



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL  
DE GESTIÓN**

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BASADO  
EN LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO "MIPES"  
Caso: Servicio Cooperación Técnica Dirección Regional  
Illapel**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**PAOLO FRANCESCO DANELLI PÉREZ  
THOMAS PAULO RIQUELME RODRÍGUEZ**

Académico Guía: Daniel Alfredo Martínez Bruna

**Diciembre de 2021, Valparaíso**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestro profesor guía, que nos brindó su ayuda para el desarrollo de nuestra tesis, especialmente en aquellos momentos en donde no contábamos con la claridad suficiente para lograr canalizar las ideas y contenidos de nuestra investigación. Agradecemos también su disponibilidad y entusiasmo al mostrarnos el camino correcto que debíamos seguir para obtener éxito en nuestro trabajo investigativo.

Personalmente agradezco a mis padres y familia que han sido un apoyo fundamental desde siempre en mis estudios, gracias a ellos es en donde estoy ahora. Reconocer el apoyo incondicional de mi madre que me ha acompañado en los momentos más difíciles y cruciales de mi vida, también a mi compañero de tesis, con quien en conjunto desarrollamos la investigación de la mejor manera posible.

***Paolo Danelli P.***

Luego de realizada esta investigación agradezco a mi familia, profesores y cercanos; quienes han sido un pilar de gran relevancia en este proyecto final. Agradecer también a mi compañero de tesis; Paolo, con quien pudimos generar una conexión de escucha y apoyo mutuo, respetando las distintas opiniones y logrando acuerdos para desarrollar esta investigación.

***Thomas Riquelme R.***

## CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO	13
1.1. CONCEPTOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	13
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	14
1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	16
1.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTERNO.....	16
1.3.1.1 ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT (EPM).....	16
1.3.1.2 PEOPLE PERFORMANCE MANAGEMENT (PPM).....	18
1.4 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO.....	19
1.4.1 EVALUACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	19
CAPÍTULO II: SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA, CENTRO DESARROLLO DE NEGOCIO.....	22
2.1 NACIMIENTO DEL SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA.....	22
2.1.2 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIÓN SERCOTEC.....	22
2.2 CREACIÓN DE LOS CENTROS DE NEGOCIOS.....	24
2.2.1 CAUSA DEL ORIGEN.....	25
2.2.2 PROPUESTA DE VALOR.....	25
2.2.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS DE NEGOCIOS.....	26
2.2.4 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN CENTRO DESARROLLO DE NEGOCIOS.....	28
2.2.4 SUCURSALES CENTROS DE NEGOCIOS.....	28
2.3 DESCRIPCIÓN CENTRO DE NEGOCIOS DIRECCIÓN REGIONAL ILLAPEL.....	29

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	34
3.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	34
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	34
3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	35
3.4 TRABAJO DE CAMPO .....	37
3.4.1 MUESTRA.....	37
3.4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	38
3.5 ANÁLISIS .....	39
3.5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO .....	39
3.5.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....	41
3.5.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	42
3.6 INFORMATIVA.....	44
3.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS .....	46
4.1 FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE NEGOCIO.....	46
4.1.1 ESTRUCTURA INTERNA .....	46
4.2 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL .....	47
4.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	47
4.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	49
4.3 HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	54
4.3.1 BALANCED SCORECARD .....	54
CAPITULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	62
5.1 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	75

## TABLAS

Tabla 1: Respuestas a preguntas sobre Satisfacción de Servicios Recibidos.....	28
Tabla 2: Formulación de la muestra.....	38
Tabla 3: categorías y subcategorías.....	39
Tabla 4: Perfiles de expertos.....	42
Tabla 5: Promedio de Validadores Entrevistados.....	43
Tabla 6: Promedio de Validadores Encuesta.....	43
Tabla 7: Encuestas basada en Satisfacción de los usuarios categoría Evaluación de Desempeño.....	50
Tabla 8: Encuesta sobre perspectiva del cliente categoría balanced scorecard....	56
Tabla 9: Agrupación de atributos.....	66
Tabla 10: Agrupación por rango.....	66
Tabla 11: Tablero de control.....	70
Tabla 12: Instrumento de validación entrevista.....	84
Tabla 13: Instrumento de validación encuesta.....	90

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Doce Sistemas del Desempeño Organizacional.....	15
Ilustración 2: Análisis EPM.....	17
Ilustración 3: Medición PPM.....	18
Ilustración 4: Elaboración de un sistema de Medición del Desempeño.....	20
Ilustración 5: Mapa Estratégico periodo 2019 - 2022.....	24
Ilustración 6: Modelo de trabajo de los centros de negocios.....	26
Ilustración 7: Planificación Estratégica.....	30
Ilustración 8: Organigrama centro de negocio.....	31
Ilustración 9: Fases de Metodología.....	36
Ilustración 10: Nivel de Satisfacción.....	51
Ilustración 11: Atributos del centro.....	52
Ilustración 12: Calidad de la información.....	53
Ilustración 13: Canales de acercamiento.....	57
Ilustración 14: Rapidez.....	58

Ilustración 15: Recomendación.....	59
Ilustración 16: Nueva actividad incorporada .....	60
Ilustración 17: Valor del servicio .....	61
Ilustración 18: Percepción de usuarios .....	64
Ilustración 19: Atributos de satisfacción.....	65
Ilustración 20: Relación de objetivos.....	68
Ilustración 21: Mapa literario.....	75
Ilustración 22: Encuesta parte 1.....	77
Ilustración 23: Encuesta parte 2.....	78
Ilustración 24: Encuesta parte 3.....	78
Ilustración 25: Encuesta parte 4.....	79
Ilustración 26: Encuesta parte 5.....	80
Ilustración 27: Encuesta parte 5.....	81
Ilustración 28: Encuesta parte 6.....	82
Ilustración 29: Atlas ti.....	83
Ilustración 30: Felicitaciones, información, reclamo y sugerencias .....	94
Ilustración 31: Primera parte carta de SERCOTEC.....	95
Ilustración 32: Segunda parte carta de SERCOTEC.....	96
Ilustración 33: Primera parte indicadores de SERCOTEC Illapel .....	97
Ilustración 34: Segunda parte indicadores SERCOTEC Illapel .....	98

## RESUMEN

Las asesorías técnicas tienen real importancia para las personas que inician su emprendimiento, pero también para aquellas que ya han avanzado en este, debido a que se les entregan herramientas que permiten crecer, mejorar y expandirse para constituirse como empresas sólidas durante el tiempo. Con esto; se benefician y crean nuevos empleos, generando un aumento en el bienestar social y además de ser el motor fundamental para el aporte del PIB de la economía del país.

Por esta razón es que las ayudas brindadas a través de los centros de negocios, entendiéndose estas como entidades públicas reguladas por el estado, que generan apoyos relevantes hacia las MIPES y PYMES. Debido a esto que el objetivo de esta investigación se enfocó en analizar la evaluación de desempeño organizacional, basándose en la satisfacción de los usuarios del centro de negocio SERCOTEC Illapel, indicando la relación directa con el cumplimiento de metas propuestas y calificando la calidad de los servicios entregados hacia los usuarios

Palabras Claves: Asesorías técnicas, Emprendimiento, Crecer, Mipes, Desempeño organizacional, Satisfacción del usuario, Metas, Calidad de los servicios.

## **ABSTRACT**

Technical advisory services are real important for the people who are starting their business, but also for those who have already advanced in this, because they are given tools that allow them to grow, improve and expand to become solid companies over time. With this, they benefit and create new jobs, generating an increase in social welfare and also being the fundamental engine for the contribution of the GDP of the country's economy.

For this reason the aid provided through the Business Centers, understood as public entities regulated by the state, which generate relevant support to MSMEs and SMEs. Due to this, the objective of this research was focused on analyzing the evaluation of organizational performance, based on the satisfaction of the users of the SERCOTEC Illapel Business Center, indicating the direct relationship with the fulfillment of proposed goals and qualifying the quality of the services provided to the users.

Key words: Technical assistance, Entrepreneurship, Growth, MSMEs, Organizational performance, User satisfaction, Goals, Quality of services.

## INTRODUCCIÓN

En la realidad económica nacional, las micro, pequeñas y medianas empresas “MIPES” tienen un papel fundamental en la economía chilena, ya que aportan aproximadamente un 17% al Producto Interno Bruto (PIB) del país y al mismo tiempo representan un 70% del mercado laboral (INE, 2019).

La mayoría de las empresas de este tipo acuden a diferentes centros de negocios que se encuentran ubicados en todo el territorio chileno, a fin de solicitar ayudas económicas o conocimientos técnicos (Zúñiga et al., 2019) que entregan capacidades para un mejor desarrollo y crecimiento, estableciendo que para todos los centros es fundamental saber la evaluación del grado de satisfacción de sus usuarios para conocer el desempeño de sus procesos.

Conforme avanza el tiempo, la existencia de carencias técnicas y de una administración defectuosa, se refleja debido a que, según estadísticas, 8 de cada 10 MIPES fracasan (Emol, 2018). Es por esta razón que la organización del Servicio de Cooperación Técnica “SERCOTEC” desde el año 1955 ejerce una ayuda constante a este sector contribuyendo a la competitividad, pero debido a la necesidad de tener especialistas en el tema técnico es que nacen los centros de negocios, dedicados a la prestación de servicios empresariales donde el principal propósito de esta organización es que estas MIPES perfeccionen sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial (Zúñiga et al., 2019), otorgándole con esto una real importancia al Programa de Desarrollo Empresarial. Cabe destacar en este contexto, que el programa está destinado a mejorar los resultados económicos de las MIPES que son atendidas en los centros de negocios, incorporando en ellas capacidad de gestión empresarial, mediante servicios gratuitos de asistencia y apoyo, para hacer esto posible el programa realiza un conjunto de acciones; tales como la elaboración de diagnósticos de la situación de los emprendedores o MIPES, también se encargan de diseñar y esquematizar los planes de trabajo correspondientes para resolver las problemáticas que los aquejan (Sercotec, 2020).

En el año 2019, el apoyo personalizado ofrecido por los centros de negocios brindó la posibilidad de que 22.735 emprendedores y/o microempresarios surgieran, avanzaran y fortalecieran tanto sus competencias como sus planes de negocios (Ministerio de Economía y Turismo, 2019).

Por otro lado, para lograr entender el funcionamiento de los centros de negocio, es necesario indagar en su desempeño organizacional, ya que, según Chiavenato (2009) “es un proceso que contiene los conceptos básicos que los administradores establecen en una estructura para obtener la medición del desempeño” (p. 227). Por lo tanto, el concepto de desempeño organizacional es uno de los puntos más relevantes de la investigación y en este desempeño se consideró la satisfacción del usuarios, que según Camisón & Cruz (2008) se entiende esta satisfacción como el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el agrado de los clientes, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. Y por tanto la empresa debe centrar su atención en las expectativas de los clientes para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto.

Según Hitpass (2012), se establece una relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción a los usuarios, lo cual indica que la gestión orientada a procesos que trata de entregar a sus clientes es la llamada propuesta de valor, identificada con los factores críticos para la medición del desempeño. A la vez, existe una relación entre la satisfacción de los usuarios, el desempeño organizacional y el nivel del personal que presta el servicio, es decir, los miembros que componen los centros de negocios, quienes deben ser profesionales especializados, capacitados y que cumplan un rol fundamental para que las MIPES logren los beneficios con la ayuda obtenida y puedan cumplir con sus objetivos propuestos. Esta es la principal motivación para elaborar un análisis basado en el desempeño organizacional y la satisfacción de los usuarios en SERCOTEC, específicamente de la dirección regional de Illapel. A pesar de que los centros nacionales comparten las mismas líneas estratégicas entre todas las oficinas, no es posible evaluar la efectividad entregada hacia sus usuarios y se desconoce si existe o no una medición de los éxitos en las PIMES. Es por esto por lo que en diversos medios explican una difusa entrega de la información para algunas PIMES, y la falta de transparencia de esta (Diario Uchile, 2010), por otro lado, se puede evidenciar la existencia del desempeño entregado en las asesorías mediante el sistema de reclamos, sugerencias y felicitaciones donde se solicitó información para esta investigación y se encontraron usuarios disconformes con el servicio recibido (Portal Transparencia, 2021).

Basado en esto nace la siguiente pregunta de investigación:

El desempeño organizacional de centro de negocio Illapel, ¿Cumple un nivel significativo con respecto a la satisfacción de los usuarios?

Por las razones antes mencionadas, es que la investigación cuenta con diversos objetivos, siendo el principal el análisis del desempeño organizacional del centro de negocio SERCOTEC (dirección regional Illapel) en función a la satisfacción de los beneficiarios "MIPES". Con base en esto se entregó diversas interpretaciones de los conceptos, siendo de relevancia el desempeño organizacional y su relación con la satisfacción del usuario, además de generar una descripción en cuanto a estructura organizacional, funcionamiento y características tanto de SERCOTEC como del centro de negocios Illapel, del mismo modo se llevó a cabo una búsqueda de información a través de encuestas y entrevistas para lograr un análisis del desempeño organizacional basado en la perspectiva sobre la satisfacción del cliente, con lo que se pudo proponer recomendaciones y sugerencias que impliquen un mejoramiento continuo del proceso de medición en cuanto a desempeño organizacional en busca de lograr satisfacer a sus usuarios. Luego de cumplir con los objetivos descritos anteriormente será posible responder a la problemática de investigación.

La presente investigación fue realizada mediante un enfoque metodológico cualitativo, teniendo en cuenta que esta es una de las partes fundamentales para ser desarrollado el estudio. El paradigma en el que se encuentra sustentada la investigación, integra el área cualitativa, lo que cuenta con un enfoque orientado a explicar y también comprender diversos hechos, en la teoría es una herramienta que delimita la ruta que desarrolló la investigación desde que esta inicia. El objetivo de este método es lograr una investigación transparente, completa e imparcial a través de la exploración realizada (Monje, 2011).

Para la recopilación de información se generó una entrevista a la Directora del centro de Negocios SERCOTEC Illapel, para luego complementarla desde el punto de vista de la percepción de los usuarios basado en la satisfacción, lo que se llevó a cabo mediante encuestas aplicadas a las "MIPES" del centro en estudio.

Lo mencionado anteriormente se interpretó analizando los datos y resultados recopilados para complementar los objetivos de la investigación y posteriores conclusiones. Por tanto, en la interpretación y análisis de resultados, son presentadas las respuestas obtenidas por parte del centro de negocios y por los usuarios en base a las categorías

seleccionadas. Por ultimo se generó un apartado de conclusiones, las cuales dan respaldo al cumplimiento de la investigación, entregando los resultados finales e indicando el buen desempeño de el centro de negocios Illapel, debido a que presentan un alineamiento con los objetivos nacionales y así se logra entregar una propuesta de valor adecuada a la realidad de la zona, con esto se da conformidad a los usuarios, quienes dan a conocer y entregan una percepción positiva en cuanto a lo recibido.

# **CAPÍTULO I: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

Para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de una organización; se debe tomar en cuenta el concepto de desempeño organizacional, el cual debe delimitarse según la misión, visión y las metas propuestas de la empresa. Este desempeño al ser un proceso sistemático debe ser evaluado constantemente para comprobar si lo propuesto por la organización está en vías para alcanzar los objetivos. En este capítulo se expondrá distintos conceptos y definiciones del desempeño organizacional y sus métodos de evaluación que son relevantes para el curso de esta investigación.

## **1.1. CONCEPTOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Para comprender que es Desempeño Organizacional es primordial definir ambas ideas, para luego generar un posible concepto claro y concreto. Se define el desempeño según García (2011), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Por otro lado, se define la organización como las entidades formalizadas que comprenden un conjunto de personas reunidas para un fin común. Las organizaciones se comportan según las instituciones y al mismo tiempo influyen en ellas e incluyen una amplia gama de la actividad humana y pueden clasificarse en públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro, gubernamentales o no gubernamentales, etc. (Lusthaus et al., 2002).

Chiavenato (2009), indica que para comprender el funcionamiento de estas empresas es necesario indagar en su desempeño organizacional, debido a que este es un proceso que contiene los conceptos básicos que los administradores establecen en una estructura, para obtener la medición de eficiencia y eficacia. La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas (Lusthaus et al., 2002, p. 10). Se señala que el desempeño organizacional hace referencia al rendimiento como tal, refiriéndose a los resultados obtenidos por una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas, el tema de desempeño va más allá de los datos exclusivamente financieros, la

calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2009).

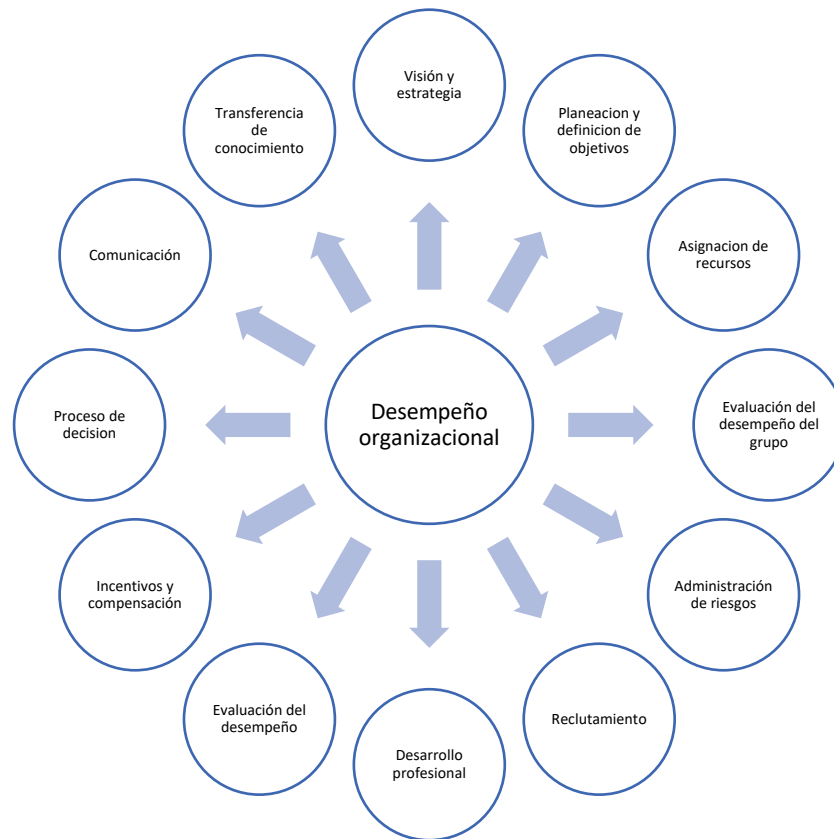
El rendimiento de una organización se puede analizar mediante el entorno organizacional, lo cual deja más claro los puntos adecuados que se deben abordar en un desempeño óptimo de una organización.

## **1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Para lograr un desempeño organizacional adecuado se necesita equilibrar las necesidades del trabajo y mantener el ánimo de las personas en un nivel satisfactorio. El desempeño organizacional depende de una serie de factores básicos, como la conciliación de conflictos, la negociación y el manejo del estrés. Una forma de analizar el entorno es a través de 12 sistemas como se observa en la **Ilustración 1** que permiten mejorar consistentemente el desempeño organizacional (Chiavenato, 2009).

Según Robbins & Judge (2013) “la creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso; no obstante, las evidencias sugieren que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado un incremento de la eficacia de la organización” (p. 88).

Ilustración 1: Doce Sistemas del Desempeño Organizacional



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. p.406.

Este análisis determina si se ejerce de una manera correcta el alineamiento empresarial. En el caso hipotético de que alguno de los 12 sistemas presente una problemática es posible corregirlo y dar soluciones para que el rendimiento sea óptimo.

Por lo tanto, el desempeño organizacional se define como el comportamiento para alcanzar los objetivos planeados y obtener consecuentemente el éxito de la visión empresarial, es decir, los resultados de una organización incorporando todo su grupo de interés, pero para lograr que se cumpla todo lo anterior se deben generar evaluaciones en las organizaciones.

### **1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Toda organización, con o sin fines de lucro debe tener en cuenta una evaluación, debido a que es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia en cuanto a su desempeño, esto se vuelve en un factor determinante en cuanto a la gestión de recursos humanos y por consiguiente de toda la estructura organizacional.

Gan & Trigine (2012), hacen referencia a la evaluación del desempeño, señalando que es un proceso continuo siendo el resultado de la cultura de la organización, enfocado directamente con la alineación de los objetivos de la empresa, mediante un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización, lo cual todos son evaluados por sus resultados (objetivos de orientación cuantitativa) y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos o competencias).

Las organizaciones deben tener en conocimiento si los objetivos son acordes a la misión propuesta, por lo que se deben generar evaluaciones en el desempeño, ya sean de tipo internas, las que se evalúan la estructura organizacional en su conjunto y el personal que actúa en la organización, o externas; referentes al usuario y su satisfacción en el servicio o producto entregado.

