



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

**N°15**

Mayo | 2018

## SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

Evaluación de Impacto Centros de Desarrollo de Negocio en Chile  
Generando empleo a través de empresas de menor tamaño

Patricio Valenzuela<sup>1</sup>  
Jimena Ramos<sup>2</sup>  
Macarena Andrade<sup>3</sup>



**fcfm**

FACULTAD DE CIENCIAS  
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
UNIVERSIDAD DE CHILE





## SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

Evaluación de Impacto Centros de Desarrollo de Negocio en Chile  
Generando empleo a través de empresas de menor tamaño

Patricio Valenzuela<sup>1</sup>  
Jimena Ramos<sup>2</sup>  
Macarena Andrade<sup>3</sup>

» Este documento se enmarca en el estudio "Evaluación de Impacto de los Centros de Desarrollo de Negocios en Chile". Este proyecto fue realizado entre octubre de 2016 y diciembre de 2017 por un equipo multidisciplinario de investigadores y profesionales del Centro de Sistemas Públicos (CSP): Patricio Valenzuela, Jimena Ramos, Macarena Andrade, Francisca Vidal, y los ayudantes de investigación Francisco Godoy y Carolina Galleguillos. Además, el estudio contó con la participación del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) como contraparte técnica y de la Embajada de Estados Unidos de América en Chile como mandante.

» Esta publicación es editada por el **Centro de Sistemas Públicos (CSP), Ingeniería Industrial, Universidad de Chile**. Dirección: República 701, 3er piso, Santiago de Chile. Editores: Javier Fuenzalida ([jafuenza@dii.uchile.cl](mailto:jafuenza@dii.uchile.cl)) y Constanze Kerber ([ckerber@dii.uchile.cl](mailto:ckerber@dii.uchile.cl))

1 Académico Asociado del Centro de Sistemas Públicos (CSP). Profesor Asistente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ph.D. en Economía y M.S. en Economía, European University Institute, Italia.

2 Investigadora Asociada del Centro de Sistemas Públicos (CSP). Psicóloga y Licenciada en Psicología, Universidad de Chile.

3 Ingeniera de Proyectos del Centro de Sistemas Públicos (CSP). Magister en Gestión y Políticas Públicas e Ingeniera Civil Industrial, Universidad de Chile.

## INTRODUCCIÓN

---

Chile es una de las economías más estables e integradas al resto del mundo de América Latina. Sin embargo, las micro y pequeñas empresas aún enfrentan obstáculos importantes en su proceso de desarrollo económico y expansión, vinculados con el cumplimiento del marco regulatorio, el acceso a financiamiento externo, su ingreso a mercados internacionales, la incorporación de profesionales altamente capacitados y el acceso a prácticas de gestión apropiadas, entre otras temáticas.

Asimismo, un desafío todavía pendiente para la economía nacional es el alto grado de informalidad en el mercado laboral, entendiendo por empleo informal a aquellos trabajadores que no realizan cotizaciones y a aquellos asalariados que no poseen contrato de trabajo. Según datos de la Nueva Encuesta Nacional de Empleo (NENE), a principios del año 2017, el 36% de trabajadores ocupados en Chile tenía un trabajo informal (CIEDESS, 2017). De estos trabajadores, en torno al 70% corresponde a independientes que no cotizan. Si el análisis de la informalidad se centra en el segmento de trabajadores dependientes, se observa que esta fue del 14,4%. La informalidad es mayor en las mujeres dependientes (15,5%) que en los hombres dependientes (13,6%).

Con el objetivo de promover el desarrollo de las empresas de menor tamaño, como así también su formalidad y la de sus trabajadores, el gobierno de Chile comenzó el año 2014 el diseño e implementación de los "Centros de Desarrollo de Negocios" (en adelante Centros), desde el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Esta iniciativa se potenció con el acuerdo suscrito en junio del mismo año con Estados Unidos, que comprometería asesoría técnica, capacitación y colaboración en la materia, bajo el modelo de *Small Business Development Centers (SBDC)*. Estos últimos constituyen una red de asesoría técnica para micro y pequeñas empresas estadounidenses.

Debido al esfuerzo que implica crear una red de Centros, y a que representa una inversión significativa del gobierno, es importante evaluar y entender los mecanismos a través de los cuales la asistencia técnica de dichos Centros produce los efectos esperados y cuáles son las brechas que está reduciendo con mayor efectividad. En este contexto, el objetivo del presente estudio es evaluar el impacto de la asistencia técnica entregada por los primeros 27 Centros en Chile durante los años 2015 y 2017 en la creación de empleo y ventas, como también estimar cualitativamente los efectos sobre los resultados intermedios del Programa. Considerando que el estudio considera a los primeros clientes de los primeros Centros, y que desde el año 2015 a la fecha ha existido un proceso de aprendizaje por parte de los antiguos y nuevos Centros, es posible considerar los resultados de este estudio como una cota inferior del impacto real que los Centros están produciendo actualmente en sus usuarios.

En esta Serie de Sistemas Públicos, se presentan los principales hallazgos del estudio, divididos en cinco secciones. La primera parte cubre los antecedentes de los Centros de Desarrollo de Negocios a nivel internacional y nacional. Posteriormente, se aborda la metodología de la teoría del cambio y análisis cualitativo, así como la evaluación de impacto en empleo y ventas. La tercera sección presenta la evaluación realizada, incluyendo el modelo de trabajo de los Centros y la evaluación de impacto propiamente tal. Las últimas dos secciones presentan las posibilidades de investigación futura y las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

**Debido al esfuerzo que implica crear una red de Centros, y a que representa una inversión significativa del gobierno, es importante evaluar y entender los mecanismos a través de los cuales la asistencia técnica de dichos Centros produce los efectos esperados y cuáles son las brechas que está reduciendo con mayor efectividad.**

## ANTECEDENTES

A continuación, se discuten algunos antecedentes generales sobre el surgimiento de los Centros de Desarrollo de Negocios y el modelo que siguen, tanto en su origen en Estados Unidos como en su adaptación en Chile.

### ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Los Small Business Development Centers (SBDC)<sup>4</sup> surgen en Estados Unidos, al alero de la “small business administration”, con el objetivo de proveer asistencia a pequeños negocios y aspirantes a empresarios de dicho país. Los SBDC son patrocinados por universidades guía y agencias estatales para el desarrollo económico, ofreciendo a los clientes consultoría gratuita y servicios de capacitación de bajo costo. El modelo estadounidense de los SBDC enfatiza la importancia de las buenas prácticas de gestión y su objetivo final es promover el empleo y las ventas.

Actualmente existen alrededor de 1.000 centros de servicios, cubriendo áreas tales como la formulación de planes de negocios, acceso a capital, marketing, cumplimiento normativo, desarrollo de tecnologías y comercio internacional, entre otros. La red de SBDC cuenta con más de 35 años de funcionamiento, alcanzado en torno a un millón de pequeñas empresas anualmente (America's Small Business Development Centers, 2016).

Según estudios desarrollados para los SBDC, se estima que estos han entregado US\$5,16 billones en financiamiento, con una retribución de US\$2,73 en ingresos estatales por cada dólar invertido. Se estima que se han creado 96.095 nuevos empleos y \$6,4 billones en nuevas ventas (America's SBDC, 2018).

**Según estudios desarrollados para los SBDC, se estima que estos han entregado US\$5,16 billones en financiamiento, con una retribución de US\$2,73 en ingresos estatales por cada dólar invertido. Se estima que se han creado 96.095 nuevos empleos y \$6,4 billones en nuevas ventas (America's SBDC, 2018).**

### ANTECEDENTES NACIONALES

Durante la administración de la ex Presidenta Michelle Bachelet, el gobierno de Chile comenzó el año 2014 el diseño e implementación de los “Centros de Desarrollo de Negocios” (Centros), por medio del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. La iniciativa de crear una red de Centros de asistencia técnica se potenció con el acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos, en junio de 2014, en materia de promoción del emprendimiento y del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Este acuerdo comprometió asesoría técnica, capacitación y colaboración de Estados Unidos para la implementación de los Centros en Chile, teniendo como contraparte técnica a los Small Business Development Centers (SBDC).

