

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Guía para la Gestión del Micro y Pequeño Empresario, tendiente a dar  
una mayor permanencia de las Mypes en el tiempo”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía:**

**Juan Manuel Muñoz**

**Alumno:**

**Sra. Ema E. Miranda Ordenes**

**VIÑA DEL MAR, 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a tres personas muy importantes en este proceso, a mi esposo Rafael, por permitir que siguiera estudiando sin su ayuda y apoyo constante, y sin sus frases típicas “Lo que se empieza se termina”, o “Tu puedes vida” no hubiera podido llevar a cabo este desafío, “Gracias Rafael”, Te Amo Mucho, agradecer y disculparme con mis hijos Constanza y Matías , agradecerles por apoyarme en este deseo de seguir estudiando, y disculparme por todo el tiempo que no puede estar cien por ciento presente, y de los cuales nunca recibe una queja “a ustedes “Muchas Gracias”, hijos Los Amo Mucho, finalmente a mi hermana Silvia quien me apoyo y rindo todas las posibilidades para concluir con este desafío. A Carolina, mi hermana a Luis su esposo, a mi madre por cuidar de mis hijos, a todos mis sobrinos, y a mis amigos que siempre estuvieron presente y alentándome.

Quiero dedicar este trabajo a mi querido padre, que ve en mi realizado su sueño.

## **INDICE**

AGRADECIMIENTOS .....	1
INDICE.....	2
RESUMEN Y ABSTRACT.....	5.
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I ( MARCO TEORICO) .....	7
METODOLOGIA .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	11
CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN CHILE. ....	11
MODELO DE GESTION .....	15
MODELO DE NEGOCIOS .....	15
GENERACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS .....	16
GENERACION DE MODELO CANVAS: .....	17
CAPITULO II LAS PYMES EN CHILE .....	19
ANALISIS DE LAS PYMES EN CHILE . ....	20
Tabla Nº 2.1 Cuadro de empresas a nivel nacional desglosada por regiones.- .....	21
Tabla Nº 2.2 Cuadro regiones con mayor creación de empresas.....	21
Gráfico Tabla N 2.2.....	23
Tabla Nº 2.3 Cuadro contribuyentes con término de giro a nivel nacional.....	23
Tabla Nº 2.4 Regiones con mayor número de términos de giro vigentes. ....	24
Grafico Tabla Nº 2.4 .....	24
Tabla Nº 2.5 Numero de empresas según su tamaño a nivel nacional. ....	25
Tabla Nº 2.6 Cuadro iniciación de actividades durante el mismo comercial a nivel nacional. .....	26

Tabla N° 2.7 Cuadro término de giro durante el mismo año comercial a nivel nacional.....	26
Tabla N° 2.8 Cuadro iniciación de actividades con términos de giro.....	27
Tabla N° 2.9 Cuadro Empresas clasificadas por actividad económica Quinta Región. ....	28
Grafico Tabla N° 2.9.....	29
Tabla N° 2.10 Numero de Micro y Pequeñas empresas Región de Valparaíso. ....	30
Grafico Tabla N° 2.10.....	30
Tabla N° 2.11 Término de giro vigentes en la Quinta Región.- .....	31
Grafico Tabla N° 2.11.....	31
Tabla N° 2.12 Término de giro por comuna y actividad Quinta Región. ....	32
Gráficos Tabla N° 2.12 .....	32
Gráficos Tabla N° 2.12 .....	33
Gráficos Tabla N° 2.12 .....	34
Gráficos Tabla N° 2.12 .....	35
Tabla N° 2.13 Relación iniciación de actividades, termino de giro empresas Quinta región. ....	36
Grafico Tabla N° 2.13.....	37
CONCLUSION DEL CAPITULO.....	38
CAPITULO III GENERACION DE UNA GUIA DE GESTION PARA PYMES .....	41
OBJETIVOS DE LA GUÍA:.....	43
Cuadro N° 3.1 MAPA DE EMPATIA DEL CLIENTE.....	46
Cuadro N° 3.2.....	47
BLOQUES CONTRUCTIVOS EN AREAS TEMATICAS DEL MODELO.....	47
LOS NUEVE BLOQUES EN LA GENERACION DE LA GUI DE GESTIÓN.....	48

Figura Nº 3.1 Esquema de la metodología.....	48
Figura Nº 3.2 SEGMENTO DE CLIENTES:.....	50
Figura Nº 3.3 PROPUESTA DE VALOR:.....	51
Figura Nº 3.4 CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN: .....	52
Figura Nº 3.5 RELACION CON CLIENTES:.....	54
Figura Nº 3.6 FUENTE DE INGRESOS:.....	55
Figura Nº 3.7 RECURSOS CLAVES: .....	56
Figura Nº 3.8 ACTIVIDADES CLAVES:.....	57
Figura Nº 3.9 ASOCIACIONES CLAVES: .....	58
Figura Nº 3.10 ESTRUCTURA DE COSTOS:.....	59
Cuadro Nº 3 HOJA DE TRABAJO .....	60
CONCLUSION.....	62
ANEXOS .....	64
INDICE DE CUADRO Y FIGURAS.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	67

## ABSTRACT

### RESUMEN

Bien es conocido el problema que presentan las Micro y Pequeñas empresas en el país, y a pesar de los aportes que entrega el estado a través de sus diferentes líneas de apoyo a los emprendimientos, estas no logran permanecer, o sobrevivir mucho tiempo como unidades de negocios. El objetivo de este trabajo es aportar una Guía de Gestión para el empresario Mype. Herramienta que pueda utilizar para el manejo administrativo y de gestión de su empresa y conseguir a través de una adecuada implementación que este tipo de empresas puedan ser más sustentables en el tiempo.

It is well known problem with the Micro and Small enterprises in the country, despite the contributions, that delivers the state through its various lines of support to enterprises, these do not remain, or survive long as business units . The objective of this study is to provide a guide for the entrepreneur Mype Management. Tool that can be used for administrative management and management of your business and get through a proper implementation that these businesses can be more sustainable over time.

## INTRODUCCIÓN

*En la actualidad, Chile es una economía en desarrollo y con altos niveles de crecimiento, pero las brechas sociales y económicas siguen siendo un inconveniente, que no permite a las empresas de menor tamaño crecer o ser sustentables en el tiempo, nos referimos con esto a la Pymes, pero fundamentalmente a las Micro, y Pequeñas empresas.*

*Algunas de las limitantes que tiene este sector empresarial, es la falta de una Guía de Gestión, de procesos adecuados y herramientas de negocios, de innovación. Esto debido a que este tipo de empresarios, en su mayoría, no cuenta con una base académica, ni la experiencia que les permita gestionar de manera eficiente sus empresas, lo que conduce a tener una menor capacidad para enfrentarse con los desafíos y visualizar las oportunidades de crecimiento.*

*Lo que se pretende en el presente trabajo, es describir las causas que las hace más vulnerable al fracaso, o la poca permanencia que este tipo de empresas tienen en la economía del país.*

*Se analizara la realidad de la Micro y pequeña empresa Chilena, a través de las estadísticas realizadas por las diferentes instituciones de estado, toda la literatura relacionado con las pymes a nivel nacional y además del comportamiento que tienen este mismo tipo de empresas en otras partes del mundo.*

*Y, con base en esto, generar una Guía de Gestión, que sirva como herramienta para una adecuada administración de la empresa.*

# **CAPITULO I ( MARCO TEORICO)**

*Las estadísticas nos dicen que este tipo de empresas son las más creadas en el país, cerca del 90%, y son importantes porque generan la mayor creación de empleos, es por esto que el estado destina recursos para apoyar y fomentar todo tipo de emprendimientos. Pero así como se crean empresas, la tasa de destrucción de las mismas es alta, la vida o el ciclo de vida de una Mype, no supera los 3 a 5 años.*

*El estado, a través de sus líneas de apoyo a los emprendimientos, no cuenta con un estamento que pueda hacer un seguimiento a este tipo de negocios por un periodo mas allá de los dos años, pues una vez que se materializa la entrega de recursos, se establece que la empresa o emprendimiento ya está constituida y rendidos los fondos a los cuales concursaron, se concluye con el proceso. No hay un seguimiento por un período más largo en el tipo, que permita concluir cuales son las causas de fracaso de las Micro y pequeños empresarios.*

*Tampoco existe un apoyo real para el emprendedor en materias Administración de empresas, y de Gestión, en general de como conducir su empresa y hacerla más competitiva.*

*O, también se puede inferir que este tipo de empresas si pueden tener un ciclo de vida más corto que esto le permita al empresario volver a empezar con un nuevo emprendimiento.*

*No hay certeza del fracaso de las Micro y Pequeñas empresas, existe abundante literatura, que nos indica que algunas causas del fracaso, son: “La capacidad del empresario para gestionar el crecimiento empresarial en dos*

perfiles, la experiencia y la formación académica.”<sup>1</sup> La relación existente entre la experiencia de los empresarios, y la

creación de empresas y la supervivencia de las misma está bastante clara según Baumbach y Mancuso (1987) , “esta relación se explica por la mayor información que poseen los empresarios, sobre problemas y obstáculos, que pueden encontrarse en los primeros años de vida de una empresa.”<sup>2</sup>

Dentro del perfil del empresario, otro factor que se puede mencionar, es la poca adaptabilidad a los cambios del entorno, motivo por el cual también fracasan.

No existen formulas que aseguren que todas las ideas se transformarán en un buen negocio, y que éstas de concretarse, duraran toda una vida.

.

.

.

---

<sup>1</sup> Rolffe Peacock, ENTREPRENEURS AND SMALL BUSINESS OWNER-MANAGERS ,  
<http://www.sbeducation.info/downloads/sbents.pdf>.

<sup>2</sup> Rolffe Peacock, ENTREPRENEURS AND SMALL BUSINESS OWNER-MANAGERS ,  
<http://www.sbeducation.info/downloads/sbents.pdf>

## **METODOLOGIA**

*La generación de este Guía, tiene como finalidad aportar conocimientos básicos, que permitan al empresario o emprendedor, contar con suficiente información, para poder decidir acerca del destino o rumbo de su emprendimiento. Determinar que tareas se deben cumplir, saber con que información debe contar respecto del emprendimiento, para poder planificar sus acciones, determinar sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentara y posteriormente concluir si su emprendimiento cuenta con una verdadera oportunidad para llevarse a efecto.*

*Para desarrollar es trabajo, se planteara el problema al que actualmente se ven enfrentadas las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, pero particularmente en la quinta región, es decir a la escasa permanencia de estas en el tiempo,*

*Comenzaremos definiendo ¿Que son las pymes?, ¿Como se clasifican?, ¿Qué es un emprendedor?, características del emprendedor, que diferencia existe con un empresario y posteriormente ¿Qué es un modelo de Negocios?, ¿Cual es su finalidad?, ¿Como se estructura un modelo de negocios? y finalmente generar una Guía que sirva al empresario como una herramienta para gestionar su empresa, basada en los nuevo bloques del modelo de negocios Canvas.*

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

*La pregunta que nos convoca en este trabajo es ¿Por qué fracasan las micro, pequeñas y medianas empresas?, ¿Son los recursos del estado o las líneas de apoyo insuficientes? , ¿Poseen las micro, pequeñas y medianas empresas líneas de apoyo en términos de gestión y administración?, ¿La importancia del empresario en el crecimiento de la empresa ¿Es importante el perfil del empresario?, ¿ Es el verdadero ciclo de vida de una pyme de 3 a 5 años?*

*Bien es conocida la importancia de la Micro, Pequeñas y Medianas empresas en la economía del país, y principalmente en la generación de empleo, cerca del 90 %. El estado a través de políticas económicas destina recursos para fomentar la creación de nuevas empresas, y apoyar a nuevos emprendedores, recursos que son entregados por instituciones creadas para tales efectos, a través de las diferentes líneas de apoyo.*

*Pero, así como el estado pretende generar nuevas empresas, las estadísticas del fracaso de las pymes, tanto a nivel global, como nacional son de tomar en cuenta, ya que el 80 % de las pymes no logra sobrevivir de 3 a 5 años, mientras que el 90 % no llega a los 10 años en Latinoamérica. Para Estados Unidos y Europa los porcentajes varían en comparación con la realidad chilena. Las causas atribuibles a este evento son variadas, por una parte se tiene aquellas explicaciones emanadas de los dueños de empresas, quienes concluyen que dicho fracaso se debe a factores externos, fundamentalmente políticos y económicos, los cuales escapan a su control, y las otras son las formuladas por expertos y analistas, quienes infieren que el fracaso se origina*

dentro de la misma empresa, atribuyendo principalmente como factor fundamental el desconocimiento del rubro al cual se van a dedicar, desconocimiento en manejo de gestión, la falta de planificación, de estrategias de dirección y de experiencias previas por parte de los dueños de empresas. De lo cual surge la siguiente pregunta ¿son las herramientas de gestión la base para la permanencia y crecimiento de este tipo de empresa?.