#### **1.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTERNO**

La evaluación del desempeño interno se puede clasificar en dos medidas, donde una de ellas es la evaluación del Desempeño Empresarial (*Enterprise Performance Management*), en donde se analiza principalmente el alineamiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la dirección.

Por otro lado, se encuentra la Gestión del Desempeño de las Personas (*People Performance Management*), que analiza el cumplimiento de metas y el desarrollo adecuado de sus labores individuales en las organizaciones.

##### **1.3.1.1 ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT (EPM)**

Cokins (2017) hace referencia al alineamiento de los métodos de mejora para crear valor para y desde los clientes con el resultado de la creación de valor económico para accionistas y propietarios, el alcance del EPM es amplio, por lo que se debe considerar a

nivel de toda la empresa. Chakravarthy (1986) indica que las medidas financieras tradicionales son inadecuadas para evaluar el desempeño empresarial, por lo que sugirió otras dos medidas, la satisfacción de las partes interesadas y la calidad de la transformación empresarial. Sink y Tuttle (1989) indican que el desempeño de una empresa es un complejo interrelacionado entre siete criterios, efectividad, eficiencia, calidad, productividad, calidad de vida, innovación y rentabilidad, lo cual sugieren cuatro áreas en las que centrarse: mejora y control, medición y evaluación, planificación de la mejora del rendimiento y sistema de apoyo cultural. Por último, según Eccles (1992), los principales indicadores del desempeño empresarial no se pueden encontrar solo en los datos financieros, sino que, en la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la participación de mercado.

Por consiguiente, se puede denominar el “EPM” como un conjunto de procesos de gestión que benefician a la organización al poner en práctica su estrategia. Al medir y monitorear el desempeño se logrará identificar cual es la toma de decisiones estratégicas y corregir desviaciones.

Ilustración 2: Análisis EPM



Fuente: Elaboración propia con extracción de datos de Cokins (2017)

En la **Ilustración 2** se muestran los elementos que son necesarios para realizar un análisis del EPM, estos son: vigilancia, ejecución, comunicación, planificación, estrategia y retroalimentación.

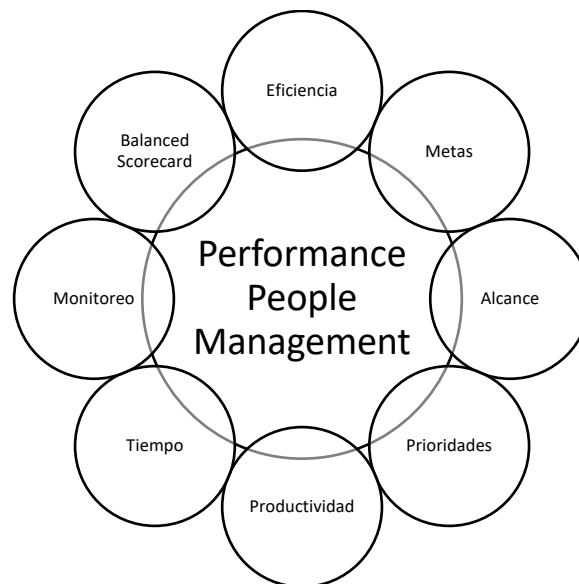
### 1.3.1.2 PEOPLE PERFORMANCE MANAGEMENT (PPM)

La gestión del desempeño de las personas es un subconjunto que busca mejorar la productividad, la satisfacción y la capacidad operativa de los empleados, según Werther & Davis (2005) el papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que, uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por lo tanto, PPM es el estudio de cómo las empresas pueden mejorar su gestión de recursos de capital humano en todo el espectro de sus audiencias, desde clientes hasta empleados. Una investigación sugiere que las empresas que crecen más rápido en la próxima década son aquellas que buscan sus relaciones con las personas, tanto clientes como empleados, para lograr sus objetivos de rendimiento (Boiger & Mulhem, 2017).

Dicho lo anterior, la gestión de las personas dentro de una organización tiene como misión asegurar que su desempeño contribuya a los objetivos estratégicos de la organización.

Ilustración 3: Medición PPM



Fuente: Elaboración Propia extracción de datos de Boiger & Mulhem (2017)

En la **Ilustración 3** se presentan los elementos necesarios para realizar un análisis de PPM en cuanto al nivel de recursos humanos presente en la organización.

#### **1.4 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

El trasfondo de los análisis EPM Y PPM demuestran que el desempeño organizacional se relaciona de manera estrecha con la satisfacción de cada usuario o cliente que interactúan con una organización, esto es recalcado por algunos autores que se expondrán a continuación.

Según Hitpass (2012), existe una relación directa en lo que es el desempeño organizacional con la satisfacción de los usuarios, señala que la gestión orientada a procesos que trata de entregar a sus clientes es la llamada propuesta de valor, la cual es identificada con los factores críticos para la medición del desempeño. Por otro lado, un estudio reveló una correlación entre las empresas de mayor rendimiento y la importancia de tratar bien a los clientes (Boiger & Mulhem, 2017).

Se puede concluir que el buen rendimiento de una empresa debe demostrar la satisfacción por parte de sus usuarios, lo cual incorpora un aumento en sus beneficios, ya sean en empresas con o sin fines de lucro.

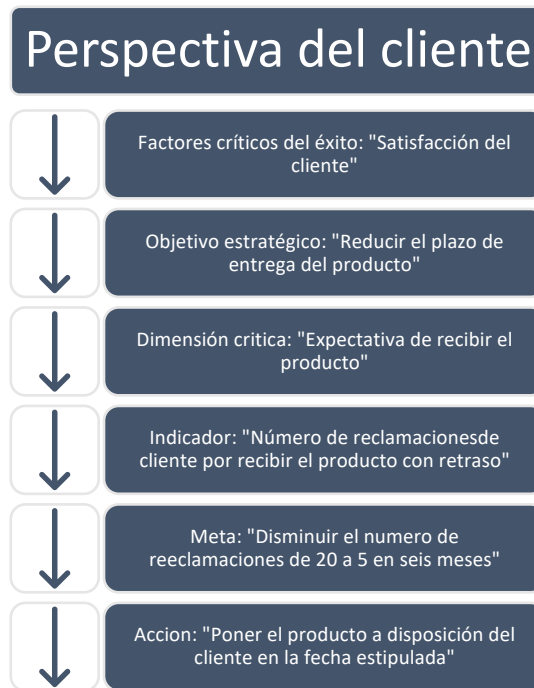
##### **1.4.1 EVALUACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores críticos de éxito (FCE) son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que, son puntos claves que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos planteados dentro de una empresa. Sin embargo, la determinación de qué es o qué no es un FCE se basa por lo general en un juicio subjetivo, debido a que no existe una fórmula para determinarlos con claridad (Romero López et al., 2009).

Jonh Rockart (1981) menciona que los FCE son un número limitado de áreas en las cuales, si los resultados son satisfactorios aseguran un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento o la organización. Ronald (1961) define este concepto de FCE, como un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa.

Los factores críticos de éxito derivan de los objetivos estratégicos de la empresa por lo tanto, si se tiene definida la misión de la organización y se relacionan con los FCE, se puede establecer un mejor manejo y aumento del crecimiento organizacional. También se puede decir que algunas organizaciones incluyen elementos adicionales para cada perspectiva utilizada, definiendo los factores críticos, dimensiones críticas, metas y acciones necesarias (Chiavenato, 2009).

Ilustración 4: Elaboración de un sistema de Medición del Desempeño



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. p.479.

La satisfacción de los usuarios es beneficiosa cuando las organizaciones desarrollan de la mejor forma el cumplimiento de su misión, la cuales dependen de los factores críticos del éxito para que el cliente reciba un servicio de calidad. Leidecker y Bruno (1984) definen a los factores críticos de éxito como aquellas áreas que aseguran un exitoso desempeño competitivo y que la gerencia debe monitorear continuamente. Por su parte Caralli (2004) menciona que los FCE son áreas clave de desempeño que son esenciales para que la organización logre su misión.

En este capítulo se hizo hincapié al desempeño organizacional y su relación con la satisfacción de los usuarios, analizando los tipos de evaluaciones que existen y que son relevantes para esta investigación, esto se llevó a cabo mediante un análisis basado en diversos autores destacados en el área, los que entregan los conocimientos necesarios para abordar dichos temas. Esto se realizó a fin de cumplir con los objetivos que fueron planteados en la investigación, para llevar a cabo y relacionarlo con la institución de Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC el principal foco de la investigación y que se describirá en el próximo apartado, indicando el funcionamiento y características propias de esta institución, además de su sistema de evaluación de desempeño, es decir como son evaluados y relacionarlos con la satisfacción de los usuarios.

## **CAPÍTULO II: SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA, CENTRO DESARROLLO DE NEGOCIO**

En el contexto económico actual de Chile, el 70% de las empresas del país son micro y pequeñas empresas (INE, 2019). Por esta razón es que la necesidad de contar con centros que presten asesoría a las antes mencionadas fue creciendo exponencialmente, centros que apoyen a la gestión empresarial mediante servicios de asistencia, como elaboraciones de diagnósticos identificando la situación de los emprendedores o diseñar y esquematizar planes de trabajo, SERCOTEC es el responsable de que todo lo anterior sea llevado a cabo de forma correcta.

En este capítulo, abarca desde los inicios de SERCOTEC, la realidad actual de estos, la forma en que son evaluados y el análisis de una sucursal específica, siendo en este caso el centro de Negocios SERCOTEC Illapel.

### **2.1 NACIMIENTO DEL SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) nace el 6 de julio de 1955 por el decreto supremo N°3483 que establece fomentar la productividad, promover técnicas y métodos para la administración racional de una empresa. Generando asesoramientos a organismos públicos y privados de la actividad artesanal y de la pequeña industria (Gobierno de Chile, 1986).

Creado bajo un acuerdo cooperativo de asistencia técnica al que concurrió la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), el Gobierno de Chile y el Instituto de Asuntos Interamericanos, en representación del gobierno de Estados Unidos de América. SERCOTEC está presente en todo Chile a través de 16 Direcciones Regionales y 8 Oficinas Provincial (Sercotec, 2020).

#### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIÓN SERCOTEC**

El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicada a brindar apoyo a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile (Sercotec, 2020).

El foco es atender a pequeños y medianos empresarios que enfrentan el desafío de actuar con éxito en los mercados, SERCOTEC ofrece a los pequeños empresarios y

emprendedores del país, apoyo para fortalecer su capacidad de gestión y desarrollar sus negocios, siendo la acción principal la necesidad de reducir las dificultades y desventajas que enfrentan las empresas de menor tamaño en relación con aquellas más grandes, por ejemplo; en el acceso a financiamiento. Además facilita que los emprendedores y emprendedoras obtengan un proyecto de negocio, ofreciendo apoyo para que sea concretado a través de diversos programas de beneficios como Capital Semilla Emprende, Capital Abeja Emprende, entre otros, con el objetivo de renovar y diversificar el tejido empresarial (Sercotec, 2020).

Visión:

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

Misión:

Brindar apoyo a los emprendedores y empresas de menor tamaño a través de asesoría, capacitación y aportes económicos para que logren resultados sostenibles, con el propósito de contribuir con la reactivación económica del país.

Propósito institucional:

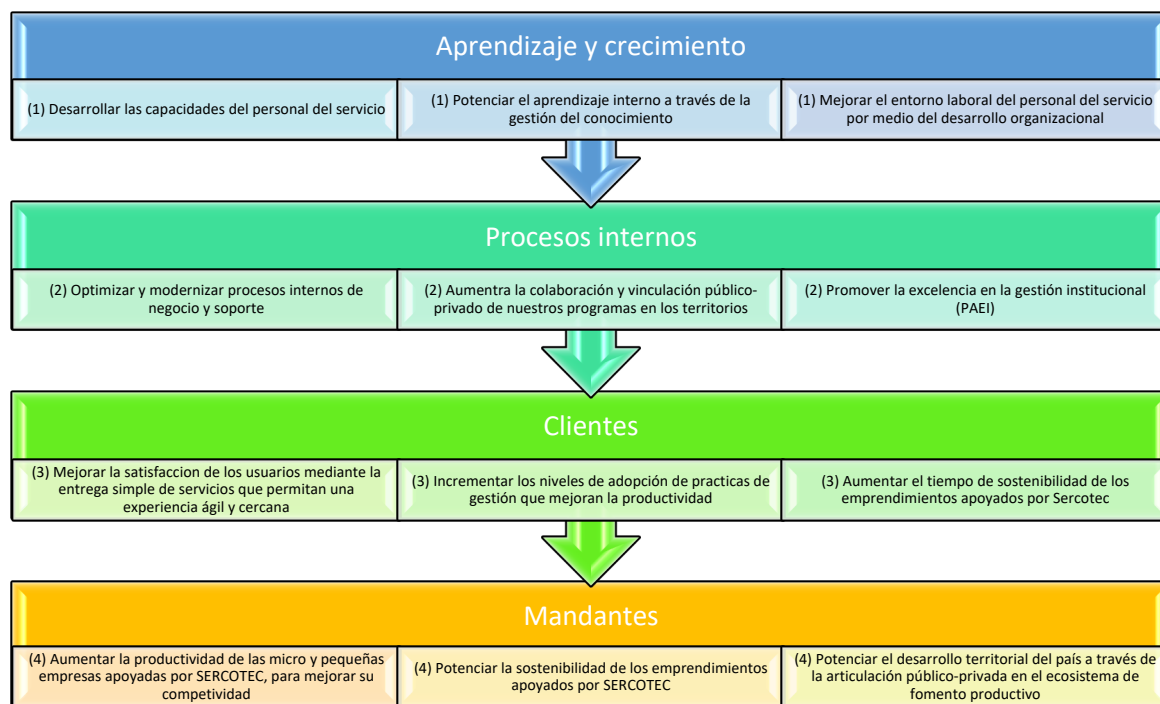
Apoyar a los micro y pequeños emprendedores del país, a fin de que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y su economía. Por esta razón, se entrega atención a las empresas y grupos de empresas que buscan capturar oportunidades de mercado, agregado valor a sus negocios, así como a los emprendedores y emprendedoras que buscan materializar sus ideas de negocio (Gobierno de Chile, 2020).

Objetivos estratégicos (Zúñiga et al., 2019):

- Facilitar y agilizar procesos y servicios internos de cara al ciudadano.
- Potenciar la relación con stakeholders, buscando ampliar y potenciar la oferta de servicios para los beneficiarios.

- Concentrar y mejorar el servicio dirigido a los beneficiarios, según el ciclo de vida de sus negocios.

Ilustración 5: Mapa Estratégico periodo 2019 - 2022



Fuente: Gobierno de Chile. (2020). Diseño de oferta programática Sercotec año 2020 p.3.

## 2.2 CREACIÓN DE LOS CENTROS DE NEGOCIOS

Nacen en junio del 2014 de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos, en materia de promoción del emprendimiento y del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Este comprometió asesoría técnica, capacitación y colaboración de Estados Unidos para la implementación de los centros de negocios. La contraparte técnica de este acuerdo es *Small Business Development Centers* (SBDC), una red de más de mil puntos de atención integral y principal fuente de asesoría técnica para micro y pequeñas empresas estadounidenses (Sercotec, 2021).

### **2.2.1 CAUSA DEL ORIGEN**

El programa del centro de negocios, se vincula a una política pública orientada a las empresas de menor tamaño. Una de las causas identificada el año 2014 para la creación de estos centros fue el escaso dinamismo de las micro y pequeñas empresas, debido al bajo nivel de formación técnico profesional del personal a cargo y también de sus escasas habilidades comerciales y de gestión empresarial (Zúñiga et al., 2019).

Algunas de las debilidades asociadas a las empresas de menor tamaño son:

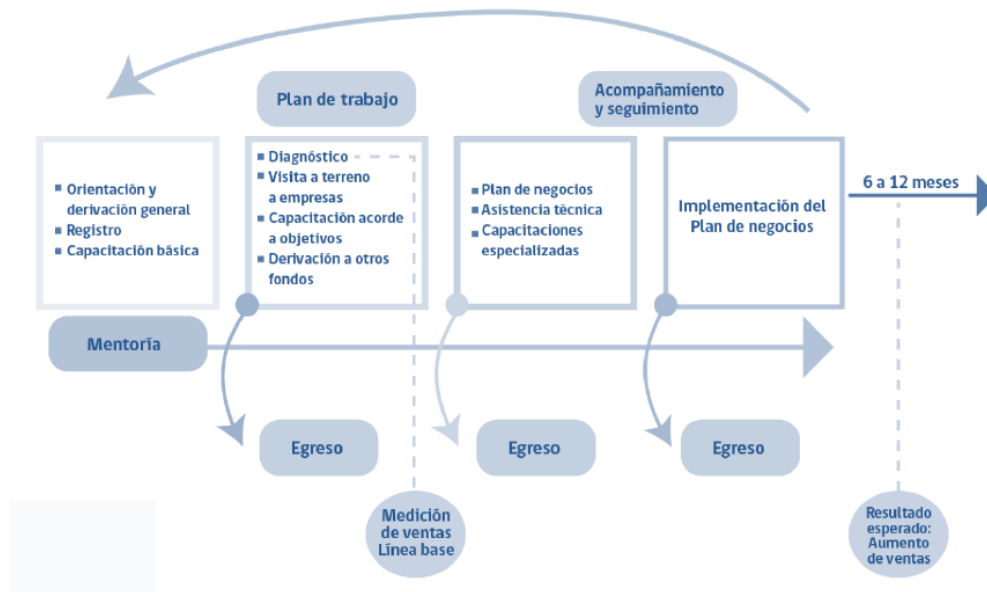
- La falta de acceso a recursos técnicos y financieros especializados en los territorios.
- El bajo nivel de formalización de los micro emprendedores.
- La baja participación en redes comerciales y de organización empresarial.

### **2.2.2 PROPUESTA DE VALOR**

La acción del centro de negocio propone acortar la brecha de conocimientos técnicos para mejorar la productividad, favoreciendo el acceso equitativo a instrumentos de apoyo especializado en fomento productivo y económico. Se espera también lograr mayor eficiencia en la integralidad del uso de los recursos públicos de fomento destinados a este tipo de empresas.

Cabe mencionar que los centros de negocio mantienen como concepto clave el desempeño empresarial, referido a ventas, utilidades, empleo, inversión y otras. Se entiende que éste se logra desarrollar en los clientes atendidos con la asistencia técnica especializada que entrega el programa, en áreas de comercialización, administración, gestión empresarial, finanzas y/o producción (Zúñiga et al., 2019).

Ilustración 6: Modelo de trabajo de los centros de negocios



Fuente: Extraído de presentación Evaluación de Programas Gubernamentales 2019.

La Ilustración 6 indica el trabajo que contiene la producción de componentes; el primero se asocia a las actividades de orientación y derivación general; registro y capacitación básica, desde donde se define el proceso de mentoría, que contiene las actividades asociadas al segundo componente. Ahora bien, de acuerdo con el personal del programa, este modelo de trabajo es solo una orientación y no necesariamente implica que el cliente se sitúe en todas las etapas. Lo que sí considera, es la gama de acciones que pueden desplegarse de acuerdo con las necesidades de la empresa, estas se establecen en el diagnóstico inicial, que correspondería a una línea base por empresa atendida y que permite evaluar los indicadores de resultado para cada una.

### 2.2.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS DE NEGOCIOS

Los resultados de los centros de negocios, a nivel nacional, se miden por el impacto económico en las empresas atendidas, sin importar la cantidad a las que se logre influenciar, esto se ve reflejado en el aumento de ventas, creación o retención de empleos, acceso a financiamiento y otros. Para lograr estos objetivos se ha concebido la utilización

de NEOSERRA, un sistema de gestión de las relaciones con el cliente (CRM) ofrecido por *OutreachSystems* que se utiliza primordialmente para los programas de desarrollo económico sin ánimo de lucro (Gobierno de Chile, 2020).