El primer Centro fue abierto en la ciudad de Valparaíso el 5 de octubre de 2015. En el periodo comprendido entre su inauguración y el 30 de abril de 2016, se abrieron un total de 27 Centros en las 15 regiones del país, que han entregado asistencia técnica a más de 2.000 clientes. Dichos centros se ubican en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta, Copiapó, Vallenar, La Serena, Quillota, Independencia, Santiago, San Bernardo, Melipilla, Santa Cruz, Talca, Cauquenes, Chillan, Cañete, Angol, Temuco,

<sup>4</sup> Centros de desarrollo para pequeños negocios, en español. En Chile, este mismo modelo de centros ha sido denominado “Centros de Desarrollo de Negocios”.

Valdivia, La Unión, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique, Aysén, Puerto Natales y Punta Arenas. A fines del año 2017, existía una red de 51 Centros desplegados a lo largo de todo el territorio nacional, aumentando la cantidad de empresas de menor tamaño atendidas hasta superar los más de 22.000 negocios.

En este contexto, los Centros son el fruto de un esfuerzo importante de distintas instituciones y del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), encargado de la ejecución de este programa público, para entregar a emprendedores y empresas de menor tamaño una asistencia técnica de calidad y libre de costo. Esto último, con el fin de generar mejoras en su gestión empresarial y así impulsar su crecimiento. Dicha asistencia ayuda a las empresas a desarrollar un plan de trabajo que incluye orientación, diagnóstico de la firma, asistencia técnica de alto valor, capacitación en habilidades de gestión y asuntos técnicos. Además la asistencia técnica ayuda a las empresas a identificar necesidades de financiamiento y las orienta para que tengan acceso a nuevos mercados y servicios financieros.

El objetivo de los Centros tiene su fundamento conceptual en los resultados de estudios académicos que enfatizan una relación positiva entre una buena gestión empresarial y un buen desempeño económico de las empresas. Evidencia empírica sugiere que mejoras en las prácticas de gestión están significativamente asociadas a mayores tasas de crecimiento de las ventas, supervivencia, productividad y rentabilidad (Bloom & Van Reenen, 2007). Además, dichos estudios enfatizan que prácticas de gestión deficientes son más prevalentes en mercados con escasa competencia y en ciertas empresas familiares.

## METODOLOGÍA

En esta sección se abordan los aspectos metodológicos utilizados para la aplicación de la teoría del cambio, elaborada principalmente a partir del análisis cualitativo, y para la evaluación de impacto del Programa en empleo y ventas.

### TEORÍA DEL CAMBIO Y ANÁLISIS CUALITATIVO

La teoría del cambio es una metodología de diseño de proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto producen cambios deseados, proporcionando una hoja de ruta para que dichos cambios sucedan (Rogers, 2014). Dicha hoja incorpora los siguientes niveles:

- Definición de un problema.
- Definición de líneas estratégicas que incorporan actividades, las que se constituyen en intervenciones para el logro de un cambio social.
- Los efectos directos de la intervención, los cuales se constituyen en precondiciones necesarias para el cambio e inciden en las metas intermedias (resultados intermedios).
- El logro de los resultados intermedios que generan sucesivas precondiciones necesarias hasta el logro de la meta final, en este caso el impacto.

Empleando esta metodología, se buscó identificar y estructurar la teoría del cambio que subyace al diseño e implantación de los Centros de Desarrollo de Negocios, de forma tal de desarrollar una metodología de evaluación de resultados que capture los distintos tipos de resultados, así como sus determinantes. Esta información permite generar rediseños y/o ajustes a nivel de la implementación de los Centros, orientados a la obtención de mejores y mayores resultados.

El análisis cualitativo de este estudio consideró información levantada a través de entrevistas y *focus group* a actores vinculados a los Centros de Desarrollo de Negocios (con un total de 14 entrevistas y 4 *focus group*), orientados a recoger opiniones y descripciones relativas a aspectos de diagnóstico, intervención, diseño, adaptación del modelo original

a la realidad chilena, modelo de atención, resultados intermedios e impacto de los Centros.

Las entrevistas consideraron la Gerencia de Desarrollo de Negocios y profesionales de diversos Centros, incluyendo directores, asesores *senior* y asesores *junior*, así como *focus group* con clientes de los mismos. Estos insumos proveyeron buena parte de la información empleada para la elaboración de la teoría de cambio.

Para el análisis de las entrevistas y *focus group* se realizaron transcripciones de las grabaciones de audio realizadas en cada sesión, identificando la aparición de cada uno de los aspectos requeridos para completar la elaboración de la correspondiente teoría del cambio.

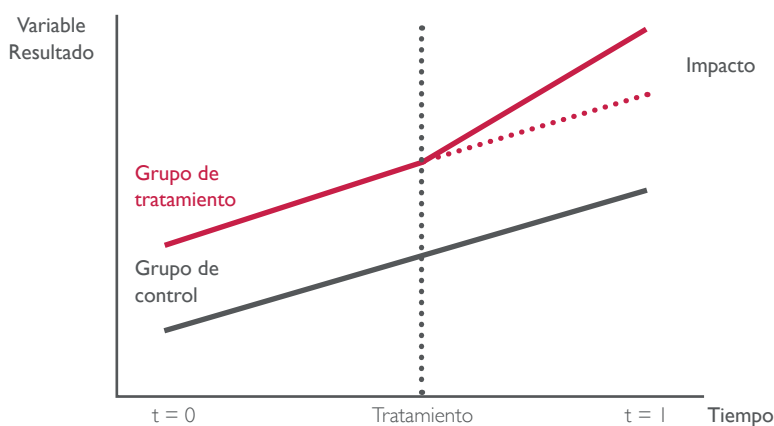
### EVALUACIÓN DE IMPACTO EN EMPLEO Y VENTAS

La evaluación de los efectos del Programa sobre el empleo y las ventas de usuarios utiliza el método de diferencias-en-diferencias, una técnica cuasi-experimental comúnmente empleada en evaluación de impacto. Esta metodología es factible de implementar en evaluaciones de impacto cuando se tiene información histórica de un grupo de tratamiento y de un grupo de control, la decisión de quien recibe el programa no es aleatoria y las empresas pertenecientes al grupo de control están formadas por empresas de la población objetivo similares a las empresas beneficiarias del programa (Roberts & Whited, 2013). Específicamente, el método de diferencias-en-diferencias estima el efecto de un programa en una variable de resultado comparando el cambio promedio del indicador de interés (por ejemplo, número de trabajadores) del grupo de tratamiento con el cambio promedio en el mismo indicador del grupo de control. De este modo, se elimina el efecto de todas las características observables y no observables específicas de una empresa que son constantes en el tiempo y que podrían estar afectando los resultados de dicha empresa, así como también los factores que influyen simultáneamente a ambos grupos.

La Figura 1 muestra el efecto de la doble diferencia. En ella se muestran, por simplicidad, dos periodos ( $t=0$  y  $t=1$ ). En ambos periodos, pre y post tratamiento, se cuenta con observaciones de la variable de resultado para ambos grupos. Las líneas rectas indican valores observados, mientras que la línea punteada indica el resultado potencial (no observable) del grupo de tratados si no hubiesen recibido tratamiento. Tal como lo muestra esta figura, el método de diferencias-en-diferencias consiste en estimar una doble diferencia. La primera corresponde a la diferencia de los resultados antes-después del grupo de tratados. Esta diferencia elimina factores constantes en el tiempo para dicho grupo, ya que

se compara al grupo con sí mismo. La segunda diferencia corresponde al cambio antes-después de los resultados de un grupo que no participó en el programa, pero que estuvo expuesto a las mismas condiciones ambientales que el grupo de tratados. Por lo tanto, esta segunda diferencia captura los factores externos que varían con el tiempo tales como el ciclo económico, la tasa de desempleo y la inflación a nivel nacional, entre otros. Si se “limpia” la primera diferencia de otros factores externos en el tiempo, que afectan al resultado de interés sustrayéndole la segunda diferencia, se habrá eliminado la principal causa de sesgo que nos preocupaba en el caso de las comparaciones simples antes-después.