## ***CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN CHILE.***

**Definición de Pyme:** “ Pyme es un abreviado que se utiliza para definir a las pequeñas y medianas empresas, adicionalmente la ley hace las siguientes definiciones:”<sup>3</sup>

**“Microempresas:** Empresa cuyo ingreso por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 uf. en un año calendario.

**Pequeñas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 uf., pero inferiores a 25.000 uf. **Medianas empresas:** Son empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 uf., pero inferiores a 100.000 uf. , todas ellas efectuadas en un año calendario.”<sup>4</sup>

“Pero adicionalmente, el criterio utilizado por SOFOFA en el sector industrial, según la cantidad de trabajadores, hace la siguiente clasificación:

---

<sup>3</sup> [www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor](http://www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor)

<sup>4</sup> Servicio de Impuestos Internos, antecedentes base a ventas anuales.

**Microempresas:** Empresas que cuentan con 1 a 9 trabajadores. **Pequeñas empresas:** Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores. **Medianas empresas:** Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.”<sup>5</sup>

Este tipo de empresas son de crecimiento lento, se dice que su capacidad de administración se ve reflejada en una sola persona, la producción se apoya básicamente en la mano de obra y los procesos de fabricación son en su mayoría artesanales, por lo general son empresas familiares, son empresas a las que se les hace difícil competir, en muchas ocasiones, producto de una mala gestión al interior de las mismas. Son organizaciones que carecen de una estructura formal, desconocen la competencia, y existe una falta de conocimiento en temas financieros.

**¿Qué es un Emprendedor?** “La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), siendo utilizada inicialmente para referirse a estos aventureros como Colón que venía al Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar. Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor.”<sup>6</sup>

“Se denomina emprendedor aquella persona que enfrenta con resolución acciones difíciles.”<sup>7</sup>

“Cuando se habla de un emprendedor, no se refiere necesariamente a un creador de empresas, a un hombre o mujer exitoso, o a un gran empresario,

---

<sup>5</sup> SOFAFA, de acuerdo a criterio utilizado

<sup>6</sup> [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com) /ser-buen emprendedor

<sup>7</sup> Definición de la Real Academia de la Lengua

*sino a alguien capaz de transformar cada desafío en oportunidades y por lo tanto, el emprendimiento se puede aplicar a cualquier disciplina o actividad desarrollada por el hombre*<sup>8</sup>

*“Todo empresario es emprendedor, pero no todo emprendedor es empresario, una de las fallas en el emprendimiento, es llegar a creer que, si se es un buen emprendedor, también se puede ser un buen empresario, lo que no siempre resulta cierto, y puede costar el éxito de un proyecto.”*<sup>9</sup>

*Emprender consiste en idear un negocio y desarrollarlo y ser empresario consiste en gestionar el proyecto luego implementarlo. Cada una requiere habilidades diferentes y específicas, y es difícil que una sola persona las posea todas.*

*Hay personas muy hábiles para emprender nuevos negocios, pero no siempre tienen la habilidad requerida para mantenerlo, y peor aun expandir el negocio.*

*Este es uno de los errores más comunes en las empresas de familiares, donde difícilmente se cede la administración del negocio a un tercero experto en el tema, y se prefiere dejarse la gestión dentro del núcleo familiar, aunque en ellos no haya una persona lo suficientemente competente, razón considerable para a que estas empresas no puedan expandirse o crecer.*

---

<sup>8</sup> [http://apc.ubiobio.cl/noticias/view\\_vistas.shtml?cmd\[18\]=i-26-\).](http://apc.ubiobio.cl/noticias/view_vistas.shtml?cmd[18]=i-26-)

<sup>9</sup> [www.gerencie.com /ser-buen emprendedor](http://www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor)

## **MODELO DE GESTION**

*“El término modelo proviene del concepto Italiano de Modello”<sup>10</sup>, la palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Un modelo hace referencia a una representación, que por sus características idóneas, es susceptible de ser imitado o reproducido, por su parte el concepto de “Gestión, proviene del Latín Gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar”<sup>11</sup>. “El concepto implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Por lo tanto un modelo de gestión, es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización”<sup>12</sup>.*

## **MODELO DE NEGOCIOS**

*Un modelo de negocio o diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que Intenta obtener, en un modelo de negocio se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de productos e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras actividades vinculadas a la configuración de los recursos de la empresa.*

*“Existen diferentes tipos de modelos de negocios, el más básico, antiguo y conocido, es el modelo del tendadero, también podemos encontrar modelo más*

---

<sup>10</sup> Definición de la Real Academia de la Lengua

<sup>11</sup> Definición según la Real Academia de la Lengua

<sup>12</sup> <http://www.gestionyadministracion.com>

*contemporáneos como lo es modelo del cebo y el anzuelo, modelo de negocios Long Tail, modelos multiplataforma, modelo gratis, modelos de negocios abiertos.” (Osterwalder y Pigneur 2010).<sup>13</sup>*

*Encontrar un modelo de negocio adecuado resulta una ventaja competitiva para la empresas. Y como dice Alexander Osterwalder & Ives Pigneur, es su libro “Generación de modelos de negocios”, (2010), un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor.*

## **GENERACION DE UN MODELO DE NEGOCIOS**

*Alexander Osterwalder, identifica 5 fases del proceso de diseño de un modelo de negocios, como lo son la movilización, la comprensión, el diseño, la aplicación y la gestión.*

*Esta fase se llama también de evolución, y se realizan en él las readecuaciones del sistema de gestión para estructurar el modelo de negocio. El modelo de negocio se supervisa y adapta en forma continua. Estas etapas son constantes en el tiempo y se ejecutan en forma metódica.*

---

<sup>13</sup> Osterwalder y Pigneur. Generación de modelos de negocios. Cenrtro Libros, S.L.U. pp 67-109

*Además de la primera fase, identifica 4 estrategias principales, para potenciar y desarrollar modelos de negocios.*

### ***GENERACION DE MODELO CANVAS:***

*Es un modelo que sirve tanto para generar ideas para nuevo negocio o para modificar modelos de negocios ya existentes,*

*La metodología de modelo de negocios canvas, se construye en base a nueve bloques, como son, 1) segmento de clientes, (nichos de mercado, mercado de masas), 2) la propuesta de valor, ( ¿Qué problemas ayudamos a solucionar? ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes? 3) los canales de distribución , (mayorista, minoristas), 4) la relación con el cliente, 5) la fuente de ingresos, 6) los recursos claves, 7) actividades claves, 8) las asociaciones claves y 9) la estructura de costos.*

*Posteriormente se genera una lluvia de ideas, esta etapa es muy importante, ya que mientras más ideas se generen, el análisis es más enriquecedor. La etapa posterior se lleva a cabo analizando nuestro modelo base, donde se identifican que variables se deben eliminar, aumentar, reducir o crear, en relación con nuestros cercanos competidores o con el entorno cercano.*

*Con los cambios realizados entramos en un proceso de innovación, es decir, que con las modificaciones efectuadas, debemos modificar nuestro prototipo original de modelo y generar el definitivo. Teniendo ambos modelos es conveniente efectuar las comparaciones pertinentes entre ellos, esto es bajo*

*el supuesto de que nuestra empresa cuente con un modelo; en caso contrario, la puesta en marcha del modelo de negocio canvas resulta más rápida. Es importante tener en consideración que la etapa de generación de ideas para un negocio y el análisis de estas, es la fase que requiere de mayor tiempo, y es recomendable efectuarla con un grupo de personas lo más diferentes posible. Es muy fácil matar ideas, en este proceso todos los participantes deben tener claro que:*

- 1) No se debe criticar, rechazar una idea o juzgar una idea.*
- 2) Aceptar las ideas extrañas, no existen malas ideas.*
- 3) Cuantas más ideas se generen mejor.*

*Se debe combinar las ideas existen, para generar nuevas ideas y mejor.*

***LAS PYMES EN CHILE***

---

**CAPITULO II**

## ***ANALISIS DE LAS PYMES EN CHILE .***

*El presente capítulo tiene por finalidad describir el comportamiento de las Pyme a nivel Nacional, Regional y Local, durante los años 2005 al 2012, para los diferentes sectores económicos. Los antecedentes presentados fueron aportados el Servicio de Impuestos Internos, en base a los registros de contribuyentes formalmente constituidos. El presente informe permite comprender en número de emprendimientos que se generan a nivel nacional, y regional, en que sectores de la economía tienen mayor presencia, y el tiempo de permanencia de estos emprendimientos.*

*A nivel Nacional se describe el número de empresas existentes en el país, desglosadas por regiones, para los años 2005 al año 2012, las regiones con mayor creación de empresas y el crecimiento experimentado para dicho período. También a nivel Nacional el número de contribuyentes con término de giro vigente para cada año, para el mismo período en estudio y por consiguiente las regiones que experimentaron el mayor número términos de giro. Junto con lo anterior se describe el número y la participación relativa a nivel Nacional, y siguiendo con el análisis a nivel Nacional, se describe el número de contribuyentes que iniciaron actividades de acuerdo al tamaño de la empresa y los correspondientes términos de giro presentados para cada año.*

*A nivel de la Región de Valparaíso, detallan el número de empresas en la región y clasificadas por las diferentes actividad económicas, según clasificación asignada por el Servicio de Impuestos Internos, esto en el marco de los años 2005 al 2012. Además se presenta un desglose del número de*

*Micro y Pequeñas empresas existentes en la Región, y de estas su clasificación según su actividad económica, solo para los años comerciales 2005 al 2012*

*Finalizamos en análisis para la Quinta Región, con el número de términos de giro o de actividad económica vigentes para los años 2005 al 2012 y desglosada en las diferentes comunas que componen la Región de Valparaíso.*

*Lo que se pretende de determinar que tan importante en términos cuantitativos, son los cierres de actividades a nivel nacional y en particular en la quinta región.*

***Tabla Nº 2.1 Cuadro de empresas a nivel nacional desglosada por regiones.-<sup>14</sup>***

*Nos presenta el número de empresas vigentes para cada año comercial desglosa por regiones, podemos determinar que el crecimiento que ha tenido el país en relación a la generación de nuevas empresa, fue sostenido desde el año comercial 2005 hasta el año 2012, con un número total de 124.496, empresas, equivalente a un 12,59%.*

***Tabla Nº 2.2 Cuadro regiones con mayor creación de empresas.<sup>15</sup>***

*Presenta el número nuevas empresas creadas en el período 2005 al 2012 en cada región y la participación de cada una de estas dentro del total de empresas creadas, siendo el total de nuevas empresas de 124.496. Se*