La información presente en lo que viene de este apartado, es extraída de la Evaluación Programas Gubernamentales de Zúñiga et al., (2019) el cual nos señala que el diseño del programa incentivó que los centros de negocio se integran con socios estratégicos y que amplía las capacidades disponibles para la atención de los beneficiarios. Hasta el año 2019 se estimó que 580 socios estratégicos en los territorios mantuvieron alianzas con los 51 centros de negocios (hoy en día la suma aumenta a 62) situados en todo el país, logrando convocar a los diversos actores institucionales que participan en los esfuerzos por mejorar la competitividad de las empresas de menor tamaño en Chile. Es necesario destacar que estos socios estratégicos se componen de 345 entidades privadas, entre ellas 19 universidades, asociaciones gremiales, cámaras, corporaciones y fundaciones (principalmente ligadas a los rubros del turismo) y otras 235 entidades públicas, incluidos los servicios públicos con presencia territorial, así como gobernaciones y municipalidades que además contribuyen prestando sus dependencias para el funcionamiento de los centros satélites. Por otra parte, el programa requiere mejorar la definición de indicadores de resultado que le permitan identificar y dimensionar los diversos efectos que los beneficiarios han alcanzado a partir de la intervención de los centros de negocio. En su diseño inicial, el programa se propuso, como principal resultado aumentar las ventas de las empresas intervenidas con asesorías, capacitaciones y apoyo en la gestión empresarial

La evaluación indica que los resultados obtenidos se relacionan no sólo con las ventas, sino también con las utilidades, estabilidad, sustentabilidad, la formalidad de la gestión con terceros, la ampliación de mercados y el mejoramiento de productos. Este tipo de resultados no son considerados en la matriz de seguimiento del programa, de hecho, la discusión en torno a la matriz marco lógico (MML) evidenció la conveniencia de modificar sus definiciones, ordenando las actividades en dos componentes y especificando los servicios prestados en cada centro de negocio. El método de medir el desempeño es elaborado mediante la utilización de MML, donde se analizan los indicadores basados en los resultados de cada año (Zúñiga et al., 2019).

## 2.2.4 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN CENTRO DESARROLLO DE NEGOCIOS

El indicador de satisfacción de los servicios entregados por el programa de los centros es positivo, pero no logra aportar un conocimiento claro para saber si la calidad del servicio es buena. Este indicador es básicamente el registro de la opinión del beneficiario luego de recibir un servicio.

A continuación, se presenta la *Tabla 1* con los números de respuestas del año 2015 al año 2018 de indicando la satisfacción de los servicios al ser guiadas por el centro de negocios.

Tabla 1: Respuestas a preguntas sobre Satisfacción de Servicios Recibidos

Variable	2015	2016	2017	2018
N° de respuestas positivas	-	1.632	2.074	2.996
N° total de respuestas	-	1.662	2.114	3.043
% de respuestas positivas	n/a	98%	98%	98%

Fuente: Zúñiga et al. (2019). Evaluación de programas gubernamentales. p.33.

Lamentablemente no todos los beneficiarios responden y gran parte de las veces se responderá sólo cuando hay conformidad con el servicio recibido. De hecho, sólo el 8,7% de los clientes inscritos en los centros de negocio respondió la encuesta, donde en el 98% de los casos su respuesta calificó como excelente, muy buena o buena cuando se preguntaba la calidad de los servicios recibidos.

## 2.2.4 SUCURSALES CENTROS DE NEGOCIOS

Los centros de negocios instalados en el territorio, proveen a micros y pequeñas empresas de una oferta de servicios para su desarrollo empresarial, al tiempo que las incluye en un contexto dinámico que les vincula con otras empresas e instituciones relacionadas con el fomento de la competitividad y la innovación productiva a nivel territorial, también se suscriben a convenios con universidades, institutos y centros técnicos localizados en el territorio de intervención, de esta forma desarrollan un sistema de centros de negocios específicamente orientado al propósito del programa, potenciando en ellas un

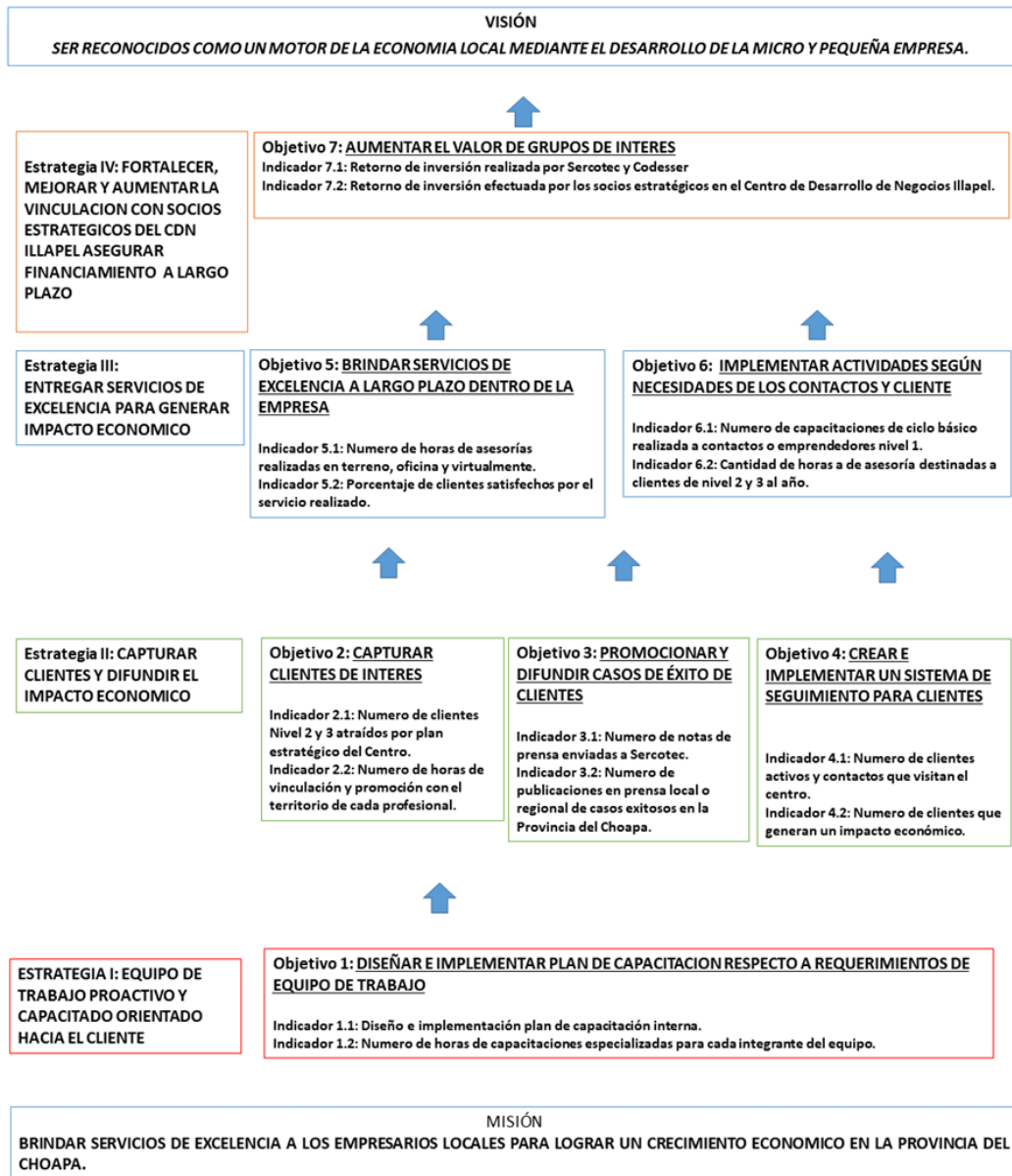
mejor desempeño y contribuyendo con el impulso a la productividad y competitividad que promueve la política económica nacional (Zúñiga et al., 2019).

### **2.3 DESCRIPCIÓN CENTRO DE NEGOCIOS DIRECCIÓN REGIONAL ILLAPEL**

Este apartado se centra en información extraída de centro de negocio Illapel (2021) El centro de negocios de Illapel inicia su funcionamiento en el mes de abril del año 2017 y se encuentra a cargo de un operador externo que se seleccionó mediante un concurso público, en este caso se trata del operador Codesser (Corporación de Desarrollo Local del Sector Rural), quien debe cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por SERCOTEC a nivel nacional, para asegurar el mismo nivel de atención en cualquiera de los centros sin importar su ubicación.

A continuación, se presenta la Ilustración 7 Ilustración 7 la cual indica la visión y misión, estrategias, objetivos del centro de negocio SERCOTEC Illapel.

## Ilustración 7: Planificación Estratégica



Fuente: Extraído de centro de negocio Illapel (2021)

### Organización y estructuras formales:

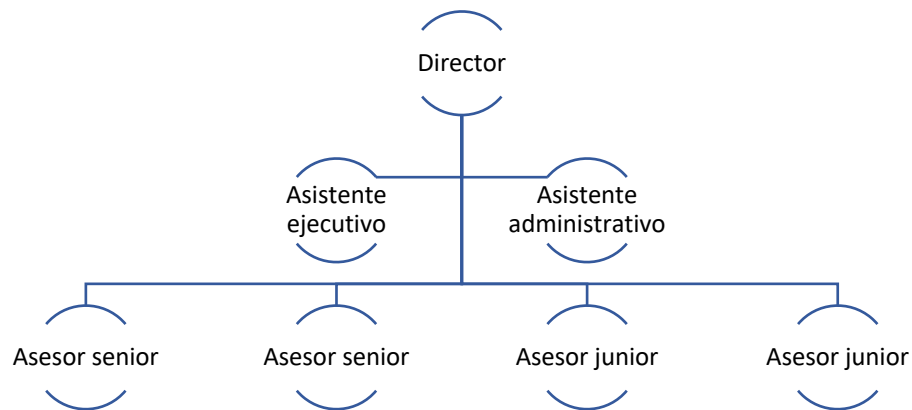
El recurso humano del centro es el principal factor para el cumplimiento de los objetivos, resultados y éxito del programa. Es por esto, que los profesionales del centro cuentan con una alta capacidad técnica y experiencia en el mundo empresarial. El centro

de negocios de Illapel está conformado por una directora que a su vez realiza el rol de asesor senior, también por una asistente ejecutiva, una asistente administrativa y dos asesores; uno de tipo senior y otro de tipo junior.

Esta estructura está regulada por el tamaño del centro, ya que, es considerado como pequeño; los de tipo mediano poseen mayor cantidad de asesores. Esto se ha resuelto en base a la realidad y necesidades del territorio, donde cada integrante del equipo de trabajo del centro fue propuesto por el operador (Codesser) con los respectivos antecedentes curriculares, certificados de título y carta de autorización para la presentación de los antecedentes; aprobados por SERCOTEC, son contratados a tiempo completo y evaluando trimestralmente su desempeño por Codesser; con el fin de contribuir a que el centro cuente con profesionales de alto desempeño. Cualquier cambio que puede ocurrir de algún integrante del equipo de trabajo, es informado por el operador y aprobado de manera previa por SERCOTEC.

Las respectivas responsabilidades, cargos y roles se detallan a continuación:

Ilustración 8: Organigrama centro de negocio



Fuente: Elaboración propia información extraída de Evaluación Programas Gubernamentales (2019)

- Comité Directivo: Su función es asesorar, orientar y entregar lineamientos estratégicos al director del centro, lo que le permitió mejorar la oferta de servicios y productos, que tienen como consecuencia mayores beneficios para clientes del centro y un impacto económico (CDN Illapel, 2021).
- Director: es el responsable de representar al centro en su territorio, atender a los clientes, liderar, asegurar y supervisar su adecuado funcionamiento, además de lograr el cumplimiento de las metas propuestas, entre otros aspectos.
- Asesores: profesionales que acompañan de modo integral el proceso de modernización de la empresa, contribuyendo al avance en su proceso de crecimiento.
- Asesor Senior: profesional que presta asesoría de alto valor a los usuarios.
- Asesor Junior: profesional que presta asesoría de alto valor a los usuarios de menor nivel que los que son atendidos por el asesor senior, como, por ejemplo; MIPES recién establecidas.
- Asistente Ejecutivo: encargado de gestionar clientes y es el responsable de prestar orientación a los distintos usuarios.
- Asistente Administrativo: encargado de llevar a cabo labores administrativas del centro.

También se consideran dentro del equipo de trabajo asesores externos especialistas, estudiantes, practicantes, entre otros.

#### Alianzas estratégicas:

El centro de negocios Illapel es operado por la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural "Codesser", en alianza con destacados socios estratégicos; desde el ámbito académico participa con el Liceo Técnico Luis Alberto Vera, ubicado en la comuna de Illapel

y dos casas universitarias de gran importancia en la zona; Universidad Católica del Norte y Universidad de Valparaíso. Desde el ámbito del gobierno local participan los municipios de toda la provincia del Choapa, es decir; Illapel, Los Vilos, Canela y Salamanca (CDN Illapel, 2021).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para continuar con la realización del proyecto de investigación, es necesario dar a conocer la metodología que se utilizó, debido a que es una parte fundamental para el desarrollo de este. A continuación, se detallan los objetivos de la investigación, al igual que su enfoque metodológico utilizado y sus fases correspondientes.

### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El problema de investigación surge debido a que se generó una exploración profunda a los centros de negocios a nivel nacional, todo esto en base a la difusa información entregada por estos mismos a sus usuarios, en cuanto a las asesorías, postulaciones y los reclamos existentes, los cuales fue necesario verificar solicitando información a Transparencia.

El análisis propuesto pretende medir el desempeño organizacional y la satisfacción de los usuarios de SERCOTEC, específicamente el de la dirección regional de Illapel.

### **3.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

En este apartado se indican los objetivos utilizados para la realización de la investigación, los cuales se dividen en objetivo general y los objetivos específicos, estos últimos tienen como fin mencionar las acciones llevadas a cabo para lograr cumplir el general.

#### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el desempeño organizacional de los programas SERCOTEC (Illapel) en función de la satisfacción de los beneficiarios "MIPES".

#### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Describir los conceptos desempeño organizacional y la satisfacción del usuario.
- II. Describir la estructura organizacional, funcionamiento y características de SERCOTEC Illapel.

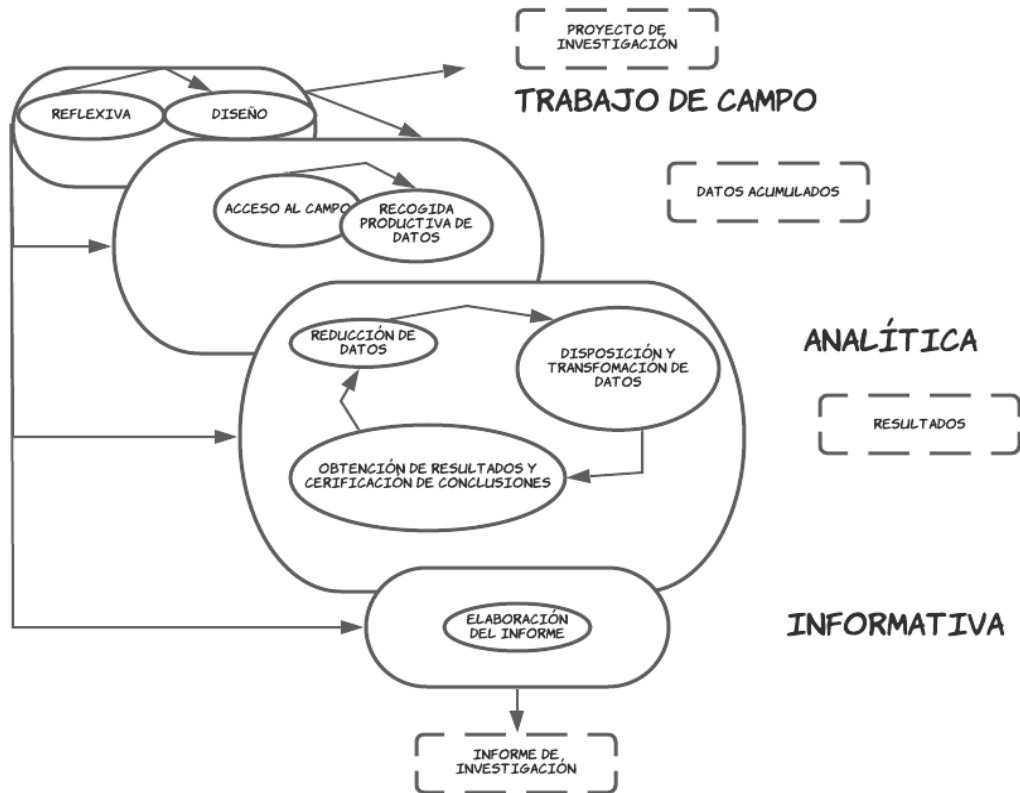
- III. Identificar los instrumentos de evaluación individual y global de SERCOTEC a nivel nacional.
- IV. Analizar el desempeño del centro de negocios Illapel basado en la percepción de los usuarios.
- V. Proponer en el centro de negocio recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento continuo del desempeño basado en la satisfacción de los usuarios.

### **3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO**

Para la realización de esta investigación se utilizó una metodología de tipo cualitativa, la cual cuenta con un enfoque orientado a explicar y también comprender diversos hechos de índoles naturales. El enfoque cualitativo corresponde, corresponde a una herramienta que delimita la ruta que desarrolla la investigación desde que esta inicia. El objetivo de este método es lograr una investigación transparente, completa e imparcial a través de la exploración realizada (Monje, 2011). La metodología cualitativa aborda la investigación desde un enfoque empírico donde no se basa en una especulación o interpretación del investigador, sino que se enfoca mayormente en la exploración de definiciones y conceptos situados dentro de un contexto, para luego utilizarlos de forma creativa y flexible (Quecedo y Castaño, 2002). Según Creswell y Creswell (2018) una investigación cualitativa busca explorar y comprender el comportamiento de las personas dentro de un cierto problema social, evaluándolo de manera grupal o individual. Además, se indica que el enfoque cualitativo juega un rol fundamental en este estudio, debido a que permitirá evaluar el desempeño organizacional del centro de Illapel bajo la percepción de los usuarios, realizada a través de encuestas.

Son cuatro fases las que componen la metodología cualitativa, siendo la primera de ellas la preparatoria, siguiendo la fase de trabajo de campo, la analítica y finalizando con la fase informativa como se puede apreciar en la Ilustración 9 (Rodríguez et al., 1996).

Ilustración 9: Fases de Metodología



Fuente: Rodríguez (1996). Metodología de la investigación cualitativa, p.64.

**Fase preparatoria:** se divide en dos partes en la primera etapa reflexiva, donde el investigador establece un marco teórico conceptual desde su perspectiva. La etapa reflexiva se realizó anteriormente en el capítulo de Introducción, luego dentro del apartado marco teórico, se abordaron los diferentes conceptos relevantes para la investigación (Rodríguez et al., 1999). Posteriormente, se debe generar la segunda etapa de la fase preparatoria, denominada de diseño, la que ayuda a la planificación de lo que se hará en las siguientes fases.

**Fase Trabajo de Campo:** en esta fase se realiza un acercamiento progresivo a los datos, permitiendo obtener también dos partes de esta fase; en la primera se accede al campo seleccionado, obteniendo los permisos correspondientes para tener una

aproximación a dicho lugar. En la siguiente fase; se tiene la posibilidad de acceder a la información, etapa denominada de recogida productiva de los datos (Rodríguez et al., 1996).

**Fase Analítica:** la fase de análisis fue pensada para lograr la descripción final del conjunto de dimensiones del trabajo investigativo, dicha fase se encarga de examinar un conjunto de datos que serán de ayuda para generar información útil para el proyecto, en esta fase se incorporarán categorías y subcategorías para abordar la fase anterior donde se recopilan los datos, al igual que la obtención de resultados y verificación de conclusiones, comparando estos con otros escenarios para así presentar las reflexiones finales (Rodríguez et al., 1996).

**Fase Informativa:** se conoce como la etapa de resultados en la preparación del informe, existen dos formas distintas para redactar esta fase, en la parte “a”; se debiese entregar una similitud a un puzle entre el lector y el investigador. Mientras que en la parte “b”; se debe presentar un extracto de los descubrimientos que se lograron con la investigación, mostrando los resultados Tabla 10 que dan bases a la redacción de conclusiones. Hay que considerar que antes de difundir el proyecto, este debe ser revisado por los participantes (Rodríguez et al., 1996).

### **3.4 TRABAJO DE CAMPO**

En este apartado se realizó una descripción de las etapas necesarias para acceder al trabajo de campo; la primera de ellas se enfoca en el acceso al campo, es decir la muestra, mientras que la segunda fija su objetivo en la recogida productiva de datos o también denominado recopilación de datos, ambas fases se profundizan en el siguiente apartado.

#### **3.4.1 MUESTRA**

Según el Servicio Impuestos Internos en el año 2019, en la provincia del Choapa, compuesta de las comunas de Illapel, Salamanca, Los Vilos y Canela, se encuentran 5.807 empresas que se clasifican en micro, pequeña y medianas empresas. Dentro de estas el centro de negocio Illapel asesora a 253 empresas (Transparencia, 2020), lo que equivale a un 4,36% de dicha población. Cabe destacar que por medio de un 90% de confianza y un 10% de margen de error, la muestra estimada es de 53 empresas asesoradas por centro

de negocio Illapel (Tabla 3) de las cuales se realizaron encuestas de opinión (SuveyMonkey, 2021).