**Figura N·1**  
Metodología de diferencias-en-diferencias aplicada en el estudio



Fuente: Elaboración propia.



La utilización de este método de evaluación de impacto, en el contexto de los servicios entregados por los Centros, busca comparar el cambio en empleo y ventas de los beneficiarios del programa en el periodo 2015-2017, con el cambio en dichas variables de resultado experimentado por empresas con características similares que no recibieron la asistencia técnica durante el periodo bajo evaluación.

## CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS DATOS

El levantamiento de los datos requeridos para la evaluación de impacto se realizó a través de encuestas presenciales realizadas entre junio y septiembre del año 2017, tanto para el grupo de control como para el grupo de tratamiento. En este caso particular, el grupo de control empleado fueron los nuevos clientes que se acercaron a los centros en estudio durante el período de levantamiento, mientras que para el grupo de tratamiento se entrevistó una muestra de los clientes que ingresaron a los Centros entre octubre de 2015 y abril de 2016. Se optó por esta selección considerando que ambos grupos deberían ser similares en cuanto a características observables y no observables.

Para el grupo de control, se encuestó a todos los potenciales clientes que se acercaron a los Centros estudiados entre junio y agosto de 2017, alcanzando un total de 709 empresarios. De estos empresarios, 461 corresponden a clientes potenciales de los Centros que contaban con un negocio o una idea de negocio a fines del año 2015 (año considerado para la línea base) y condición que permite considerarlos como grupo de control. Los clientes del grupo de tratamiento fueron seleccionados creando una muestra representativa a nivel nacional de la población total de aproximadamente 2.000 empresarios que se inscribieron en los primeros 27 Centros, entre octubre de 2015 y abril de 2016, alcanzando un total de 285 encuestas.

Es importante destacar que, pese a que la asignación al tratamiento no fue aleatoria, los grupos de tratamiento y control son prácticamente idénticos –balanceados– en un gran número de variables observables preintervención, tales como género, lugar de residencia, nivel educacional, años de experiencia y actividad económica. Esta comparación entre ambos grupos se detalla en la Tabla 1. En ella se incluyen los resultados de la media y desviación estándar de cada una de las características de los grupos, así como el test de diferencias de medias o p-value.

Tabla N.1

## Comparación descriptiva de los grupos de tratamiento y control

	Grupo de tratamiento		Grupo de control		Test de Dif. de Medias (p-value)
	Media	Des. Est.	Media	Des. Est.	
<b>Género</b>					
Hombre	0.48	0.50	0.51	0.50	0.454
<b>Zona de Residencia</b>					
Urbana	0.80	0.40	0.85	0.36	0.093
<b>Zona del País</b>					
Zona Norte	0.21	0.41	0.20	0.40	0.584
Zona Central	0.29	0.45	0.27	0.44	0.535
Zona Sur	0.30	0.46	0.36	0.48	0.064
Región Metropolitana	0.20	0.40	0.16	0.37	0.239
<b>Educación</b>					
Básica	0.04	0.19	0.06	0.24	0.229
Media Incompleta	0.06	0.23	0.04	0.20	0.350
Media Completa	0.21	0.41	0.22	0.42	0.646
Superior Incompleta	0.10	0.30	0.12	0.32	0.517
Superior Completa	0.55	0.50	0.52	0.50	0.514
Postgrado	0.05	0.21	0.03	0.17	0.208
<b>Edad</b>					
Años	43.37	10.99	40.90	11.56	0.004
<b>Experiencia en el Rubro</b>					
Años	5.81	8.47	6.33	7.68	0.480
<b>Actividad Económica</b>					
Agricultura	0.09	0.29	0.06	0.24	0.109
Minería	0.02	0.16	0.02	0.12	0.360
Industria	0.08	0.28	0.07	0.25	0.457
Construcción	0.03	0.18	0.04	0.19	0.701
Comercio	0.19	0.39	0.20	0.40	0.082
Transportes y Comunicaciones	0.02	0.14	0.05	0.21	0.783
Servicios de Administración	0.04	0.19	0.03	0.18	0.123
Servicios Comunes, Sociales y Personales	0.16	0.37	0.12	0.33	0.33

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que las distribuciones de variables observables se encuentran balanceadas entre los grupos de tratamiento y control, el diseño de ambos grupos fue el adecuado para la aplicación de una técnica como el estimador de diferencias-en-diferencias. El hecho de que ambos grupos sean relativamente similares en un amplio set de variables observables que caracterizan a los empresarios de ambos grupos, sin haber realizado un pareamiento previo entre ambos grupos, sugiere que es posible asumir que los empresarios de ambos grupos debiesen ser similares en características no observables tales como niveles de motivación y habilidades de largo plazo.

## DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta a clientes fue elaborada empleando como insumos la teoría del cambio y el análisis cualitativo, así como la revisión de otros formularios tales como el de la Encuesta de Microemprendimiento (EME) y de la Encuesta Longitudinal de Empleo (ELE), y los que ya aplicaban los Centros de Desarrollo de Negocios a sus nuevos clientes.

Asimismo, se consideraron las solicitudes realizadas por la contraparte técnica del estudio.

Tras la validación del cuestionario, se realizó un pre-testeo del mismo a través de encuestas a clientes de los Centros de San Bernardo y Santiago, a modo de reformular la redacción de preguntas, el formato de presentación y la medición de los tiempos requeridos para su aplicación.

El diseño contempló la realización de encuestas presenciales a clientes de los Centros, efectuadas por un equipo de seis encuestadores vinculados al Centro de Sistemas Públicos (CSP), junto a encuestas (también presenciales) a nuevos clientes, ejecutadas por los propios asesores de los Centros en la primera entrevista<sup>5</sup>.

Previo a la puesta en marcha, se realizaron actividades de preparación, tales como videos tutoriales, la difusión de un sitio web con información para los asesores de los Centros y capacitaciones a contrapartes regionales de SERCOTEC y al equipo de encuestadores de CSP, entre otras.

<sup>5</sup> En ambos casos, las encuestas se aplicaron a través de un formulario cerrado, disponible empleando un dispositivo tipo tablet o computador; manejado por el o la encuestadora que entrevistaba a los clientes.

## EVALUACIÓN

---

### MODELO DE TRABAJO DE LOS CENTROS

#### Caracterización general

En las entrevistas realizadas a nivel institucional (tanto a directores como asesores), se plantea que los Centros de Desarrollo de Negocios están orientados a resolver problemas económico-productivos y no aquellos de índole “social”, aunque los datos cualitativos apuntan a que en ocasiones se deben enfrentar temas vinculados a discriminación de género y accesibilidad a discapacitados. Se señala, además, que el carácter empresarial que se le ha dado a los Centros implica que cuando se acercan clientes que requieren más apoyo deben ser derivados, siendo la preocupación la entrega de herramientas a empresarios y emprendedores, y la evaluación a partir de resultados.

Los entrevistados institucionales advierten heterogeneidad de los clientes, desde características de los territorios y su población (económicas, sociales y demográficas) hasta el nivel educacional de los empresarios y emprendedores.

Los Centros de Desarrollo de Negocios operan en base a una segmentación establecida en el diseño, esto es, emprendedores (N1), empresas de menor tamaño (N2) y gacelas o empresas con alto potencial de crecimiento (N3). Aunque existe un conjunto de problemas comunes que son transversales a los distintos segmentos, como deficiencias en ges-

tión de sus negocios, bajo nivel de crecimiento y productividad, desconocimiento de normativa pertinente y fuentes de financiamiento, entre otros, los entrevistados (principalmente asesores) destacan las diferencias en las características, problemáticas y desafíos que enfrenta cada segmento.

#### Teoría del cambio

El trabajo desarrollado en esta fase se divide en tres secciones principales, que responden a la lógica que subyace al diseño del Programa, a saber: (i) diseño y operación, (ii) diagnóstico e intervención y (iii) resultados e impacto.