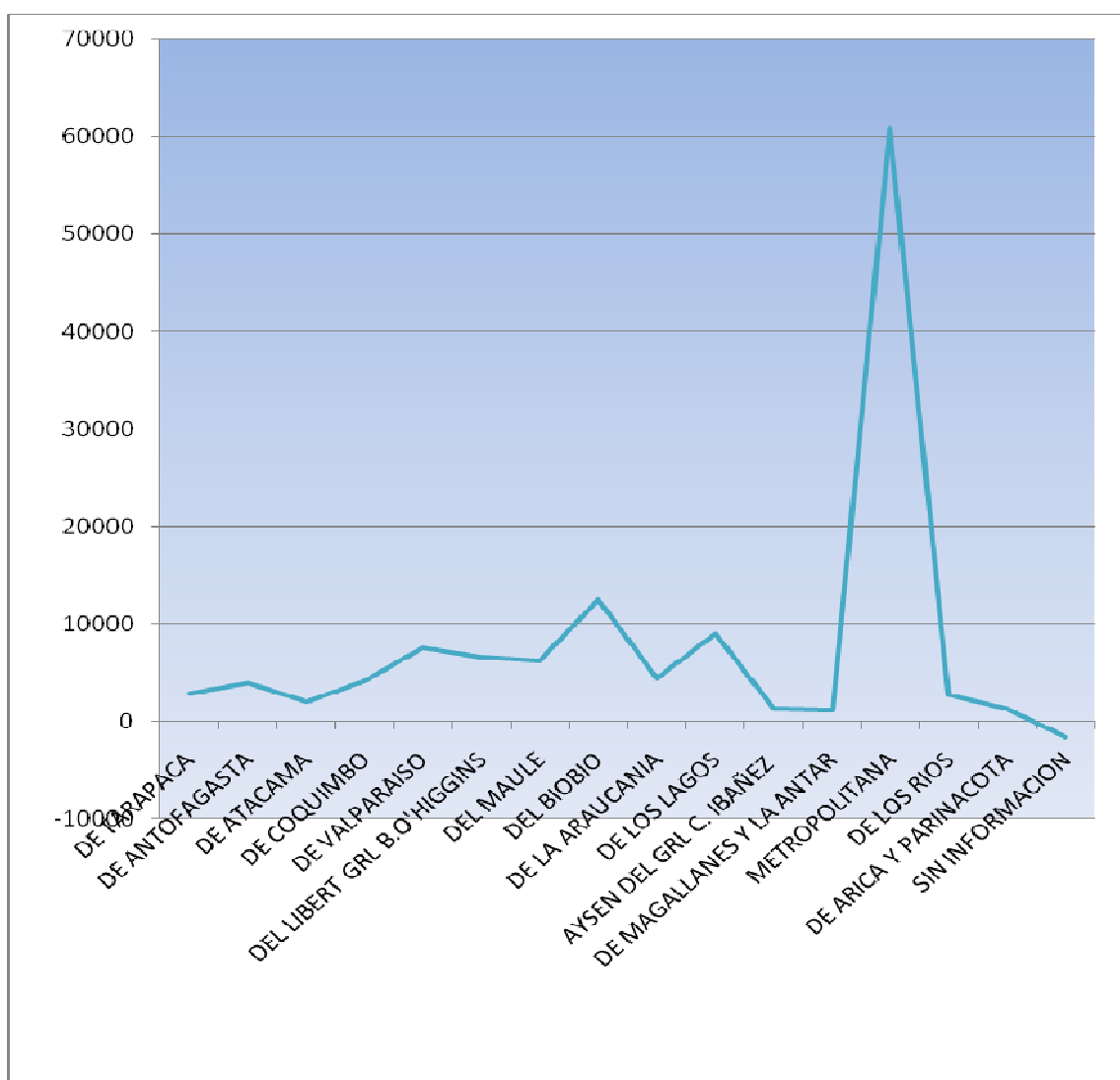
---

<sup>14</sup> Elaboración propia

<sup>15</sup> Elaboración Propia

*destaca que la mayor creación de nuevas empresas se llevo a cabo en la Región Metropolitana con 60.823 empresas equivalente a un 48.86% del total, seguida de la Región del Bio Bio con 12.399 empresas, igual a un 9,96%, la Región de los Lagos con 8.934 empresas correspondiente a un 7,18% y la Quinta Región con 7.506 empresas, correspondiente a un 6.03%, del total de empresas creadas para eso períodos. Por otra parte aquellas regiones que presentaron los niveles más bajos inferiores a un 2% son la Región de Magallanes, Arica y Parinacota, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y la Región de Atacama con un 0.95%, 1,03%, 1,05% 1,56 % respectivamente. En el grafico siguiente se muestra más claramente, aquellas regiones que presentaron dentro del período 2005 al 2012 una mayor variación dentro del periodo antes indicado.*

**Grafico Tabla N° 2.2**



Fuente: Elaboración Propia

***Tabla N° 2.3 Cuadro contribuyentes con término de giro a nivel nacional.16***

Está representada en esta tabla el número de términos de giro que se encontraban vigentes para cada año comercial desde el año 2005 hasta el año

<sup>16</sup> Elaboración Propia

2012, estos antecedentes solo indican aquellos contribuyentes que presentaron oficialmente su término de giro y no incluye a aquellos contribuyentes que sin presentaron formularios sin movimiento.

Los términos de giro vigentes para el año comercial a partir del año 2005 fueron de 13.012, incrementándose dicho numero a 35.015 para el año 2012. Se presentaron dentro de este período 22.003 nuevos términos. Y las Regiones con mayores de cesación de actividades fueron las Regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Bio Bio respectivamente.

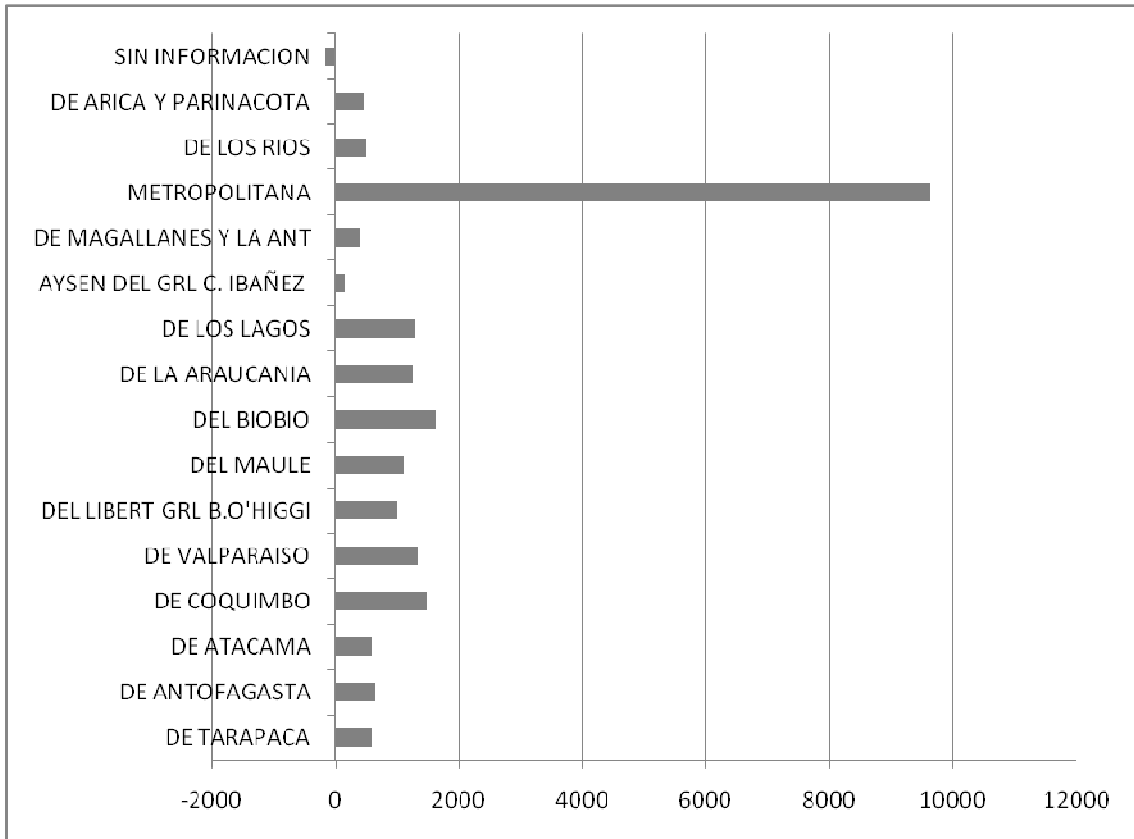
***Tabla N° 2.4 Regiones con mayor número de términos de giro vigentes.<sup>17</sup>***

Nos muestra el numero de términos de giro por regiones para el periodo 2005 al 2012, siendo la región Metropolitana la que presenta un mayor número con 9.656, del aumento experimentado en estos años (22.003), equivalente a un 43,88% del total general, luego le sigue en numero la Región del Bio Bio con 1.640 seguida de la región de Coquimbo con 1.474 y la Quinta Región con 1.335, equivalentes a un 7,45%, 6,70% y 6,07% de la participación relativa en el total general. Las regiones menos afectadas por el cierre de actividades fueron las regiones de Aysén, Magallanes, Los Ríos, Arica y Parinacota y la Región de Atacama respectivamente, siendo su participación relativa en el total inferior al 3%.

---

<sup>17</sup> **Elaboración Propia**

**Grafico Tabla N° 2.4**



**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla N° 2.5 Numero de empresas según su tamaño a nivel**

**nacional.<sup>18</sup>**

Esta tabla nos indica cómo se constituyen las empresas a nivel nacional, desde los años comercial 2005 hasta el año 2012. Para el año 2005 el país estaba compuesto por 863.114 empresas constituidas por micro, pequeña mediana y grandes empresas, y para el año 2012 el número de estas llegó a 988.745, generándose un aumento dentro de estos períodos de 125.631 nuevas

<sup>18</sup> Elaboración Propia

empresas de las cuales 61.646 son Micro empresas, 51.658 son Pequeñas, 8.330 son Medianas y solo 3.997 son Grandes empresas. Las Micro y Pequeñas empresas constituyen cerca del 90 % de las empresas del país, las Medianas empresas alcanzan un 6,62 % , mientras que las Grandes empresas solo llegan a menos de un 4 %.

***Tabla Nº 2.6 Cuadro iniciación de actividades durante el mismo comercial a nivel nacional.<sup>19</sup>***

Se describe a partir del año 2005 hasta el año 2012, la cantidad de empresas creadas por año, y desglosadas por su tamaño; para estos períodos siguen siendo las Micro y Pequeñas empresas las más creadas con un promedio de un 90 % para las micro y un 6% para las pequeñas empresa.

De los años analizados el 2008 fue el período con menos iniciación de actividades 62.933, en comparación con el año 2012 que alcanzo un total de 70.427, para cualquiera de los años en estudio, la participación de las micro y pequeñas sigue siendo relevante.

***Tabla Nº 2.7 Cuadro término de giro durante el mismo año comercial a nivel nacional.<sup>20</sup>***

Al igual que en la tabla anterior, se detalla el número de empresas que realizaron término de giro durante el mismo año comercial, para el período comprendido entre los años 2005 al 2012, nuevamente la mayor cantidad

---

<sup>19</sup> Elaboración propia

<sup>20</sup> Elaboración propia

contribuyentes que decidieron terminar sus actividades comerciales durante el mismo año corresponde al segmento de la Micro empresas, con un total promedio de casos informados para esos períodos de 3.139, equivalentes a un 97,75%.

***Tabla Nº 2.8 Cuadro iniciación de actividades con términos de giro.<sup>21</sup>***

Muestra la relación entre las empresas que se crearon y aquellas que decidieron poner fin a sus actividades, durante un mismo año, esto analizado entre los años 2005 al 2012. Para el período 2005 de un total de 64.398 empresas creadas en ese periodo, se incluyen las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, 3.212 de estas formalizaron su cierre de actividades a través de un término de giro. De las 64.398 empresas creadas 64.023 están constituidas por las micro y pequeñas empresas y de los términos de giro asociados a este segmento son 3.196.

Del total de las Micro y Pequeñas empresas creadas en el período un 6,60 % cierra actividades dentro del mismo año, lo que equivale a una relación del 6.60%. Este fenómeno se repite en todos los años que se evalúan. Para el año 2012, se crearon un total de 70.427 el 99 % son Micro y Pequeñas empresas número que aumento en relación a los años anteriores, por su parte el número de termino de giro informados también aumento para este período a 3.592. Independiente de la cantidad de empresas que se creen y se cierran la relación siempre se mantiene sobre el 6 %.

---

<sup>21</sup> Elaboración propia

El servicio de Impuestos Internos no maneja estadísticas referente a los motivos de cierre de actividades de los contribuyentes, pero a través de otras fuentes estas esgrimen como posibles causas “ Escasa Rentabilidad, problemas de Financiamiento, Razones Personales, Encontró otro negocio, Oportunidad de vender, La salida estaba planeada, Retiro o jubilación, Accidente, y Otras razones”<sup>22</sup>

***Tabla Nº 2.9 Cuadro Empresas clasificadas por actividad económica Quinta Región.***<sup>23</sup>

Lo que se pretende en este apartado es describir, a partir de año comercial 2005, cuáles fueron las actividades más importantes desarrolladas por las Micro y Pequeñas empresas en la región de Valparaíso, según la clasificación efectuada por el Servicio de Impuestos Internos.

Para el año 2005 el número de empresas existentes era de 90.957, para el año 2006, su número aumento a 92.589 empresas, hasta llegar al año 2012 con un total de 98.551, siendo el promedio de empresas creadas para dichos períodos de 94.142. Se destacan como los cinco rubros más utilizados Comercio al por menor y mayor, con 36.047 opciones, seguido de la actividad de transporte con 11.053, Inmobiliaria y Servicios Empresariales con 9.278 empresas, agricultura, ganadería, caza y silvicultura como un solo rubro con 8.220 preferencias y finalmente la actividad de construcción con 5.928 empresas, patrón que se repite durante todo los años analizados.