En cuanto a las muestras, estas son de tipo cualitativa, debido a que es necesario realizar una entrevista a la directora que trabaja en el centro de negocio Illapel, dentro de este centro se encuentran 3 asistentes, 1 coordinador, 1 director y 6 asesores mentores, a quienes se les realiza las entrevistas de manera online (Transparencia, 2020).

Tabla 2: Formulación de la muestra

Intervalo de confianza	Z	Z <sup>2</sup>	Error	Error <sup>2</sup>	Muestra estimada
50%	0,6745	0,45	50%	0,25	0
80%	1,28	1,64	20%	0,04	10
90%	1,64	2,69	10%	0,01	53
92%	1,75	3,06	8%	0,0064	81
93%	1,81	3,28	7%	0,0049	101
95%	1,96	3,84	5%	0,0025	153
97%	2,17	4,71	3%	0,0009	212
98%	2,33	5,43	2%	0,0004	236

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos se incorporaron a través de una entrevista, técnica que se basa en el dialogo coloquial, buscando establecer una comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto en estudio, con la finalidad de obtener respuestas al problema en cuestión (Díaz et al., 2013). Dentro de esta investigación se llevó a cabo una entrevista estructurada, donde las interrogantes se plantearon con anterioridad y con cierto orden, las cuales permite facilitar la clasificación y análisis (Díaz et al., 2013). Esta se desarrolló de forma online, donde se inició con un mutuo acuerdo de confiabilidad de la información, la cual solo tendrá fines académicos, además de acordar que la si bien la entrevista es grabada esta igual es confidencial, no se puede difundir de forma masiva y dejando en claro que el entrevistado puede abandonar la entrevista cuando lo estime conveniente, luego se entregó una contextualización acerca de la investigación.

Por otro lado, para conocer la percepción de los usuarios, se realizaron encuestas de opinión, según Hernández S. et al., (2014) son investigaciones que pueden ser no experimentales transversales, descriptivas o correlacionales causales, ya que a veces

tienen los propósitos de unos u otros diseños o a veces de ambos. El tipo de encuesta de opinión para la evaluación de desempeño desde la perspectiva de los usuarios se desarrolló mediante una escala Likert, este método de recopilación de datos es el más conocido especialmente en ciencias sociales y humanas, donde frecuentemente el objeto de estudio lo constituyen seres humanos, quienes tienen la información necesitada o pueden ofrecer sobre asuntos estudiados (Fabila et al., 2013). La información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta, formulada de manera online y enviada mediante correo electrónico a las MIPES correspondientes.

### 3.5 ANÁLISIS

Luego de recopilar todos los datos, se dio inicio a los distintos pasos de la fase de análisis, las cuales se presentan a continuación:

#### 3.5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

Reducción de datos: está orientada principalmente a la selección y condensación de datos, en este caso la investigación es la captura de datos a través del método utilizado de entrevista realizada al personal del centro. Posteriormente esto se transcribió en un documento Word (Microsoft Office), para lo que se observó y estudio detalladamente el registro audiovisual obtenido para lograr extraer las partes más relevantes y luego relacionarlo con la **Tabla 3** consiguiendo etiquetar y determinar con exactitud cuál es el desempeño organizacional de este centro de negocios.

Tabla 3: categorías y subcategorías

Categoría	Subcategoría	Dimensión	Recaudación
<b>FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE NEGOCIO</b>	<b>Estructura interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto organizacional.</li> <li>• Financiamiento estatal.</li> <li>• Conocimientos que deben manejar.</li> <li>• Requerimientos de entrada.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> </ul>	Entrevistas, informes

<b>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Análisis del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visión, misión y estrategia.</li> <li>• planeación de los objetivos.</li> <li>• Asignación de recursos.</li> <li>• Procesos de decisión.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Transferencia de conocimientos.</li> </ul>	Entrevistas, informes, encuestas
	<b>Evaluación de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPM (Cumplimiento de metas, tiempos de objetivos, Desarrollo profesional, Productividad).</li> <li>• EPM (Incentivos, cumplimiento de las estrategias CDM, Presupuesto, Indicadores de efectividad, Planificación organizacional, feedback).</li> <li>• Satisfacción del usuario (Tiempo de respuesta, atención al cliente, cumplimiento de metas, servicio adecuado).</li> </ul>	Entrevistas, informes, encuestas
<b>HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva financiera (Comportamiento económico).</li> <li>• Perspectiva Cliente (Reclamos,</li> </ul>	Entrevistas, informes, encuestas

	<b>Balanced Scorecard<sup>1</sup></b>	Satisfacción del usuario). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva Procesos internos (Eficiencia).</li> <li>• Perspectiva de crecimiento (Satisfacción de los empleados, rendimiento, retención de clientes).</li> </ul>	
--	---------------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Presentación de datos: se encarga de facilitar una mirada con un enfoque más reflexivo de la información que antes fue recabada mediante esquemas o resúmenes realizados a través de software Atlas.ti, obteniendo como resultado presentaciones concentradas. En otras palabras, resume la reducción de datos que se realizó anteriormente para generar un análisis más sencillo y comprensible.

Conclusiones: está enfocada en extraer la información relevante para generar las encuestas pertinentes de la investigación, así después se enlazó con la síntesis de las encuestas para obtener una interpretación completa.

### 3.5.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

- Selección de programa de análisis: Al llevar a cabo las encuestas fue primordial generar una matriz de datos para clasificarlos, en este caso se llevó toda la información a tablas en una hoja de cálculo del programa Excel (Microsoft Office), la que permitió observar cada caso en particular y además clasificar en cada una de las columnas la variable que implica el dato obtenido.
- Reducción de datos: clasificar y segmentar los datos.
- Depuración: verificar los datos y borrar los que estén con errores.
- Ejecutar el programa: se llevaron a cabo todos los estudios pertinentes con los datos, como por ejemplo sacar indicadores como Net Promoter Score (NPS), puntuación de esfuerzo del cliente, satisfacción, percepción de la marca y velocidad de respuesta.

---

<sup>1</sup> Balanced Scorecard: es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa (Kaplan y Norton).

- Transformación de datos: traducir los estudios obtenidos anteriormente y categorizarlo según **Tabla 3**.

### 3.5.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para lograr obtener un mejor análisis en las preguntas de la entrevista y encuesta que se realizó, estas fueron sometidas a una validación por expertos, para lograr que los resultados fueran los deseados. Este proceso se hizo a través de un panel de expertos, los cuales debían cumplir con un determinado perfil.

Tabla 4: Perfiles de expertos

Perfil solicitado	Perfil obtenido
Área de control de Gestión	Área de control de gestión (validador A)
Especialista en servicios públicos	Especialista en servicios públicos (validador B)
Área de sistemas de Información	Área de sistemas de información (validador C)
Académico de control de Gestión	Área de control de gestión y académico (validador D)

Fuente: Elaboración propia

Para obtener un análisis más detallado y confiable de los datos es necesario utilizar la validación y confiabilidad, en donde esta última se entiende como el grado de precisión que tiene el instrumento sin importar cuantas veces lo apliquemos, mientras que la validación o validez; es el grado en que dicho instrumento a aplicar medirá la variable que se espera medir en el trabajo investigativo. Por esta razón, es que, para la presente investigación, los instrumentos a utilizar, es decir, la entrevista y correspondiente encuesta, obligatoriamente debieron ser validadas y para lograrlo se seleccionó de forma objetiva un panel de cuatro expertos mencionados anteriormente.

Se procedió a enviar el instrumento a cada experto mediante correo electrónico, esta labor se llevó a cabo en distintas fechas, siendo el día 26 de agosto de 2021 enviado al académico Ricardo Espinoza Diaz; experto en el área de Control de Gestión, posteriormente el día 30 de agosto de 2021 el instrumento fue enviado al señor Nicolas Fredes Ibáñez; experto en el área de Control de Gestión de la Clínica Reñaca, el día 1 de septiembre de 2021, fue enviado a la señorita Sandra Guerra Carvajal; experta en servicios públicos y por último, el día 3 de septiembre de 2021 fue enviado al docente Jonathan Araya Ugalde, experto en Sistemas de información.

En el archivo adjunto del correo electrónico se encontraban las 20 preguntas de la entrevista y 8 de la encuesta, cada experto debía evaluar la congruencia y claridad de cada ítem, en una escala del 1 a 5 puntos, donde el máximo de puntaje que es 5 se identificaba con el descriptor muy bueno, 4 puntos era bueno, 3 puntos regular, 2 puntos desacuerdo y por último el puntaje mínimo se identifica con el descriptor muy desacuerdo. Pero también se debe evaluar el sesgo de cada pregunta, la respuesta de esta era dicotómica (si o no). Sumado a esto, en cada una de las preguntas existía un espacio de observaciones, para que los expertos pudieran dejar anotaciones, advertencias o reparos que no pueden expresar en los descriptores.

En general aquellas preguntas evaluadas con la mayor puntuación por más de dos expertos no sufrieron modificaciones, si los expertos no evaluaban con la calificación máxima las observaciones de estos eran comparadas para tomar la decisión sobre si la pregunta sufre algún tipo de cambio, especialmente en la redacción de la pregunta.

Tabla 5: Promedio de Validadores Entrevistados

<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>
Congruencia	4,8
Claridad	4,5
Total	4,65

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Promedio de Validadores Encuesta

<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>
Congruencia	4,9
Claridad	4,8
Total	4,85

Fuente: Elaboración propia

Al tener todas las validaciones se logra obtener los promedios de claridad y congruencia (las cuales eran variables medidas por Escala Likert del 1 al 5), como se aprecia en la Tabla 5, eran muy cercanos al ideal de 5, por lo que no se eliminaron preguntas, quedando las mismas 20 en la entrevista y las 8 en la encuesta, las preguntas

modificadas en la entrevista planteada fueron 11 y en la encuesta fueron 3, en dónde todas concordaban en una mala redacción y claridad, lo que sería un impedimento para los entrevistados y encuestados pueden dar espacio a ambigüedades que alteran rotundamente los resultados obtenidos en las respuestas y consiguiente investigación, los cambios realizados en las categorías que se indican en la Tabla 12 y Tabla 13.

### **3.6 INFORMATIVA**

En esta fase se culminó con la difusión de los resultados, desarrollando a profundidad ciertas prácticas de desempeño organizacional; que han realizado el centro bajo la percepción de sus usuarios basados en la satisfacción. Por lo que se consideró aquellos puntos que son de mayor relevancia, en cuanto al cumplimiento de metas organizacionales, debido a que debe existir un alineamiento con la casa central, es decir SERCOTEC, en fin de cumplir con la planificación estratégica que es propuesto a los centros a nivel nacional. Terminado lo anterior, se procedió a enviar al centro entrevistado un borrador de las conclusiones realizadas y las respuestas obtenidas, tomando en consideración lo que piensan los usuarios en cuanto a los atributos de satisfacción que se evaluaron. Por último, luego de la aprobación, se les envía el informe definitivo de la investigación para su conocimiento.

### **3.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las limitaciones que surgieron en el desarrollo del presente estudio se enfocan principalmente en la incapacidad de reunirse como equipo de trabajo de forma presencial; debido a las restricciones sanitarias y el aumento de casos de contagios que ha experimentado el país; lo que es un inminente peligro tanto para los estudiantes como para su familia y personal y usuarios del centro en donde se llevó a cabo la investigación, esto limitaba a compartir ideas de forma clara y da paso a un universo de sugerencias distintas, que muchas veces no seguían con la misma línea de investigación o no apuntaban a un objetivo en común. Sin embargo, se logró subsanar mediante plataformas virtuales y reuniones en línea, tanto de los autores como con los colaboradores.

La adaptación a estos nuevos cambios y el manejo de herramientas; fueron de vital importancia para generar un buen estudio de tesis. La investigación, al tratarse de un tema

no estudiado, no cuenta con una amplia gama de artículos académicos verificados o confiables, lo que también limita el trabajo.

Otra limitación identificada fue la incertidumbre de lograr el número total de entrevistado para conformar una muestra pertinente y confiable, la cual debe alcanzar 53 entrevistados, compuestos de emprendedores atendidos por el centro de negocios SERCOTEC Illapel, sin embargo, se logró obtener la muestra solicitada lo que entrega una amplia gama de respuesta, un mayor nivel de confiabilidad del estudio y cumplir con las expectativas esperadas.

Por último, una de las más complejas limitaciones identificadas en la realización de esta investigación, fue el acotado espacio de tiempo con que se contaba para la redacción, creación e investigación del trabajo, debido a que los autores se encontraban inmersos en un contexto universitario complejo, lo que generó altos rangos estrés y ansiedad, sin embargo, mediante una correcta organización del tiempo y la importancia entregada al trabajo de equipo sostenido en un ambiente de compañerismo y ayuda mutua se logró superar dicha falencia.

## **CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo muestra el análisis de los resultados de la entrevista y encuesta realizadas, esto para poder complementar los objetivos de la investigación y generar conclusiones. Por lo tanto, se presentan las respuestas obtenidas por parte del centro de negocios y por los usuarios en base a las categorías, y dentro de estas se mostrarán por Subcategorías.

### **4.1 FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE NEGOCIO**

#### **4.1.1 ESTRUCTURA INTERNA**

Bajo la necesidad de asesorar a los empresarios de la provincia del Choapa, fue creado el centro de negocios Illapel, este apuro surgió debido a que el centro más cercano era el de Ovalle al cual debían asistir una vez por semana, lo que no alcanzaba a cubrir las necesidades de toda la base empresarial de la provincia. Así mismo, existía la necesidad de apoyar una política de descentralización, ya que los emprendedores para acudir a los servicios gubernamentales debían realizarlo en La Serena, beneficiosamente en la actualidad pueden encontrar este servicio mucho más cercano y contar con visitas directamente a sus empresas.

Tras su creación se puede decir que la ventaja principal del centro es entregar asesorías integrales en distintas áreas, incluso si el equipo no posee las competencias suficientes se integran asesorías especializadas por externos. En cambio, las asesorías pagadas suelen ser respecto a un área en específico, por ejemplo: asesorías contables, asesorías en marketing etc.

Debido al contexto nacional tras la pandemia desde el año 2019 surgieron diversos cambios específicamente en la forma en la que se entrega la propuesta de valor a los usuarios, entendiendo que esta propuesta va de la mano al crecimiento y desarrollo de los emprendedores y empresarios de la provincia del Choapa, por lo que la meta continúa siendo la misma, pero los formatos de llegada a los clientes se vieron modificados.

Es relevante destacar que todos los años se genera una planificación estratégica, en la cual se considera la opinión de todo el equipo de trabajo, para luego presentarla antes que finalice el año a SERCOTEC.

También, hay que considerar el financiamiento como un aspecto importante del centro de negocios SERCOTEC Illapel donde recibe los recursos por medio de un agente operador

llamado “Codesser” (Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural) el cual posterior a una licitación se adjudicó este centro.

Los profesionales del centro son de vital importancia, por lo que tienen características específicas en donde se puede destacar la perseverancia, resiliencia, trabajo en equipo y la empatía, este último aspecto es importante para brindar una atención de calidad a los usuarios. El plan de trabajo que realiza cada asesor hacia el usuario tiene como objetivo minimizar las brechas empresariales, comprendiendo claramente que el trabajo debe ser individual puesto que cada brecha es personal y se debe dar un manejo adecuado y específico a las necesidades de cada uno.

En lo que respecta a su relación con el consumidor se basa en que el primer acercamiento del usuario consiste en realizarle un diagnóstico a través de metodología CANVAS y/o FODA, para lograr identificar en que requerirá trabajar individualmente, por ejemplo, formalización, manejo plataforma SII, contabilidad básica, remuneraciones, comercialización y marketing entre otras.

Además del trato con el usuario es importante destacar las alianzas que posee el centro, donde SERCOTEC realizó una licitación pública donde postulan distintos agentes operador para llevar a cabo el programa de centros. Tras esta licitación “Codesser” fue quien se adjudicó la licitación por 5 años para llevar a cabo el programa de centro de Negocios SERCOTEC Illapel. Recientemente en el año 2017 esta licitación se llevó a cabo nuevamente donde la empresa Codesser se adjudicó por un nuevo periodo de 5 años.

## **4.2 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Cabe destacar que la planificación estratégica es flexible en relación con los cambios en el entorno que puedan suceder y adecuándose a los mismos. bajo el contexto sanitario que afectó a todo el mundo, para este centro la pandemia fue una de las mayores dificultades debido a los problemas que surgieron en cuanto a la atención, producto que ya no se podían realizar atenciones, asesorías o capacitaciones presenciales, pero se subsanó a través de asesorías por videollamadas, o por teléfono. Se trabajó desde la parte técnica en cuanto a asesorías, incluso el personal tuvo que capacitarse en las habilidades blandas, para ser parte de este proceso complejo, además de saber escuchar las problemáticas constantes respecto al tema.

En relación con el financiamiento, el centro presta servicios para apoyar el acceso al financiamiento público y privado, derivando y acompañando a los clientes en el proceso. Para el caso del financiamiento público, los asesores del centro difunden los distintos instrumentos disponibles y vinculan a los clientes con las instituciones oferentes, asesorando incluso en la elaboración y postulación de los proyectos.

Otro aspecto que es relevante considerar es la organización de este centro ya que es vital para un funcionamiento óptimo donde el perfil profesional depende del área en la cual se desempeña. El centro Illapel actualmente es considerado pequeño, donde su estructura organizacional está conformada por: directora: Andrea Barraza, quien a su ingreso debía tener al menos 7 años de experiencia en el área de la gestión empresarial, y dentro de carreras como ingeniería comercial, con algún post grado y post títulos en negocios, que además haya tenido experiencia en manejo de empresas personales, y asesorías.

Asesor Senior: Patricio González quien a su ingreso debía tener al menos 5 años de experiencia en el área de la gestión empresarial, y dentro de carreras podía estar ingeniería comercial, ingeniería en marketing, administración u otros, además debía poseer trabajos anteriores en fomento productivo.

Asesor Junior: Sandra Guerra quien a su ingreso debía tener al menos 3 años de experiencia en el área de la gestión empresarial, y dentro de carreras podía estar ingeniería comercial, ingeniería en marketing, administración u otros, además debía poseer trabajos anteriores en fomento productivo.

Asistente Ejecutiva: María Elena Leiva Este puesto de trabajo requiere al menos 3 años de experiencia laboral en asuntos administrativos. Con una carrera técnica o profesional de al menos 4 semestres.

Asistente Administrativa: Paula Álvarez. Este puesto de trabajo requiere al menos 2 años de experiencia laboral en asuntos administrativos contables. Con una carrera técnica o profesional de al menos 4 semestres.

Encargada de aseo: Aida González

Tras dar a conocer la organización general del centro se debe hablar de cómo estos profesionales mencionados anteriormente entregan su conocimiento, esto se realiza mediante capacitaciones que son complementada con el servicio de asesorías. El centro administra un programa de capacitación permanente orientado a los usuarios, sin embargo, desde marzo del año 2019, éstas aumentaron de manera considerable dado que se comenzaron a realizar a través de plataformas digitales como *Google Meet* y *zoom* lo cual aumentó la cobertura del centro. En estas asesorías las temáticas son variadas y se ajustan de acuerdo con las necesidades de los clientes de manera trimestral, con esto se pretende promover el aprendizaje continuo para el fortalecimiento de la gestión empresarial de hombres y mujeres además de fortalecer las capacidades humanas al interior de las empresas clientes del Centro o de la provincia del Choapa (Las capacitaciones en su mayoría son abiertas al público en general).

Cabe destacar que todas las asesorías son una retroalimentación hacia el usuario, los asesores pueden incluso dejar tareas para seguir avanzando en el plan de trabajo, por lo que se requiere de contacto frecuente donde se van analizando los avances o resolviendo las problemáticas que surjan en el camino.

#### **4.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En las asesorías de trabajo, se realiza un plan de acción que se enfocado en cada cliente, en donde se definen los objetivos como tiempos establecidos, acciones y responsables. Además, se analiza financiamiento, ventas, formalización y empleo. Todo esto se agrega a la plataforma Neoserra, la cual es un CRM<sup>2</sup> que permite llevar la contabilización de las metas y hacer seguimiento de cada usuario que asista al centro. A través de esto es considerado para el número final que permiten concluir lo siguiente:

- Cumplimiento de meta de números totales de clientes asesorados.
- Número de clientes con aumento de ventas.
- Número de empleos.
- Cantidad de capacitaciones.
- Horas totales asesoradas.

---

<sup>2</sup> CRM = *customer relationship management*, permite organizar y gestionar parámetros relacionados con el usuario.

- Monto de financiamiento aprobado.

