

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS**

**SISTEMA DE APOYO INTEGRAL PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

**Jaime Bustamante**

**Miguel Ángel Navarrete**

**2012**



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS**

**SISTEMA DE APOYO INTEGRAL PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

**Jaime Bustamante**

**Miguel Ángel Navarrete**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL/INFORMÁTICO Y AL GRADO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA DE LOS NEGOCIOS.

Profesor Guía: Samuel Varas

**2012**

**TABLA DE CONTENÍDOS**

[1. INTRODUCCIÓN 5](#_Toc324431380)

[2. RESUMEN EJECUTIVO 6](#_Toc324431381)

[3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO 7](#_Toc324431382)

[3.1. Definición del producto 7](#_Toc324431383)

[4. OBJETIVOS 8](#_Toc324431384)

[4.1. Objetivo general 8](#_Toc324431385)

[4.2. Objetivos específicos 8](#_Toc324431386)

[5. CLIENTE OBJETIVO 9](#_Toc324431387)

[5.1. Relación con el sistema financiero 12](#_Toc324431388)

[5.2. Acceso y uso de tecnología 15](#_Toc324431389)

[5.3. Certificación de calidad 16](#_Toc324431390)

[5.4. Franquicia tributaria 17](#_Toc324431391)

[5.5. Empleo 20](#_Toc324431392)

[5.6. Fortalezas y debilidades de las MIPES 21](#_Toc324431393)

[5.7. Descripción de clientes 23](#_Toc324431394)

[5.7.1. Análisis de datos 26](#_Toc324431395)

[5.7.2. Perfil del cliente 35](#_Toc324431396)

[6. ANÁLISIS DE MERCADO 37](#_Toc324431397)

[6.1. Tamaño de mercado 37](#_Toc324431398)

[6.2. Situación actual 37](#_Toc324431399)

[6.3. Instrumentos de fomento a la producción 43](#_Toc324431400)

[6.4. Participación de MIPES en el mercado público 44](#_Toc324431401)

[6.5. Demanda 46](#_Toc324431402)

[6.5.1. Características cualitativas 47](#_Toc324431403)

[6.5.2. Características cuantitativas 48](#_Toc324431404)

[6.5.3. Actual gobierno y las EMT 48](#_Toc324431405)

[6.5.4. Conclusiones 50](#_Toc324431406)

[7. PRODUCTO Y SERVICIOS 52](#_Toc324431407)

[7.1. Definiciones técnicas 52](#_Toc324431408)

[7.2. Módulos del SAIM 53](#_Toc324431409)

[7.2.1. Modulo 1: Capacitación 53](#_Toc324431410)

[7.2.2. Modulo 2: Asesoría 54](#_Toc324431411)

[7.2.3. Modulo 3: Proyección Financiera 55](#_Toc324431412)

[7.2.4. Modulo 4: Gestión 56](#_Toc324431413)

[7.2.5. Modulo 5: Calidad 57](#_Toc324431414)

[7.2.6. Modulo 6: Red de Negocios 57](#_Toc324431415)

[7.3. El Sistema SAIM 58](#_Toc324431416)

[7.4. Interacción Usuario-SAIM 63](#_Toc324431417)

[7.5. Principales características del SAIM 65](#_Toc324431418)

[7.6. Ventajas y desventajas del SAIM 67](#_Toc324431419)

[7.7. Necesidades a satisfacer 69](#_Toc324431420)

[8. MODELO DE NEGOCIO 73](#_Toc324431421)

[9. LA EMPRESA 78](#_Toc324431422)

[9.1. Estructura organizacional 78](#_Toc324431423)

[10. ESTUDIO COMERCIAL 82](#_Toc324431424)

[10.1. Estrategia comercial 82](#_Toc324431425)

[10.1.1. Estrategia corto plazo 83](#_Toc324431426)

[10.1.2. Estrategia mediano/largo plazo 84](#_Toc324431427)

[11. EVALUACIÓN ECONÓMICA 86](#_Toc324431428)

[11.1. Estructura de costos e inversión 86](#_Toc324431429)

[11.2. Ingresos 88](#_Toc324431430)

[11.3. Resultado esperado 89](#_Toc324431431)

[11.3.1. Escenario A: Pesimista 89](#_Toc324431432)

[11.3.2. Escenario B: Optimista 90](#_Toc324431433)

[11.4. Análisis de sensibilidad 90](#_Toc324431434)

[11.4.1. Sensibilización tasa de crecimiento 91](#_Toc324431435)

[11.4.2. Sensibilización precio módulo de gestión 91](#_Toc324431436)

[11.4.3. Sensibilización de costos fijos 92](#_Toc324431437)

[12. ANEXOS 93](#_Toc324431438)

[12.1. Descripción de criterios premio pyme 93](#_Toc324431439)

[12.2. Flujo de caja escenario a 95](#_Toc324431440)

[12.3. Flujo de caja escenario b 96](#_Toc324431441)

1. INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas (MIPES), en Chile, es un grupo económico que ha tenido enormes dificultades para hacer surgir sus negocios y emprender cómo ellos inicialmente esperan. Muchos de estos intentos han fracasado producto de la falta de experiencia, ineficacia, falta de información y sobretodo, dificultad de financiamiento.

El proyecto plasmado en este documento, presenta una solución para estas empresas, desarrollando un sistema integrado, sobre una plataforma web, adecuado a sus necesidades, que tiene como objetivo ser un recurso que le permita a los usuarios resolver todas las vicisitudes que se vayan gestando a lo largo de la vida de sus negocios, entregando una serie de servicios que les permite mantener relación con el sistema a medida que vayan desarrollando y mejorando el rendimiento de sus empresas.

El sistema buscará, además, generar redes asociativas entre los miembros de éste, para poder generar sinergia entre los miembros de la comunidad de empresas afiliadas al servicio. La asociatividad, se estima, es una alternativa importante que tienen las MIPES para poder competir con empresas de mayor calibre.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta un plan de negocio para la creación de un Sistema de Asesoría Integral para Micro y pequeñas empresas, denominado con la sigla SAIM. Dentro de éste mismo se encuentran la evaluación del entorno del negocio, la descripción de los clientes a los que apunta el proyecto, y la correspondiente evaluación económica.

La idea de éste negocio nace ante la carencia de oportunidades y ayuda que tienen las MIPES en nuestro país. Emprendimientos importantes se ven limitados debido a la carencia de experiencia, financiamiento y asociatividad que existe en este grupo empresarial.

En Chile ya se habla, incluso a nivel de Gobierno, de la falta de emprendimiento y de los posibles medios para que exista un ambiente justo y competitivo entre las firmas de menor tamaño y aquellas de mayor volumen.

El SAIM ofrece una serie de servicios en formato de módulos, donde la comunicación vía Web es la principal forma de interacción entre la empresa y sus clientes. Todos los contenidos tienen acceso a través de Internet, sin dejar de lado la relación comercial y responsabilidad que tiene el sistema con sus usuarios.

El principal fuerte del SAIM, es que busca ser un sistema de “Ventanilla única”, donde sus clientes no necesitarán recurrir directamente a otras entidades para resolver sus problemas, obtener ayuda, o lo que sea que estimen necesario para el desarrollo de sus negocios. Esto se consigue orquestando un negocio en asociación con otras empresas prestadoras de servicios, quienes serán parte importante del desarrollo de este proyecto, ya que complementan el producto que se entregará al público.

1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO
   1. Definición del producto

La empresa ofrecerá un servicio integral de apoyo, que incluye asesoría en gestión y capacitación a micro y pequeñas empresas (MIPES), mediante un sistema de aprendizaje en línea. Este será su negocio principal, el cual será complementado con otros servicios anexos, que harán más atractivo y robusto al producto.

A través de éste sistema el empresario podrá aprender cómo gestionar de mejor manera su empresa, responder distintas dudas (consultas legales, tributarias, sanitarias, laborales, entre otras) y, a través de un modelo de autoevaluación, conocer las fortalezas y carencias de su organización, a través del tiempo que lleve usando el SAIM.

Se utilizará una plataforma LMS (Learning Management System) como sistema base para interactuar con el usuario, la cual permite comunicación bidireccional entre la empresa y sus clientes. Esto permite entregar los contenidos necesarios para el aprendizaje de los usuarios, responder consultas, crear foros de discusión, generar retroalimentación, entre otras características inherentes a este tipo de sistema.

El SAIM busca ser una entidad única de relación y apoyo con el cliente para resolver todos los problemas asociados al desarrollo su negocio. Así, se desea que el usuario vea a la organización como alguien a quien recurrir para cualquier tipo de inquietud que se genere durante la administración de su empresa. Esto permite crear un vínculo con los usuarios, consiguiendo la fidelización hacia el sistema.

En complemento al sistema de capacitación y asesoría de gestión, se creará una red de negocios donde participarán todos los clientes afiliados a este servicio, con el fin de compartir experiencias, generar nuevos negocios y/o crear alianzas estratégicas, permitiéndole a los involucrados aumentar su nivel de competitividad.

1. OBJETIVOS
   1. Objetivo general

Diseñar un Sistema de Apoyo Integral para MIPES (SAIM) orientado a la mejora de gestión de las empresas de este sector, aumentando la integración a sus respectivos mercados y convirtiéndolas en unidades competitivas.

* 1. Objetivos específicos
* Aumentar la tasa de préstamos de los clientes del sistema de apoyo.
* Ampliar el uso de tecnología de los usuarios.
* Mejorar la calidad de gestión de las empresas clientes.
* Diseñar un modelo de negocios que sustente el SAIM.

1. CLIENTE OBJETIVO

En ésta sección se busca establecer los márgenes del grupo de clientes al cual este proyecto se desea enfocar, utilizando información ofrecida por entidades del Gobiernos de Chile. Este análisis generará un marco para que en las siguientes secciones se genere un perfil de clientes más acabado y acotado, utilizando información obtenida la base de datos de Chile Calidad para la elaboración del Premio PYME 2010.

El producto está, principalmente, dirigido a empresarios pertenecientes al grupo de micro y pequeña empresas (MIPES), las cuales se clasifican según total de ventas anuales y cantidad de empleados, como lo muestra la siguiente tabla:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Empleados promedio** | **Ventas anuales (UF)** |
| Microempresa | 1 - 9 | 0,1 - 2.400 |
| Pequeña Empresa | 10 - 49 | 2.401 - 25.000 |
| Mediana Empresa | 50 - 199 | 25.001 - 100.000 |
| Gran Empresa | > 200 | > 100.000 |

Tabla 5.1: Clasificación de Empresas (Documento SERCOTEC “Situación de la micro y pequeña empresa en Chile”)

En un inicio se considerarán estos datos como cotas para delimitar un amplio espectro de potenciales clientes. De esta forma, foco está orientado a empresas que tengan ventas hasta 25.000 UF y que tengan como máximo de empleados a 49 personas, sin descartar empresas más grandes que deseen utilizar el sistema y cumplan con los requerimientos necesarios para utilizar el SAIM.

En nuestro país existen poco más de 1,5 millones de MIPES, de las cuales el 48% está compuesto por empresas formalmente establecidas y el restante 52% formado por unidades productivas informales. Estas empresas equivalen al 96% del total de empresas formales; peso que difiere del pobre 7,8% de participación económica total nacional.

Las MIPES se caracterizan por la heterogeneidad de actividades a las cuales se dedican, su estructura administrativa y productiva, encontrándonos con realidades muy variadas. Los sectores de actividad económica más preponderantes son restaurantes y hotelería, los servicios financieros, empresariales, personales y sociales y el transporte.

Gráfico 5.1: Distribución de MIPES según Rubro.

Dentro del grupo de las microempresas, casi el 96% son administradas por sus dueños o socios, mientras que en las pequeñas, este valor baja a un 87%. Pese a esto, se sostiene la tendencia de mantener la administración a cargo de los propios dueños, a diferencia de las empresas de mayor tamaño las cuales son administradas por gerentes externos, en mayor proporción.

Éste dato nos permite entender que el cliente se encarna en los dueños de la empresa, más que en las organizaciones en sí.

La tasa de creación de las micro y pequeñas empresas es mayor que la tasa de destrucción de las mismas, dando como resultado neto un crecimiento promedio anual de un 2,81% y 2,50% anual, respectivamente[[1]](#footnote-1). Este dato es relevante para entender que el mercado al cual apunta este negocio es creciente en el tiempo.

En el gráfico presentado a continuación, se muestra el comportamiento neto del crecimiento de las MIPES en Chile en el período 1999-2005:

Gráfico 5.2: Tasa neta de crecimiento de las MIPES.

Con respecto a la distribución de las MIPES en el territorio nacional, estas se comportan como muestra la siguiente tabla:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Región** | **MICRO** | **PEQUEÑA** | **MIPE** | **%** |
| Arica y Parinacota | 10.299 | 1.227 | 11.526 | 1,60% |
| Tarapacá | 11.068 | 2.223 | 13.291 | 1,84% |
| Antofagasta | 17.237 | 4.088 | 21.325 | 2,96% |
| Atacama | 9.340 | 1.993 | 11.333 | 1,57% |
| Coquimbo | 24.681 | 4.016 | 28.697 | 3,98% |
| Valparaíso | 63.070 | 12.150 | 75.220 | 10,44% |
| O’Higgins | 33.389 | 6.230 | 39.619 | 5,50% |
| Maule | 44.529 | 6.885 | 51.414 | 7,13% |
| Bío Bío | 65.353 | 12.061 | 77.414 | 10,74% |
| Temuco | 31.276 | 5.170 | 36.446 | 5,06% |
| Los Ríos | 13.045 | 2.330 | 15.375 | 2,13% |
| Los Lagos | 29.945 | 6.521 | 36.466 | 5,06% |
| Aysén | 4.747 | 744 | 5.491 | 0,76% |
| Magallanes | 7.035 | 1.440 | 8.475 | 1,18% |
| Metropolitana | 222.858 | 65.346 | 288.204 | 39,98% |
| Sin región | 534 | - | 534 | 0,07% |
| Total general | 588.406 | 132.424 | 720.830 | 100,00% |

Tabla 5.2: Cantidad de MIPES formalizadas por Región al año 2008.

Lo relevante es que tres regiones (Bío Bío, Metropolitana y Valparaíso) concentran el 61,16% del total de MIPES en el país.

* 1. Relación con el sistema financiero

En el gráfico siguiente se exhibe cómo las distintas empresas, ordenadas según tamaño, utilizan productos financieros puestos a disposición en el mercado. Esta evidencia muestra un alto porcentaje de empresas MIPES que no usan este tipo de productos. Por el lado de las micro empresas, la cifra llega a un 49,8%, mientras que en las pequeñas el número decae a un 11,9%. Estos datos muestran una necesidad latente de financiamiento, la cual el SAIM busca mejorar.

Gráfico 5.3: Porcentaje de empresas que usaron productos financieros en el 2007

En la siguiente imagen se presenta la adquisición de préstamos por parte de distintos tamaños de empresas durante los últimos 3 años. Las MIPES son las que tienen menor participación financiera en este sentido, llegando a un bajísimo 83,4%, en la micro empresa, y un 65,4%, en el caso de las pequeñas. Esta evidencia refleja la carencia de inversión presente en este grupo empresarial, en comparación a las firmas de mayor envergadura.

Gráfico 5.4: “Porcentaje de empresas que en los últimos tres años tiene o ha tenido algún crédito con alguna institución financiera según tamaño de empresa”

Como dato complementario, el porcentaje de empresas a las que no se les aprueban préstamos, dado que los solicitaron, es del 12% en las micro empresas, y de un 7,6% en las pequeñas. Estas cifras no se ven tan alarmante, pero demuestra la falta de preparación de empresas que buscan capital en el mercado financiero, sin cumplir con los requerimientos que los prestamistas necesitan.

De hecho, de las razones por las cuales a estas empresas les rechazaron los créditos, las más importantes son problemas con el historial crediticio, la insuficiente capacidad de pago y la falta de garantías. Esto se puede ver claramente en el siguiente gráfico.

Gráfico 5.5: “Distribución Porcentual de las razones que les dieron a las empresas para rechazarles el crédito según tamaño”.

De las instituciones financieras que otorgan crédito a empresas, los bancos son las que tienen mayor participación. En el grupo de MIPES, existen cooperativas, financieras y otro tipo de prestamistas, que participan de este mercado, pero en una proporción despreciable, como se desprende del gráfico a continuación.

