



**ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS**

TESIS DOCTORAL

**CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS EN
CHILE Y SU IMPACTO EN EL SECTOR MIPYME**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR:**

RODRIGO IGNACIO BARRA NOVOA

**DIRIGIDA POR:
DOCTOR. JORGE KATZ**

**TUTOR DE TESIS:
DOCTOR. OSCAR MONTES PINEDA**

Madrid - 2023

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas, amigos y familiares merecen mi profundo agradecimiento, tanto los que están en mi presente, como aquellos que partieron antes de lo que yo esperaba en mi vida.

Durante más de quince años he tenido la dicha de trabajar en entornos desafiantes y motivadores, junto con grandes profesores, investigadores, empresarios, comunidades indígenas y colegas, a quienes deseo agradecer por su apoyo, experiencia y sabiduría.

En esta aventura investigadora, me gustaría expresar mis más sinceros agradecimientos a mi profesor y director de Tesis Dr. Jorge Katz, por inspirarme en el proceso de investigación y animarme a seguir estudiando el campo de la economía de la empresa y su impacto en las Mipymes en América Latina. Me gustaría agradecer al Prof. Dr. Oscar Montes por sus valiosos comentarios durante la elaboración de esta tesis y por sus palabras de aliento y motivación. Además, estoy más que agradecido por el apoyo y la gran oportunidad otorgada por el Dr. Juan Ramón Cuadrado Roura, Director del Programa de Doctorado en Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universidad Camilo José Cela, especialmente por haber confiado en mí postulación y haber generado un valioso nexo de amistad y soporte académico con el Dr. Jorge Katz, el Dr. Oscar Montes y todo el cuerpo académico de la UCJC.

Finalmente, deseo expresar mis profundos agradecimientos a mi amada esposa Karen, a mis hijos Julián e Ignacia, que han estado presentes en los buenos y en los malos momentos, apoyándome incondicionalmente siempre a lo largo de mi carrera profesional, como también en mi labor de esposo y padre, aunque sé que les debo un tiempo importante por apoyarme en este proyecto de investigación.

“Los grandes cambios no se producen sino hasta que empiezan a cambiar los individuos, en sus localidades y contextos personales, para luego tocar a sus personas cercanas. Las transformaciones se mueven como un virus, que va contagiando de uno en uno, hasta formar un movimiento...”

Humberto Maturana, Abril, 2021.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	12
1.1. Introducción	13
1.2. Presentación del tema de estudio	17
1.3. Justificación del tema de investigación	20
1.4. Problema de investigación	22
1.5. Objetivo de la investigación	25
1.5.1. Objetivos de la investigación	25
1.6. Hipótesis de la investigación	25
1.7. Metodología y técnicas de investigación	26
1.8. Recolección, fuentes utilizadas y tratamiento de la información	29
1.8.1. Tratamiento de la información	29
1.9. Estructura de la investigación	30
1.10. Recapitulación y notas finales	32
CAPÍTULO 2 EMPRESA, ESPÍRITU EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	34
2.1. Prefacio	35
La Empresa: Naturaleza, tipologías, objetivos y entorno	36
2.2. Funciones básicas de la empresa	36
2.3. La Empresa y su clasificación por tamaño	38
2.4. La empresa y su contribución al progreso de la sociedad	41
2.5. La empresa y su ecosistema	45
2.6. Características de la empresa como sistema	46
2.7. El entorno empresarial	47
El empresario, la creación y dirección de empresas	48
2.8. El empresario y el espíritu empresarial	48
2.9. Función económica del empresario y sus características	49
2.10. La iniciativa emprendedora y el espíritu empresarial	54
2.11. El contexto emprendedor y sus factores	56
Innovación y desempeño empresarial	58
2.12. La innovación, espíritu empresarial y desarrollo económico	58
2.13. Empresas innovadores y factores de éxito	59
2.14. Crecimiento empresarial	63
2.15. Evolución empresarial	65
2.16. Crecimiento empresarial desde una perspectiva inductiva	66
2.17. Empresas gacelas intensivas en talento y gestión	68

Determinantes del Desempeño empresarial: La Gestión Empresarial	70
2.18. Principales causas de fracaso de empresas emergentes	70
3.19. Limitaciones que enfrentan las micro y pequeñas empresas	71
2.20. Diferencias en las prácticas de gestión y rendimiento entre empresas y países	74
2.21. Formas de medir las prácticas en gestión	75
2.22. Patrones internacionales de gestión y productividad	76
2.23. Asociación entre la gestión y el desempeño de la empresa	79
2.24. Causas de las diferencias en las prácticas de gestión	80
CAPÍTULO 3 INSTRUMENTOS DE POLÍTICA DE APOYO EMPRESARIAL	85
3.1. Prefacio	85
Dinámica Empresarial y Asignación de recursos	86
3.2. Dinámica empresarial y política pública	87
3.3. Evidencia transversal de los países en la dinámica empresarial	87
3.4. La edad de la empresa: una característica clave	88
3.5. La dinámica de las empresas emergentes e innovadoras	90
3.6. Evidencia en los países en la asignación de recursos	92
3.7. Eficiencia en la asignación dinámica de los recursos empresariales	93
Instrumentos de Política de Apoyo Empresarial	94
3.8. Fallas de mercado y nuevos incentivos fiscales para el desarrollo empresarial	94
3.9. Diferencias entre países en la asignación de recursos financieros y no financieros	95
3.9.1. Regulaciones en el mercado de productos	95
3.9.2. Legislación de protección del empleo	95
3.9.3. Eficiencia judicial y legislación de quiebras	96
3.9.4. Desarrollo financiero y acceso a capital de riesgo	96
3.9.5. Consecuencias imprevistas de los incentivos fiscales en I+D	97
3.10. Recapitulación y notas finales	97
CAPÍTULO 4 CENTROS DE NEGOCIO Y SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	100
4.1. Prefacio	101
4.2. Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)	102
4.3. Centros de Desarrollo Empresarial	103
Buenas Prácticas Internacionales	105
4.4. SDE: visión y lecciones aprendidas de la experiencia Italiana	105
4.5. SDE en la literatura empresarial	106
4.6. Servicios de Desarrollo Empresarial en Italia	107
4.7. SDE en las tres regiones analizadas	108
4.8. Evidencias de los SDE a través de la aplicación de encuestas	110
4.9. Principales hallazgos de los SDE italianos	111

4.10. Lecciones aprendidas de los SDE Italianos	112
4.11. Centros de Desarrollo Empresarial e Innovación en España y Europa	113
4.12. Breve reseña histórica de los CEEI's	114
4.13. Centros de Desarrollo Empresarial en Japón, la experiencia de Tokio	116
4.14. Modelo SBDC de los Estados Unidos	120
CAPÍTULO 5 FACTORES MACRO Y MICRO INSTITUCIONALES QUE DAN ORIGEN AL MODELO SBDC EN LOS ESTADOS UNIDOS	122
5.1. Prefacio	123
5.2. Centros de Desarrollo de las Pequeñas Empresas (SBDC)	124
5.3. Políticas involucradas	128
5.4. Sistema de financiamiento	130
5.5. La estructura de triple hélice del modelo SBDC	132
5.6. Desempeño y dinamismo del programa SBDC	133
5.7. Entorno y ecosistema	135
5.9. Evidencia más reciente del impacto económico de los SBDC	137
5.10. Evolución presupuestaria del programa SBDC	140
5.11. Los primeros patrocinios del programa SBDC	142
5.12. Financiamiento global para el desarrollo empresarial	144
5.13. Modelo, características y servicios del programa	145
5.14. Fases del proceso de expansión del programa	147
5.15. Expansión y adaptación del modelo SBDC en América Latina	150
5.16. Recapitulación y notas finales	159
CAPÍTULO 6 RESULTADOS Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL OBTENIDO POR LA RED DE CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS EN CHILE	160
6.1. Prefacio	161
6.2. Evolución y situación actual del sector Mipyme en Chile	162
6.3. Principales limitaciones y desafíos de las Empresas de Menor Tamaño (EMT)	166
6.4. Desarrollo Institucional de Sercotec desde 1990	168
6.5. Modelamiento de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios	170
6.6. Origen, transferencia y adaptación del modelo SBDC en Chile	170
6.7. Implementación de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios	172
6.8. Caracterización del parque empresarial asistido por el programa	173
6.9. Modelo de medición de impacto económico	174
6.10. Evaluación del programa	175
6.11. Resultados e Impactos del modelo del programa en el sector MIPYME	176
6.12. Aprendizaje institucional y lecciones aprendidas	178
6.13. Sostenibilidad del modelo SBDC/CDN en Chile	179

6.14. Una visión general del programa basada en la teoría del cambio	180
6.14.1. Teoría del cambio y análisis cualitativo	180
6.14.2. Evaluación de impacto en empleo y ventas	181
6.14.3. Resultados de la evaluación	184
6.15. Reflexiones tempranas del programa	187
CAPÍTULO 7 ESTUDIO DE CASO IMPACTO DEL PROGRAMA EN LAS MIPYMES ASISTIDAS EN LA REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA	190
7.1. Prefacio	191
7.2. Caracterización de la Región de Arica y Parinacota	192
7.3. Desarrollo de políticas especiales y de descentralización; una visión inicial del Departamento de Arica	194
7.4. Evolución económica de Arica y Parinacota	199
7.5. Análisis descriptivo del programa de Centros de Negocios en Arica	214
7.6. Efectos indirectos del programa en Arica	225
7.7. Hallazgos sobre el crecimiento económico de firmas con mayor tasa de incremento en ventas	230
7.8. Hallazgos sobre el crecimiento empresarial de firmas Gacelas	233
7.9. Recapitulación y notas finales	237
CAPÍTULO 8 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	240
8.1. Prefacio	241
8.2. Discusión sobre el contexto emprendedor y empresarial	241
8.3. Discusión sobre los Servicios de Desarrollo Empresarial	242
8.4. Discusión del modelo SBDC de los Estados Unidos	243
8.5. Discusión sobre la adaptación del modelo SBDC en Chile	246
8.6. Discusión del Estudio de Caso del Centro de Negocios de Arica – Chile	249
8.7. Factores de éxito de firmas gacelas	251
8.8. Recapitulación y notas finales	254
CAPÍTULO 9 CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	256
9.1. Prefacio	257
9.2. Conclusiones del Programa SBDC	257
9.3. Conclusiones del proceso de adaptación del modelo SBDC en Chile	261
9.4. Conclusiones del Estudio de Caso del Centro de Arica	264
9.5. Futuras Líneas de investigación	267
BIBLIOGRAFÍA	270

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las Mipymes según el IFC	39
Tabla 2 Tamaño de las Pymes	40
Tabla 3 Repercusión de variables macroeconómicas en las empresas	57
Tabla 4 Factores clave del perfil del emprendedor que influyen en el éxito de las empresas innovadoras y emergentes	61
Tabla 5 Factores clave de la estrategia y características de la empresa que inciden en el éxito de las empresas innovadoras y emergentes	62
Tabla 6 Factores del entorno que influyen en el éxito de las empresas innovadoras y emergentes	62
Tabla 7 Principales razones por las que fracasan las empresas emergentes	70
Tabla 8 Estimaciones de las ecuaciones de rendimiento de las empresas	79
Tabla 9 Facilitadores y proveedores de SDE	103
Tabla 10 Impacto de la asesoría SBDC en la economía de los Estados Unidos en US\$	139
Tabla 11 Costo/Beneficio de la Asesoría de los SBDC Empresas establecidas (2016-2017)	140
Tabla 12 Presupuesto Fiscal 2018 para programas de Desarrollo Empresarial	145
Tabla 13 Servicios y Características del Modelo SBDC	146
Tabla 14 Comparación de experiencias en Chile, Colombia y El Salvador	151
Tabla 15 Servicios Prestados por los Centros de Desarrollo Empresarial	153
Tabla 16 Costo promedio de los CDE y principales fuentes de financiamiento (Dólares y porcentajes)	155
Tabla 17 Actividades realizadas por los CDE	156
Tabla 18 Principales Resultados Económicos	157
Tabla 19 Costo de operación por empresa atendida	158
Tabla 20 Características de la Microempresas en Chile entre 2000 y 2006	162
Tabla 21 Características de la Pequeñas Empresas en Chile entre 2000 y 2006	163
Tabla 22 Distribución de micro y pequeñas empresas por ventas totales anuales y número de trabajadores	164
Tabla 23 Distribución de empresas según fuentes de financiamiento	165
Tabla 24 Mercado y clientes de las micro y pequeñas empresas	165
Tabla 25 Número de empresas clasificadas según sus ventas declaradas 2010-2017	173
Tabla 26 Crecimiento de la población en miles (1940-2017)	200

Tabla 27 Crecimiento de la población en % (1940-2017)	200
Tabla 28 Crecimiento de la población urbana en el marco del apogeo industrial	201
Tabla 29 Producto Geográfico Bruto de Arica en Millones (1960-1970)	201
Tabla 30 Producto Interno Bruto (2013-2017) PIB, Volumen a precios corrientes en Millones de Pesos))	202
Tabla 31 Empresas según tamaño XV Región (2007-2017)	203
Tabla 32 Empresas por comuna (2007-2017)	204
Tabla 33 Inicio de actividades por comuna (2007-2015)	204
Tabla 34 Término de giro por comuna (2007-2015)	205
Tabla 35 Evolución empresarial según ventas y trabajadores dependientes (2005-2017)	205
Tabla 36 Participación de empresas por sector económico (2014)	206
Tabla 37 Proporción de empresas que aumenta de tamaño (2014)	207
Tabla 38 Tasa de nacimiento por sector económico (2007-2014)	208
Tabla 39 Tasas de nacimiento por sector económico y tamaño	209
Tabla 40 Tasa de muerte por sector económico (2006-2013)	209
Tabla 41 Tasas de muerte por sector económico y tamaño (Promedio período 2005-2013)	211
Tabla 42 Tasa de creación neta (2006-2014)	211
Tabla 43 Exportaciones regionales (2017-2018)	212
Tabla 44 Exportaciones según destino (2017-2018)	213
Tabla 45 Principales productos exportados (2018)	214
Tabla 46 Impacto económico obtenido por el Centro de Arica (2015-2019)	221
Tabla 47 Porcentaje global de aumento ventas por sector económico (2015-2019)	222
Tabla 48 Principales requerimientos de asesoría por sector económico (2015-2019)	222
Tabla 49 Participación del aumento en ventas por tamaño, sector económico y origen étnico	223
Tabla 50 Análisis costo-beneficio (2015-2019)	224

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funciones del área administrativa	38
Figura 2 La firma como sistema	47
Figura 3 Características del emprendedor y espíritu empresarial.....	56
Figura 4 Puntos clave del desarrollo económico	59
Figura 5 Ámbitos que agrupan el desarrollo integrado	59
Figura 6 Modelo de vinculación y redes de articulación de los CEEI/BICs	115
Figura 7 Resumen descriptivo de los CEEI/BICs Europeos	116
Figura 8 Modelo de Soporte Empresarial del BDC de Tokio	119
Figura 9 SBDC en el ciclo de vida de la empresa	146
Figura 10 Modalidad de atención del SBDC/CDN	153
Figura 11 Teoría del Cambio	182
Figura 12 Teoría del cambio y descripción de procesos del programa	184
Figura 13 Resultados percepción de clientes por dimensión (1)	185
Figura 14 Resultados percepción de clientes por dimensión (2)	186
Figura 15 Factores de éxito de empresas gacelas entrevistadas	235

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Puntuaciones de gestión en los distintos países	77
Gráfico 2 Histograma de puntuación de las prácticas de gestión en las empresas	78
Gráfico 3 Contribución al empleo, destrucción y creación de empleo por tamaño de empresa y edad, promedio en 18 países	89
Gráfico 4 Contribución al empleo, destrucción bruta de puestos de trabajo y Creación bruta de empleo: pequeñas y medianas empresas	90
Gráfico 5 Rendimiento de crecimiento y supervivencia a tres años de Micro Start-ups	91
Gráfico 6 Evolución del PIB anual de Estados Unidos (1965-1985)	141
Gráfico 7 Evolución del presupuesto anual del programa SBDC (2000-2019)	144
Gráfico 8 Evolución del parque empresarial de Arica y Parinacota	203
Gráfico 9 Distribución por tamaño (2017)	206
Gráfico 10 Evolución de las exportaciones (2010-2018)	212
Gráfico 11 Edad de los propietarios de empresas establecidas	215
Gráfico 12 Edad de los emprendedores/as	215
Gráfico 13 Generación de los clientes asistidos	215

Gráfico 14 Género de los emprendedores y empresarios	216
Gráfico 15 Género del propietario	216
Gráfico 16 Nivel de Estudio	216
Gráfico 17 Etnia del propietario/emprendedor	217
Gráfico 18 Tamaño de las empresas	217
Gráfico 19 Tamaño de las empresas según UF	217
Gráfico 20 Edad de las empresas asistidas	218
Gráfico 21 Naturaleza jurídica de los clientes asistidos	218
Gráfico 22 Empleados de tiempo completo	219
Gráfico 23 Participación por sector económico	219
Gráfico 24 Participación en asociación gremial	219
Gráfico 25 Financiamiento del emprendimiento	220
Gráfico 26 Solicitudes de créditos bancarios para comenzar o expandir el negocio	220
Gráfico 27 ¿Ha sido beneficiario por Sercotec? Empresas establecidas	220
Gráfico 28 Aumento de tamaño de clientes MIPYME CDN 2019	220

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El papel que desempeñan las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el desarrollo económico y social, es un tema que está despertando cada vez más su interés y estudio (Kliksberg y Tomassini, et al., 2000). En tal sentido, en los últimos treinta años las Mipymes y sus territorios se plantean nuevos desafíos y alcances para lo cual aún no tienen garantías ni prácticas consolidadas (Bellandi y Di Tommaso, 2005), aunque en economías orientadas a explotar la “high-road of development” identificadas por Pyke y Sengenberger (1992) basadas en la innovación, calidad y sofisticación de la cadena de valor, recalcan oportunidades de mejora en los ámbitos de competitividad e implementación de nuevas prácticas de gestión para sostener el crecimiento en los respectivos entornos industriales.

Pese a estas importantes sugerencias, las grandes transformaciones industriales y económicas en América Latina son muy heterogéneas y han puesto de relieve la importancia de estas dimensiones y la interacción entre ellas.

América Latina ha sido en los últimos cincuenta años un verdadero laboratorio de teorías y experiencias políticas, económicas y sociales. Sin embargo, las reformas estructurales, la distribución del ingreso y la atención insuficiente a las demandas sociales y empresariales siguen siendo un gran desafío por resolver (Kliksberg, 2000).

Este debate sobre el crecimiento económico se ha reabierto con más fuerza en estas últimas dos décadas, ya que, tanto los entornos económicos cada vez más volátiles como los acelerados avances tecnológicos, han desencadenado el desarrollo de nuevos modelos de negocios (Osterwalder, Pigneur, 2012; Ries, 2011, et al.), pero se observa la presencia de agudos desequilibrios y fallas de mercado que obstaculizan las potencialidades empresariales presentes en las economías latinoamericanas.

A partir de estas realidades, los nuevos enfoques técnicos delimitan nuevos fines, medios y visiones que amplían el desarrollo empresarial, avanzado en transformaciones institucionales y nuevas formas de cooperación pública para el fortalecimiento de servicios financieros y no financieros para el desarrollo empresarial (BID, 2000).

En la actualidad hay una revaluación integral de las relaciones entre crecimiento económico, desarrollo y supervivencia empresarial, donde el surgimiento de numerosas experiencias en países como Estados Unidos, Italia, Japón y Reino Unido, entre otras, han transferido componentes clave de estas relaciones e interacciones a economías más desfavorecidas de cara a mejorar las políticas públicas para la modernización innovadora del segmento Mipyme (Barra Novoa, 2021).

Si bien es cierto que, existen diversos tipos de teoría económica de la empresa, y cada una enfatiza diferentes aspectos de una realidad compleja (Chang, 2017), el debate sobre el crecimiento empresarial sigue abierto.

La teoría y la evidencia sugieren que las Mipymes y empresas emergentes requieren del apoyo del Estado para estimular la formación de capital empresarial, invertir en tecnología y alentar la formación de clusters (Gilpin, 2001). Independientemente de los alcances que puedan resultar estas sugerencias, ello no ha impedido el desarrollo de investigaciones más recientes. Por ejemplo, Bloom y Van Reenen (2010) identificaron el grado de correlación entre las prácticas de gestión y el desempeño de la firma en términos de productividad, rentabilidad, tasa de crecimiento, sobrevivencia y valor de mercado.

Basado en lo anterior, la evidencia sobre una nueva posible explicación para las diferencias de productividad y rentabilidad entre países y empresas se reflejan en las variaciones de las prácticas de gestión. Estas diferencias en gestión podrían ser parte de contradicciones profundas en aspectos informacionales, sociales, legales y tecnológicos, tendientes a mejorar el desempeño empresarial en diversas dimensiones (Bloom y Van Reenen, 2010).

Diversas políticas de fomento productivo sugieren que una asignación eficiente del gasto público es una condición necesaria para reducir las brechas empresariales. Ello contempla la implementación de servicios no financieros, con la finalidad de ampliar la oferta de asistencia técnica para abordar con mayor agilidad las fallas de mercado y las diversas barreras institucionales que obstaculizan el crecimiento de los pequeños negocios (Sercotec, 2014).

La institucionalidad chilena encuentra un fundamento empírico en el estudio de Bloom y Van Reenen (2010) como base para la formulación del programa de Centros de Desarrollo de la Pequeña Empresa (CDN) para Chile, en contraste con la exitosa experiencia del modelo Small Business Development Center (SBDC) de los Estados Unidos, para operacionalizar el concepto de capacidades empresariales y mejorar el desempeño empresarial, medido en incremento en ventas, atracción de inversión y generación de empleo (Sercotec, 2018).

A partir de lo anterior, a principios de 2015 se puso en marcha el programa “Centros de Desarrollo de Negocios en Chile”, una iniciativa liderada por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), generando un cambio radical en la política de fomento productivo para el desarrollo y crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

El programa forma parte de un proceso de madurez y aprendizaje institucional, reemplazando por completo el antiguo sistema de asistencia y subsidios empresariales a través de una renovación colaborativa entre los diferentes agentes territoriales que constituyeron la base para avanzar hacia una segunda fase de servicios de apoyo público, orientada a obtener un mayor impacto en el crecimiento y productividad de las pequeñas empresas, cuyo objetivo es apoyar a través de asistencia técnica gratuita y de largo plazo a las Mipymes establecidas y emprendimientos del país. En efecto, la nueva política pública, intenta mejorar lo hecho en el pasado y comienza a emerger un nuevo esquema asociativo basado en la construcción de una óptima institucionalidad pública en el gobierno (Barra Novoa, 2021).

La formulación inicial del programa demandó variados estudios, asesorías y visitas técnicas a los Estados Unidos, con la finalidad de evaluar la eficacia del modelo Small Business Development Center (SBDC) y buscar los compromisos políticos, técnicos y presupuestarios para adaptar la estructura en las quince regiones del país.

Luego de sucesivas negociaciones, capacitaciones y transferencia del modelo *SBDC* a Chile comienza la implementación del programa en el marco de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento (2014-2018), pasando prontamente a la historia como la política pública mejor evaluada por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (Dipres, 2019).

De esta manera, el programa con más de 20.000 empresas asistidas anualmente ha generado enormes expectativas, ocasionando diversas innovaciones y acciones de mejoras con un enorme despliegue territorial. Frente a lo anterior, cabe preguntarse cómo ingresa a la agenda pública un programa tan sostenible y cómo se diseña una política orientada a la demanda en un país acostumbrado a exhibir malos diseños de políticas de fomento productivo (Stein, 2006; Yáñez, 2013: 91).

Es importante señalar, que el programa ingresa en la agenda pública bajo el Gobierno de la Ex Presidenta Michelle Bachelet y posteriormente el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera encuentra en la lista de prioridades para el crecimiento económico una ventana de oportunidad para consolidar el programa, ampliando el entramado institucional y asegurando los recursos públicos hasta el año 2023, con posibilidades de extensión según el desempeño de cada operador del país.

Desde un punto de vista institucional, se puede desprender que el programa junto a sus actores facilitadores, caminaron por una serie de obstáculos intermedios y se desarrollaron todos los esfuerzos posibles para ofrecer condiciones favorables para el sector Mipyme.

A partir de la Agenda de Productividad operan en la actualidad más de 51 Centros con presencia en todas las regiones del país, incluyendo Arica, Pozo Almonte, Illapel, Cauquenes, Santiago, Concepción, la Unión, Chiloé, Punta Arenas, Puerto Williams, entre otras comunas y puntos satélites a lo largo de todo el territorio, cubriendo pueblos y ciudades que tradicionalmente no contaban con atención y asesoría directa para sus empresas y emprendedores locales.

Frente a este escenario, los centros asisten a un heterogéneo parque empresarial, de los cuales un 75% pertenecen a regiones. Además, la atención personalizada y de largo plazo ha permitido que más del 40% de los usuarios asistidos obtengan resultados concretos, tales como aumento en ventas, generación de nuevos empleos y acceso a financiamiento público y bancario (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018, p. 34).

A modo de resumen, la tesis doctoral presenta los hallazgos principales de los servicios de desarrollo empresarial, las variables estructurales que dan origen al programa Small

Business Development Center (SBDC) de los Estados Unidos y su expansión en América Latina. Así como la adaptación del programa *SBDC* en Chile y, los correspondientes resultados tempranos y determinantes que inciden en esta innovadora política pública. Además, se presenta la evidencia institucional del modelo *SBDC* en México, El Salvador, Colombia y Chile, y finaliza con un Estudio de Caso que examina una serie de variables empresariales en el Centro de Arica (Una de las regiones más postergadas en términos económicos y sociales en Chile).

Considerando lo anterior, la investigación contribuye a consolidar un marco de referencia común que facilita la comprensión de las dinámicas institucionales involucradas en la operación y evolución de los Centros de Desarrollo para Pequeñas Empresas, ahondando en los procesos de expansión, adaptación y avances del modelo *SBDC* en América Latina. Además, profundiza el aporte del conocimiento del modelo *SBDC* transferido a Chile, sistematizando el aprendizaje institucional y los resultados tempranos de impacto económico alcanzado por la red de Centros financiada por SERCOTEC.

La investigación finaliza con un Estudio de Caso, donde se ilustran variables descriptivas de los clientes asistidos y los impactos obtenidos en el período 2015-2020, y se construye en particular, una narrativa de los factores que inducen a los cambios estructurales y de negocios de un grupo de empresas gacelas asistidas en Arica que ponderan positivamente la relación costo-beneficio del programa. Este camino que se intenta seguir en esta investigación, al plantear un ejercicio de “teorización apreciativa” - como lo denomina Richard Nelson (2018) - examina las métricas y factores de crecimiento que no se pueden explicar con números y modelos estadísticos estáticos.

1.2. Presentación del tema de estudio

El estudio de los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas se enmarca en la implementación de políticas de apoyo y crecimiento del sector Mipyme. La investigación responde a la necesidad de identificar y comprender el avance de la adaptación de las mejores prácticas detectadas del modelo Small Business Development Center (SBDC) de los Estados Unidos y su expansión en América Latina, poniendo especial atención a la experiencia institucional alcanzada por el Programa de Centros de Negocios de SERCOTEC en Chile.

La evidencia internacional demuestra que las mipymes son una fuente importante de creación de empleo y riqueza. Por lo tanto, es esencial proporcionar servicios de apoyo técnico especializado para fortalecer las etapas de creación, crecimiento, consolidación y expansión empresarial.

Bajo estos alcances, existen diversas experiencias de intervención pública o semi públicas para la promoción y desarrollo de las Mipymes en América Latina. Mientras algunas instituciones han alcanzado el éxito en la prestación de servicios en red y orientados a la demanda, otros han obtenido resultados muy modestos.

En respuesta a lo anterior, las empresas de la región necesitan apoyo permanente para crecer y acceder a mercados formales. Esta tarea exige, naturalmente, una política de apoyo estable para transformar la función productiva y rentabilizar las operaciones comerciales de los pequeños y medianos negocios.

Precisamente, frente a la heterogeneidad del segmento Mipyme, emerge una serie de brechas manifestadas por las pequeñas empresas. De tal forma, los gobiernos han establecido programas para involucrar a otras instituciones, encontrando en las universidades aliados claves para la instalación de estructuras de apoyo especializado, por ejemplo, en la forma de incubadoras, aceleradoras o centros de negocios.

En este contexto, ante la amplitud del universo de Mipymes en América Latina, ha sido necesario definir metodologías de intervención que efectivamente se adapten a las diferentes realidades empresariales y territoriales, teniendo en cuenta las reales capacidades institucionales para su ejecución (SELA, 2014). En tal sentido, el modelo SBDC de los Estados Unidos, con más de 40 años de existencia, se ha transformado en una exitosa red de asistencia a la pequeña y mediana empresa, con más de 1.100 centros, 5.000 asesores de tiempo completo y 750.000 empresas asistidas anualmente, transformándose en la principal fuente de asesoría técnica expandida en América Latina y el Caribe (SBDCGlobal, UTSA, 2018).

El programa financiado desde finales de la década de los 70' por la Agencia Federal de Administración de Pequeñas Empresas (SBA), y por entidades locales, estatales, universidades públicas y privadas que contribuyen con montos equivalentes al aportado por el gobierno federal, están certificados bajo altos estándares de calidad que garantizan la consistencia y la efectividad de los servicios brindados.

Pues bien, el desempeño exitoso del programa *SBDC*, se abrió espacio en América Latina en el año 2003 a través de un programa de colaboración entre la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Universidad Autónoma de Guadalajara de México. Como resultado de la iniciativa se creó la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa.

A la fecha México cuenta con más de 100 centros *SBDC* que durante los últimos años han asistido a más de 8.000 clientes, capacitado a más de 38.000 empresas que han creado y retenido 12.000 puestos de trabajo.

Por otra parte, los países del Caribe han reconocido la importancia de las Mipymes como principales promotores de empleo y crecimiento de sus economías, creando redes sustentables de asistencia a la pequeña empresa en Barbados, Belice, Dominica, Jamaica y Santa Lucía. En Centroamérica el programa *SBDC* es parte de la iniciativa Caminos a la Prosperidad del Departamento de Estado y cuenta con la colaboración de UTSA y CENPROMYPE, entregando asesoría empresarial especializada en Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá y República Dominicana.

En América del Sur se están desarrollando redes de *SBDC* en Brasil, Colombia y Perú, y desde el año 2015 y con apoyo de la Embajada de los Estados Unidos y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se logró poner en marcha el modelo *SBDC* en Chile.

En el plano institucional, la adaptación y construcción de la red hemisférica *SBDC* contempla una política de apoyo estable, sostenible y orientado a la transformación productiva de los países de la región. En lo específico, el aprendizaje institucional en Chile para el apoyo descentralizado de las Mipymes liderada por SERCOTEC ha mejorado el alcance, la cobertura y la eficiencia en la asignación de los recursos, siendo la red de Centros

de Desarrollo de Negocios una innovadora política de apoyo para el crecimiento, innovación y transformación productiva de las micro y pequeñas empresas del país.

En particular, los estudios de caso para el fortalecimiento de las empresas de menor tamaño en Chile y en el resto de América Latina han sido impulsados con el apoyo y la experiencia de organismos internacionales como el BID, la CEPAL, la Unión Europea y la USAID, poniendo especial énfasis en la creación de condiciones habilitantes para producir cambios en el desempeño económico de las empresas y las economías regionales.

1.3. Justificación del tema de investigación

Pablo Costamagna (2011) sostiene que “la emergencia de un nuevo paradigma productivo, tecnológico y organizacional está redefiniendo los procesos de los agentes económicos e institucionales en los territorios”. Por lo tanto, la relación entre lo global y lo local obliga a las economías regionales a renovarse para responder de forma adecuada a los nuevos desafíos sociales, económicos y tecnológicos.

Dentro de esta concepción amplia de estos vínculos, la existencia de un entramado institucional articulado y en red adquiere un papel significativo en el aumento de las oportunidades que tienen las empresas para enfrentar diversas fallas de mercado, mejorando de esta forma sus capacidades y competencias para resolver sus limitaciones, realizar innovaciones y definir nuevos modelos de negocios que impone la dinámica económica actual (Costamagna, 2011, p. 220).

Es de notar que la noción de los servicios de desarrollo empresarial está ganando rápidamente popularidad entre los formuladores de políticas públicas e investigadores del campo de la gestión empresarial y organización industrial. Recientemente han prestado mayor atención en comprender y evaluar los servicios de soporte comercial y su contribución en los procesos de innovación en las empresas, así como en los sistemas de innovación regional (Müller y Zenker, 2001; Pietrobelli, 2007).

Entre todas estas fórmulas, la noción que retrata más vívidamente la naturaleza y función efectiva de tales servicios es la de los “servicios reales”, para indicar su impacto en las

características estructurales de las empresas, y especialmente en su competitividad y su impacto en la estructura económica (Bellini, 1985, 2000; Bianchi, 1985; Brusco, 1992; Pietrobelli, 2007).

En este contexto, Bellini (2000) sostiene que *“la prestación de estos servicios transfiere a las empresas usuarias nuevos conocimientos y desencadena procesos de aprendizaje dentro de ellas, modificando así de manera estructural y no transitoria su organización de producción y su relación con el mercado”*.

De lo expuesto hasta ahora, el análisis de las experiencias de los servicios empresariales en países industrializados y en economías emergentes permite extraer diversas consideraciones generales sobre la contribución de los servicios de asistencia empresarial en el crecimiento económico, la competitividad y la capacidad innovadora de los sistemas económicos locales. Tras esta breve introducción teórica, la presente investigación responde a la necesidad de comprender y recoger el conocimiento acumulado del programa de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC) y sus procesos de expansión en América Latina.

Además de lo indicado se intenta valorar la eficacia del programa *SBDC/CDN* en el esfuerzo desplegado a nivel institucional a favor del crecimiento y sostenibilidad de las Mipymes.

De esta forma, este trabajo busca visibilizar de forma temprana los aprendizajes institucionales, avances e impactos económicos alcanzados por el programa de Centros de Desarrollo de Negocios en Chile, al ritmo que se propone una estructura metodológica basada en Estudios de Caso que permitan recoger y explicar los fenómenos involucrados en los procesos de crecimiento de las empresas asistidas por el programa en la Región de Arica y Parinacota.

La investigación forma parte de un proceso de aprendizaje institucional liderado por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y es coherente con el interés del análisis técnico-racional de las intervenciones a favor del segmento Mipyme, desentrañando la secuencia de pasos que ocurrieron para que surgiera el programa de Centros de Negocios en el país. Naturalmente que, con la colección de series y datos tenemos más que una disertación de la realidad del modelo *SBDC* y su expansión en América Latina, y por razones exploradas

en este trabajo de investigación se intenta explicar y demostrar que el programa de Centros de Negocios en Chile forma parte de un proceso institucional con una fuerte renovación de espíritu colaborativo entre los diferentes agentes territoriales, que constituyeron la base para avanzar hacia una segunda fase de servicios de apoyo público, orientada a obtener un mayor impacto en el crecimiento y productividad de las pequeñas empresas.