El éxito de todo aquello se extrae a través de encuestas de satisfacción del usuario y el crecimiento de la empresa asesorada, ya sea en sus capacidades productivas y de ventas. Si las encuestas determinan un usuario insatisfecho, la causa principal de esto es la mala percepción con lo que hacen en el centro, ya que quienes acuden aquí suelen pensar que es una línea directa para el financiamiento de sus negocios, cuando el rol principal es realizar asesorías especializadas. Por otro lado, los usuarios pueden cambiar a sus asesores en el momento que quieran dependiendo de sus necesidades o experiencias en el centro. Para todo lo anteriormente planteado es de alta importancia poder realizar un catastro fidedigno de la satisfacción del usuario/consumidor mediante una encuesta específica de la investigación, cuyo objetivo es entregar información directa principalmente de los servicios entregados en el centro de negocio SERCOTEC Illapel. Los resultados de esta encuesta, la cual fue aplicada a 56 usuarios se pueden ver graficados en la **Tabla 7**Tabla 7.

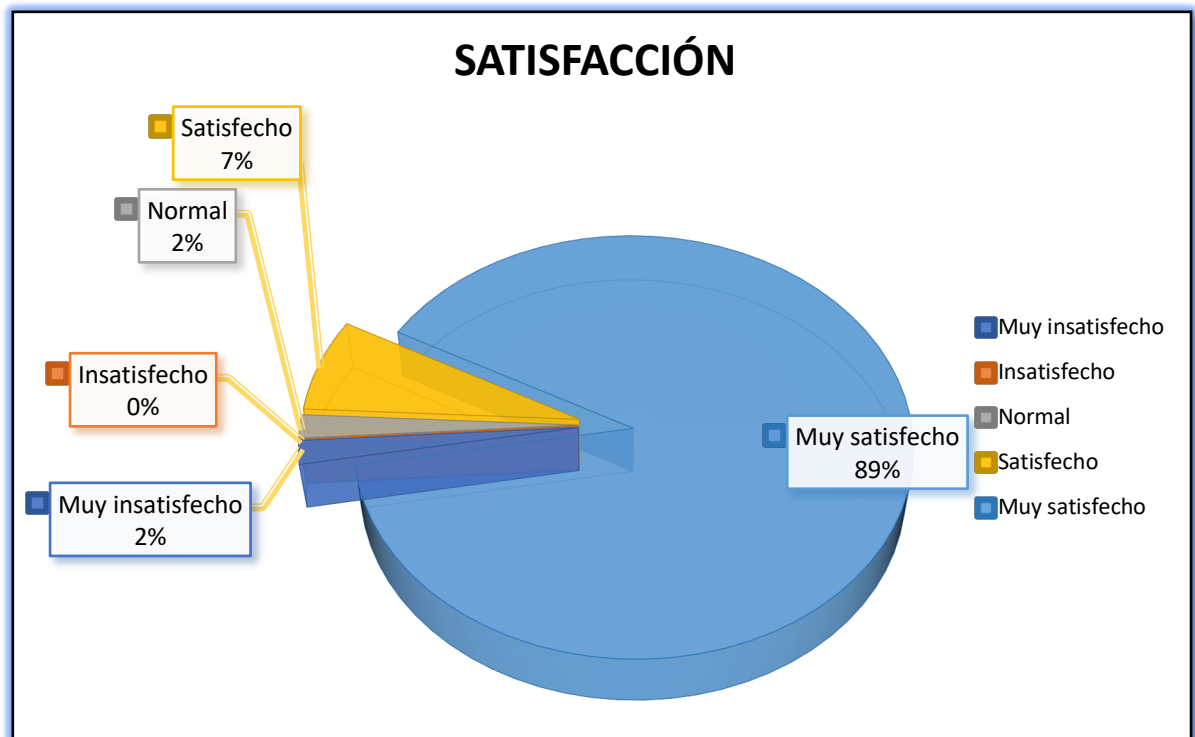
Tabla 7: Encuestas basada en Satisfacción de los usuarios categoría Evaluación de Desempeño

Nivel de satisfacción	Muy insatisfecho	1
	Insatisfecho	0
	Normal	1
	Satisfecho	4
	Muy satisfecho	50
Exactitud de la información	Muy mal	1
	Mal	0
	Normal	7
	Bueno	27
	Muy bueno	21
Calidad del contenido	Muy mal	1
	Mal	0
	Normal	7
	Bueno	27
	Muy bueno	21
Cantidad del contenido	Muy mal	1
	Mal	0
	Normal	8
	Bueno	27
	Muy bueno	20
Atención al cliente	Muy mal	1
	Mal	0
	Normal	7
	Bueno	23
	Muy bueno	25

La satisfacción de sus necesidades	Muy mal	1
	Mal	0
	Normal	9
	Bueno	21
	Muy bueno	25
Calidad de la información entregada	Muy mala	0
	Mala	0
	Regular	0
	Buena	9
	Muy buena	47

Fuente: Elaboración propia extraído de encuestas

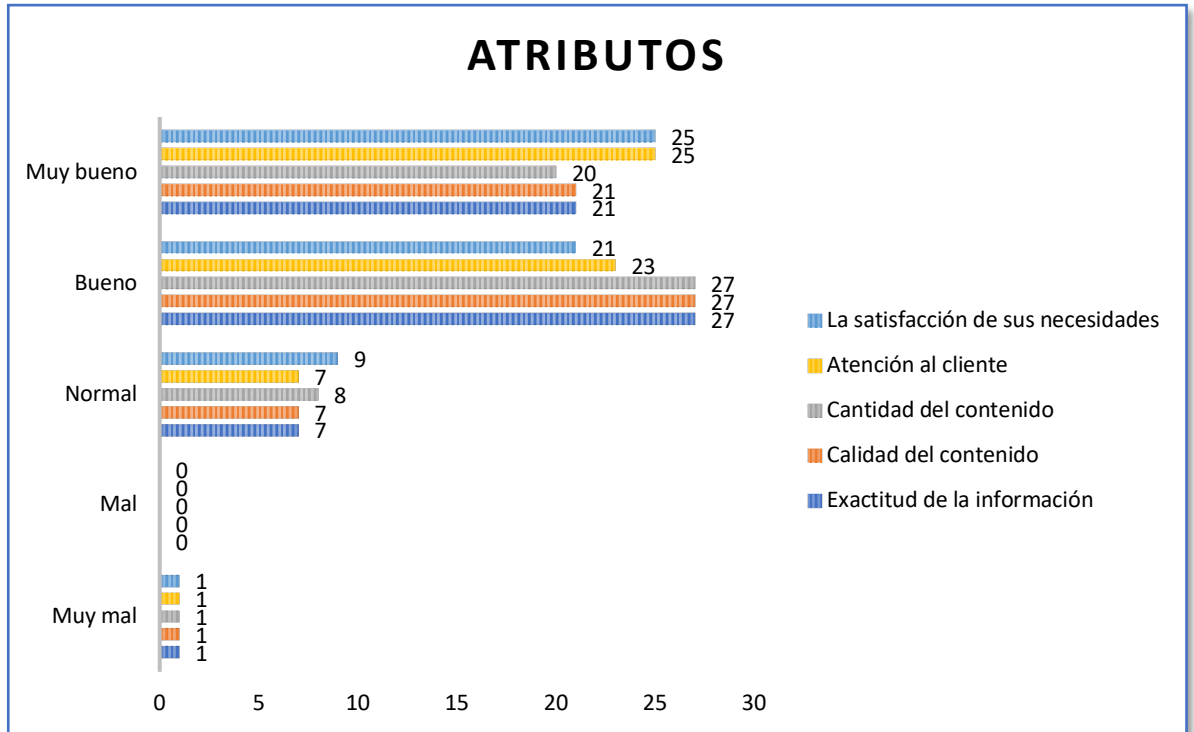
Ilustración 10: Nivel de Satisfacción



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica que el 89% de los encuestados presenta un nivel muy satisfecho, lo cual es un dato importante para el centro, por otro lado, el 11% no cumple con el nivel máximo de satisfacción.

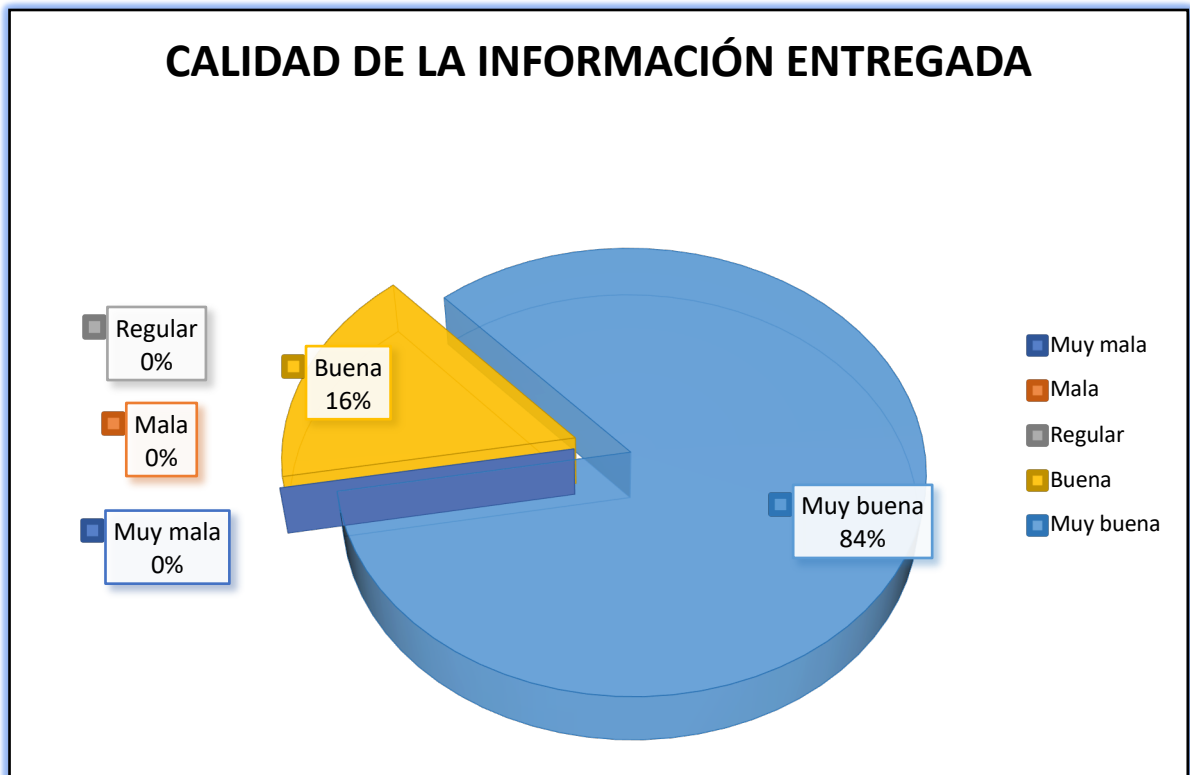
Ilustración 11: Atributos del centro



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica los atributos entregados por el centro de negocios Illapel, señalando la cantidad de personas que responden a cada uno de ellos, a la vez señala el rango de 1 a 5 (5 es muy bueno, 4 es bueno, 3 es normal, 2 es mal, 1 es muy mal), indicando que el mayor porcentaje de respuesta se encuentra en los niveles muy bueno y bueno, lo que refleja una óptima satisfacción de los atributos señalados.

Ilustración 12: Calidad de la información



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica que el 84% de los encuestados en cuanto a la calidad de la información presenta una calificación muy buena, por otro lado, el 16% no cumple con la máxima calificación, pero indica que es buena. Esto refleja la responsabilidad por parte del centro, especialmente en la información que se entrega, debido a que es de suma importancia para los usuarios.

En cuanto a la entrevista y encuesta, se puede generar una relación principalmente en la adaptabilidad a los nuevos cambios, la forma en que se entrega el conocimiento, apoyo en postulaciones y el éxito que tienen los usuarios con el nivel de satisfacción y los atributos que fueron evaluados en la encuesta, lo que indica que la forma en que ejecuta sus labores el centro de negocios SERCOTEC Illapel es la correcta, lo que implica un buen desempeño organizacional.

## **4.3 HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN**

### **4.3.1 BALANCED SCORECARD**

El centro de negocios SERCOTEC Illapel ofrece servicios de manera integral, de calidad y confidencial, orientados al desarrollo y crecimiento de las empresas de menor tamaño y emprendedores que están distribuidos en la Provincias del Choapa, en donde se vincula el sector público, privado y académico para generar la oportunidad de asesorar y capacitar a una gran cantidad de actividades económicas creando una disminución en las brechas de los empresarios en sus negocios, quienes debido a la contingencia sanitaria tuvieron que generar un cambió al 100% de sus modelos de negocio, requiriendo un nuevo desarrollo de canales de comercialización colocándolo como un foco estratégico junto al turismo.

Junto con lo anterior, se implementa un servicio que busque generar estudios para mapear las oportunidades que ofrecen los sectores económicos estratégicos del territorio, los cuales hacen referencia a la elaboración de planes de trabajo y de negocio que se desarrollan a través del servicio de asesoría. Esta investigación de mercado se entrega principalmente a través del trabajo de alumnos que realizan su práctica profesional en el centro. Así mismo, esto genera la articulación y acceso a redes de comercialización en donde se crea un trabajo colaborativo que se realiza principalmente con los municipios y la Fundación Minera los Pelambres en la búsqueda de dinamizar la economía local, donde se propone las actividades conjuntas como la realización de showrooms públicos con usuarios del centro y fomento productivo. Además, de considerarse la participación de ferias y Marketplace de cada municipio provincial.

Todo lo anterior, tiene como objetivo buscar potenciar la vinculación y la importancia de las alianzas estratégicas para aumentar sus ventas, canales de distribución y el manejo de estas plataformas debido a incentivar el bajo nivel de digitalización que existe. Todo aquello ha mejorado el desarrollo que han ido tenido los usuarios.

En cuanto a los procesos internos del centro, es fundamental siempre acompañar al emprendedor en cualquier etapa de su idea de negocio, por otro lado, con el empresario se busca colaborar en su proceso de desarrollo de negocio, como también en la creación y desarrollo de productos y servicios.

Muchas de las empresas y emprendedores de la zona de los cuales el centro de negocio colabora o ayuda son de sectores como el comercio, servicio de alojamiento, comida y agroindustria. Dentro de los cuales se registran diversos problemas como:

- Falta de conocimiento.
- Falta de información comercial.
- Poca formalidad comercial y laboral.
- Pocos canales de comercialización.
- Desconocimiento contable, financiero y tributario.
- Bajo acceso a financiamiento.
- Falta de marketing.
- Desconocimiento del comercio exterior.
- Falta de acceso a redes de colaboración y contactos.
- Notables brechas tecnológicas.
- Falta de habilidades blandas.

Basado en los problemas mencionados, se puede concluir que el desarrollo de los usuarios se basa en el mejoramiento de las competencias y conocimientos empresariales. Ahora bien, para mejorar estos problemas se realiza un desarrollo en habilidades blandas y una mejora de conocimientos técnicos.

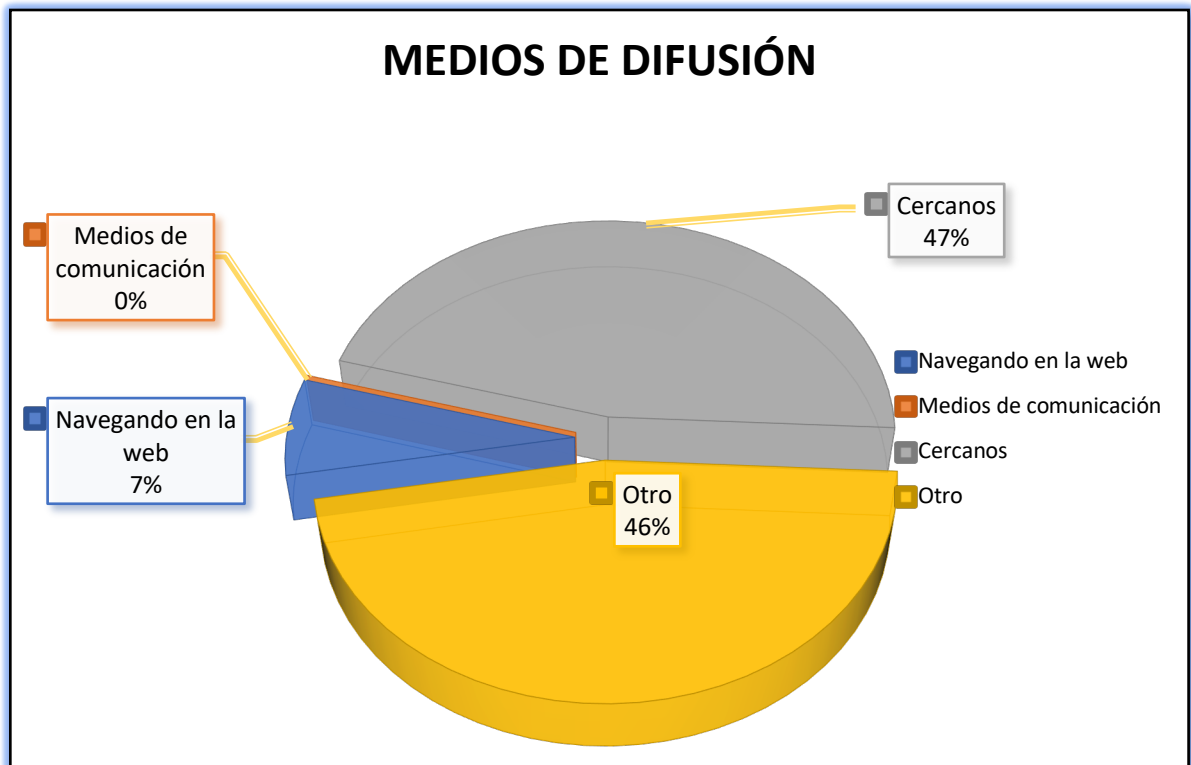
Debido a esto, se necesitan nuevos desafíos de innovación y reconversión productiva a causa de la escasez hídrica y el cambio climático que se vive mundialmente en la actualidad. Estos nuevos desafíos pueden ser beneficiosos ya que incrementan la posibilidad de éxito en el aumento de sus ventas, el empleo, inversión y la consolidación del negocio. Para generar la oportunidad de llevar esto planteado a una percepción más realista, se aplicó una encuesta a 56 sujetos cuyo objetivo es analizar y evaluar la perspectiva del cliente en base a ciertos aspectos. Tras la investigación se pueden ver los resultados en la **Tabla 8** .

Tabla 8: Encuesta sobre perspectiva del cliente categoría *balanced scorecard*

Canales de acercamiento	Navegando en la web	4
	Medios de comunicación	0
	Cercanos	26
	Otro	26
Rapidez	Muy lento	0
	Lento	0
	Normal	5
	Rápido	11
	Muy rápido	40
Recomendación	Uno	0
	Dos	0
	Tres	0
	Cuatro	1
	Cinco	55
Nueva actividad incorporada	Nueva contratación de personal	6
	Adquisición de beneficios estatales	15
	Aumento de las ventas	24
	Otros	11
Valor del servicio	Atención al cliente	15
	Tiempo de respuesta	0
	Compromiso	35
	Calidad de la información	6

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

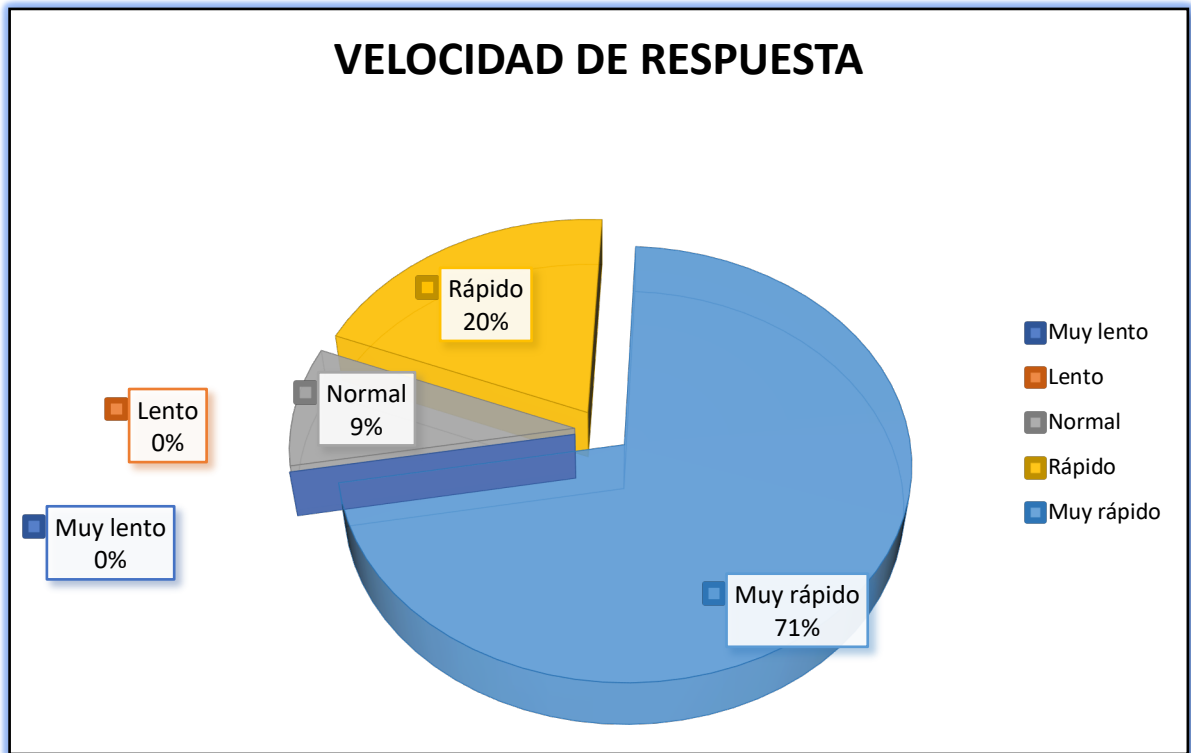
Ilustración 13: Canales de acercamiento



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica que el 46% de los encuestados se enteró mediante cercanos o familiares, el 7% señala que se entera mediante internet, y por último el 47% se enteró por otros medios, en donde destaca que el principal marketing aplicado por el centro es solamente del boca a boca dejando una necesidad para ellos.