Gráfico 5.6: “Distribución porcentual del tipo de institución financiera que le otorgo su último crédito según tamaño”

Dentro de la participación de las MIPES en el sistema financiero, es relevante analizar en qué se utiliza el dinero prestado a estas empresas. Para esto se presenta el siguiente gráfico que muestra la principal razón por la cual las unidades productivas, según actividad, solicitaron préstamos.

Gráfico 5.7: “[Distribución Porcentual de la principal razón por la cual la empresa solicitó su último crédito según actividad económica](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.observatorioempresas.cl%2FEncuesta%2FCuadros.aspx%23h06&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNExGXoVltU8i7rf6CvVSv_auDSljA)”.

De esta información se concluye que las MIPES buscan financiamiento principalmente como fuente de capital de trabajo. Es decir, piden dinero prestado para hacer funcionar sus negocios, más que para invertir en activos, por ejemplo. Luego, tiene prioridad la adquisición de terrenos y construcciones para realizar sus actividades económicas, y la obtención de activos (maquinaria). Las inversiones y refinanciamiento tienen un peso despreciable.

Esto demuestra la necesidad imperante de financiamiento en las MIPES para poder realizar sus negocios. Es decir, la adquisición de crédito es un factor crítico para la realización de sus actividades.

* 1. Acceso y uso de tecnología

Para el desarrollo de este proyecto, un punto que no se debe dejar pasar, tiene relación con el acceso a herramientas tecnológicas que nuestro potencial grupo de clientes pueden llegar a tener, además del uso le dan a estos recursos.

Como se aprecia en la siguiente imagen, las MIPES tienen comportamientos disímiles respecto al uso de computador y acceso a Internet. El grupo de las micro empresas tienen un preocupante 31% de accesos a Internet, mientras q las pequeñas las superan holgadamente con un 69%. Este estadístico plantea el desafío de acercar a las micro empresas al uso de tecnologías, principalmente asociadas al uso de Internet.

Por otro lado, el grupo de las pequeñas empresas tiene un acceso a Internet que permite proyectarlas como un nicho importante para el sistema de apoyo integral.

Gráfico 5.8: “Porcentaje de empresas que cuenta con computador(es) y acceso a Internet según tamaño”.

Debido a la importancia que tiene, para este proyecto, el acceso a Internet, el subgrupo de las Pymes pareciera ser el nicho de mercado más atractivo.

* 1. Certificación de calidad

Para las MIPES parece ser poco relevante certificarse, pese a que existen rubros en los cuales los certificados de calidad pueden llegar a ser muy importantes para la práctica de los negocios (por ejemplo en el área turismo). La siguiente imagen muestra cómo a medida que las empresas son más pequeñas pierden interés en la certificación de calidad.

Gráfico 5.9: “Porcentaje de empresas que cuentan con certificación de proceso o calidad”.

El desafió en torno a los certificados de calidad, es apoyar y guiar a las MIPES para que logren certificarse, para así ampliar sus opciones dentro del mercado nacional y dar pie a posibles incursiones en el extranjero. El sistema que se desarrollará en torno a la certificación, tendrá dentro de sus objetivos, aumentar la obtención de este tipo de acreditación por parte del grupo de clientes.

* 1. Franquicia tributaria

Existe en Chile un beneficio tributario para los contribuyentes de Primera Categoría[[2]](#footnote-2) de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que les permite, a estas empresas, realizar inversiones en capacitación equivalentes al 1% de la planilla de remuneraciones, las cuales se descuentan al monto que deben pagar de impuesto.

La Ley Nº 19.518 describe y norma este incentivo tributario.

Principales consideraciones[[3]](#footnote-3)

1. Si la planilla anual de remuneraciones imponibles de la empresa está entre 35 y 45 UTM, y además tienen los pagos previsionales al día, podrá deducir hasta 7 UTM en el ejercicio anual.
2. Si la planilla anual de remuneraciones imponibles suma entre 45 y 900 UTM y mantiene el pago de provisional de sus empleados al día, la empresa podrá deducir hasta 9 UTM del ejercicio anual.
3. Si la planilla anual de remuneraciones imponibles es superior a 900 UTM, y la empresa se encuentra con los pagos previsionales al día, podrá deducir hasta el 1% del total anual de la planilla de remuneraciones.
4. Se franquiciará el 100% del valor hora SENCE[[4]](#footnote-4) por participante cuando la remuneración bruta percibida por el trabajador se encuentre entre 0 y 25 UTM.
5. Se franquiciará el 50% del valor hora SENCE por participante cuando la remuneración bruta percibida por el trabajador sea superior a 25 UTM y no sobrepase las 50 UTM.
6. Se franquiciará el 15% del valor hora SENSE por participante cuando la remuneración bruta percibida por el trabajador sea mayor a 50 UTM.
7. El mínimo de horas de capacitación es de 5 horas cronológicas.
8. Se podrá utilizar la franquicia tributaria sobre actividades de capacitación en las que, independiente de la aprobación o no, el trabajador a lo menos un 75% asistencia.
9. Las actividades de capacitación a distancia NO contemplan un máximo de participantes, como sí lo considera la modalidad presencial.

Uso y conocimiento de la Franquicia Tributaria

Este tipo de beneficio no es de conocimiento popular en el grupo de las MIPES. Esto se refleja al preguntarle a los empresarios si conocen o no esta franquicia. Los resultados se presentan a continuación.

Gráfico 5.10: “[Porcentaje de empresas que conocen la franquicia tributaria que permite rebajar el impuesto a la renta por realizar inversiones según tamaño](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.observatorioempresas.cl%2FEncuesta%2FCuadros.aspx%23g01&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNGN7pQPMrQJrFr4B2GJpE6ZhPrsMA)”.

Al analizar el comportamiento de las MIPES, dentro del gráfico anterior, se denota una falta de información importante respecto a este beneficio tributario que ofrece la Ley. Esta es una carencia relevante de los grupos menos participativos de la economía, la cual se deseará reducir con el uso del sistema de apoyo integral que ataña a este proyecto.

El uso de esta franquicia en las MIPES es aun más pobre, como se evidencia en la siguiente imagen. En la micro empresa el uso del beneficio es de un 5,6% y en la pequeña es de un 17,4%. Esto se puede deber a una falta de interés en aprovechar este tipo de ayuda tributaria, un desinterés en la realización capacitaciones a sus empleados por parte de estos empresarios, o una falta de conocimiento del uso de la franquicia.

Gráfico 5.11:”[Porcentaje de empresas que usaron la franquicia tributaria que permite rebajar el impuesto a la renta por realizar inversiones durante el año 2007, según tamaño](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.observatorioempresas.cl%2FEncuesta%2FCuadros.aspx%23g03&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNE0GvSsnDTnugXKUAY294BVykgPGA)”.

* 1. Empleo

Las MIPES conforman la fuerza laboral más importante del país, debido a que genera la mayor cantidad de empleo en Chile. Entre las micro y pequeñas empresas conforman el 44% de los puestos de trabajo nacional, superando el 43% que representa a las empresas grandes.

Este dato no tiene relación a la calidad del empleo y el ingreso asociados a estos.

Gráfico 5.12: “[Distribución porcentual del empleo por tamaño de empresa](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.observatorioempresas.cl%2FEncuesta%2FCuadros.aspx%23f01&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNE-w38l1P4pPEpbUq1mo1D2ZrymiQ)”.

La subcontratación en las MIPES no es algo usual. De hecho, en particular en las micro empresas, el 99% no terceriza. Esta cifra varía hasta un 66% para las empresas grandes.

* 1. Fortalezas y debilidades de las MIPES

A modo de conclusión se ha creado una lista de fortalezas y debilidades que hoy tienen las MIPES en nuestro país, según la información recaudada.

Fortalezas

1. **Su aporte a la creación y mantención de empleo.** Como se mencionó anteriormente, el 44% de los puestos de trabajo de la nación corresponde al sector de las MIPES.
2. **Su distribución relativamente homogénea** en el territorio nacional permite limitar los efectos de la concentración de grandes empresas en determinadas áreas o regiones del país.
3. **Respuesta a situaciones de crisis** para aquellas personas que pierden o no pueden encontrar empleo. La facilidad de entrada a estos emprendimientos proporciona a muchas personas la posibilidad de paliar los efectos de las crisis y/o aumentar los ingresos familiares, especialmente en el caso de las microempresas.
4. **Base para el desarrollo empresarial chileno.** La base empresarial chilena está constituida esencialmente por los pequeños y microempresarios, los que con políticas eficientes de desarrollo productivo pudieran influir de modo decisivo en el desarrollo futuro de los emprendimientos nacionales.

Debilidades

1. **Poca calificación, bajas remuneraciones y desprotección.** En general, tanto emprendedores como trabajadores tienen niveles educacionales inferiores respecto de quienes trabajan en las grandes y medianas empresas, baja calificación profesional, y escasa formación para la gestión. Como consecuencia de la baja productividad por hora trabajada, las remuneraciones salariales y patronales son bajas (incluso llegan a ser inferiores al salario mínimo), el trabajo no remunerado es abundante, las jornadas de trabajo exceden largamente las 48 horas semanales, alrededor de 40% de los trabajadores no tiene contrato de trabajo. La protección social es precaria, la mayoría de quienes trabajan no tiene cotizaciones previsionales ni de salud, y dependen del sistema de salud pública.
2. **Escasa y decreciente participación en las ventas totales y en las exportaciones.** Desde 1999 la proporción de las ventas totales del sector no ha cesado de disminuir, representando no más del 5,2% para las microempresas y de alrededor de un 9% para las pequeñas. La participación del sector en las exportaciones no alcanza al 1%. Estas cifras reflejan la tendencia a la concentración económica y al debilitamiento de los sectores empresariales más pequeños en tamaño del país.
3. **Tasas de interés muy superiores a las de otras empresas.** Uno de los aspectos que evidenció la reciente crisis financiera, es la diferencia en el costo de crédito y la dificultad de acceso que experimenta el sector MIPE. En el mes de febrero de 2009, la tasa de interés nominal promedio del sistema bancario nacional para una operación de crédito mayor a los 5.000 UF fue de 9,06%, lo que contrasta con la tasa de interés cobrada del 23,34%, para las operaciones entre 5.000 UF y 200 UF, y con la tasa del 39,38%, cobrada para las operaciones menores de 200 UF. Estas enormes diferencias reflejan una falla estructural en el mercado, castigan fuertemente al sector más débil y dificultan o impiden su desarrollo.
4. **Mitad de los microempresarios pertenece al sector informal.** Si bien la informalidad puede representar en el corto plazo una cierta ventaja, especialmente para los trabajadores por cuenta propia, en el mediano y largo plazo se convierte en una limitante esencial para el desarrollo de los emprendimientos, debido a que les impide participar en negocios mayores, postular a programas de apoyo, relacionarse con medianas y grandes empresas, solicitar créditos para capital de trabajo y estar obligados a usar créditos de consumo.
5. **Reducido acceso a la capacitación.** El acceso restringido a la capacitación técnica y de gestión, son una barrera enorme para elevar la productividad del sector. SENCE no cuenta con herramientas eficaces, la franquicia tributaria está disponible para las grandes y medianas empresas, los programas dirigidos al sector MIPE tienen escasa relevancia.
6. **Retraso en acceso a las TIC**. El acceso y conocimiento de estas tecnologías es muy bajo, impidiendo su uso para potenciar emprendimientos, especialmente en cuanto a redes de comercialización, adquisición de conocimientos disponibles en la red, realización de trámites, disminución de costos de comunicación, etc.
7. **Asociatividad débil.** La debilidad de las organizaciones de micro y pequeños empresarios les resta capacidad de representación e influencia para alcanzar metas que les faciliten su desarrollo, llevándolas, como consecuencia, a ser menos competitivas.
   1. Descripción de clientes

Con el fin de tener una descripción acabada del perfil de los clientes para este proyecto, se realizó un análisis basado en datos proporcionados por Chile Calidad para la ejecución del Premio PYME 2010, que se viene efectuando desde 2008 por la misma institución. Esta base de datos contiene información relevante de cada empresa postulante, con su respectiva evaluación, basada en 5 criterios, los cuales contienen una serie de prácticas.

Se decidió utilizar esta fuente de información por lo fidedigno de los datos, el tamaño de la muestra, la posibilidad de filtrar según desempeño y porque las empresas participantes de este premio tienen interés en mejorar como organización y conocer en qué nivel de calidad se encuentran.

Además de los datos duros, los dos participantes de este proyecto trabajaron como evaluadores de cinco empresas participantes, cada uno, con el fin de obtener información cualitativa y entender mejor sus necesidades, en terreno. El formato de evaluación consistió en realizar una visita a las empresas correspondientes para entrevistar al principal gerente o dueño. Dentro de la entrevista se buscan antecedentes para validar una autoevaluación realizada, previamente, a través de Internet. Luego de recabar la información necesaria, se realizan modificaciones a la evaluación hecha por la empresa, comentando las razones por las que se realizaron los cambios.

Este análisis busca establecer un nivel de segmentación sobre las MIPES que limite el mercado objetivo de este proyecto a una fracción del total de micro y pequeñas empresas que conviven a lo largo del país. Así se identifican cualidades específicas del nicho al que apunta éste sistema y necesidades que se desprendan del análisis, para complementarlas con las obtenidas de los datos ofrecidos por instituciones gubernamentales.

La evaluación que se realiza para calificar a las empresas se basa en el modelo de gestión de calidad, que también se desea implementar en el SAIM como autoevaluación e input para el ingreso al sistema. A continuación se presenta una gráfica con los criterios que componen el modelo (ver anexo para la descripción de los criterios).

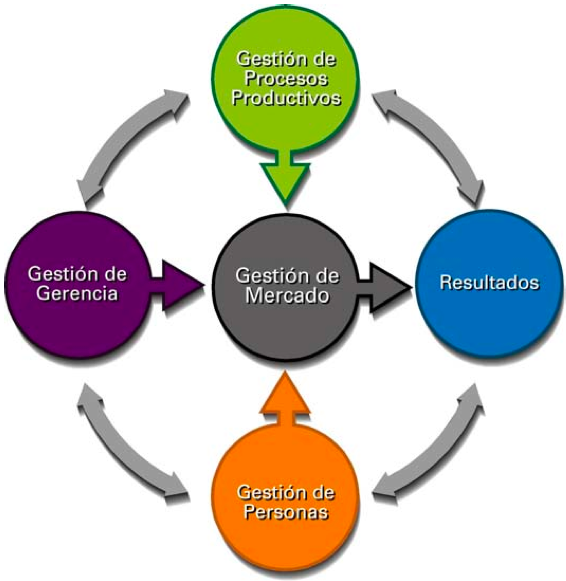


Gráfico 5.13: Modelo de Gestión del PREMIO PYME a la Gestión Competitiva

La información de esta base de datos se filtró según el puntaje obtenido por las empresas, luego de ser calificadas por evaluadores de Chile Calidad. La forma como se filtró se presenta a continuación:

La autoevaluación cuenta con 5 criterios, los cuales a su vez se componen de una serie de prácticas que las empresas debiesen ejecutar, en base a estas y a la relevancia que podrían tener en nuestro análisis se decidió ponderar los criterios siendo el de Gestión de Gerencia el más relevante (puntaje mínimo de 60 puntos de un máximo de 100 puntos), luego el de Gestión de Personas, Mercado y Procesos Productivos (puntaje mínimo de 48 puntos de un máximo de 80 puntos), y finalmente se omitió el criterio Resultados, ya que su enfoque no era determinante para establecer si la empresa podía ser o no un potencial cliente.

Luego de aplicar estos criterios, se genera una nueva base de datos, reducida, la cual se analizó para encontrar patrones de comportamiento y características principales del grupo generado. De este análisis, el cual se presenta a continuación, se obtendrá el perfil deseado de los potenciales clientes del SAIM.

* + 1. Análisis de datos

En esta sección se presenta el análisis realizado sobre la base de datos de empresas postulantes al Premio PYME 2010, con el objetivo de establecer características relevantes para la creación de un perfil de los clientes, para así acotar y especificar mejor el mercado.

Distribución geográfica

Del universo de 269 empresas que fueron filtradas de la base de datos, se generó la siguiente tabla con la distribución porcentual de empresas a lo largo del país, por región.

|  |  |
| --- | --- |
| **Región** | **Distribución** |
| Antofagasta | 5,20% |
| Araucanía | 4,46% |
| Arica y Parinacota | 2,23% |
| Atacama | 0,74% |
| Aysén | 1,12% |
| Bío Bío | 11,90% |
| Coquimbo | 5,58% |
| De los lagos | 3,72% |
| De los ríos | 1,86% |
| Libertador Gral. Bernardo O’Higgins | 0,74% |
| Magallanes | 2,60% |
| Maule | 9,29% |
| Metropolitana | 35,69% |
| Tarapacá | 5,95% |
| Valparaíso | 8,92% |

Tabla 5.3: Distribución geográfica de empresas filtradas.