1.4. Problema de investigación

En Chile, como en América Latina, no hubo generalmente mayor preocupación por el estudio sobre el desarrollo, crecimiento y supervivencia empresarial. La mayor cantidad de literatura en este ámbito (1970-1990), se centró en el análisis del ajuste estructural y la transformación productiva, con reiteradas referencias a cálculos económicos (Kliksberg, 2020). Tampoco las investigaciones sobre el avance institucional, estratégico y centradas en la transición pública ofrecen una mayor reflexión acerca de estas dimensiones. A pesar de lo anterior, organizaciones internacionales como el BID, CEPAL, PNUD y FLACSO, tienen el mérito de instalar una nueva mirada sobre la modernización del Estado, el desarrollo de políticas industriales y abren una serie de debates sobre la importancia de instalar programas piloto de asistencia técnica para Pymes (BID, 2000).

En particular, los programas de desarrollo empresarial se están adoptando cada vez más en los países de ingresos bajos y medios de América Latina, como un conjunto de estrategias para mejorar la competitividad, disminuir la brecha de productividad y mejorar los indicadores de rentabilidad económica (Barra, 2021). Debido a la premura de avanzar en otros frentes y demandas sociales, hay falta de evidencia sobre si los programas de servicios empresariales (no financieros) están alcanzado y satisfaciendo adecuadamente las necesidades del sector Mipyme. Para ello, se necesitan pruebas para demostrar si los programas de Servicios de Desarrollo Empresarial tienen un impacto positivo en las firmas asistidas en los Estados Unidos, América Latina y en especial en Chile, y si se requieren cambios para mejorar su eficacia.

Además, durante los últimos 15 años, diversos estudios demuestran que la profesionalización de la gestión en las empresas tiene directa relación con el aumento de la rentabilidad, expansión y supervivencia empresarial (Bloom, Van Reenen, et al., 2010).

Asimismo, para obtener una visión integrada de la realidad internacional en este ámbito, surge la necesidad de comprender diversos momentos, políticas y aprendizajes institucionales de economías líderes en servicios no financieros, capaces de impactar positivamente en el desarrollo y crecimiento económico de las empresas.

La relevancia del tema contempla abordar al menos las siguientes brechas de información y evidencia:

- Escasa sistematización sobre los orígenes, evolución y experiencia institucional de los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (SBDC).
- Escasa literatura sobre las variables estructurales y macro institucionales que otorgan sostenibilidad al modelo SBDC (Políticas involucradas, sistemas de financiamiento, agentes institucionales, entorno y ecosistema, impacto y relación costo/beneficio del modelo SBDC).
- Escasa información sobre los sucesos más importantes involucrados en el proceso de transferencia, adaptación e implementación del modelo *SBDC/CDN* en Chile (Políticas que dan origen al programa, estructura de operación y financiamiento, modelo de asistencia empresarial, evaluación de impacto temprano, aprendizaje institucional y lecciones aprendidas).
- Escasa evidencia de Teorización Apreciativa sobre las dimensiones de crecimiento económico de Mipymes emergentes y gacelas asistidas por el programa *SBDC/CDN* en Chile.

A partir de lo anterior, las preguntas de investigación son las siguientes:

- a) ¿El programa *SBDC* y su expansión en América Latina está bien diseñado para garantizar impacto económico y obtener una relación costo/beneficio positiva que justifique su continuidad en el tiempo?

- b) ¿El programa ha mejorado los indicadores de incremento en ventas y generación de empleo en las empresas asistidas?
- c) ¿Existe un enfoque descentralizado y diseñado para adaptarse a las especificidades territoriales de las empresas asistidas por el programa?
- d) ¿Existe evidencia de Mipymes gacelas que mejoran su eficacia empresarial gracias al programa y qué lecciones se pueden extraer de sus experiencias empresariales?

Principales contribuciones de la investigación

- Recoger el conocimiento y la experiencia acumulada del modelo *SBDC* de los Estados Unidos y los procesos de expansión y avances en América Latina.
- Visibilizar de forma temprana los aprendizajes institucionales, impactos económicos y lecciones aprendidas del programa *SBDC/CDN* en Chile.
- Valorar la eficacia del programa *SBDC/CDN* en el esfuerzo desplegado de forma descentralizada en las diversas economías regionales del país.
- Demostrar que la relación costo/beneficio de los servicios empresariales (no financieros) pueden ser efectivos y sostenibles en Chile.
- Recoger y visibilizar las dimensiones y fenómenos involucrados en los procesos de crecimiento empresarial de Mipymes gacelas asistidas por el Programa *SBDC/CDN* de Arica a través de entrevistas fundamentadas en Teorización Apreciativa.

1.5. Objetivo de la investigación

Una de las principales etapas que se considera dentro de la planificación de la tesis doctoral es sin duda la formulación de los objetivos de investigación, los cuales constituyen la guía esencial del estudio, o si se prefiere decir, los puntos de referencia que alinearán el trabajo investigativo y fijan los alcances de este. En este sentido, los objetivos se conciben como construcciones epistemológicas enfocadas a abordar un problema de investigación en particular. En este caso el estudio de los “Centros de Desarrollo de Negocios en Chile y su impacto en el sector Mipyme”.

1.5.1. Objetivos de la investigación

1. Consolidar un marco de referencia común que facilite la comprensión de las dinámicas institucionales involucradas en la operación y evolución de los Centros de Desarrollo para Pequeñas Empresas (SBDC) de los Estados Unidos;
2. Estudiar y ahondar en los procesos de expansión, adaptación y avances del modelo SBDC en América Latina y el Caribe;
3. Profundizar en el aporte del conocimiento del modelo *SBDC* transferido a Chile, sistematizando el aprendizaje institucional y los resultados tempranos de impacto económico alcanzado por la red de Centros de Desarrollo de Negocios;
4. Desarrollar un Estudio de Caso de Mipymes asistidas por el Centro de Desarrollo de Negocios de Arica, examinando los impactos directos e indirectos del programa y las dimensiones que afectan positivamente el desempeño de Mipymes Gacelas.

1.6. Hipótesis de la investigación

Hipótesis N.º 1

Las dinámicas macro-institucionales del modelo *SBDC* de los Estados Unidos posee un impacto significativo y a largo plazo en el crecimiento de las pymes asistidas.

Hipótesis N.º 2

El modelo *SBDC* de los Estados Unidos es una política pública estructurada con capacidad de impactar positivamente en las pymes y sostener una relación costo/beneficio que sustenta y justifica su operación en el tiempo.

Hipótesis N.º 3

La expansión del modelo *SBDC* en América Latina y especialmente en Chile, se ha transformado en un programa bajo una estructura de operación de triple hélice y con una relación costo-beneficio positiva y con partida presupuestaria propia.

Hipótesis N.º 4

Es posible demostrar una relación positiva del programa *SBDC/CDN* en economías regionales ubicadas en zonas extremas de Chile, con un entorno emprendedor limitado, con escasa participación de firmas gacelas y con un bajo desempeño en los principales indicadores de innovación a nivel nacional.

1.7. Metodología y técnicas de investigación

La tesis doctoral adoptó un diseño de investigación cualitativa y descriptiva utilizando el método de estudio de casos. El enfoque de estudio de casos facilita una investigación en profundidad de un fenómeno en su contexto real para responder a las preguntas “cómo” o “por qué” de los acontecimientos o fenómenos examinados (Yin, 2018). Este enfoque ofrece la posibilidad de comprender el interés y el modo en que los servicios de desarrollo empresarial (SDE) proporcionan soluciones adecuadas a los retos adversos y fallas de mercado que afronta el segmento Mipyme en América Latina y Chile. También muestra si la asistencia empresarial impacta a las firmas asesoradas y, como ocurre a veces, si el crecimiento proviene del interior de la empresa, es decir, de su espíritu emprendedor, misión y modelo de negocios. En las últimas décadas, varios cambios socioeconómicos, medioambientales y tecnológicos han planteado retos a las empresas, exigiendo la aplicación de nuevas y diferentes estrategias comerciales. En esta investigación nos centramos en la experiencia institucional del modelo *SBDC* de los Estados Unidos, su expansión en América Latina y su aplicación en Chile. Se trata además de una investigación pionera en el campo

y, por tanto, tradicionalmente asociado a variables meso y microeconómicas. Las empresas asistidas por el programa *SBDC/CDN* se encuentran entre las que requieren una mayor sostenibilidad para crear valor para las propias empresas, preservando su trayectoria y garantizando la rentabilidad futura (Dosi, Nelson, et al., 2000).

La tesis doctoral ofrece transversalmente una descripción y comprensión de los hechos y circunstancias que llevaron al surgimiento del programa de Centros de Negocios en Chile, en el período 2015-2020. Además, examina el desempeño del programa asentado en la experiencia internacional del modelo *SBDC* de los Estados Unidos y contextualiza el rol de los actores y los territorios, basado en aquellos sucesos más significativos que explican la adaptación, aprendizaje y las relaciones entre los agentes involucrados y su impacto en las firmas asistidas.

Adicionalmente, se opta por examinar a través de análisis de informes, estadísticas, entrevistas, documentos oficiales, consulta a expertos y empresarios, aquellos elementos que se justifican por la escasa sistematización de la experiencia del tema de estudio.

Para comprobar empíricamente los impactos alcanzados por el programa en Chile, y en especial en la Región de Arica y Parinacota, se utilizó el software Neoserra, el cual permitió examinar una base de datos de 840 clientes asistidos en el periodo identificado anteriormente.

A partir de la información disponible, fue viable elaborar una base de datos de carácter longitudinal, que representa la dinámica y crecimiento de los clientes asistidos, y examina la relación entre los principales indicadores de desempeño del programa, con otras variables que la literatura sugiere para su tratamiento, entre ellas; eficiencia por género, etnia, tamaño y sector económico.

Del total de empresas analizadas, se examinaron con mayor profundidad 400 encuestas de impacto económico y planes de trabajo. La aplicación del instrumento de medición corresponde al procedimiento establecido por la Gerencia de Centros de Sercotec y se basa en una encuesta de similares características utilizada por el programa *SBDC* en los Estados Unidos.

El incremento de las ventas se sustentó en la revisión de carpetas tributarias (Formulario 29 o declaración mensual de IVA), descargadas de la plataforma del Servicio de Impuestos Internos y registradas en las respectivas encuestas de impacto económico.

La creación de empleos se respaldó a través de la revisión de los contratos de trabajo generados en cada período y la obtención de financiamiento descansó en la revisión de los convenios formalizados entre los clientes asistidos y las instituciones de financiamiento público y privado.

Para obtener información adicional sobre los impactos del crecimiento de las firmas asistidas, se aplicó un método de teorización apreciativa en cinco firmas “Gacelas”, que permitió identificar aspectos cualitativos no registrados en la información disponible. Una buena parte de este esfuerzo se enfocó en identificar los factores que justifican las tasas anuales de aumento en ventas.

Tras el establecimiento de los criterios de inclusión de la metodología de estudios de caso y teorización apreciativa (Nelson, 2018; Katz, 2021, et al.), se diseñaron diferentes estrategias de búsqueda para identificar los casos empresariales que se incluirían en la revisión. La revisión de planes de trabajo y el registro histórico de las asistencias incorporadas en el software Neoserra® se utilizó para eliminar errores de sesgos o de interpretación. La estrategia general abarcó entrevistas confidenciales con firmas gacelas y firmas rezagadas.

Para comprobar la eficiencia de la intervención del programa en Chile y en específico la labor del Centro de Arica, se realizó un análisis costo/beneficio, ámbito que se examina en la última sección de la investigación.

Finalmente, la investigación da a conocer cómo el esfuerzo de la implementación y aprendizaje del programa ha sido útil para dinamizar anualmente a más de 20.000 firmas y de valorar a través del análisis de Estudios de Caso la eficacia de la acción pública y en especial en los cambios producidos en un grupo de firmas de una de las regiones más postergadas a nivel nacional.

1.8. Recolección, fuentes utilizadas y tratamiento de la información

La recolección de la información se realizó entre el 01.10.2015 al 30.03.2020, registrándose los sucesos más relevantes que podrían explicar mejor los nuevos conocimientos adquiridos por las instituciones y firmas asistidas.

La información referida a los Casos de Estudio de Estados Unidos, Italia, México, El Salvador, Colombia y Chile procede de la revisión de información secundaria facilitada por expertos de la Universidad de Texas en San Antonio, información solicitada por transparencia pública a SERCOTEC y, de informes técnicos, datos oficiales y publicaciones realizadas por la SBA de los Estados Unidos y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Para completar los registros existentes sobre la formulación de los primeros ejercicios de programación y adaptación del modelo *SBDC* en Chile fue necesario realizar adicionalmente entrevistas directas a los clientes del programa, profesionales de la Red de Centros y a asesores generalistas y especialistas que han jugado un rol fundamental en el desarrollo del sector Mipyme en diferentes regiones del país.

1.8.1. Tratamiento de la información

La información obtenida de los impactos económicos descargados de la plataforma del Servicio de Impuestos Internos de Chile fue procesada y tabulada a través del Software Neoserra® (Licencia pagada anualmente por el Servicio de Cooperación Técnica al proveedor OutreachSystems de los Estados Unidos) y herramientas de procesamiento de datos como Excel. Licencia pagada bajo todos los derechos asociados al grupo Microsoft 365®.

1.9 Estructura de la investigación

A pesar de un mundo cada vez más turbulento y altamente globalizado (Rodrik, 2012), la misión central de los pequeños y medianos negocios es permanecer en el tiempo, alcanzar buenos desempeños y administrar adecuadamente sus recursos y capacidades. En tal sentido, el propósito de la investigación, además de lo descrito anteriormente, es ayudar a comprender a los investigadores, formuladores de políticas públicas y empresas un marco conceptual, una visión estructural y un repaso amplio sobre la importancia de los servicios de desarrollo empresarial (SDE). Especialmente porque en estos espacios de asistencia ocurren diversos procesos de mejora, aprendizajes y cambios en las estructuras productivas que facilitan el crecimiento económico de las empresas.

Estos cambios y características de los *SDE* bajo el enfoque de los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas, revelan la importancia del contexto institucional, geográfico y administrativo y, del papel de la acción pública para promover el desarrollo económico regional (Planas Serralta, 2017).

La tesis doctoral se compone de nueve capítulos, que combinan e integran los siguientes ámbitos:

En el primer capítulo de la investigación se establece la presentación y justificación del tema de investigación, los objetivos de la tesis doctoral, hipótesis, metodología, las fuentes de recopilación de la información y la base analítica.

En el segundo y tercer capítulo se realiza una revisión de la literatura, incursionando en aquellos enfoques conceptuales más sugerentes e influyentes de la literatura internacional sobre el papel de las empresas en el desarrollo económico y social de las naciones. Además, examina las relaciones que afectan positiva y negativamente su desempeño empresarial y como los mercados pueden afectar dramáticamente la estructura de la industria. Al describir estos temas, ambos capítulos examinan una gama de componentes que contribuyen a comprender las dinámicas insertas en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas: incluyendo teorías, modelado, debate, análisis de datos y comprensión de los Centros de Desarrollo Empresarial. También se busca mostrar cómo la aplicación y despliegue de los

Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) facilitan los procesos de gestión, crecimiento y aprendizaje de los pequeños negocios.

En el cuarto capítulo, se examinan las variables que determinaron los orígenes del programa de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC) de los Estados Unidos. Considerando que nos interesa comprender las variables estructurales del programa y los incentivos macro y microeconómicos que han logrado la estabilidad y sostenibilidad del programa, para poder avanzar luego en el análisis de la trayectoria institucional, lecciones aprendidas y expansión en América Latina.

En el quinto capítulo, se examina el aprendizaje institucional y los resultados tempranos obtenidos al alero de la adaptación del modelo *SBDC* en Chile. Este capítulo recoge el origen del programa, objetivos, impactos, lecciones aprendidas y la evolución de una estrategia descentralizada a nivel nacional que impacta a más de 20.000 clientes anualmente. Los resultados en el ámbito del crecimiento económico permiten distinguir las diferencias de este programa versus los subsidios directos, prevaleciendo la transferencia de capacidades de gestión para resolver brechas comunes y neutralizar el declive o estancamiento de diversos negocios.

Además, el análisis de las primeras evaluaciones ex - post lideradas por la Universidad de Chile resultan relevantes para intentar comprender las dinámicas innovadoras del programa en las empresas ubicadas en localidades y/o regiones menos competitivas bajo la metodología de la teoría del cambio.

En el sexto capítulo, se profundiza a nivel micro un Estudio de Caso que describe la eficiencia del programa en una de las regiones más extremas del país. En tal sentido, el caso de Arica conjuga la historia económica pasada y reciente, para luego dar paso a la valorización del programa en sus diferentes dimensiones empresariales, efectos directos e indirectos y los factores que afectan el crecimiento y desarrollo empresarial de más de 800 firmas asistidas. Es importante señalar que el Estudio de Caso basado en la metodología de Yin (2014) contempla el desarrollo de un análisis estadístico actualizado de la demografía empresarial del territorio, un análisis descriptivo de las firmas asistidas y la sistematización

de entrevistas empresariales de firmas gacelas bajo una estructura narrativa de Teorización Apreciativa (Nelson, 2018).

Esta línea de trabajo surge en respuesta a la gran heterogeneidad de las firmas y sectores asistidos, ya que resulta compleja analizarla bajo un modelo económico en equilibrio (Nelson, 1982, Katz, 2021), por tal razón, la naturaleza competitiva de la firma, el propósito del propietario, la capacidad de asumir riesgos y otros hallazgos gerenciales, constituyó un área crítica para la investigación que, justificó utilizar un conjunto de “hechos estilizados” que describen la conducta de las empresas a partir de Estudios de Caso (Yin, 2018) confidenciales aplicados en este territorio.

También, se evalúa transversalmente la eficacia del programa a través de una evaluación costo-beneficio.

En el séptimo capítulo, de discusión de resultados se examinan naturalmente los datos que están asociados a una perspectiva general sobre el impacto de las actividades de consultoría de la Red *SBDC/CDN* de Chile en la economía y la relación de eficiencia y calidad del programa. Los resultados se basan en varios supuestos clave necesarios para la ejecución de la investigación. En esta sección se describen estos supuestos y se comentan los puntos fuertes y débiles del enfoque desde un punto de vista más amplio.

El octavo capítulo culmina con las principales conclusiones derivadas del proceso de investigación. El cual contempla un riguroso análisis crítico y una serie de sugerencias para futuros trabajos de investigación, de forma tal, de seguir ahondando en el estudio de los servicios de desarrollo empresarial y su impacto en diversas economías de América Latina.

1.10. Recapitulación y notas finales

Esta tesis ofrece un conjunto de orientaciones y contribuciones relevantes que pueden fomentar un nuevo foco de debate técnico y académico, así como proponer sugerencias de políticas para abordar los retos del crecimiento de las pequeñas empresas a partir de transformaciones incrementales en los servicios empresariales de Chile y América Latina.

Como se puede observar, tanto en la descripción del primer capítulo como en los capítulos sucesivos, la investigación reconoce las potencialidades del modelo *SBDC* de los Estados Unidos y su expansión en Chile y en el resto de los países latinoamericanos analizados. En este contexto, la nueva política pública de Centros de Negocios en Chile y los inherentes servicios de desarrollo empresarial, han logrado impactar favorablemente en las dinámicas productivas locales. Por tal motivo, tanto el estudio de la adaptación como la evolución del programa recogen una serie de datos cuantitativos y cualitativos de una realidad empresarial altamente heterogénea, pero que resultan absolutamente necesarias para analizar las condiciones, limitaciones, aprendizajes y aciertos institucionales que fertilizan las potencialidades de la presente investigación.

CAPÍTULO 2
EMPRESA, ESPÍRITU EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE
CRECIMIENTO

2.1. Prefacio

La revisión de la literatura es la segunda etapa del proceso de redacción de la presente tesis doctoral. Se trata de una valoración crítica de la literatura publicada por académicos e investigadores cualificados en el campo de estudio. Cuando se cita a determinados investigadores, se está diciendo que la investigación está relacionada con los hallazgos en ciertos aspectos (Robles, 2005; Dena, 2013; Badenhorst, 2018, et al.).

La revisión bibliográfica no es simplemente un resumen de los artículos que se han consultado, ni tampoco una larga anotación bibliográfica. Tampoco es una simple lista de estudios realizados y publicados sobre el tema de investigación, sino más bien se evalúa críticamente los estudios relacionados con la materia para demostrar si se ajusta al planteamiento del problema (Dena, 2013).

En este contexto, el objeto de la revisión de la literatura es demostrar cómo, durante las últimas décadas, el espíritu empresarial, las empresas y territorios están impulsando la evolución y transformación de los sistemas productivos locales. En esta búsqueda de una mayor comprensión del tema, las contribuciones de distintas disciplinas aportan de manera individual a entender la naturaleza y comportamiento de este actor que es el empresario pyme, incluyendo sus ventajas y desventajas, y sus maneras de insertarse en una sociedad cada vez más competitiva y globalizada. Este debate tiene importancia especial para autores como Vázquez Barquero (2011), que sugiere que “las empresas y las organizaciones ejecutan decisiones de inversión y localización en territorios innovadores y fértiles, donde la integración y la colaboración desempeñan un papel importante en el acceso al conocimiento y la mejora del aprendizaje y la innovación”.

Debido a esto, surgen una diversidad de enfoques teóricos, que van desde la naturaleza de la firma en el sentido amplio de la literatura a fin de comprender su estructura, comportamiento, tamaño y crecimiento (Casson, 1982). Además, se examinan rasgos específicos del empresario pyme, espíritu emprendedor, estilos de gerenciamiento y liderazgo, evolución empresarial (Nelson, 1982) estructuras de resiliencia y supervivencia, ámbitos que ayudan a explicar las diferencias entre firmas exitosas y rezagadas (Marcus, 2006).

El capítulo subraya la importancia de las ciencias sociales, donde el vínculo entre el éxito y el fracaso dependen en parte del estilo de liderazgo, la capacidad de aprendizaje y el comportamiento emprendedor (Cope, 2005; Politis, 2005; Rae, 2005).

A su vez, las escuelas de negocios sugieren que mejores prácticas de gestión ayudan a mejorar la tasa de supervivencia, desempeño y sostenibilidad empresarial (Bloom & Van Reenen, et al. 2010).

La Empresa: Naturaleza, tipologías, objetivos y entorno

2.2. Funciones básicas de la empresa

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas con un propósito común. Una empresa es una persona o diferentes individuos que unen sus esfuerzos, talento y capital para alcanzar un beneficio económico. Precisamente, esa pretensión de lucro es lo que la diferencia de cualquier otra estructura económica en la sociedad (Cleri, 2013).

La empresa, además de articular conocimiento, tecnología, capital, y articulación con los mercados, se caracteriza por ser una asociación de personas, con distintos matices psicológicos y culturales (Mintzberg, 1994; Freire, 2004 et al.). Por lo tanto, no es por completo racional económicamente. En su interior se produce una acumulación de aprendizajes, valores, conocimientos, trayectorias y dinámicas productivas y competitivas que aportan valor al mercado.

Desde una perspectiva económica clásica, la empresa se considera una función de producción. Una especie de “caja negra” a la que se le inyectan componentes (insumos, capital, trabajo y tecnología) y de la que se extraen bienes terminados (Cleri, 2013). En tal sentido, existe una conjunción de factores que afectan la rentabilidad de las empresas, entre ellas su entorno, sus recursos y capacidades (Penrose, 1959), su modelo de negocios y una serie de combinaciones de actividades productivas y comerciales. Cada empresa se diferencia de otra en al menos alguna dimensión de las anteriormente mencionadas, y ello lleva a que no existan dos empresas idénticas (Tarziján, 2019).

Tarziján et al., (2019) sugiere que uno de los ámbitos más desafiantes en la administración moderna es explicar las dimensiones de rentabilidad empresarial incluso dentro de una misma industria. La literatura económica y académica más reciente sostiene que los determinantes del desempeño y rentabilidad de la firma encuentran que el efecto “industria” domina de gran manera en empresas de tamaño pequeño y mediano y que el efecto “empresa o unidad de negocio” domina en las grandes corporaciones (Chang & Singh, 2000).

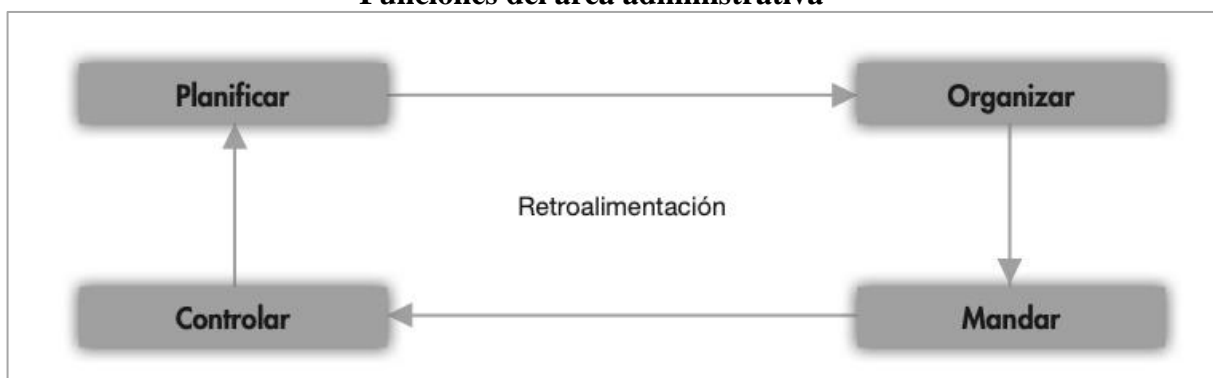
A la vez, en el contexto del desarrollo emprendedor, la innovación y disrupción en el mercado se han considerado factores clave para el desarrollo económico y empresarial (Romer, 1994; Schumpeter, 1934) ya que las firmas desempeñan un papel crucial en el proceso de convergencia, conocimiento y crecimiento industrial (Wield et al., 2000). Varios aportes teóricos en esta investigación destacan que las empresas realizan una serie de funciones básicas para lograr sus objetivos comerciales. A estas funciones también se las conoce como áreas de actividad o áreas funcionales y se encuentran en dependencia directa con los departamentos o divisiones (Salinas Sánchez, 2012).

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino de la coordinación equilibrada entre las principales áreas funcionales:

- Área de producción: Está integrada por todas aquellas funciones relacionadas con la producción de bienes y servicios.
- Área de ventas o marketing: Comprende las funciones comerciales relacionadas con la atracción y fidelización de clientes, despliegue de estrategias comerciales y cumplimiento de los KPI de venta.
- Área de finanzas: En ella se encuentran las funciones relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales, así como las funciones contables de la empresa.
- Área de recursos humanos: Además de las funciones propias de personal, engloba las relacionadas con la protección de las personas y bienes que integran la empresa.

- Área administrativa: Se ocupa de la administración general de la firma y comprende otras cuatro funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar. El objetivo de la función de control es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan, estableciendo oportunos mecanismos de retroalimentación y volviendo a planificar las acciones necesarias.

Figura 1
Funciones del área administrativa



Fuente: Salinas Sánchez et al., (2012).

2.3. La Empresa y su clasificación por tamaño

La expresión “MIPYME” significa micro, pequeña y mediana empresa, y suele utilizarse en la literatura sobre el desarrollo para designar cualquier unidad económica privada que no forme parte del sector de las grandes empresas. Las definiciones de lo que constituye una MIPYME varían mucho según el país y el sector, pero suelen ser una combinación de medidas de los empleados, los activos, los ingresos anualizados y/o el tamaño medio de los préstamos de una empresa. Aunque las definiciones pueden variar en función del contexto del país y del sector, la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (IFC) utiliza una definición estandarizada a nivel mundial que se incluye a continuación como referencia.

Esta tabla¹ procede de un memorando de la IFC en el que se detalla la clasificación de las empresas prestatarias en función de una combinación del número de empleados, los activos y los ingresos de la empresa.

¹ Nota de interpretación sobre las pequeñas y medianas empresas y la gestión del riesgo ambiental y social. IFC, 2012. IFC, miembro del Grupo Banco Mundial.

Global Financial Markets clasifica a las empresas de acuerdo con las siguientes definiciones:

- 1) Microempresa si el préstamo es inferior a 10.000 dólares en el momento de la concesión.
- 2) Pequeña empresa si el préstamo es inferior a 100.000 dólares en el momento de la concesión.
- 3) Mediana empresa si el préstamo es inferior a 1 millón de dólares en el momento de la concesión (2 millones de dólares para los países más avanzados).
- 4) Técnicamente, las definiciones anteriores son una aproximación a la definición oficial de la IFC, que se basa en que una empresa cumpla con dos de los tres indicadores siguientes:

Tabla 1
Clasificación de las Mipymes según el IFC

Indicador	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Empleados	< 10	10 < 50	50 < 300
Activos totales	< \$100,000	100.000 \$ < 3 millones	3 millones de dólares < 15 millones de dólares
Ventas anuales	< \$100,000	100.000 dólares < 3 millones de dólares	3 millones de dólares < 15 millones de dólares

Fuente: IFC, 2012.

El límite máximo más frecuente para designar una pequeña o mediana empresa (PYME) es de 250 empleados. Sin embargo, algunos países fijan el límite en 100 empleados, mientras que otros consideran que las PYME incluyen a las empresas con menos de 500 empleados. Las pequeñas empresas son generalmente las que tienen más de 10 a 20, o en algunos casos 5, trabajadores. Las microempresas son casi siempre las que tienen menos de 10 o 5 trabajadores. En muchos países, existen umbrales de clase de tamaño divergentes para las PYME en la agricultura, la industria manufacturera, el comercio y los servicios. La siguiente tabla puede ser útil para demostrar cómo el umbral de la clase de tamaño de las PYME puede variar a nivel regional.

Tabla 2
Tamaño de las Pymes

Región	Región Umbrales de clase de tamaño de las PYME por región (número de empleados)					
	<100	<200	<250	<300	<500	<2000
Asia oriental	Indonesia Laos	Australia Nueva Zelandia				
Asia del Sur	India			Vietnam		
África subsahariana	Etiopía Tanzania	Sudáfrica Costa de Marfil				
América Latina y el Caribe		Chile Colombia	México		Brasil	
Europa y Asia Central		República de Kirguistán	UE 28 Rusia Turquía Bielorrusia			
América del Norte					Canadá Estados Unidos	

Fuente: Global Financial Markets, 2012.

En los países en desarrollo, las PYME representan la mayor parte del empleo total, y a menudo pueden constituir el 90% de todo el sector privado de un país determinado (Ayyagari et al., 2014).

Las PYME se enfrentan a una serie de limitaciones sistémicas para su crecimiento en comparación con las empresas más grandes. Estos retos pueden incluir un acceso más limitado a la financiación, un acceso restringido a los mercados, mayores dificultades para superar las cargas normativas y de gobernanza, y limitaciones adicionales de capital humano, como los conocimientos empresariales y de gestión, y el acceso a mano de obra calificada (Aterido, et al., 2007).

A veces se considera que las PYME forman parte del "sector intermedio perdido", porque a menudo no pueden acogerse a programas específicos dirigidos a las microempresas, como los préstamos de micro financiación, y pueden tener más dificultades para eludir las cargas reglamentarias que las microempresas informales. Así pues, más allá de su mera definición como clase de tamaño, la "PYME" define un estatus especial dentro de un sistema económico nacional que está vinculado a conjuntos de instituciones y regulaciones que distinguen a estas empresas de las microempresas y las grandes empresas (Banco Mundial, 2018).

2.4. La empresa y su contribución al progreso de la sociedad

El progreso de un país es un objetivo buscado por todos los gobiernos y visiones políticas. Esta preocupación se refleja en el establecimiento de objetivos nacionales tales como: ser una nación próspera y resiliente, acentuar los espacios de libertad individual, aumentar la igualdad de oportunidades de mejoramiento educacional, social y económico y entregar una adecuada red de protección sanitaria y social. Dicho de otra forma, se trata de avanzar en el camino del desarrollo social y económico inclusivo y sostenible. Sin embargo, los objetivos, por muy trascendentales que sean, y aunque se haya puesto en ellos la mejor voluntad, no bastan (Nannig y Rivera, 1991).

Un país requiere de acciones eficientes y disruptivas, de organizaciones innovadoras que permitan materializar buenos proyectos de negocios y de un ecosistema emprendedor que facilite el crecimiento y desarrollo empresarial.

Lo anterior significa que se debe revalorizar la empresa privada como tal y fomentar su creación como paliativo especialmente en tiempos de crisis.

En este contexto, las empresas tienen por objetivo la continuidad, el crecimiento y la rentabilidad, siendo siempre la sostenibilidad, el primer objetivo empresarial. Sin embargo, esta sobrevivencia requiere de utilidades, por lo que es fundamental entender el rol de las ganancias para entender el aporte de la empresa en el desarrollo económico y social.

Según Nannig y Rivera² (1991) el rol de las utilidades en un sistema de economía de mercado se puede resumir en lo siguiente:

- Las utilidades sirven como guía para conocer lo que los consumidores realmente desean, y así invertir en ello, ya que indican las preferencias que las personas tienen. Equivale a una votación en un sistema democrático, en que cada peso significa un voto y si éstos se utilizan en adquirir determinado producto o servicio y así generar

² Economía de mercado, se refiere a un sistema económico regido principalmente por las leyes de la oferta y la demanda.

utilidades, quiere decir que ese producto o servicio cuenta con las preferencias de la sociedad.

- Las utilidades permiten ahorrar y financiar el crecimiento de la empresa, ya que todo crecimiento requiere de recursos financieros y una forma de obtenerlos es a través de las utilidades.
- Otra forma de obtener recursos para el crecimiento del negocio es a través de inversionistas, y las utilidades sirven para atraer nuevos inversores para materializar potenciales planes de expansión comercial.
- Las utilidades sirven como indicador del desempeño de una empresa, permitiendo evaluar su gestión y emprender acciones correctivas cada vez que se requiera.
- Las utilidades también incentivan a las personas a asumir nuevos riesgos empresariales.

En resumen, las utilidades de una empresa reflejan el desempeño y guían las inversiones que se harán dentro de ella. En ningún caso se generan para ser atesoradas por una persona, sino que reflejan la interrelación empresa-sociedad. Por lo tanto, si se requiere que una sociedad crezca, se hace necesaria la existencia de utilidades para la sobrevivencia empresarial (Nannig y Rivera, 1991).

Aportes de las Mipymes a la sociedad y sus principales características estructurales

La contribución que la empresa bien dirigida realiza a la sociedad se puede resumir en siete aspectos principales: empleo, desarrollo social y local, creación de riqueza, desarrollo tecnológico, desarrollo cultural, desarrollo personal e integración internacional.

La forma específica de realizar estos aportes dependerá, en cada caso, del negocio de la empresa, de quiénes sean sus integrantes y del ecosistema en que se desenvuelva. Cabe destacar que las empresas mal dirigidas por falta de capacidades de gestión o conocimiento no garantizan estos aportes a la sociedad. El ejemplo más claro de ello es la empresa que quiebra o cierra de forma temprana: su mal manejo no le permite cumplir su objetivo

principal de continuidad, y menos aún realizar algún aporte sostenible a la sociedad, ya que deja de existir en el mercado. Dicho de otra forma, no cumple con su responsabilidad social primera: la sobrevivencia empresarial.

Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde una perspectiva conceptual las micro y pequeñas empresas son definidas como el segmento inferior de la distribución de empresas por tamaño de cada economía.

Desde una perspectiva operativa en la Región no existe consenso sobre las definiciones en materia de empleo, facturación o valor de los activos que caracterizan a las definiciones de micro, pequeña y mediana empresa en los países. Esta falta de consenso se refleja, entre otras cosas, en la escasa producción de estadísticas Mipyme en el ámbito regional. Sin perjuicio de lo anterior, la evidencia empírica que indica que existían aproximadamente 11 millones de unidades económicas que contaban con al menos un empleado en la Región, en el 2013, de éstas, la mayoría eran micro y pequeñas empresas (alrededor de diez millones) mientras que, un millón, aproximadamente, eran medianas y grandes firmas. También, se observan unos 76 millones de trabajadores por cuenta propia que, si bien no se consideran “empresas”, constituyen el segmento de negocios unipersonales (OIT, 2015).

Esta distribución empresarial con un enorme predominio de unidades de tamaño reducido da lugar a la tradicional estructura del empleo de la Región. En ésta, el segmento constituido por unidades unipersonales explica el 28% del empleo. Las microempresas (definidas como unidades de 1 a 10 trabajadores) concentran un porcentaje similar, las pequeñas empresas un 19%, mientras que las medianas y las grandes, en forma conjunta, explican otro 19% del empleo. El 5% restante corresponde al trabajo doméstico (OIT, 2015). La elevada incidencia de estos agentes de menor tamaño en la población de empresas y en el empleo es una manifestación de la elevada heterogeneidad productiva existente en la Región.

Varios estudios de la OIT señalan que al comparar la estructura de la población de empresas por tamaño y del empleo en América Latina con otras regiones, se observa una relativa escasez de empresas con niveles de empleo intermedio, configurando una estructura piramidal por tamaño de agentes en la que existe un “vacío intermedio” que corresponde al estrato de medianas empresas. Esto tiene consecuencias sobre la productividad agregada de

la Región. Cabe notar que, en algunos países, existe evidencia reciente que apunta a una fuerte expansión en el número de micronegocios y a una cierta disminución de empresas pequeñas formales, dando como resultado una mayor polarización entre los dos sectores, por un lado, los micronegocios y, por otro lado, las grandes empresas, con una gran capacidad de generar empleo y valor agregado (OIT, 2015).

Investigaciones recientes lideradas por CEPAL establecen que la perspectiva que considera la dinámica de las empresas muestra que, si bien América Latina presenta tasas elevadas de creación de nuevas firmas, las compañías creadas presentan dificultades para sobrevivir sobre todo en los primeros años, en comparación con otras regiones, reflejando la existencia de entornos que facilitan la incorporación de nuevos agentes, pero no su consolidación comercial (CEPAL, 2012).

Caves y Burachik (2002), sugieren que los sectores y actividades económicas donde se concentran, particularmente, las micro y pequeñas empresas, parecen confirmar los argumentos que sitúan al perfil de especialización productiva como la causa principal del escaso crecimiento de estos segmentos de empresas. En efecto, se observa que, si bien este tipo de agentes se encuentran en la mayoría de los sectores, tienden a especializarse en determinadas actividades de más fácil acceso, de acuerdo con los requerimientos mínimos de escala, capacidades, complejidad y otras barreras a la entrada. Gran parte de las micro y pequeñas empresas de la Región se insertan en áreas de producción de bienes y servicios tradicionales, poco intensivos en conocimientos, donde compiten por precios con la producción a gran escala y/o con grandes casas comerciales.

Finalmente, aunque el aporte de las empresas de menor tamaño es fundamental para el desarrollo de las economías regionales, las brechas de productividad entre empresas por tamaño, también, se refleja en el plano laboral con incidencia en los indicadores de trabajo decente. Igualmente, se identifican serias falencias en la calidad del empleo y en los niveles de ingresos de algunos segmentos más vulnerables, de cobertura de la seguridad social, de grado de sindicalización y de informalidad. Este patrón de comportamiento afecta la calidad del empleo y al estar ligado a elementos estructurales como la productividad es un freno para un desarrollo económico más inclusivo.

2.5. La empresa y su ecosistema

La teoría de sistemas es una ciencia que estudia los sistemas y leyes que los rigen. Nació de la necesidad de encontrar métodos científicos y prácticos que pudieran ayudar a analizar y resolver científicamente los problemas que no se pueden resolver con los métodos tradicionales y comunes desarrollados en otras áreas científicas, ya que no dan resultados satisfactorios (Kaniški y Vincek, 2018).

La idea de la organización se refiere a un sistema en el que las personas participan de forma organizada para lograr el objetivo del sistema.

En este contexto, existen varias teorías de la organización como sistema:

- la teoría clásica de la organización,
- la teoría neoclásica de la organización,
- la teoría moderna de la organización,
- enfoque sistémico primitivo, y
- enfoque sistémico moderno

Por otra parte, las empresas se desenvuelven dentro de un contexto o ecosistema en el que intervienen una serie de factores que influyen en mayor o menor medida en el funcionamiento, desempeño y supervivencia de las organizaciones empresariales.

Dentro de este conjunto de factores se encuentran los que son externos como el “macroentorno”³. Por otra parte, están los elementos que integran el “microentorno”⁴, es decir aquellos en los que los empresarios sí pueden intervenir.

³ LA VISIÓN MACRO - es una visión que presenta una amplia selección de factores relacionados con el éxito o el fracaso de las empresas emprendedoras existentes en el locus de control externo. También incluye los procesos externos que escapan al control del empresario individual. Incluye: estabilidad política y social, variaciones económicas, regulaciones, reorientación industrial y cambio tecnológico, nivel de educación del territorio, desplazamiento y movilidad cultural.

⁴ LA MICROVISION - examina los factores específicos del emprendimiento y forma parte del locus de control interno. El empresario potencial tiene la capacidad de dirigir o ajustar el resultado de cada una de las principales influencias. La literatura sugiere que la formación de empresas eficaces se construye a partir de mercados únicos, personas únicas, productos o recursos únicos. Cada uno de estos aspectos únicos tiene su propia estrategia y capacidad de superar los cuellos de botellas o debilidades internas (Kuratko & Hodgetts, 2007).

Para poder comprender el contexto o ecosistema de las empresas es fundamental conocer las funciones básicas de la firma, su sistema y otros factores tanto del ámbito general como específico que pueden influir en el desempeño de esta.

2.6. Características de la empresa como sistema

- Es un sistema abierto, ya que recibe de su entorno una serie de entradas y envía a su exterior otras series de salidas de diversos tipos. Al relacionarse con el entorno, todo lo que pasa fuera de la empresa le afecta e influye en sus decisiones.
- Los elementos o subsistemas diferentes interactúan entre sí sinérgicamente, consiguiendo con ello mejorar los resultados.
- Es un sistema global en el que cualquier influencia que recibe alguno de sus subsistemas o elementos repercute sobre los otros y sobre el conjunto de la empresa.
- Se autocontrola y se adapta a cualquier cambio coyuntural.

Todo sistema está formado por cuatro partes esenciales: entradas o inputs, procesos, salidas u outputs y control.

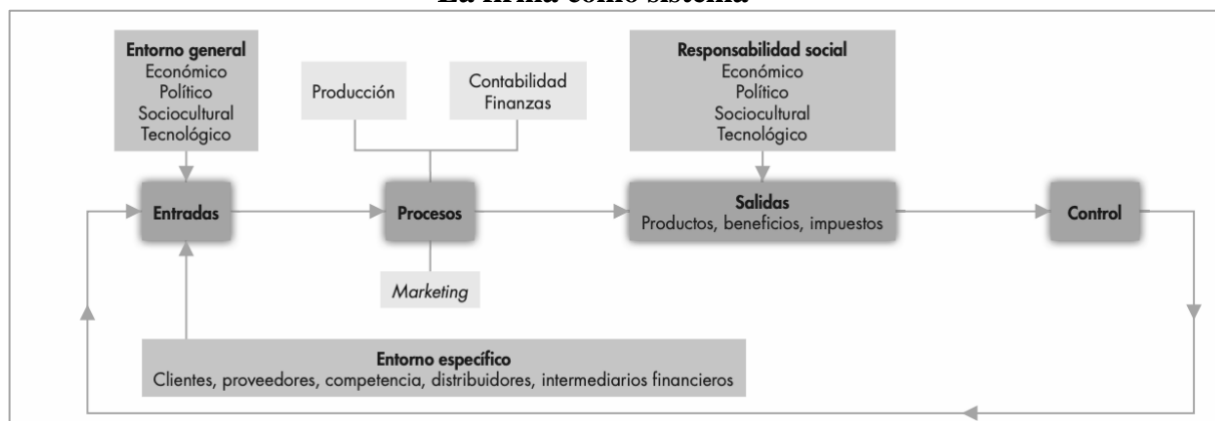
La firma toma del exterior los recursos que necesita: personal, máquinas, materiales, capital, etc., que entran a formar parte del subsistema operativo para que la empresa pueda cumplir sus objetivos.

Estos procesos permiten que salgan los productos, los servicios, el capital, los impuestos, etc. Como todo sistema, sus elementos están interrelacionados, produciéndose intercambios y relaciones entre las diferentes funciones o departamentos de la empresa.

Por último, se establece un control tendiente a determinar el grado de cumplimiento de los planes o metas establecidas. Si las salidas generadas se apartan de ciertos límites, comienzan un proceso de feed-back o retroalimentación, por el cual se modifican las entradas hasta

conseguir que las salidas se ajusten a los límites deseados. El propio sistema se adapta para conseguir sus resultados, tal como se explica en la siguiente figura:

Figura 2
La firma como sistema



Fuente: Salinas Sánchez et al., (2012)

2.7. El entorno empresarial

Los empresarios dependen de una serie de condiciones externas del mercado para tener éxito, como el estado de derecho, los derechos de propiedad (también los derechos de propiedad intelectual), la tecnología, la calidad de la administración pública, etc. Incluso con programas educativos eficaces y capital disponible, la actividad empresarial tendrá dificultades para surgir en un entorno que no es propicio para la creación de nuevas empresas. Por lo tanto, las empresas que sí surgen en estos mercados pueden canalizar iniciativas empresariales hacia actividades ilegales o dedicar recursos a actividades productivas con beneficios a corto plazo (Bianchi, 2011).

La literatura internacional coincide que las políticas gubernamentales, el correcto desarrollo de políticas industriales, el grado de profesionalización de la administración pública y la calidad de los servicios de soporte a la iniciativa empresarial, o la falta de ellos, pueden ser factores habilitadores o impedimentos para el desarrollo de la actividad empresarial (Labory, 2011).

Estos desequilibrios institucionales y la disposición de las empresas al asumir riesgos como ampliar su plantilla de trabajadores puede verse afectada por la facilidad con la que pueden

despedir a los trabajadores si su decisión de expansión resulta ser errónea. En este sentido, las estadísticas del Banco Mundial muestran que los resultados macro y microeconómicos sólidos no son suficientes para fomentar el espíritu empresarial, pero sí pueden ayudar a facilitar la expansión y sobrevivencia de la empresa (OCDE, 1998).

A la vez, la actividad empresarial es mucho más fácil de llevar a cabo en un entorno macroeconómico estable con una inflación baja: esto permite a los empresarios interpretar claramente las señales sobre la demanda y los precios y les permite desarrollar planes y estrategias empresariales sensatos basados en los puntos fuertes fundamentales de sus proyectos de negocios (OCDE, 1998).

Los programas y las políticas destinados a fomentar el espíritu empresarial no pueden sustituir a mercados que funcionen bien y unas condiciones marco adecuadas. Sin embargo, los programas gubernamentales, si están bien diseñados, pueden complementar y apoyar unas condiciones adecuadas para el desarrollo empresarial (Bailey, 2007).

La OCDE (1998) sugiere que al complementar las condiciones macro, los programas bien diseñados de fomento del espíritu empresarial pueden, por ejemplo, fomentar y maximizar los beneficios del comportamiento colaborativo; aumentar el flujo de información para financiar la iniciativa emprendedora; fomentar la concienciación sobre el espíritu empresarial, y mejorar la formación de habilidades del capital social del territorio.

El empresario, la creación y dirección de empresas

2.8. El empresario y el espíritu empresarial

Existen literalmente cientos de definiciones diferentes de “empresario” y del concepto “espíritu empresarial”. Los investigadores y escritores parecen elegir a menudo la definición que mejor se ajusta al ámbito que tratan. En esta revisión de la literatura se busca vincular explícitamente al empresario, el espíritu empresarial y la capacidad de explotar con éxito ideas innovadoras en un mercado comercialmente competitivo. Para el propósito de la investigación, los emprendedores pueden definirse en términos generales como personas que gestionan un negocio con la intención de expandirlo aplicando alguna forma de innovación

y con la capacidad de liderazgo y gestión para lograr sus objetivos, generalmente frente a la fuerte competencia de otras empresas, grandes y pequeñas (Cantillon, 1755; Schumpeter, 1934; Krueger, 1993; Bose, 2012; Wirawan, 2012; Dubrín, 2012).

2.9. Función económica del empresario y sus características

En términos generales, los empresarios tienen dos roles vitales que desempeñar en la economía (1) para introducir nuevas ideas y (2) para dinamizar los procesos comerciales. En rigor, el término emprendedor, que deriva de las palabras francesas entre (entre) y prendre (tomar), se refería a alguien que actuaba como intermediario en el compromiso de hacer algo. El término se usó originalmente para describir las actividades de lo que hoy podríamos llamar un empresario, un promotor o un negociador. El empresario apareció por primera vez como un concepto económico distinto en Francia, veinte años antes de que el “padre” de la economía, Adam Smith, publicara su libro la “Riqueza de las Naciones”. En 1776. Richard Cantillon, un irlandés que vivía en Francia, sugirió que el empresario era alguien preparado para soportar la incertidumbre al participar en un arbitraje arriesgado comprando bienes y servicios a un precio determinado (fijo) en un mercado para venderlos en otro lugar o en otro tiempo para inciertos precios futuros, por lo general en otro mercado (aunque, a lo largo de la historia económica, los comerciantes que intentan “arrinconar” un mercado han buscado súper-ganancias en los mismos mercados cuando la escasez de suministros hace que los precios se disparan al alza). Este concepto de empresario como arbitrador sigue siendo relevante hoy en día, pero estuvo claramente influenciado por el predominio en ese momento del comercio como el medio principal para acumular nueva riqueza y capital. La manufactura y el comercio dominaron el apogeo de Gran Bretaña en la época victoriana, mientras que hoy, como muestran los estudios de caso, son la tecnología, el conocimiento y los servicios los que brindan la mayoría, aunque no todas, las nuevas oportunidades empresariales.

El economista austriaco Joseph Schumpeter (1934), quien ha tenido una influencia muy importante en el espíritu empresarial, así como en la innovación, colocó al empresario en el centro de su teoría del desarrollo económico. Schumpeter definió al empresario simplemente como alguien que actúa como agente de cambio al crear una “nueva combinación de medios de producción”. Las nuevas combinaciones incluyen innovaciones de procesos, productos y

organizaciones. Los medios de producción incluyen capital, equipo, locales, materias primas, mano de obra y, en tiempos más recientes, información. Actualmente, el conocimiento se ha sumado a la lista como el ingrediente indispensable para el éxito empresarial en el nuevo milenio (Open University, 2017)

La esencia del enfoque de Schumpeter es que los empresarios son competitivos y siempre se esfuerzan por obtener una ventaja sobre sus competidores. Cuando comienzan a consolidarse y desacelerarse, vuelven a ser gerentes ordinarios y, en términos de Schumpeter, ya no son emprendedores. Por lo tanto, las actitudes hacia el crecimiento y el logro real del crecimiento son elementos esenciales del concepto de espíritu empresarial. La parte de logro del concepto, por supuesto, implica un alto nivel de competencia gerencial y una alta competencia en las interacciones sociales y comerciales fuera de la firma con otros agentes, reguladores y, sobre todo, clientes y consumidores. Esto implica que las empresas emprendedoras que innovan con éxito y fomentan nuevas innovaciones probablemente sean diferentes de la mayoría de las demás empresas.

La principal motivación de los empresarios para superar las barreras de la presión económica y la incertidumbre, según Schumpeter eran las perspectivas de movilidad social ascendente hacia la clase capitalista. A principios del siglo XXI, con el dominio casi universal de los sistemas económicos basados en el mercado y una clase media enormemente creciente, la necesidad de hacer frente a las amenazas directas e indirectas de la “globalización” ahora se menciona a menudo como el acicate para innovación. Para otros, la supervivencia económica o la posibilidad de crear algo de valor son los motivadores principales. Cualesquiera que sean las ambiciones personales de los propietarios empresariales de pequeñas empresas, su papel en la introducción de innovaciones y en la mejora del desarrollo económico y la eficiencia en general es importante. La supervivencia económica o la oportunidad de crear algo de valor son los motivadores impulsores (Schumpeter, 1930).

El motivador o impulsor empresarial preferido por autores como McClelland (1961), o la necesidad de logro, no tanto por el reconocimiento social o el prestigio, sino para lograr un sentimiento interno de logro personal, es una teoría de base psicológica. El propio McClelland resumió una teoría alternativa del desarrollo económico como “una sociedad con un nivel alto de logro” producirá empresarios más enérgicos que, a su vez, producirán

un desarrollo económico más rápido. Sin embargo, McClelland fue bastante despectivo sobre el motivo de las ganancias como el principal motor de la actividad empresarial (McClelland 1961, p. 233)

Dado que los hombres de negocios obviamente habían desplazado su preocupación del valor intrínseco al valor monetario, Marx y otros economistas dotaron al hombre de una característica psicológica conocida como “motivo de beneficio”. Al capitalista, en cualquier caso, se le representaba impulsado por la codicia, por la necesidad de ganar dinero o de mantener su tasa de ganancia.

A diferencia de lo anterior, ahora se acepta ampliamente que, aparte de la fase inicial, la mayoría de las pequeñas empresas en el mundo están más preocupadas por la supervivencia que por el crecimiento y relativamente pocas son especialmente emprendedoras (Gray 1998). En consecuencia, gran parte de la investigación en este campo se ha centrado en encontrar las características que distinguen a los empresarios y sus empresas de los demás. Elizabeth Chell (1985, 1999), psicóloga social, ha examinado numerosos enfoques basados en rasgos psicológicos y ha concluido que, mientras aspectos psicológicos como la “intención empresarial” y la “capacidad para reconocer oportunidades” están fuertemente vinculados al comportamiento empresarial, el contexto en el que se desenvuelve el empresario también es muy importante.

Las percepciones y los juicios son, por tanto, elementos clave en este proceso. De hecho, hace más de 20 años, Mark Casson (1982) identificó el “juicio” como una de las cualidades que distinguen al empresario exitoso del grupo mucho más grande de propietarios de Pymes no empresariales. Como se mencionó anteriormente, el juicio comercial puede reflejar una habilidad innata, pero con mayor frecuencia se deriva directamente de la experiencia (o, más exactamente, del aprendizaje). Sin embargo, la experiencia pasada también puede filtrar la capacidad para detectar nuevas oportunidades o amenazas. Los efectos culturales relacionados con la familia, la localidad y las instituciones pueden ayudar a interpretar el mundo, pero también pueden moldear su destino. Lo mismo puede decirse de las influencias de varias redes a las que suelen pertenecer los empresarios (que van desde asociaciones empresariales como cámaras de comercio, clubes empresariales, etc.). Y, por supuesto, las

propias expectativas y motivaciones de lo que esperan en la vida, en el trabajo y en términos de carrera afectarán tanto el juicio como el comportamiento empresarial.

Las percepciones comerciales también están influenciadas por motivaciones personales y comerciales, presiones de los compañeros e influencias culturales (se podría argumentar que las percepciones de los empresarios están más alineadas con la realidad). También, el comportamiento emprendedor está guiado por las expectativas del emprendedor más que por un conjunto rígido de objetivos estratégicos (nuevamente, puede ser que las expectativas del emprendedor sean más realistas y, tal vez, más ambiciosas que las de otros gerentes de empresas). Todo esto por supuesto es un proceso no es estático sino más bien dinámico con retroalimentación y señales del mercado que afectan consciente e indirectamente las decisiones y acciones posteriores (Mark Casson, 1982).

Mark Casson (1982) también desarrolló la teoría económica moderna del espíritu empresarial a través de una síntesis de las ideas de Joseph Schumpeter y Friedrich Hayek. De acuerdo con esta teoría, los empresarios exitosos demuestran buen juicio al hacer innovaciones arriesgadas y son recompensados a través de ganancias o salarios dependiendo de si actúan como propietarios o gerentes de sus empresas.

Hoy en día los investigadores no han podido identificar un conjunto básico o significativo de atributos, características o cualidades que distingue inequívocamente a los emprendedores exitosos de la gran multitud de dueños de negocios. Sin embargo, Jeffrey Timmons y sus colegas llevaron a cabo un estudio empírico y de investigación comúnmente citado sobre la puesta en marcha de nuevas empresas, que ha resistido la prueba del tiempo durante el último cuarto de siglo, en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (Timmons et al., 1977).

En este contexto, los autores identificaron catorce características empresariales importantes de los propietarios de empresas exitosas que todavía surgen con frecuencia en la investigación empresarial: a) impulso y energía, b) autoconfianza, c) alta iniciativa y responsabilidad personal, d) locus de control interno, e) tolerancia a la ambigüedad, f) bajo miedo al fracaso, g) riesgo moderado, h) participación a largo plazo, i) el dinero como una medida no sólo como un fin, j) uso de retroalimentación, k) resolución pragmática continua

de problemas, l) uso de recursos, m) normas autoimpuestas y, h) establecimiento de objetivos claros (Timmons et al., 1977).

Timmons (1977) admitió que pocos empresarios poseerán todos los rasgos, pero sintió que las fortalezas de uno podrían compensar las debilidades de otros. Muchas de estas características se explican por sí mismas (como un alto impulso y energía personal, confianza en sí mismo y el establecimiento de metas claras) y algunas parecen estar relacionadas. Otros pueden ser menos obvios o conocidos, como el dinero y las ganancias que se usan como una medida del éxito en comparación con otros, pero menos como un fin en sí mismos.

Quizás un aspecto menos familiar es la cualidad que se dice que tienen los propietarios de pequeñas empresas exitosas: un alto locus de control interno. Esto significa que creen que su comportamiento determina lo que les sucede y que pueden controlar su propio comportamiento. Esto está relacionado con la necesidad de autonomía e independencia personal expresada por muchos empresarios como principal motivación para establecer sus propias empresas (Gray 1998).

Otras definiciones del empresario y sus características también hacen hincapié en la capacidad de organizarse y combinarse como características distintivas clave. Esto enfatizará el estilo de aprendizaje del convergente, una conclusión del influyente escritor de administración Peter Drucker. En tal sentido, el autor sostiene que la innovación ya no es el resultado de actividades aleatorias, sino que deben gestionarse, ya sea en una empresa grande o pequeña, como un proceso organizado y sistemático. Esto sugiere que los estilos de aprendizaje preferidos estarán directamente relacionados con las necesidades de aprendizaje y habilidades percibidas en el momento y lugar en el que trabajan en el ciclo de valor de la empresa. Por lo tanto, es probable que los estilos de aprendizaje también están vinculados a los estilos de gestión y liderazgo (Drucker, 1985).

2.10. La iniciativa emprendedora y el espíritu empresarial

El espíritu empresarial es fundamental para el funcionamiento de las economías de mercado. Los empresarios son agentes de cambio y crecimiento y pueden actuar para acelerar la generación, difusión y aplicación de ideas innovadoras. Al hacerlo, no sólo garantizan el uso eficiente de los recursos, sino que también amplían los límites de la actividad económica y se mueven a nichos desatendidos (Marcus, 2006).

Además de estos beneficios, el espíritu empresarial se considera una herramienta importante para combatir el desempleo y la pobreza, mientras que la actividad empresarial también actúa para aumentar el grado de competencia en un mercado determinado, impulsa la búsqueda de nuevas oportunidades económicas y ayuda a las economías a hacer frente a los retos que plantea el rápido cambio en una economía en vías de globalización (Bailey, 2007).

El espíritu empresarial se ha definido como *“el espíritu de empresa e innovación que conduce a un nuevo valor económico”* (GEM, 2004).

El espíritu empresarial adopta innumerables formas y aparece en pequeñas y grandes empresas, en empresas de nueva creación y empresas establecidas, en la economía formal e informal, en actividades legales e ilegales, en empresas innovadoras y tradicionales, en empresas de alto y bajo riesgo y en todos los subsectores económicos (OCDE, 1998). También hay que señalar que el espíritu empresarial no tiene por qué definirse únicamente en términos de creación de valor económico. La actividad empresarial puede tener como objetivo abordar problemas sociales en el sector sin ánimo de lucro. El enfoque del emprendimiento sin ánimo de lucro no es muy diferente del emprendedor empresarial. El punto de partida que desencadena la iniciativa es la identificación de una necesidad colectiva, ya sea de un grupo social, profesional, comunidad étnica o territorial. Sin embargo, las actividades no lucrativas se realizan en busca de un valor social más que económico (OCDE, 1998).

Dados los beneficios económicos de la actividad empresarial y su papel central en las economías modernas, cada vez se presta más atención a cómo se puede fomentar el espíritu empresarial.

Dado que el abanico de factores institucionales, normativos y psicológicos que contribuyen al éxito de las iniciativas empresariales abarca el ámbito de los negocios, el éxito de las iniciativas empresariales abarca diferentes ámbitos. En tal sentido, el debate sobre el fomento del espíritu empresarial se estructura en tres grandes categorías: las relacionados con el perfil del emprendedor, la empresa emprendedora y el entorno externo (Bailey, 2007).

Por otra parte, las relaciones de trabajo tradicionales están sufriendo una gran transformación debido al elevado desempleo en ciertos sectores; además cada vez es más frecuente la subcontratación en todas las grandes empresas. Todo ello, nos lleva a que la promoción de las iniciativas emprendedoras, se considere un factor clave del crecimiento económico.

Según Salinas Sánchez, Gándara Martínez y Alonso Sánchez (2012) la cultura emprendedora se define como *“un conjunto de cualidades, habilidades y conocimientos necesarios que poseen las personas para poder gestionar un proyecto propio como otra opción (no como la última salida) frente al trabajo por cuenta ajena”*.

Los autores sugieren que el espíritu emprendedor no se debe considerar como un medio para crear una empresa, sino como una actitud general que puede ser de utilidad en la vida cotidiana o en el desarrollo de cualquier actividad profesional.

La iniciativa emprendedora y su cultura están estrechamente ligada a las ideas y a la acción. Las personas dotadas de espíritu emprendedor poseen capacidad para innovar, tienen voluntad de probar nuevas ideas y hacerlas de manera diferente. Estas capacidades se pueden desarrollar tanto en empresarios como al interior de las empresas (Salinas Sánchez et al., 2012).

La literatura sugiere que existen personas que nacen con estas capacidades emprendedoras, pero también es necesario considerar que una actitud empresarial se puede promover, fomentar y moldear:

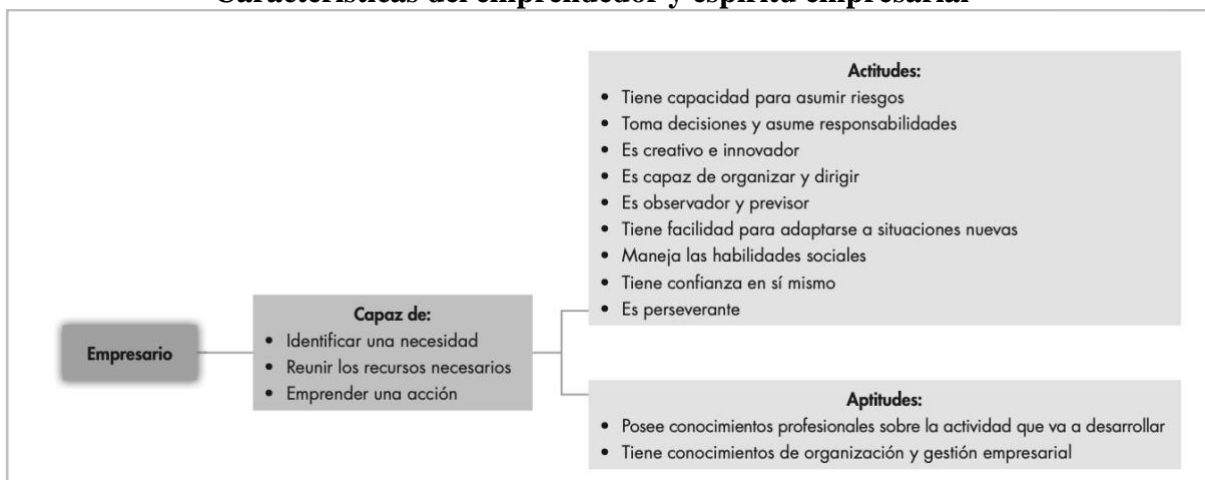
- Se puede fomentar la aptitud para resolver problemas y mejorar la capacidad de planificación, toma de decisiones y comunicación.
- Es posible fomentar competencias sociales como la cooperación y trabajo en equipo.

- Es factible fomentar distintos aspectos de las competencias personales como la confianza, la motivación y el desarrollo del pensamiento crítico.
- Se puede promover la creatividad, la iniciativa personal, así como formar cualidades específicas del empresario para asumir riesgos controlados.

En cuanto a las aptitudes de la persona emprendedora, es necesario destacar la necesidad de partir de un conocimiento profesional de la actividad que va a desarrollar y del sector en el que piensa competir. Además, Salinas Sánchez et al., (2012), sugieren que el ejercicio de la actividad del empresario requiere de conocimientos sobre la administración de la organización y la gestión empresarial.

A continuación, se ilustra los componentes de las características del emprendedor:

Figura 3
Características del emprendedor y espíritu empresarial



Fuente: Salinas Sánchez et al., (2012).

2.11. El contexto emprendedor y sus factores

La actividad emprendedora suele ser vista como un proceso continuo más que un proceso aislado, donde existen variables que influyen en la empresa y otras que no se pueden controlar (GEM, 2010). En la literatura reciente el contexto emprendedor y sus factores se refiere al medio externo que rodea a la empresa, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Una combinación de estos componentes y sus interrelaciones son los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, legales, medioambientales e internacionales (Szerb, 2009).

- **Factores económicos:** Están determinados por la coyuntura y la estructura económica de cada país, región o municipio en el que actúa la empresa. Los datos económicos son de gran importancia para esta a la hora de tomar decisiones estratégicas, como puede ser la ubicación de una planta de producción o la apertura de nuevos mercados; se tendrá en cuenta el coste de la mano de obra, el precio del suelo, etc.

Las variables macroeconómicas tienen una repercusión total en el mundo empresarial. En la tabla podemos identificar el comportamiento de alguna de ellas y sus consecuencias para las empresas.

Tabla 3
Repercusión de variables macroeconómicas en las empresas

Variables macroeconómicas	Significado	Repercusión en la empresa
Déficit público	Supone mayor gasto para el sector público	Menos dinero en circulación, más impuestos, menos ventas.
Inflación	Aumento de los costos	Menor rentabilidad
Aumento de la tasa de interés	Aumento de los costos financieros	Disminución de la rentabilidad y crecimiento
Incremento de la tasa de paro	Dificultad para generar nuevos empleos	Disminución de la demanda y repercusión negativa en las ventas

Fuente: Elaboración propia a partir de Salinas Sánchez et al., (2012).

- **Factores socioculturales:** Son los que se refieren a las características de la sociedad en la que la empresa se desenvuelve, como pueden ser, entre otros, los factores demográficos, el nivel educativo, los valores culturales, el envejecimiento de la población o la incorporación de la mujer al trabajo. Estos factores pueden tener una gran repercusión en los hábitos de consumo de la sociedad, unas veces por el aumento de la renta de las familias, otras por necesidades nuevas surgidas como consecuencia de los cambios producidos. Las empresas tienen que estar atentas a estas situaciones, ya que pueden suponer ventajas o desventajas competitivas.

- **Factores políticos y legales:** Los factores políticos y legales afectan a todos los aspectos de la actividad empresarial. Aspectos tan fundamentales en la actividad empresarial como la legislación fiscal, la legislación mercantil, la regulación del mercado financiero, las normas de carácter laboral, la legislación de patentes y marcas, entre muchos otros, provienen de los poderes públicos.

- **Factores tecnológicos:** La incorporación de innovaciones tecnológicas a la empresa pueden ofrecer grandes oportunidades. La tecnología influye en las empresas a distintos niveles: en la producción (nuevas técnicas de producción), en las características de los productos o servicios (introducción de productos nuevos o mejora de las existentes), en la gestión (nuevas formas de hacer las cosas, nuevas tecnologías). La empresa ha de valorar la viabilidad de introducir las innovaciones tecnológicas, ya que, dependiendo del tamaño y de la orientación de la empresa, puede suponer para ella un costo muy elevado (Salinas Sánchez et al., 2012).

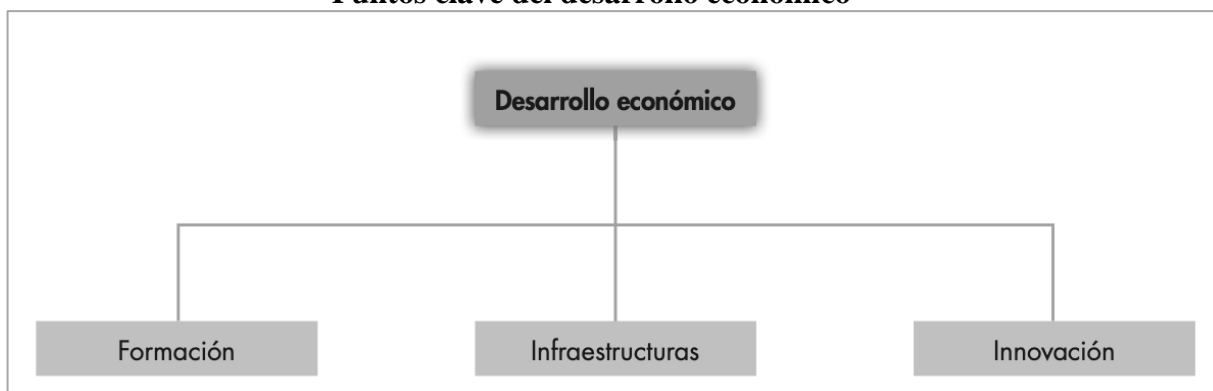
Innovación y desempeño empresarial

2.12. La innovación, espíritu empresarial y desarrollo económico

Los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se están produciendo en las últimas décadas están cambiando la forma de entender la gestión empresarial y las iniciativas de emprendimiento (Sánchez Valenzuela, 2020). En el centro de estas transformaciones el cambio tecnológico es fundamental para facilitar la capacidad económica y social de las empresas y sus territorios.

Además, la innovación juega un rol clave en el desarrollo económico, ya que una cultura innovadora junto con una organización social adecuada son la base crucial para el progreso de una nación (Daly, Campbell, Robson, Gallagher, 1991). Los otros puntos clave son el desarrollo de la formación del capital social y las infraestructuras habilitantes (Sánchez, 2012).