En cuanto a la teoría del cambio relacionada con la descripción de los procesos, se diagramaron los resultados obtenidos del trabajo de levantamiento en torno a 12 procesos principales: estructura, método y planificación, contabilidad y gestión financiera, informalidad (formalización), conocimiento y dominio normativo, temas tributarios, acceso a financiamiento y banca, inversión, comercialización, manejo de recursos humanos, alfabetización digital, redes y exportaciones.

A modo de resumen, se presentan a continuación los resultados obtenidos para los cinco procesos que tuvieron mayor relevancia en el levantamiento de información efectuado, tanto para los clientes como para los asesores, a modo de hacer un seguimiento de los mismos a lo largo del documento.

Tabla N-2

Teoría del cambio y descripción de procesos del Programa (énfasis en intervención)<sup>6</sup>

	Problemática	Intervención	Resultados levantados
<b>Estructura, método y planificación</b>	Poca definición de la idea y modelo de negocio y de la propuesta de valor. Falta de metodología, planificación y estrategia.	Clientes asisten a capacitaciones y elaboran plan y modelo de negocios junto a su asesor, de modo personalizado.	Clientes asisten a capacitaciones y elaboran plan y modelo de negocios junto a su asesor, de modo personalizado.
<b>Contabilidad y gestión financiera</b>	Clientes no llevan registro de gastos ni ingresos, externalizan contabilidad sin un adecuado control, no diferencian entre ingresos y gastos de la empresa y personales.	Capacitaciones y asesorías personalizadas. Asesores dan tareas a sus clientes (registro de gastos e ingresos, utilidades, determinación de punto de equilibrio, entre otras).	Registro y sistematización de gastos e ingresos, cálculo de rentabilidad. Capacidad para entender un balance. Asumen responsabilidades en contabilidad. Racionalizan gestión financiera, separan cuentas.
<b>Informalidad (Formalización)</b>	Temor a la formalización (pago de impuestos, pérdida de beneficios sociales), desconocimiento del procedimiento y figuras legales.	El asesor guía al cliente en el proceso de formalización, mediante la figura legal que resulte más adecuada para su negocio.	Clientes constituyen personas jurídicas de primera categoría, comprenden pros y contras de distintas figuras legales, mayor acceso a la banca y a nuevos mercados.
<b>Temas tributarios</b>	Temor y desconfianza hacia el Servicio de Impuestos Internos (SII). IVA no se registra adecuadamente. No se pagan impuestos, desconocen beneficios de la tributación, delegación a contadores.	Capacitaciones y asesorías en la materia, recomendaciones respecto a beneficios del pago de impuestos. Apoya en tramitación de factura electrónica.	Pago y declaración de impuestos, conocimiento de beneficios asociados. Conoce su clave del sitio SII, entiende manejo de impuestos, diferencia entre IVA de venta e IVA de compra, domina facturación electrónica.
<b>Manejo de recursos humanos</b>	Desconocimiento formas de contratación, reticencia a contratar, escasa diferenciación de roles, falta de delegación, débil manejo de clima laboral, no hay autocontratación.	Asesores dan a conocer normativa, acompañan en contratación y desvinculación de trabajadores, apoyan en manejo de clima laboral. Recomiendan definición de roles y responsabilidades, fijación de sueldo.	Delimitación de roles, definición de horarios, mejora de condiciones laborales en el trato y en el clima laboral, más capacidad de liderazgo y optimización trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>6</sup> La versión completa de esta tabla se encuentra en Anexos.

## ENCUESTA A ASESORES Y DIRECTORES

Se realizó una encuesta para los asesores y directores de los 27 Centros estudiados, con el objetivo de sistematizar una caracterización de ellos y para contar con una descripción interna de la estructura de los Centros y de su funcionamiento. Este instrumento fue aplicado a través de la plataforma Qualtrics y enviada a través de correo electrónico, con un total de 113 respuestas correspondientes al 97,4% del universo total de asesores y directores de los Centros en estudio al momento de aplicar la encuesta. La encuesta consistió en 29 preguntas y abarcó tres dimensiones: (1) caracterización del encuestado, (2) atención a clientes y (3) necesidades, efectos y satisfacción de los clientes.

Los principales resultados obtenidos a través de este instrumento fueron los siguientes:

- El 70% de los encuestados tiene educación universitaria completa, mientras que un 28% de estos tienen grado de magister. La totalidad de los directores, más del 90% de los asesores *senior* y prácticamente el 80% de los asesores *junior* cuentan con más de cinco años de experiencia.
- La actividad a la que más esfuerzo le dedican son las asesorías personalizadas, especialmente de tipo presencial. La mayoría de los profesionales de los centros considera que el modelo de intervención para cada tipo de clientes (N1, N2 o N3) es adecuado o muy adecuado.
- Un número importante de funcionarios de los Centros menciona que la coordinación del Centro con SERCOTEC regional es muy buena. En cambio, declaran que la coordinación con otros Centros y con las autoridades regionales y de la comunidad es mala o muy mala.
- Cerca del 40% de los encuestados indica que es necesario que los Centros cuenten con profesionales especializados (por ejemplo, abogados y contadores) para que puedan obtener mejores resultados con sus clientes. Un 20% de los encuestados señala que es necesario reducir la cantidad de papeleo con el operador.

- Los encuestados destacaron las necesidades principales para cada tipo de clientes:

**Segmento N1:** financiamiento externo y formalización del negocio.

**Segmento N2:** financiamiento y adopción de buenas prácticas.

**Segmento N3:** adopción de buenas prácticas de gestión, capacitación y financiamiento.

- Más de la mitad de los encuestados indica que “muy frecuentemente” las necesidades y dificultades de los clientes son aumentar ventas, necesidades de marketing, acceder a subsidios públicos, alcanzar nuevas formas de comercialización y utilizar internet. Otras necesidades o dificultades muy frecuentes son: disminuir costos, tener nociones de temas tributarios y separar la contabilidad personal de la contabilidad del negocio.
- La mayoría de los encuestados cree que el servicio entregado por los Centros puede tener un efecto en el corto plazo en formalización, tramitación de permisos y patentes, mejoramiento de la contabilidad de la empresa, inclusión financiera, solución de problemas legales y aumento de ventas. Específicamente en la dimensión de aumento de ventas, un 52% de los encuestados manifiesta que cree que el Centro produce efectos en el corto plazo, un 43% indica que cree que los efectos se hacen evidentes en el mediano plazo y sólo un 5% cree que hay efectos en el largo plazo. Entre los efectos no esperados, cerca de un 90% de los encuestados menciona que la asistencia ofrecida por los Centros mejora el nivel de autoestima de sus clientes y en torno al 60% refiere que permite a los clientes a acceder a subsidios del Estado.
- A juicio de los encuestados, los tres servicios de los Centros más beneficiosos para los clientes son las asesorías, capacitaciones y el acceso a financiamiento. Un 44% de los encuestados cree que los clientes están muy satisfechos, un 54% piensa que los clientes están satisfechos y un 2% opina que los clientes están muy insatisfechos.

## EVALUACIÓN DE IMPACTO

### RESULTADOS

En términos de empleo, los resultados sugieren que los Centros han tenido un impacto positivo en el desempeño de sus clientes. Específicamente, las conclusiones reportan un aumento (en comparación al grupo de control) en el número de trabajadores totales, número de trabajadores formalmente contratados y número de trabajadores con labores de jornada completa. Además, los resultados sugieren una reducción en el número de trabajadores familiares no remunerados. Al distinguir entre hombres y mujeres, el material obtenido sigue las tendencias previamente expuestas, excepto en el trabajo con labores de jornada completa: mientras se observa un aumento de trabajadores hombres jornada completa, las trabajadoras mujeres en dicha modalidad presentan una disminución.