Se aprecia que las cuatro regiones con mayor peso son las del Bío Bío, el Maule, Valparaíso y la Región Metropolitana. Esta última destaca sobre el resto con un 36% del total.

Este análisis concuerda con el realizado en la al comienzo de este capítulo, donde se utilizaron datos dispuestos por el Gobierno de Chile sobre la distribución de las MIPES a lo largo del país.

Como era de esperar, la mayor proporción de empresas se encuentra en la Región Metropolitana, debido a ser la ciudad de mayor actividad económica, con la mayor población y donde se centralizan las decisiones del país. En este sentido, se ve atractivo ubicar el centro de operaciones de este negocio en la capital, para mantener cercanía con los clientes y socios estratégicos.

A continuación, se presenta una gráfica que muestra la distribución porcentual de las empresas de las cuatro regiones más representativas del país, según la calificación que obtuvieron en la evaluación para el Premio PYME.

Gráfico 5.14: Distribución de empresas según puntaje, por región.

En esta imagen, se puede establecer que las empresas mejor evaluadas, según su peso relativo a la región donde pertenecen, se encuentran fuera de la capital. Las empresas que tienen sobre 350 puntos se concentran fuera de la Región Metropolitana.

Resulta relevante, además de identificar la distribución regional de las empresas, establecer cómo se ubican las de la Región Metropolitana según comuna. Para este análisis se ha confeccionado el siguiente gráfico que indica la distribución de empresas en la capital.

Gráfico 5.15: Empresas por comuna de la Región Metropolitana.

La comuna donde se encuentra la mayor concentración de empresas es Providencia; luego la siguen las comunas de Santiago, Las Condes y Ñuñoa, como las más importantes. Estas comunas no se caracterizan por tener plazas industriales, lo que implica que el negocio de estas empresas se aleja de la manufactura.

Sexo de gerentes

Dentro de las características que se pueden analizar, el sexo del gerente o dueño de las empresas es relevante debido a las diferencias que tienen ambos géneros en la forma de pensar, actuar, relacionarse, etc.

En el siguiente gráfico se presenta cómo se encuentran distribuidos los gerentes según su sexo.

Gráfico 5.16: Sexo de gerentes de empresas.

Se desprende del gráfico, que la mayoría de los gerentes, quienes por lo general son quienes son dueños e iniciales emprendedores de sus respectivas empresas, son hombres. Esto tiene sentido dentro de un país donde los emprendedores suelen ser del sexo masculino y en donde prima una cultura más bien machista.

Volumen de ventas

Parte del análisis corresponde a identificar los ingresos por ventas de estas empresas. En este sentido, se establece histograma de las empresas según rangos de ventas, como se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 5.17: Volumen de ventas según rango de ventas.

La mayor concentración de empresas se ubica en el rango menor a $50,556 millones, y decrece progresivamente al aumentar el ingreso. Este fenómeno se puede explicar, entre otras razones, porque son empresas pequeñas, con moderadas cuotas de participación en sus respectivos mercados, en su mayoría.

Cantidad de trabajadores

Un fenómeno similar al que pasa con la distribución de empresas por volumen de ventas ocurre al analizar la distribución según la cantidad de trabajadores que tiene cada empresa. Como se ve en la siguiente gráfica, se produce una mayor concentración en los grupos de menor cantidad de empleados, en particular en los dos grupos menores a 50 trabajadores.

Gráfico 5.18: Distribución de empresas según cantidad de trabajadores.

Este efecto de escala esta correlacionado con la distribución de empresas según rangos de ingreso, como se mostró en el punto anterior. Como son pequeñas empresas, donde la mayoría tiene ingresos por venta menores a $210 millones, es de esperar que tenga a su vez una planilla de trabajadores reducida, dado el nivel de correlación que existe entre ambas variables.

Distribución según rubro

El Premio PYME, dentro de la información que adquiere de las empresas participantes, identifica la actividad económica que realizan y las clasifica según una serie de rubros. En la tabla inferior, se presentan estas categorías con su respectiva distribución asociada a las empresas que participan de dicha actividad.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Clasificación** | **Cantidad** | **Distribución %** |
| Otras no consideradas | 115 | 42,75% |
| Hoteles y Restaurantes. | 23 | 8,55% |
| Comercio al por Mayor y Menor, Repuestos Automotrices, Enseres domésticos. | 20 | 7,43% |
| Enseñanza. | 20 | 7,43% |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales. | 19 | 7,06% |
| Construcción. | 14 | 5,20% |
| Industrias Manufactureras Metálicas. | 12 | 4,46% |
| Industrias Manufactureras No Metálicas. | 12 | 4,46% |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura. | 11 | 4,09% |
| Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones. | 10 | 3,72% |
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler. | 6 | 2,23% |
| Suministro de Electricidad, Gas y Agua. | 3 | 1,12% |
| Industrias de bebidas. | 2 | 0,74% |
| Pesca. | 2 | 0,74% |

Tabla 5.4: Distribución de empresas según rubro.

Como muestra la tabla, gran parte de las empresas se identifica con actividades no consideradas por la clasificación establecida por Chile Calidad. Esto impide identificar cuáles son las actividades principales que realizar las empresas participantes.

Pese a esto, se logra concluir que estas empresas realizan, en su mayoría, actividades no convencionales, distintas a las que aparecen en la tabla, donde la innovación es un común denominador.

Certificaciones y premios

Dentro de este análisis, se debe verificar el interés que han tenido las empresas por obtener certificados que acrediten la calidad de sus procesos o premios que hayan obtenido en alguna oportunidad.

En la siguiente gráfica se presenta el porcentaje de empresas que han obtenido algún tipo de acreditación relacionada con sus actividades, y aquellas que no poseen acreditación alguna.

Gráfico 5.19: Empresas que tienen o no certificación.

La mayoría (67%) de las empresas de esta muestra, no tiene acreditación alguna. Según las entrevistas realizadas a gerentes de algunas de estas PYMES, esta carencia de acreditación radica en los costos que conlleva adquirirlas y deben asignar estos recursos a áreas que son más importantes para sus negocios. Esto va en desmedro de la competitividad que puede llegar a tener estas empresas en relación a las que se encuentran acreditadas.

Respecto a los premios, en los gerentes de las empresas que fueron entrevistados, postulan que estas instancias les sirven para obtener algún tipo de métrica u opinión profesional que evalúe el desempeño de sus capacidades, de forma gratuita o a bajo costo. Ellos plantean que es importante evaluarse y acreditarse, pero las empresas que ofrecen este tipo de servicios tienen tarifas que no se encuentran a su alcance o simplemente le dan prioridad a otros ítems que, a su juicio, son más críticos para el desarrollo de sus negocios.

En la gráfica a continuación, se muestra en formato de torta, cómo se distribuyen las empresas de esta muestra según si han obtenido premio alguno o no.

Gráfico 5.20: Empresas que han obtenido Premio Pyme.

Es evidente que en su gran mayoría, las empresas no han obtenido premios. Pero pese a esto, se nota un entusiasmo, por parte de los gerentes, a participar de en estas instancias.

Sitio Web

Dentro de las carencias que se han identificado en el grupo de las MIPES, y que se analizó en las secciones anteriores, tiene relación con el uso de herramientas informáticas, principalmente las TIC. Parte de este análisis incorpora el desarrollo de las páginas web de las empresas, ya sean informativas o transaccionales.

Hoy, tener sitio en Internet, para una empresa, resulta casi obligatorio, ya que es parte esencial de la imagen corporativa de una organización. El no tener una, muchas veces desprestigia y tilda a las entidades como “poco seria”. Es por esto que identificar el uso de esta herramienta es importante para entender las necesidades que pueden llegar a tener los potenciales clientes, en términos de manejo de imagen y aprovechamiento de recursos que se encuentran a la mano.

Gráfico 5.21: Empresas con sitio Web.

Como indica la gráfica anterior, más del 70% de las empresas cuenta con un sitio corporativo. Esta cifra debiese ser incluso más alta, en este tipo de empresas que cuenta con pocas opciones para publicitarse, debido a los altos costos de los espacios publicitarios convencionales. Implementar una página es relativamente barato, considerando un sitio estándar que sirva para presentar a la empresa hacia su público y hacer contacto con sus clientes.

* + 1. Perfil del cliente

Con el objetivo de tener un concepto más acabado de los clientes a los que está orientado el SAIM, se ha decidido, gracias al análisis realizado en las secciones pasadas, establecer un perfil de cliente según una serie de factores, como se detalla a continuación.

Ubicación geográfica

Entre la VIII región y la RM, principalmente la ciudad de Santiago, Región Metropolitana, es decir, la empresa que se encuentra cercana a las grandes capitales regionales del país.

Tamaño de empresa

Pequeña empresa con un volumen de ventas no superior a los 200 mil millones de pesos y con una cantidad de trabajadores que bordea las 10 personas.

Tipo de empresa

Indiferente del rubro, las empresas ya se encuentran formalizadas y ya pasaron el proceso de incubación de sus negocios.

Rubro

No existe un rubro en particular que identifique a la empresa objetivo, pero si se puede descartar a aquellas presentes en la agricultura, manufactura, transporte y de servicios básicos.

Intereses

La empresa objetivo es aquella que está interesada en la mejora continua, queriendo superarse día a día, ya sea obteniendo premios para ser reconocida, logrando certificaciones para aumentar la competitividad, utilizando herramientas para la gestión y manteniendo el interés en aprender cosas nuevas, asociadas a sus negocios.

Además, de las entrevistas realizadas a empresas postulantes al Premio Pyme 2010, se pudo recoger otras características comunes que presenta nuestro cliente objetivo, estas son:

Acceso al financiamiento y condiciones de pago

Lograr que las entidades financieras confíen en la empresa y sean capaces de brindarles préstamos con intereses no excesivos. Además de tener clientes que pagan a 90 días o más, considerando las empresas públicas.

Gestión de las personas

Mejorar la capacidad para seleccionar personal y prácticas que mejoren la calidad de este y la eficiencia productiva.

Administración del negocio

Se trata de empresas en las que los dueños acaparan roles de gerencia y administración que sobrepasan sus capacidades.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

Habiendo ya realizado un análisis exploratorio de los potenciales clientes a los que apunta el SAIM, y luego de crear un perfil de clientes, en este capítulo se presenta cómo se comporta en la actualidad el mercado de productos y servicios orientados al apoyo de las MIPES, en su conjunto.

Para esto, se ha considerado como mercado a todas las entidades que de forma directa o indirecta ofrecen o promueven servicios, ya sea de capacitación, financiamiento, gestión, etc., al grupo de las micro y pequeñas empresas, existente en Chile.

* 1. Tamaño de mercado

El mercado objetivo está compuesto por empresas pertenecientes a las MIPES, es decir que tienen ventas anuales inferiores a UF2.500 y un máximo de 49 trabajadores. Además, estas empresas deben tener acceso a Internet, debido a que es un recurso primordial para el acceso al sistema.

Está última característica es relevante sólo al comienzo de la vida del negocio y a modo de estimación, ya que en el futuro el acceso a conexión será superior y se pueden plantear estrategias para brindar acceso a la red como parte de un servicio complementario, para ampliar la cuota de mercado.

A lo largo de todo el país existen cerca de 1,5 millones de empresas MIPE. De estas sólo el 31% cuenta con acceso a Internet (considerando el uso de computadora) lo que se traduce en un mercado potencial de 465.000 empresas, considerando las formales y no formales.

* 1. Situación actual

En la actualidad, en Chile, existe una batería de instituciones orientadas al apoyo de empresas nacionales y sus trabajadores, en particular a aquellos más desvalidos y con mayores necesidades. Dentro de este análisis sólo serán relevantes los instrumentos de ayuda a las empresas pertenecientes a las MIPES y todos los actores involucrados en ellas, ya sean empleados, gerentes, dueños o administradores.

En el país existen principalmente cinco instituciones, pertenecientes a la Red de Fomento Productivo, que potencian el desempeño de las MIPES a través de una serie de programas. Estas son:

* SENCE
* FOSIS
* CORFO
* SERCOTEC
* INDAP

La Red de Fomento Productivo está formada por las diferentes instituciones públicas que disponen de servicios e instrumentos para fomentar y apoyar la creación y el desarrollo de las empresas del país, especialmente aquellas de menor tamaño. La Red de Fomento Productivo es coordinada por el Ministerio de Economía y está integrada por 22 instituciones públicas que ofrecen servicios e instrumentos de apoyo para todas las áreas productivas a lo largo del país.

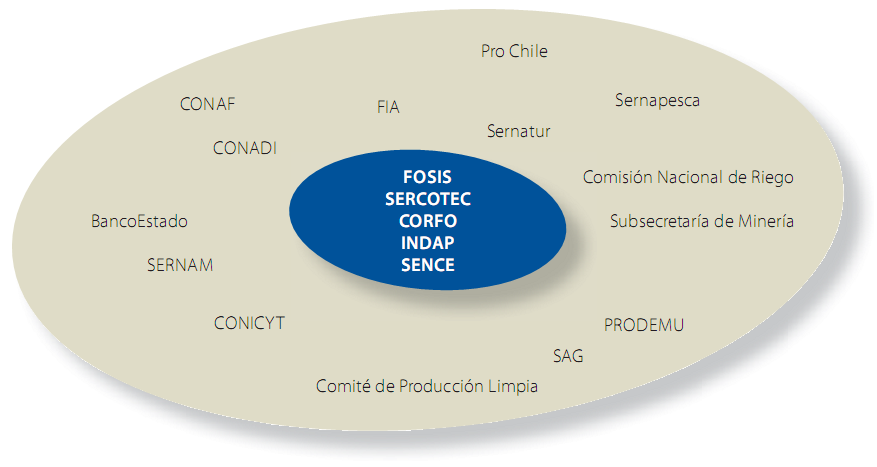


Gráfico 6.1: Instituciones oferentes de instrumentos de apoyo MIPES.

Cada una de estas organizaciones cuenta con distintas herramientas y marcos legales, como se detalla a continuación.

SENCE

A través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, se busca de alguna forma a contribuir mediante la utilización de políticas públicas a mejorar la competitividad de las empresas y a poder aumentar el grado de empleabilidad de los trabajadores a través de un proceso continuo en el tiempo. Esto se lleva a cabo mediante la utilización de un beneficio tributario que consiste en permitir a las empresas que puedan rebajar un monto equivalente al 1% del total de las planillas anuales de remuneración, al momento de realizar el pago de los impuestos, siempre y cuando esa misma cifra se haya destinado a realizar acciones capacitación.

Es importante destacar que los objetivos del SENCE están orientados a:

1. Entregar transparencia y calidad al mercado de la capacitación laboral.
2. Administrar los beneficios de la franquicia tributaria.
3. Aumentar la empleabilidad de las personas permitiendo que estas tengan más y mejores oportunidades de trabajo.
4. Implementar instrumentos de política activa que faciliten la inserción laboral.
5. Realizar fiscalizaciones periódicas a los diferentes actores involucrados en el sistema.

Los diferentes actores involucrados en el sistema son las empresas, los Organismos Técnicos Intermediarios de Capacitación (OTIC) y los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).

OTIC son personas jurídicas sin fines de lucro, cuyo objetivo es otorgar apoyo técnico a las empresas adheridas al sistema de capacitación y están distribuidas a lo largo de Chile. Su función la efectúan a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación y de asistencia técnica para el desarrollo de los recursos humanos.

OTEC son personas jurídicas cuyo único objeto social es realizar actividades de capacitación y pueden ser contratadas directamente por las empresas para ejercer dicha acción.

En la actualidad el SENCE cuenta con los siguientes programas de capacitación:

1. Franquicia Tributaria para la Capacitación.
2. Foncap Microempresa
3. Chile Emprende.
4. Chile Califica Línea MIPE.
5. Chile Califica Línea NTIC.
6. Becas Franquicia Tributaria.

SENSE y Franquicia Tributaria

En la actualidad, SENSE, con el estímulo del actual Gobierno, prepara una serie de modificaciones orientadas al uso de la franquicia tributaria por parte de las MIPES, en vista del poco uso de este beneficio.