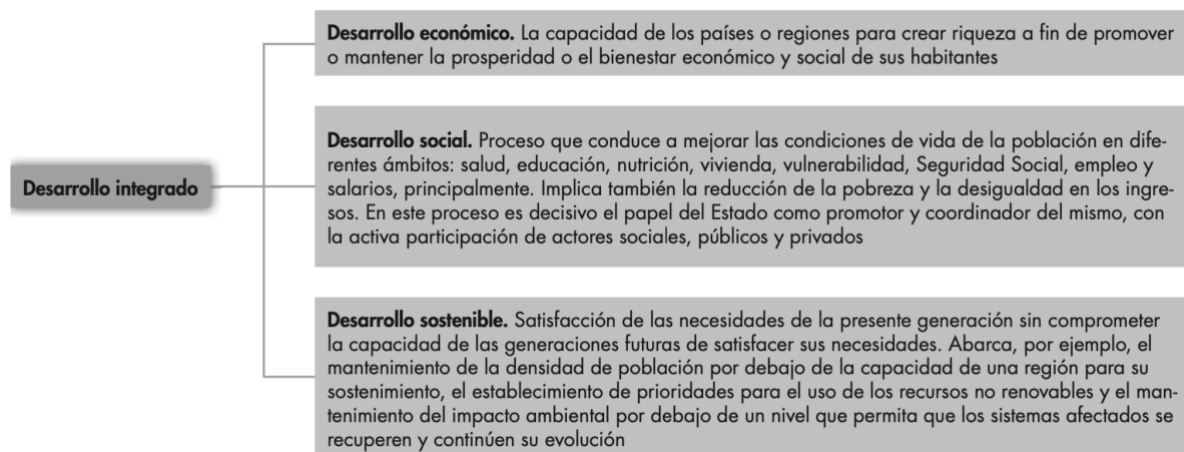
Figura 4
Puntos clave del desarrollo económico



Fuente: Salinas Sánchez et al., (2012).

Este desarrollo debe entenderse no sólo en términos meramente económico, sino también desde una perspectiva enfocada hacia la sostenibilidad y calidad de vida de las personas que conviven en el territorio donde se localizan las iniciativas emprendedoras, es decir el concepto de desarrollo inclusivo e integrado, debe hacer compatible la competitividad económica, el bienestar social y el desarrollo sostenible.

Figura 5
Ámbitos que agrupan el desarrollo integrado



Fuente: Salinas Sánchez et al., (2012).

2.13. Empresas innovadoras y factores de éxito

Las empresas innovadoras y emprendimientos de nueva creación son importantes motores económicos que se reconocen como impulsores del crecimiento económico sostenible. Comprender los factores que influyen en su éxito es de interés tanto para la

comunidad científica como para los profesionales del sector público y privado (Díaz Santamaría y Bulchand, 2021).

Diversos trabajos han demostrado que la promoción de nuevas empresas es un punto de acción clave para fomentar el crecimiento económico (Cavallo et al., 2019) Los productos y servicios innovadores son la inspiración para muchas startups (Grimpe et al., 2019). Como la OCDE ha indicado, las empresas innovadoras promueven el cambio estructural en la economía, contribuyendo a la creación e introducción de nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento. Con la evolución de las nuevas tecnologías, los nuevos modelos de negocio de startups han ido evolucionando y adaptándose para incluir nuevos procesos y cambios sociales, así como nuevas demandas de los consumidores como valores sostenibles (Saura y Sánchez, 2019).

Mientras que las empresas tradicionales operan dentro de modelos tradicionales, las startups desarrollan modelos innovadores y actúan en condiciones de extrema incertidumbre (Mercandetti et al., 2017).

En este contexto, si nos centramos en las principales características de las startups tecnológicas y emprendimientos innovadores, podemos encontrar algunos denominadores comunes; la base tecnológica, el carácter independiente (es decir, propiedad predominantemente del fundador o fundadores), la novedad (es decir, la tecnología utilizada y el producto o servicio final proporcionado), el tamaño de la empresa (generalmente mediana o pequeña), y la exploración de un modelo de negocio escalable y replicable. Además, estas startups de tecnología buscan adquirir recursos financieros para demostrar su capacidad para pasar de la fase de conceptualización a la fase de comercialización en el mercado (Islam et al., 2018).

La literatura académica que estudia el concepto de “éxito” en las empresas de alto potencial de crecimiento es amplia y variada. Una mejor comprensión de los factores que contribuyen al éxito de una startup representa un aspecto crítico de los estudios de emprendimiento (Okrah et al., 2018). En este caso, al revisar la literatura desde dos perspectivas se logran identificar los siguientes elementos: los factores que conducen al éxito de las empresas (de la forma que se defina el éxito) y los métodos que la literatura propone para medir el éxito

de las empresas emergentes y empresas innovadoras. Para resumir ampliamente la literatura, se pueden observar tres aspectos que predicen el éxito o el fracaso de nuevas empresas. El primero, siendo el más clásico, se centra en la figura del emprendedor y analiza el perfil del emprendedor.

El segundo aspecto se centra en la estrategia y características de la empresa, analizando específicamente la estrategia que el emprendedor elige para la empresa y qué tipo de empresa es. Este aspecto se centra menos en los rasgos del emprendedor (cómo es el emprendedor) y más en sus comportamientos (cómo hacen las cosas), por lo que sus actitudes, las capacidades o habilidades, así como su experiencia, son cuidadosamente estudiadas, ya que afectan directamente el avance de la implementación de la estrategia de la empresa (Díaz Santamaría y Bulchand, 2021).

El tercer y último aspecto está relacionado con la influencia que puede tener el entorno en el desarrollo de la empresa, formado por factores principales como la disponibilidad de capital, recursos humanos calificados e infraestructura.

En relación con la figura y perfil del emprendedor (Blenker et al., 1992) los factores mencionados en esta área se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4
Factores clave del perfil del emprendedor que influyen en el éxito de las empresas innovadoras y emergentes

Factores	Referencias
Experiencia laboral previa	Covin y Slevin, 1987
Habilidades, capacidad de gestión y experiencia comercial	Storey, 2020; Arkebahuer, 1993; Vesper 1990
Experiencia previa del fundador de otras empresas o emprendimientos	Beckman, 2008 y Quadrini 1990
Grado de capacitación	Bates, 1995 y Van der Sluis, 2004

Fuente: elaboración a partir de Díaz Santamaría y Bulchand, 2021

El segundo ámbito se centra en analizar la estrategia que elige el emprendedor para la empresa y qué tipo de empresa es. Este factor se centra en su comportamiento y en cómo gestionan la empresa (Carter et al., 1994). Este segundo grupo de factores se presenta en la Tabla N°3:

Tabla 5
Factores clave de la estrategia y características de la empresa que inciden en el éxito de las empresas innovadoras y emergentes

Factores	Referencias
Edad de inicio	Covin, 1987 y Taylor, 1990
Tamaño de la empresa	Audretsch, 1990
Definición y desarrollo de una estrategia empresarial	Carter, 1994; McDougall, 1994; Romanelli, 1987
Desarrollo de una estrategia financiera: inversión inicial y apertura a capital social	Cooper et al., 1991; Wagner, 1994
Desarrollo de una estrategia de innovación tecnológica	Eisenhardt, 1990; Maidique 1982
Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado	Smallbone, 1995; Vesper 1990
Buena salud financiera	Berryman, 1983; Storey, 2020

Fuente: elaboración a partir de Díaz Santamaría y Bulchand, 2021

El tercer factor está conectado con la influencia que el medio ambiente puede tener en el desarrollo de la empresa, como lo describen (Stearns et al., 1991). Estos factores se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 6
Factores del entorno que influyen en el éxito de las empresas innovadoras y emergentes

Factores	Referencias
Las condiciones del mercado (crecimiento) y el medio ambiente en general	Stearns et al., 1991; Tsai, 1991
Experiencias indirectas en emprendimiento (padres, amigos, familia)	Schutjens, 2000
Restricciones financieras (por ejemplo, fuentes de financiamiento)	Duchesneau, 1990; Feeser, 1990
Ubicación, efectos de las ciudades y la infraestructura	Carter et al., 1994; Henderson et al., 1995
Apoyo recibido de las administraciones públicas (p. ej., a través de incubadoras de empresas y centro de desarrollo empresarial)	Peña, 2004

Fuente: elaboración a partir de Díaz Santamaría y Bulchand, 2021

Tal como lo sugieren Díaz Santamaría y Bulchand (2021) esta lista de factores examina diferentes factores que influyen en el posible éxito de una startup o empresa innovadora. Finalmente, los métodos para medir el éxito de los startups propuestos en la literatura indican que no existe una forma única de definir el éxito de una startup (Santisteban, 2017). El éxito se definió como “una combinación de medidas económicas y subjetivas” (Hiemstra et al., 2006). McCormack (2003) definió el éxito empresarial como “lo que haces para ayudar a

cambiar la comunidad” Restrepo (2008) utilizó el concepto de durabilidad en lugar de éxito y sugirió que, al referirse al éxito, la supervivencia es uno de los objetivos de cualquier empresa, junto con la rentabilidad y el crecimiento. En la misma línea, se argumentó que el éxito depende de lo que el emprendedor quiera hacer con su vida. Si el emprendedor no disfruta con lo que va a hacer, estará más cerca del fracaso que del éxito. Por otro lado, la visión actual del éxito de muchos emprendedores se dirige hacia una combinación de logros económicos, sociales y personales (MIT, 2015).

2.14. Crecimiento empresarial

Las teorías desarrolladas para explicar el crecimiento de las grandes empresas no están adaptadas para explicar el fenómeno de las pequeñas empresas (Davidsson et al., 2010), pero el crecimiento es importante para la supervivencia del sector Mipyme (Coad, Vier Machado et al., 2016).

En este contexto, la noción del crecimiento es un fenómeno importante en las pequeñas empresas. De hecho, su supervivencia depende esencialmente de su poder para participar en el mercado con otras grandes empresas. El crecimiento disminuye la posibilidad de cerrar pequeños negocios (Rauch, et al., 2013), y el fortalecimiento es importante no sólo para las empresas y sus propietarios, sino para todos los interesados, ya que estas empresas impulsan la economía al enfatizar la diversidad de productos y servicios.

Diversas investigaciones sobre el crecimiento de las pequeñas empresas habían sido ampliamente analizadas dentro del espíritu empresarial. Un motivo es que la mayoría no logra expandirse durante su vida útil (Davidsson et al., 2010) y las pequeñas empresas se abstienen de crecer (Doern et al., 2009).

Según Vier Machado (2016) algunas empresas no desean un crecimiento y otras desean un crecimiento lento, aunque tengan tanto éxito como las que crecen rápido. De hecho, la mayoría de las nuevas empresas no superan la etapa en que iniciaron sus actividades (Headd & Kirchhoff, 2009), a excepción de las llamadas “gacelas” o empresas jóvenes con un crecimiento muy rápido (Regan, et al., 2006).

Vinculado a la línea anterior, Janssen (2009) sugiere que el crecimiento de una empresa es esencialmente el resultado de la expansión de la demanda de productos o servicios. “Resulta primero en un crecimiento de las ventas y consecuentemente en inversiones en factores de producción adicionales para adaptarse a las nuevas demandas”.

Achtenhagen (2010) indagó las ideas de los empresarios sobre el crecimiento y enumeró las siguientes nociones: aumento de las ventas, aumento del número de empleados, aumento de las ganancias, aumento de los activos, aumento del valor de la empresa y desarrollo interno. El desarrollo interno comprende el desarrollo de competencias, prácticas organizacionales en eficiencia y el establecimiento de procesos de ventas profesionales. Este fue el índice más importante para los empresarios que participaron en la investigación (Achtenhagen, 2010).

Según Penrose (1959), el crecimiento es producto de un proceso interno en el desarrollo de una empresa y un aumento en la calidad y/o expansión. “El crecimiento se define como un cambio de tamaño durante un período de tiempo determinado” basado en el uso intensivo de los recursos y capacidades empresariales.

Davidsson y sus colegas (2010) sugieren que el crecimiento puede estar relacionado con nuevos mercados, especialmente en el caso de las empresas de tecnología, con referencia a la diversificación. También consideran que el crecimiento puede darse alternativamente como una integración de parte de la cadena de valor, una especie de crecimiento vertical, o cuando una empresa se introduce en un mercado no relacionado con la tecnología en la que trabaja, lo que sería una diversificación no relacionada. Otro tipo de crecimiento puede estar relacionado con la combinación mercado-producto por entrada al mercado.

Cepillo (2009) define el crecimiento como la “expansión geográfica, aumento del número de sucursales, incorporación de nuevos mercados y clientes, aumento del número de productos y servicios, fusiones y adquisiciones”. Según el autor, el crecimiento es ante todo consecuencia de ciertas dinámicas construidas por los empresarios para edificar y reconstruir constantemente, a partir de la valoración que hacen de sus empresas y del mercado. Los empresarios no son los únicos vectores, ya que hay muchos otros agentes involucrados, como clientes, proveedores y agentes gubernamentales.

Según Penrose (1959), el crecimiento o expansión de una empresa es producto de un dinamismo constante, ya que las intenciones de crecimiento cambian como resultado de las constantes evaluaciones que los empresarios hacen como agentes en sus respectivos entornos industriales.

2.15. Evolución empresarial

Existe una gran discrepancia académica entre los modelos más formales sobre el crecimiento desarrollados por los economistas neoclásicos y las miradas estructuralistas o evolucionistas apoyadas en una visión histórica de los procesos de crecimiento (Nelson, 1982). En tal sentido, en los manuales de economía neoclásica se observa que las empresas suelen ser presentadas como una suerte de “caja negra”, que de algún modo combinan cierta cantidad de trabajo con cierta cantidad de capital, siguiendo lo postulado por un modelo dominado por la teoría convencional del equilibrio estático.

Indudablemente, la economía neoclásica nos brinda un punto de partida para entender una serie de factores que afectan el crecimiento económico de las empresas, sin embargo, y dado que estamos en una etapa de rápida transformación tecnológica, en la cual existen diversas posibilidades para estudiar las trayectorias, rutinas y capacidades que afectan la demografía empresarial, nos resulta algo limitado ajustarnos a una modelización estática de los fenómenos del crecimiento.

Es fundamental, por lo tanto, tener en cuenta que, si las condiciones ambientales y empresariales son favorables, el conjunto de los recursos y capacidades de las firmas podrán adecuarse progresivamente a entornos económicos más innovadores y competitivos. Afirmándose así la idea, Edith Penrose (1959) en su libro “La Teoría del Crecimiento de la Firma” estudió las causas del crecimiento empresarial y los factores que llevan a limitar su tasa de crecimiento.

En tal sentido, la autora al explorar la relación entre los recursos de la empresa y su desarrollo observó que las firmas son una organización administrativa conformada por un conjunto de

recursos, donde el crecimiento de la firma está determinado por los recursos que posee y también por una lógica o cultura empresarial de organización y comportamiento.

Para ilustrar este punto, Penrose identificó que las empresas que están dotadas de ciertos recursos, gestionados por “gerentes emprendedores”, proveen tanto un incentivo para la expansión como un límite a la tasa de crecimiento. Desde esta perspectiva, la tasa de crecimiento de una empresa está limitada por el conocimiento, la eficacia administrativa y la colección de recursos productivos de que dispone. Estos recursos son en sí mismos un conjunto de servicios potenciales que pueden ser utilizados con mayor o menor eficiencia. Por lo tanto, el tamaño de la empresa es el valor actual total de sus recursos utilizados para fines productivos y la eficiencia con que los emplea. En este último sentido cuenta lo que llamaríamos la cultura empresarial en el uso de estos (Penrose, 1959).

2.16. Crecimiento empresarial desde una perspectiva inductiva

Gran parte de las teorías que buscan determinar las fuentes de crecimiento empresarial se han sustentado en métodos inductivos y estudios de caso. Sin embargo, durante las últimas décadas muchos investigadores se alejaron de los métodos narrativos para acercarse a técnicas econométricas y estadísticas, utilizando modelos estructurales que permitieran incorporar causalidad a las variables. La motivación básica detrás de esta búsqueda fue la necesidad científica de evaluar la validez estadística de las teorías desarrolladas a partir de la observación casuística de la realidad.

En tal sentido, Tarziján (2019) señala que, “a pesar del atractivo de este impulso hacia una validación estadística de las diversas teorías, no hay consenso en torno al real avance en este frente”.

En cuanto a las variables empresariales, se han identificado diversos factores que se pueden relacionar con una alta rentabilidad y crecimiento, entre ellos: el tipo de industria, la inversión sistemática en innovación (Romer, 1986), las funciones de producción (Solow, 1970) el cambio tecnológico (Katz, 2021) entre otros factores. Sin embargo, aún las teorías económicas están lejos de encontrar causalidades claras para identificar dichas variables específicas que afectan el crecimiento económico en el tiempo.

Recientemente, Bloom & Van Reenen (2010), al realizar un amplio programa de investigación para medir sistemáticamente las prácticas de gestión en países desarrollados y en desarrollo, consiguieron explicar que las grandes diferencias de productividad entre las empresas y los países – diferencias que no pueden explicarse fácilmente por otros factores – son las variaciones en las prácticas de gestión.

Las conclusiones de sus investigaciones señalan que “las empresas con mejores prácticas de gestión tienden a tener un mejor desempeño en una amplia gama de dimensiones: son más grandes, más productivas, crecen en términos de tamaño y productividad, así como en términos de supervivencia”.

Desde una perspectiva evolutiva, Richard Nelson (1982) señala que las investigaciones sobre las diferencias entre empresas y las implicaciones en la tasa de supervivencia y crecimiento empresarial han puesto un excesivo énfasis en la modelización formal y análisis cuantitativo, dejando de lado una mejor comprensión de lo que está efectivamente ocurriendo al interior de la firma. En consideración a lo anterior, Nelson sostiene que la heterogeneidad industrial nos lleva necesariamente a una amplia tipología de empresas y circunstancias, a diferentes grupos de clientes y a una diversidad de patrones de comportamiento.

Si bien es probable que haya solapamiento de mercados, diferentes firmas están ubicadas en diferentes lugares, y tienen una cierta reputación y trayectoria. Algunas de estas empresas están bajo una nueva administración, o han sido recientemente creadas. Otras difieren en las ganancias que obtienen y en la productividad total de los factores (PTF).

Mientras algunas empresas operan con baja productividad y tienen escaso capital de respaldo para alcanzar su punto de equilibrio, otras no tienen interés en expandir sus operaciones, simplemente porque son de propiedad familiar y no ven incentivos para ello.

Debido a las limitaciones de los modelos estructurales, Richard Nelson (1982) también considera que, desde una perspectiva biológica, el cambio de los fenotipos dominantes de un equilibrio a otro a menudo se puede atribuir a cambios del marco institucional en que

opera una cierta comunidad y cómo dichos cambios - externos a la empresa - se metabolizan al interior de un determinado elenco empresarial. En tal sentido, en la competencia industrial, un cambio en las necesidades de los clientes o una variación en las condiciones ambientales pueden tener un efecto importante en la viabilidad y crecimiento de las empresas, y ser interpretados de distinta manera por diferentes firmas.

2.17. Empresas gacelas intensivas en talento y gestión

Si bien el crecimiento económico ha sido durante mucho tiempo un objetivo de la política pública, sólo recientemente se han descubierto los fundamentos microeconómicos para revelar el rol clave que desempeñan las empresas gacelas de alto crecimiento. Este es un tema de investigación caracterizado por una escasez de investigación teórica y empírica. En realidad, no se sabe mucho sobre esta tipología de firmas, y menos aún sobre sus determinantes de crecimiento (Audretsch, 2012).

David Birch acuñó por primera vez el término “Gacela” en 1980. La terminología se utiliza para describir empresas que exhiben altas tasas de crecimiento durante un período de tiempo limitado. Birch postuló que una parte importante de los nuevos puestos de trabajo se crea en las Pymes, en particular en firmas nuevas y altamente innovadoras. Birch y sus colegas verificaron empíricamente esta hipótesis en los Estados Unidos. La investigación sugiere que, en promedio, dos tercios de todos los puestos de trabajo son creados por Pymes. Sus resultados fueron confirmados en Europa y han demostrado ser particularmente similares en países como Alemania. Además, los estudios encuentran que la participación de estas empresas comparada con el número total de empresas o el número de empresas fundadas en un año respectivo es muy pequeña en cualquier economía determinada (Ehrlinspiel, et al., 2012).

En particular, el Manual de OCDE-Eurostat sobre demografía empresarial (2007) define una empresa gacela de alto crecimiento como “Todas las empresas con un crecimiento promedio anualizado superior al veinte por ciento anual, durante un período de tres años, y con diez o más empleados al comienzo del período de observación”. Por lo tanto, el crecimiento se mide por el número de empleados y por la facturación.

Diversos estudios e investigaciones empíricas, realizadas entre 1994 y 2011, llegaron a la conclusión de que las empresas gacela sólo representan una pequeña parte de todas las empresas. Sin embargo, cuando se comparan con el número de empresas creadoras de empleo, las empresas gacela representan una parte sustancial.

En este contexto, Parsons y Tracy (2008) hicieron un invocación para que se realicen más investigaciones que descubran las características específicas de las empresas gacelas o de alto impacto, ya que estas firmas juegan un papel especialmente importante en el proceso de desarrollo económico y de creación de empleo a lo largo del tiempo, en comparación con las grandes empresas existentes o con empresas muy pequeñas que tienden a no crecer. Las empresas gacelas parecen ser diferentes de otras firmas. Aunque, se sabe muy poco sobre sus ventajas competitivas y determinantes clave de su éxito empresarial, estudios recientes coinciden que las empresas gacelas están preparadas para crecer, son flexibles y pueden cambiar de dirección en el acto, y continúan creciendo rápidamente, usando diferentes vías para superar sus obstáculos. Además, la velocidad, agilidad y flexibilidad son características comunes de las empresas gacelas, especialmente las de rápido crecimiento en sus respectivos sectores industriales.

Adicionalmente, el fenómeno de empresas gacelas existe en todas partes, pero mayoritariamente en las economías desarrolladas. El crecimiento de las empresas gacelas normalmente se financia con sus propios flujos de efectivo, tienden a gestionar recursos utilizando su capital intelectual y presentan baja deuda. El modelo de negocios de estas firmas puede alcanzar una velocidad superior al promedio y duplica su tamaño cada tres años o más rápido (Pharma-Relations, 2022).

Determinantes del Desempeño empresarial: La Gestión Empresarial

2.18. Principales causas de fracaso de empresas emergentes

Según McCarthy (2017) algunas startups tienen un éxito espectacular y Facebook es un ejemplo obvio. En 2005, Accel Partners hizo una inversión de 14,8 millones de dólares en "thefacebook.com" y obtuvieron una enorme rentabilidad de 5.600 millones de dólares, 378 veces su desembolso original. Sin embargo, la mayoría de las veces, las startups tienden a fracasar y fracasan brutalmente. CB Insights descubrió que el 70% de las empresas tecnológicas emergentes fracasan, junto con el 97% de las empresas de financiación colectiva de semillas.

También el autor analizó una selección de autopsias de startups, lo que ayudó a ilustrar una imagen de dónde se equivocan los fundadores e inversores. La siguiente tabla muestra las 20 razones por las que las nuevas empresas tienden a detenerse con productos o servicios que no satisfacen una necesidad del mercado en primera posición. No todas las empresas gestionan para atraer inversiones lucrativas como Facebook y en el 29% de los casos, simplemente se quedan sin efectivo. También es importante contar con las personas adecuadas para el proyecto de negocio, ya que seguir adelante sin el equipo adecuado es la tercera razón más frecuentemente citada para el fracaso de firmas emergentes.

Tabla 7
Principales razones por las que fracasan las empresas emergentes

Ámbito / Razón	%
No hay necesidad de mercado	42
Sin efectivo o bajo capital de trabajo	29
No cuenta con el equipo adecuado	23
Ser superado por la competencia	19
Problemas de costo y precio	18
Producto deficiente	17
Ausencia de modelo de negocio	17
Estrategia de marketing deficiente	14
Ignorar a los clientes y sus necesidades reales	14
Productos mal programados	13
Perder el enfoque	13
Falta de armonía en el equipo/inversores	13
PMV sin validación comercial	10
Falta de pasión	9
Mala ubicación	9
Falta de financiación/interés de los inversores	8
Desafíos legales y normativos	8
Bajo uso de la red de asesoría y/o Networking	8

Agotamiento	8
Falta de pivote (Cambio de dirección o estrategia de negocio) - Eric Ries	7

Fuente: Elaboración propia a partir de CB Insights, Statista, 2020.

Basado en un análisis de 101 startups post-mortem

3.19. Limitaciones que enfrentan las micro y pequeñas empresas

A la hora de hablar de las limitaciones y las oportunidades, resulta útil remitirse a la segmentación de las empresas en los segmentos primario, secundario y terciario. El segmento al que pertenezca una empresa determinará en gran medida su ubicación y los tipos de riesgos a los que se enfrentará dentro de la cadena de valor.

A continuación, se presenta un amplio debate sobre las limitaciones específicas a las que se enfrentan las pequeñas empresas señalando en qué segmento de la cadena de valor se manifiesta cada una de estas limitaciones.

La rentabilidad comercial depende de mercados complejos. La venta de productos y servicios requiere la capacidad de encontrar mercados para múltiples intereses, cuyos precios dependen a menudo de la singularidad e innovación de los productos. Navegar por estos mercados requiere un alto grado de competencia técnica, y la señal del mercado puede no ser siempre clara para el productor. Calcular o predecir los beneficios con actividades de producción tan diversas y variadas puede ser una tarea financiera compleja para una Mipyme, lo que pone de manifiesto la importancia de facilitar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial (especialmente para los segmentos primario y secundario).

Los patrones de consumo del sector Mipyme son complejos. A menudo existen sustitutos de los productos a disposición de los consumidores, y estos productos no suelen percibirse como esenciales. La compra de productos por parte de la mayoría de los consumidores implica importantes decisiones financieras y de estilo de vida (piénsese en la decisión de comprar madera para construir una casa o en la de adquirir un costoso mueble artesanal), lo que aumenta la importancia del diseño y la comercialización para las Mipymes del sector de manufactura de muebles o casas pre-fabricadas. Satisfacer estas demandas requiere un cierto nivel de competencia técnica e inversión financiera, lo que pone de manifiesto la importancia de las intervenciones en materia de competitividad de las empresas y el acceso a la financiación.

Las empresas del segmento primario se enfrentan a altos niveles de riesgos climáticos y catástrofes naturales. Las plagas, la erosión del suelo y los riesgos meteorológicos extremos, por nombrar sólo algunos, están siempre presentes para las empresas agrícolas del segmento primario y, por lo tanto, requieren una planificación cuidadosa y el acceso a instrumentos de mitigación de riesgos.

El nivel de ilegalidad de algunos sectores productivos es elevado. Evitar los productos ilegales puede requerir una trazabilidad detallada de los productos, que a menudo no es fácilmente accesible para las Mipymes. Por lo tanto, las empresas de transformación del segmento secundario se enfrentan a retos únicos en cuanto a la trazabilidad de la cadena de suministro, el acceso al mercado y el cumplimiento de las normas.

Los largos periodos de rendimiento de los productos madereros desafían a las empresas del segmento primario a gestionar las finanzas a largo plazo con un flujo de caja limitado. Las Mipymes de los segmentos primario y secundario no suelen disponer de financiación, aunque la financiación del capital circulante a largo plazo sería beneficiosa, debido a que los plazos de rendimiento son más largos de lo normal.

Las empresas del segmento primario suelen estar situadas en lugares geográficamente remotos, como es el caso de la agricultura del desierto de Arica, que, si no están bien conectados a través del servicio celular, presentan desafíos para la comunicación entre vendedores y compradores de materias primas. Esto afecta directamente a las empresas del segmento primario, pero también puede afectar a las empresas del segmento secundario a la hora de poder establecer una comunicación eficaz con sus proveedores.

Esta falta de conexión entre las empresas agrícolas y sus proveedores tiene efectos negativos previsibles en el desarrollo del mercado: las dificultades de comunicación con las Mipymes del sector agrícola y agroindustrial suelen dar lugar a que no se cumplan las especificaciones de los compradores. La distancia y las deficientes infraestructuras de transporte plantean importantes retos para la fijación de precios competitivos y la entrega puntual. En el caso del segmento primario, la dispersión geográfica en amplias zonas también limita su capacidad para organizarse y generar economías de escala. Muchos de estos retos son observables para las Mipymes de otros sectores, pero se dan de forma especial e intensa en

las empresas agrícolas y comerciales de los valles intermedios, precordillera y altiplano de Chile y América Latina.

Existe una informalidad generalizada en sectores como la agricultura y el comercio debido a la intensidad de la regulación gubernamental en torno a las actividades económicas, junto con la falta de penetración de los servicios gubernamentales en las zonas remotas. Aunque esto sólo afecta directamente al segmento primario, afecta indirectamente al segmento secundario, ya que limita la capacidad de las empresas de transformación para establecer la trazabilidad y la legalidad de sus productos.

Las Mipymes de los tres niveles analizados se enfrentan a dificultades generalizadas y sistémicas para acceder a los servicios de apoyo empresarial financieros y no financieros.

Servicios financieros: Las instituciones financieras suelen percibir a las micro y pequeñas empresas como de "alto riesgo", al carecer tanto de volumen de negocio como de garantías registradas. En muchos casos, las leyes o costumbres locales prohíben a las empresas y a sus propietarios utilizar la tenencia segura de los recursos como garantía, especialmente en el segmento primario, lo que limita el acceso al crédito.

Servicios no financieros: En el caso de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (SDE), la falta de conocimiento de la escala y la naturaleza de las empresas limita su voluntad o interés en desarrollar y comercializar servicios adecuados para las Mipymes (Macqueen, 2008).

Políticas y reglamentación: La falta de conexiones también tiene implicaciones negativas a la hora de ejercer presión colectiva para mejorar o desarrollar las políticas y la legislación. Las empresas más grandes con oficinas en las principales ciudades suelen estar mejor conectadas y tienen más posibilidades de influir en la legislación relativa a la propiedad y el acceso a los recursos. Las empresas del segmento primario carecen a menudo de representación en el gobierno, lo que conduce al desarrollo de marcos legales y reglamentarios que no tienen plenamente en cuenta sus limitaciones.

Según el Banco Mundial (2001), una implicación importante de estas grandes limitaciones de las Mipymes es que dependen especialmente de la estabilidad del Gobierno y de los regímenes normativos para garantizar el acceso a servicios financieros y de SDE para mejorar sus capacidades en temas que son técnicamente complejos.

Este proceso que, según el Banco Mundial y diversas instituciones públicas y de investigación lideran, deben organizarse adecuadamente para suministrar servicios adaptados a las necesidades de los propietarios de los pequeños negocios, así como a la demanda actual de sectores industriales clave para las economías regionales (Banco Mundial, 2019).

2.20. Diferencias en las prácticas de gestión y rendimiento entre empresas y países

La evidencia sobre una nueva posible explicación para las diferencias de productividad a nivel nacional y de las empresas se refleja según Bloom y Van Reenen (2010) por las variaciones en las prácticas de gestión. Estas diferencias en gestión podrían ser parte de diferencias profundas en aspectos informacionales, sociales, legales y tecnológicos.

En este contexto, los autores presentan diez conclusiones basadas en los datos de investigación:

1. Las empresas con mejores prácticas de gestión tienden a tener mejor desempeño en diversas dimensiones.
2. Las prácticas en gestión varían enormemente entre empresas y países. La diferencia entre el puntaje de gestión de los países se debe al “Long tail”⁵ de empresas mal administradas. Brasil e India tienen muchas empresas en esta categoría.

⁵ La cola larga o “Long Tail” es una estrategia comercial que permite a las empresas obtener ganancias significativas vendiendo volúmenes bajos de artículos difíciles de encontrar a muchos clientes, en lugar de vender solo grandes volúmenes de un número reducido de artículos populares. El término fue acuñado por primera vez en 2004 por Chris Anderson.

3. Los países y las empresas se especializan en diferentes estilos de gestión. Las empresas estadounidenses tienen mejor puntaje en incentivos que las empresas suecas, pero tienen peor puntaje en monitoreo que estas.
4. Una fuerte competencia en productos parece impulsar el promedio de las prácticas de gestión, por medio de la eliminación de la cola “tail” de empresas mal administradas y empuja a mejorar dichas prácticas.
5. Las multinacionales generalmente son bien administradas en cada país. Se traspasan los estilos de gestión al extranjero.
6. Las empresas que exportan al extranjero están mejor administradas que los no exportadores locales, pero están peor administradas que las multinacionales.
7. Las empresas familiares que tienen un miembro familiar como *CEO*, en general son muy mal administradas.
8. Las empresas que pertenecen al Estado son generalmente extremadamente mal administradas. Las empresas en el mercado de valores o empresas de capital privado son típicamente bien administradas.
9. Las empresas con un mayor uso intensivo de capital humano tienden a tener mejores prácticas de gestión.
10. Aquellos países con un toque más ligero (“a light touch”) de regulación del mercado laboral está asociado con un mejor uso de los incentivos en gestión.

2.21. Formas de medir las prácticas en gestión

Los autores desarrollaron una herramienta de evaluación basada en una entrevista con una lista de 18 prácticas de gestión, con puntajes que van desde el 1 (peor práctica) al 5 (mejor práctica). El 5 se refiere a una práctica que al ser adoptada permitirá a la empresa aumentar su productividad. Esta herramienta intenta medir tres áreas de las prácticas de gestión:

- 1) Monitoreo: Para saber lo que sucede dentro de la empresa y para establecer sus métricas de mejora continua.
- 2) Objetivos: Establecer objetivos, realizar seguimiento a estos y tomar acciones si hay inconsistencias.

- 3) Incentivos: para promover y recompensar a los empleados de acuerdo con su desempeño.