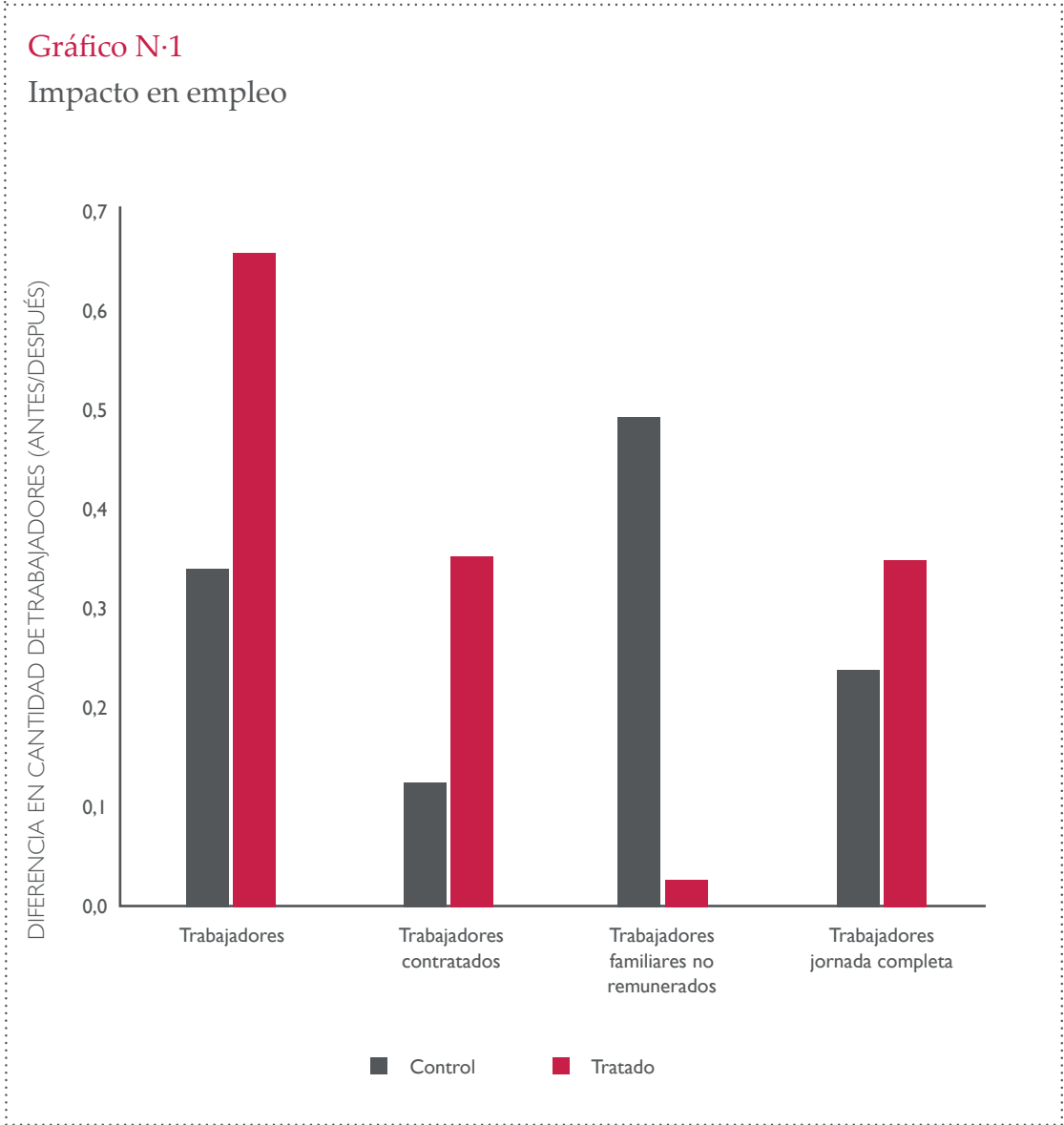
El Gráfico 1 muestra un resumen de las regresiones estimadas, utilizando el número de trabajadores totales (hombres y mujeres). Las primeras dos barras del gráfico indican que los Centros tuvieron un impacto positivo en el número de trabajadores totales. La magnitud indica que, en promedio, los clientes en el grupo de tratamiento aumentaron su contratación en 0,3 trabajadores más que el grupo de control. La magnitud económica de este impacto es importante considerando que los clientes tienen, en promedio, 1,46 trabajadores (impacto de un 26%)<sup>7</sup>. La magnitud es de 0,2 trabajadores contratados más para el grupo de tratamiento, lo que sugiere que el impacto que los Centros están teniendo en sus clientes, en términos de creación de empleo,

se traduce en más de un 70% en un aumento del trabajo formal. El segundo par de barras indican que los Centros tuvieron un impacto positivo en el número de trabajadores contratados. Cabe señalar que todos estos resultados son estadísticamente significativos al 95% de confianza.

El tercer par de barras indica que los Centros produjeron una reducción en el número de trabajadores familiares no remunerados, por parte de los clientes tratados, en comparación a los clientes en el grupo de control. Este efecto es estadísticamente significativo al 99% de confianza. Conjuntamente, los coeficientes obtenidos indican que las empresas en el grupo de control aumentaron su trabajo no remunerado (en 0,488 trabajadores familiares no remunerados), pero que dicho efecto se desvanece casi completamente en el grupo de tratados (esto es,  $0,027 = 0,488 - 0,461$ ). Finalmente, se observa un aumento en el número de trabajadores jornada completa, pero este efecto no es estadísticamente significativo a niveles de estándares de confianza.

**En términos de empleo, los resultados sugieren que los Centros han tenido un impacto positivo en el desempeño de sus clientes. Específicamente, las conclusiones reportan un aumento (en comparación al grupo de control) en el número de trabajadores totales, número de trabajadores formalmente contratados y número de trabajadores con labores de jornada completa.**

<sup>7</sup> Esto se debe a que un importante número de empresarios que se acercan a los Centros son, inicialmente, trabajadores por cuenta propia.



Fuente: Elaboración propia.



El impacto en trabajadores hombres es similar. En promedio, los clientes en el grupo de tratamiento aumentaron la cantidad total de trabajadores hombres en 0,2 trabajadores más que el grupo de control. También se tiene un impacto positivo en la cantidad de trabajadores hombres contratados, con 0,13 trabajadores más en el grupo de tratamiento que en el grupo de control. Por otra parte, se observa una reducción en el número de trabajadores familiares no remunerados en los clientes tratados, en comparación a los clientes en el grupo de control. Además, la magnitud de los coeficientes de interés indica que las empresas en el grupo de control aumentaron su trabajo familiar no remunerado, entre fines de 2015 y mediados de 2017 (en 0,390 trabajadores), pero que nuevamente dicho efecto se desvanece, casi completamente, en el grupo de tratados (esto es,  $0,026=0,390-0,364$ ). Para los trabajadores de jornada completa, la magnitud indica que, en promedio, los clientes en el grupo de tratamiento aumentaron su contratación en 0,2 trabajadores jornada completa más que en el grupo de control. Todos estos efectos fueron estadísticamente significativos al 99% de confianza.

Para el caso de las trabajadoras mujeres, se observan pequeñas diferencias. En términos globales, se ve un impacto positivo en el número de trabajadoras mujeres. La magnitud indica que, en promedio, los clientes en el grupo de tratamiento aumentaron el total de trabajadoras en 0,13 mujeres más que el grupo de control. El efecto también es positivo en el número de trabajadoras contratadas. La magnitud es levemente inferior a la de trabajadores totales (0,130 versus 0,098), lo que sugiere que el impacto que los Centros están teniendo en sus clientes se traduce casi completamente en un aumento del trabajo formal (en torno al 75% de los trabajos de mujeres generados son formales). Los resultados indican también que los Centros produjeron una reducción en el número de trabajadoras no remuneradas por parte de los clientes tratados, en comparación a los clientes en el grupo de control. La magnitud de los coeficientes de interés indica que

las empresas en el grupo de control aumentaron su trabajo no remunerado (en 0,098 trabajadoras familiares no remuneradas), pero que este efecto se anula completamente en el grupo de tratados (esto es,  $0,000=0,098-0,098$ ). Finalmente, y a diferencia del caso de trabajadores hombres, se observa una reducción en el número de trabajadoras de jornada completa del grupo de tratamiento en comparación al grupo de control. Específicamente, las magnitudes de los coeficientes de interés indican un aumento en el número trabajadoras jornada completa en ambos grupos, pero que el efecto es menor en el grupo de tratados. Todos estos efectos son estadísticamente significativos al 90% de confianza.