El actual director del SENCE, José Miguel Berguño, ha establecido como meta, capacitar a 5 millones de personas durante los 4 años correspondientes al mandato de Sebastian Piñera. Cifra que dista de los 930 mil capacitados en 2009.

Aparte de los cambios en la franquicia, se está trabajando bonos de capacitación, los cuales están dirigidos a los dueños de MIPES y sus trabajadores. Hoy, se están desarrollando planes piloto en cuatro regiones para los trabajadores activos (Antofagasta, Metropolitana, Maule y Bío Bío) y para los dueños de empresas de menor tamaño en las regiones de Atacama, Valparaíso, Metropolitana y Punta Arenas.

El bono opera como un voucher de capacitación que los trabajadores pueden comprar dentro de una red cerrada de prestadores, definida por SENCE, a través de un proceso de licitación. En ese proceso, las OTEC y otras instituciones deben presentar sus propuestas metodológicas y SENCE hace una selección por la calidad de la propuesta, en lugar de que prevalezca el valor/hora, como se realiza en la actualidad. Luego se levanta cierta oferta de cursos y las personas determinan en qué se quieren capacitar.

Posteriormente viene un proceso de seguimiento y evaluación para ver cuántos de los trabajadores que pasaron por estos cursos acceden a un mejor empleo dentro de seis y doce meses, lo que contribuye a que en las siguientes licitaciones se incorpore esa información.

José Miguel Berguño ha señalado que lo que se busca es hacer crecer la industria de capacitación y no hay ningún proyecto que apunte a desarmar las OTEC.

FOSIS

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, es un servicio creado por el Gobierno nacional que se encuentra bajo la dirección del Ministerio de Planificación, con la misión de “c*ontribuir en el esfuerzo del país por la superación de la pobreza y disminución de la vulnerabilidad social de las personas y familias, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otros servicios del Estado"[[5]](#footnote-5).*

Actualmente, este servicio trabaja con cerca de 120 mil usuarios por año, contando con un presupuesto anual de 50 mil millones de pesos.

En la práctica, el FOSIS ofrece programas de ayuda social a la comunidad abarcando los siguientes ámbitos:

* Apoyo a Actividades Económicas
* PAME + Empleo Extraordinario
* Nivelación Competencias Laborales
* Promoción
* Desarrollo Social
* Apoyo a la Producción Familiar para Autoconsumo
* Empleabilidad Juvenil
* Fondo de Iniciativas Microempresariales
* Emprendimientos Sociales

SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica, es una corporación privada filial de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) que está orientada principalmente al apoyo al sector de las MIPES. Esta tarea la realiza ofreciendo una serie de servicios que buscan potenciar estas unidades productivas, los cuales se exhibe a continuación:

* Obtener financiamiento
* Obtener asesoría
* Mejorar la gestión y prácticas empresariales
* Acceder a capacitación y formación empresarial
* Promocionar productos y servicios

SERCOTEC, en la práctica funciona como lugar de encuentro entre oferentes y demandantes. Es decir, ofrece un espacio donde los empresarios MIPES pueden concursar para obtener cada uno de los beneficios que ofrecen instituciones financieras, capacitadores, empresas de asesoría, etc., pero no ofrece soluciones integrales perdurables en el tiempo.

INDAP

El Instituto de Desarrollo Agropecuarios es la principal institución del Estado enfocada al apoyo de MIPES que realizan actividades de agricultura. Su principal objetivo es desarrollar de manera sustentable la competitividad de la pequeña agricultura proporcionando servicios de asistencia técnica e inversión productiva.

Su aporte se dirige específicamente a agricultores que cumplan con:

* Explotar una superficie inferior a 12 hectáreas de riego básico.
* Tener activos por un valor menor a 3.500 UF.
* Obtener ingresos principalmente de la explotación agrícola, trabajando directamente la tierra, independientemente del régimen de tenencia.

En la actualidad esta institución ayuda a más de 100 mil beneficiarios a lo largo del país.

INDAP se enfoca principalmente al sector de las micro empresas de carácter familiar, y su objetivo está más bien orientado al desarrollo social y superación de la pobreza a través de la actividad agrícola.

* 1. Instrumentos de fomento a la producción

El Estado, mediante de las instituciones pertinentes, sumado a algunas entidades privadas, pone a disposición los denominados Instrumentos de Fomento a la Producción, que son herramientas que buscan apoyar a las empresas y personas más necesitadas de la sociedad.

Para el país los fondos destinados a este tipo de instrumento no son considerados como un gasto social, sino una inversión en las personas, ya que mejora la calidad de vida, ofrece nuevas fuentes de trabajo y estimula la economía nacional.

En la siguiente tabla[[6]](#footnote-6) se presentan algunos de estos instrumentos, organizados según el enfoque que te tienen, e identificando la institución que ofrece el beneficio.



Tabla 6.1: Instrumentos de Fomento a la Producción

* 1. Participación de MIPES en el mercado público

Para este análisis se utilizo como referencia la participación de las MIPES en Chile Compra.

La cantidad de MIPES que estaban inscritas en ChileCompra el año 2007 era de 243.756, equivalente al 90% de empresas activas inscritas en este portal (es decir, empresas que han ofertado o recibido órdenes de compra en los últimos 12 meses). Cifra que contrasta con las 39.273 empresas de este sector que efectivamente realizaron negocios utilizando este medio.

Pese a este fenómeno, la participación de las micro y pequeñas empresas ha ido en aumento a lo largo del tiempo. En 2005 la participación porcentual era de un 19%, el 2007 de 34% y en 2008 de 39%. Lo que significó ventas por 1.860 millones de dólares.

En la siguiente imagen se muestra las distribución porcentual de empresas adjudicarías durante el año 2007, según tamaño de empresa. Las micro y pequeñas empresas son las que tienen una mayor cantidad de adjudicaciones, pero esto no coincide con la participación en ventas.

Gráfico 6.2: Empresas adjudicarías, según tamaño. Fuente: ChileCompra

De los montos transados a través de ChileCompra entre enero de 2006 y Septiembre de 2007, las MIPES participaron sólo del 34%, dato que dista del 88,6% de adjudicaciones por parte del mismo grupo. En la siguiente gráfica se muestra cómo las empresas Grandes son las que más participan de las ventas realizadas en el mercado público.

Gráfico 6.3: Participación de proveedores según montos transado y tamaño de empresa. Fuente: ChileCompra

En definitiva, las MIPES no son las grandes beneficiadas del mercado público, principalmente por su falta de competitividad. Las medianas y grandes empresas son las que tienen un mejor rendimiento en cuanto a ventas por adjudicaciones realizadas.

* 1. Demanda

Para la caracterización de la demanda se utilizará como referencia la utilización de instrumentos de fomento productivo que se encuentran a disposición en la actualidad. Este análisis permite identificar la disposición que tienen las MIPES al uso de recursos orientados a el desarrollo del el área.

Como fuente de información se utilizó el estudio realizado por SENCE denominado *“DEMANDAS DE CAPACITACIÓN DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS USUARIAS DE LA RED PÚBLICA DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO”* el cual describe cualitativa y cuantitativamente el desempeño del mercado de la capacitación enfocada a las MIPES.

Esta misma fuente se empleará para caracterizar la oferta de instrumentos de apoyo para micro y pequeñas empresas.

* + 1. Características cualitativas
* No existe un alto grado de conocimiento de los instrumentos públicos de fomento a la producción, ni las instituciones que lo administran. Esto ocurre no sólo en las MIPES que no usan estos recursos, sino que también en las unidades beneficiarias de esta red de fomento.
* Los empresarios comparten la opinión respecto a que debiesen existir instancias que les informen sobre las ofertas disponibles. Esto se suma a una actitud pasiva por parte de ellos frente a la obtención de información. Finalmente, lo que ocurre generalmente es que los mismas OTEC son quienes difunden este tipo de información, lo que implica un sesgo al momento de comparar y elegir servicios de capacitación.
* Se produce una ambivalencia respecto a cómo los empresarios valoran el aporte de las capacitaciones realizadas a sus trabajadores. Por un lado se evalúa positivamente al considerar el aporte concreto a la eficiencia y competitividad para sus empresas; pero por otro, se le da una connotación negativa al aumento de costo del personal, sumado a la competitividad que se genera dentro del ambiente laboral.

Esto conlleva a que algunos empresarios prefieran contratar personal previamente capacitado, antes que invertir en capacitación cuando ya están trabajando en sus empresas.

* El costo de oportunidad en el que incurren las empresas al capacitar a sus trabajadores es un tema que los empresarios consideran relevante. El tiempo que invierten sus empleados al realizar cursos u otras actividades asociadas a su capacitación, se traduce en pérdidas, bajo la mirada de los empleadores.

Este factor plante el desafío a los OTECs de buscar alternativas que impliquen un menor gasto de tiempo o que se utilice de mejora manera, sin perjuicio a las empresas.

* Las MIPES no son capaces de cumplir con la demanda por si solas. La gestión de agregación sólo la realizan intermediarios o empresas de mayor tamaño, en condiciones poco favorables para las unidades productivas más pequeñas.
  + 1. Características cuantitativas
* Un 13% de los usuarios de instrumentos de fomento no han capacitado a alguno de sus miembros en los últimos 3 años. De estos, destacan las empresas pertenecientes al rubro comercio, con un 26%, y las empresas cuyos dueños son menores de 30 años, que equivalen al 4% de las unidades que no capacitan a sus empleados.
* De los cursos demandados, el área de Administración, Ciencias básicas y Aplicadas y Computación, equivalen al 56%, 28% y 19%, respectivamente, siendo los más significativos dentro del universo. Este dato se segrega de la siguiente forma según organismo capacitador:

FOSIS

1. Administración General, 29%
2. Administración de Microempresas, 15%

SENCE

1. Computación, 18%
2. Administración General, 9%
3. Inglés, 8%

SERCOTEC

1. Administración General 19%
2. Computación 13%
   * 1. Actual gobierno y las EMT

El actual gobierno de Sebastián Piñera, ha puesto énfasis a la elaboración de programas que tengan como objetivo el beneficio directo al emprendimiento, buscando generar un ambiente competitivo, no solo para las grandes empresas, sino que también a las empresas de menor tamaño, también denominadas EMT.

El Ministerio de Economía busca potenciar a este grupo empresarial atacando tres ejes principales:

* Ámbito Regulador
* Instrumentos de Fomento
* Simplificación de Trámites

Respecto al último punto de los mencionados recién, ya se han presentado avances expuestos en la Ley 20.416, la cual busca agilizar los trámites de inicio de actividades para nuevas empresas. En resumen, en este documento se plantea lo siguiente:

1. Publicación en Diario Oficial: las publicaciones obligatorias en el Diario Oficial se podrá realizar en un sitio Web destinado para ello. Lo que va de la mano con la gratuidad de este trámite para empresas con capital social inicial menor a 5.000. Además, para las empresas con capital inicial superior a esta cota, deberán pagar sólo una Unidad de Fomento.
2. Modificación del Código Tributario: los contribuyentes que inician actividades tendrán derecho a que:
   1. Se les autorice en forma inmediata la emisión de los documentos tributarios electrónicos, si entregan una declaración jurada simple, respeto al domicilio y efectividad de las instalaciones para el giro solicitado; y si cumplen con los requisitos de certificado digital y otros.
   2. Se les autorice en forma inmediata el timbraje de boletas de venta, guías de despacho, facturas que no dan derecho a crédito fiscal y facturas de inicio.
3. Modificación de la Ley de Rentas Municipales: las municipalidades estarán obligadas a:
   1. Otorgar la patente definitiva de forma inmediata, si el contribuyente cuenta con los permisos necesarios, o si se trata de patentes profesionales y patentes de sociedades de profesionales.
   2. Otorgar patente provisoria en forma inmediata si:
   3. El contribuyente cuenta con los permisos requeridos, manteniéndose pendiente la verificación de la Dirección de Obras Municipales.
   4. La actividad no requiere de autorización sanitaria expresa y ya se han solicitado los permisos sanitarios que corresponden.
   5. Luego de 30 días, la patente provisoria se convierte en definitiva. Si hubiera observaciones, se define un período provisorio, de máximo un año. Si las observaciones no son subsanables o se rechazare la autorización sanitaria pendiente, la patente provisoria caducará de forma inmediata.
      1. Conclusiones

* La demanda de servicios de capacitación está enfocada principalmente a contenidos relacionados con la administración y herramientas tecnológicas asociadas a la computación. Esto es importante para saber qué contenidos deben ser desarrollados en el comienzo de la vida del proyecto con el fin de abarcar una porción de mercado suficientemente grande para sustentar el SAIM.
* El grupo de clientes objetivo establecido, considera que su principal falencia está relacionada con la gestión de sus respectivos negocios. El servicio de Gestión del SAIM se ve como una solución para este problema. Pese a que existen otras alternativas en el mercado para suplir esta necesidad, estas no tienen un formato de autoaprendizaje y guiado, solo funcionan como herramientas.
* Existe una carencia de información y falta de inquietud en conseguirla por parte de las MIPES, en particular en el sector de las micro empresas. Este factor conlleva a establecer la promoción de SAIM como un punto crítico. Por otro lado, este mismo factor es una necesidad que el sistema busca satisfacer, debido a que será una instancia informativa.
* La demanda de los mercados en los cuales están inmersas las MIPES no puede llegar a ser cubiertas por estas empresas por si solas, como se postuló anteriormente. Este problema de asociatividad no ha podido ser solucionado por el Estado hasta el día de hoy. EL SAIM, mediante su servicio de red social, busca crear lazos entre los participantes de su comunidad para ampliar los beneficios de las economías de escala y, en conjunto, tener una mayor participación de mercado.
* La participación de las MIPES en el mercado público aun es deficiente. Los actores que tienen la mayor participación en este mercado son las empresas medianas y grandes. Este factor demuestra la diferencia competitiva que existe entre las unidades de negocio más pequeñas y las de mayor tamaño.
* Los instrumentos de fomento a la producción se encuentran a cargo de diferentes órganos, los cuales no siempre son promulgados por el Estado. Es difícil que un potencial beneficiario pueda llegar a tener conocimiento de cada uno de ellos, o cuáles son los más adecuados a sus respectivas necesidades.
* En la actualidad, se han dado muestras de interés, por parte de las autoridades gubernamentales, de potenciar a las EMT, con el objetivo de aumentar su competitividad y buscando la aparición de nuevos emprendedores. Este hecho permite proyectar un crecimiento auspicioso en el grupo de potenciales clientes para el SAIM.

1. PRODUCTO Y SERVICIOS
   1. Definiciones técnicas

El SAIM se sostendrá en la plataforma LMS Moodle, cual se hospedará en servidor Linux Apache, PHP 5.x, MySQL 5.x. El hosting se tercerizará con la empresa Uplink[[7]](#footnote-7), debido a que ofrece un servicio adecuado a las exigencias de el proyecto, ya sea en tiempo de respuesta ante consultas, servicios ofrecidos y tarifas.

El LMS Moodle, es una plataforma “open source” que ha logrado convertirse en una de las más populares en aprendizaje de contenidos vía web, tanto en Chile como el resto del mundo. Prestigiosas instituciones en Chile (como la Universidad Adolfo Ibáñez) han utilizado este LMS para impartir conocimiento a sus respectivas comunidades.

Se ha seleccionado Moodle, principalmente porque es muy editable y adaptable a los particulares propósitos del SAIM, gracias a que se basa en programación PHP. Es sencillo de instalar y cuenta con una gran comunidad de usuarios, lo que permite que exista mucha documentación sobre este popular LMS. Además consta de una estructura modular, donde sus principales módulos calzan perfecto con las necesidades de este proyecto.

Puede soportar incrustación de archivos digitales en diferentes formatos, como Flash, Word, PowerPoint y formatos de audio y video, mediante los cuales se entregarán los contenidos relacionados a la gestión y capacitación. Permite crear foros, donde la comunidad de clientes podrá interactuar. Esta característica es de plena importancia para el módulo de Red de Negocios con el que contará el SAIM.

Todo lo anterior permite prescindir de la creación de una plataforma exclusiva para el SAIM, lo que implicaría un mayor costo de tiempo y dinero.

* 1. Módulos del SAIM

El sistema se dividirá en forma conceptual, para su desarrollo, en secciones, las que se asocian a cada uno de los servicios que el producto ofrece, como se muestra en la siguiente imagen.



Gráfico 7.1: Servicios ofrecidos dentro del SAIM.

A continuación se detalla cada uno de estos módulos que definen el funcionamiento del SAIM.