---

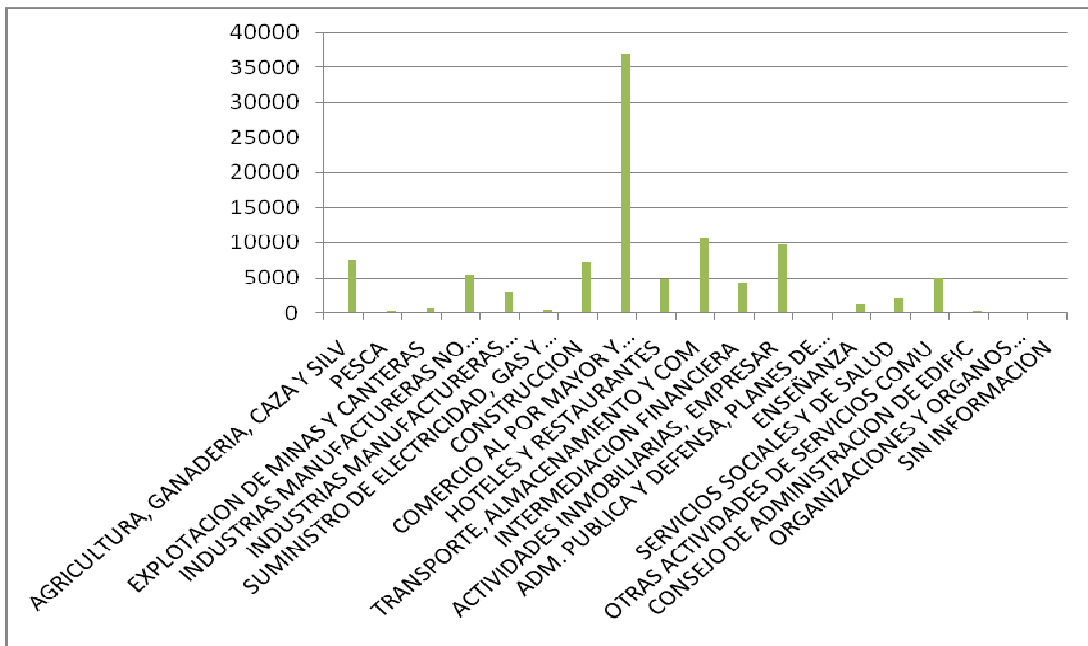
<sup>22</sup> Fuente : GEM, Mujeres y Actividad emprendedora en Chile 2008-,2009, 1ª Edición, pag 40

<sup>23</sup> Elaboración propia

**Grafico Tabla N° 2.9**



**Grafico Tabla N° 2.9**

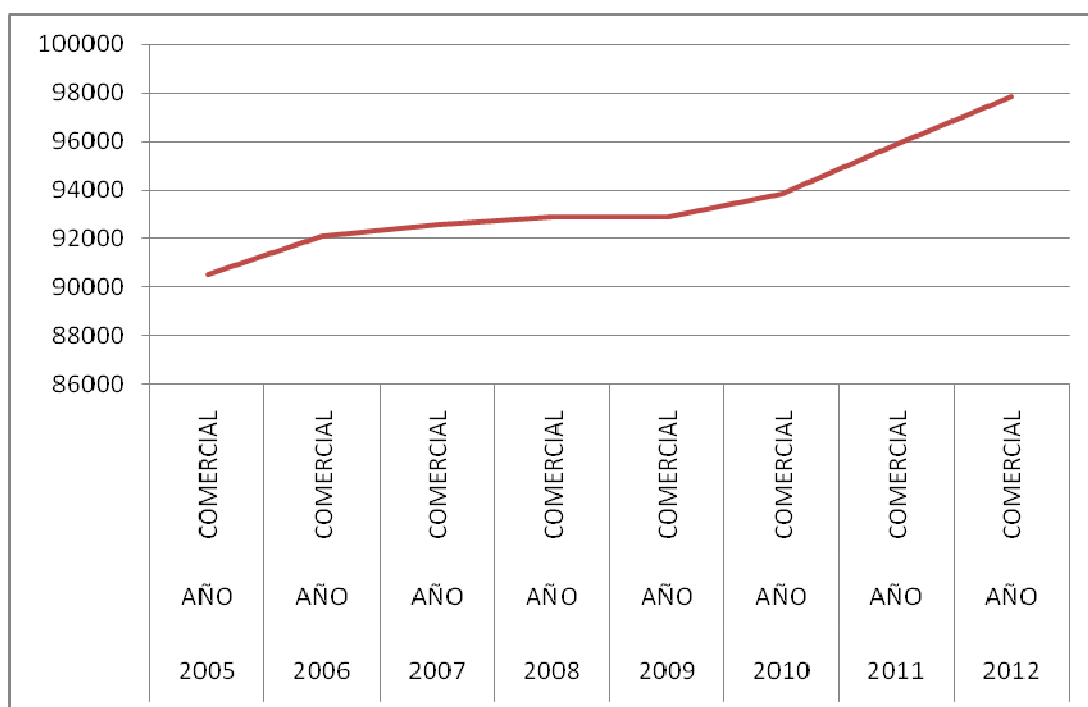


Fuente: Elaboración Propia

**Tabla Nº 2.10 Numero de Micro y Pequeñas empresas Región de Valparaíso.24**

El total de nuevas Micro y Pequeña empresas creadas en la quinta región entre los años 2005 al 2012 fueron 7.330, el año 2005 la región mantenía 90.506 empresas clasificadas como Micro y Pequeña, para el año 2009 estas habían aumentado en 2.377, llegando a un total de 92.883. Este aumento se mantuvo hasta el año 2012 donde se logro llegar a 97.836 micro y pequeñas empresas, con un aumento real de 7.330 , equivalente al 7,89 %

**Grafico Tabla Nº 2.10**



**Fuente: Elaboración Propia**

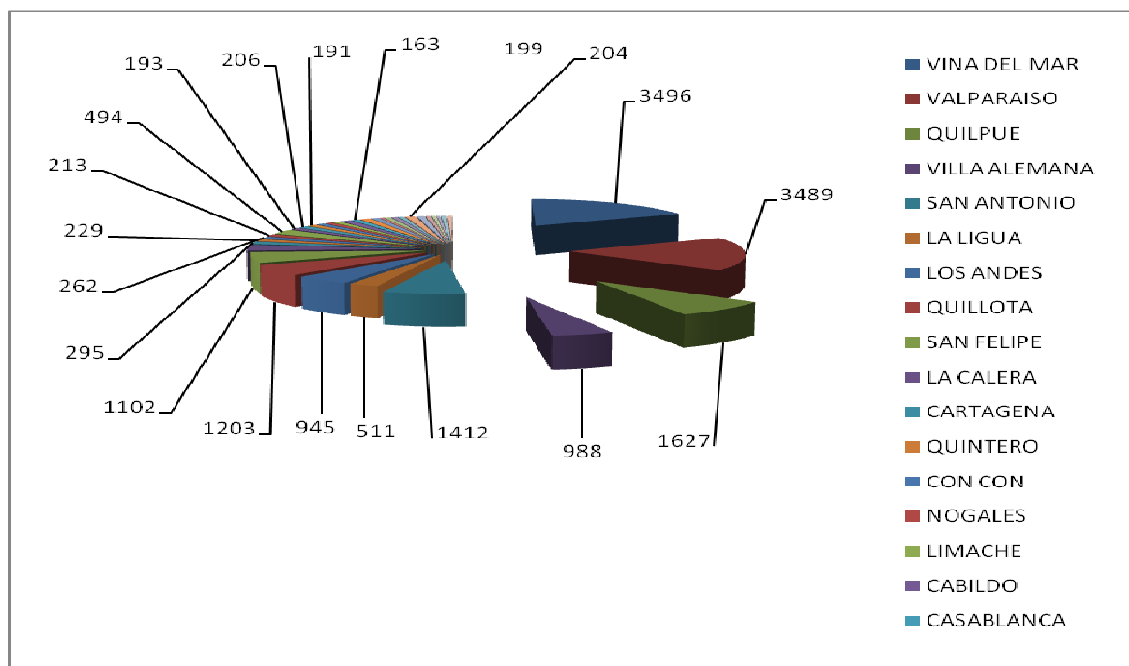
<sup>24</sup> Elaboración propia

**Tabla N° 2.11 Término de giro vigentes en la Quinta Región.-<sup>25</sup>**

El número de contribuyentes que decidió poner término a su actividad económica, durante el año 2005, fueron 2.217, cifra que disminuye en el año 2006 a 1.570 empresas, durante el período 2007 aumenta a 1.726 casos, generándose a partir de este año un aumento sostenido para los años siguientes y finalizando en el año 2012 con un total de 3.552 casos informados

De las 36 comunas que componen la Región de Valparaíso, la ciudad de Viña del Mar es la que presenta la mayor cantidad de cierre de actividades con 3.496 casos, seguida de Valparaíso con 3.489, posteriormente le sigue la ciudad de Quilpué con 1.627, San Antonio con 1.412 casos, la ciudad de Quillota con 1.203, San Felipe con 1.102 y San Felipe con 1.102 casos.

**Grafico Tabla N° 2.11**



<sup>25</sup> Elaboración propia

**Tabla N° 2.12 Término de giro por comuna y actividad Quinta Región.<sup>26</sup>**

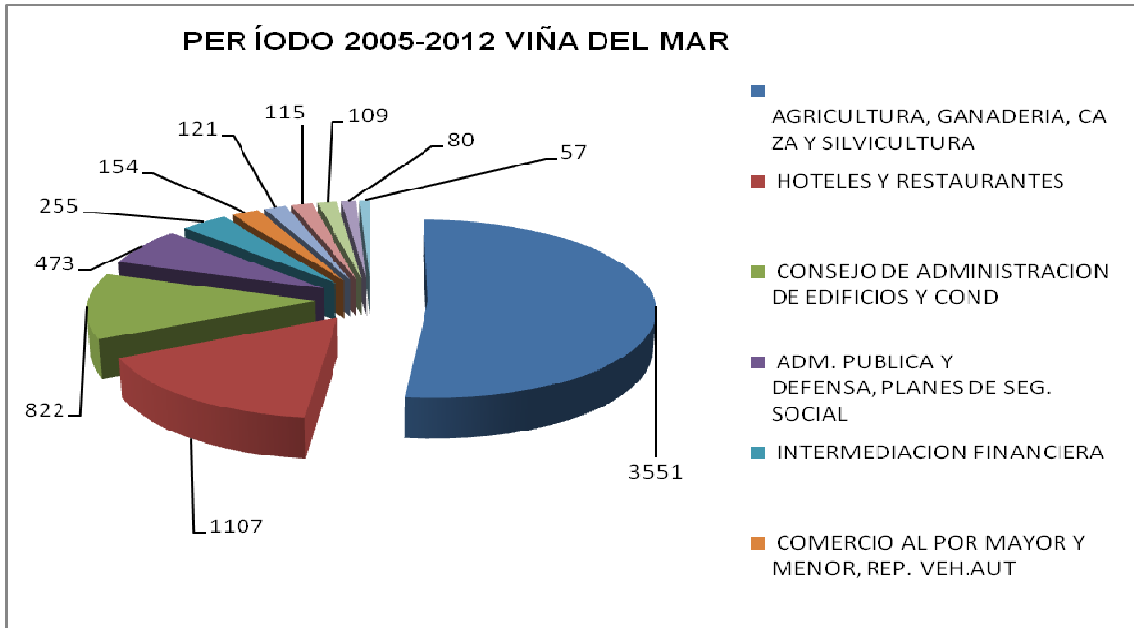
Se evalúan las seis comunas que presentan el mayor número de cese de actividades, y en base a esto se determina que actividades económicas fueron las más afectadas.

Para la comuna de Viña del mar, las actividades más afectadas fueron Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura como un solo rubro con un total para los años 2005 al 2012 de 3551 casos, Hoteles y Restaurantes con 1.107 casos, administración de Edificios y condominios 822, Administración pública, planes de seguridad social 473, Intermediación Financiera con 255 y comercio al por mayor y menor con 154 casos. En la comuna de Valparaíso el panorama es bastante similar, encabeza la lista la actividad de Agricultura, seguida de Hoteles y Restaurantes, Administración de Edificios y Condominios, Administración pública, defensa y planes de seguridad social, Intermediación Financiera y le sigue el rubro de Transporte y Comunicación en lugar de Comercio al por mayor y Menor, la única variante para las comunas de Quillota y San Felipe es la actividad de Pesca. A continuación se presenta un gráfico para cada comuna, con las actividades más recurrente en los cierres de actividades para el período 2005 al 2012.