Ilustración 14: Rapidez



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica que el rango de respuesta no baja de lo normal, señalando que un 72% es muy rápido, 19% rápido y el resto lo encuentra normal. Por lo general la respuesta que entrega el centro es óptima, lo que entrega aceptación y refleja una buena calificación por parte de los usuarios destacando que pueden seguir mejorando este aspecto.

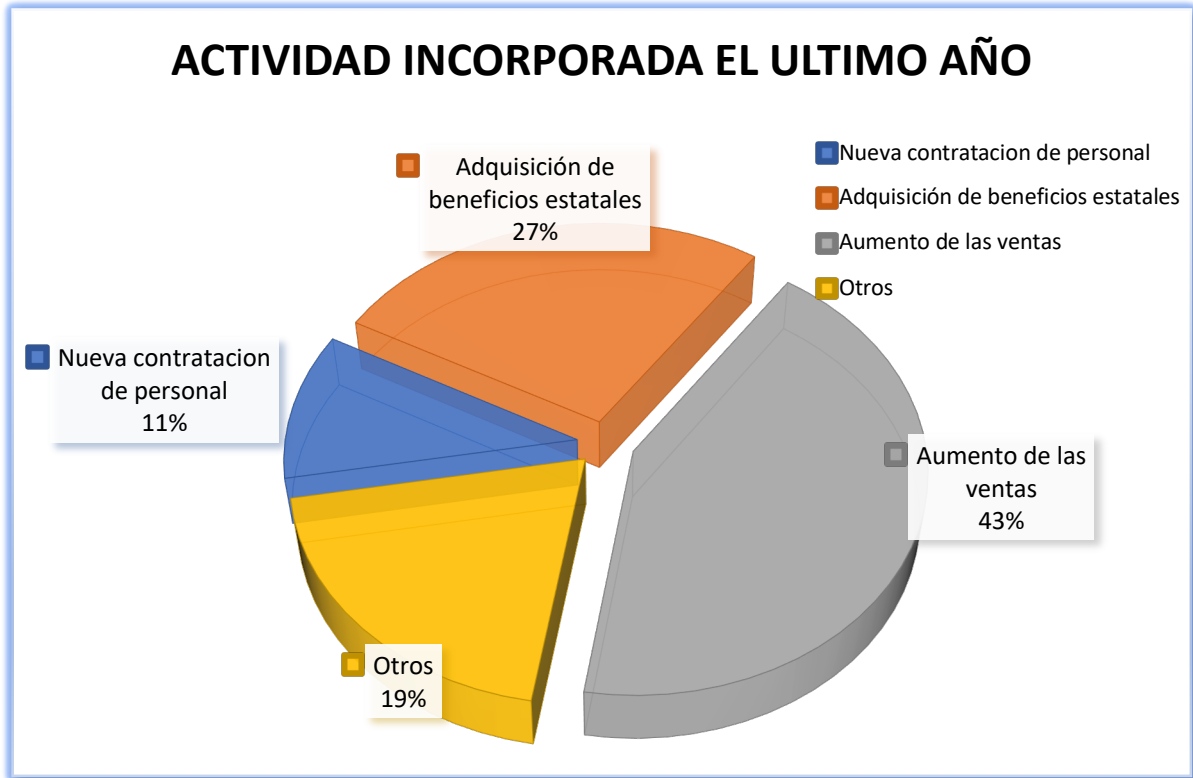
Ilustración 15: Recomendación



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica la recordación de 1 a 5 siendo 5 el máximo, señalando que 98% de los encuestados recomendaría con la máxima calificación y tan solo el 2% lo recomienda con un 4. Cabe destacar en cuanto a las recomendaciones, que la totalidad de respuestas obtenidas casi logra abordar con la máxima recomendación por todos los encuestados, implicando que los usuarios viven una experiencia que cumple con sus necesidades.

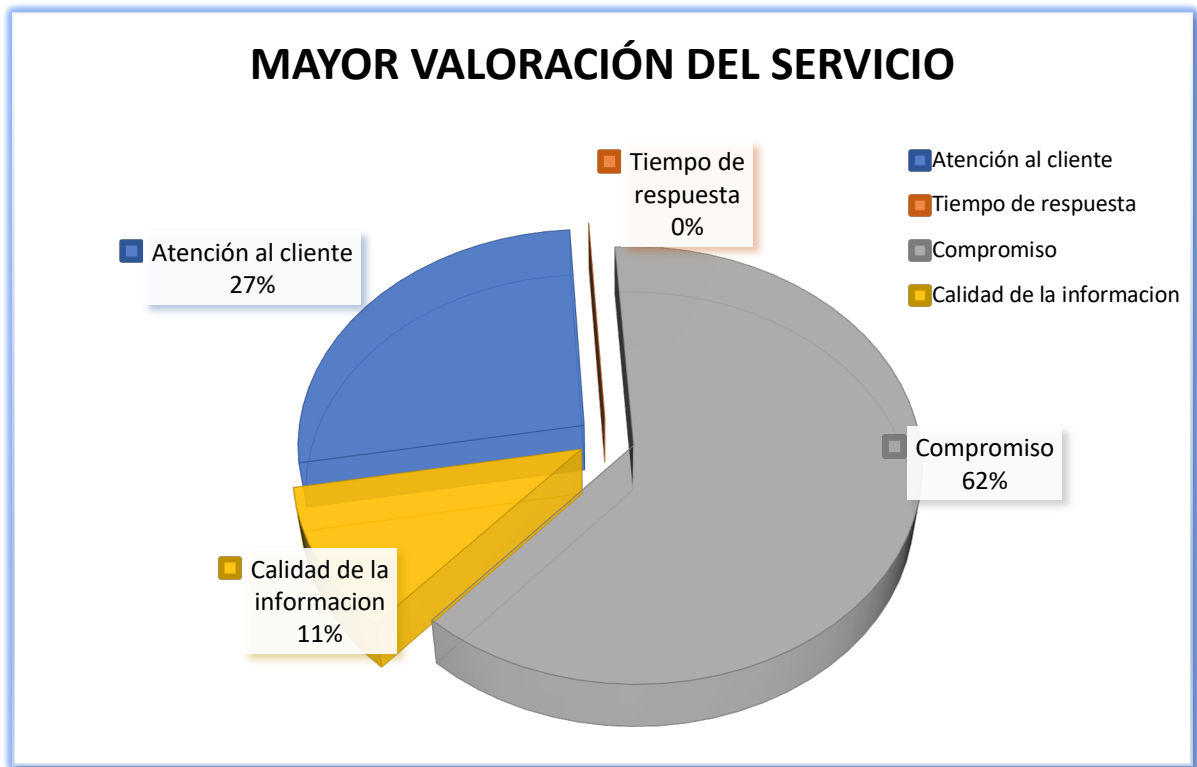
Ilustración 16: Nueva actividad incorporada



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica actividades incorporadas por los usuarios en 2021 lo que el 43% ha incrementado sus ventas, el 27% obtuvo beneficios estatales, el 11% generó nuevas contrataciones y el 19% otras actividades como inicio de nuevos emprendimientos.

Ilustración 17: Valor del servicio



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

El gráfico indica que el valor entregado por SERCOTEC de mayor relevancia es el compromiso con un 62%.

Se puede indicar que, al generarse nuevos canales de comercialización, han aumentado las ventas, lo que se puede contrastar con las encuestas realizadas que reflejan un aumento del 42%. Además, cabe señalar que SERCOTEC acompaña en todo momento a sus usuarios por lo que es directamente proporcional a la valoración que se tiene sobre los encuestados, siendo este el compromiso por parte de los funcionarios y del personal de centro. También se indica que se generan ferias donde los emprendedores dan a conocer sus productos o servicios, lo que ayuda tanto en las recomendaciones y publicidad, señalando que la mayor parte de los usuarios conocieron SERCOTEC por cercanos.

En este capítulo se hizo referencia a los resultados obtenidos en cuanto a las entrevistas y encuestas, logrando buscar el foco principal que es el desempeño organizacional del centro de negocios SERCOTEC Illapel. Estas derivaciones deben ser analizadas en busca de generar las principales discusiones y conclusiones, lo cual se llevará a cabo en el capítulo siguiente.

## CAPITULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En conformidad a los resultados obtenidos en el capítulo anterior de esta investigación, en el presente apartado se entregarán respuestas a los capítulos planteados y también a los objetivos establecidos al comienzo del estudio. Cabe destacar que previo a la realización del estudio, se consideró una metodología mixta en la cual se iba a extraer datos estadísticos con estudios de variables, pero sin embargo al llegar a los resultados finales se modificó a una metodología cualitativa, debido a que se estableció un estudio de percepciones con foco en entrevistas y encuestas. En las respuestas se logra identificar la forma de evaluar el desempeño del centro de negocio SERCOTEC Illapel, según la satisfacción de los usuarios, además se analizan y delimitan las recomendaciones para este centro, relacionado con la literatura seleccionada para el estudio.

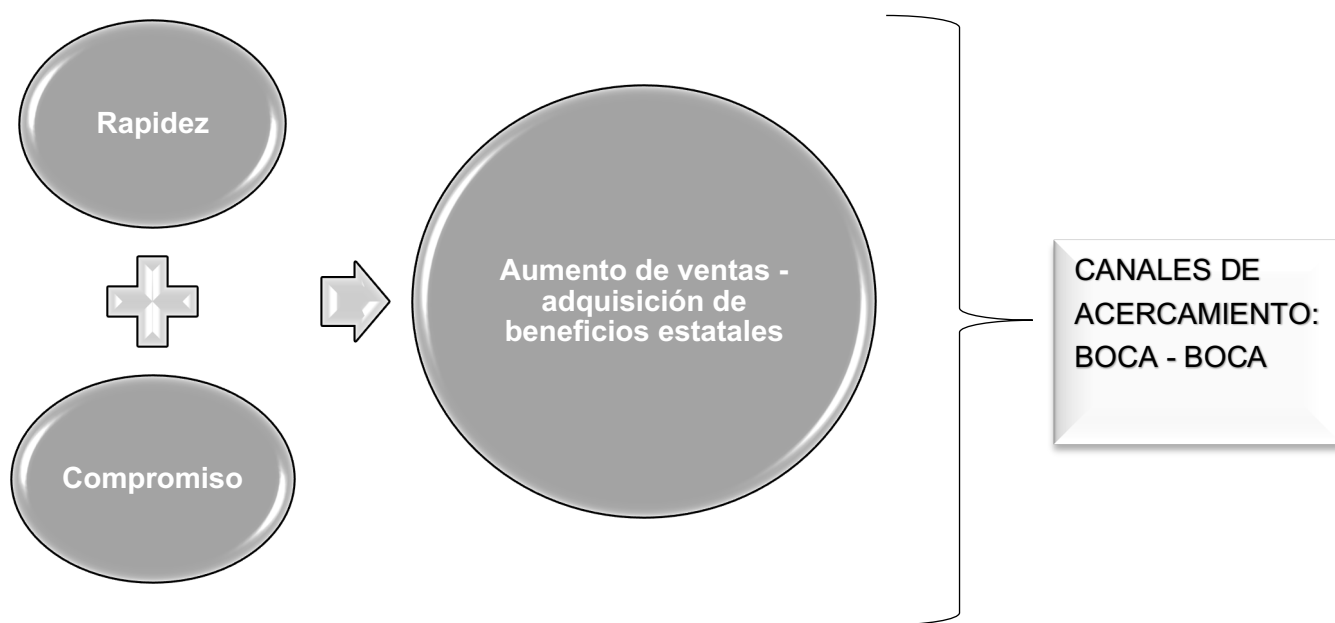
Para dar respuesta a la pregunta de investigación es necesario conocer el desempeño organizacional del centro de negocios SERCOTEC Illapel, en donde según lo establecido por Robbins & Judge (2013), se entiende a este desempeño como el cumplimiento organizacional; en donde se considera el equilibrio de las necesidades del trabajo y manteniendo el animo de las personas a un nivel satisfactorio, para que se cumplan de forma correcta los objetivos de la organización. Esto se identifica como EPM, en donde el centro de negocio lo referencia a través de la entrevista realizada, destacando el cumplimiento total de objetivos y contrastándolo con la **Ilustración 34** extraída de Transparencia donde también señala el cumplimiento de objetivos y metas. Otra forma de evaluar el desempeño es de manera individual, en la cual aplica el cumplimiento de objetivos esperados por el personal que trabaja en la organización, que según Werther & Davis (2005), donde es entendido como la gestión del desempeño de las personas, convirtiéndose en un subconjunto que tiene por objetivo mejorar la productividad, satisfacción y capacidad operativa de los empleados. Contextualizando la teoría antes señalada de desempeño organizacional en el caso específico del centro de negocios SERCOTEC Illapel, este se especializa en entregar asesorías integrales en diversas áreas, inclusive si el equipo no posee las competencias suficientes, situaciones particulares en donde se añaden asesorías especializadas por externos, para lograr generar una evaluación de manera correcta. Esto se puede relacionar con el cumplimiento de objetivos organizacionales del centro, debido a que, si se cumplen de manera correcta, como se señaló anteriormente en la evaluación de la organización es decir en el centro, esto logra relación directa con el cumplimiento organizacional de las personas que trabajan en este.

Enfocándose en el funcionamiento del centro de negocios SERCOTEC Illapel; se logra contrastar una modificación en su propuesta de valor; adaptándose a las nuevas condiciones y realidades que la pandemia COVID – 19, señalando que la forma de tomar contacto con los usuarios se modificó, debido a que con anterioridad a este nuevo contexto mundial, las asesorías y charlas se realizaban de forma presencial, sin embargo estas se han reemplazado por llamadas y video conferencias mediante plataformas digitales. Además, cabe destacar, que el centro de negocios SERCOTEC Illapel genera anualmente una planificación de objetivos y estrategias, la cual debe adaptarse a los cambios presentes en el contexto en que se genere. Para llevar a cabo esta planificación se requiere del apoyo, acuerdo y opinión de todo el equipo de trabajo y es establecida a fin de año para que entre en vigencia a inicios del año siguiente. Enfocándose en su propuesta de valor y aplicando conceptos presentes en la literatura seleccionada para el estudio. Para los centros de negocios a nivel nacional, la propuesta de valor es entregar asesorías de calidad para el crecimiento de las MIPES que hacen uso de sus servicios. Sin embargo, para entregar una propuesta de valor se debe generar una planificación estratégica señalada en **Ilustración 7**, la cual aportará orden y lineamientos enfocados en la declaración estratégica organizacional, es decir, la misión y visión de la institución. A raíz de lo expuesto en las líneas anteriores, se logra concluir que el centro de negocios SERCOTEC Illapel, ha logrado tomar en cuenta lo mencionado por diferentes autores para integrar la literatura que respalda este estudio, sobre el tópico de adaptabilidad, debido a que la institución ha subsanado brechas relevantes para continuar entregando su propuesta de valor. La evaluación que se genera al profesional que trabaja en el centro es mediante los registros que ingresan a la plataforma nacional Neoserra, el cual es un software que permite manejar y contabilizar las metas, además de realizar un seguimiento a los usuarios. Esta plataforma genera indicadores tanto individuales como grupales, lo que se relaciona con la teoría antes mencionada sobre los tipos de evaluaciones; en donde se logra encontrar el EPM y PPM, las principales evaluaciones que se centran en la atracción de usuarios, recalando que en el centro de negocio estas evaluaciones arrojan un resultado positivo, donde el personal de trabajo cumple con sus metas esperadas. Algunas de estas son incorporación de financiamiento para las Mipes, aumento de ventas y nuevas contrataciones, estos factores de impacto económico que traen consigo las asesorías son planificados por el centro como lo señala la **Ilustración 7**, en donde para existir una verificación de ello se relacionan la **Ilustración 16** e **Ilustración 10**, dejando en claro que cumplen con sus objetivos y su propuesta de valor donde se aprecia que existe el aumento de ventas. Ahora bien, para

verificar que estos resultados de satisfacción se relacionan con los datos entregados por los usuarios se comparan con los datos que entrega la evaluación de programas gubernamentales sobre la satisfacción de los centros **Tabla 1**, dejando en claro que el centro entrega un servicio de calidad para sus usuarios. Por otro lado, un punto importante que confirma esto, es que a través de los indicadores entregados por Transparencia Chile el año 2020, hubo un aumento de ventas en las mipes asesoradas de 276 millones de pesos.

Bajo la perspectiva de los usuarios en la **Ilustración 18** se visualiza parte de los factores importantes para los usuarios, esto obtenido en las encuestas realizadas a las “MIPES”, en donde se puede reflejar los valores implícitos y explícitos que demuestra el centro en su propuesta de valor y entrevista, indicando énfasis en el acompañamiento por parte de los profesionales en todo momento de las asesorías hacia los usuarios, por otro lado el factor rapidez en cuanto a la entrega y respuesta de información es fundamental debido a que implica un impacto positivo en el buen desarrollo de las asesorías.

Ilustración 18: Percepción de usuarios



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

Relacionando aún más el desempeño organizacional con la satisfacción del usuario del centro, es posible señalar que existe un buen desempeño debido a la percepción entregada. Esto relacionado con la teoría que menciona Hitpass (2012) en donde la gestión orientada a procesos que trata de entregar a sus clientes es la llamada propuesta de valor. Además, a esto existe un estudio que revela una correlación entre las empresas de mayor rendimiento y la importancia de tratar bien a los clientes o sea una buena satisfacción. Lo anterior, se logra relacionar al factor crítico de éxito que es la satisfacción es por esto que se generan conceptos que relacionan a la satisfacción como se muestra en la **Ilustración 19** conceptos extraídos en la encuesta realizada, de esta manera es posible evaluarlo como un indicador que transmitirá si el servicio se logra entregar de manera positiva o negativa. Entendiendo a esto como un elemento fundamental para lograr y promover mejoras o cambios de ser necesarios. A esto se pueden incorporar aquellos tópicos, atributos, servicios, etc. a los cuales el usuario entrega mayor valor Ilustración 19.

Ilustración 19: Atributos de satisfacción



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

Para contrastar esta información y conocer la satisfacción y calidad, se genera una tabla que evidencia los resultados obtenidos en las encuestas anteriormente realizadas, indicando la cantidad de encuestados que entregaron respuesta a los atributos considerados para la satisfacción.

Tabla 9: Agrupación de atributos

Atributos Nota	Nivel de satisfacción	Exactitud de la información	Calidad del contenido	Cantidad del contenido	Atención al cliente	La satisfacción de sus necesidades	Calidad de la información entregada
1	1	1	1	1	1	1	0
2	0	0	0	0	0	0	0
3	1	7	7	8	7	9	0
4	4	27	27	27	23	21	9
5	50	21	21	20	25	25	47

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

Tabla 10: Agrupación por rango

Rango Atributos	Nivel de satisfacción	Exactitud de la información	Calidad del contenido	Cantidad del contenido	Atención al cliente	La satisfacción de sus necesidades	Calidad de la información entregada
Malo	2%	2%	2%	2%	2%	2%	0%
Regular	2%	13%	13%	14%	13%	16%	0%
Bueno	96%	86%	86%	84%	86%	82%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de encuesta

Para la **Tabla 10**, se efectuó una escala para las notas, en donde las notas 1 y 2 demuestran un nivel de “baja satisfacción”, por otro lado, si las notas se encuentran en el nivel 3 se entrega un indicador de “satisfacción regular”, y por último si las notas se encuentran en el rango de 4 o 5 son parte de la categoría “alta satisfacción”.