* + 1. Modulo 1: Capacitación

El módulo de capacitación se realizará mediante E-Learning[[8]](#footnote-8), de acuerdo con las necesidades establecidas por la autoevaluación. Estas alternativas de capacitación se ofrecerán a los usuarios al momento de establecer el plan de trabajo personalizado para cada cliente. El cliente no estará obligado a realizar las capacitaciones que el sistema le plantea, y podrá decidir cuándo hacerlas, según sea la disponibilidad de los cursos, en caso que lo considere necesario.

Los contenidos de los cursos se irán generando según las necesidades identificadas en el mercado y, principalmente, en el grupo de empresas afiliadas al SAIM. Esto último, se generará mediante el análisis de los datos obtenidos en el módulo de Gestión, el cual se detalla en la sección 7.2.3.

La plataforma LMS funcionará de soporte para este servicio, tanto como fuente de interacción con los usuarios como para su administración.

Diseño y desarrollo de contenidos

Esta etapa considera las necesidades generales de capacitación de las MIPES como input para la creación de contenidos, tomando en cuenta el enfoque que debe tomar cada curso a ofrecer; se diseñaran las actividades y unidades temáticas, con sus respectivos materiales de apoyo para los alumnos; por último se diseñará la diagramación gráfica de todos los productos que intervienen en el proceso de capacitación.

Gráfico 7.2: Proceso de Diseño y Desarrollo de Contenidos.

* + 1. Modulo 2: Asesoría

El servicio de Asesoría busca entregarle al usuario la opción de resolver problemas o conflictos que estén involucrados con el desarrollo de su negocio. Este módulo consiste en entregarle una asesoría al cliente acorde a las dificultades que los atañen, ya sean legales, sanitaria, laboral, en promoción, etc. El objetivo es que el usuario no necesite recurrir a otra entidad, como se ha mencionado anteriormente.

Dependiendo del alcance de los problemas de los clientes del SAIM, se creará un plan que se llevará a cabo como servicio. Para la creación de este se realizará el siguiente proceso:

**Necesidades del cliente.** Se deben identificar de forma clara cuáles son las necesidades implicadas en el problema existente. El entendimiento de estas es crucial para trazar alternativas de solución.

**Complejidad.** Asociada a la naturaleza del problema a resolver.

**Alternativas de solución.** Identificar cuáles son las posibles maneras de resolver el problema.

**Presupuesto.** Relacionado directamente con el modelo de negocio.

Dependiendo del resultado del proceso antes descrito, se estimará la necesidad de tercerizar el servicio hacia otras empresas, o trabajar con el capital humano existente, dependiendo de las capacidades con las que se dispone.

Para poder resolver las distintas necesidades en asesoría que pudiesen llegar a tener los clientes, se generará una red de empresas asociadas en torno al SAIM, a las cuales se derivarán los usuarios, manteniendo un constante monitoreo de los procesos y procurando mantener un nivel de calidad apropiado.

* + 1. Modulo 3: Proyección Financiera

Mediante este servicio a los usuarios del SAIM se les guía para poder obtener fuentes de financiamiento para sus negocios. Como se planteó en secciones pasadas, existen varias vías para obtener instrumentos financieros, pero en algunos casos los postulantes no cumplen con los requisitos, no encuentran las mejores tasas de interés o no destinan el dinero a cosas beneficiosas para su empresa.

El servicio de Proyección Financiera identificará las necesidades de crédito de los clientes, buscará las mejores alternativas para obtener el financiamiento, acorde al usuario, y lo ayudará a gestionar la obtención del instrumento financiero.

Esto se diferencia a otros servicios ofrecidos en la actualidad que sólo funcionan como fuente informativa o contacto entre cliente y entidad financiera. La principal ventaja comparativa de este servicio es que sigue al cliente desde que ve la necesidad de financiamiento, hasta la obtención de un préstamo.

* + 1. Modulo 4: Gestión

Este modulo es el sistema (o plataforma) base para el resto de los servicios. A través de la autoevaluación se desarrollará un perfil que contará con una metodología, de trabajo evolutiva en el tiempo, que consistirá en la división por módulos de los distintos puntos a desarrollar.

La innovación de este servicio es que no simplemente contara con la herramienta (por ejemplo flujo de caja y base de datos de clientes) sino que a su vez serán módulos de autoaprendizaje interactivos (por ejemplo, el aprendizaje de lo que es, para qué sirve y uso del desarrollo de un flujo de caja).

La principal característica de este servicio será la facilidad en su uso. No será una herramienta compleja para los usuarios y entregará la información relevante de forma resumida, mediante la utilización de una interfaz gráfica amigable y de simple entendimiento.

Para respetar la privacidad de los datos que los clientes deben ingresar respecto a sus empresas, el SAIM mantendrá encriptado la información que alimenta a los formularios de resultados y resumen, siendo estos últimos los únicos a los que se podrá tener acceso, y que serán utilizados para generar propuestas, diagnósticos, o como input para otros servicios.

Además la herramienta permitirá verificar la evolución de la empresa cliente mediante evaluaciones periódicas. Esto le permite al usuario ser testigo de cómo las herramientas contratadas han servido en la evolución de su negocio, dese que se inició en el SAIM, sin desmedro de la privacidad de la información de los clientes.

* + 1. Modulo 5: Calidad

A través de este módulo el usuario podrá ser orientado, y a su vez desarrollar, aquellas exigencias que le permitan obtener los certificados de calidad pertinentes al giro de su negocio.

El servicio contará con especialistas en las distintas áreas y con un plan de trabajo diseñado especialmente para el usuario.

Además, el sistema, al estar basado en una autoevaluación desarrollada a través de un modelo de gestión de calidad, y siendo estos los cimientos para la creación del perfil y el trabajo a futuro a realizar por el MIPE, estarán siguiendo una metodología de calidad.

* + 1. Modulo 6: Red de Negocios

Este módulo tiene como fin potenciar las relaciones que se pueden crear dentro del grupo de usuarios del SAIM, mediante la creación de una red negocio de MIPES a la cual los clientes tendrán acceso a través de la plataforma web.

Para generar la comunicación entre los participantes de la comunidad se utilizará como base el módulo de foro, disponible en Moodle.

Se espera que con este recurso los usuarios:

* Puedan crear negocios con otros participantes de la comunidad.
* Establezcan alianzas estratégicas.
* Publiciten sus productos y servicios.
* Compartan experiencias.
* Se sientan parte de una comunidad.

Este módulo busca generar sinergia entre las empresas pertenecientes al SAIM, generando oportunidades de negocio entre ellas, con el objetivo de potenciarlas y convertirlas en unidades más competitivas.

* 1. El Sistema SAIM

Para la comprensión de cómo el sistema SAIM interactúa con su entorno, se decide utilizar como herramienta de modelamiento el IDEF0[[9]](#footnote-9), la cual entrega en una vista gráfica del comportamiento sistémico de la aplicación. De esta forma, se han diseñado 3 niveles de profundidad, que representan la relación del sistema con su entorno, y cómo cada uno de sus módulos interactúan entre si.

A continuación se presentan los diagramas correspondientes al IDEF0 del sistema SAIM:

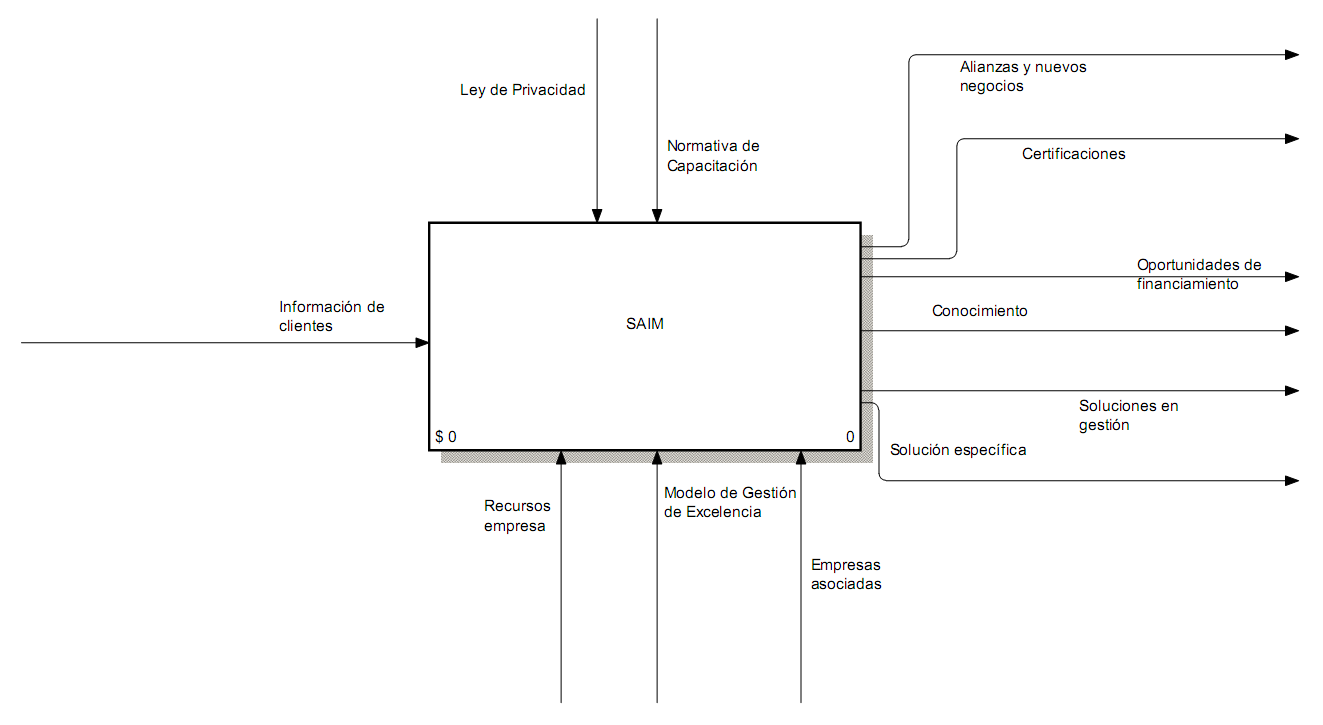


Gráfico 7.3: IDEF0 1er Nivel.

Información de los clientes: este es el input con el que se alimenta el sistema (aquella flecha que ingresa por el lado izquierdo de la caja). El SAIM se alimenta de los datos de los clientes, los cuales luego son procesados y utilizados en los módulos que lo componen.

Recursos: dentro de este modelo, los recursos se muestran como flechas que ingresan por debajo de la caja.

Como se mencionó anteriormente en este documento, el Modelo de Gestión de Excelencia es usado, tanto para crear un perfil de los clientes, como para establecer las métricas que definen la evolución de estos a lo largo del tiempo.

Las empresas asociadas, son también un recurso para el sistema, ya que son estas las que se complementan el servicio que se desea ofrecer.

Además, como recurso, se suman los recursos de los que dispone la empresa. Estos son, el capital humano, infraestructura y los recursos monetarios.

Restricciones: representadas por las flechas que ingresan por la parte superior de la caja, corresponden a las normativas relacionadas con el impartir cursos de capacitación en nuestro país, y a la privacidad que debe tener la información entregada por los usuarios.

Salidas (outputs del sistema): son aquellas que se obtienen como resultado de los procesos involucrados dentro del SAIM. Estas tienen relación directa con los servicios de cada uno de los módulos y de la aplicación web que lo soporta.

En los siguientes niveles de profundidad se ahondará en cada uno de estos outputs.

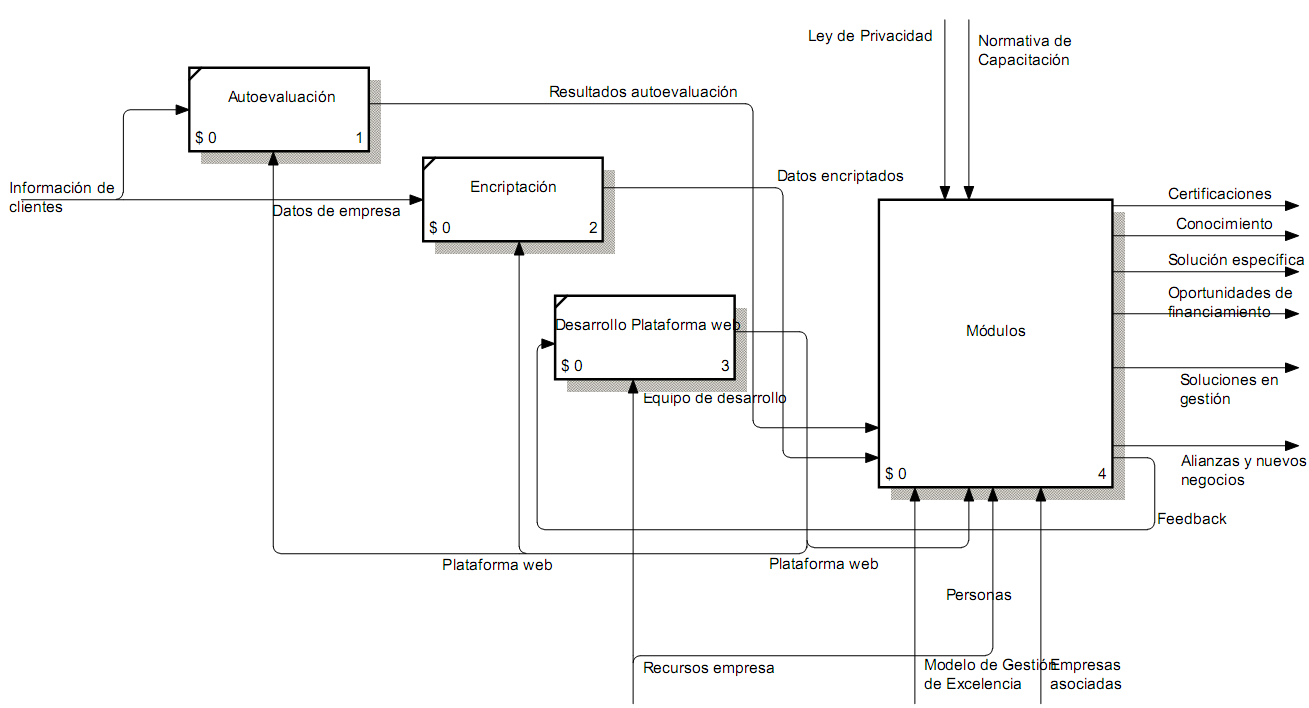
****

Gráfico 7.4: IDEF0 2do Nivel.

Autoevaluación: es el primer proceso con el cual se ve enfrentado el cliente, al hacer ingreso al sistema. De este, se desprenden como salida, los resultados de la evaluación, los cuales se procesan y entregan la principal fuente de alimentación para los módulos.

Como este es un proceso retroalimentativo, la información que retorna la pila de módulos del sistema, se vuelve a evaluar, para así, tener una imagen del desarrollo de las empresas a lo largo del tiempo. Es por esto que se considera como un recurso a aquella información que se desprende de la plataforma web y de los módulos del SAIM.

Encriptación: la privacidad de la información que los usuarios entregan al sistema debe ser siempre resguardada. Es por esto que se implementa un proceso de encriptación que permite, mediante secretos compartidos, manipular los datos de forma segura, si que queden a disponibilidad de terceros.

Como salida del proceso, se muestran los datos encriptados, que a su vez son alimento para los módulos.

Este proceso tiene como recurso la plataforma web, debido a que es acá donde se lleva a cabo la encriptación de datos.

Desarrollo: el sistema se alojará en una plataforma web, la cual debe ser desarrollada a la medida (dada la complejidad del SAIM) y debe ser ajustada mientras esta se encuentre en producción, según los requerimientos que sean necesarios.

Es por ello que la plataforma requiere de un feedback que se grafica como input en el IDEF0.

El desarrollo se efectuará por un equipo que es parte de los recursos de la empresa.