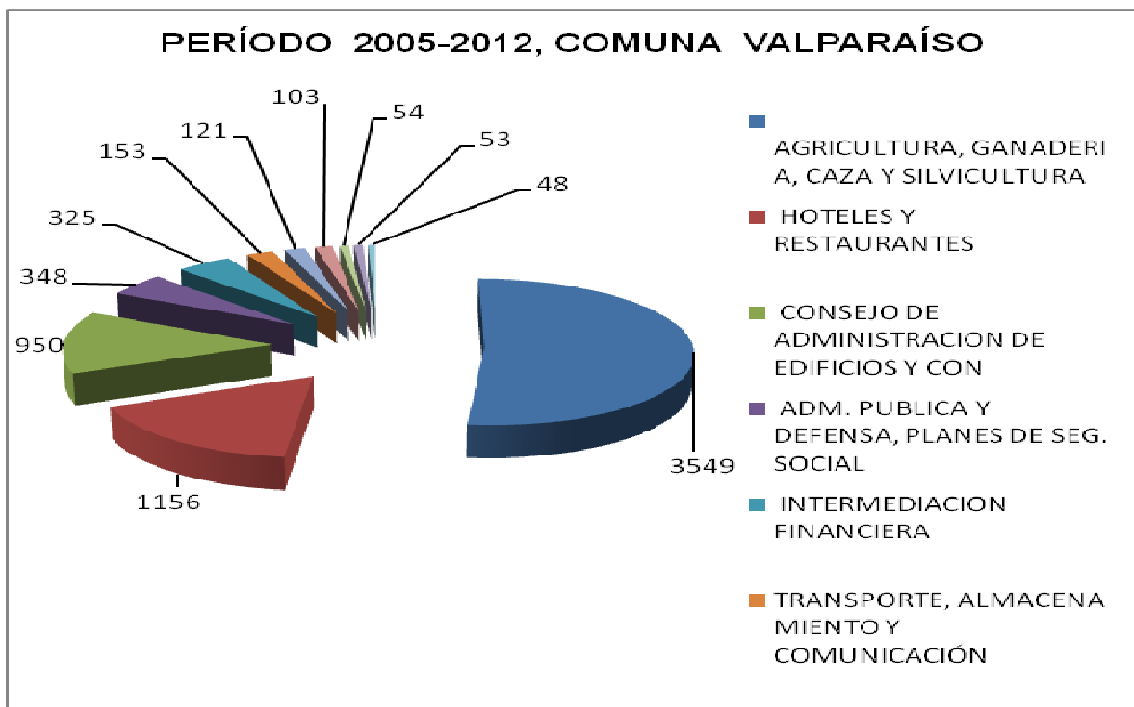
---

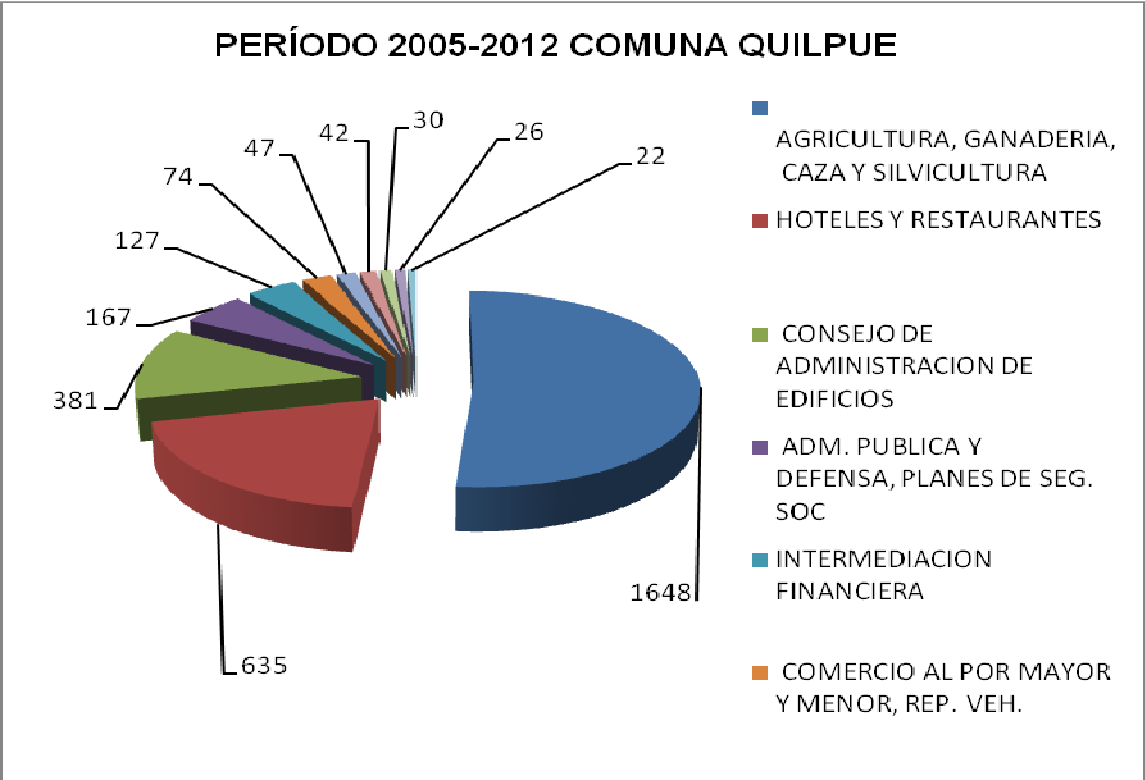
<sup>26</sup> Elaboración propia

**Gráficos Tabla N° 2.12**

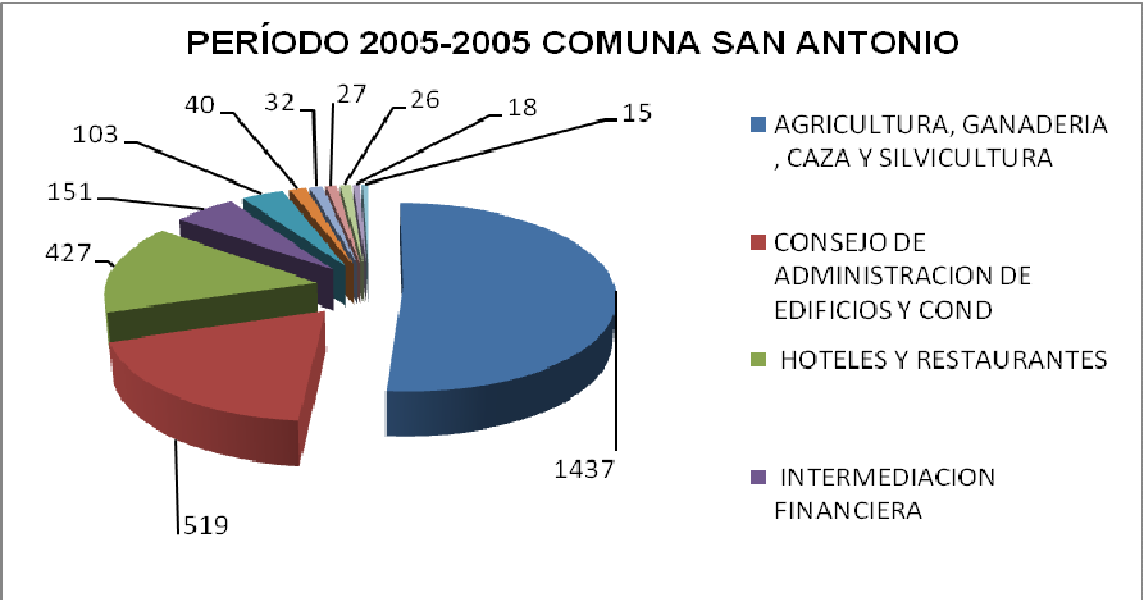


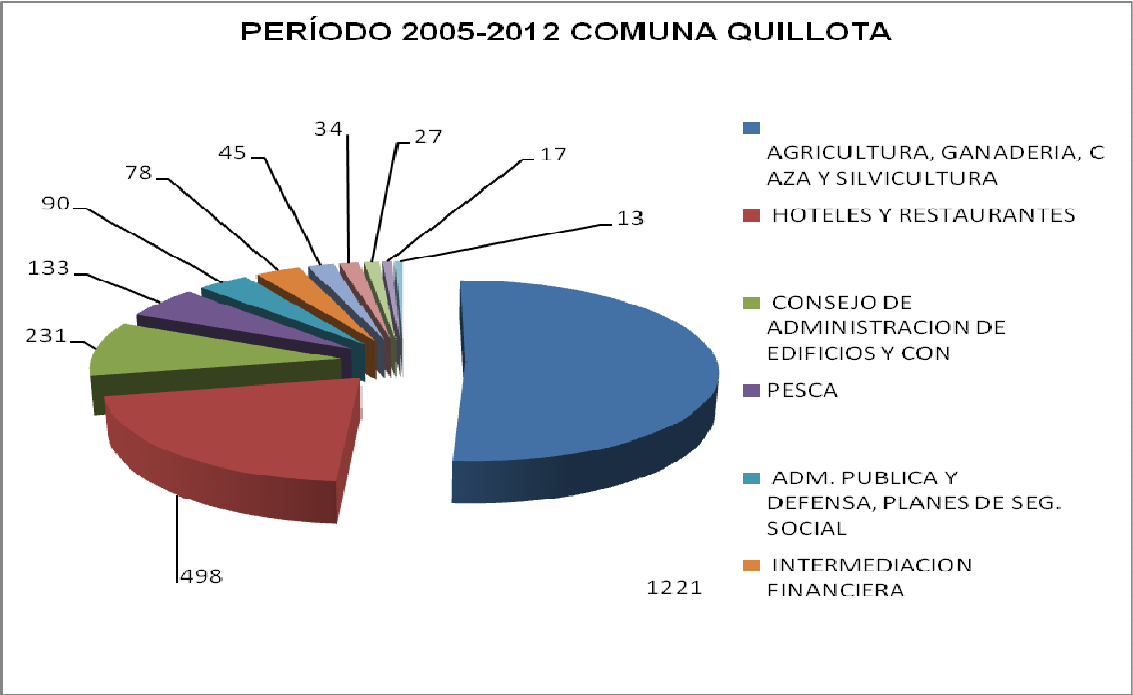
**Gráficos Tabla N° 2.12**



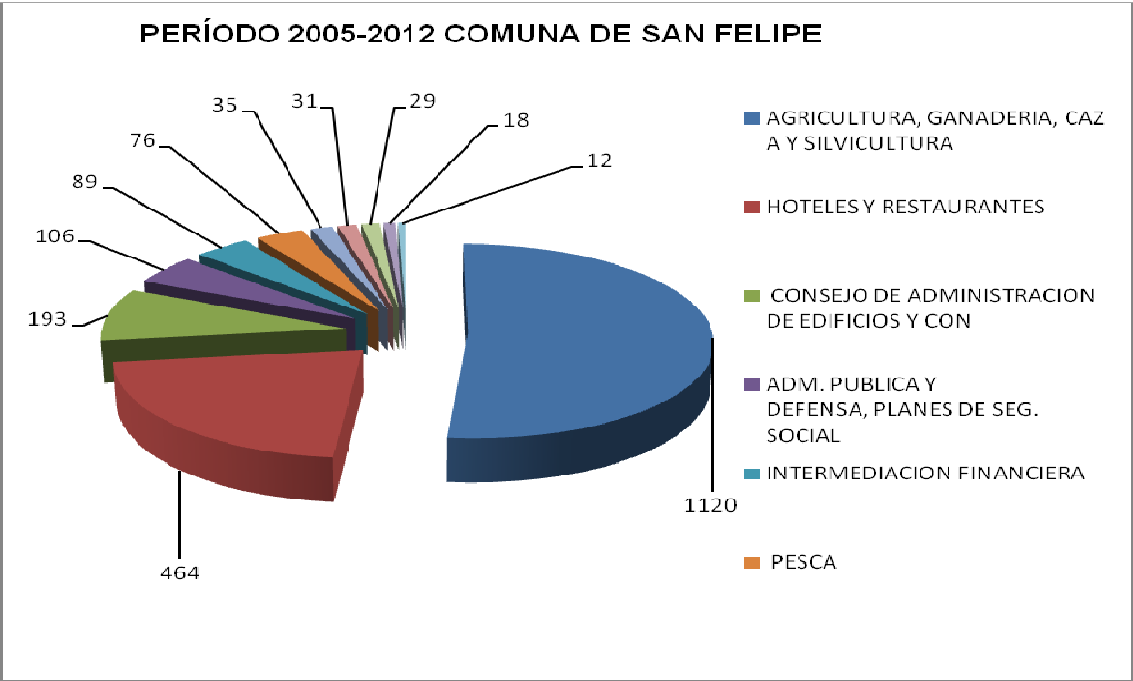


**Gráficos Tabla Nº 2.12**





**Gráficos Tabla Nº 2.12**



Fuente: Gráficos Elaboración Propia

**Tabla N° 2.13 Relación iniciación de actividades, termino de giro empresas Quinta región.<sup>27</sup>**

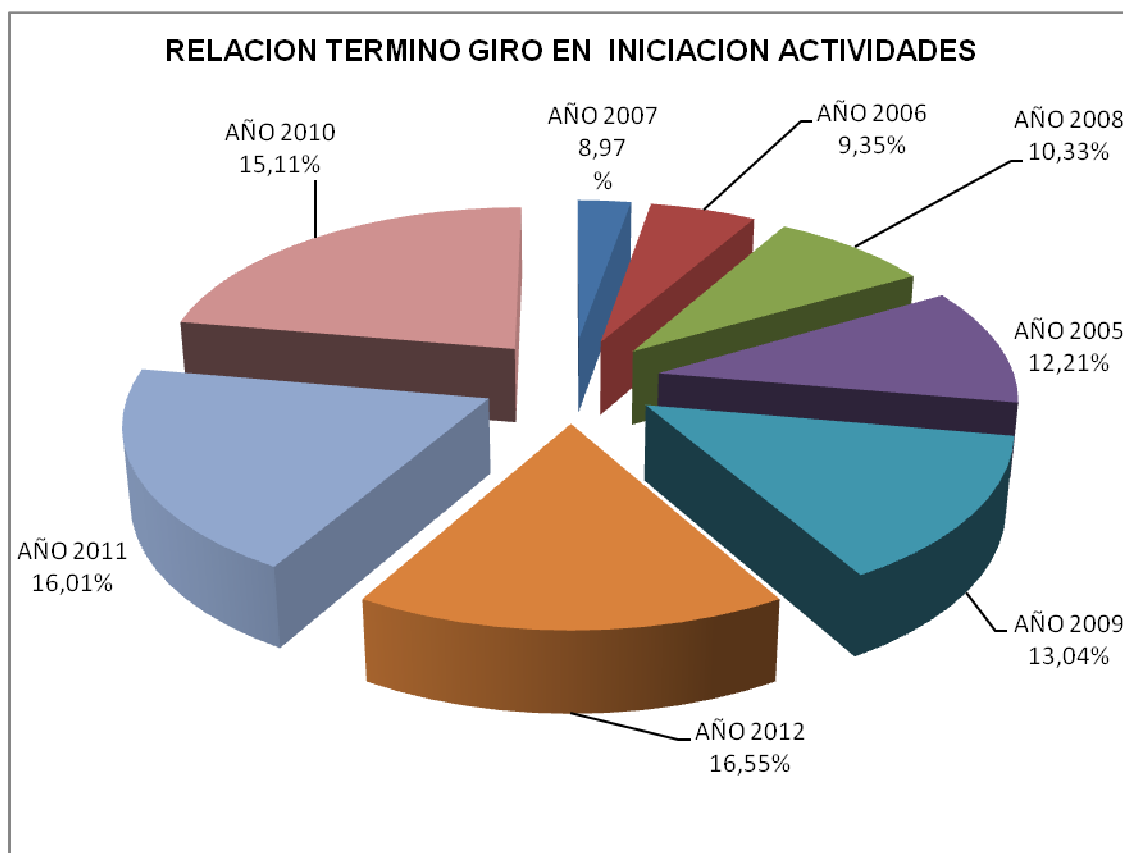
Lo que se pretende es determinar que porcentaje existe entre los contribuyentes que iniciaron actividades y los que decidieron poner fin a estas, desde los años comerciales 2005 al 2012. Solo se indican valores no causas asociados a estos cierres.

Para el año 2005 existía un total de 18.155 registros de iniciación de actividades y 2.217 términos de giro vigentes para ese periodo, el cierre de actividades representaba un 12,21% para este periodo. En los años 2006 y 2007 la relación existente bajo a un 9,35% y 8,97% respectivamente, a partir del año 2008 el aumento fue sostenido tanto en número de iniciaciones de actividades, como del cierre de estas, los porcentajes se incrementaron desde un 10,33 % para el año 2008, hasta llegar al 16,55% para el año 2012.

---

<sup>27</sup> Elaboración propia

**Grafico Tabla N° 2.13**



Fuente: Grafico elaboración propia

## ***CONCLUSION DEL CAPITULO***

Como se expuso anteriormente el Servicio de Impuestos Internos, ente fiscalizador de las actividades económicas de los contribuyentes, solo entrega cifras en lo referente a la Apertura y Cierre de Actividades, de aquellos contribuyentes legalmente establecidos, siendo los motivos de cierre de actividades desconocidos para esta entidad, de igual manera desconoce las causas de aquellos contribuyentes que no formalizan su cierre de actividades, remitiéndose estos últimos solo a presentar declaraciones sin movimiento por un periodo de tiempo.

Según la encuesta efectuada por (GEM), Global Entrepreneurship Monitor, Actividad Emprendedora en Chile y el Mundo 2012, las causas pueden ser varias “Accidente, Razones Personales, Retiro o Jubilación, La salida estaba planeada, Encontraron otro trabajo o Negocio, Problemas para conseguir Financiamiento, Escasa Rentabilidad, Oportunidad de Vender”<sup>28</sup>

Para El Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en su segunda Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) año 2011, “el 62 % de la Micro Empresas, el 63% de la Pequeñas Empresas, y el 64% de la Medianas Empresas cerraron por problemas Económicos”<sup>29</sup>.

Otras problemáticas que presentan las Pymes y que pueden considerarse como causas de su fracaso, tanto para Chile como América Latina son: “ Dirección con Visión a corto Plazo, Falta de atención a la Calidad, Inadecuada tecnología de producción, Información de Gestión Insuficiente, Productividad

---

<sup>28</sup> Gem, Reporte Nacional de Chile 2011, “La perspectiva del emprendimiento a nivel global y nacional, 1º Edición Capítulo N° 2, Pag N° 32

<sup>29</sup> Ministerio de Economía Fomento y Turismo, Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas año 2011, pag N° 37

Insuficiente, Estructuras Organizativas Inadecuadas, Escasos Medios de Financiación, Recursos Humanos pocos Calificados, Inadecuada Estructura Financiera”<sup>30</sup>.

Otro antecedente importante es el nivel educacional de los empresarios Mipe, según la encuesta de Micro Emprendimiento (EME), del Ministerio de Economía, realizada en el año 2009, “ El nivel de estudios de los empresarios de menor tamaño, en su mayoría solo alcanzaba la educación básica el (49,22%) y media (41,02%), solo un (8,89%) tenía formación universitaria y el (1,07%) no tenía estudios formales”.

La literatura nos provee de muchas otras causas por las cuales las pymes fracasan y dentro de ellas tenemos “ Los Errores y Omisiones en el área de la Dirección, de los que podemos citar: No preparar un Plan de Negocios Antes de crear la Empresa, iniciar la Empresa con Capital insuficiente, No tener un Modelo de Dirección, No tener Preparación Administrativa, Creer que la Planeación es solo para las Empresas Grandes, No involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de Planeación, No tener Visión del Futuro, No definir la Misión de la Empresa, No conocer las fuerzas y debilidades de la Empresa, No identificar las Amenazas y Oportunidades presentes en el entorno, No tener consistencia entre la Estrategia, la Misión, los Objetivos y los Principios de la Empresa, por enumerar algunas de las causas”<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> BRAIDOT P. Néstor Y SOTO. Eduardo. Las Pymes Latinoamericanas, Herramientas competitivas para un mundo globalizado. 1ª ed. Argentina: Efema Ediciones, 1999. 28p

<sup>31</sup> CASTAÑEDA Luis. Como destruir una empresa en 12 meses o antes, Errores y omisiones de la Dirección. 4ª ed. México: Panorama Editorial, 2012, pp 12-25

Otra causa del porqué fracasan los Gerentes o dueños de Pymes está relacionado con “El no manejo de la Incertidumbre, No asumen el error, Improvisan, No manejan la ansiedad, No planean, creen en soluciones mágicas, No evalúan los Riesgos, Insuficiente control de Gestión, Capacitación Deficiente, y Falta de realismo”<sup>32</sup>.