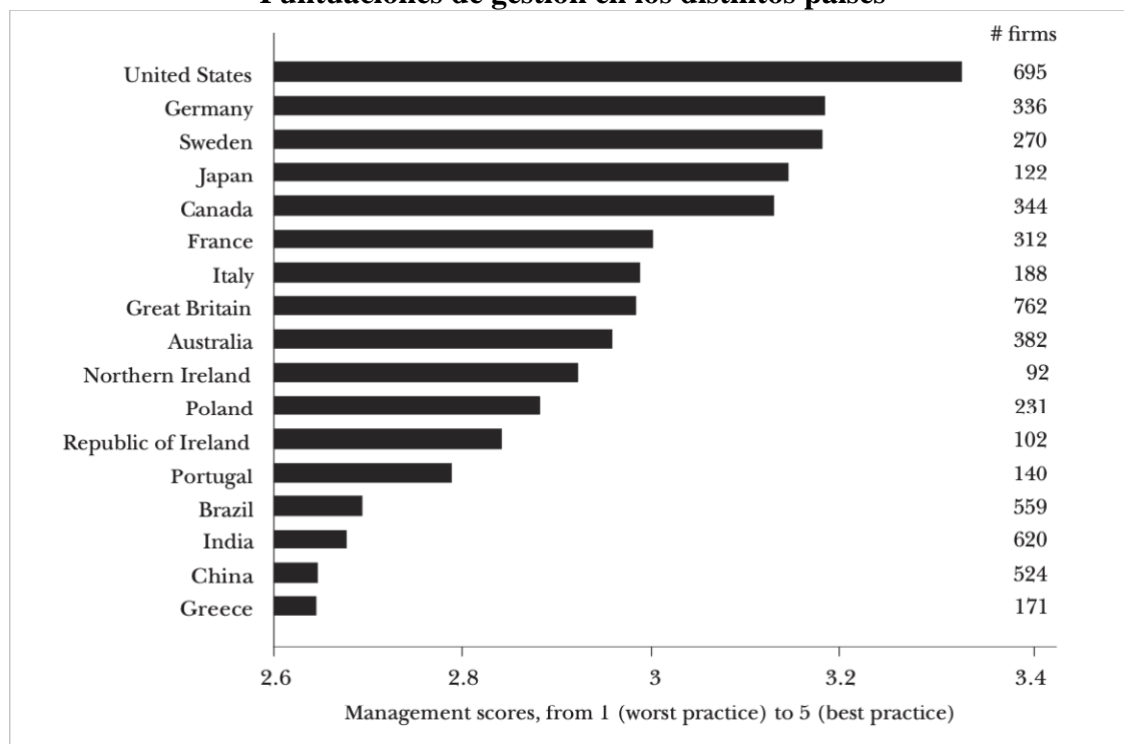
Los autores utilizaron una metodología doble ciego y se realizaron preguntas abiertas, por ejemplo “dime acerca de cómo monitorear el proceso de producción” en vez de “¿monitorea el proceso de producción? si/no”. Se realizaron diversas preguntas abiertas y se entregaron ejemplos para que el entrevistado pueda realizar una evaluación precisa de las prácticas de la empresa. Mediante la combinación de diferentes preguntas, el entrevistador asignó el puntaje a cada una de las dimensiones.

En otro aspecto del estudio doble ciego, al entrevistador no se le entregó información por anticipado respecto del desempeño de la firma. Se seleccionaron empresas medianas, entre 100 a 5.000 empleados (con un promedio de 350 empleados), con prácticas de gestión sistemáticas, pero que generalmente no están en la prensa.

2.22. Patrones internacionales de gestión y productividad

Es importante mencionar que este estudio analizado es multisectorial, donde se realizaron entrevistas a casi 6.000 empresas en el año 2006, principalmente en Gran Bretaña (n=762), Estados Unidos (n=695), India (n=620), Brasil (n=559), China (n=524), Canadá (n=344) y Alemania (n=336).

Gráfico 1
Puntuaciones de gestión en los distintos países



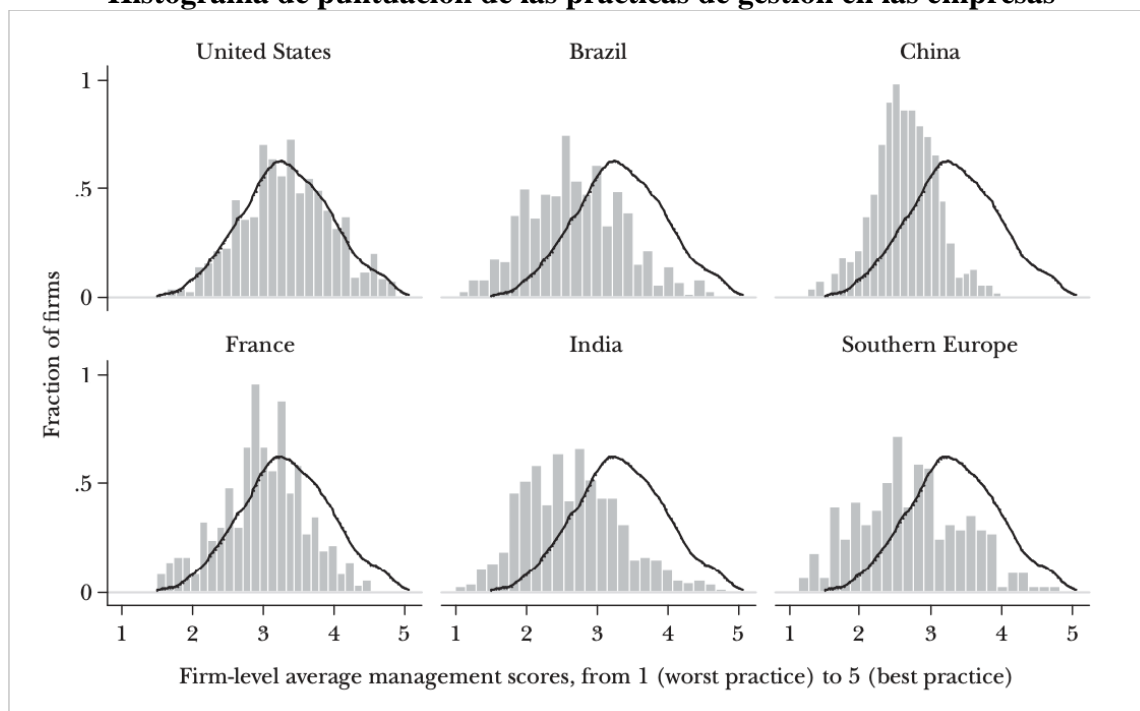
Fuente: Bloom y Van Reenen (2009).

Notas: Los promedios se toman entre todas las empresas de cada país. Hay 5.850 observaciones en total. Las empresas por país aparecen en la columna de la derecha.

El país que tiene el puntaje más alto en el área de administración es Estados Unidos, seguido de Alemania, Japón, Suecia y Canadá. Respecto de los incentivos en Estados Unidos, India y China el puntaje en Incentivos es más alto en promedio que aquellos en Monitoreo y Objetivos. Por el contrario, en Japón, Suecia y Alemania sucede lo contrario, sus puntajes son más altos en Monitoreo y Objetivos que en Incentivos.

Las regulaciones en el mercado del trabajo más livianas hacen que en Estados Unidos sea más fácil remover a quienes se desempeñan peor y recompensar a quienes tienen alto desempeño.

Gráfico 2
Histograma de puntuación de las prácticas de gestión en las empresas



Fuente: Bloom y Van Reenen (2009).

Notas: Las barras son el histograma de la densidad real. La línea es el suavizado (kernel) de la densidad de EE.UU. para comparar. El sur de Europa combina Grecia y Portugal.

El estudio muestra la distribución de los puntajes obtenidos. En el histograma analizado se observa que los países de Europa Occidental, Japón, Canadá y Australia se parecen a la distribución de Estados Unidos, aunque tienen una cola más “gruesa” de empresas mal administradas. En el caso de Brasil e India, aunque tienen numerosas empresas bien administradas, en promedio tienen puntajes mucho más bajos respecto a los Estados Unidos. De acuerdo con los resultados obtenidos, es plausible que las prácticas de gestión puedan ser vistas como parte determinante de la productividad nacional. Una regresión del PIB per cápita y las prácticas de gestión de los 17 países entrega un R^2 de 0.81, al considerar solo los 11 países OCDE, este valor disminuye a 0.66. Esto indica que las prácticas de gestión parecen ser potencialmente importantes cuantitativamente.

Las prácticas de gestión se pueden mejorar por medio de la promoción de factores que incrementen la calidad en gestión de cada firma (mejor educación en negocios) y por medio de una reasignación mejorada en las firmas, esto significa que países como Estados Unidos parecen ser mejores en que las empresas más eficientes crezcan más, en cambio países como China e India, no lo son. Esto implica que la competencia en el mercado de productos debería

generar una fuerte relación entre calidad en la gestión por un lado y el tamaño de la empresa y crecimiento por otro.

2.23. Asociación entre la gestión y el desempeño de la empresa

El estudio de Bloom y Van Reenen examinó la relación entre las prácticas de gestión y el desempeño de la firma en términos de productividad, rentabilidad, tasa de crecimiento, tasa de supervivencia y valor de mercado. Para esto se usó información de 3.380 empresas.

Tabla 8
Estimaciones de las ecuaciones de rendimiento de las empresas

	<i>Dependent variable</i>						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	<i>ln(Sales/ Employee)</i>	<i>ln(Sales/ Employee)</i>	<i>ln(Sales/ Employee)</i>	<i>Profitability (ROCE)</i>	<i>Ln (Tobin's Q)</i>	<i>Sales growth</i>	<i>Survival</i>
Management	0.450*** (0.028)	0.208*** (0.021)	0.172*** (0.024)	1.804*** (0.668)	0.150** (0.062)	0.044*** (0.014)	0.55* ^a (0.30) ^a
ln(Capital/Employee)			0.106*** (0.014)				
% College degree			0.076*** (0.014)				
Country & industry dummies	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
General controls	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Noise controls	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Firms	3,380	3,380	3,380	2,369	524	2,298	3,627
Observations	29,390	29,390	29,390	20,141	3,505	19,568	3,627

Fuente: Bloom y Van Reenen (2009).

En la tabla 6⁶, en la columna 1 se puede observar que la variable dependiente es el logaritmo de las ventas por empleado, una medida básica de la productividad de una empresa. El

⁶ Notas: Todas las columnas estimadas por mínimos cuadrados ordinarios con errores estándar entre paréntesis bajo las estimaciones de los coeficientes agrupados por empresa, excepto la columna (7), que se estima por probit (informa de los efectos marginales en la media de la muestra). La muestra es de todas las empresas con datos contables disponibles en algún momento entre 2000 y 2008. La puntuación de gestión tiene una media de 2,973 y una desviación estándar de 0,664. Las “**variables ficticias del país y la industria**” incluyen un conjunto completo de 17 variables ficticias de 3 dígitos del país y 162 del SIC. Los “**controles generales**” incluyen controles a nivel de empresa para ln (horas medias trabajadas) y ln (edad de la empresa). Los “**controles de ruido**” son 78 variables ficticias del entrevistador, la antigüedad y el cargo del gerente que respondió, el día de la semana en que se realizó la entrevista, la hora del día en que se realizó la entrevista, la duración de las entrevistas y un indicador de la fiabilidad de la información codificada por el entrevistador. Todas las regresiones incluyen un conjunto completo de variables ficticias de tiempo. “**Gestión**” es la puntuación de gestión a nivel de empresa. “% de titulación universitaria” es la proporción de empleados con titulación universitaria (recogida en la encuesta). “**Rentabilidad**” es el ROCE, que es el “**Retorno sobre el capital empleado**” y “**Crecimiento de las ventas**” es el crecimiento de las ventas en 5 años. “**Supervivencia**” es igual a cero si la empresa ha salido por quiebra/liquidación en la primavera de 2009 y a uno en caso contrario.

^a Es el efecto marginal y el error estándar multiplicado por 100. La media de la muestra de no supervivencia es del 2,64%, por lo que el efecto marginal de -0,53 implica que un punto de gestión se asocia con un 20,1% (0,53/2,64) menos de tasa de salida.

***, ** y * indican significación a los niveles 1, 5 y 10 por ciento, respectivamente.

coeficiente sugiere que las firmas con un punto en promedio más alto en gestión tienen cerca de 57% de mayor productividad y consecuentemente mayores ventas. La Columna 2 refleja los diferentes estándares en contabilidad y precios en los países e industria. Aquí el coeficiente en gestión baja a 0.208. La Columna 3 controla el capital por empleado, porcentaje de empleados con grado universitario y el “ruido” que se genera durante la aplicación del instrumento.

Acá el coeficiente en gestión se reduce 0.172 porque las empresas mejor administradas tienden a tener más capital fijo y capital humano. La Columna 4 mira la rentabilidad como una medida del retorno en el capital empleado (ganancias sobre “equity” (capital o acciones) y capital de deuda) y muestra que la rentabilidad es cerca de 1.8% más alta por cada punto que aumenta el puntaje en gestión.

En la Columna 5 se observa la **q** de **Tobin** para una submuestra de empresas que están en el mercado de valores (*quoted*) y muestra que con cada punto de incremento en la gestión se asocia un *15 log* de incremento en **q** de **Tobin**. La Columna 6 usa la tasa de crecimiento en ventas de 5 años. Acá, por cada unidad en la mejora del puntaje de prácticas de gestión se asocia con un aumento de un 4.4% en el crecimiento anual de las ventas. Finalmente, la Columna 7 muestra que las empresas mejor administradas son más propensas a sobrevivir y las empresas peor administradas tienen mayor probabilidad de caer en quiebra.

El estudio también indica que una medida clave del desempeño de una firma es el tamaño, ya que las empresas más grandes tienen recursos e incentivos para emplear mejor gestión. Asimismo, los puntajes en gestión pueden ser mejores según el grado de especialización.

2.24. Causas de las diferencias en las prácticas de gestión

Si mejorar la gestión ofrece mayor rentabilidad, la pregunta entonces sería ¿por qué las empresas no adoptan mejores prácticas de gestión? Para responder esto, el estudio de Bloom y Van Reenen (2010) se enfocó en examinar la competencia en el mercado de productos, la regulación laboral, el estatus de multinacionales, la propiedad y educación.

A continuación, se explican con mayor profundidad estos factores:

Competencia en el mercado de productos: En este ámbito la competencia no es muy intensa, algunas empresas de baja productividad sobrevivirán. Por ello, Estados Unidos que es altamente competitivo en el mercado de productos no tiene muchas empresas mal administradas como otros países. El estudio propone que en general, los mercados de productos más competitivos se asocian con mejores prácticas de gestión. Las rutas para mejorar la gestión son la selección y los incentivos para mejorar las prácticas.

Regulación del mercado laboral: Las regulaciones que limitan las posibilidades de los administradores para contratar, despedir, pagar y promover empleados podrían reducir la calidad de las prácticas de gestión. Mientras más rígidas se correlacionan negativamente con los puntajes en gestión e incentivos, pero no correlacionan significativamente con Monitoreo u Objetivos.

Propiedad y selección por mérito del CEO: Se observa que las empresas familiares cuyos CEO son descendientes del fundador (hijos, hijas, nietos, etc.) tienen una larga cola (“tail”) de empresas mal administradas, pero aquellas con un CEO externo se ven similares a las que cuentan con cinco o más accionistas.

Esto puede deberse a una selección basado en el talento, así como a los incentivos en impuestos a empresas familiares (en Reino Unido) o que tienen menos deuda por lo que tienen financiamiento solo para cubrir costos operacionales, pero no para cubrir compras de propiedades o equipamiento que se paga a lo largo de varios años.

En cuanto a las empresas con “Fundadores” también son mal administradas. Una explicación a esto puede deberse a que las habilidades emprendedoras no son las mismas que se requieren para el crecimiento de la empresa.

En países como Alemania, Japón y Suecia la propiedad de la empresa puede explicar entre el 40% las diferencias entre países en la gestión de la administración. En Brasil, Portugal o Grecia un 60% de las empresas están administradas por sus fundadores o sus descendientes. Esto puede deberse, por ejemplo, a que son reticentes a contratar a un administrador externo porque las leyes no son duras para protegerlos contra el robo (López-de-Silanes, et al, 1997).

Multinacionales y exportadores: Las empresas multinacionales extranjeras son mejores administradas que las empresas nacionales. Además, estas multinacionales parecen ser mejores en “transportar” sus mejores prácticas al extranjero a pesar de las dificultades locales (Burstein y Monge-Naranjo, 2009). Consistentemente, los puntajes en gestión fueron más bajos para los no exportadores.

Capital humano: La educación está altamente correlacionada con puntajes más altos en gestión, ya sea al observar a administradores como a los trabajadores. Aunque no se puede inferir una relación causal, es plausible que administradores con MBA o educación universitaria estén más conscientes de los beneficios de las prácticas modernas de gestión. El nivel de educación del trabajador si está positivamente asociado a mejores puntajes en gestión, sugiriendo que implementar mejores prácticas de gestión es más fácil cuando el trabajador tiene una mejor nivel de formación.

Información: Las prácticas de gestión nuevas son a menudo complejas y son difíciles de introducir sin la ayuda de empleados o consultores con previa experiencia en estas innovaciones. La adopción de nuevas prácticas es lenta. Un ejemplo de esto es la demora de dos décadas de las automotrices estadounidenses en replicar el sistema lean japonés. Los administradores tienden a no estar bien informados acerca de qué tan bien están sus prácticas en gestión y las áreas que necesitan mejorar.

Gestión supeditada: Todas las prácticas de gestión están supeditadas al ambiente de la empresa. En este contexto, cada firma adopta sus propias mejores prácticas según la circunstancia en la que se encuentra. Esta contingencia indica que las empresas se especializan en diferentes aspectos de las prácticas en gestión (Monitoreo, Objetivos, Incentivos). Los aspectos de gestión estratégica (precio o toma de decisiones) son contingentes a circunstancias específicas y no tienen “mejores” o “peores” prácticas. Por ello, la encuesta realizada en el estudio está orientada a prácticas de gestión en procesos que parecen ser parte de “buenas” prácticas universales. Por último, las prácticas de gestión no han sido igualmente beneficiosas a lo largo de la historia. Por ejemplo, el uso intensivo de datos es posible gracias a la caída de los costos de tecnologías de la información (Bloom & Van Reenen, 2010-2017).

2.25. Recapitulación y notas finales

Salvando las lógicas diferencias que siempre existen entre las diversas teorías, prácticas y estudios examinados (Katz, 2021), la construcción analítica del capítulo sugiere que, en el contexto emprendedor existen diversos factores que limitan, habilitan y/o favorecen la creación del espíritu empresarial, la innovación y la creación de valor económico. En tal sentido, la función económica de la empresa y sus factores de crecimiento han sido examinados a partir de diferentes frentes teóricos, destacándose la necesidad de logro y los impulsores de innovación empresarial Schumpeteriano, las teorías de crecimiento endógeno (Romer, 1986), las funciones de producción y crecimiento (Solow, 1970) y los recientes hallazgos de Bloom y Van Reenen (2010) sobre como inciden las variaciones de las prácticas de gestión en el desempeño empresarial.

Para instituciones como la SBA de los Estados Unidos las pequeñas empresas son gigantes que definen los territorios, crean productos y servicios de los que dependemos todos los días e impulsan la innovación y la economía.

En vista de esta realidad, los factores de crecimiento no pueden afincarse en consideraciones puramente económicas. De acuerdo, con las escuelas sociales, biológicas y teorías inductivas y evolutivas, en el crecimiento de la firma intervienen innumerables y complejos factores de carácter social, histórico, político, tecnológico, colaborativo, etc., que influyen decisivamente sobre los resultados empresariales.

En tal sentido, a medida que los países maduran con sus programas y políticas de desarrollo empresarial, para ayudar a las Mipymes a acceder al capital, las oportunidades de mercado y redes que necesitan para reconstruir, recuperarse y prosperar, nacen una serie de acciones para satisfacer las necesidades individuales y colectivas del segmento Mipyme.

Esta cuestión primordial, se ahonda en el siguiente capítulo, donde se logra explicar la importancia de los servicios e instrumentos de apoyo empresarial y su relación con el mejoramiento de las capacidades de gestión e impacto en el crecimiento de la firma.

CAPÍTULO 3

INSTRUMENTOS DE POLÍTICA DE APOYO EMPRESARIAL

3.1. Prefacio

Desde una perspectiva de la organización industrial y de la mirada general analizada en las escuelas de negocios, la relación entre los agentes institucionales, el despliegue de redes presenciales de servicios no financieros y los factores que favorecen el surgimiento de empresas emergentes facilitan la “animación económica territorial”. En tal sentido, la discusión sobre los instrumentos de la política de apoyo empresarial se sustenta especialmente por los fallos de mercados que impactan el desempeño del sector Mipyme.

En este contexto, el desarrollo de los Centros de Negocios es uno de los instrumentos que más se ha utilizado en las últimas dos décadas para la promoción del mercado de servicios no financieros en América del Norte y América Latina. Desde 1990 diversas instituciones internacionales han impulsado estas experiencias en diversos países latinoamericanos, a

partir de la evidencia positiva de este tipo de instrumentos en economías desarrolladas, donde la presencia de diversos agentes institucionales convencidos de la vigencia de los servicios empresariales han apostado por la implementación de los Centros de Negocios, recogiendo las mejores prácticas de asistencia empresarial y su impacto a nivel territorial (Swisscontact, 2001).

Esta concepción sobre la atención a las pequeñas empresas se ha dado precisamente teniendo como objetivo la ampliación de los mercados no financieros para lograr el acceso al conocimiento de este importante sector de la economía. Se ha trabajado a favor de la acción del mercado y no en contra de él, favoreciendo un mejor funcionamiento de los servicios no financieros y no entorpeciendo. Diversos estudios latinoamericanos señalan que se ha conseguido ampliar el mercado de los servicios empresariales a sectores que antes no llegaban o, lo que es lo mismo, se ha integrado al mercado a sectores que antes estaban al margen y que debían pagar altísimos costos. Sin embargo, este proceso no se ha dado espontáneamente, es decir, los Centros de Negocios no se han ampliado hacia las micro y pequeñas empresas en forma natural, ya que no ha sido impulsado por las propias fuerzas del mercado, sino que ha requerido de la intervención del Estado, la cooperación internacional y del sector privado (Villarán, Hagnauer & Rivera, 2001).

La historia de los servicios no financieros, más propiamente, de los servicios de desarrollo empresarial para las pequeñas empresas, con la nueva orientación sobre el mercado y la sostenibilidad es mucho más reciente; no tiene más de dos décadas en América Latina. Sin embargo, en este corto tiempo los resultados son interesantes de analizar.

En este capítulo de revisión de la literatura se pretende ahondar sobre los servicios de desarrollo empresarial, sistematizando la experiencia internacional y recogiendo conceptos teóricos sobre los *CDE* y su impacto en la economía de la empresa. Adicionalmente, el capítulo evidencia una serie de ámbitos relacionados a la entrada y salida de las firmas en el mercado, aspectos asociados a la edad de estas, incluyendo sus impactos en términos de empleo. A partir de lo anterior, se reconoce bajo la noción de los fallos de mercado, un problema de asignación de recursos, instrumentos y políticas, que en determinados contextos presentan problemas de diseño que terminan limitando el crecimiento empresarial.

Dinámica Empresarial y Asignación de recursos

3.2. Dinámica empresarial y política pública

Según Dan Andrews (2015) las diferencias en el PIB per cápita refleja principalmente las diferencias en productividad laboral. La productividad ha sido más lenta en muchos países de la OCDE en la última década incluyendo Australia. Este factor genera importantes preguntas acerca de los factores políticos y estructurales en el desempeño de la productividad. El nivel de productividad de las empresas es muy heterogéneo. Su distribución se caracteriza por muchas empresas que están bajo el desempeño promedio y un número pequeño de empresas con alto desempeño. Dada esta tendencia, la reciente literatura se ha focalizado en una distribución inadecuada de recursos como una posible explicación a por qué algunos países son más productivos que otros. Este documento presenta evidencia que enlaza las diferencias entre los países en el desempeño de la productividad agregada a la heterogeneidad dentro de los sectores en el tamaño de la empresa y productividad. Existen temas relevantes que tienen implicancias en políticas públicas.

Primero, al contrario de la percepción popular, no todos los negocios pequeños son creadores de trabajo. Se estima que los negocios jóvenes, principalmente pequeños, son los impulsores primarios de la creación de trabajos. Segundo, hay importantes diferencias en los países de la OCDE en la composición de la edad y en los patrones de crecimiento de los pequeños negocios una vez que han entrado al mercado. Estas diferencias se asocian con el grado de experimentación de los entrantes en algunos países en vez de otros, y reflejan la habilidad de las economías para encauzar recursos a las empresas más productivas. Las diferencias en los países de OCDE en la eficiencia de la asignación de recursos en la medida que 1) las empresas más productivas también son las más grandes (por ejemplo, eficiencia de asignación estática) y 2) los recursos fluyen hacia las empresas innovadoras (por ejemplo, eficiencia de asignación dinámica).

3.3. Evidencia transversal de los países en la dinámica empresarial

El dinamismo del empleo varía significativamente entre los países. Estas diferencias no son solo respecto de patrones en la entrada y salida de las firmas, sino también en términos de su tamaño al momento de entrar y su crecimiento luego de la entrada. Por ejemplo, el tamaño de entrada y salida de las empresas tiende a ser más pequeño en los Estados Unidos que en Europa y las empresas exitosas jóvenes tienden a expandirse relativamente más

rápido en los Estados Unidos que en cualquier otra parte y tienden a achicarse más rápido si no son exitosas. Esto es consistente con una distribución más dinámica en el crecimiento de las empresas en Estados Unidos. En Europa existen más empresas que crecen más lentamente o empresas que se estancan.

Las diferencias entre los Estados Unidos y Europa parecen reflejar la amplia experiencia en experimentación y aprendizaje entre los entrantes en Estados Unidos. Las diferencias se pueden encontrar en el uso de alta tecnología, el imperativo para la experimentación y la intensidad en el uso de capital basado en conocimiento. Las divergencias en experimentación entre Estados Unidos y Europa sugieren factores institucionales que explican la lentitud con la que Europa capitaliza la revolución de las tecnologías de información y la comunicación y aprovecha el potencial de crecimiento en el capital basado en conocimiento. En base a los datos recolectados por la OCDE para la base de datos llamada “DynEmp”, cuyo objetivo es recolectar evidencia de los países para identificar las fuentes de creación y destrucción de trabajo a lo largo del tiempo, las empresas que difieren en términos de edad, tamaño y sector, contribuyen a la creación y destrucción de trabajo y las empresas que entran, crecen y salen, afectan la dinámica del empleo (OCDE, 2014).

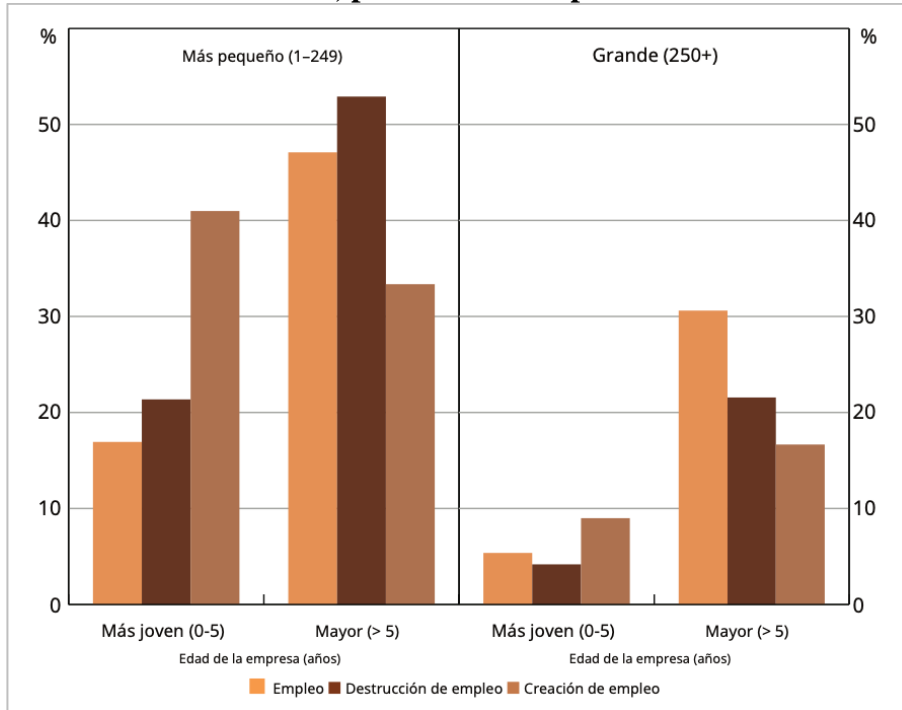
3.4. La edad de la empresa: una característica clave

La edad de las firmas es particularmente importante, porque la distribución en las firmas pequeñas varía significativamente en las economías como, por ejemplo, la italiana tiene empresas pequeñas y antiguas lo que refleja una falta de dinamismo en la economía. Por otro lado, las pequeñas empresas en Brasil reflejan nuevos entrantes, lo que es más típico de una economía emergente.

Los datos muestran que las empresas más jóvenes son más dinámicas que las empresas antiguas. Las empresas jóvenes crean sistemáticamente más empleos que los que destruyen, independientemente de su tamaño (Gráfico N. ° 3). Las empresas jóvenes representan solo el 20% del total del empleo, pero cuentan con cerca del 50% del total de creación de trabajo en la economía; aportan en la destrucción del trabajo con cerca del 25%. Incluso durante la crisis financiera global, la mayoría de los trabajos que se destruyeron en la mayoría de los

países refleja un achicamiento de los negocios más maduros mientras que el crecimiento neto del trabajo en las firmas más jóvenes se mantuvo positivo.

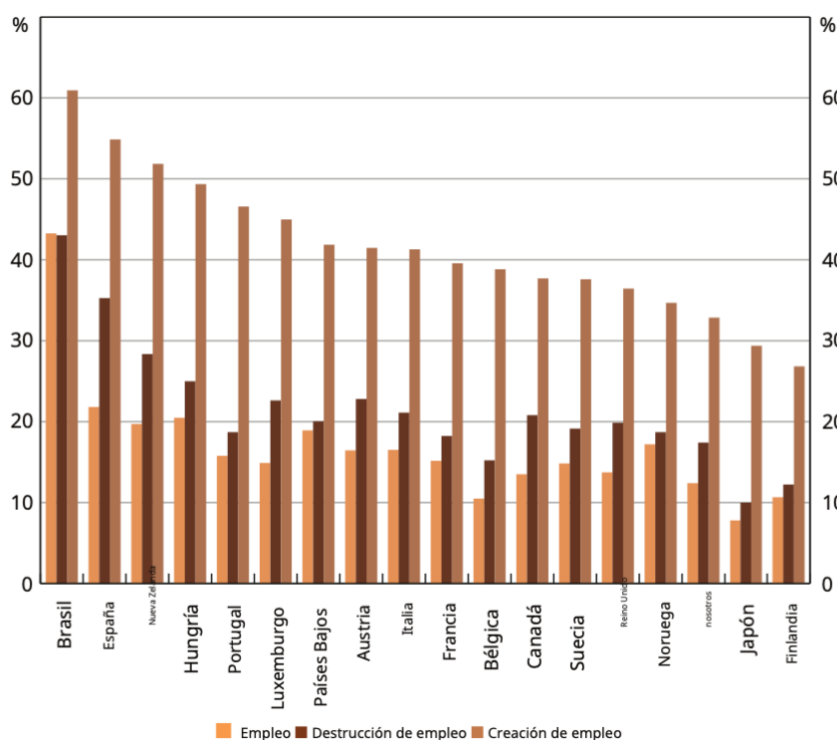
Gráfico 3
Contribución al empleo, destrucción y creación de empleo por tamaño de empresa y edad, promedio en 18 países



Fuente: DynEmp de la OCDE, 2014.

Entonces, la edad es importante en el diseño de una política nacional, especialmente las que orientan a empresas pequeñas. Estas políticas deben fomentar la creación y crecimiento de nuevas empresas, considerando las características de los países. En ciertos países, las empresas jóvenes contribuyen fuertemente a la economía mediante la creación de empleo, por ejemplo, Brasil, mientras que otros países no es así, por ejemplo, Japón (Gráfico N°4).

Gráfico 4
Contribución al empleo, destrucción bruta de puestos de trabajo y Creación bruta de empleo: pequeñas y medianas empresas



Fuente: DynEmp de la OCDE, 2014.

3.5. La dinámica de las empresas emergentes e innovadoras

La contribución de las empresas jóvenes en el empleo agregado se vincula con su dinámica caracterizada por patrones llamados “arriba o afuera”. Lo que significa que una porción significativa de startups no sobrevive más allá de los primeros dos años, pero aquellas que sobreviven contribuyen desproporcionadamente a la creación de trabajo.

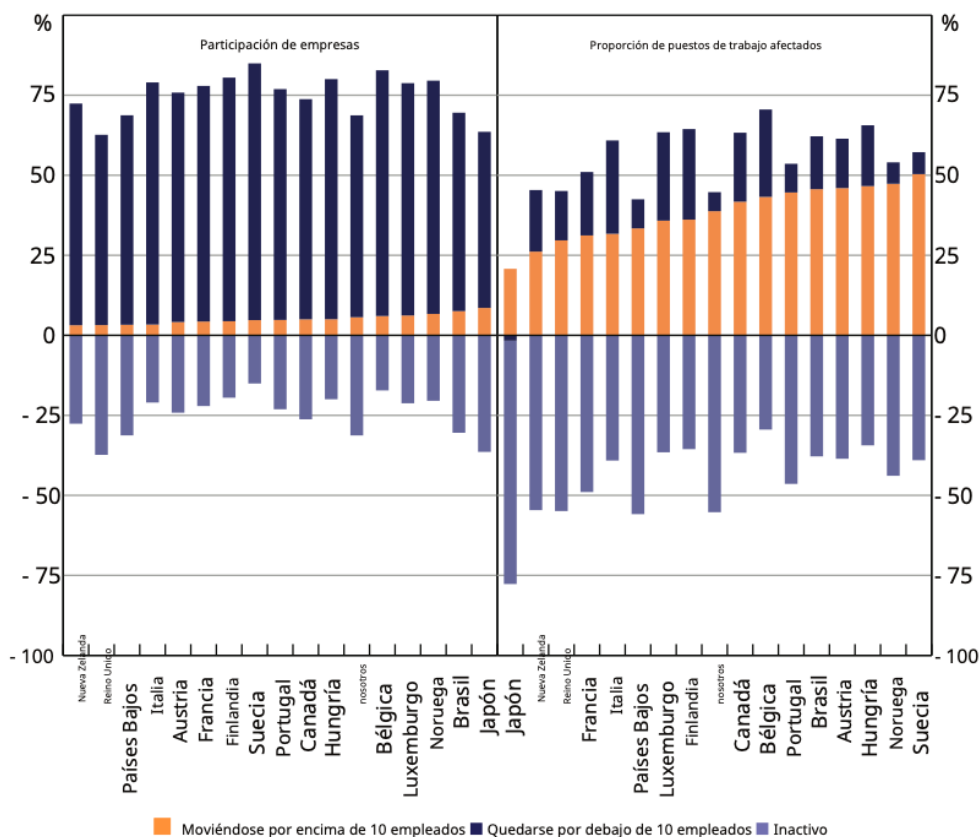
Estos descubrimientos sugieren que en algunos países hay barreras de entrada más bajas para nuevas firmas. Los entrantes pueden comenzar con un tamaño pequeño, porque es menos costoso para experimentar, y pueden salir más fácilmente si no son exitosos. Esto podría contribuir a un crecimiento más productivo y exitoso de las empresas, liberando recursos escasos tales como la mano de obra capacitada. También sugiere que las barreras de crecimiento como el acceso a los mercados podrían opacar el potencial crecimiento para las empresas pequeñas en algunos países.

El gráfico 5 muestra la importancia de la dinámica de “arriba o afuera” en 17 países, así como las diferencias entre ambos en términos de número de empresas y puestos de trabajo involucrados. La muestra indica que las empresas participantes con menos de 10 empleados están empleando más de 10 empleados después de 3 años, las que aún emplean menos de 10 empleados después de 3 años y aquellas que están inactivas luego de 3 años de haber abierto. El gráfico también muestra la contribución relativa en la creación de trabajos neta:

- Entre el 2% a 9% de las startups crecen sobre 10 empleados, pero su contribución al empleo es de un rango entre 20% a 50%.
- La mayoría de las empresas se mantiene dentro del mismo tamaño y en algunos cohortes y países están contribuyendo de forma negativa la creación neta de trabajo.
- La medida en la que las startups sobreviven es muy diferente en cada país.