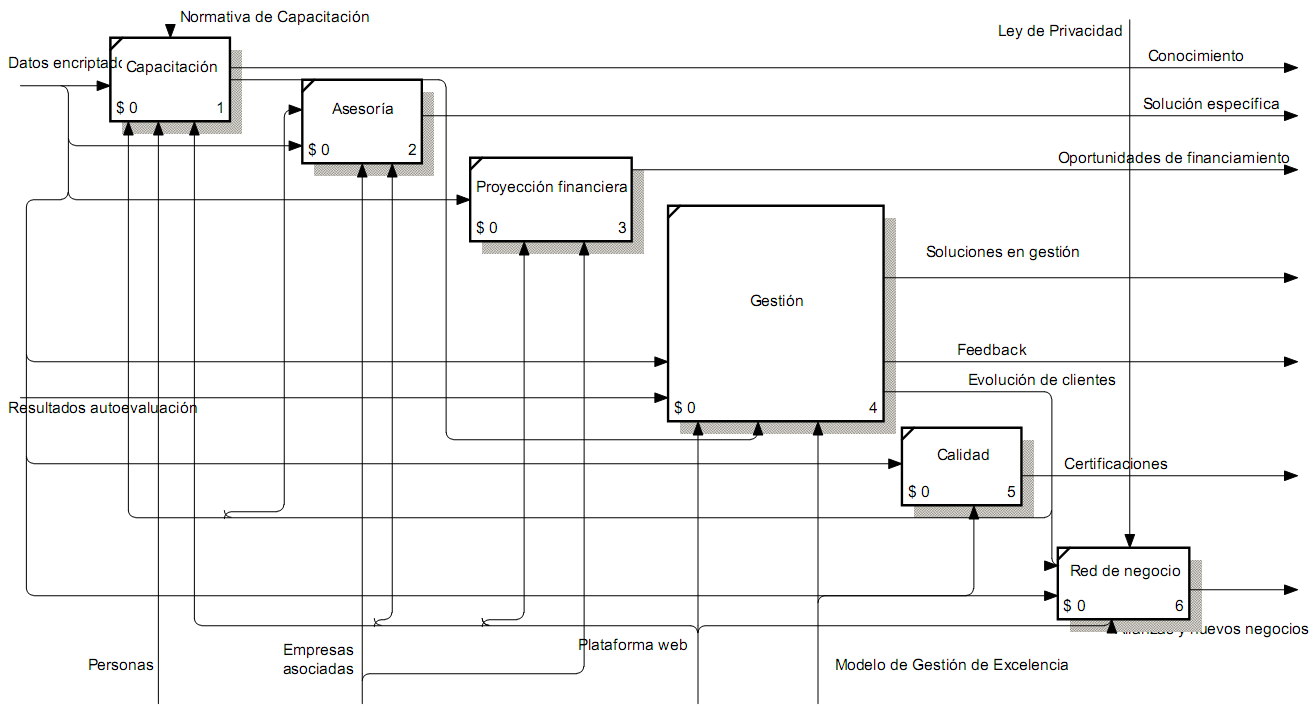
****

Gráfico 7.5: IDEF0 3er Nivel.

Los módulos del SAIM tiene como entrada la información encriptada de las empresas y los resultados de la autoevaluación. Cada uno de ellos tiene distintas salidas, según la naturaleza de estos. En algunos casos, estos outputs sirven de alimento para otros módulos, generando retroalimentación entre los servicios.

Todos están soportados por la plataforma web, ya que es ahí donde los usuarios interactúan con los servicios; ya sea de forma dinámica o sólo informativa.

Las empresas asociadas, en este nivel de profundidad del IDEF0, tiene importante relevancia, ya que sirven de recursos para los módulos de Asesoría y Proyección financiera. El en primer caso, como servicio complementario, y en el segundo, como posibles posibilidades de financiamiento.

La gráfica 7.5 muestra cómo el módulo de gestión es el eslabón más importante en esta cadena de servicios. No sólo entrega salidas hacia fuera del sistema, sino que también entrega valor para otros procesos; y además, es el módulo que tiene más entradas y más recursos asociados. Fenómeno que se alinea con el modelo de negocio, sobre el cual se ahondará en el capítulo 8.

* 1. Interacción Usuario-SAIM

Se creará una plataforma LMS en la cual estará alojado el sistema integral de asesoría en gestión. En este lugar los usuarios podrán tener acceso a los contenidos necesarios para su aprendizaje en las áreas en las que requieran de apoyo, así como a todos los servicios que se ofrecerán dentro de la plataforma.

El siguiente diagrama expone como el usuario interactúa con la plataforma. Consiste en la primera área del sistema.

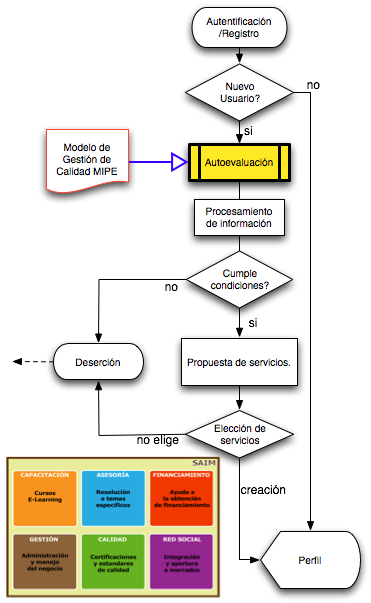


Gráfico 7.6: Diagrama de Flujo SAIM.

1. El área de “Registro y Creación de Perfil”, comienza por el proceso de *Autentificación y Registro*, el cual consiste en la verificación, por parte del sistema, de que la persona que quiere ingresar sea usuario de este, de ser así es llevado a ver su perfil de usuario, de lo contrario pasa a el proceso de *registro*, en el cual el futuro usuario debe ingresar una cierta cantidad de datos relevantes para ser incorporado.
2. Luego el usuario será sometido a un proceso de *Autoevaluación*, el cual realizará una serie de preguntas fundamentales para luego comparar los datos con los criterios y áreas de evaluación. Estos últimos se basan en el Modelo de Gestión de Calidad MIPE, desarrollo por la empresa estatal Chile Calidad (Centro Nacional de Productividad y Calidad).
3. El siguiente proceso es invisible para el usuario, ya que el sistema procesara la información para definir si cumple el perfil de MIPE con acceso periódico (en lo posible diario) a Internet, de no cumplirlo el usuario no podrá hacer uso de la plataforma y sus datos serán guardados para estadísticas.
4. De cumplirlo, al usuario se le ofrecerá una *Propuesta de servicios*, los cuales serán expuestos en los próximos capítulos de este documento, para que pueda finalizar esta área del sistema con la creación del perfil.
   1. Principales características del SAIM
5. Autoevaluación.

Al momento de ingresar por primera vez al sistema de apoyo, el usuario deberá registrarse para poder acceder al primer servicio ofrecido, que es la autoevaluación. Esta consiste en una encuesta que debe llenar el cliente, la que abarca una serie de puntos relevantes, según el modelo de gestión de calidad que usará. Esta información será el primer input para establecer el plan de mejora que se le ofrecerá al cliente. Es decir, según el resultado del modelo, se establecerán las directrices necesarias para crear un plan de mejora personalizado para cada usuario.

Este plan se generará de forma automática, según los resultados entregados por la evaluación, y se entregarán en forma de propuesta a los clientes.

La autoevaluación no solo es importante para ingresar al sistema, sino que también lo es para que el cliente pueda ver claramente cómo ha sido su evolución durante el uso de producto. La información de las progresiones o retrocesos se entregaran en forma gráfica, para que se entiendan fácilmente, y conllevarán a un nuevo plan trabajo propuesto.

1. Simplicidad

Por medio de formularios de ingreso de datos sencillos de usar, interfaz amigable y pantallas de resúmenes, la aplicación será simple de usar. De esta forma el cliente no se encontrará con engorrosas tablas o complejas interacciones.

1. Privacidad y seguridad

Para respetar la privacidad de los datos que entregan los usuarios, se utilizará un sistema de encriptación que permitirá mantener segura la información entregada por los usuarios, permitiéndole al SAIM sólo tener acceso a los resultados y resúmenes.

De esta forma se crea un lazo de confianza entre el sistema y los clientes, mientras que se tendrá acceso a información relevante para diagnosticar e identificar oportunidades.

1. Incorporación de Tecnologías de Información.

El uso de tecnologías de información es necesario para poder competir en cualquier industria, pero no todos los empresarios MIPE utilizan estos recursos, que para empresas más grandes son de uso común. El sistema potenciará el uso de estas tecnologías para que sus usuarios puedan mejorar la gestión de sus empresas.

Las TIC que se utilizarán no serán de gran complejidad, como las que manejan empresas pertenecientes a grupos de mayor participación de mercado. Se desea entregar herramientas básicas tecnológicas que les permitan a sus clientes llevar sus cuentas, tener contacto con sus clientes, optimizar su producción, entre otras necesidades que hoy se consideran básicas para un negocio de cualquier índole. El acceso a Internet es primordial, en este ámbito.

1. Gestión con autoaprendizaje.

El aprendizaje a través de la plataforma será autodidacta. El usuario no necesitará más que hacer ingreso al sistema para poder tener acceso a los contenidos impartidos. No será necesaria la presencia de tutores o guías que le impartan conocimiento. Los clientes irán aprendiendo a medida que aplica los contenidos en su empresa. Además, los ítems a desarrollar estarán acorde a las necesidades y carencias de cada cliente.

Esta característica del SAIM, permite que la curva de aprendizaje sea constante, ya que los contenidos serán aplicados de inmediato en la empresa, logrando el entendimiento acabado de los conocimientos entregados y logrando que estos queden en la memoria de los usuarios.

1. Solución real y completa.

El servicio que se ofrecerá a los clientes será íntegro. Es decir, permitirá dar apoyo en todas las áreas que tengan relación con el desarrollo de un negocio. Esto propone un desafío como empresa, de orquestar una serie de nodos que permitan tener respuesta en el corto plazo a todas las inquietudes que los clientes.

Lo que llamamos orquestación de nodos, tiene relación con la red de socios que se requiere coordinar para el apoyo a los usuarios del sistema. Para esto, se crearán alianzas estratégicas con otras empresas.

El objetivo de esta red de ayuda es que el cliente no necesite recurrir a otras entidades para resolver problemas. Además, provoca que la empresa se vea simple desde afuera, pero compleja por dentro, lo que conlleva a crear una barrera frente a potenciales empresas que quieran imitar el modelo.

1. Asociatividad.

Parte de los complementos del sistema integral de gestión está la red social que se formará dentro de él. Esta estará compuesta todos los clientes registrados y tiene como fin principal el generar un espacio de encuentro entre todos los participantes para compartir experiencias, promocionar productos, crear nuevos negocios y alianzas estratégicas. Además, cada usuario se sentirá parte de una comunidad.

La red de negocio servirá también como espacio publicitario para cualquier tipo de organización, agenda o no a la plataforma, que desee promocionar sus productos o servicios a un público bien segmentado.

* 1. Ventajas y desventajas del SAIM

Como conclusión, se ha elaborado una lista de ventajas y desventajas del SAIM, en relación a la definición del producto y las necesidades de los clientes. De esta manera es más fácil identificar qué es lo distintivo del proyecto, ante posibles competidores.

Ventajas

1. Servicio integral. “Ventanilla única”.

El sistema busca proveer soluciones integrales a sus usuarios. Es decir, que ellos sean capaces de resolver problemas de toda índole, que tengan relación con su negocio. Esta es una ventaja comparativa respecto a los potenciales competidores, ya que el cliente sólo interactuará con una entidad única para cualquier inquietud que tenga, independientemente de cómo se realice el proceso de resolución del problema. En algunos casos puede ser necesario tercerizar un servicio, pero sin que el MIPE se entere de la complejidad de los procesos que realizan por detrás.

1. Amplitud de cobertura.

Al utilizar una plataforma en Internet el sistema permite ser usado desde prácticamente cualquier parte del país, lo que permite tener un alcance global y de bajo costo hacia toda la población nacional. Los clientes sólo necesitan un computador con navegador y conexión a Internet.

1. Innovador.

La iniciativa que se desea emprender se considera una propuesta innovadora dentro del rubro de las MIPES, por lo completo e integral del servicio ofrecido, el uso de tecnologías de información y la orquestación de distintos actores que participarán de los procesos que se esconden detrás de la entrega del producto.

1. Alfabetización digital.

El sistema integral de apoyo en gestión aporta a la alfabetización de sus clientes, ya que ellos se encuentran obligados a usar tecnología desconocida para algunos ellos, que les permite abrir su abanico de herramientas para enfrentar mejor los desafíos que le presentan sus respectivos negocios. Esta característica se ve como potencial atractivo del sistema sobre sus posibles competidores.

Desventajas

1. Brecha tecnológica

Existe cerca de un 64% de las MIPES que no usan el computador, y que ni siquiera cuentan con los conocimientos para su uso. Esto hace que el segmento al cual se busca alcanzar se reduzca sustancialmente.

1. Servicio impersonal

A diferencia de otras formas de capacitación esta se realizará a través de una plataforma en Internet, lo cual significa que la relación con las MIPES será virtual y no presencial, característica que en muchos casos puede causar la no afinidad.

1. Accesibilidad a Internet

Un 69% de las MIPES no accede a Internet por lo que el uso de la plataforma no podría llevarse a cabo por una gran cantidad. Esto reduce considerablemente el número de usuarios.

* 1. Necesidades a satisfacer

A raíz del análisis de datos y las entrevistas realizadas a potenciales clientes, se ha creado una lista de 10 necesidades ordenadas descendentemente según prioridad.

Esta lista fue confeccionada a partir de la experiencia vivida con las empresas que fueron entrevistadas durante el análisis de mercado. Estas se detallan a continuación:

1. Financiamiento.

Las empresas objetivo consideran como el principal problema dentro de sus negocios la obtención de financiamiento, principalmente por falta de garantías o del alto riesgo que pueden llegar a tener los negocios.

1. Ser competitivo.

Muchos de los negocios de las empresas clientes deben competir con empresas de mayor envergadura y poder de negociación.

1. Herramientas técnicas

Se logró identificar la carencia de herramientas necesarias para el mejor manejo de sus negocios, por parte de las empresas objetivo. Ya sean relacionadas a conocimientos técnicos como a herramientas tecnológicas, que en algunas oportunidades están disponibles de forma gratuita.

1. Mejora continua

Al consultar por los problemas que enfrentan las empresas participantes en el Premio PYME, muchas de ellas enfatizaron en sentir “haber tocado techo” y no encontrar el camino para aumentar su cuota de mercado o expandir el sus negocios.

1. Medir desempeño

Las empresas no siempre son capaces de establecer métricas que ayuden a diagnosticar problemas e identificar el desarrollo de sus empresas, cuantitativamente.

1. Diversificar su negocio

Otra necesidad identificada, tiene relación con la inquietud latente en los gerentes o dueños de las empresas, de diversificarse y poner en marcha ideas que tienen para sus negocios, pero no se sienten capaces, o no tienen tiempo, de hacerlo.

1. Orden y control

En algunos casos las empresas visitadas no contaban con sistemas adecuados para llevar, de forma ordenada, la información relevante y papeleo de la empresa. Esto implicaba desorden y pérdida de tiempo.

1. Darse a conocer

Para cierto tipo de empresa el marketing es un tema crítico para el éxito del negocio, por lo que darse a conocer es donde más esfuerzos se deben destinar. En este sentido, algunas empresas no conocían la mejor forma de posicionar su marca, ni los canales adecuados.

1. Selección de personal

En relación al personal, empresas mostraron disconformidad en los resultados de sus procesos de selección de trabajadores. En algunos casos se dio a entender que no tuvieron las capacidades necesarias para encontrar a las personas idóneas para algunos cargos.

1. Certificación de calidad

Empresas, principalmente del área turismo, requieren certificaciones específicas para la realización de sus negocios, y se entrampan en la adquisición de éstas. Existen otros casos donde la certificación es necesaria para darle valor a los productos o servicios que son ofrecidos.

Con el objetivo de identificar la influencia que tiene cada uno de los módulos ofrecidos dentro del SAIM sobre las necesidades de los clientes recién detalladas, se ha confeccionado una matriz que establece, mediante colores, el nivel impacto que tiene cada servicio sobre las 10 principales necesidades más importantes. Dicha gráfica se presenta a continuación:



Gráfico 7.7: Matriz de necesidades.

De la matriz anterior se desprende que el módulo de Gestión del SAIM es aquel que tiene un impacto mayor sobre las necesidades más importantes de los clientes. Luego, le siguen los módulos de Proyección Financiera y Capacitación. Los otros tres servicios restantes tienen mayor impacto sobre las necesidades de menor prioridad.

1. MODELO DE NEGOCIO

Con el objetivo de establecer el modelo de negocio de este proyecto, se utilizó como herramienta de análisis el modelo Canvas[[10]](#footnote-10) de Alexander Osterwalder (o modelo de lienzo). Este modelo ayuda a ver el negocio de forma clara y amplia, identificando los principales elementos que participan en él.