Las Mipe en Chile están altamente presente en todos los sectores del mercado, representando mas del 90% de la masa empresarial del país, abarcando la mayoría de las actividades económicas, y con presencia en todo Chile, además con el mayor porcentaje de empleabilidad. Sin embargo pese a todo lo positivo de este sector económico, las micro y pequeñas empresas en su conjunto son el sector económico que entrega el menor aporte en términos de ventas, alcanzando escasamente cerca del 8% del total nacional; además es un sector con bajo nivel de estudios profesionales, escaso conocimiento en el manejo de empresa, y de gestión, sin herramientas que les permita sustentarse en el tiempo, causas por las cuales son más vulnerables.

---

<sup>32</sup> DANIEL Jorge. | El Dueño En su: Como Dirigir una Pyme; Argentina, Valleta Ediciones, 2007. pp 25-57

***“GENERACION DE UNA GUÍA DE GESTIÓN PARA MYPES”.***

---

## **CAPITULO III**

Según un estudio llevado a cabo por Ripollés M. de la Universidad de Jaume I y Menguzzato M. de la Universidad de Valencia, publicado en el año 2001, por Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, en relación a la importancia del empresario en el crecimiento de las Pymes Españolas en el sector Industrial, donde se analizaron al experiencia y formación académica de los empresarios y el crecimiento empresarial, concluyeron que “ La diferencia no es significativa en lo referente a las características de experiencia en dirección, creación de empresas y la formación académica de los empresarios, sino que los procesos de dirección llevado a cabo por los diferentes grupos de los empresarios, donde se respeta la esencia de la Dirección Estratégica, es un factor determinante para el crecimiento de las Pymes.”<sup>33</sup>.

El presente capítulo pretende generar una herramienta que pueda servir de apoyo al Micro, Pequeño y Mediano empresario en la gestión de su empresa, Se pretende generar una guía que sirva de apoyo en las decisiones a las que se verá enfrentado, desde que decide comenzar su camino como empresario.

### ***OBJETIVOS DE LA GUÍA:***

**PRIMERO.-** Que el empresario o emprendedor pueda comprender, que una vez que se tiene una idea de negocio, esta se debe evaluar en relación a su entorno y cuantificar su posibilidad ser ejecutada, respecto del mercado donde

---

<sup>33</sup> Ripollés M. y Menguzzato M., La importancia del empresario e el crecimiento de las Pymes, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7. 2001, pp 87-98

pretende llevarse a cabo, es decir si están dadas las condiciones para convertirlas en una oportunidad cierta de negocio.

**SEGUNDO:** Desarrollar su capacidad emprendedora, involucra contar con información suficiente para determinar si existe alguna necesidad insatisfecha de los clientes, y con base en esto poder definir su producto, o rediseñar el existente y otorgarle una diferenciación respecto de lo que ya existe en el mercado.

Los modelos de gestión de negocios pueden estar orientados hacia la administración, las finanzas, la producción, la innovación, los costos, la calidad, la tecnología, los ingresos etc.

Esta herramienta de gestión, se desarrollara tomando como principios la metodología Canvas de Modelo de Negocios, método que se puede aplicar tanto a negocios existentes como a ideas nuevas de negocios, el cual está estructurado en nueve bloques.

Previo al desarrollo de esta guía, el emprendedor debe comprender que el concebir una idea de negocio y valorar si es buena o mala, solo tendrá su resultado una vez que se lleve a cabo y será en definitiva el cliente el que la califique a través de su decisión de compra. Por lo tanto lo que puede hacer el empresario es aventurarse en valorar las posibilidades de éxito, y generar una hipótesis de cuáles serán sus clientes potenciales, cual es el mejor mercado al que se puede dirigir y orientar su emprendimiento acorde con su presunción inicial.

Para poder determinar cuál es su potencial cliente y su mejor segmento de mercado, es recomendable utilizar y desarrollar el Mapa de Empatía de Clientes. El mapa está constituido de 5 pasos.

**1.- Segmentación:** En este paso el emprendedor debe identificar y clasificar los clientes que hipotéticamente podrían comprar su producto o servicios y agruparlos a través de características comunes ( perfil del cliente, ubicación, etc) , o a través de la estimación de lo que significa para el cliente adquirir su producto o servicio ( precio, diseño, utilidad etc).

**2.- Selección:** El empresario debe ser capaz de seleccionar su cliente objetivo dentro de todo el universo hipotético de clientes clasificados en el segmento de clientes, y seleccionar aquellos donde cree que su producto puede tener mayor éxito.

**3.- Personalización:** Consiste en describir de forma muy concreta las características que debería poseer el potencial cliente objetivo.

**4.- Empatización:** En este punto el emprendedor se debe plantear una serie de cuestionamientos en relación al producto que ofrece, con el objeto que le permita conocer mejor al cliente objetivo y su entorno es decir ¿Qué ve?, ¿Qué piensa y siente? ¿Qué dice y hace? ¿Qué escucha? El cliente.

**5.- Validación:** La única forma de validar las hipótesis en relación a ¿que motiva cliente objetivo? y probar si la idea es buena o mala, o porque no se acerca a la realidad que se ha creado, es hacer las encuestas correspondientes.

**Cuadro Nº 3.1 MAPA DE EMPATIA DEL CLIENTE**



Fuente: <https://www.google.cl/search?q=mapa+de+empatia+de+clientes>

### **Cuadro N° 3.2.**

#### **BLOQUES CONSTRUCTIVOS EN AREAS TEMATICAS DEL MODELO.**



Fuente: Business Model Generation Book

Las áreas temáticas permiten comprender sobre qué bases está construido el modelo de negocios Canvas y que comprende cada uno de estos. Aplicado a nuestra Guía de Gestión tenemos :

**Usuarios:** Está compuesto por el segmento de clientes, la relación con los clientes y los canales de distribución y comunicación.