Gráfico 5

Rendimiento de crecimiento y supervivencia a tres años de Micro Start-ups



Fuente: DynEmp de la OCDE, 2014.

3.6. Evidencia en los países en la asignación de recursos

Algunos países son más exitosos que otros en la orientación de recursos hacia empresas innovadoras y más productivas. Esto es llamado eficiencia en la asignación. Sus diferencias se deben a diferencias estructurales entre la economía, las políticas y los marcos institucionales.

Según Olley y Pakes (1996), las diferencias en productividad laboral agregada refleja:

- La distribución de la productividad de las firmas (es decir, la fracción de empresas “ganadoras” en relación con las empresas “perdedoras”)
- En qué medida, en igualdad de condiciones, son las empresas más productivas las que controlan una mayor proporción del valor agregado de la industria (es decir, la eficiencia en la asignación), que será el resultado de la transferencia de recursos entre las empresas en períodos anteriores.

Más formalmente, un índice de productividad de la industria j , definido como el promedio ponderado de la productividad a nivel de empresa se puede escribir como:

$$\sum_{i \in j} \theta_i \text{PAG}_{i,t} = \bar{\text{PAG}}_j + \sum_{i \in j} (\theta_i - \bar{\theta}_j) (\text{PAG}_{i,t} - \bar{\text{PAG}}_j)$$

Dónde: $\text{PAG}_j = 1 / \sum_{i \in j} \theta_i \text{PAG}_i$ es el medio no ponderado de firma productividad; θ_i es una medida del tamaño relativo de cada empresa (por ejemplo, la participación en el empleo); $\bar{\theta}_j = 1 / \sum_{i \in j} \theta_i$ es la participación promedio en la industria nivel. Por tanto, la productividad agregada (PAG_j) se puede descomponer en dos términos: un momento de la primera distribución de productividad (la media no ponderada); y un momento conjunto de firme productividad y la distribución del tamaño de la empresa.

Este último término refleja la medida en que las empresas con mayor eficiencia también tienen un tamaño relativo mayor. Esto se conoce como el término de “covarianza de Olley-Pakes” y mide la eficiencia de asignación estática (Dan Andrews, Chiara Criscuolo, Peter Gal, et. al, 2015).

Usando esta métrica Andrews y Cingano (2014), encontraron que las empresas más productivas poseen una mayor cuota en el empleo en la manufactura en Estados Unidos y países nórdicos, que en algunos países europeos. En los Estados Unidos, la productividad laboral en el sector de manufactura es 50% más alta debido a la asignación de empleos real. Por el contrario, la eficiencia en la asignación estática en Polonia, Grecia y Corea del Sur es negativa, lo que sugiere que la asignación laboral al azar en las empresas realmente aumentaría la productividad laboral en el sector de manufactura. Al mismo tiempo, la eficiencia en la asignación de recursos es más baja en el mercado de los servicios que en la manufactura, lo que puede ser un síntoma de una menor presión competitiva.

3.7. Eficiencia en la asignación dinámica de los recursos empresariales

La asignación dinámica ocurre cuando los recursos se mueven hacia las empresas más productivas a expensas de las empresas menos productivas. La evidencia empírica sugiere que, en el tiempo, los recursos tienden a reasignarse a las actividades más productivas. Muchos de los estudios existentes se focalizan en el trabajo. Sin embargo, los estudios entre países muestran la importancia de la reasignación en la entrada, salida o en obtener mayor cuota de mercado para las empresas más productivas, por medio de la selección del mercado. Disney, Haskel y Heden (2003) muestran que para Reino Unido esta reasignación cuenta para más del 80% del factor de crecimiento de productividad en el sector de manufactura.

También hay una considerable heterogeneidad entre las firmas y su habilidad de usar capital productivamente. Estudios muestran que el capital también tiende a fluir desde empresas menos productivas a empresas más productivas.

Además, la evidencia sugiere que en Estados Unidos los recursos fluyen a firmas que poseen patentes, siendo un indicador de innovación, a costa de empresas que no patentan. Esto muestra diferencias entre los países en la medida que el capital y el trabajo fluyen a empresas innovadoras.

Estos datos son significativos porque las empresas requieren un rango de recursos tangibles complementarios para testear ideas, desarrollar estrategias de marketing y eventualmente producir a escala comercial.

Instrumentos de Política de Apoyo Empresarial

3.8. Fallas de mercado y nuevos incentivos fiscales para el desarrollo empresarial

A pesar del “reconocimiento casi universal de la presencia de fallos de mercado en la provisión de financiación de I+D y servicios de desarrollo empresarial” para las empresas de nueva creación o las empresas de alta tecnología (Giraud et al., 2019), y del supuesto consenso sobre la necesidad de una intervención política en este ámbito (Schneider y Veugelers, 2010), el debate sobre las medidas más eficaces que deben aplicarse sigue siendo bastante entusiasta (Colombo et al., 2013). Las medidas políticas suelen variar en función de varias dimensiones, pero los factores cruciales suelen considerar un canal a través del cual debe proporcionarse el apoyo a las empresas (por ejemplo, créditos fiscales, subvenciones o préstamos de bajo interés), si las subvenciones deben ser para las empresas jóvenes innovadoras, el tipo de gastos admisibles deben ser para la financiación pública, donde la I+D debe ocupar un lugar destacado (Giraud et al., 2019).

En este contexto, hay que reconocer que la literatura científica ha sido de poca ayuda a la hora de impartir a los responsables políticos directrices claras sobre la identificación de los mejores mecanismos adaptados a cada contexto institucional específico para neutralizar las fallas de mercado. De hecho, gran parte del debate científico ha girado en torno a la cuestión de si los subsidios públicos (especialmente las subvenciones a la I+D) desplazan o absorben los fondos privados (Zúñiga-Vicente et al., 2014), o si el actor público debería adoptar un enfoque práctico y constituir grandes fondos gubernamentales de capital riesgo y, en general, si su intervención (directa o indirecta) podría desencadenar el desarrollo de una floreciente industria de capital riesgo (Brander, 2012; Grilli, 2014; Cumming et al., 2014).

Al respecto, una de las principales lagunas de esta corriente bibliográfica suele ser identificable en la perspectiva adoptada por la mayoría de los estudios en la materia, en la que el efecto de una medida política específica se analiza de forma aislada con respecto a (es

decir, sin tener en cuenta) otras posibles medidas políticas alternativas a las que la empresa puede tener acceso para enfrentar las fallas de mercado o barreras institucionales presentes en el ecosistema emprendedor.

De este modo, las posibles interrelaciones mutuas que surgen entre las diferentes medidas políticas dirigidas a las empresas innovadoras de nueva creación han quedado en gran medida sin explorar. En concreto, aunque el tema de la coordinación de las políticas industriales se ha investigado ampliamente tanto desde un punto de vista teórico (Cooper y John, 1988; Durlauf, 1993) como empírico (Rodrik, 1996), nunca se ha realizado un estudio en profundidad sobre los “fallos de coordinación de políticas” en el ámbito específico del desarrollo emprendedor (Giraud et al., 2019).

3.9. Diferencias entre países en la asignación de recursos financieros y no financieros

La hipótesis de Dan Andrews (2014) es que estas diferencias aparentes se concentran en la eficiencia de la asignación de recursos y están relacionada cercanamente con el diseño de políticas públicas. A continuación, se identifican cinco aspectos fundamentales que afectan o estimulan el desarrollo empresarial:

3.9.1. Regulaciones en el mercado de productos

En los países de la *OCDE*, las regulaciones menos restrictivas que afectan el mercado de productos tienden a estar asociadas con una alta eficiencia en asignación estática en los sectores de manufactura y su relación está confirmada en un análisis econométrico. Esto refleja la tendencia que tales regulaciones pueden reducir la entrada de empresas, prolongar la existencia de empresas ineficientes y a aumentar la estructura de costos de entradas que son requeridas por empresas innovadoras que permiten su expansión. Estas regulaciones también influyen en la innovación por medio de la habilidad de las empresas para atraer recursos tangibles complementarios que son requeridos para implementar y comercializar ideas.

3.9.2. Legislación de protección del empleo

La legislación de protección del empleo impone costos en la contratación y despido que hace más lento el proceso de reasignación. De hecho, hace menos atractivo para las empresas experimentar con tecnologías con una alta incertidumbre. Por ejemplo, en sectores como alta intensidad de uso de TI, legislaciones menos restrictivas aumenta desproporcionadamente la eficiencia en la asignación estática, respecto de otros sectores. Asimismo, en industrias intensivas de I+D esto aumenta la productividad, lo que está asociado con una distribución del crecimiento más dinámica de la empresa.

Legislaciones menos restrictivas incrementan la habilidad de innovar para atraer los recursos que requieren las empresas para implementar nuevas ideas. Andrews et al., (2014) encontró que una legislación restrictiva afecta a las empresas jóvenes, lo que coincide con que estas legislaciones reducen la experimentación con tecnologías inciertas.

3.9.3. Eficiencia judicial y legislación de quiebras

La legislación de quiebra que no penaliza excesivamente la falla - medida como el costo más bajo para cerrar un negocio - puede promover el flujo de capital a empresas más innovadoras, por medio de la reducción de las expectativas de que los emprendedores sean penalizados de forma estricta en caso de falla y de la probabilidad de que recursos escasos están atrapados en empresas ineficientes.

Una alta penalización está negativamente asociada con el crecimiento de productividad multifactorial y la cuota de empresas que crecen en industrias intensivas de capital (Bravo-Biosca et al., 2013). Nuevamente, en países *OCDE* la legislación de quiebra menos exigente está asociada en alguna medida con una mayor eficiencia en la asignación estática.

3.9.4. Desarrollo financiero y acceso a capital de riesgo

Los flujos de recursos de empresas que patentan tienden a ser más fuertes en países con mercados financieros más desarrollados. Esto afecta de forma particular a las empresas jóvenes. Los sistemas financieros juegan un rol importante en ayudar a empresas con créditos para implementar y comercializar nuevas ideas, que llevan a un retorno de la inversión. De forma similar, los recursos fluyen más libremente a empresas jóvenes que

patentan en países con mercados más desarrollados en etapas tempranas de venture capital, ya que juegan un importante rol para asegurar el crecimiento de empresas jóvenes que patentan o desarrollan innovaciones radicales.

3.9.5. Consecuencias imprevistas de los incentivos fiscales en I+D

Los incentivos en impuestos para actividades de I+D tienen como objetivo reducir los costos marginales de I+D. Están en la mayoría de los países *OCDE* y su uso se combina con un conjunto más amplio de políticas, como becas, préstamos y garantías, que intentan abordar fallas del mercado relacionadas con la inversión en innovación.

La evidencia de la *OCDE* sugiere que los incentivos de I+D en impuestos tienen consecuencias imprevistas como consecuencia de proteger a los poseedores de estos beneficios, en desventaja de los potenciales entrantes, haciendo más lento el proceso de reasignación (Bravo-Biosca et al., 2013).

Desde la política pública se recomienda que los incentivos en impuestos vinculados a I+D sean reembolsables o contengan disposiciones sobre el traspaso. Esto podría evitar favorecer en exceso a empresas menos dinámicas a la expensa de empresas jóvenes y dinámicas. Muchas empresas jóvenes tendrán pérdidas en los primeros años de un proyecto de I+D y no se beneficiarán de los incentivos en impuestos, a menos que estos tengan provisiones para el reembolso inmediato de efectivo o que permita a tales empresas deducir impuestos futuros en base a sus pérdidas anteriores.

Finalmente, la investigación liderada por Andrews (2014) sugiere que las diferencias en las regulaciones de los países presentan consecuencias adversas en la productividad agregada, especialmente cuando las regulaciones varían en exigencias según el tamaño y clasificación de las empresas.

3.10. Recapitulación y notas finales

Los Instrumentos de Política de Apoyo Empresarial, han ayudado a millones de nuevos emprendimientos y pequeñas empresas en varias etapas de sus viajes empresariales en diversas economías. En tal sentido, los instrumentos en países desarrollados y en vías de desarrollo se vienen impulsando hace más de cuatro décadas con diversas iniciativas para estimular el espíritu empresarial, la obtención de capital y la asistencia para la internacionalización (SBA, 2021). Al margen del hecho mismo de que sabemos de historias de éxito de empresarios que pueden inspirar y ofrecer una hoja de ruta hacia el crecimiento, el proceso de producción de políticas de apoyo empresarial y fomento productivo en América Latina, han ofrecido resultados diversos y en algunos casos con resultados muy modestos.

Estos instrumentos y políticas de apoyo son una sucesión de cambios que han alterado el ritmo y la estructura de los sistemas emprendedores, y están agilizando las potencialidades creadoras y ampliando los resultados e impactos dependiendo de las estructuras sociales, culturales y económicas de los territorios (Barra, 2021).

Tanto en lo regional como en lo internacional, los debates en torno a las políticas públicas de apoyo al sector empresarial suelen variar en función de varias dimensiones, pero los factores cruciales analizados en este capítulo suelen considerar mayoritariamente apoyo a las empresas en ámbitos como créditos fiscales, subvenciones e incentivos en I+D (Giraudó, 2019). Aunque la literatura científica ha sido de poca ayuda a la hora de impartir a los responsables políticos directrices claras sobre la identificación de los mejores mecanismos adaptados a cada contexto institucional para neutralizar las fallas de mercado, el debate científico sigue girando en torno a la cuestión de si los subsidios públicos (especialmente las subvenciones) han tenido un impacto significativo en las pequeñas y medianas empresas.

En las últimas dos décadas, ha cobrado mayor fuerza la necesidad de identificar y comparar una serie de acciones encaminadas a resolver los problemas de rentabilidad, sostenibilidad y supervivencia empresarial a través de la implementación y despliegue de los servicios de apoyo para los pequeños negocios en el largo plazo, con el fin de neutralizar las acciones cortoplacista y de carácter parcial que han imperado por décadas en América Latina.

A continuación, se examina brevemente el Estado de la Cuestión de los “Centros de Negocios y los Servicios Empresariales”, ilustrando con claridad a través de definiciones y experiencias comparadas la utilidad de estas políticas para el desarrollo económico y la dinamización industrial a largo plazo.

CAPÍTULO 4
CENTROS DE NEGOCIO Y SERVICIOS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL

4.1. Prefacio

El capítulo cubre el espectro de la naturaleza y fundamentos de los Servicios de Desarrollo Empresarial, examinando definiciones, enfoques, estudios de caso y reflexiones sobre el papel real y potencial de los servicios no financieros y su incidencia en el crecimiento económico de los pequeños y medianos negocios.

El capítulo examina la oferta de valor de estos servicios, observando especialmente experiencias de Europa, Japón y Estados Unidos, donde las contribuciones y lecciones aprendidas de los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas ilustran algunas ideas de sentido común sobre la relación entre los diferentes modelos.

Los diferentes enfoques contruidos de “abajo hacia arriba” analizados desde una perspectiva pública, ofrecen una renovada forma de apoyo gubernamental para el crecimiento del segmento Mipyme, donde su enfoque de largo plazo basado en un desarrollo efectivo, sustancial y asociativo han logrado enfocar la atención y energías en diferentes economías de América Latina. Al margen del modelo y enfoque que se adopte, las diferentes tendencias de los servicios empresariales muestran que son una política pública esencial y estable para diversas economías desarrolladas, y su reconocimiento internacional ha influido positivamente en la adaptación técnica, política y presupuestaria para la promoción de nuevas dinámicas de crecimiento para las pequeñas empresas. En términos generales, se ha demostrado que la pertinencia del diseño e implementación de los servicios de asistencia técnica desplegados por los *CDN/SBDC* se ha convertido en una excelente oportunidad para corregir fallos de mercados y disminuir diversas barreras institucionales que enfrentan las empresas.

Por último, el capítulo ofrece complementariamente al lector un análisis comparado de buenas prácticas internacionales de los centros de negocios y relevando la capacidad de respuesta a los diferentes retos de asistencia técnica, formación de capital social y profesionalización de la gestión de los pequeños negocios, ámbitos clave que justifican la razón de ser de los servicios no financieros. En definitiva, el tema cada vez suma mayor interés en la comunidad científica, administración pública y en todos aquellos interesados en el desarrollo económico local.

Fundamentos: Naturaleza y razón de ser

4.2. Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

El término “Servicios de Desarrollo Empresarial” fue acuñado en los años 90 por el Comité de Agencias Donantes para el Desarrollo de Pequeñas Empresas (DCED, 2001), para reemplazar el término “servicios no financieros”.

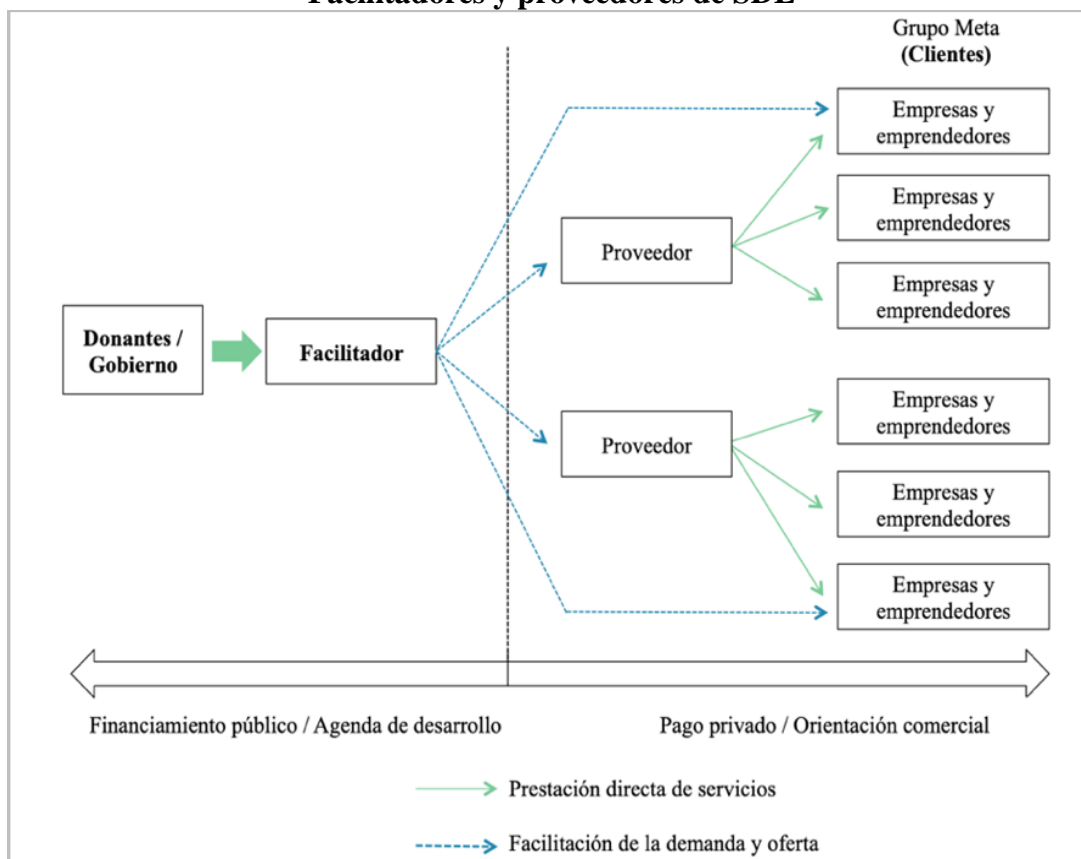
La institución define *SDE* como servicios que mejoran el rendimiento de la empresa, su acceso a nuevos mercados y su capacidad para competir. La definición de “servicios de desarrollo empresarial” incluye una amplia gama de servicios de asistencia técnica, que facilitan el cumplimiento de una serie de funciones, que van desde las ventas hasta las finanzas, pasando por la gestión administrativa y el manejo de la tecnología. ⁽¹⁶⁾

En este contexto, los servicios de desarrollo empresarial resuelven diferentes debilidades empresariales y fallas de mercado, bajo diagnósticos y metodologías de acompañamiento que facilitan una adecuada gestión empresarial.

Los beneficios económicos de corto plazo no constituyen necesariamente un indicador confiable del desempeño de las pequeñas empresas, por tal motivo, la asistencia técnica y acompañamiento personalizado a largo plazo, contribuyen a mejorar la posición competitiva de los negocios en el tiempo.

El paradigma dominante de los servicios de desarrollo empresarial pone especial atención en establecer claramente los roles de los facilitadores y proveedores de los *SDE*, de forma tal, de conectar adecuadamente la oferta pública con los requerimientos empresariales, tal como se explica en la figura 9.

Tabla 9
Facilitadores y proveedores de SDE



Fuente: Elaboración propia a partir de Villarán & Gutiérrez, 2001.

4.3. Centros de Desarrollo Empresarial

Varios países y organismos donantes han comprometido en las últimas tres décadas apoyo para estimular el crecimiento económico de las Mipymes. En este contexto, la literatura internacional en este campo es muy diversa, y la variedad de enfoques y estudios de caso representan el trasfondo sobre el que han de trabajar los responsables del sector público a fin de encontrar soluciones a los diferentes retos que enfrentan los pequeños negocios.

La mayoría de las investigaciones consideran que los servicios de desarrollo empresarial son proporcionados por Centros Empresariales para el Desarrollo de Pequeñas Empresas. Dependiendo del contexto o ámbito de especialización podemos encontrar diversos programas con características muy similares entre países.

Desde una perspectiva conceptual, los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) se caracterizan por ser espacios de asistencia gratuita, adaptados a las necesidades específicas de las Mipymes y financiados principalmente por instituciones públicas.

Los centros contribuyen con el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, bajo la fundamentación de que un gran segmento de las Mipymes carece de los recursos y capacidades necesarias para superar adecuadamente los retos del ciclo de vida de la empresa. También se piensa cada vez más, que la asociatividad y la cooperación con redes de apoyo constituyen un elemento importante en el desempeño de las economías y empresas locales (Katz, 2020).

Para la Comisión Europea, los *CDE* se definen como “Aquellos servicios generados por una iniciativa pública, que apunta a asistir a las empresas para que puedan desarrollar exitosamente sus negocios y puedan responder eficazmente a los desafíos que su ambiente físico, social y de negocio les plantea”.

Para la Small Business Administration (SBA) los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC) son “Esfuerzos cooperativos entre la SBA, universidades, el sector privado y los gobiernos estatales y locales en beneficio de las pequeñas empresas. Sus servicios incluyen asesoramiento empresarial gratuito y capacitación de bajo costo”.

Los *CDE* están diseñados para mejorar el acceso de las Mipymes a todo tipo de servicios de asistencia empresarial en áreas geográficas con poca o ninguna prestación de servicios. Los Centros inicialmente denominados “servicios no financieros” son el instrumento de política pública más importante de apoyo a las pequeñas empresas. Además, los *CDE* brindan servicios en más de un área, actúan en diversos mercados a la vez, y lo pueden hacer bajo diversas modalidades, aunque tendencias recientes se orientan a la especialización (Barra, 2021).

Buenas Prácticas Internacionales

4.4. SDE: visión y lecciones aprendidas de la experiencia Italiana

Según Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti, la noción de “Servicio de Desarrollo Empresarial” (SDE) está ganando rápidamente popularidad entre los encargados de formular políticas y los estudiosos de gestión, organización industrial y desarrollo. Dentro de las múltiples definiciones de los *SDE* se le atribuye la característica de “servicio real”, ya que hace indicación a su impacto en las características estructurales de las empresas (no solo el impacto financiero), y especialmente en la competitividad empresarial. Idealmente:

“La prestación de estos servicios transfiere a las empresas usuarias nuevos conocimientos y desencadena procesos de aprendizaje dentro de ellas, modificando así de manera estructural y no transitoria su organización de producción y su relación con el mercado” (Bellini, 2000, p.711)

Además, los *SDE* se consideran parte esencial del sistema de innovación local o regional. En este sentido, existe una creciente literatura destinada a investigar cómo contribuyen al desarrollo económico regional y local.

La evidencia empírica de la experiencia de 30 centros *SDE* ubicados en tres regiones italianas altamente desarrolladas: Emilia Romagna, Lombardía y Veneto, se utiliza como evidencia cuantitativa como cualitativa para analizar los detalles del éxito de estos centros con evidencia empírica real.

En este sentido, la experiencia aborda el origen de los centros, modos de operación y gobernanza y contribución al desarrollo regional, confrontando el caso italiano con los principales problemas discutidos en la creciente literatura internacional sobre la entrega de apoyo empresarial.

4.5. SDE en la literatura empresarial

Bartoloni (2001) sugiere que los principales factores por los cuales las empresas adquieren servicios que ofrecen los *SDE*, creando así una demanda para estos servicios:

- **Factores de costo:** contratar este tipo de servicios en el mercado es más barato que desarrollarlos como competencias internas.
- **Factores cuasi costos:** permite que las empresas se focalicen en sus actividades centrales y estratégicas, externalizando las actividades no centrales.
- **Factores tecnológicos:** La rápida evolución del entorno empuja a que las empresas adquieran conocimientos desde entidades altamente especializadas. Incluso para el cumplimiento de estándares técnicos y de calidad internacionales induce a la tercerización de funciones técnicas especializadas.

Adicionalmente se considera que, dada la asimetría de la información, las pymes no son conscientes y/o no están dispuestas a utilizar servicios de consultoría externos, que consideran comúnmente caros y de relevancia limitada (Wren y Storey, 2002). Usualmente pueden buscar asesoría en temas legales y contables. Al mismo tiempo, el nivel de habilidad de la empresa y su capacidad de innovación afectan significativamente su probabilidad de buscar asesoramiento externo. Esto implica que los costos de transacción para los proveedores particulares son altos debido a la baja demanda. Por lo tanto, el sector público puede ayudar a afrontar estos riesgos y costos que implica crear mercados (Feller, 1997).

Un argumento a favor de los *SDE* es que tienden a tener externalidades positivas en el consumo, ya que, frente a la imitación que se genera, se introducen estándares de calidad más altos dentro de las empresas y en las relaciones entre las empresas, probablemente generando un efecto multiplicador en la industria y desarrollo de la pyme (Bellini y Condorelli, 2004).

Los *SDE* pueden estar abiertos a la privatización en la medida que puedan ser producidos y vendidos de forma eficiente (Bellini, 2000, p. 724).

Otro tema que se aborda en la literatura es que se les considera como actores clave en los sistemas de innovación locales y regionales. Participan activamente en el proceso de aprendizaje a nivel local, contribuyendo a crear una cultura sistémica, productiva e innovadora (Cooke et al., 1997).

Por otro lado, existen autores que estiman que se requiere explotar economía a escala (Vickers y North, 2000), sugiriendo una deseable división del trabajo en el nivel local, regional y nacional (Bellini, 2000). Por ejemplo, los servicios tecnológicos avanzados pueden ser muy costosos, por lo que las economías de escala a nivel regional hacen que estos servicios sean viables.

La evaluación del impacto de los SDE está notablemente subdesarrollada. Gran parte de ésta se basa en la opinión de los clientes sobre los servicios recibidos. La evaluación es difícil porque algunos servicios pueden producir beneficios a corto plazo que no son fácilmente medibles, y otros a largo plazo, con beneficios indirectos menos tangibles (Pietrobelli y Rabellotti, 2002).

4.6. Servicios de Desarrollo Empresarial en Italia

Desde principios de la década de 1980, en Italia, los *SDE* se volvieron populares como instrumentos de política para mantener la capacidad de innovación y competitividad de las PYME. En esos años hubo una creciente descentralización de la política industrial a nivel regional, lo que permitió que los *SDE* se establecieran de manera descentralizada y descoordinada, en lugar de ser el resultado de programas de apoyo a las PYME integradas a nivel nacional (Rolfo y Calabrese, 2003).

La mayor parte de la literatura italiana disponible en los *SDE* se refiere a cuestiones de política general o se basa en estudios de casos, a menudo concentrándose en historias de éxito. Probablemente los centros más analizados son de Emilia Romagna (Bellini, 1985; Bianchi, 1985; Brusco, 1992; Bellini y Pasquini, 1998). La misma realizó el primer estudio dirigido a un censo nacional de los SDE existentes en 1988 (Nomisma, 1988).

De los centros estudiados, la mayor parte se encuentra en las regiones del norte y central, particularmente en Lombardía (15), Véneto (10), Emilia Romagna (11) y Toscana (16). La mayoría de estos centros están ubicados en distritos industriales. La conclusión a la que se llega es que se brindan muchos servicios diferentes, no intentan lograr una especialización, por lo que rara vez logran apoyar la innovación. Su pequeña contribución en este ámbito se explica al existir una selección adversa: los clientes de los SDE son las empresas menos innovadoras, mientras que las empresas innovadoras interactúan con las universidades, centros de investigación y asesores técnicos para aumentar su capacidad innovadora (Cusmano, et al., 2000).

Estudios empíricos coinciden que los *SDE* italianos carecen de las capacidades adecuadas para mejorar la innovación. Aunque inicialmente fueron creados para ofrecer servicios tecnológicos han adecuado su oferta a la demanda de los servicios tradicionales de las pymes locales, como información, capacitación, pruebas de laboratorio y certificaciones de calidad. Esto implica que logran su autosuficiencia financiera, ya que suministran servicios que demandan las empresas. Sin embargo, rara vez inducen nuevas demandas de servicios innovadores (Cusmano, et al., 2000).

En cambio, en otros países como Alemania, se conoce el caso de “Steinbeis-Stiftung”, en la que los SDE juegan un rol crucial en la mejora de la innovación y difusión cuando actúan como coordinadores de una red de instituciones, universidades, centros de investigación y empresas innovadoras (Schmitz, 1992).

4.7. SDE en las tres regiones analizadas

Las tres regiones analizadas son grandes e importantes en la economía italiana, y representan una gran parte del empleo industrial (45%) y más del 50% de las exportaciones de manufacturas. Además, representan tres patrones diferentes de desarrollo industrial y política regional, lo que los convierte en un objeto de análisis muy interesante.

En Emilia Romagna existe una fuerte concentración de distritos industriales y una antigua tradición de política industrial a nivel local y regional. En la región se fundó Ervet (Ente Regionale per la Valorizzazione Económica del Territorio) como sociedad financiera de

cartera en 1974. Durante la década de 1980, para apoyar la competitividad del sistema industrial regional, Ervet creó una red de centros ubicados en toda la región para atender necesidades locales específicas. El conjunto de Centros Ervet se conoce como el “Sistema Ervet” e incluye nueve organismos especializados, los llamados Centros de Servicio (Russo et al., 2000).

En los primeros años fueron señalando actividades (lo que llaman en el texto señalización) y problemas específicos para la industria privada que habrían resultado de importancia estratégica, como certificación de calidad y estándares industriales. También ayudaron a liderar esfuerzos hacia la búsqueda de cambios tecnológicos, lo cual fue adecuado en una industrialización incipiente. Actualmente las reformas de los SDE apuntan a:

- Impulsar la sostenibilidad financiera de los centros.
- Subsidiar con financiamiento público sólo proyectos altamente innovadores.
- Impulsar la colaboración entre centros y la creación de redes con el sistema de investigación y universidad.

En Lombardía desde la década de los 80' los *SDE* han formado parte de la política industrial para apoyar a las pymes. La Ley Regional (33/1981) patrocinó la creación de 14 centros para ayudar a fortalecer la capacidad de los sistemas locales de empresas. Una nueva Ley Regional (35/1996), diseñó un plan para promover los centros de servicio y a nuevas empresas con subvenciones para proyectos de I+D y préstamos blandos para la innovación (Garofoli y Musyck, 2003). Ahora, el Gobierno Regional de Lombardía está ocupando un papel neutral en la promoción de la innovación, financiando proyectos relativamente pequeños.

En Veneto el desarrollo industrial es más reciente que en las otras dos regiones. Las empresas privadas e instituciones han tenido un rol central en la promoción y desarrollo de la industria local.

Por lo tanto, un análisis de la política industrial local debe considerar las leyes regionales (desde arriba) y no debe subestimar las instituciones locales (desde abajo), cuyas redes de intercambio, relaciones y competencias que logran una dimensión regional que es raramente

perseguida de forma consciente. La fuerza de algunas estructuras e instituciones privadas, y de sus redes, a menudo invisibles pero reales, reside en los enlaces débiles con la administración pública (Corò, 2001).

Sin embargo, esta configuración con falta de planificación y apoyo públicos ha obstaculizado la coordinación de iniciativas. Además, sin una visión con prospectiva del ámbito público ha generado una limitaba la posibilidad de actualizar todo el sistema industrial, todavía especializado en gran medida en los sectores tradicionales.

4.8. Evidencias de los SDE a través de la aplicación de encuestas

En una muestra de 30 *SDE* y con entrevistas en profundidad con informantes clave, como representantes de organismos públicos locales y regionales, asociaciones empresariales y cámaras de comercio, académicos y profesionales del desarrollo local se logró establecer que las instituciones seleccionadas apoyan el desarrollo industrial en las tres regiones. Estas fueron seleccionadas porque:

- Ofrecen servicios tecnológicos en innovación y cambio tecnológico;
- Se excluyeron aquellas que solo realizan actividades de investigación teórica y que están fuertemente vinculados a grandes empresas;
- También se excluyeron de la muestra BIC, parques científicos y tecnológicos, incubadoras de empresas, estaciones experimentales, polos tecnológicos e industriales.

El cuestionario incluía preguntas sobre la historia de los centros, servicios prestados, clientes, ingresos, empleados y educación, vínculos, canales de acumulación de conocimiento, esfuerzos de autoevaluación e identificación de fortalezas y objetivos a alcanzar.

Las entrevistas realizadas, concluyeron que un *SDE* puede ser una institucionalidad privada, pública o mixta y que también ofrece servicios tecnológicos a pequeñas y medianas empresas.

4.9. Principales hallazgos de los SDE italianos

A primera vista, todos los centros entrevistados brindan servicios al menos en dos de las clases identificadas y el 80% de ellos ofrecen servicios en al menos tres clases. También se solicitó a los centros su área de servicios más rentable y los servicios tecnológicos se indicaron como los más rentables por el 43% de los centros y la capacitación por el 20% de ellos. Entre los servicios tecnológicos, los más rentables son las pruebas de laboratorio y la certificación de calidad.

Nueve centros (30% de la muestra) están muy especializados en pruebas de laboratorio y certificación de calidad. Cinco de ellos dedican al menos el 70% de sus recursos humanos para suministrar estos servicios. Estos centros pueden venderse eficientemente en el mercado, por lo mismo son más grandes que el resto al igual que los enfocados en desarrollo territorial.

Tres centros (10% de la muestra) están especializados en servicios tecnológicos innovadores, dedicando al menos el 65% de sus recursos humanos a suministrar este tipo de servicios. Su facturación proviene más de la venta de servicios que de los subsidios. Ofrecen sus servicios a escala regional.

Los 17 centros restantes no están especializados en ningún servicio específico, pero suministran una variedad de ellos: Siete centros tienen especialización sectorial; 10 centros tienen un objetivo más general de desarrollo territorial. Estos últimos tienen una fuerte relación con el sector privado. Además, estos son los que están más vinculados con el sector público.

Finalmente, solo hay un centro especializado en capacitación y dedican a esta actividad el 70% de sus recursos humanos.