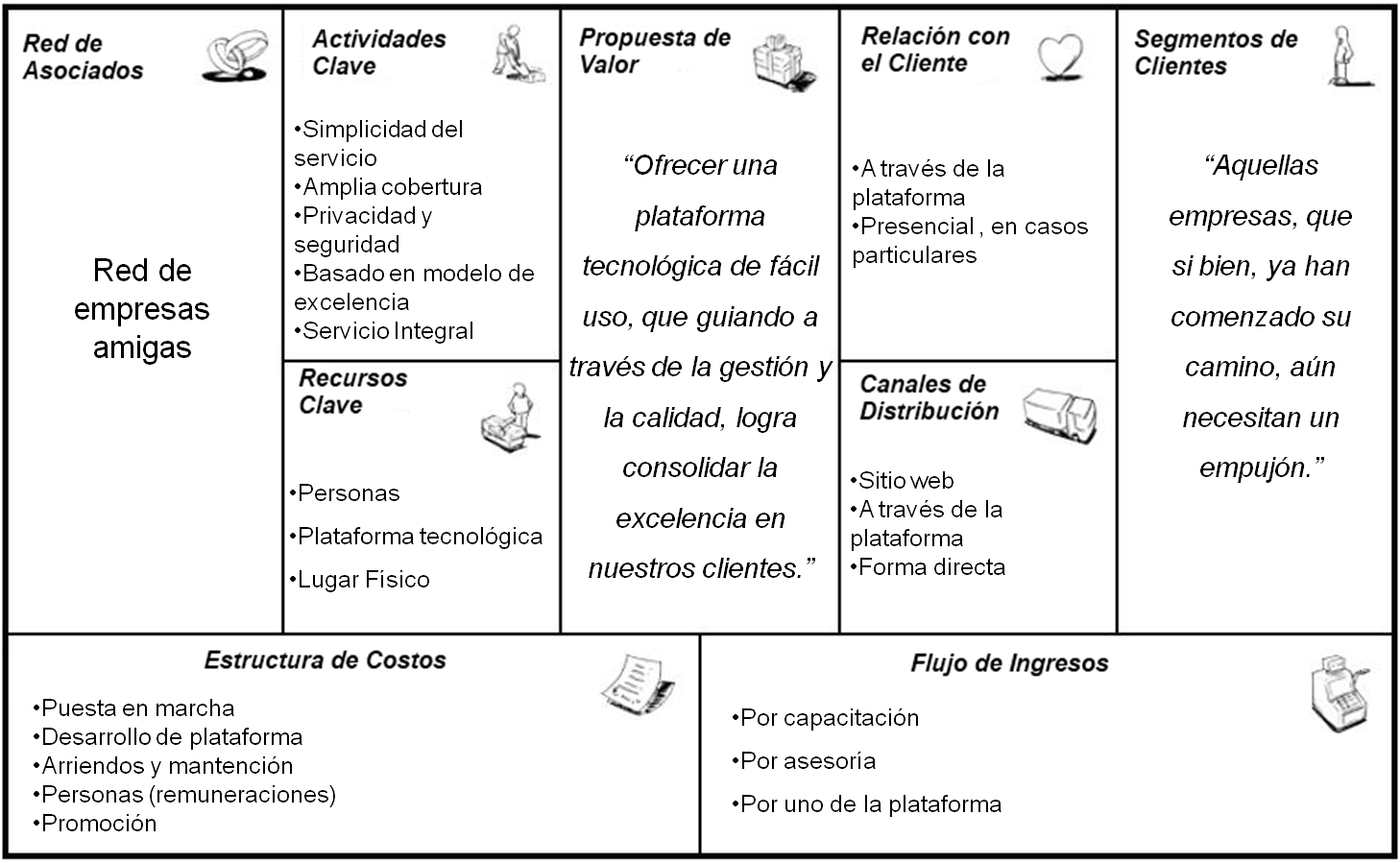


Gráfico 8.1: Modelo de negocio CANVAS

A continuación se describen cada una de las aristas que componen este modelo, proyectado a este negocio en particular.

1. Segmentos de clientes

*“Aquellas empresas, que si bien, ya han comenzado su camino, aún necesitan un empujón.”*

El segmento al cual apunta el negocio, y que ya se ha descrito como perfil de cliente objetivo luego de un correspondiente análisis, corresponde a aquellas empresas que ya han iniciado sus respectivos negocios, pero que por no ser ordenadas, o por no potenciar sus capacidades, se encuentran aun a la deriva. Es decir, aquellas que han tocado techo y necesitan de una mano para seguir evolucionando.

1. Canales de distribución

Para dar a conocer el producto que se ofrece, se utilizarán como canales de distribución los siguientes medios:

**Sitio web informativo.** Se creará una página que presentará de forma clara en qué consiste el SAIM, mostrando los beneficios que otorga a sus usuarios y la propuesta de valor que se ofrece.

**A través de la plataforma.** El SAIM también será utilizado como canal para ofrecer productos a los clientes, según las necesidades identificadas dentro del mismo sistema.

**De forma directa.** Se llegará a los usuarios y potenciales clientes de forma directa, al promocionar los productos y servicios en convenciones, seminarios, visitas a empresas, capacitaciones, o cualquier otra instancia que reúna a empresas del segmento al cual se está orientado.

1. Relación con los clientes

La relación con los clientes se sostiene principalmente en la plataforma, en sí. Se busca que el SAIM sea el medio de comunicación entre el cliente y la empresa, además de ser el medio por el cual se entregan contenidos.

Además, existirá una relación presencial, en casos particulares que lo requieran. Por ejemplo, al levantar requerimientos en el servicio de asesoría, para promocionar productos, para realizar capacitaciones presenciales, entre otros.

1. Propuesta de valor

*“Ofrecer una plataforma tecnológica de fácil uso, que guiando a través de la gestión y la calidad, logra consolidar la excelencia en nuestros clientes.”*

Esto implica, además, la capacidad que ofrece el SAIM, de tener una importante cobertura sobre las necesidades que pueden llegar a tener los clientes.

1. Recursos clave

Los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio, son:

Personas:

* Desarrolladores. Personas encargadas de desarrollar el SAIM. Para esto se requieren programadores, diseñadores e ingenieros a cargo.
* Administración. Personas que se encargan de administrar el negocio en sí. Esto implica un área comercial y financiera, además de la administración de recursos humanos.

Plataforma tecnológica: se requiere de una plataforma que aloje al SAIM en la nube.

Lugar físico: se refiere a la oficina que funcionará como centro de operaciones de la empresa.

1. Actividades clave

Existe una serie de actividades o capacidades claves que sustentan la oferta de valor del SAIM:

Simplicidad de servicio. El SAIM busca, ante todo, ser simple en su uso. Permitiendo que los usuarios no requieran ser expertos en computación, y que logren entender rápida y claramente los contenidos que se ofrecerán en la plataforma.

Amplia cobertura.Gracias a ser una plataforma en línea, la cobertura de servicio se puede extender a lo largo de toda la nación, permitiendo llegar a clientes en recónditos lugares de Chile.

Privacidad y seguridad. El SAIM asegura a sus clientes que la información sobre sus empresas, que ingresan al sistema, no sean de conocimiento público, al utilizar técnicas convencionales de encriptación.

Basado en modelo de excelencia. La calificación de las empresas a lo largo de del tiempo, está basada en un modelo de excelencia que ya ha sido validado. Esta es una de las principales credenciales con las que cuenta el SAIM.

Servicio integral. La empresa ofrece una amplia cobertura sobre las necesidades de los usuarios, sustentado principalmente, en la red empresas amigas con la que cuenta el SAIM.

1. Red de asociados

La red de empresas amigas que se desea generar, implica un alto nivel de asociatividad, donde el compromiso y calidad de servicio son claves.

Esta red de empresas incluye a aquellas con las que se tercerizarán servicios relacionados con los módulos que componen el SAIM. Permitiendo cubrir la mayor cantidad posible de necesidades de los clientes y aumentar el nivel de competitividad de todas las empresas pertenecientes a la red.

1. Estructura de costos

La estructura de costos, para este proyecto, consta de lo siguiente:

Puesta en marcha. Todos aquellos gastos necesarios para poner en actividad el negocio. Esto incluye, entre otros, los gastos para iniciar actividades y creación de la empresa.

Desarrollo. Relacionados con la creación del SAIM.

Arriendo y mantención de la plataforma. Incluyendo el arriendo del hosting, dominio, oficinas, y la mantención del SAIM.

Personas. Asociado a las remuneraciones del personal.

Promoción. Gastos necesarios para dar a conocer a la empresa, por todos los medios necesarios.

1. Flujo de ingresos

Este negocio tendrá tres medios de ingresos, principalmente, asociados al giro de la empresa:

Por capacitación.Ingresos producto de las capacitaciones realizadas.

Por asesoría.Flujos asociados al margen obtenido de los servicios de asesoría, ya sean tercerizados o no.

Por uso de la plataforma. Ingresos provenientes de los servicios realizados a través del SAIM.

1. LA EMPRESA

Para la implementación de este proyecto, es imprescindible la creación de una empresa, para llevar a cabo las actividades asociadas a los servicios que se ofrecerán. Se creará una sociedad anónima cerrada, la cual tendrá como directores a los dos participantes de este proyecto y algún posible inversionista que desee participar inyectando capital.

La empresa tendrá domicilio en una oficina céntrica, ubicada preferentemente en la comuna de Santiago Centro con cercanía a alguna estación de metro, con el fin de tener mejores opciones de desplazo y por la cercanía a las principales oficinas gubernamentales, bancos y otros servicios.

* 1. Estructura organizacional

Se espera que durante los primeros años de vida del proyecto, la empresa tenga una estructura organizacional reducida, con el objetivo de minimizar los gastos en personal. Ésta estructura es probable que cambie con el tiempo ante el dinamismo del entorno, expansión de los servicios ofrecidos y posible crecimiento.

La estructura tentativa inicial, es la siguiente:



Gráfico 9.1: Estructura organizacional.

Directorio

Se preocupa de trazar las estrategias comerciales, decidir presupuesto anual, tomar decisiones respecto a posibles adquisiciones o expansiones, entre otras responsabilidades de primer orden dentro de la empresa.

Este directorio estará compuesto de los dos impulsores de este proyecto, que a su vez ocuparán los cargos de Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, sumado a un posible tercer integrante que sea socio capitalista.

Gerente de Operaciones

Se encarga de que los servicios ofrecidos en forma de módulos funcionen adecuadamente y que se coordinen entre ellos. Dentro de sus labores se encuentra la actualización de las políticas para cada servicio, y negociar y coordinar las prestaciones de servicios de empresas subcontratadas.

A su cargo se encuentran el Jefe del Departamento de Capacitación y el Jefe del Departamento de Gestión.

Gerente Comercial

Éste cargo se preocupa de establecer relaciones con los principales proveedores de servicios, manteniendo buenas relaciones. Además debe buscar nuevos clientes, teniendo en mente la creación de nuevos negocios y nuevas posibilidades de expansión.

El Gerente Comercial se encargará de que se efectúen las facturaciones, de que se generen reportes financieros, la relación con el sistema tributario, remuneraciones y de aumentar las ventas de la empresa. A su cargo estará el contador.

Contador

Se contará con un contador que se encargue de llevar la contabilidad de la empresa. Tendrá constante contacto con el Gerente Comercial para el intercambio de información. Éste contador no será un trabajador de planta.

Jefe de Departamento de Capacitación

Se encargará de gestionar la creación de los programas de capacitación que ofrecerá la empresa para sus clientes, siguiendo la misma línea establecida en la estrategia comercial, donde se define la cantidad de capacitaciones que se realizarán por período.

Dentro de sus labores se encuentra establecer relaciones con empresas que creen los cursos E-learning, especificando claramente los requerimientos necesarios, considerando las necesidades de los clientes.

Jefe de Departamento de Gestión

Su labor consiste en mantener el funcionamiento de la plataforma donde se aloja el SAIM, además de administrar el módulo de gestión. Esto implica generar informes de desempeño, identificar patrones relevantes de los clientes, tener contacto directo con los usuarios, controlar del servicio de gestión, y cumplir con las estrategias comerciales establecidas por el directorio.

Secretaria

La gerencia y jefes de departamento tendrán a disposición una secretaria, quien se preocupará apoyar en labores de agenda, adquisición de insumos, recepción y emisión de facturas o boletas, recepción de personas, telefonista, entre otras.

1. ESTUDIO COMERCIAL
   1. Estrategia comercial

La empresa, fiel a su visión, basará su estrategia en el desarrollo de aplicaciones y servicios que permitan aumentar la competitividad, productividad y calidad de las empresas clientes.

Para esto, se efectuará un plan comercial que consta de dos fases, en las cuales se implementarán los distintos módulos del SAIM. La distribución de los servicios se ha establecido según el nivel de impacto de éstos sobre las necesidades ya reconocidas y ponderadas en secciones pasadas.

En definitiva, se han utilizados dos criterios para justificar la estrategia comercial en el tiempo:

1. Satisfacer las necesidades[[11]](#footnote-11) según prioridad, en el corto plazo (6 meses).
2. Privilegiar aquellos módulos que impacten más a las necesidades de mayor importancia.

Se espera implementar 3 servicios en cada una de las fases, y se ha desarrollado un modelo[[12]](#footnote-12) para definir cuáles conformarán cada etapa, obteniendo como resultado la siguiente gráfica:



Gráfico 10.1: Matriz de necesidades, ordenado por importancia y con fases de desarrollo

* + 1. Estrategia corto plazo

Debido a que son pilares del negocio, sostenedores de la plataforma tecnológica y porque satisfacen más las necesidades de los clientes, se definió que los módulos de Capacitación, Gestión y Proyección Financiera, sean los primeros en ser ofrecido al mercado.

Estos tendrán el objetivo de acaparar el mayor número clientes, dar a conocer la empresa, y finalmente, fidelizarlos. Es la gran razón del por qué se considerará una inversión, que bordea los 5 millones de pesos, para realizar campañas publicitarias.

Adicionalmente los precios asignados inicialmente para los servicios (Capacitación: $180.000 por curso; Gestión: $70.000 mensuales; Proyección Financiera: $70.000 anual promedio) están considerados dada la realidad de los pequeños empresarios y como una forma de llamar la atención.

El crecimiento de la compañía se estimará y basará en los clientes que logre acaparar el servicio de Gestión (servicio núcleo, *core business*) el cual se calcula que sea, dentro del primer año, de 100 clientes (30% de los clientes evaluados del filtro al premio Pyme y clasificados como “clientes objetivo”).

Bajo este criterio es que se estima que al menos el 90% de los nuevos afiliados van a requerir el servicio de Proyección Financiera, al menos una vez al año, a un valor de $70.000.

El servicio de Capacitación se estimará de otra forma, ya que no necesariamente se venderá a clientes del servicio de gestión y porque no es el servicio principal a ofrecer. Es por ello que será castigado en su volumen de venta, esperando vender 240 cursos durante el primer año de actividad.

Se plantea un crecimiento del 30% respecto a los clientes del servicio de gestión y la creación de 4 cursos E-learning nuevos por año, con el fin de potenciar la oferta y mantener una servicio cada vez más heterogéneo.

Además el presupuesto destinado a marketing y publicidad será de un 7% respecto a los ingresos anuales, con el fin de mantener a la marca presente a lo largo de la vida del proyecto.

* + 1. Estrategia mediano/largo plazo

En el mediano plazo (entre los 18 y 24 meses de iniciado) se continuará con el servicio de Asesoría, ya que este vendrá a complementar los anteriores permitiendo poder hacerse cargo de gran parte de las necesidades y prácticas que se irán desarrollando a través de la plataforma. Se calcula que el 50% del número de clientes será el que solicitará un servicio de asesoría, pudiendo los clientes del sistema adquirir más de una asesoría.

El precio es subjetivo, ya que estas asesorías serán realizadas por terceros a través de la empresa, pero se estima que en promedio se ganará $100.000 por servicio prestado.

En el largo plazo (entre los 24 y 48 meses de iniciado) se completará la parrilla de servicios planteados, dando la puesta en marcha de la Red Social y Certificación. Este último se estimará de la misma forma que el servicio de asesoría y se calcula un precio de $50.000 por proceso de certificación.

Con la puesta en marcha del servicio de Red Social se dará culmine a una estructura robusta de servicios, por lo que se calcula que el 70% de los clientes afiliados al servicio de gestión pasaran a adquirirlo por un costo mensual de $10.000.