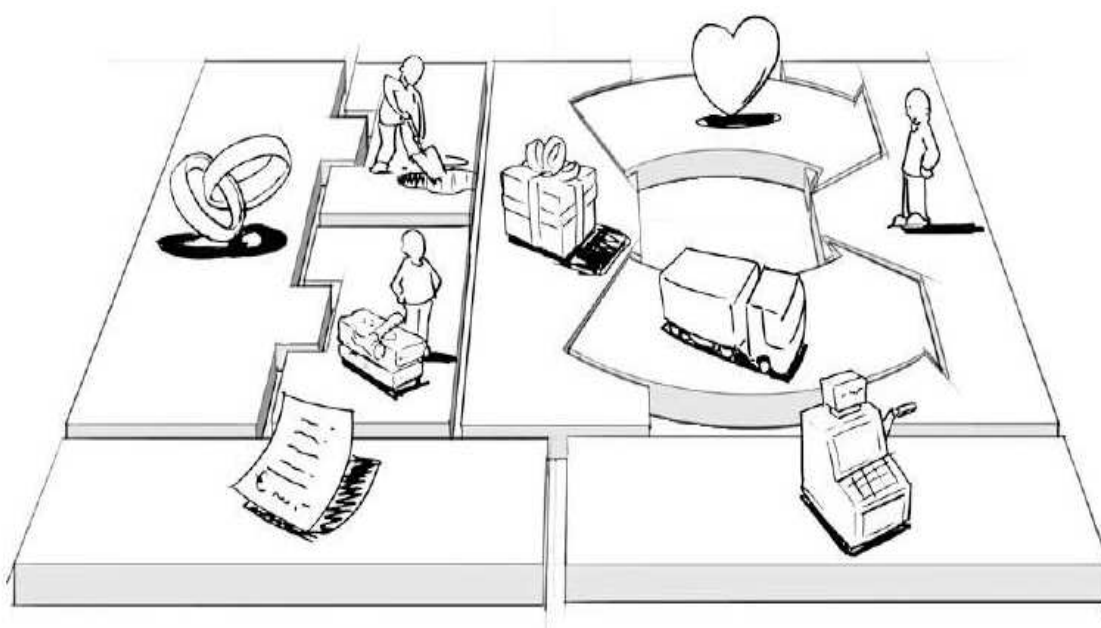
**Oferta:** Es la propuesta de valor que se pretende generar nuestro emprendimiento.

**Infraestructura:** Se considera infraestructura a las actividades, los recursos y las alianzas claves que se desarrollaran en el emprendimiento.

**Finanzas:** Esta área temática comprende los bloques de estructura de costo y fuente de ingresos, es decir como estarán constituidos nuestro ingresos, cuales serán nuestra principal fuente de ingresos y cuales serán los costos asociados a la generación de estos.

### ***LOS NUEVE BLOQUES EN LA GENERACION DE LA GUI DE GESTIÓN.***

***Figura Nº 3.1 Esquema de la metodología.***



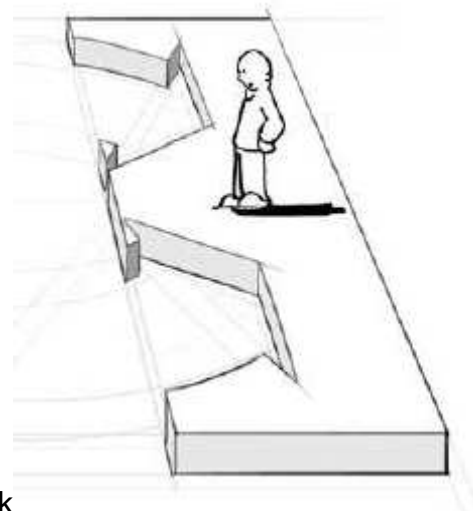
Fuente: Business Model Generation Book

La Guía se desarrollara tomando como base el esquema metodológico de la figura Nº 3.1. Se deben tener presente que esta metodología para desarrollar la guía, es una reflexión, de la manera de cómo vamos a dar forma para crear, capturar y entregar un valor a nuestros clientes. Es una guía que sirve para

organizar las ideas de un negocio y desarrollar una estrategia. Al igual que el modelo de negocio es una parte estratégica de un plan de negocios, el desarrollo de esta herramienta forma parte de un todo. Se deben tener presente que los modelos de negocios se pueden innovar sin necesidad de modificar el producto o servicio, estos se ponen a prueba, se aprende de ellos y se corrigen si es necesario, lo mismo sucede con cualquier herramienta que sirva para gestionar, se debe evaluar y domificar si no se cumple con los objetivos propuesto.

Por lo tanto para poder desarrollar el primer bloque, lo que debe preguntarse empresario o emprendedor Mype o Pyme es: Para ¿Quién o Quienes esta creando valor? , ¿Qué oferta de valor va a entregar? , en el fondo ¿Cuál va a ser su propuesta de valor? , ¿Cómo hara llegar su propuesta?, ¿Cómo desarrollara su alianza con los clientes?, ¿Cómo determinara cuáles serán sus actividades claves?, ¿Cuales serán sus recursos claves?

**Figura N° 3.2 SEGMENTO DE CLIENTES:**



Fuente: Business Model Generation Book

En el primer paso para el desarrollo de la guía, el empresario Mype o Pyme la identificación de los segmentos donde la empresa buscara a sus clientes es muy precisa y estratégica, ya que cada segmento está compuesto por clientes distintos, con necesidades diversas, donde las características de la oferta de valor es medida de diferente forma.

Preguntarse para ¿quien va a crear valor?, ¿quiénes serán sus futuros clientes? o los más importantes, a ¿que segmento está dirigido su producto o servicio?, por el cual está creando valor; un mercado de masas, nichos de mercado, los que puede clasificar por sexo, por estado civil, por ubicación geográfica, estrato social u alguna otra clasificación que en el momento de determinar su segmento, encuentre sea la más apropiada. Una vez que ha definido a que segmento de cliente se enfocara la empresa, determinado las características de estos clientes, las necesidades reales de este segmento, cuáles son sus clientes más importantes y como los identifica, es

recomendable que el empresario describa en detalle las necesidades que él cree necesita su cliente objetivo para cada segmento, que beneficios busca en un nuevo producto ( atributos, ahorro en los costos).

Después de delinear en detalle el segmento de clientes, pasa a diseñar la propuesta de valor.

***Figura N° 3.3 PROPUESTA DE VALOR:***



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 2 de esta guía se relaciona con la propuesta de valor pretende responder a todos los cuestionamientos generados en el punto anterior, responde a las necesidades latentes del cliente objetivo. Se describe el producto que se ofrecerá y ayudara a satisfacer estas necesidades, se detalla los beneficios, es decir la generación de valor que aportara el producto y que el cliente espera recibir y que además responde a todas sus deseos. Lo que se

entrega finalmente es un producto de mejor calidad que el de la competencia, mejores atributos, mejor diseño, mas garantías, y bajo en costos, que le signifique al cliente una solución novedosa, de mejor rendimiento, y ahorro de tiempo. El objetivo final es tener un mejor resultado de éxito y minimizar el fracaso en la propuesta de valor.

Definida su propuesta de valor, la cual debe ser lo más detallada posible en los términos de ¿Qué valor está entregando la empresa al cliente?, ¿Cuál es el problema que la empresa está solucionando al cliente? ¿Qué producto o combinación de productos o servicios ofrece a cada segmento de sus clientes? ¿Cuáles son las necesidades que esta satisfaciendo? ¿Cuáles son sus metas y como visualiza su empresa o negocio en el mediano y largo plazo?, pasamos al tercer punto de esta Guía.

### ***Figura N° 3.4 CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN:***



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 3 Los canales son importantes para determinar como se relaciona el emprendedor como llega a los clientes al igual que como distribuye el producto o servicio.

Descubrir como los clientes efectúan sus compras, y como se logra ponerse en contacto con ellos, es una tarea difícil, se debe concretar en este punto el cómo se entregara la oferta de valor, como se hará llegar el producto o servicio y cuales serán y como se efectuaran los servicios post venta. En el caso de La distribución esta debe ser rápida, ya que permite asegurar futuras ventas, las entregas oportunas y un buen detalle de lo que comprende el servicio de post venta, deben ser parte de los objetivos de la empresa.

La distribución de los productos o el desarrollo de servicio, debe contar con un buen equipo comercial, con buenos distribuidores en el evento de que se trate de una empresa de mediano a gran tamaño o en su defecto, con locales o tiendas bien adaptadas. Cuando el tamaño del negocio sea menor, en este caso en particular la distribución que asigne a los productos dentro del local debe estar enfocada en la comodidad hacia el cliente, deben ser visibles y fáciles de examinar, dispuestos de tal manera que el acceso y la salida del local no sea obstáculos para todos aquellos futuros clientes, las estanterías deben permitir exhibir los artículos de manera armoniosa, al igual que las vitrinas, puesto que el local en sí mismo es el punto de venta, comercialización y entrega de productos a la vez.

Por otra parte la comunicación, en términos de cómo damos a conocer nuestro producto va a depender de los recursos con los que se cuente, lo ideal es un programa de Marketing, Relaciones públicas, suscripciones, pero cuando las empresas son pequeñas y este ítem no está considerado, la publicidad boca a boca, es un buen comienzo para darse a conocer, asistir a ferias libres es otro recurso al que se puede acceder, la red de amigos también es otro factor al

que se puede recurrir, el resto se consigue a través de lo que se está vendiendo u ofreciendo, si el producto es bueno, innovador, accesible, novedoso, acompañado de un buen vendedor, es una buena forma de llegar a ese mercado objetivo , tal vez en una de las formas más lentas de conseguirlo, pero un buen producto se vende casi por sí solo.

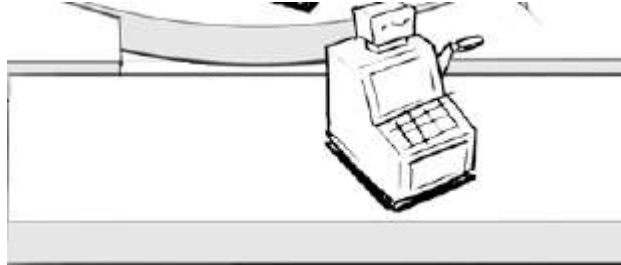
***Figura N° 3.5 RELACION CON CLIENTES:***



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 4 de esta guía se enfoca en tener claro qué relación es la que se espera conseguir o mantener con cada segmento a los cuales está dirigido el producto o servicio. Asistencia personal, servicios automáticos, exclusividad, esto va a depender del tipo de producto o servicio que se entregue y el segmento al cual este enfocado, recordemos que si el producto o servicio tiene un alto precio en relación con la competencia, o una mejor tecnología, el o los clientes requerirán una atención mas personalizada..

**Figura N° 3.6 FUENTE DE INGRESOS:**



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 5 de la guía, es un bloque que tiene como objetivo identificar cuál será el aporte económico que se percibirá del o los segmentos a los que está orientado el producto, cuáles de estos generaran la mayor cantidad de ventas o servicios. Se pretende tener una visión más amplia de los productos que son más rentables y cumplen con los objetivos trazados por la empresa, en cada segmento al que está dirigido.

La fuente de ingresos pretende además determinar cuánto están dispuestos a pagar los clientes por los productos ofrecidos, y eventualmente cómo se percibirían los ingresos, pueden ser venta de productos, entrega de servicios, comisiones etc, es decir en otras palabras depende de la actividad que se llevara a cabo. Los patrones de ¿cómo? se fija el precio y en ¿Cuánto? lo fijamos se torna relevante, pues se pretende generar ingresos suficientes para cubrir los costos asociados y obtener la mayor rentabilidad posible.

**Figura N° 3.7 RECURSOS CLAVES:**



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 6 Los recursos claves están directamente asociados a la o las actividades claves con las cuales finalmente entregamos nuestra propuesta de valor. Una vez determinada la propuesta de valor, el segmento al cual la dirigimos, la forma en que la distribuiremos y la manera con la cual nos relacionaremos con nuestros clientes, generamos los flujos de ingresos para determinar ¿cuáles? y ¿Cuántos? van a ser nuestros recursos claves requeridos para el funcionamiento normal del negocio, estos pueden ser muy variados: Económicos, Humanos, físicos, Intangibles, físicos. Es lo que necesitamos en términos de recursos, los que pueden ser físicos. O económicos para poder desarrollar nuestra actividad o emprendimiento.

Es importante también para el empresario conocer cuáles serán los canales que utilizara para conseguir dichos recursos, cuál de ellos es el más confiable, cuantos proveedores necesitara, deberá generar alianzas con algunos de ellos para asegurar continuidad al proceso de entrega de valor.