En esto se consideraron ciertos atributos con relación a la satisfacción, como son; la exactitud de la información, calidad y cantidad del contenido, la atención brindada a los clientes, la satisfacción de las necesidades y la calidad de la información que es brindada a sus usuarios. Los cuales para que tuvieran un nivel significativo debían estar sobre el 70% del total de los usuarios encuestados según los indicadores de evaluación.

En la **Tabla 10** fue utilizado un análisis vertical, donde todos los atributos se encontraban en un nivel sobre el 70%, lo que indica que la satisfacción por parte de los usuarios se encuentra en un nivel óptimo, pero a la vez es importante mencionar que se deben generar mejoras para alcanzar un mejor nivel de satisfacción, debido a que el 16% de los encuestados califica la satisfacción de necesidades como regular y un 14% entrega un indicador regular a la cantidad de contenido entregado.

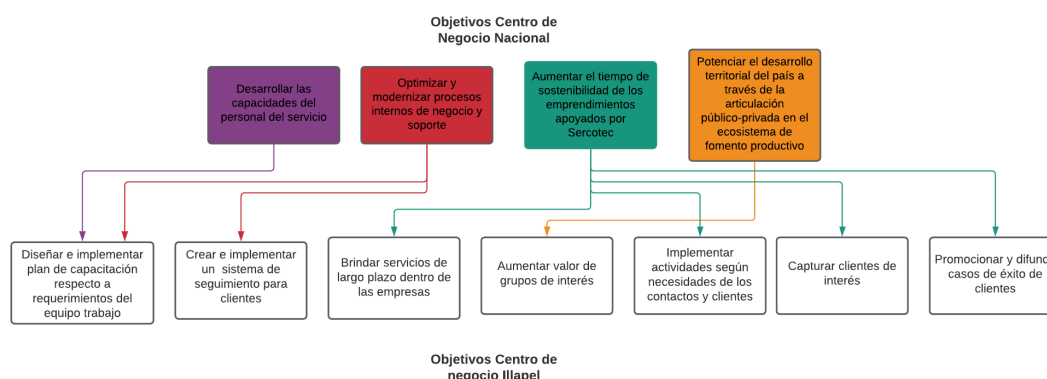
Por otro lado, enfocándose en la información obtenida por transparencia Chile **Ilustración 34**, se considera que el 100% de los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios entregados en el año 2019 y 2020, lo que sustenta el desempeño en cuanto a las metas cumplidas anualmente por el centro de Illapel, considerando además la menara correcta que ejerce sus labores este centro.

## 5.1 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Los centros de negocios prestan ayuda y apoyo esencial a los emprendedores que hacen uso de sus servicios; lo que genera que estos cumplan su objetivos y metas propuestas, ya que ese impulso técnico, el compromiso y la rapidez que emplean los centros de negocios para satisfacer las necesidades que posean los usuarios los hace distinguirse como un centro de ayuda reconocido. Recopilando la información tanto del centro de negocios como la de los usuarios participantes de este, especificando que es referente a SERCOTEC Illapel, por lo cual el estudio determinó; que el centro está cubriendo las necesidades de los usuarios como se señala en la **Tabla 10** , entregando los atributos como exactitud de la información, calidad de la información entregada, calidad y cantidad de contenido y por último la atención al cliente. Pero sin duda estos atributos deben seguir mejorando en la práctica, debido a que esto permitiría aumentar aún más la satisfacción apoyando al perfeccionamiento constante del centro. Es por esto que se puede determinar que el centro de negocio Illapel, cuenta con un buen desempeño organizacional; que se define como el cumplimiento organizacional para alcanzar un buen nivel y mantener un equilibrio interno, debido a las tasas de satisfacción que manifestaron los usuarios en

las encuestas realizadas. Además de esto, se permite entender la percepción de los clientes sobre el centro que caracterizan como un lugar ágil, rápido señalado en la **Ilustración 14** y en donde manifiestan su compromiso con los usuarios señalado en la **Ilustración 17**; esto lleva a que se genere un aumento en sus ventas y la asignación de nuevos recursos, lo que permite un crecimiento de los nuevos emprendedores. Basado en esto es que se generan cuestionamientos de porque el centro de negocio tiene un buen desempeño organizacional, algunas de las respuestas a esto, es que poseen una planificación estratégica propicia a la realidad de la zona, además en la **Ilustración 20** es posible demostrar la coherencia existente con los objetivos dados por la central de los centros de negocio.

Ilustración 20: Relación de objetivos



Fuente: Elaboración propia con información extraída de Dipress

Al general esta relación se determina que existe un control interno, debido a que siguen las políticas y objetivos a nivel general, además de un mismo procedimiento en cuanto al acercamiento con los usuarios, lo que se refleja en la **Ilustración 6**, generando las asesorías de manera estandarizada y adecuada a la realidad de Illapel. Por lo tanto, se demuestra que las labores realizadas por el centro son de manera correcta, por lo que la evaluación de desempeño individual como organizacional de forma óptima, permite llevar al éxito de la visión empresarial y a la satisfacción del usuario.

Es por esto que se propone seguir incursionando y aplicando este tipo de encuestas y entrevistas en más centros de negocios a lo largo de Chile, permitiendo saber si realmente generan ayudas y satisfacen a sus usuarios, además se recalcar que estudios de esta índole no existen, lo que se reconoce como un punto débil para el País, debido a que se

destaca que las micro, pequeñas y medianas empresas son el 17% del PIB del país. Por otro lado, se puede recalcar que, en los últimos años, la pandemia ha creado un nuevo escenario para las Mipes, por lo cual el centro debió incurrir en cambios de su propuesta de valor, adaptándose a las nuevas formas de mantener una comunicación con los usuarios. Es por esto que se proponen las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Se propone Indicadores como, medir la utilidad neta de las empresas asesoradas, ya que esto permitiría saber si la aplicación de las asesorías genera un impacto positivo en sus ventas además de tener una meta acorde a un promedio determinado por el tamaño de empresa, ocupando la siguiente métrica.

$$\text{Utilidad neta por empresas asesoradas} = \left( \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Costos totales}}{\text{Ingresos totales}} \right) * 100$$

Además, un indicador que permita saber la inversión por hora realizada en asesorías, lo cual permitiría saber el costo del servicio, ocupando la siguiente métrica.

$$\text{Costo del servicio por hora} = \frac{\text{Total de costos}}{\text{Total de horas asesoradas}}$$

Recomendación 2: Generar un seguimiento en cuanto al desarrollo posterior de las “MIPES” asesoradas, esto permitiría determinar si las asesorías técnicas generan un cambio a largo plazo, todo esto desarrollando a través de un seguimiento de resultados con respecto a su utilidad neta, crecimiento en número de personal, aumento en pago de impuestos.

Recomendación 3: Aumentar y mejorar el marketing con respecto al reconocimiento de los centros ya que muchas personas solo saben de su existencia a través de un boca a boca.

Recomendación 4: Mejorar a través de un tablero de control los indicadores que se manifiestan a través de transparencia, estos serían los que forman parte del centro de negocio, reflejados en la **Tabla 11** .

Tabla 11: Tablero de control

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Optimo	Tolerable	Deficiente
Capturar clientes de interés	Aumento de stakeholders	(Clientes nuevos/Clientes actuales) *100	Aumentar en un 10%	Anual	>= 10%		
					>= 10% x >= 5%		
					<=5%		
Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula con variables como tiempo, ventas	Lo que se quiere cumplir	Tiempo de medición	Valores que serán óptimos, tolerables y deficientes		

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Kaplan y Norton (2002)

## BIBLIOGRAFÍA

- B, M. M., & Arenas, P. (2011). Evaluación del instrumento de fomento “capital semilla” de la región de Magallanes y Antártica de Chile. *Historia*, 34(1931), 183–186.
- Bericat, E. (1998). La Integración de los Métodos Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Social: Significado y Medida.
- Boiger, B., & Mulhem, P. (2017). Gestión del rendimiento de las personas: la ciencia que respalda las métricas blandas. 22-26 de junio. <https://www.skillsforcare.org.uk/Documents/Leadership-and-management/People-Performance-Management-Toolkit/People-Performance-Management-Toolkit.pdf>
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). Una introducción a los factores críticos de éxito. Documentos de trabajo, 69, 1–64.
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). *Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad*, (Issue 46). <https://www.sefh.es/bibliotecavirtual/fhtomo1/cap14.pdf>
- Caralli Richard A. (2004), “El método del factor crítico de éxito: sentar las bases para la gestión de la seguridad empresarial”, INFORME TÉCNICO CMU / SEI-2004-TR-010 ESC-TR 2004-010, págs. 1-135.
- CDN Illapel. (2021). *Centro de Negocios Sercotec Illapel – Centros de Negocios Sercotec*. <https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/centro-de-desarrollo-de-negocios-illapel/>
- Chakravarthy, B.S. (1988) Midiendo el desempeño estratégico, *Diario Strategic Management*, 7,110-118.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*.
- Cokins, G. (2017). (EPM) LA REVOLUCIÓN DIGITAL. 14–20. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V. L. (2007). El diseño y la realización de la investigación de métodos mixtos.
- CRESWELL, J. W., & PLANO CLARK, V. L. (2011) El diseño y la realización de la investigación de métodos mixtos..
- Diario Uchile. (2010, April 7). *Denuncia contra Sercotec y el Estado* « *Diario y Radio U Chile*. <https://radio.uchile.cl/2010/04/16/denuncia-contra-sercotec-y-el-estado/>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La Entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext)

- Eccles, R.G. and Pyburn, P.J. (1992) Creación de un sistema integral para medir el desempeño, contabilidad de gestión (US), Oct, 41-44.
- EJECUTIVA, mba & educación. (2018). *Estos son los desafíos que enfrentan las pymes en Chile | MBA & Educación Ejecutiva | MBA & Educación Ejecutiva - AméricaEconomía*. 2018. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estos-son-los-desafios-que-enfrentan-las-pymes-en-chile>
- Emol. (2018, April 22). *Ocho de cada 10 emprendimientos fracasan en Chile: Experto entrega claves para evitar errores*. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/22/903519/Asesor-de-emprendedores-Hoy-toda-venta-tiene-que-centrarse-en-hacerle-la-vida-mas-facil-al-cliente.html>
- Fabila, A., Minami, H., & Izquierdo, M. (2013). *La Escala de Likert en la evaluación docente*. 31–40.
- Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Ediciones Diaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/uvalparaiso/titulos/62712>
- García M. y otros (2011) Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM N° 6. La Norma Cubana 3000:2007
- Gobierno de Chile. (1986). *Servicio de cooperación técnica: Estatutos*.
- Gobierno de Chile. (2020). *Diseño de oferta programática Sercotec año 2020*.
- Hayman, J. L. (1989). Investigación y educación. Madrid: Paidós Educador.
- Hernández Madrigal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 115–128. <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Hitpass, B. (2012). *BPM: Gestión de Procesos de Negocio Fundamentos y Conceptos de Implementación BHH*. <https://books.google.cl/books?id=Dm4-MGAy5vMC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=true>
- INE. (2019). *Boletín ELE-5: Principales resultados*.
- JOHNSON, R. B., ONWUEGBUZIE, A. J., & TURNER, L. A. (2007). Hacia una definición de investigación de métodos mixtos. *Revista de Investigación de Métodos Mixtos*.
- Leidecker, J.K. and A.V. Bruno, "Identificación y uso de factores críticos de éxito", *Planificación a largo plazo (Reino Unido)*, vol. 17, núm. 1, febrero de 1984, págs. 23-32.

- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, P. (2002). Evaluación Organizacional. En *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Michelle, Y., Castillo, M., & Montt, P. (2019). *Propuesta de mejora al proceso actual de control y seguimiento técnico de fomento de la producción*.
- Ministerio de Economía y Turismo. (2019). *Fomento y Turismo*. 28. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/05/Resumen-Ejecutivo-Cuenta-Pública-2019-27mayo.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A. (2009). *Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313682008>
- Pola Maseda, A. (2009). *Gestión de la calidad*. Marcombo. <https://elibro.net/es/lc/uvalparaiso/titulos/45847>
- Portal Transparencia. (2021). *Portada - Portal de Transparencia*. <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/>
- Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. In *Comportamiento Organizacional* (Vol. 15).
- Rodríguez, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación*.
- Romero López, R., Noriega Morales, S., Escobar Toledo, C., & Ávila Delgado, V. (2009). Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 31, 5–14.
- Ronald D. Daniel. 1961. Crisis de información de gestión. *Harvard Business Review*, págs. 111-121.
- Sercotec. (2020). *Sercotec*. <https://www.sercotec.cl/>
- Sercotec. (2021). *Nosotros – Centros de Negocios Sercotec*. <https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/nosotros/>
- Sink, D.S. and Tuttle, T.C. (1989), *Planificación y medición en su organización del futuro*.
- SuveyMonkey. (2021). *Calculadora del tamaño de muestra | SurveyMonkey*. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Transparencia. (2020). *Solicitud de información Indicadores Centros de Negocios Sercotec*

*Illapel y Valparaíso N ° Centro de Negocios Illapel de Sercotec Indicadores Año N ° total de clientes asesorados en el periodo de medición. 2–5.*

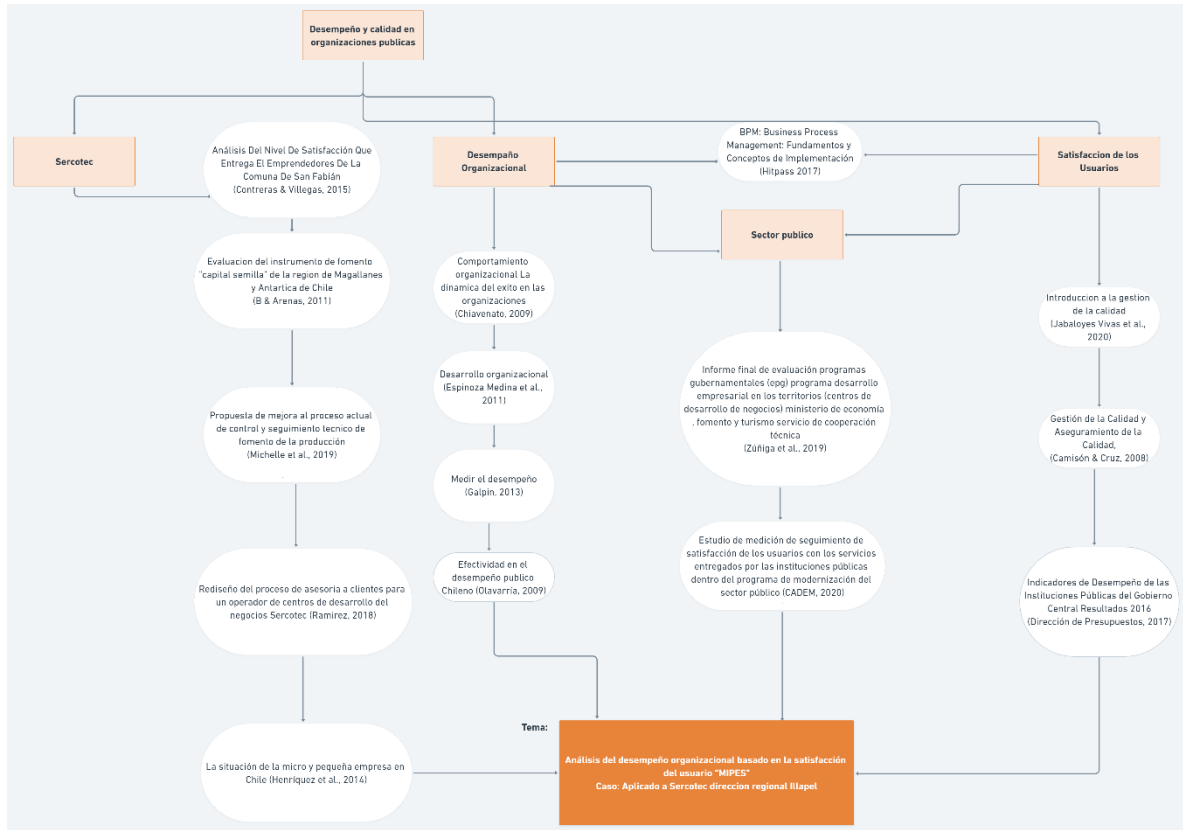
Werther, W., & Davis, K. (2005). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas.*

Zúñiga, V., Figueroa, N., & Salas, V. (2019). *Informe final de evaluación programas gubernamentales (EPG) (centros de desarrollo de negocios) ministerio de economía, fomento y turismo - servicio de cooperación técnica.*

# ANEXOS

## Anexo 1: Mapa literario

Ilustración 21: Mapa literario



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Entrevista:

1. ¿Por qué se instaló un centro desarrollo de negocio en Illapel?
2. ¿Cómo es la asignación de recursos para el CDN?
3. ¿Cómo se planifica estratégicamente este centro, puede nombrar los aspectos más importantes?
4. ¿Cuál es el plan de trabajo que implementan con sus usuarios?
5. ¿Cuál es el perfil profesional de las personas que trabajan en el centro desarrollo de negocio?
6. ¿Cuáles son las principales falencias de las empresas que son asesoradas por el centro?
7. ¿Cuáles son las oportunidades del centro de negocio para mejorar la calidad del usuario?
8. ¿Tiene un servicio extra que entregan los centro de negocio, además de las asesorías?  
¿cree que debería haber más?
9. ¿Qué oportunidades a su percepción hay para el centro desarrollo de negocio?
10. ¿se han generado dificultades en un año en particular y como lo solucionaron?
11. ¿Alguna vez han visto insatisfecho a los usuarios?
12. ¿Qué visión tienen con respecto a los usuarios?
13. ¿Es necesario más recursos para el centro de negocio o está bien el que les asignan?
14. ¿Tienen indicadores para medir en el tiempo el éxito del plan de negocio?
15. ¿Poseen alguna herramienta cuantitativa para medir la satisfacción del usuario?
16. ¿Poseen alguna desventaja y ventaja con respecto a otras asesorías de pago?
17. ¿a su percepción posees alguna debilidad, si es así como la solucionarían?
18. ¿Es posible asesorar más MIPES?
19. ¿Las MIPES que asesoran los retroalimentan si nos les gusta algún procedimiento?
20. ¿Cuáles son las evaluaciones que emplean para medir el éxito de una asesoría?
21. ¿En las asesorías mejorarían algo para satisfacer aún más al usuario?