En la sección de ventas, la variable de resultados es ventas anuales divididas por el número de meses de operación del negocio. Se tienen ventas anuales para los años 2015 y 2016, y para las ventas del primer semestre del año 2017. Los resultados sugieren que los Centros han tenido un efecto particularmente en ventas de empresas establecidas en el sector comercio. Además, el efecto tiende a ser mayor en el mediano plazo (18 meses) que en el corto plazo (12 meses). En términos de efecto promedio, si bien la dirección de los coeficientes del impacto de la asistencia técnica entregada por los Centros tiende a ser positivo, no se encuentra un impacto estadísticamente significativo a niveles estándares de significancia.

## PERCEPCIÓN CLIENTES

Para conocer la percepción de los clientes, se le pidió al grupo de tratamiento evaluar cuánto los ayudó el Centro a mejorar en distintos aspectos, en una escala de 1 a 4, donde 1 corresponde a "nada", 2 corresponde a "poco", 3 corresponde a "bastante" y 4 corresponde a "mucho". Esta pregunta fue incluida en siete dimensiones: 1) formalización y contabilidad, 2) empleo, 3) ventas, 4) bancarización y financiamiento, 5) mercados y medios de comunicación, 6) tecnología de la información y comunicación y 7) aspectos generales.

Agrupando las respuestas que declaraban bastante o mucho apoyo de parte de los Centros, los 10 aspectos mejor evaluados por los clientes ante la pregunta ¿cuánto lo apoyó el Centro? fueron las siguientes<sup>8</sup>: formalizar su empresa o negocio, conocer los beneficios asociados a la formalización, desarrollar sus capacidades como empresario(a), mejorar la confianza en sí mismo(a), llevar un registro de gastos e ingresos, mejorar su actitud y/o habilidades como empresario(a), acceder a redes de apoyo (proveedores, clientes, servicios públicos), separar gastos de empresa/negocio y hogar, aumentar o mantener las ventas de empresa o negocio y conocer fuentes de financiamiento públicas y privadas. Cabe destacar que los encuestados observan un aporte en ventas gracias al apoyo del Centro, pero la comparación con los datos cuantitativos hace creer que esto se debe a que tanto el grupo de control como el grupo de tratamiento presentaron un alza en ventas.

En cambio, las 10 categorías con menor cantidad de respuestas “bastante” o “mucho” fueron: desarrollar una página web de la empresa o negocio, crear, usar o mejorar el uso de una cuenta de correo electrónico; introducir nuevos medios de pago, hacer trámites en línea, conocer o mejorar el uso de programas básicos, reclutar y seleccionar trabajadores (dimensión empleo), obtener permisos sanitarios, patentes u otros, supervisar la labor del contador, abrir una cuenta bancaria como empresa y abrir una cuenta como persona. Se estima que en la mayo-

ría de estos aspectos se observa un menor apoyo puesto que se tratarían de situaciones ya resueltas por los encuestados, sin haber recurrido al Centro para ello. En el caso de empleo, se estima que el menor apoyo percibido se debe a que el impacto en empleo, si bien es estadísticamente significativo, es de muy baja magnitud como para ser observado por los clientes (menos de un cliente, en cualquiera de las categorías).

En la Tabla 3 se incluye la totalidad de preguntas realizadas por dimensión, destacando aquellas con mayor y menor cantidad de respuestas “bastante” o mucho, en color verde y rojo, respectivamente.

**los 10 aspectos mejor evaluados por los clientes ante la pregunta ¿cuánto lo apoyó el Centro? fueron las siguientes: formalizar su empresa o negocio, conocer los beneficios asociados a la formalización, desarrollar sus capacidades como empresario(a), mejorar la confianza en sí mismo(a), llevar un registro de gastos e ingresos, mejorar su actitud y/o habilidades como empresario(a), acceder a redes de apoyo (proveedores, clientes, servicios públicos), separar gastos de empresa/negocio y hogar, aumentar o mantener las ventas de empresa o negocio y conocer fuentes de financiamiento públicas y privadas.**

<sup>8</sup> Agrupando entre ambas categorías más del 75% de las respuestas.

Tabla N·3

Resultados percepción de clientes por dimensión

Dimensiones	¿Cuánto lo apoyó el Centro en...? Clientes sin negocio formalizado	Nada	Poco	Bastante	Mucho	Bastante + Mucho
Formalización y contabilidad (clientes no formalizados)	Formalizar su empresa o negocio	9%	0%	24%	67%	<b>91%</b>
	Conocer los beneficios asociados a la formalización	9%	3%	21%	67%	<b>88%</b>
	Llevar un registro de gastos e ingresos	15%	3%	42%	39%	<b>82%</b>
	Separar gastos de empresa/negocio y hogar	12%	9%	36%	42%	<b>79%</b>
	Realizar trámites ante el SII	18%	6%	24%	52%	76%
	Conocer procedimientos para factura electrónica	18%	9%	15%	58%	73%
	Obtener permisos sanitarios, patentes u otros	27%	15%	24%	33%	58%
	Supervisar la labor del contador	30%	12%	15%	42%	57%
Formalización y contabilidad (clientes formalizados)	Conocer los beneficios asociados a la formalización	17%	10%	26%	47%	73%
	Llevar un registro de gastos e ingresos	16%	16%	36%	32%	68%
	Conocer procedimientos para factura electrónica	24%	11%	23%	42%	65%
	Separar gastos de empresa/negocio y hogar	22%	15%	31%	32%	63%
	Supervisar la labor del contador	32%	17%	27%	24%	51%
	Realizar trámites ante el SII	38%	14%	20%	27%	48%
Ejemplos	Obtener permisos sanitarios, patentes u otros	56%	11%	14%	20%	<b>34%</b>
	Conocer mejor las normativas laborales	17%	15%	34%	34%	68%
	Ejercer un mayor y mejor liderazgo	24%	8%	24%	43%	67%
	Mejorar el trabajo en equipo	26%	12%	24%	38%	62%
	Mejorar la relación con los trabajadores	33%	13%	26%	28%	54%
	Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores	33%	14%	27%	26%	53%
	Delimitar funciones entre los trabajadores	36%	13%	27%	24%	51%
	Mejorar la relación entre trabajadores	35%	17%	27%	22%	49%
Ventas	Mantener o contratar nuevos trabajadores	39%	15%	23%	24%	<b>47%</b>
	Reclutar y seleccionar a trabajadores	40%	19%	21%	20%	<b>41%</b>
	Aumentar o mantener las ventas de empresa o negocio	10%	11%	33%	46%	<b>79%</b>
	Calcular las ganancias de la empresa o negocio	17%	15%	30%	38%	68%
	Determinar los precios de sus productos o servicios en forma adecuada	18%	18%	27%	37%	64%