* 1. Plan de Marketing
     1. Precios bajos
     2. Fueza de vendedores
     3. Emrpesas piloto
     4. Presencia en charlas y conferencias
     5. Presupuesto en Marketing

1. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo se analizarán los ingresos y egresos del negocio, proyectándolos en el tiempo, con el fin de establecer la rentabilidad de este. Para esto, se genera un flujo de caja con un horizonte de 6 años, plasmando las posibles alternativas, en términos de venta y financiamiento.

Dados los resultados obtenido en esta sección, se trazarán la estrategia comercial del negocio y sus posibles alterativas de expansión.

* 1. Estructura de costos e inversión

La estructura de costos se divide en los costos fijos y variables. Para este proyecto los primeros resultan más importantes que los segundos, principalmente por lo intangible de los servicios ofrecidos, que hacen que los costos operacionales sean bajos, en comparación al gasto fijo de cada período.

El gasto operacional tiene relación con el costo de venta, el cual equivale a un 0,5% del total de ventas; y la inversión que se realiza en marketing, que alcanza el 5% de los ingresos por venta.

Se proyecta que los costos por personal crecerán progresivamente a tasa de 10%, anual, asumiendo eventuales incorporaciones, bonos por desempeño u otros beneficios relacionados con el capital humano.

Además, el resto de los costos fijos crecerá en un 5% por año, para reflejar el aumento de los gastos, producto del crecimiento de la empresa y fluctuaciones en los precios.

A continuación se presenta cómo se distribuyen los costos por diferentes ítems, separados en costos fijos, variables e inversión:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **COSTO FIJO** | **MENSUAL** | **ANUAL** |
| ARRIENDO + GASTOS COMUNES | $ 600.000 | $ 7.200.000 |
| SERVIDOR WEB | $ 0 | $ 500.000 |
| PERSONAL | $ 8.000.000 | $ 96.000.000 |
| INSUMOS DE OFICINA | $ 100.000 | $ 1.200.000 |
| ARRIENDO DOMINIO |  | $ 13.000 |
| SERVICIOS BÁSICOS | $ 50.000 | $ 600.000 |
| CONEXIÓN INTERNET | $ 45.000 | $ 540.000 |
| TELEFONÍA MOVIL | $ 45.000 | $ 540.000 |
| CREACIÓN DE CURSOS E-LEARNING | $ 1.100.000 | $ 4.400.000 |
| OTROS (2% TOTAL) | $ 198.800 | $ 2.385.600 |
|  | **TOTAL FIJO** | **$ 113.378.600** |

|  |  |
| --- | --- |
| **COSTO VARIABLE** | **% VENTA** |
| PUCLICIDAD Y MARKETING | 7,0% |
| COSTO DE VENTA | 0,5% |
| **TOTAL VARIABLE** | **7,5%** |

****

****

Consideraciones:

* El gasto en arriendo de hosting se mantuvo en cero, debido a que rentaba más invertir en un servidor propio que en pagar mensualidades por concepto de arriendo del servicios.
* Los gastos en software están asociados a licencias de programas: antivirus, sistema operativo, entre otros.
* Los gastos en hardware tienen relación a la inversión en un servidor dedicado, usado.
* Se considera la creación de los cuatro primeros cursos E-learning durante el período de puesta en marcha, para que estén operativos durante el primer año operativo.
  1. Ingresos

Para este proyecto, los ingresos se componen de las ventas realizadas en cada período, por cada uno de los módulos que ofrece el SAIM, además de los ingresos asociados a la venta de espacios publicitarios dentro del la interfaz con los usuarios. Estos últimos, de menor peso.

A continuación, se presenta la estructura de ventas a lo largo de los 6 años que componen la vida de éste proyecto, identificando precio y cantidad vendida para cada servicio, además del total de ingreso por venta de cada período, acorde a la estrategia comercial establecida en el capítulo anterior.

****

La estructura anterior sigue lo planteado en el Capítulo 6, Sección 1, donde se establecen la estrategia comercial para la vida del proyecto.

* 1. Resultado esperado

Dados las estructuras de costos, inversión e ingresos presentadas anteriormente, se desarrolló un flujo de caja, a 6 años, con una tasa de descuento de 15%. Según estos datos, se espera que el proyecto tenga los resultados económicos reflejados en el siguiente flujo de caja.



El VAN de este proyecto, equivale al 610,24% de la inversión inicial, la cual se paga al 6to año.

Dentro de este mismo análisis económico se deben evaluar distintos escenarios en torno al esperado, que se ha presentado en la tabla anterior. Para esto, a continuación se plantean 3 escenarios distintos según las expectativas que se tengan del proyecto.

* + 1. Escenario A: Pesimista

Como escenario A, se considera un crecimiento inferior al del escenario base presentado en la Estrategia Comercial, con el fin de ser pesimistas frente a la evolución de las ventas. Para este caso se considera un aumento del 5% anual en los afiliados al módulo de gestión, cifra inferior al 20% establecido como base. Bajo esta situación, manteniendo el resto constante, el VAN decrece hasta llegar a -$12.628.827.

A modo de contingencia, si se reduce la cantidad de cursos a realizar durante la puesta en marcha y los períodos de ejercicio, de 4 a 2 cursos, sumado a un aumento en $500 a la mensualidad del módulo de gestión, le VAN se vuelve a hacer positivo, alcanzando los $456.361.[[13]](#footnote-13)

* + 1. Escenario B: Optimista

Con el objeto de contrastar el escenario anterior, se presenta la posibilidad de un tercero que consiste en aumentar la variación anual de inscripciones, de un 20% en el caso base, hasta un 30% para este.

Este caso entrega un VAN de $31.871.194, que equivale al 158% del total de la inversión, manteniendo un payback a 6 años.[[14]](#footnote-14)

La rentabilidad del proyecto es fuertemente sensible al número de abonados al módulo de gestión, debido a la forma en que se abordó la estrategia comercial. Se desea que éste servicio sea fidelizador y que el resto de los módulos dependan, en cierto grado, del rendimiento del de gestión.

* 1. Análisis de sensibilidad

Para este análisis se tomarán en cuenta dos principales variables a sensibilizar: la tasa de crecimiento de los afiliados al módulo de gestión del SAIM, y el precio de las mensualidades de este mismo.

A continuación se presenta este análisis por separado:

* + 1. Sensibilización tasa de crecimiento

En la siguiente gráfica se muestra cómo varía el VAN del proyecto a medida que la tasa de crecimiento para cada año de vida del negocio va variando.

Gráfico 11.1: Comportamiento del VAN, según porcentaje anual de crecimiento del Módulo de Gestión.

* + 1. Sensibilización precio módulo de gestión

Al igual que el ejercicio efectuado con la tasa de crecimiento del módulo de gestión, se proyecta el VAN para variaciones en el precio de la mensualidad de éste servicio, como muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 11.2: Comportamiento del VAN, según movimiento del precio mensual del Módulo de Gestión.

* + 1. Sensibilización de costos fijos

Para analizar el impacto de los costos fijos sobre el VAN del proyecto, se elaboró un gráfico de sensibilidad variando el porcentaje de crecimiento de los costos fijos. Esto muestra el nivel de apalancamiento operativo que tiene el negocio.

A continuación se presenta la curva que representa el comportamiento del VAN según el crecimiento de los gastos fijos.

1. ANEXOS
   1. Descripción de criterios premio pyme

Criterio 1: Gestión de Gerencia

Es el motor que conduce y empuja a la empresa en suconjunto, para el logro de sus objetivos. Para “poner la estrategia en acción”, es necesario formular planes de acción que recojan los objetivos de la empresa, que definan responsables para cada tarea, con una clara estimación de los costos asociados y del tiempo en que se lograrán los resultados que se quiera alcanzar.

Criterio 2: Gestión de Mercado

Es el corazón del modelo, dado que para ser una empresa competitiva, el foco de su accionar debe estar en los clientes y las labores asociadas a mantenerlos satisfechos y leales. Por ello es importante que la empresa conozca a sus clientes y tenga los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos, comunicarlos claramente al interior de la empresa y desarrollar la capacidad de solucionar sus insatisfacciones con el producto o servicio, tomando acciones para aprender de ello y construir relaciones de largo plazo.

Criterio 3: Gestión de Personas

Es el que releva que las personas son la base de sustentación de la empresa, que permiten que ésta funcione y el elemento diferenciador clave respecto a su competencia. El desempeño de cada miembro de la organización va a depender, en forma importante, de los conocimientos y habilidades que posea para ejecutar su trabajo, así como de su grado de motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. Por eso es relevante tener un sistema de trabajo en equipo, que promueva y fomente la participación en las decisiones de su nivel, conocer su opinión y reconocer sus aportes, así como también tener programas de capacitación acorde con las necesidades tanto del trabajador como de la empresa.

Criterio 4: Gestión de Procesos

Es el que mira hacia el desempeño del proceso productivo principal de la empresa y sus procesos de apoyo. Es importante que la empresa ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores, basados en la comunicación y retroalimentación.

Criterio 5: Resultados

Es el foco final del modelo, quemuestraqueparalograr los objetivospropuestos, esnecesarioalinear los diferentescriterios, desde la gestión de gerencia, pasandopor la gestión de las personas y produciendo y entregando a satisfacción plena a lo que los clientesdemandan**.** En definitiva, todo lo que la empresahaceapunta a mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado, expresado en la obtención de buenosresultados, respecto de lasventas, utilidades, climaorganizacional, satisfacción de clientes, entre otrosindicadoresrelevantes.

* 1. Flujo de caja escenario a

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Años*** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **+** | Ingreso por Ventas |  | 24.300.000 | 49.276.000 | 72.203.600 | 98.323.960 | 115.656.356 | 133.221.992 |
| **+** | Ingreso Esp. Publicitario |  | 500.000 | 650.000 | 845.000 | 1.098.500 | 1.428.050 | 1.856.465 |
| **-** | Costo Creación Cursos |  | -2.200.000 | -2.200.000 | -2.200.000 | -2.200.000 | -2.200.000 | -2.200.000 |
| **-** | Costos de Producción |  | -1.336.500 | -2.710.180 | -3.971.198 | -5.407.818 | -6.361.100 | -7.327.210 |
| **-** | Gastos de Adm. Y Fin. |  | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 |
| **-** | Depreciación |  | -776.667 | -776.667 | -776.667 | -776.667 | -776.667 | -776.667 |
| **=** | **U.A.I.I.** |  | **-42.762.017** | **-19.009.697** | **2.851.885** | **27.789.126** | **44.497.790** | **61.525.730** |
| **-** | Intereses |  | -1.432.800 | -1.194.000 | -955.200 | -716.400 | -477.600 | -238.800 |
| **=** | **U.A.I.** |  | **-44.194.817** | **-20.203.697** | **1.896.685** | **27.072.726** | **44.020.190** | **61.286.930** |
| **-** | Impuestos |  | 0 | 0 | -322.437 | -4.602.363 | -7.483.432 | -10.418.778 |
| **+** | Depreciación |  | 776.667 | 776.667 | 776.667 | 776.667 | 776.667 | 776.667 |
| **-** | Amortización |  | -2.388.000 | -2.388.000 | -2.388.000 | -2.388.000 | -2.388.000 | -2.388.000 |
| **-** | Inversión | -17.910.000 |  |  |  |  |  |  |
|  | Préstamo | 14.328.000 |  |  |  |  |  |  |
| **=** | **FLUJO** | **-$ 3.582.000** | **-$ 45.806.150** | **-$ 21.815.030** | **-$ 37.085** | **$ 20.859.029** | **$ 34.925.424** | **$ 49.256.819** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **VAN** | **$ 456.361** |  |  |  |  |  |  |
|  | **TIR** | **10,20%** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Tasa Descuento** | **10%** |  |  |  |  |  |  |

* 1. Flujo de caja escenario b

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Años*** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **+** | Ingreso por Ventas |  | 23.820.000 | 52.484.000 | 80.229.200 | 112.997.960 | 139.397.348 | 169.216.552 |
| **+** | Ingreso Esp. Publicitario |  | 500.000 | 650.000 | 845.000 | 1.098.500 | 1.428.050 | 1.856.465 |
| **-** | Costo Creación Cursos |  | -4.400.000 | -4.400.000 | -4.400.000 | -4.400.000 | -4.400.000 | -4.400.000 |
| **-** | Costos de Producción |  | -1.310.100 | -2.886.620 | -4.412.606 | -6.214.888 | -7.666.854 | -9.306.910 |
| **-** | Gastos de Adm. Y Fin. |  | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 | -63.248.850 |
| **-** | Depreciación |  | -776.667 | -776.667 | -776.667 | -776.667 | -776.667 | -776.667 |
| **=** | **U.A.I.I.** |  | **-45.415.617** | **-18.178.137** | **8.236.077** | **39.456.056** | **64.733.027** | **93.340.590** |
| **-** | Intereses |  | -1.608.800 | -1.340.667 | -1.072.533 | -804.400 | -536.267 | -268.133 |
| **=** | **U.A.I.** |  | **-47.024.417** | **-19.518.803** | **7.163.544** | **38.651.656** | **64.196.761** | **93.072.457** |
| **-** | Impuestos |  | 0 | 0 | -1.217.802 | -6.570.781 | -10.913.449 | -15.822.318 |
| **+** | Depreciación |  | 776.667 | 776.667 | 776.667 | 776.667 | 776.667 | 776.667 |
| **-** | Amortización |  | -2.681.333 | -2.681.333 | -2.681.333 | -2.681.333 | -2.681.333 | -2.681.333 |
| **-** | Inversión | -20.110.000 |  |  |  |  |  |  |
|  | Préstamo | 16.088.000 |  |  |  |  |  |  |
| **=** | **FLUJO** | **-$ 4.022.000** | **-$ 48.929.083** | **-$ 21.423.470** | **$ 4.041.075** | **$ 30.176.207** | **$ 51.378.645** | **$ 75.345.473** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **VAN** | **$ 31.871.194** |  |  |  |  |  |  |
|  | **TIR** | **21,56%** |  |  |  |  |  |  |
|  | **Tasa Descuento** | **10%** |  |  |  |  |  |  |

1. “La Dinámica Empresarial en Chile (1999-2006)”, mayo 2008. [↑](#footnote-ref-1)
2. El Impuesto de Primera Categoría grava la totalidad de las rentas provenientes del ejercicio de actividades empresariales por sociedades domiciliadas o residentes en Chile, con independencia de que las rentas se generen o perciban en el interior del país o en el extranjero. También son sujetos pasivos del impuesto las empresas no residentes con un establecimiento permanente en Chile, por las rentas obtenidas a través de tal establecimiento. Con efectos para los períodos impositivos iniciados a partir del 1 de enero de 2010, el tipo de gravamen sigue siendo el 17%. [↑](#footnote-ref-2)
3. Fuente: Instructivo Uso de la Franquicia Tributaria de Capacitación. [↑](#footnote-ref-3)
4. La Franquicia Tributaria opera según un valor hora cronológica máximo por participante, cantidad que se establece anualmente. Este valor establece lo máximo que se puede imputar por el total de horas efectivas de capacitación que ejecute el trabajador. [↑](#footnote-ref-4)
5. Cita de Misión del FOSIS publicada en su sitio web fosis.cl. [↑](#footnote-ref-5)
6. Sólo se tabularon los Instrumentos de Fomento a la Producción que resultan relevantes para el desarrollo de este proyecto y que tengan como potencial beneficiario a alguna MIPE. [↑](#footnote-ref-6)
7. Más información, visitar <http://www.uplink.cl/> [↑](#footnote-ref-7)
8. Las plataformas E-Learning son aquellas herramientas que combinan hardware y software para ofrecer prestaciones de formación basadas en Internet. [↑](#footnote-ref-8)
9. Mayor información, visitar <http://es.wikipedia.org/wiki/IDEF0> y <http://www.idef.com/IDEF0.htm>. [↑](#footnote-ref-9)
10. Fuente: “ Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers” [↑](#footnote-ref-10)
11. Necesidades justificadas en la Sección 7.9: NECECISADES A SATISFACER. [↑](#footnote-ref-11)
12. Descripción del modelo en Anexo N°XXXXXXXXXXXXXXXXXXX [↑](#footnote-ref-12)
13. Para ver flujo de caja de ésta situación, ver Anexo 8.2. [↑](#footnote-ref-13)
14. Para ver flujo de caja de ésta situación, ver Anexo 8.3. [↑](#footnote-ref-14)