4.10. Lecciones aprendidas de los SDE Italianos

1. Los *SDE* tienen una alta heterogeneidad. Difieren mucho en términos de tamaño, especialización, iniciativa original, composición del volumen de negocios, dependencia de subsidios públicos y vínculos con empresas y otras instituciones. Esto es producto de una política nacional que establece un marco legal general, dejando espacio para la política industrial regional y local. Los *SDE* no se han establecido en un marco de política nacional consistente que apoye el desarrollo industrial.
2. Los centros *SDE* son a menudo la expresión de necesidades locales específicas y tienen fuertes vínculos con el entorno empresarial local. La notable participación privada en la creación de muchos centros, el predominio de las empresas locales entre los clientes y las intensas interacciones con las empresas en las actividades de los centros son características frecuentes de los centros *SDE*.
3. La idiosincrasia de los *SDE* refleja la peculiaridad del sistema industrial italiano. Los centros son la expresión coherente del entorno económico del cual y en el momento en que se originaron. Inicialmente, muchos centros contribuyeron a la difusión de servicios que eran nuevos cuando se crearon. La iniciativa fue a menudo privada (Veneto) o pública, pero en estrecha colaboración con el sector productivo (Emilia Romagna).
4. La mayoría de los centros han alcanzado la autosuficiencia financiera por ahora. A medida que suministran servicios, las empresas han aprendido a exigir y valorar. En particular los *SDE* especializados en pruebas de laboratorio y certificación de calidad, y los centros distritales, han alcanzado un buen grado de sostenibilidad financiera.
5. Los centros italianos son muy buenos ejemplos de cómo las empresas junto con las instituciones locales pueden colaborar para establecer un entorno empresarial propicio para el desarrollo industrial. La disponibilidad local de servicios especializados es uno de los activos competitivos de los sistemas de producción de las PYME italianas en estas tres regiones.

Una de las debilidades de los *SDE* es que actualmente tienen un rol limitado en la promoción de la innovación tecnológica y los cambios de gestión en las empresas atendidas. Aquellos que cumplen este rol son la minoría. Han tardado en reestructurar su papel en apoyar las estrategias de innovación de las pymes, es decir no ayudan a crear nuevas ventajas competitivas dinámicas. Los *SDE* parecen proporcionar servicios más simples como información comercial, marketing y capacitación.

También cabe plantearse el rol de los *SDE* como coordinadores de redes de instituciones especializadas innovadoras, facilitando la comunicación de la demanda y oferta de servicios en los territorios.

4.11. Centros de Desarrollo Empresarial e Innovación en España y Europa

Los Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEI's), también denominados BICs siguiendo la definición anglosajona "Business Innovation Centres", son centros de apoyo a empresarios innovadores y a Pymes en fases de desarrollo. Su función es contribuir a la creación de nuevas generaciones de Pymes innovadoras y al desarrollo y a la modernización de las empresas existentes, dentro de un contexto de desarrollo industrial territorial. Los *CEEI's* desempeñan un papel de intermediarios entre las necesidades de las empresas y la oferta de servicios especializados. Tienen un enfoque global, se ocupan de todos los aspectos de la vida de las empresas y proponen a éstas y a las entidades territoriales una gama de servicios integrados 'a medida' para incrementar la competitividad: las nuevas tecnologías, los métodos de gestión, organización, comercialización o financiación, las estrategias de cooperación, la internacionalización, etc." (Asín Hualde, 2005).

Los *CEEI's*, de acuerdo con la Comisión Europea, son un instrumento al servicio del desarrollo regional, ya que son organismos de apoyo a las Pymes y a los empresarios innovadores.

La DG Enterprise les reconoce un doble papel: a). favorecen el nacimiento e instalación de nuevas empresas y b). Proporcionan un soporte técnico adecuado necesario para incrementar las oportunidades de supervivencia y desarrollo de los nuevos negocios.

Los 23 CEEI's españoles están organizados en una Asociación nacional denominada ANCES. A su vez, en el territorio Europeo los 155 BICs están organizados en una red denominada EBN, con forma jurídica de asociación sin ánimo de lucro, que desarrolla actividades fundamentalmente en los países de la Unión Europea y su extensión hacia el Este (Asín Hualde, 2005).

4.12. Breve reseña histórica de los CEEI's

La característica fundamental que diferencia los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI/BICs) viene establecida por la adopción de un modelo fomentado por la Comisión Europea a través de la Dirección General XVI de Política Regional. Por ello, parece conveniente hacer un poco de historia, tanto de su concepción como de la evolución que han seguido.

En este contexto, en el Boletín de las Comunidades Europeas se publicaba lo relativo a la Acción Comunitaria BIC, de acuerdo con la cual los territorios pueden optar a la puesta en marcha de este tipo de instrumentos de desarrollo regional, obteniendo una financiación directa del 50% de los gastos de puesta en marcha consensuados y de acuerdo con el modelo establecido. (RF.: O J C 214/88, p. 65):

“Artículo – 2.

1.- Los CEEI son organismos locales mixtos, públicos y privados, con una gestión empresarial, autofinanciados a plazo y cuyo objetivo es organizar y poner en marcha un sistema completo para:

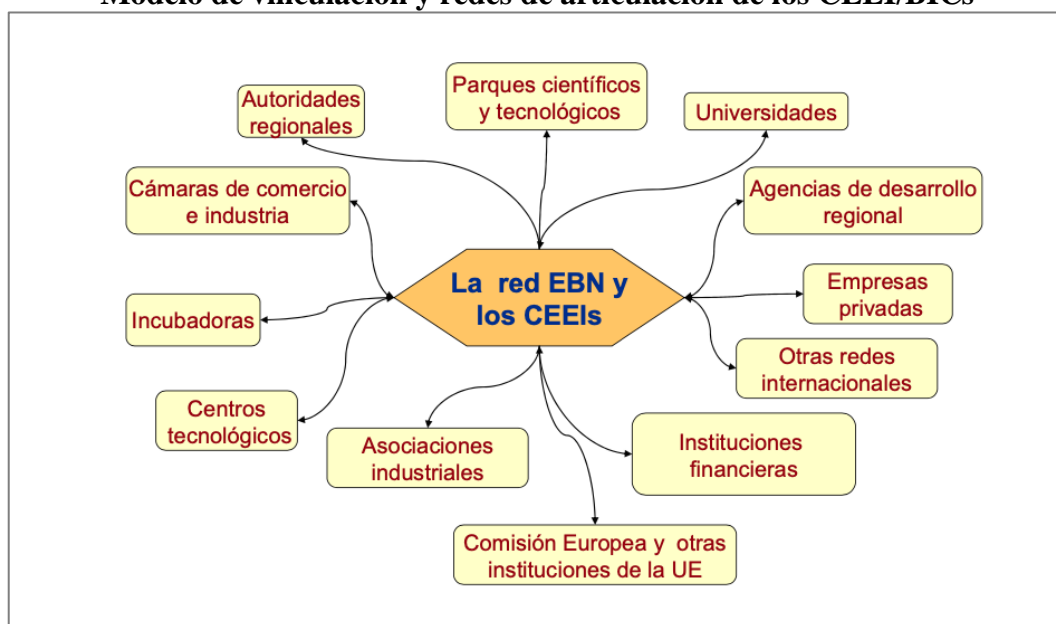
- localizar y seleccionar posibles empresarios y proyectos de empresas innovadoras.*
- proporcionar a los empresarios candidatos y a las pequeñas y medianas empresas, incluidas las cooperativas, con posibilidades de diversificación y/o modernización, un programa completo de servicios necesarios para la creación, la puesta en marcha y el éxito de las nuevas actividades emprendidas, incluyendo, en particular: la formación y orientación empresarial como proceso auto selectivo; la investigación, evaluación, desarrollo y transferencia de tecnología; la gestión; la comercialización; la financiación*
la preparación de proyectos empresariales.

- Proporcionar a las nuevas empresas, en su fase inicial, instalaciones industriales con la infraestructura de servicios necesaria. (Asín Hualde, 2005).

El establecimiento del modelo se basa en dos pilares, la creación de un sello de calidad, el denominado “logo BIC” que se muestra en la imagen; y la creación de una asociación europea para fomentar la creación de estos instrumentos de desarrollo regional y servir de infraestructura de apoyo a la Dirección General para el desarrollo de la Iniciativa. La asociación europea es la EBN (European Business Innovation Centres Network).

Es importante señalar que “El nacimiento y vocación de instrumentos de desarrollo regional, ha ido progresando a lo largo del tiempo en Europa, de manera que los CEEI/BICs actualmente son instrumentos de desarrollo económico en los que se produce un vínculo de unión entre la Innovación Tecnológica y la iniciativa emprendedora, dando origen a la creación y desarrollo de numerosas iniciativas innovadoras y de empresas de base tecnológica (Ver figura N°6). Los CEEI/BICs son una encrucijada de caminos donde confluyen talento, tecnología, capital y know-how, en la que procuran aportar fórmulas innovadoras en el desarrollo económico en el difícil camino de paso hacia la nueva era empresarial basada en el conocimiento” (Asín Hualde, 2005 pp. 8).

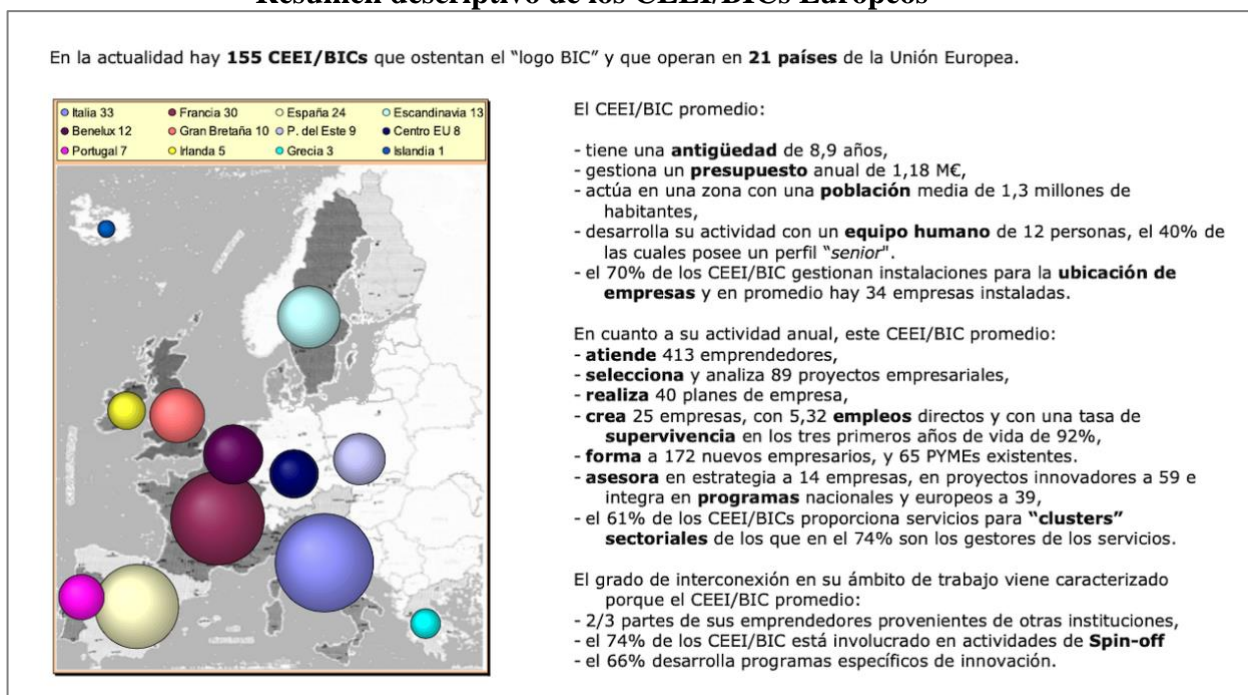
Figura 6
Modelo de vinculación y redes de articulación de los CEEI/BICs



Fuente: Asín Hualde 2005 pp.8

véase <http://www.ipyme.org/Publicaciones/informeceeis.pdf>

Figura 7
Resumen descriptivo de los CEEI/BICs Europeos



Fuente: Asín Hualde. DGPYME, 2005.

4.13. Centros de Desarrollo Empresarial en Japón, la experiencia de Tokio

El Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) de Tokio es una organización integral creada con apoyo estatal hace más de una década para respaldar la expansión comercial en Tokio. La entidad proporciona soporte de conexión comercial y consultoría profesional para empresas extranjeras que inician negocios en la Zona Especial para la Sede Asiática.

En este contexto, el Gobierno Metropolitano de Tokio ofrece asistencia y consejería empresarial a los emprendedores en formación para poner en marcha sus negocios y desarrollarlos posteriormente, mediante la cooperación con diversas instalaciones.

Estos servicios están disponibles para todos los emprendedores, desde los interesados en el espíritu empresarial hasta los que acaban de establecer su negocio.

El análisis del modelo japonés tiene una fuerte inclinación hacia las empresas extranjeras que buscan expandirse a la Zona Especial para la Sede Asiática, aprovechando una gran experiencia en negocios internacionales, los consultores bilingües del CDE de Tokio brindan información de alta calidad, consultoría comercial estratégica y apoyo comercial, etc. El

servicio está hecho a medida para satisfacer las necesidades individuales y se ofrece de forma gratuita.

Los principales servicios del *CDE* de Tokio incluyen:

- Evaluaciones ambientales internas y externas que contribuyen al desarrollo de planes y modelos comerciales al expandirse a la Zona Especial para la Sede Asiática.
- Definición y construcción de dominios empresariales y valor aportado.
- Organización de conceptos concretos de productos y servicios.
- Identificación de recursos necesarios.
- Desarrollo de estrategias comerciales.
- Evaluación de la viabilidad empresarial.
- Búsqueda de joint ventures, socios y clientes, etc.
- Revisión de capitalización y estrategia de capital.
- Reclutamiento y gestión de personal de lingüistas e ingenieros calificados, vendedores, gerencia, etc.
- Gestión de riesgos.
- Asesoramiento en estrategias de branding y relaciones públicas.

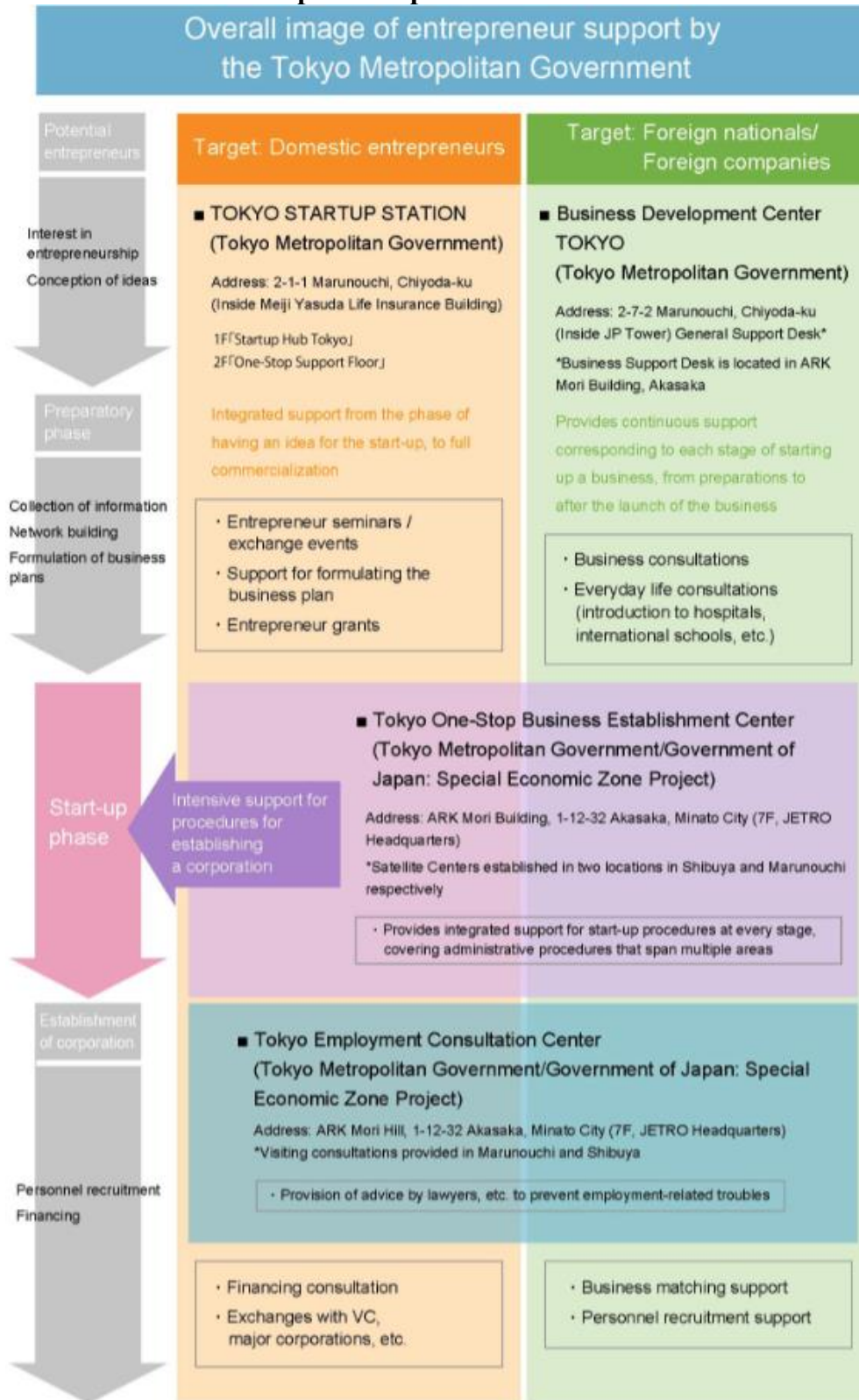
De acuerdo con los requerimientos de las empresas extranjeras, el **BDC** de Tokio apoya el desarrollo de canales de ventas nacionales y el descubrimiento de socios comerciales, etc. A través del emparejamiento individual con empresas comerciales que pueden contribuir al desarrollo del canal de ventas y al crecimiento de las ventas, y también a través del emparejamiento con socios comerciales como fabricantes, empresas conjuntas y socios tecnológicos, y también especialistas, etc., el *BDC* apoya el desarrollo de redes comerciales por parte de empresas extranjeras (BDC Tokio, 2021).

En la figura N°8 se ilustra el modelo de soporte empresarial del *BDC* de Tokio, donde se pueden observar diferencias conceptuales entre los programas de Japón y Estados Unidos. Aunque resulta difícil comparar políticas entre países, debido a la dificultad no sólo de recopilar datos comparables, sino también de construir un modelo o una hipótesis que cubra las diferencias culturales y sociales, el programa *SBDC* de los Estados Unidos existe para apoyar a las pequeñas empresas, mientras que el programa japonés se basa en la atracción

de firmas basadas en nuevas tecnologías, donde los capitalistas de riesgos y otras entidades niponas evitan a las empresas verdaderamente pequeñas (Lerner & Kleger, 2000). En tal sentido, la cultura y la sociedad japonesa no toleran los fracasos a la hora de gastar fondos para expandir a largo plazo a las firmas niponas y/o extranjeras.

Finalmente, Estados Unidos tiene muchas universidades prestigiosas y la utilización del conocimiento tecnológico es la base del programa *SBDC*. Por el contrario, es difícil decir que las universidades de Japón sean comparables a las de Estados Unidos. Por lo tanto, estas diferencias deben considerarse en las discusiones de programas similares de asistencia empresarial.

Figura 8
Modelo de Soporte Empresarial del BDC de Tokio



Fuente: Centro de Desarrollo Empresarial de Tokio, 2021.

Las respuestas a las preguntas de investigación sobre el rol clave que juegan los servicios de desarrollo empresarial generalmente vienen en forma de evaluaciones de políticas y programas públicos. Así, estos estudios de casos (Italia, España, Reino Unido, y Japón) poseen sus propios méritos sobre la base de evidencia, aprendizajes y efectos. Aunque esta evidencia a menudo proviene de revisiones de desempeño, donde los datos sobre los beneficios y otros resultados se recopilan, analizan y se tabulan, la revisión general de lo analizado es importante, ya que permitió observar la distinción estructural de los servicios y resultados de las políticas orientadas al desarrollo empresarial.

4.14. Modelo SBDC de los Estados Unidos

Aunque el propósito de este capítulo fue analizar diversas experiencias en la construcción de los “Centros y Servicios Empresariales”, mediante una lectura comparada (Dini, 2019), evidenciado tanto las similitudes como las diferencias operativas, políticas y estratégicas, la experiencia del modelo *SBDC* de los Estados Unidos que se describe con mayor profundidad en el quinto capítulo, recoge la literatura más reciente de la exitosa Red Small Business Development Center (SBDC) y su expansión en América Latina, programa que tiene sus fundamentos a comienzo de la década de 2000, cuando la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA) empezó una labor de difusión de este modelo en diversas economías de América del Norte, Centro América y América del Sur.

Aunque el modelo nace en 1976 y actualmente cuenta con más de 1.100 Centros de Desarrollo Empresarial, el proceso de internacionalización recibió un fuerte impulso en el año 2012, con el anuncio del Presidente Barack Obama, sobre la creación del “Small Business Network of the Americas”, cuyo propósito es fortalecer la integración económica y el desarrollo empresarial del sector Mipyme a través de vínculos de colaboración, capacitación, intercambio de experiencias y facilidades de internacionalización entre los diversos Centros implementados (Cepal, 2019).

La información examinada nos permite constatar que la experiencia estadounidense junto con diversas instituciones internacionales, como el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), realizó una década antes que UTSA, diversos esfuerzos para poner en marcha centros de desarrollo empresarial en América Latina. En tal sentido, autores como Dini

(2019) identificó que, en la segunda mitad de la década de 1990, el FOMIN patrocinó 17 programas piloto mediante los cuales se experimentaron diversos modelos de articulación público-privado para la creación de instituciones de apoyo a las micro y pequeñas empresas, ámbito que contribuyó al fomento y creación de mejores sistemas productivos locales. Lastimosamente, tal como lo describe Castello (2014), faltan estudios que analicen de forma rigurosa la contribución de cada experiencia.

Más allá de las experiencias patrocinadas en décadas anteriores, el modelo *SBDC* de los Estados Unidos sigue siendo el programa mejor evaluado en los Estados Unidos y su rol promotor en América Latina y especialmente en Chile, ha sido fundamental para la creación de una estructura en red con presupuesto estable desde su adaptación en el país.

4.15. Recapitulación y notas finales

Las políticas de desarrollo empresarial a nivel internacional constituyen una visión general de las experiencias, lecciones y aprendizajes institucionales de los programas de asistencia técnica para el segmento MIPYME, y cada una de las opciones adoptadas implicó riesgos y oportunidades. Esto a su vez, requiere remontarse a las primeras experiencias de los Estados Unidos y Europa, donde los fundamentos macro-institucionales de largo plazo han sido fundamentales para la consolidación de los servicios empresariales. Además, de atender las complejidades de las pymes y los sistemas económicos locales. Las diversas experiencias examinadas se han asentado en engranajes apropiados para el desarrollo de estas políticas públicas, donde la clave del trabajo en red o acciones colectivas han cambiado el paradigma y las dinámicas de asistencia empresarial en el tiempo.

Considerando lo anterior, en el próximo capítulo se analizan los factores macro y micro institucionales que dieron origen al programa *SBDC* de los Estados Unidos, su proceso de creación, evolución, velocidad de adaptación presupuestaria para mejorar las condiciones económicas de las pequeñas empresas y una serie de prácticas exitosas que facilitó su expansión posterior en más de 20 economías de América Latina.

CAPÍTULO 5
FACTORES MACRO Y MICRO INSTITUCIONALES QUE DAN
ORIGEN AL MODELO SBDC EN LOS ESTADOS UNIDOS

5.1. Prefacio

Las organizaciones del sector público están bajo presión para ofrecer más a sus ciudadanos, desde servicios digitales integrados a la cuarta revolución industrial hasta políticas y programas que aborden problemas complejos para el sector empresarial, incluyendo los desafíos sociales para disminuir la desigualdad y promover el trabajo decente (OIT, 2017).

Diversos expertos de la Boston Consulting Group (BCG, 2020) sugieren que contrariamente a la creencia popular, los países no necesitan elegir entre fomentar el crecimiento económico y mejorar la vida de sus ciudadanos. De hecho, pueden hacer ambas cosas. En tal sentido, la literatura sugiere que el tiempo para el enfoque tradicional del desarrollo económico, si bien buscan impulsar el PIB, los formuladores de políticas ya no pueden darse el lujo de esperar que las ganancias se traduzcan, con suerte, en mejoras en la vida de los ciudadanos y en las empresas. En cambio, necesitan generar crecimiento y bienestar simultáneamente. Al crear puestos de trabajo, fomentar las habilidades y mejorar el acceso (para todos) a los servicios y oportunidades. Para ello, los gobiernos deben crear una base para un desarrollo económico más rápido y sostenible. Esto requiere empujar una variedad de palancas de una manera cuidadosamente orquestada en los territorios.

En este contexto, las economías que innovan se destacan en la creación de empleo, el espíritu empresarial, el talento y los ecosistemas. Pero dar rienda a la innovación requiere una inversión significativa y una burocracia simplificada, incluyendo mayor acceso a servicios financieros y empresariales. Además, de despertar el interés de las empresas privadas a través de la colaboración basada en asociaciones públicas y universitarias.

También, la dinámica en torno al desarrollo económico está evolucionando rápidamente. Las nuevas tecnologías y modelos de negocios están trasladando el crecimiento económico a nuevos sectores industriales. Los crecientes niveles de desigualdad y la creciente competencia por la inversión extranjera están agregando complejidad y urgencia al logro del crecimiento económico sostenible y el bienestar. Para ayudar a los gobiernos a alcanzar sus objetivos, es fundamental la combinación única de personas, asociaciones y herramientas colaborativas.

Así como el cambio geopolítico, tecnológico y social está transformando radicalmente el panorama competitivo para los negocios, también está alterando la competencia económica entre naciones. Como resultado, los gobiernos deben adaptar sus estrategias de desarrollo y reinventarse para ser ágiles y receptivos al entorno global en constante cambio.

En este panorama general, los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y los Centros de Desarrollo de Negocios están ganando importancia en la integración de emprendedores y empresas, con experiencias bastantes consolidadas como el programa *SBDC* de los Estados Unidos, el programa *BIC* en Europa, los Centros de Comercio Internacional en Asia y la red de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas en América Latina y el Caribe.

Como resultado, las empresas asistidas por este tipo de programas están superando las definiciones de desempeño, con su enfoque en la escala física masiva y retornos consistentemente sólidos para los propietarios, y están adoptando sus modelos de negocios para construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Este capítulo, ofrece una visión conceptual de los servicios de asistencia empresarial proporcionado por el Programa *SBDC* de los Estados Unidos, incluyendo sus características macro institucionales y su proceso de expansión en América Latina.

5.2. Centros de Desarrollo de las Pequeñas Empresas (SBDC)

En un contexto analítico y comprensivo, los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (en adelante *SBDC*, por sus siglas en inglés) nace como un programa experimental a partir de 1976 al alero de la Agencia Federal de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (*SBA*, por sus siglas en inglés). El objetivo principal de los *SBDC* es proveer conocimiento especializado en forma de servicios de consultorías a los dueños y administradores de pequeñas empresas. Tanto emprendimiento como pequeños negocios enfrentan diferentes dificultades para crecer y sostenerse en el tiempo. En este espacio de necesidades emerge el programa de *SBDC* creando una oferta de servicios de asistencia, consultoría e investigación específica para las pequeñas empresas. La distribución territorial de los *SBDC* a lo largo y ancho de Estados Unidos ha permitido lograr economías de escala en cada estado. Sin los *SBDC*, una pequeña empresa tendría que resolver una serie de limitantes para acceder a algún servicio de consultoría partiendo por el costo.

De acuerdo con la ley que crea el programa, los SBDC deberían desarrollar las siguientes funciones:

- a) Consultoría individual para las pequeñas empresas
- b) Mantener información actualizada sobre las regulaciones federales, estatales y locales que afectan a las pequeñas empresas y asesorar para su cumplimiento.
- c) Mantener listas de consultores privados regionales y locales a quienes pequeñas empresas pueden ser referidos.
- d) Coordinar y conducir investigación sobre problemas de pequeñas empresas generales y técnicos los cuales no son fáciles de resolver
- e) Mantener una relación de trabajo con comunidades de inversión y financiera, asociaciones legales, consultores locales y grupos o asociaciones de negocios locales para ayudar a solucionar las necesidades de la comunidad de pequeñas empresas
- f) Asistir en la transferencia de tecnología desde fuentes existentes a las pequeñas empresas, y
- g) Proveer asistencia para la solución de problemas a pequeñas empresas en las áreas de operaciones, marketing, finanzas, desarrollo estratégico de negocios, personal, administración y otras disciplinas requeridas para el crecimiento de las pequeñas empresas y disminución de las concentraciones económicas en la industria

Siendo una iniciativa del gobierno, las agencias de gobierno estatal y/o universidades postulan al programa entregando un plan que debía contener un detalle sobre las instituciones participantes, la cobertura geográfica, los servicios a entregar, los procedimientos para cada servicio y el presupuesto. Los *SBDC* debían además constituir un consejo asesor.

La creación de los centros ha estado particularmente ligada a las universidades y community colleges aprovechando el despliegue territorial y la facilidad para constituir servicios de consultoría basados en académicos y estudiantes. Los *SBDC* se transformaron y lograron vincularse con otros programas de la SBA, las cámaras de comercio estatales u otros programas especiales federales (Inouye, 1988). Los *SBDC* no fueron la primera iniciativa pública para apoyar el desarrollo empresarial de las pequeñas empresas a nivel federal y estatal. Incluso en algunos estados existían programas con financiamiento público de apoyo

a las empresas a través de los community colleges. Por lo tanto, su configuración a nivel territorial respondía al contexto y los participantes públicos y privados de cada estado.

El punto de inflexión para los *SBDC* ocurre en julio de 1980 con la promulgación de una ley para el desarrollo de pequeñas empresas (Small Business Development Act, 1980), la cual deja de ser un programa experimental. Entre los aspectos claves, se define un modelo de financiamiento a los participantes del programa. Desde entonces, los centros están financiados en un modelo denominado como 1:1, es decir, un 50% del presupuesto es aportado por la SBA con fondos federales y el resto es enterado por los gobiernos estatales, instituciones de educación o corporaciones de desarrollo, financiera o de crédito autorizadas por el Estado. En algunos estados reconocieron que los objetivos propuestos en el programa del SBA coincidían con los planes y acciones implementados a nivel local. Por lo tanto, el programa representó una oportunidad para fortalecer sus acciones. Uno de los casos ocurrió en el estado de Oregon que transformó su red de centros de asistencia para las pequeñas empresas en un *SBDC* (Ross y Kurth, 1986). De esta forma, los gobiernos estatales no estaban ajenos a la necesidad de desarrollar las pequeñas empresas y reconocen su papel en las economías locales.

La ley permitía que diferentes instituciones pudieran crear un *SBDC*, pero la configuración propuesta por los gobiernos estatales estaba basada en las capacidades existentes de las universidades o community colleges. Estas instituciones de educación superior asumen un rol en la necesidad de lograr un desarrollo económico en el nivel estatal, es decir, servir al interés público. Aunque, existieron ciertas precauciones de las autoridades respecto de la vinculación de las instituciones de educación superior con las industrias, se vio de manera positiva la posibilidad de desarrollar programas para aumentar el conocimiento y capacidades de los estudiantes.

En este contexto en el estado se configura una red de *SBDC* basada en un centro líder y sub-centros. Los sub-centros están localizados en community colleges, universidades, escuelas vocacionales, cámaras de comercio o corporaciones de desarrollo económico (Texas Higher Education Coordinating Board, 1988). A pesar del protagonismo de la universidad (Krause et al, 1990) y las actuales exigencias de la SBA, en ciertos estados han establecido configuraciones basadas en organizaciones o agencias estatales sin vinculación con la

educación superior⁷. Paulatinamente, el programa de SBDC es implementado en todos los estados en 1991.

Es importante mencionar que, la SBA desarrolla tres líneas de apoyo a la pequeña empresa: el apoyo institucional, la asistencia financiera y el desarrollo de negocios. En esta última línea, además de los *SBDC* también se entregaba asistencia a través del Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Retirados (*SCORE* por sus siglas en inglés), los Institutos de Pequeños Negocios (*SBI* por sus siglas en inglés), los Centro de Recursos de la Cámara de Comercio y un programa de asistencia en marketing (Hunter, 1984). Los *SCOREs* y *SBI*s eran programas más antiguos, el primero fue fundado en 1964, mientras que el segundo en 1972. Aunque existía cierta similitud en los servicios entregados, no había competencia, sino complementariedad.

En los *SBDC* además de académicos y estudiantes de las universidades también se desempeñan profesionales de los *SCORE* y estudiantes vinculados con los *SBI* (Anderson, 1988). Los *SBDC* se diferenciaban de los *SBI* en sus objetivos, puesto que este último tenía que responder a incrementar el desarrollo profesional de los estudiantes y al mismo tiempo proveer asistencia a las empresas. Solía darse el hecho que algunas empresas no eran atendidas por los *SBI*s, porque la necesidad de la empresa no correspondía a la experiencia que se buscaba desarrollar en los estudiantes (Fry y Howard, 1987).

Desde que comenzó el programa emergió la necesidad de establecer un enfoque de evaluación cuantitativa y cualitativa respecto del apoyo entregado por los *SBDC* a los emprendimientos y las pequeñas empresas de acuerdo con la normativa que la sustenta (Elstrott et al., 1987). Desde su primera evaluación en 1983, los resultados eran favorables considerando un enfoque cuantitativo, es decir, número de atenciones entregadas, número de capacitaciones, entre otras variables. Una de las recomendaciones que apareció a partir de las primeras evaluaciones fue la incorporación de la perspectiva del cliente. A mediados de los 80 's, las evaluaciones internas y externas del programa demuestran que la experiencia de EE. UU., produce más impactos positivos a pesar de los problemas con algunas empresas respecto de los servicios ofrecidos por los *SBDC* (Chrisman et al. 1985). Durante los años

⁷ Los estados que desarrollaron configuraciones no basadas en universidades fueron Montana, Colorado, Illinois, Indiana, Minnesota, Ohio y West Virginia.

de funcionamiento del programa han existido diferentes propuestas para evaluar los *SBDC* en consideración a las diferencias que presentan en cada estado. En este aspecto han existido importantes contribuciones de la Asociación de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (*ASBDC*, por sus siglas en inglés).

Los *SBDC* están vinculados con la *ASBDC*, la cual es una organización nacional creada en 1979 que representa a todos los centros frente a la SBA. Dicha relación se concretó paulatinamente, primero, como un acuerdo de compromisos en 1984. Luego, la vinculación en términos legales ocurre en 1992 a través de la Public Law 102-366. En particular, esta ley prohíbe modificar el programa mediante regulaciones provenientes del SBA. La *ASBDC* cumple un rol de intermediación entre la SBA y los *SBDC*.

La misión de la *ASBDC* es representar el interés colectivo de sus miembros promoviendo, informado, apoyando y continuamente mejorando la red de *SBDCs*, que ofrece ayuda educativa a nivel nacional para las pequeñas empresas, contribuyendo así al crecimiento de las economías nacionales, estatales y locales.