Dimensiones	¿Cuánto lo apoyó el Centro en...? Clientes sin negocio formalizado	Nada	Poco	Bastante	Mucho	Bastante + Mucho
<b>Bancarización y financiamiento</b>	Conocer fuentes de financiamiento públicas y privadas	15%	8%	24%	53%	<b>77%</b>
	Estimar su capacidad de endeudamiento	37%	11%	25%	28%	52%
	Conocer costo de productos bancarios (línea de sobregiro, tarjetas de crédito, crédito, etc.)	36%	15%	24%	25%	50%
	Introducir nuevos medios de pago	39%	16%	20%	25%	<b>45%</b>
	Abrir cuenta bancaria como empresa	65%	10%	7%	18%	<b>25%</b>
	Abrir cuenta bancaria como persona	74%	10%	5%	11%	<b>16%</b>
<b>Mercados y medios de comunicación</b>	Conocer su mercado objetivo	14%	11%	28%	47%	75%
	Desarrollar estrategias de marketing (publicitar sus productos)	18%	9%	26%	47%	73%
	Identificar segmentos de clientes	13%	15%	28%	45%	73%
	Comprender la oferta de valor de empresa y sus productos o servicios	14%	14%	25%	46%	72%
	Conocer a la competencia (productos, precio, calidad)	18%	13%	26%	43%	69%
	Conocer nuevos clientes y proveedores	19%	12%	29%	40%	69%
	Diseñar y/o mejorar la presentación de productos	22%	13%	22%	43%	65%
Participar en ferias, ruedas de negocio o exposiciones	24%	17%	24%	35%	59%	
<b>Tecnología de la información y comunicación</b>	Usar o mejorar el uso de redes sociales para comercializar sus productos	25%	17%	27%	31%	58%
	Usar o mejorar el uso del computador para labores de la empresa o negocio	32%	16%	23%	29%	52%
	Desarrollar o mejorar una página web de la empresa o negocio	37%	16%	20%	27%	<b>47%</b>
	Crear, usar o mejorar el uso de una cuenta de correo electrónico	41%	13%	19%	27%	<b>46%</b>
	Hacer trámites en línea (SII, Previred, pago de cuentas, etc.)	34%	21%	15%	30%	<b>45%</b>
	Conocer o mejorar el uso de programas básicos tales como Word, Excel u otros	40%	17%	21%	22%	<b>43%</b>
<b>Evaluación general</b>	Desarrollar sus capacidades como empresario(a)	6%	7%	31%	56%	<b>87%</b>
	Mejorar la confianza en sí mismo(a)	8%	8%	26%	58%	<b>84%</b>
	Mejorar su actitud y/o habilidades como empresario(a)	11%	9%	28%	52%	<b>81%</b>
	Acceder a redes de apoyo o manejarlas (proveedores, clientes, servicios públicos, autoridades, otros)	8%	12%	29%	51%	<b>80%</b>
	Optimizar su tiempo	16%	17%	28%	38%	66%

Fuente: Elaboración propia.

## POSIBILIDADES INVESTIGACIÓN FUTURA

---

Tanto por el impacto positivo que se observó para el tratamiento entregado por los Centros, como por la riqueza de los datos obtenidos y otras oportunidades, existen diversas líneas de investigación futura en torno al trabajo de los Centros de Desarrollo de Negocios.

La primera línea se relaciona con la realización de una extensión del estudio, frente a la pregunta de cuál es el impacto económico que estos resultados tienen a nivel país. Por ejemplo, ¿cuántos nuevos empleos se estarían generando en Chile gracias a los negocios que se trabajan con los Centros actualmente?

Por otra parte, es posible hacer estudios adicionales en torno a los resultados obtenidos respecto a acceso a financiamiento y a nuevos mercados, evaluando el impacto que dichos cambios generan en el desempeño general de las empresas asesoradas por los Centros.

Finalmente, se observan oportunidades de investigación futura en torno a la evaluación de los beneficios obtenidos gracias a la formalización, tanto para las propias empresas como a nivel local o nacional, considerando que es uno de los aspectos más destacados tanto por los asesores y directores, como por los propios clientes de los Centros, además de la propia evaluación de impacto.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA

---

Tras la realización de este estudio, que incluyó un análisis cualitativo del trabajo efectuado por los primeros 27 Centros de Desarrollo de Negocios en Chile, a través de la aplicación de su teoría del cambio, así como también un análisis cuantitativo del impacto en empleo y ventas -por medio del método de diferencias en diferencias- se puede determinar que la implementación de esta política en el país ha contribuido a las empresas de menor tamaño. En efecto, los resultados de la evaluación de impacto sugieren que la asesoría entregada por los Centros de Desarrollo de Negocios en Chile tiene un efecto positivo, y económicamente importante, en términos de creación y formalización de empleos. Específicamente, los resultados indican que los clientes de los centros experimentaron, en comparación al grupo de control, un incremento en el número de trabajadores totales, el número de trabajadores formalmente contratados y el número de trabajadores jornada completa, así como una reducción en el número de trabajadores familiares no remunerados.

Este trabajo, además, muestra evidencia cualitativa de que los Centros no solo han ayudado a crear más puestos de trabajo formales, sino que también han incidido en aspectos que ayudan a mejorar la calidad laboral de los empresarios y la de sus trabajadores. En aspectos netamente asociados a la satisfacción de los empresarios, el 87% de estos reconocieron que el Centro los apoyó de manera importante a “desarrollar sus capacidades como empresario”, mientras que el 84% mencionó que el Centro fue fundamental para “mejorar la confianza en sí mismo”.

**Se puede determinar que la implementación de esta política en el país ha contribuido a las empresas de menor tamaño. En efecto, los resultados de la evaluación de impacto sugieren que la asesoría entregada por los Centros de Desarrollo de Negocios en Chile tiene un efecto positivo, y económicamente importante, en términos de creación y formalización de empleos.**

En Chile, a la luz de la persistente informalidad en el mercado laboral (un 30% de la fuerza laboral es informal) y del gran número de microempresas (65% de las empresas), los resultados de este estudio tienen implicancias de política de gran relevancia. La inversión pública realizada en los Centros de Desarrollo de Negocios produce una contribución importante a la economía, a través de la creación de nuevas oportunidades de trabajo formal y de la identificación de nuevas posibilidades de negocios que ayudan a vigorizar la economía. Asimismo, el apoyo realizado por los Centros contribuye a una mayor satisfacción laboral, reflejada en un mejoramiento de la autoestima y las habilidades empresariales, y de liderazgo de sus clientes.

Concluido el estudio, se observan diversas oportunidades de mejora para aumentar el valor entregado por los Centros. Por una parte, se estima que para favorecer el seguimiento a las asesorías realizadas y a la evaluación del impacto de las intervenciones, se deberían mejorar los registros propios de los Centros en términos de ventas anuales de sus clientes, cantidad de trabajadores (totales, contratados, familiares no remunerados y de jornada completa, distinguiendo entre hombres y mujeres), así como incorporar el uso de datos administrativos provenientes de otras instituciones públicas y el levantamiento periódico de encuestas cualitativas a empresarios, directores y asesores.

Por otra parte, se estima que existen oportunidades de ampliar la investigación realizada, de modo de conocer el impacto real de los Centros en la economía del país, ya sea a través de una extrapolación de los resultados obtenidos en cuanto a acceso a nuevos mercados y empleo, entre otros aspectos. Implementando ambos tipos de mejoras, el Estado podría contar con mejores herramientas para decidir cómo y dónde invertir recursos que favorezcan el desarrollo de las empresas de menor tamaño en Chile, fomentando la economía del país.

## REFERENCIAS

---

### A

#### **America's Small Business Development Centers (2018)**

*Economic Impact*. Recuperado en enero de 2018, del sitio web de America's Small Business Development Centers (SBDC): <https://americassbdc.org/about-us/economic-impact/>

#### **America's Small Business Development Centers (2016)**

Working with America's Job Creators. *America's SBDC Brochure*. Estados Unidos.

### B

#### **Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007)**

Measuring and explaining management practices across firms. *The Quarterly Journal of Economics* 122, 1351 - 1408.

### C

#### **Corporación de Investigación, Estudio y Desarrollo de la Seguridad Social CIEDESS: (2017)**

*Boletín de Informalidad Laboral: Situación de la Informalidad en el Mercado Laboral chileno y cobertura previsional (cifras a marzo de 2017)*. Recuperado en enero de 2018 del sitio web de la CIEDESS: [http://www.ciedess.cl/6011/articles-2221\\_archivo\\_01.pdf](http://www.ciedess.cl/6011/articles-2221_archivo_01.pdf).

### R

#### **Roberts, M., & Whited, T. (2013)**

Endogeneity in empirical corporate finance. (M. H. George Constantinides, Ed.) *Handbook of the Economics of Finance*.

#### **Rogers, P. (2014)**

La teoría del cambio. *Sinopsis de la evaluación de impacto N°2*.