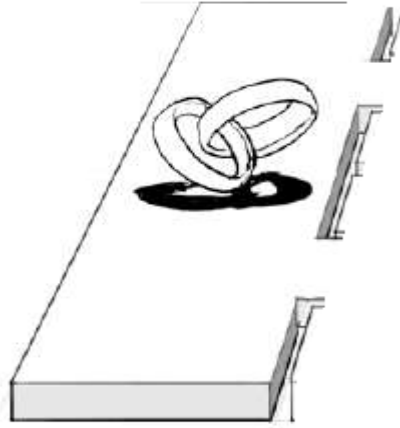
**Figura N° 3.8 ACTIVIDADES CLAVES:**



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 7 Al igual como en el apartado anterior, una vez definida nuestra propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, determinamos cuales van a ser nuestras actividades claves, para poder concretar y entregar nuestra propuesta u oferta de valor, forman parte de estas las actividades claves la producción, que es la actividad cuyo resultado es un producto, Solucionar problemas, está enfocada en solucionar las necesidades de los clientes, el desarrollo de marketing también es otra actividad que dependiendo del giro de la empresa se puede considerar una actividad clave. Todas ellas con el único fin de cumplir con las metas u objetivos propuestos por la empresa. Estas actividades varían dependiendo del sector al cual está orientada la propuesta, (industrial, comercial de servicios), para un segmento de mercado, para un nicho de mercado, y pueden ser uno o varios productos o servicios, o actividades para agregar un mayor valor a un producto o servicios existe.

**Figura N° 3.9 ASOCIACIONES CLAVES:**



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 8 Como en este bloque definimos nuestras asociaciones claves, es importante que el empresario mype o pyme comprenda que para asegurar los procesos productivos o de servicios y que la empresa tenga una marcha continua en la entrega de la oferta, es importante no depender de un solo proveedor, con los socios estratégico el llegar a un acuerdo de mutuo beneficio pueden resolver o minimizar los riesgos en los procesos productivos. Se debe determinar cuáles van a ser nuestros proveedores, definir qué recursos aporta cada uno ellos y si estos recursos tienen algún sustituto de calidad que pueda ser usado en caso de alguna eventualidad. Es recomendable determinar la importancia que tienen cada uno de nuestros proveedores en los procesos productivo o servicios que realiza la empresa, saber si son reemplazables o no, sin tener que alterar la calidad de nuestra oferta de valor y visualizar en mediano o largo plazo si pueden formar parte de nuestra competencia.

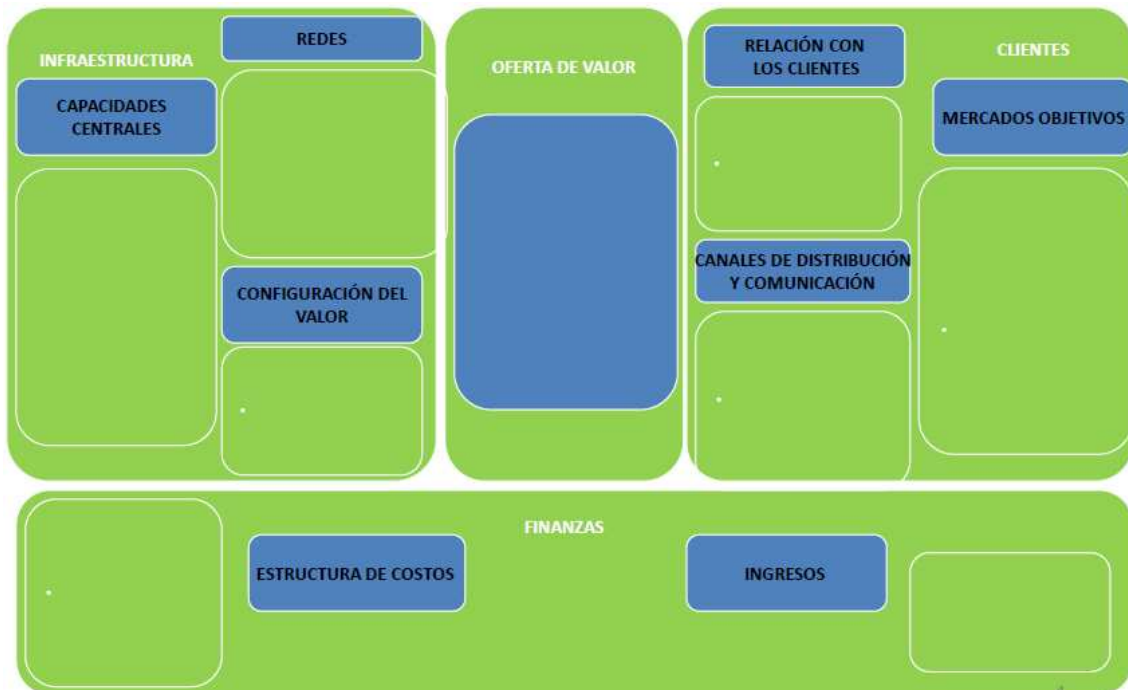
**Figura N° 3.10 ESTRUCTURA DE COSTOS:**



Fuente: Business Model Generation Book

Paso N° 9 En este último bloque, se especifica los costos asociados a la entrega de la oferta, se debe detallar todos los costos en los que incurre para generar el modelo de negocio y poner en marcha el negocio. Es importante efectuar una relación de los costos que se generan en cada uno de los bloques que componen el modelo, además de determinar cuáles son los recursos y las actividades claves más costosas en la generación de la oferta de valor y relacionarlo con cada segmento de cliente. Los costos pueden ser fijos ( arriendo, sueldos, asesorías legales, contables, seguros personal y de infraestructura etc. ) y costos variables (suministros o materias primas asociados a las actividades claves, agua, electricidad, transporte etc.).

### Cuadro N° 3 HOJA DE TRABAJO



Fuente: Business Model Generation Book

Esta es una metodología para trabajar en un Guía de Gestión se ponen en práctica la ideas, conceptos y se desarrolla la creatividad.

Previo al llenado de este formulario, el empresario debe efectuar una evaluación en lo referente:

a) Si ¿Existe una necesidad por satisfacer en el sector donde se desarrollara la actividad?, ¿Existe un mercado para este producto o servicio?, ¿Hay una demanda insatisfecha?, ¿ El proyecto permite obtener ganancias?

b).- Un análisis Foda: El que determina cuales son su oportunidades reales en el emprendimiento, las fortalezas que el emprendimiento posee, las amenazas a las que esta o se verá enfrentada, y los riesgos que deberá asumir al emprender el desafío, cuales son las debilidad a las que debe enfocarse y

mejorar. Un análisis del sector, del consumidor, y un análisis competitivo, situación actual y tendencias del mercado.

Es difícil para el emprendedor comprender todos los conceptos y tecnicismo con los cuales se verá enfrentado al desarrollar esta guía, pero las figuras asociadas a cada paso, le servirán de apoyo en el proceso

## ***CONCLUSION***

Independientemente de la actividad que se realice, del tamaño de la empresa, de las experiencias previas, del nivel académico, del contar con herramientas de gestión; la implementación de una Guía de Gestión para el manejo de un negocio, por si solo no asegura el éxito de un emprendimiento,

Esta se debe evaluar constantemente, la evaluación permite detectar debilidades de la Guía y principalmente en su manejo, y reconocer cuando será necesario realizar pequeños o grandes cambios, para mantener o incrementar la posición de mercado de la empresa, aumentas los ingresos, disminuir costos, mejorar las relaciones con clientes, determinar si los canales de distribución, cumplen con los objetivos, entre otros, se deben monitorear las actividades que la empresa llevaba a cabo para alcanzar los resultados propuestos, su finalidad es evitar tener sorpresas en el futuro.

Como no se tiene certeza de que las causas del fracaso de las Micro, Pequeñas empresas, sean las expuestas en el capítulo II, o si realmente el ciclo natural de vida de una Mipe sea de 1 a 5 años, la rigurosidad con la que se maneje la Guía de Gestión como herramienta para la administración de la empresa por parte del empresario o emprendedor, puede ser la clave para asegurar una mayor permanencia de estas empresas en el tiempo.

Esta guía lo que intenta es aportar al desarrollo de la micro y pequeñas empresas, criterios, que le permita implementar , medir y mejorar su situación actual , con el fin de ser empresas más competitivas, con mejores proyecciones

económicas y una alta permanencia en el mercado. Entendiendo la diversidad de los rubros a los que se dedican esta se debe controlar y evaluar en sus nuevos pasos, y en función de la actividad que se desarrollen, ya que existe una conexión entre la formulación y la implementación y el control de esta herramienta.

## ANEXOS

---

### **Anexo Capítulo II “ Las Pymes en Chile”**

Anexo N° 1 Tabla N° 2.1 Cuadro de empresas a nivel nacional desglosada por regiones.-

Anexo N° 2 Tabla N° 2.2 Cuadro regiones con mayor creación de empresas

Anexo N° 3 Tabla N° 2.3 Cuadro contribuyentes con término de giro a nivel nacional.

Anexo N° 4 Tabla N° 2.4 Regiones con mayor número de términos de giro vigentes.

Anexo N° 5 Tabla N° 2.5 Numero de empresas según su tamaño a nivel nacional.

Anexo N° 6 Tabla N° 2.6 Cuadro iniciación de actividades durante el mismo comercial a nivel nacional

Anexo N° 7 Tabla N° 2.6 Cuadro iniciación de actividades durante el mismo comercial a nivel nacional.

Anexo N° 8 Tabla N° 2.8 Cuadro iniciación de actividades con términos de giro.

Anexo N° 9 Tabla N° 2.9 Cuadro Empresas clasificadas por actividad económica Quinta Región.

Anexo N°10 Tabla N° 2.10 Numero de Micro y Pequeñas empresas Región de Valparaíso.

Anexo N° 11 Tabla N° 11 Término de giro vigentes en la Quinta Región.

Anexo N° 12 Tabla N° 2.12 Término de giro por comuna y actividad Quinta Región.

Anexo N° 13 Tabla N° 2.13 Relación iniciación de actividades, termino de giro empresas Quinta región.

# INDICE DE CUADRO Y FIGURAS

---

## CUADROS

Cuadro N° 3.1 Mapa de empatía del cliente.

Cuadro N° 3.2. Bloques constructivos en ares temáticas del modelo.

Cuadro N° 3.3 Hoja de Trabajo.

## FIGURAS

Figura N° 3.1 Esquema de la metodología

Figura N° 3.2 Segmento de Clientes

Figura N° 3.3 Propuesta de Valor

Figura N° 3.4 Canales de Distribución y Comunicación

Figura N° 3.5 Relación con Clientes

Figura N° 3.6 Fuentes de Ingresos

Figura N° 3.7 Recursos Claves

Figura N° 3.8 Actividades Claves

Figura N° 3.9 Asociaciones Claves

Figura N° 3.10 Estructura de Costos

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

### Bibliografías

- BRAIDOT P. Néstor Y SOTO. Eduardo. Las Pymes Latinoamericanas, Herramientas competitivas para un mundo globalizado. 1ª ed. Argentina: Efema Ediciones,1999. 28p
- CASTAÑEDA Luis. Como destruir una empresa en 12 meses o antes, Errores y omisiones de la Dirección. 4ª ed. Mexico: Panorama Editorial, 2012, pp 12-25.
- DANIEL Jorge. I El Dueño En su: Como Dirigir una Pyme; Argentina, Valleta Ediciones, 2007. pp 25-57 .
- Definición de la Real Academia de la Lengua.
- GEM, Mujeres y Actividad emprendedora en Chile 2008-,2009, 1ª Edición, pag 40.
- GEM, Reporte Nacional de Chile 2011, “La perspectiva del emprendimiento a nivel global y nacional, 1º Edición Capitulo Nº 2, Pag Nº 32.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo, Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas año 2011, pag Nº 37
- Osterwalder y Pigneur. Generación de modelos de negocios. Centro Libros, S.L.U. pp 67-109.
- Rolffe Peacock, ENTREPRENEURS AND SMALL BUSINESS OWNER-MANAGERS , <http://www.sbeducation.info/downloads/sbents.pdf>.
- Ripollés M. y Menguzzato M., La importancia del empresario e el crecimiento de las Pymes, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7. 2001, pp 87-98
- Servicio de Impuestos Internos, estadísticas y estudios (antecedentes ventas anuales).

- SOFOFA, de acuerdo a criterio  
utilizad <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=43010>.
- [www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor](http://www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor)
- [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor) /ser-buen emprendedor
- [www.apc.ubiobio.cl/noticias/view\\_vistas.shtml?cmd\[18\]=i-26-](http://www.apc.ubiobio.cl/noticias/view_vistas.shtml?cmd[18]=i-26-)).
- [www.gestionadministracion.com](http://www.gestionadministracion.com)
- [www.gerencie.com/ser-buen](http://www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor) emprendedor.