Encuesta:

Ilustración 22: Encuesta parte 1



## Encuesta Satisfacción del usuario

Mediante la siguiente encuesta se buscará conocer en profundidad sobre la atención entregada por el Centro de negocio Sercotec Illapel. Cabe destacar que toda la información registrada será de uso netamente académico, respetando su confidencialidad y privacidad que esta requiere.

paolo.danelli@alumnos.uv.cl [Cambiar de cuenta](#)  Borrador restaurado

**\*Obligatorio**

Correo \*

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 23: Encuesta parte 2

Nombre de la empresa \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Indique a que comuna pertenece \*

Los vilos

Illapel

Canela

Salamanca

¿Cuál es la forma que más le acomoda en cuanto a capacitaciones ? \*

Online

Presencial

Mixta (presencial y online)

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 24: Encuesta parte 3

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los servicios entregados por el Centro de negocios Sercotec Illapel? \*

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Normal

Satisfecho

Muy Satisfecho

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 25: Encuesta parte 4

Por favor, evalúe los siguientes atributos entregados por centro de negocios Sercotec Illapel \*

	Muy mal	Mal	Normal	Bueno	Muy bueno
La exactitud de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del contenido	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad del contenido	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La satisfacción de sus necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

## Ilustración 26: Encuesta parte 5

¿Cómo calificarías la información entregada en asesorías y charlas del Centro de Negocio Sercotec Illapel? \*

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

¿De qué manera se enteró de los centros de negocios? Seleccione todas las que corresponda \*

Navegando en la web

Medios de comunicacion

Cercanos

Otro: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 27: Encuesta parte 5

¿Qué tan rápido fue la respuesta entregada por el CDN Sercotec Illapel? \*

Muy lento

Lento

Normal

Rápido

Muy rápido

¿Recomendarías CDN Sercotec Illapel? Indicar de uno a cinco \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 28: Encuesta parte 6

¿Cuáles de estas actividades has incorporado en el último año? \*

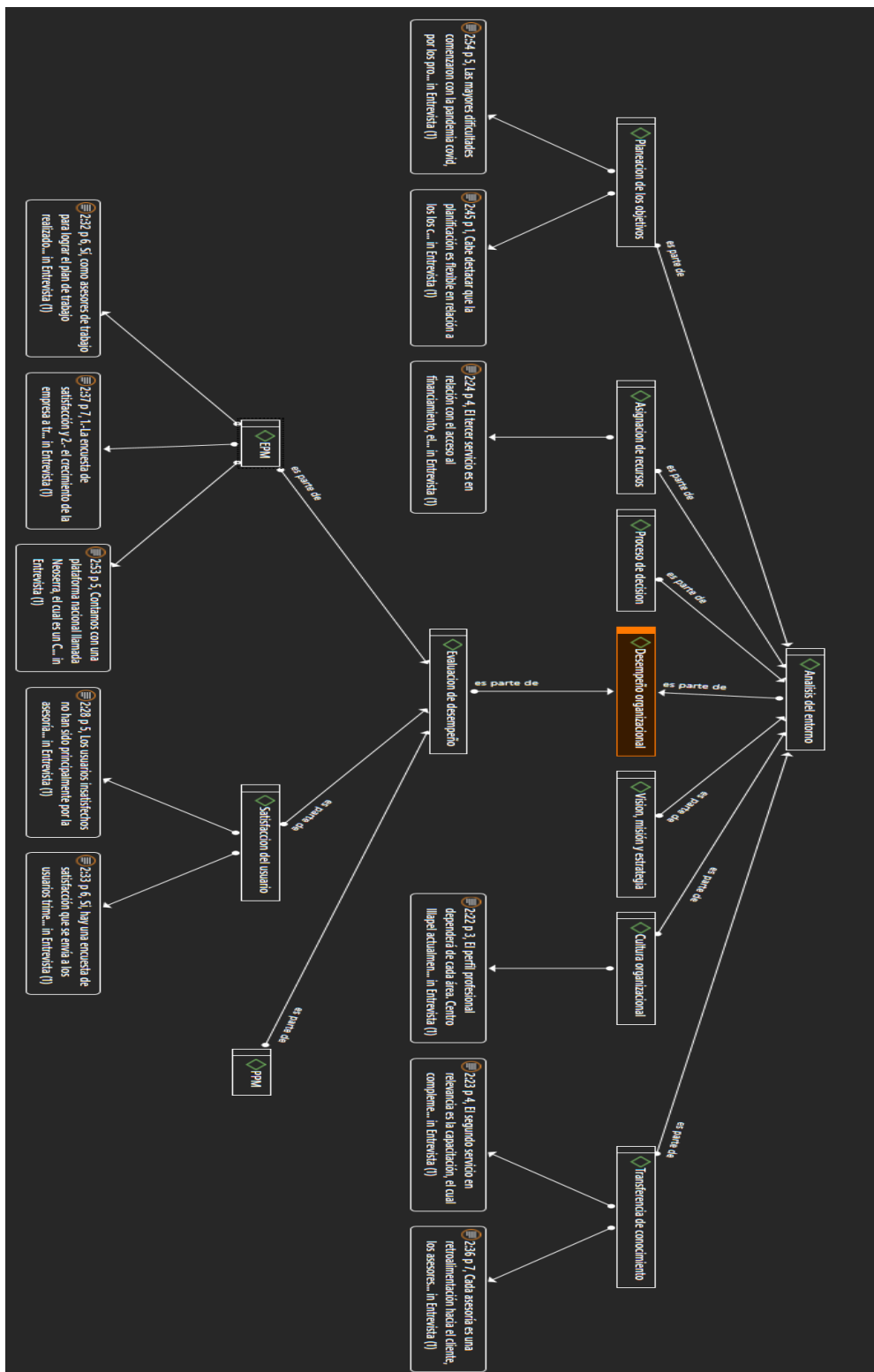
- Nueva contratacion de personal
- Adquisición de beneficios estatales
- Aumento de las ventas
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué es lo que más valora del servicio? \*

- Atención al cliente
- Tiempo de respuesta
- Compromiso
- Calidad de la informacion

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29: Atlas ti



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Tablas de validación

Tabla 12: Instrumento de validación entrevista

Categoría	Pregunta	Experto	Congruencia, Claridad, Sesgo	Resultado
Funcionamiento del centro desarrollo de negocio	¿Bajo qué necesidad nace el Centro de Negocios Sercotec Illapel?	A	5	
			4	
			No	
		B	5	
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
	¿Cómo es la asignación de recursos para el Centro de Negocios Sercotec Illapel?	A	5	
			5	
			No	
		B	5	
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
¿Existe planificación estratégica en el Centro de Negocios Sercotec Illapel?	A	5		
		5		
		No		
	B	5		
		5		
		No		
	C	3		
		5		

		No	
		5	
	D	5	
		No	
¿Cuál es el plan de trabajo que implementan con los usuarios?	A	4	¿El plan de trabajo que se implementa es personalizado adaptándose a las necesidades de cada usuario?
		4	
		No	
	B	5	
		4	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	5	
		4	
		No	
¿Poseen alguna desventaja o ventaja con respecto a otras asesorías de pago?	A	5	
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	5	
		5	
		No	
¿Surgieron cambios en la propuesta de valor luego de la pandemia?	A	5	¿Existen cambios en la propuesta de valor después del periodo crisis?
		4	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	5	

			5		
			No		
	¿Cuál cree que son los factores que radican que una MIPE funcione o no, teniendo en cuenta que los procedimientos son los mismos?	A	5	¿Qué valores crees que son necesarios para que una PYME surja y se mantenga estable en el tiempo?	
			5		
			No		
		B	5		
			3		
			No		
		C	5		
			5		
			No		
		D	5		
			5		
			No		
Desempeño organizacional	¿Cuál es el perfil profesional de las personas que trabajan en el Centro de Negocios Sercotec Illapel?	A	5	¿Cuál es el perfil profesional del personal que se desempeña en el Centro de negocio Sercotec Illapel?	
			4		
			No		
			B		5
					5
					No
			C		5
					5
					No
			D		5
					4
					No
		¿Tienen un servicio extra que entregan los Centro de Negocios Sercotec Illapel, además de las asesorías? ¿cree que debería haber más servicios?	A	4	Además de las asesorías entregadas por el centro de negocio Sercotec Illapel ¿Existe otro servicio de apoyo a los usuarios? ¿Cree que sea necesario aumentar la gama de servicios?
				3	
				no	
			B	5	
				5	
				no	
			C	5	
				5	
				no	
	D		4		
			3		
			No		
	A		4		

¿De qué manera generan indicadores que midan el cumplimiento de las metas anualmente?	B	3	¿De qué forma se lleva a cabo el registro de metas cumplidas anualmente?
		no	
		5	
		5	
		no	
		5	
	C	5	
		5	
		no	
	D	5	
		5	
		No	
¿Se han generado dificultades en un año en particular? si es que lo hubiese ¿cómo lo solucionaron?	A	4	¿Existen periodos en que las dificultades han sido mayores?, si este es así ¿De qué forma se han subsanado?
		3	
		no	
	B	5	
		5	
		no	
	C	5	
		5	
		no	
	D	5	
		5	
		No	
¿Ha existido algún caso de usuarios insatisfechos?	A	5	¿Ha existido algún caso de usuarios insatisfechos con el servicio prestado?
		5	
		no	
	B	5	
		5	
		no	
	C	5	
		5	
		no	
	D	4	
		4	
		Si	
¿Existen indicadores que permita medir en el	A	5	
		5	
		no	

tiempo el éxito del plan de negocio?	B	5	
		5	
		no	
	C	5	
		5	
		no	
	D	5	
		5	
		No	
¿Poseen alguna herramienta cuantitativa para medir la satisfacción del usuario?	A	5	
		5	
		no	
	B	5	
		5	
		no	
	C	5	
		5	
		no	
D	5		
	5		
	No		
¿Existe la posibilidad de aumentar la cantidad de MIPES asesoradas?	A	5	
		5	
		no	
	B	5	
		5	
		no	
	C	5	
		5	
		no	
D	5		
	5		
	No		
¿Se generan retroalimentaciones hacia los usuarios? Si es que los hubiese ¿de qué	A	5	
		5	
		No	
	B	5	
		5	

	forma se las realizan?		No		
		C	5		
			5		
			No		
		D	5		
			5		
			No		
	¿Cuáles son las evaluaciones que emplean para medir el éxito de una asesoría?	A	5		
			5		
			no		
		B	5		
			5		
			no		
		C	5		
			5		
			no		
		D	5		
			5		
			No		
Herramienta de control de gestión	¿Cuáles son las principales falencias de las empresas que son asesoradas por el Centro de Negocios Sercotec Illapel?	A	5	Basándonos en los usuarios, ¿Cuáles son las principales dificultades de las empresas asesoradas?	
			5		
			No		
		B	5		
			5		
			No		
		C	5		
			5		
			No		
		D	4		
			3		
			No		
	¿Cuáles son las oportunidades del Centro de Negocios Sercotec Illapel para mejorar la calidad del usuario?	A	5		
			5		
			No		
B		5			
		5			
		No			

		C	5	
			5	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
	¿Qué conclusiones pueden tener con respecto al crecimiento de los usuarios?	A	4	Basándonos en el desarrollo que han tenido los usuarios ¿Qué conclusiones se pueden obtener?
			3	
			no	
		B	5	
			5	
			no	
		C	5	
			5	
			no	
		D	5	
			5	
			No	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Instrumento de validación encuesta

Categoría	Pregunta	Experto	Congruencia, Claridad, Sesgo	Resultado
Desempeño organizacional	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los servicios entregados por Sercotec Illapel?  A) Muy insatisfecho B) Insatisfecho C) Normal D) Satisfecho E) Muy satisfecho	A	5	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los servicios entregados por el Centro de negocios Sercotec Illapel?
			5	
			No	
		B	5	
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
	A	5		

	<p>Por favor, evalúe los siguientes atributos entregados por CDN Sercotec Illapel</p> <p>Mala Normal Bueno Muy mala bueno o o o o</p> <p>La exactitud de la información <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Calidad del contenido <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Cantidad de contenido <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>atención al cliente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>La satisfacción de sus necesidades <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>		<p>5</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p>	
	<p>¿Cómo calificarías la información entregada en las asesorías y charlas de Sercotec?</p> <p>A) Muy mala</p> <p>B) Mala</p> <p>C) Regular</p> <p>D) Buena</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p>	<p>¿Cómo calificarías la información entregada en asesorías y charlas del Centro de Negocio Sercotec Illapel?</p>
Herramienta de control de gestión	<p>¿Cómo se enteró de Sercotec? Seleccione todas las que correspondan</p> <p>A) Navegando en la web</p> <p>B) Medios de comunicación</p> <p>C) Cercanos</p> <p>D) Otros</p>	<p>A</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>D</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>No</p>	<p>¿De qué manera se enteró de los centros de negocios? Seleccione todas las que corresponda</p>
	<p>¿Qué tan rápido fue la respuesta entregada por el</p>	<p>A</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>No</p>	

<p>CDN Sercotec Illapel?</p> <p>A) Muy lenta B) Lenta C) Normal D) Rápido E) Muy rápido</p>	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	5	
		5	
		No	
<p>¿Recomendarías CDN Sercotec Illapel? Indicar el nivel de recomendación con las estrellas</p>	A	5	
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
D	4		
	3		
	No		
<p>¿Cuáles de estas actividades has incorporado en el último año?</p> <p>A) Nueva contratación de personal B) adquisición de beneficios estatales C) Aumento de las ventas D) Otro</p>	A	5	
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
D	5		
	5		
	No		
<p>¿Qué es lo que más valora del servicio?</p>	A	5	
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	

A) Atención al cliente	C	5	
		5	
		No	
B) Tiempo de respuesta	D	5	
		5	
C) Compromiso			
D) Calidad de la información		No	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Evidencia de Transparencia

Ilustración 30: Felicitaciones, información, reclamo y sugerencias

<b>Comuna de Illapel</b>	
<b>Ingresos</b>	<b>2018</b>
Felicitaciones	0
Informacion	0
Reclamo	0
Sugerencia	0
<b>Total comuna</b>	<b>0</b>

<b>Ingresos</b>	<b>2019</b>
Felicitación	0
Información	33
Reclamo	0
Sugerencia	0
<b>Total comuna</b>	<b>33</b>

<b>Ingresos</b>	<b>2020</b>
Felicitación	0
Información	78
Reclamo	8
Sugerencia	0
<b>Total comuna</b>	<b>86</b>

Fuente: Transparencia Chile (2021)

## Ilustración 31: Primera parte carta de SERCOTEC



Santiago, 3 de mayo de 2021  
G. G. N° 130 - 102006321

Señor  
Paolo Danelli Pérez  
paolo.danelli12@gmail.com

De mi consideración:

En relación a la solicitud de información N° AH012T0001638, recibida por Sercotec en el marco de la ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, cumpla con dar respuesta a su consulta relativa a lo siguiente:

*Se solicita información con respecto a cantidades de Mypes asesoradas en los últimos dos años 2019 y 2020, tamaño de la institución, indicadores de eficiencia y eficacia. Entidades públicas que los regulan. con Respecto a Sercotec Illapel y Sercotec Comuna Valparaíso.*

Es necesario señalar que Sercotec entrega asesoría técnica, individual y sin costo para emprendedores/as, micro y pequeñas empresas, a través de 62 Centros de Negocios en todo el país.

Por lo tanto, en respuesta a su solicitud, se adjunta un documento en formato PDF, que contiene el número de asesorados/as y los indicadores de eficiencia y eficacia 2019 y 2020 de los Centros de Negocios Illapel y Valparaíso de Sercotec.

Respecto al tamaño de los Centros de Negocios Sercotec, estos se clasifican en:

Centro grande	Centro mediano	Centro pequeño
1 director	1 director	1 director
2 coordinadores	2 coordinadores	1 coordinador
10 asesores mentores	8 asesores mentores	6 asesores mentores
6 asistentes	4 asistentes	3 asistentes
Asesores especializados (según se requiera)	Asesores especializados (según se requiera)	Asesores especializados (según se requiera)

De acuerdo a esta clasificación, el Centro de Negocios Valparaíso es grande, mientras que el Centro de Negocios Illapel es pequeño.

Gobierno de Chile



Fuente: Transparencia Chile (2021)

### Ilustración 32: Segunda parte carta de SERCOTEC

En relación a las entidades públicas que los regulan, los Centros de Negocios son regulados por el Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, que es una corporación de derecho privado, por lo que no pertenece a la administración del Estado. Sólo integra el sector público para efectos de presupuesto, contabilidad y administración de fondos.

Lo anterior da cumplimiento a lo indicado en la ley 20.285, dentro del plazo legal establecido.

Saluda atentamente a usted,

  
  
**BRUNO TRISOTTI MARTÍNEZ**  
**GERENTE GENERAL**  
**SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

  
JCLA/PBD

Fuente: Transparencia Chile (2021)

Ilustración 33: Primera parte indicadores de SERCOTEC Illapel

Solicitud de información AH012T0001638

Indicadores Centros de Negocios Sercotec Illapel y Valparaíso

N°	Centro de Negocios Illapel de Sercotec Indicadores	Año	
		2019	2020
1.	N° de contactos (Acumulado total)	3.962	3.962
2.	N° de clientes registrados en la plataforma	160	113
3.	<b>N° total de clientes asesorados en el periodo de medición</b>	<b>252</b>	<b>253</b>
4.	Total de clientes activos con seguimiento presencial	64	42
5.	% de la cartera activa con seguimiento presencial	25,40	16,60
6.	N° de sesiones de asesoría, con respecto al total de clientes asesorados	842	1.170
7.	N° de sesiones de asesoría de tipo inicial/nueva	170	131
8.	N° de sesiones de asesoría de tipo seguimiento	672	1.039
9.	N° de sesiones de tipo administrativa reportable y no reportable (Solo modo administrador)	190	198
10.	N° de horas de asesorías	1.734	1.696
11.	N° de horas de asesorías (Tiempo de preparación)	397	534
12.	N° de horas de asesorías (Tiempo de viaje (ida y vuelta))	279	96
13.	N° de horas de asesorías (Tiempo de contacto directo)	1.057	1.066
14.	N° de sesiones de asesorías especializadas	2	31
15.	N° total de horas de asesorías especializadas	112	72
16.	N° de horas de asesorías especializadas (Tiempo de preparación)	66	37
17.	N° de horas de asesorías especializadas (Tiempo de viaje)	16	0
18.	N° de horas de asesorías especializadas (T° de contacto directo)	30	35
19.	Total de sesiones de asesorías presenciales	742	152
20.	Total de sesiones de asesorías NO presenciales	100	578
21.	Total de sesiones de asesorías que no indica tipo de contacto	0	440
22.	N° de horas de asesorías presenciales	1.646	340
23.	N° de horas de asesorías NO presenciales	87	639
24.	N° de horas de asesorías que no indica tipo de contacto	0	717
25.	N° de sesiones de asesorías especializadas presenciales	2	0
26.	N° de sesiones de asesorías especializadas NO presenciales	0	1
27.	N° de sesiones de asesorías especializadas que no indica tipo de contacto	0	30
28.	N° de horas de asesorías especializadas presenciales	112	0
29.	N° de horas de asesorías especializadas NO presenciales	0	2
30.	N° de horas de asesorías especializadas que no indica tipo de contacto	0	70
31.	N° de clientes asesorados en estado activo	64	100
32.	N° de clientes asesorados N1 al día de hoy	57	55
33.	N° de clientes asesorados N2 al día de hoy	195	198
34.	N° de clientes asesorados N3 al día de hoy	0	0
35.	N° de clientes asesorados, sin clasificación al día de hoy	0	0
36.	N° de clientes asesorados, que el propietario sea femenino	118	138
37.	N° de clientes asesorados, que el propietario sea masculino	106	98
38.	N° de clientes asesorados, que el propietario sea masculino/femenino	28	17
39.	N° de clientes asesorados, que el propietario no se indica	0	0

Fuente: Transparencia Chile (2021)

Ilustración 34: Segunda parte indicadores SERCOTEC Illapel

40.	N° de estudios de mercado realizados por el centro a clientes específicos	0	0
41.	% de clientes asesorados que califican satisfactoriamente la calidad de la asesoría recibida	100	100
42.	N° de empresas con aumento de ventas en el periodo de medición	65	41
43.	Monto de aumento en ventas, fruto de la intervención del centro	\$379.123.252	\$275.821.368
44.	N° empresas con nuevos empleos formales	7	11
45.	N° de nuevos empleos formales generados en el periodo de medición	22	24
46.	N° de empleos formales generados: mujeres	1	0
47.	N° de empleos formales retenidos	0	0
48.	N° de clientes que acceden a financiamiento, privado y aprobado	9	8
49.	Monto de financiamiento privado y aprobado en el periodo de medición	\$98.052.336	\$107.148.009
50.	N° de clientes asesorados que solicitan financiamiento (Público y privado)	9	8
51.	N° clientes atendidos que acceden a financiamiento (Público y privado)	9	8
52.	Monto de financiamiento aprobado de clientes atendidos (Público y privado)	\$103.452.336	\$108.448.009
53.	N° de empresas que inicia actividades en 1ra categoría, con primera boleta o factura emitida	22	21
54.	N° empresas manufactureras o de servicios asesorados que generan nuevos productos y/o servicios	0	0
55.	N° de nuevas empresas exportadoras	0	0
56.	N° de empresas con aumento de ventas de exportación	0	0
57.	Monto de aumento en ventas de exportación, fruto de la intervención del centro	0	0
58.	N° de empresas con aumento de utilidades	1	0
59.	Monto de aumento de utilidades, fruto de la intervención del centro	\$173.116	0
60.	N° de registros de impacto, por venta del negocio	0	0
61.	N° de clientes con caso de éxito	0	0
62.	N° de empresas con nuevos contratos con clientes	0	0
63.	N° de registros de clientes con nuevos contratos	0	0
64.	N° de eventos de capacitación realizados en el periodo de medición	274,00	171,00
65.	N° total de horas de capacitación	621	317
66.	N° de participaciones en capacitación en el periodo de medición	3.324	2.227
67.	N° de horas de capacitación al equipo del centro (Desarrollo Profesional)	308	126
68.	N° Apariciones en prensa gestionadas por el centro en el periodo de medición	26	25
69.	Horas de promoción (vinculación), por el centro	29	19
70.	N° de estudios de mercado generales realizados por el centro	0	0
71.	N° de acciones de apalancamiento de nuevos recursos para el centro	0	0
72.	N° de clientes únicos que manifiestan algún impacto económico: sección RESULTADOS	72	55
73.	N° de clientes únicos que manifiestan algún impacto económico: sección INVERSIONES	9	8
74.	N° de clientes únicos que manifiestan algún impacto económico: sección CONTRATOS	0	0

Fuente: Transparencia Chile (2021)