## ANEXOS

**Tabla N-2 (completa)**

**Teoría del cambio y descripción de procesos del Programa  
 (énfasis en intervención)**

	Problemática	Intervención	Resultados levantados
<b>Estructura, método y planificación</b>	Poca definición de la idea y modelo de negocio y de la propuesta de valor. Falta de metodología, planificación y estrategia.	Clientes asisten a capacitaciones y elaboran plan y modelo de negocios junto a su asesor, de modo personalizado.	Clientes asisten a capacitaciones y elaboran plan y modelo de negocios junto a su asesor, de modo personalizado.
<b>Contabilidad y gestión financiera</b>	Clientes no llevan registro de gastos ni ingresos, externalizan contabilidad sin un adecuado control, no diferencian entre ingresos y gastos de la empresa y personales.	Capacitaciones y asesorías personalizadas. Asesores dan tareas a sus clientes (registro de gastos e ingresos, utilidades, determinación de punto de equilibrio, entre otras).	Registro y sistematización de gastos e ingresos, cálculo de rentabilidad. Capacidad para entender un balance. Asumen responsabilidades en contabilidad. Racionalizan gestión financiera, separan cuentas.
<b>Informalidad (Formalización)</b>	Temor a la formalización (pago de impuestos, pérdida de beneficios sociales), desconocimiento del procedimiento y figuras legales.	El asesor guía al cliente en el proceso de formalización, mediante la figura legal que resulte más adecuada para su negocio.	Clientes constituyen personas jurídicas de primera categoría, comprenden pros y contras de distintas figuras legales, mayor acceso a la banca, y a nuevos mercados.
<b>Conocimiento y dominio normativa</b>	Desconocimiento de la normativa pertinente y vigente para sus respectivos negocios, o los canales y procedimientos para tramitarla, por ejemplo en lo referente a resoluciones sanitarias, patentes o ley MEF.	Capacitaciones y asesorías. Asesor instruye al cliente respecto a normativa vigente, apoyo en tramitación de resoluciones sanitarias y patentes.	Conocimiento para tramitar permisos sanitarios, patentes municipales, normativa pertinente para su actividad (p.ej. ley MEF).
<b>Temas Tributarios</b>	Temor y desconfianza hacia el Servicio de Impuestos Internos (SII). IVA no se registra adecuadamente. No se pagan impuestos, desconocen beneficios de la tributación, delegación a contadores.	Capacitaciones y asesorías en la materia, recomendaciones respecto a beneficios del pago de impuestos. Apoya en tramitación de factura electrónica.	Pago y declaración de impuestos, conocimiento de beneficios asociados. Conoce su clave del sitio SII, entiende manejo de impuestos, diferencia entre IVA de venta e IVA de compra, domina facturación electrónica.
<b>Acceso al financiamiento y a la banca</b>	Desconocimiento de fuentes de financiamiento pública y privada; escasas habilidades para elaborar propuestas; limitaciones para acceder a la banca.	Asesor informa respecto a oferta pública y privada en materia de financiamiento a MIPE. Prepara al cliente para elaborar propuestas (no las desarrolla). Participación en centros (vía convenio) facilita acceso a la banca a clientes.	Conocimiento de fuentes de financiamiento público y privado; competencias para el desarrollo de proyectos y propuestas; acceso a productos y servicios de instituciones bancarias y de microfinanzas.



	Problemática	Intervención	Resultados levantados
<b>Inversión*</b>	Inversiones atienden a contingencias y carecen de visión estratégica. Limitaciones debido a acceso a banca y/o financiamiento público.	Asesor promueve visión estratégica de inversiones. Acceso a banca y/o financiamiento público posibilita concretar inversiones en ámbitos claves del funcionamiento de la empresa.	Conocimiento y visión estratégica respecto a las inversiones necesarias para la expansión y/o sostenibilidad del negocio. Realización de inversiones en capital de trabajo, mejoras productivas, aumento de productividad.
<b>Comercialización</b>	Desconocimiento de canales y estrategias de comercialización, reticencia a vender, dificultades para acceder a nuevos clientes. Poco desarrollo de su marca y conceptualización de oferta de valor. Desconocimiento de mercado.	Capacitaciones en marketing digital; asesores instruyen a clientes en distintas formas y canales de comercialización. Centros promueven la participación en ferias, ruedas de negocio, promocionan redes con actores públicos y privados. Algunos centros tienen convenios con universidades para desarrollar marca y estrategias de marketing. Centros realizan estudios de mercado	Mayor conocimiento respecto a canales y estrategias de comercialización, dominio de marketing digital, mayor comprensión de su mercado: segmentos de clientes, oferta de valor de sus productos, competencia, estimación de precios, imputación de las horas de dedicación del empresario, períodos de venta más alto. Desarrollo e instalación de la marca, trabajo de imagen. Acceso a ferias y ruedas de negocio.
<b>Manejo de recursos humanos</b>	Desconocimiento formas de contratación, reticencia a contratar, escasa diferenciación de roles, falta de delegación, débil manejo de clima laboral, no hay autocontratación.	Asesores dan a conocer normativa, acompañan en contratación y desvinculación de trabajadores, apoyan en manejo de clima laboral. Recomiendan definición de roles y responsabilidades, fijación de sueldo.	Delimitación de roles, definición de horarios, mejora de condiciones laborales en el trato y en el clima laboral, más capacidad de liderazgo y optimización trabajo en equipo.
<b>Alfabetización digital</b>	En algunos centros los clientes no poseen computador y/o correo electrónico, no utilizan software (Excel) y presentan problemas de conectividad e infraestructura.	Asesores (en centros donde ocurre) crean correo electrónico a clientes, promueven y apoyan uso de computador y software. Asistencia en uso de redes sociales. Incorporación de medios digitales (correo electrónico, WhatsApp) para la relación con clientes.	Uso de computador, de internet, de software (Excel, Word), facturación electrónica, redes sociales. Creación (en caso de no tener) y uso cotidiano de correo electrónico.
<b>Redes</b>	Débil generación de vínculos y redes con otros actores relevantes, como participación en redes comerciales y organizaciones empresariales. Se aprecia un temor o reticencia a aproximarse a autoridades locales, provinciales o regionales.	Asesores promueven la generación de redes entre clientes, así como la interacción entre estos e instituciones públicas y autoridades políticas. Realización de ferias y ruedas de negocios facilita generación de redes.	Generación de vínculos de amistad y comerciales (cliente-proveedor) entre clientes y con actores externos al centro, incluyendo empresarios e instituciones públicas y privadas.
<b>Exportaciones</b>	En las entrevistas no se levantaron problemáticas, intervenciones o resultados asociados a las exportaciones. Probablemente esto se deba a la baja participación de gacelas y que las EMT participantes demuestran niveles de desarrollo que aún no se asocian a exportación de sus productos o servicios.		

[WWW.SISTEMASPUBLICOS.CL](http://WWW.SISTEMASPUBLICOS.CL)



## EDICIONES ANTERIORES DE LA SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

### N° 1 Junio 2010

Déficit de vitamina "I": Las omisiones de implementación de las políticas públicas

### N° 2 Julio 2010

Inversión pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones

### N° 3 Marzo 2011

Supervisión educativa a establecimientos educacionales: Diagnóstico y desafíos para su modernización

### N° 4 Marzo 2011

Descentralización en Chile: Una trayectoria posible

### N° 5 Julio 2011

Dejando de financiar sólo el corto plazo: Nuevo sistema de asignación de recursos para la defensa en Chile

### N° 6 Mayo 2012

Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas

### N° 7 Junio 2012

Por una mejor educación inicial en Chile: Rol, relevancia y desafíos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles [JUNJI]

### N° 8 Junio 2013

Gobiernos regionales: El eslabón perdido de la descentralización

### N° 9 Enero 2014

Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?

### N° 10 Julio 2015

Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de Directivos Escolares

### N° 11 Mayo 2015

Diseño institucional de un nuevo Sistema de Protección Integral de la Infancia y Adolescencia en Chile: Principios y componentes esenciales

### N° 13 Septiembre 2017

El Desafío de la Seguridad en el Trabajo: Evaluación del Plan de Prevención del Instituto de Seguridad Laboral

### N° 14 Diciembre 2017

Diseño de Servicios en Hospitales: Propuestas para incrementar su productividad