En la práctica, el *ASBDC* trabaja en conjunto con la SBA para mejorar el desempeño de las *SBDC*. Entre otras actividades, la *ASBDC* implementó un modelo de acreditación para establecer estándares en los *SBDC*.

Finalmente, desde el 2012, el director de US SBA es parte del gabinete del presidente, es decir, tiene rango de secretario (ministro) de cartera. Lo anterior, demuestra la importancia estratégica de los programas de apoyo para las pequeñas empresas.

5.3. Políticas involucradas

Los *SBDC* se desarrollan en los 80 's cuando ocurre un cambio de política respecto de la creación de empleo. Los programas cambian su enfoque del desarrollo de grandes empresas manufactureras hacia otro basado en el crecimiento de pequeños negocios (Smith y Fox, 1990). Junto con los *SBDC*, se implementan diversos programas para la transferencia de tecnología, investigación y desarrollo y créditos para nuevos negocios. Prontamente existe un desarrollo teórico-práctico que reafirma la vinculación del emprendimiento y

desarrollo de negocios en Estados Unidos y la función de los SBDCs. A mediados de este decenio se habla de la emergencia de una nueva economía entendiendo que la producción nacional compite con una gama de productos importados aumentando las dificultades para el desarrollo de las pequeñas empresas.

El número de *SBDC* se debió no tan solo a su modelo de financiamiento con fondos federales, sino que también a la planificación para el desarrollo económico de los estados. De esta forma, la alta demanda por consultoría desde las pequeñas empresas era un factor, pero no el más preponderante para la apertura de los *SBDC*. Se observó como una oportunidad el rol que podrían cumplir los centros en el ecosistema conformado por diferentes programas federales y estatales para impulsar el emprendimiento y el desarrollo de empresas. Por ejemplo, la SBA no solamente está encargada de los *SBDC*, sino que también proveía de financiamiento para la pequeña empresa desde diferentes instrumentos (Ver Hunter, 1984). En comparación a la situación actual, en 1989, existían solamente 56 centros de los cuales 42 estaban vinculados a universidades, 5 a community colleges y 9 a agencias estatales (Krause et al, 1990). En ese mismo año, había más de 500 SBIs vinculados a instituciones de educación superior.

A pesar de las similitudes con otros programas, los *SBDC* logran establecer un espacio para apoyar a los emprendedores y los dueños o administradores de pequeños negocios.

Entre la gestión de universidades y community colleges existe una diferencia respecto de la parte de la institución que respalda su desarrollo. En el caso de las universidades, los *SBDC* están vinculados generalmente con las escuelas de negocios. Mientras que en los community colleges están relacionados con programas de educación continua, servicios comunitarios, capacitación técnica o educación vocacional (Carmichael, 1991). Claramente, las universidades cuentan con mayor infraestructura y personal, académicos o estudiantes, que se pueden desempeñar en *SBDC*. En la configuración territorial, las universidades cumplen el rol de centros líderes, mientras que los community colleges son generalmente los sub-centros. A finales de los 90 's, en Estados Unidos se contabilizaban cerca de 1.000 *SBDC* administrados por universidades, community colleges, escuelas vocacionales, cámaras de comercio y corporaciones nacionales de desarrollo económico (Levenburg, 1999). El establecimiento de una red estatal de *SBDC* no sólo tiene que ver con las políticas nacionales

acordadas entre la SBA y la ASBDC, sino también de las políticas establecidas por los gobiernos estatales.

Los gobiernos locales influyen en las operaciones de los *SBDC* fomentando ciertos segmentos o servicios (Bartik, 2003). Como fue mencionado, los Estados contaban con planes de desarrollo económico que involucra el desarrollo de la pequeña empresa⁸.

Los *SBDC* como instituciones que buscan influir en el desarrollo económico de un territorio se alineaban con dichos planes. Por ejemplo, entre los segmentos que algunos estados definían como foco para los *SBDC* se encontraban los negocios en el área rural (Fisher y Knutson, 1989). El área rural era caracterizada por la falta de capital, clima de emprendimiento, apoyo para la administración y servicios para las nuevas empresas (Malecki, 1988). En particular, una de las razones por las cuales algunos estados se focalizaron en los negocios rurales fue la disminución de bancos comerciales para ese segmento (Morris and Drabenstott, 1989) y también los estudios sobre el reconocían la fragilidad económica del área rural (Pigg, 1986). En este contexto, los *SBDC* se hacían cargo de resolver la escasa experiencia en el desarrollo competitivo de los negocios rurales. No obstante, aunque los servicios contribuyen al mejoramiento de las capacidades administrativas, la asistencia para resolver problemas de carácter técnico era limitada desde esta instancia. Similar a lo anterior, los *SBDC* fueron incorporados a los programas para el desarrollo de exportaciones.

5.4. Sistema de financiamiento

El sistema de financiamiento está basado en fondos provenientes del sector público sea local, estatal o federal; el sector privado y por las universidades donde se encuentran alojadas los *SBDC* (Anderson, 1988). El modelo varía en cada estado de acuerdo con las instituciones participantes en la red de *SBDC*. Los estados junto a otras instituciones, organizaciones o agencias postulan al programa y la SBA asigna un fondo disponible para su operación.

⁸ A mediados de los 80's existían diversos planes vinculados a los Estados, una pequeña muestra sería: Illinois "Construyendo Illinois: Un Plan Estratégico de cinco años para el desarrollo de la economía de Illinois, 1985"; Indiana "En sintonía con el Futuro: Plan de Desarrollo Económico y Estratégico de Indiana, 1984"; Iowa "Reconstruyendo la Economía de Iowa: Un Plan Estatal de Desarrollo Económico Exhaustivo, 1985"; Michigan "El Camino a la Prosperidad, 1984"; y Wisconsin "Reporte Final de la Comisión de Desarrollo Estratégico de Wisconsin, 1985" (Allardice y Giese, 1987)

Tanto el estado como las instituciones (universidades o community colleges) debían contribuir un monto igual al aportado por el SBA tanto en especies como en dinero, en este último debía corresponder al 50%. Aunque, el SBA asignaba un presupuesto, existían casos en los cuales los aportes de los participantes no lograron igualar el monto de las contribuciones desde fondos federales (Legislative Audit Council, 1985). El modelo de financiamiento va a ser en todos los casos una limitante para lograr un mejor desempeño de los SBDCs. Gray y Black (2003) vinculan a la atracción y retención de personal calificado, la relación con los stakeholders, la capacidad de cubrir la demanda, problemas para relacionarse con un segmento específico y la evaluación de los resultados con la disponibilidad de fondos en los centros.

Cabe mencionar que antes de la creación del programa SBDC, los estados disponían de fondos para las instituciones de educación superior con el fin de impulsar el desarrollo económico a nivel de estado (Melville y Chmura, 1995). Los gobiernos estatales lograron a partir de las contribuciones alinear a los community colleges con el desarrollo económico. Con la creación del programa de la SBA, algunos community colleges organizaron sus misiones estableciendo redes de *SBDC* a nivel estatal para lograr sumar los fondos federales.

A principios del 2000 y como referencia, un estudio de un grupo de 250 *SBDC* reportaba un financiamiento anual promedio que alcanzaba los USD \$248.067 (USD \$373.254,40 a la fecha de hoy). La fuente de financiamiento principal era el SBA, cuyo monto era equiparado por los aportes de las instituciones de educación y el gobierno estatal. Una pequeña parte del presupuesto anual provenía de cámaras de comercio, fondos para negocios y pagos por servicios (Gray & Black, 2003).

Relacionado con este tema, se mencionaron dos problemas, primero, que los fondos no eran suficientes para pagar salarios competitivos a los directores de los *SBDC* y, segundo, que los cambios en la política local afectan los aportes estatales.

Los directores de los *SBDC* debían destinar una importante parte de su tiempo en controlar el presupuesto de tal forma de asegurar las actividades de consultoría y mantener los gastos para equiparar los aportes federales.

5.5. La estructura de triple hélice del modelo SBDC

El modelo de Triple Hélice emerge como una propuesta de cooperación universidad-industria-gobierno en el marco de las políticas públicas para promover la innovación por Leydesdorff y Etzkowitz (1996). Este modelo fue promovido a finales de los 90 's por diversas organizaciones intergubernamentales como las OCDE, Banco Mundial, UNESCO, entre otros en el ámbito de la innovación empresarial. González de la Fe (2009) plantea que el modelo resalta el hecho que la innovación es producto del conocimiento innovador, recursos económicos, las oportunidades de mercado y las políticas públicas. Etzkowitz (2003) identifica 10 características de este modelo entre las cuales la capitalización del conocimiento sería fundamental para dinamizar las acciones de los diferentes actores. Por lo tanto, el modelo contribuye a materializar la llamada sociedad basada en el conocimiento.

Estas tres esferas institucionales cumplen con sus funciones previamente establecidas, pero la interacción conjunta y comprometida agrega un mayor valor a los resultados tradicionales.

De acuerdo con Chang Castillo (2010), existen tres modos en el modelo Triple Hélice, que se diferencia esencialmente en el grado de interacción entre instituciones; la posibilidad de establecer nuevas regulaciones de manera unilateral o conjunta; el desarrollo de alianzas estratégicas entre instituciones; entre otras. Entendiendo la dinámica de las instituciones, se busca lograr un organismo híbrido en constante desarrollo a través del mejoramiento continuo de sus capacidades. En este sentido, no solamente es necesario un marco normativo, sino que una dinámica entre las instituciones, el cual permita delegar la toma de decisiones para progresar de manera conjunta y en respuesta a los escenarios cambiantes.

Aunque el modelo de Triple Hélice fue conceptualizado como respuesta a la necesidad de promover la innovación, es posible sustentar que este fue introducido tempranamente en algunos programas de asistencia a las pequeñas empresas que involucran universidades. Una de las experiencias que logró la cooperación de los gobiernos, universidades y empresas fue el programa de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos. La iniciativa no tuvo un foco en la innovación, sino que fue traducida en entrega de conocimiento especializado a los dueños y administradores de empresas para mejorar su

desempeño. En este modelo, el gobierno estatal y federal define las orientaciones y proporciona financiamiento a las universidades y otras instituciones de educación para difundir y aplicar el conocimiento especializado en las necesidades de las empresas. El contacto entre académicos, estudiantes y empresarios afectaría la dirección de la investigación básica y aplicada para resolver ciertas necesidades, por ejemplo, uso de nuevos materiales para productos, establecimientos de modelos de logística y distribución, entre otros.

5.6. Desempeño y dinamismo del programa SBDC

Como se ha mencionado los *SBDC* emergen en los 80 cuando la economía de Estados Unidos estaba cambiando. En particular, se observa que hay una competencia entre estados para la atracción de negocios que decidieron relocalizar sus operaciones dentro del país. Los gobiernos estatales y federales, además, impulsaron el emprendimiento como una forma legitimada para obtener ingresos más allá del empleo. En paralelo a la necesidad de establecer nuevos negocios, emerge la demanda por servicios de consultoría de parte de los emprendedores y pequeños empresarios. Respecto a esta necesidad, no se debe situar únicamente en el proceso de formalización de los negocios, sino que también puede ocurrir durante su crecimiento. Por ejemplo, la apertura de una sucursal para expandir geográficamente un negocio enfrenta problemas similares al inicio de un negocio (Barringer y Greening, 1998).

Desde los primeros años del programa, fue reconocido que la demanda de servicios de consultoría por parte de las pequeñas empresas excede a la oferta de los *SBDCs*. El incremento en el número de centros a nivel nacional era indicativo de las oportunidades que ofrecía el programa. Por una parte, para los estados era una herramienta para impulsar el desarrollo económico a partir del emprendimiento y pequeña empresa. Por otra parte, las instituciones de educación superior veían la posibilidad de mejorar la vinculación con el medio y las capacidades de sus egresados. No obstante, no se había sido evaluada la contribución al desarrollo del país. Dada esta situación, los *SBDCs* fueron analizados considerando diferentes indicadores, por ejemplo, el incremento de las ventas, el número de puestos de trabajos creados, el aumento en las utilidades, el aumento estimativo de ingresos al estado por pago de impuestos, la continuidad de las empresas en años luego de entregada

la asesoría, entre otros. Los primeros estudios realizados por Robinson (1982), Pelhan (1985) y Chrisman et al (1985), con muestras específicas de SBDC, confirman que los servicios de consultoría contribuyen, particularmente, en las ventas y empleo. En particular el estudio de Pelhan entregó evidencia que los SBDCs lograron ser eficientes en la entrega de los servicios de consultoría. En los 90 's, Chrisman y Katrishen (1995) calculan que por cada dólar gastado en los *SBDC* se producen USD 2,61 en impuestos.

Desde muy temprano, los *SBDC* autoevalúan su desempeño de diferentes formas, por ejemplo, a través de encuestas a sus clientes (Ver Nahavandi y Chesteen, 1988; Maynard-Moody y Cheek, 1989). Estas evaluaciones individuales estaban determinadas por las dificultades de homogeneizar los criterios vinculados a los servicios que ofrecían los SBDCs. Un estudio longitudinal realizado a finales de los 80 's recomendaba focalizarse en la eficiencia de las operaciones de las *SBDCs* vinculando la operación con el gasto (Lang J.R. y Golden P.A., 1989). La eficiencia y, en general, el modelo de los *SBDC* ha avivado las discusiones teóricas y prácticas respecto de la mejor forma de evaluación (Ver Wood, 1994; Chrisman y McMullan, 1996). A finales de los 90 's, Chrisman (1999) identifica tres problemas en el cálculo de gastos y resultados: la creación de sub-centros para ampliar la cobertura; los clientes de largo plazo que requiere varias atenciones; y los clientes de corto plazo que no pueden ser cuantificados sus beneficios.

En los últimos años las evaluaciones del programa a nivel nacional son realizadas por la SBA y la *ASBDC*. No obstante, cada estado realiza evaluaciones a sus programas. En la evaluación realizada el 2006 por el Estado de Montana, se reconoce que una de las debilidades de los estudios nacionales es el carácter de autoevaluación y el bajo nivel de respuesta en los instrumentos.

Entre otros problemas también se identificaron: tres métodos para calcular la creación de trabajo, algunos sub-centros no entregaban información respecto de su desempeño y en algunos casos no fue posible verificar la información de los clientes. Tanto la SBA y la *ASBDC* han trabajado en la estandarización de los reportes.

El control y monitoreo es actualmente una parte esencial del modelo, puesto que a través de este es posible mantener una evaluación general respecto del desempeño de los *SBDC* en consideración a un conjunto de variables normalizadas.

5.7. Entorno y ecosistema

El entorno de los *SBDC* no sólo está determinado por las características de las pequeñas empresas que requieren asesorías, sino que también por diferentes instituciones y mecanismos vinculados con el emprendimiento y el desarrollo de negocios. Los Estados desarrollan diferentes discusiones acerca de cómo estimular sus economías considerando diferentes líneas para lograr tal propósito, lo cuales eran plasmados en estrategias estatales y locales.

Los *community colleges* participaban en el establecimiento de *SBDC*, que era parte de una estrategia más compleja para vincularse con el desarrollo económico⁹. Aunque en los *SBDCs* es posible encontrar asistencia de académicos y estudiantes de diferentes disciplinas de las universidades o *community colleges*, la mayoría está vinculado a las escuelas de negocios (McCutchen, 1998). Dicha vinculación se plasma en su localización. Así, en el estudio de una muestra de *SBDC*, el 62,6% se localizaba dentro de los campus de las instituciones de educación (Gray y Black, 2003). La localización está vinculada con la configuración de centros líderes y sub-centros. El establecerse fuera de las instituciones de educación superior significa asumir un costo adicional que podría ser destinado para mejorar el desempeño de la *SBDC*.

Los *SBDC* coinciden con un cambio cultural, de acuerdo con un estudio de Baylor University, entre 1980 y 2005 se calculó que más 5 millones de puestos de trabajos desaparecieron de las compañías Fortune 500, mientras que las pequeñas empresas crearon 34 millones (Tice, 2007). Incide en este desarrollo empresarial, el involucramiento de la mujer en el tema de negocios y la incorporación de tecnologías en los negocios. Aunque no hay estudios de género en los *SBDC*.

⁹ Los *community colleges* participaban en las actividades de las cámaras de comercio; ofrecían seminarios relacionado con negocios; entregaban capacitación personalizada en ciertas áreas de las organizaciones; tomaban parte en los programas de capacitación patrocinados por los estados; promocionan sus esfuerzos por el desarrollo económico (Mora, 1988).

5.8. Impacto de la asistencia empresarial del modelo SBDC

Desde el inicio del programa hasta la fecha, el tipo de consultoría entregado por los *SBDC* varía dependiendo del estado en el cual se localiza y sector económico en el cual focalizan sus actividades. A principios de los 2000s, un estudio de 250 centros reveló que los servicios más solicitados se encontraban en los ámbitos de: finanzas; planificación estratégica; marketing; contabilidad y legal (Gray & Black, 2003). Los servicios ofrecidos se van a diferenciar también por el tipo de institución de educación involucrada. Mientras las universidades pueden ofrecer servicios vinculados con la investigación, los *community colleges* se focalizan en la educación continua entendida como cursos de capacitación, entrenamiento técnico, entre otros (Carmichael, 1991).

En un estudio de 150 clientes de *SBDC*, indicaba que el 40% de las personas atendidas por los *SBDC* recién estaban comenzando con sus negocios (Jones et al, 1990). En este grupo es donde la consultoría de los *SBDC* se ha especializado con servicios como: la creación de un nuevo negocio, la obtención de financiamiento, el diseño de estrategias de ventas y publicidad, la preparación de estados financieros y la solución a problemas de administración. El estudio también reconoció que los clientes perciben que están obteniendo una consultoría de alta calidad a un bajo costo. Estos resultados son coherentes con los resultados de otro estudio longitudinal desarrollados por el Iowa State University Research Department (1987) indicaba que entre el 72,8% y 87,65% de los clientes percibían a los servicios de consultoría como buenos o excelentes, y el 95% de ellos recomendaría usar los *SBDC* a un amigo. Vinculado con lo anterior, una mejor percepción de los servicios entregados por una *SBDC* se logra cuando los clientes son atendidos por un equipo de trabajo, más que de manera individual

Cabe mencionar que, las pequeñas empresas obtienen también asistencia e información desde sus proveedores, vendedores de equipamiento, y cámaras de comercio (Young, Wyman y Brenner, 1999). Si bien, ellos no compiten con los servicios de los *SBDCs* son determinantes en las decisiones que toman los dueños y administradores de las pequeñas empresas. En 2012, se estimó que menos de 4% de 27,5 millones de pequeñas empresas utilizaban los servicios ofrecidos por los *SBDC* (Manley, 2015).

Por otra parte, uno de los impactos que es difícil de medir, es la asesoría al emprendedor para no arriesgarse en un negocio que tiene pocas posibilidades de prosperar (Gray y Black, 2003).

5.9. Evidencia más reciente del impacto económico de los SBDC

Con el objetivo de comprender con más detalle lo ocurrido en la última década con el programa *SBDC*, el Doctor James Chrisman de la Universidad Estatal de Mississippi, en el trabajo ya citado anteriormente, ofrece un panorama actualizado de las variables microeconómicas – a través de los impactos del programa – obtenidos en el periodo 2016-2017 por la red de centros en los Estados Unidos.

El autor en su informe denominado “El impacto económico de las actividades de asesoramiento de los *SBDC* de los Estados Unidos”, presenta los efectos del impacto económico del programa a nivel nacional. El informe analiza los cambios en las ventas, empleos y financiamiento obtenido por una muestra de 4.503 negocios establecidos y 2.471 pre-empresarios que recibieron asistencia a largo plazo en 2016.

En la investigación se utilizaron datos de 62 de los 63 *SBDC* participantes en el estudio. Las 6.974 respuestas representaron el 11,6% de los clientes que enviaron sus cuestionarios (60.054).

El análisis indicó que las mejoras en el desempeño de la muestra respondieron a los avances de la muestra que respondió en el año siguiente al recibir asistencia y se compararon con los cambios promedio ponderados en el desempeño de todos los negocios en los Estados Unidos. El incremento de las mejoras en el rendimiento de la muestra, más allá de lo que se hubieran desempeñado como negocio promedio, se extrapolan con toda la población de clientes a largo plazo del *SBDC*. En este sentido, para evitar la sobreestimación del impacto del programa, solo aquellos clientes que indicaron que los servicios de *SBDC* fueron beneficiosos se utilizaron para calcular el rendimiento. Estas mejoras de rendimiento se utilizaron luego para estimar los ingresos fiscales generados para los gobiernos estatal y federal a partir de la asesoría de *SBDC*. Los ingresos fiscales generados por los clientes a largo plazo se compararon con el costo total de proporcionar los servicios ofrecidos por los

SBDC. Para ganar insights adicionales, se analizó el financiamiento obtenido por los clientes como resultado directo de la asistencia de los *SBDC*.

En resumen, Chrisman (2018) estimó que la mayoría de los encuestados (92%) indicó que el servicio recibido del *SBDC* fue beneficioso. De los clientes de pre-riesgo, se estimó que alrededor del 60,7% inició nuevos negocios con posterioridad a la asesoría (54,4% en un año). Los resultados indican que, después de los ajustes, los clientes de largo plazo generaron un total de aproximadamente \$7 mil millones en ventas y 93,471 nuevos empleos.

Por otra parte, la media del costo de generar cada empleo fue de \$2,739. Las mejoras incrementales de rendimiento dieron como resultado \$325.59 millones en ingresos fiscales adicionales de negocios establecidos y \$278,87 millones de clientes pre-empresarios que iniciaron nuevos negocios. Esto ascendió a un total de aproximadamente \$604,46 millones en ingresos fiscales, de los cuales \$355,64 millones se destinaron a los gobiernos estatales y \$248,82 millones fueron al gobierno federal.

En comparación con el costo de operación de los 62 *SBDC* que participaron en el estudio (\$255,98 millones), las actividades de asesoramiento generaron aproximadamente \$2,36 en ingresos fiscales por cada dólar gastado en todo el programa. También debe tenerse en cuenta que los ingresos fiscales generados superan el costo directo de la asesoría proporcionada a clientes a largo plazo en una proporción de 5,11 a 1,00. Finalmente, los clientes obtuvieron aproximadamente \$5.9 mil millones en financiamiento como resultado de la asesoría recibida (\$2.65 mil millones en préstamos de la SBA, \$2.54 mil millones en financiamiento de deuda de otras fuentes y \$0,73 mil millones en capital financiado). Estas cifras sugieren que por cada dólar gastado en la operación del programa *SBDC* en los Estados Unidos, se apalanca aproximadamente \$23.15 en nuevo capital obtenido de fuentes externas.

En la tabla N.º 10 se indica que, después de los ajustes del estudio, las actividades de asesoramiento generaron aproximadamente \$2,36 en ingresos fiscales por cada dólar gastado en todo el programa.

Tabla 10
Impacto de la asesoría SBDC en la economía de los Estados Unidos en US\$

		EMPRESAS ESTABLECIDAS (N=35.811)	PRE-VENTURES (N=24.243)	TOTAL, DE EMPRESAS (60,054)
Impacto de venta agregado		<u>\$4,502,321,000</u>	<u>\$2,492,668,000</u>	<u>\$6,995,019,000</u>
Impacto agregado en el empleo		40.165 nuevos empleos	53.306 nuevos empleos	93.471 nuevos empleos
Ingresos Fiscales generados		\$218,667,900	\$136,969,800	355,637,700
Ingresos federales generados	<u>\$106,919,500</u>	-	<u>\$141,899,300</u>	<u>\$248,818,800</u>
Ingresos fiscales totales generados		\$325,587,400	\$278,869,100	\$604,456,500
Costo de todas las operaciones de SBDC (63 centros)				\$260,757,635
Relación Costo/beneficio		1,00 a 1,25	1,00 a 1,07	1,00 a 2,32
Costo de todas las operaciones de SBDC (62 centros participantes)				\$255,982,492
Relación Costo/beneficio		1,00 a 1,27	1,00 a 1,99	1,00 a 2,36
Costo por trabajo generado				\$2,739 por trabajo
Costo de todo el asesoramiento				\$156,149,320
Relación costo/beneficio		1,00 a 2,09	1,00 a 1,79	1,00 a 3,87
Costo del asesoramiento a largo plazo		\$80,104,601	\$38,100,434	\$118,205,035
Relación costo/beneficio		1,00 a 4,06	1,00 a 7,32	1,00 a 5,11
Financiamiento SBA		\$1,490,849,000	\$1,160,566,000	\$2,651,415,000
Otro financiamiento de deuda		\$2,004,195,000	\$540,396,000	\$2,544,591,000
Financiamiento de capital		<u>\$500,699,000</u>	<u>\$228,927,000</u>	<u>\$729,626,000</u>
Financiamiento total obtenido		\$3,995,743,000	\$1,929,889,000	\$5,925,632,000
Financiamiento apalancado		1,00 a 15,61	1,00 a 7,54	1,00 a 23,15

Fuente: elaboración propia a partir de Chrisman, 2018.

Respecto a la evaluación costo/ beneficio, Chrisman sugiere que, para el caso específico de las empresas establecidas, la relación analizada corresponde a 1,25 por cada 1,00 USD invertido por el programa. Ver tabla 11.

Tabla 11
Costo/Beneficio de la Asesoría de los SBDC
Empresas establecidas (2016-2017)

Ingresos fiscales y federales incrementales agregados por clientes establecidos a largo plazo	\$325,587,400
Costo de funcionamiento de todos los programas SBDC	\$260,757,635
Relación costo/beneficio	1,00 a 1,25
Costo de funcionamiento de los SBDC participantes	\$255,982,942
Relación costo/beneficio	1,00 a 1,27
Costo de todo el asesoramiento* ¹⁰	\$156,149,320
Relación costo/beneficio	1,00 a 2,09
Costo de asesor a clientes comerciales establecidos a largo plazo** ¹¹	\$80,104,601
Relación costo/beneficio	1,00 a 4,06

Fuente: Elaboración propia a partir de Chrisman, 2018.

5.10. Evolución presupuestaria del programa SBDC

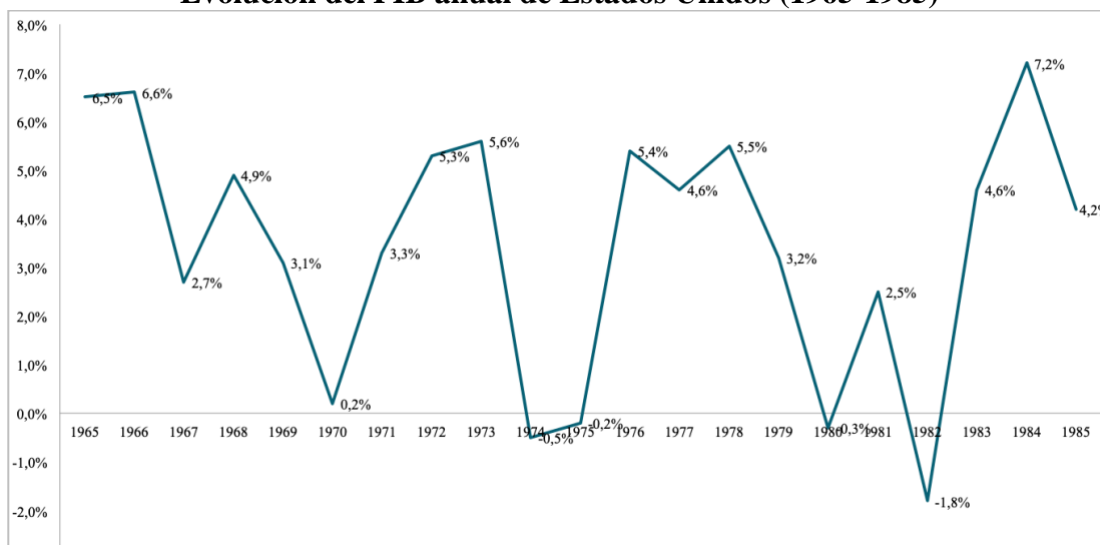
El panorama económico que acompaña la creación de los *SBDC* en la década de los años 70 y principios de los 80, resultaron particularmente difíciles para los Estados Unidos. Una larga recesión, que se inició en 1969 y se extendió hasta 1984, sacudió a la economía estadounidense. En este contexto, el comportamiento negativo de la gran mayoría de los indicadores económicos (PIB, desempleo, déficit fiscal, inflación, productividad, entre otros) trajo aparejado el llamado fenómeno de la “estanflación” (Gilberts, M. 2009).

El mismo presidente Carter, que tendría un rol importante en el año 1980 tras la firma de la Ley que promulgó la Red de *SBDC* en Estados Unidos, definió el difícil período de la siguiente forma: “Los setenta fueron una década de confusión económica. Los precios del petróleo crecieron más de 10 veces, ayudando a provocar dos importantes rachas de inflación y la peor recesión en 40 años” (Rodríguez Vargas, 2005).

¹⁰ *El costo promedio de la asesoría se estimó en un 61% de los presupuestos operativos totales de los SBDC en 2016.

¹¹ **El asesoramiento a largo plazo proporcionado a empresas establecidas fue de aproximadamente 51,3% del presupuesto total de asesoría empresarial de los SBDC en 2016.

Gráfico 6
Evolución del PIB anual de Estados Unidos (1965-1985)



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del Banco Mundial.

Superar la fase recesiva y la transformación estructural del período implicó una serie de medidas, entre ellas, favorecer una mayor participación estatal en la economía, por lo que se amplió el apoyo a las pequeñas empresas a través de servicios de información y asistencia para el desarrollo comercial.

Durante mucho tiempo el gobierno federal ha manejado diversos programas para apoyar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Las principales iniciativas han sido lideradas por la Agencia de Administración de Pequeñas Empresas (SBA), organismo que se creó en el año 1953 con el objetivo primordial de abrir oportunidades para el éxito del sector Mipyme.

Los principales programas liderados por la SBA han incluido contrataciones gubernamentales, préstamos comerciales, asesoría, orientación y capacitación empresarial, ayuda en caso de desastres, desarrollo de empresas de minorías y mujeres, investigación y desarrollo, comercio internacional, entre otros.

A pesar de que la gran mayoría de los programas de la SBA han obtenido positivos resultados en la creación de empleos y crecimiento en las ventas de las pequeñas empresas, el programa SBDC se consolidó como uno de los programas más importantes de apoyo a los pequeños negocios. Los servicios proporcionados por los Centros benefician anualmente a más de un

millón de empresas, contribuyendo a la creación de empleos, incremento de la recaudación fiscal, diversificación de la economía formal, y a la promoción de la estabilidad y crecimiento del país.

5.11. Los primeros patrocinios del programa SBDC

Desde una perspectiva histórica, la literatura establece que en el año 1975 William Flewelling, de la Universidad de Georgia y Reed Powell de la Universidad Politécnica Estatal de California, en su calidad de miembros de la Junta Asesora Nacional de la SBA comenzaron a discutir sobre la necesidad de crear un programa que uniera los recursos del gobierno, las universidades y del sector privado para apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas. En tal sentido, en 1976 la SBA implementó el programa de Centros de Desarrollo de Negocios Universitarios (UBDC), al financiar una iniciativa piloto en la Universidad Politécnica Estatal de California. Un año más tarde, se agregaron siete universidades más en los Estados de Georgia, California, Missouri, Nebraska, Maine, Florida y Nueva Jersey.

Las siete universidades seleccionadas recibieron US 350,000 de la SBA en el año fiscal de 1977. Cada Escuela participante recibió US 40,000 con excepción de la Universidad de Rutgers, que recibió US 70,000.

En 1978, el apoyo de la SBA aumentó a US 900,000 y en 1979 se proporcionaron fondos de US 2,7 millones a 16 Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas.

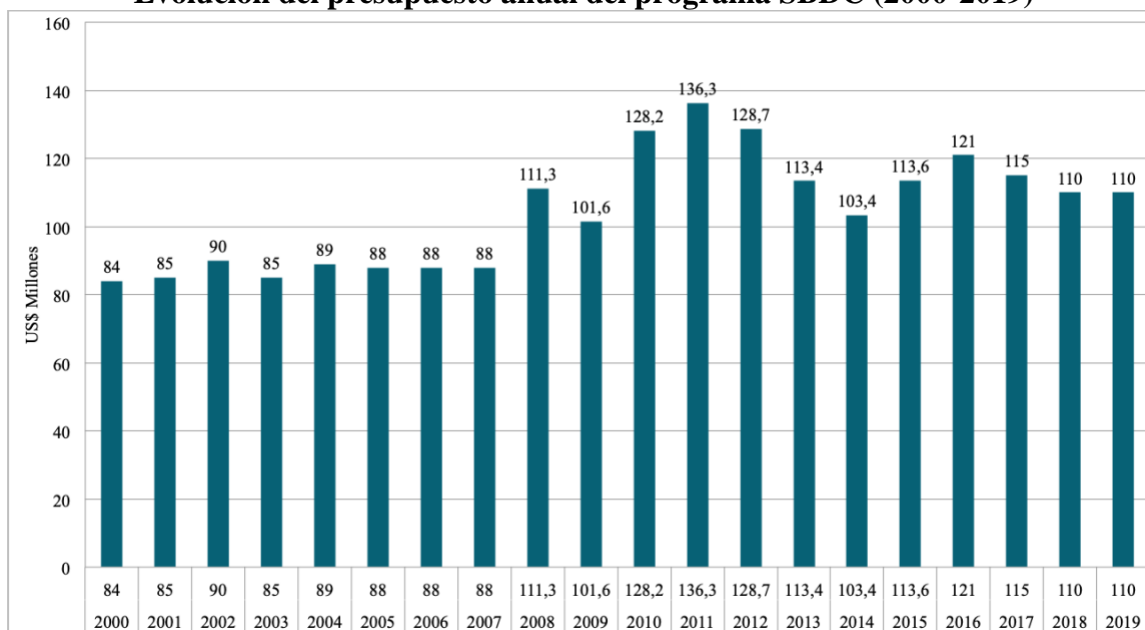
En agosto de 1979, se realizó la primera evaluación del programa *SBDC*. La empresa externa contratada por la SBA indicó que el programa tenía un potencial considerable como medio para brindar asistencia a las pequeñas empresas. El estudio concluyó que las tres cuartas partes de los clientes asistidos calificaron al programa como “muy bueno”.

En el mismo año, se constituyó la Asociación de Centros de Desarrollo de la Pequeña Empresa (ASBDC) y en 1980, el Presidente Jimmy Carter firmó la Ley que promulgó la Red de *SBDC*. A mediados de los 90, la red funcionaba con más de 55 Centros y desde el año 2000 la red opera con más de 1.000 Centros en 50 estados.

Para la Asociación Americana de *SBDC*, la historia del programa y su contribución al crecimiento de las Pymes es única, que parte con un pequeño programa piloto universitario hasta una infraestructura de asesoría y educación empresarial a nivel nacional. El resultado del programa es fruto del compromiso de legisladores, profesionales, funcionarios universitarios, socios del sector público y privado, asociaciones comerciales activas y millones de pequeñas empresas que buscan mejorar y expandir sus negocios en los Estados Unidos. El artículo 21 de la Ley de la Pequeña Empresa establece una fórmula para la distribución de fondos entre los Estados. Esta fórmula se basa en una base per cápita, sujeta a la cuantía de una consignación de un ejercicio económico determinado. A modo de ejemplo, la cantidad preliminar de fondos para el programa *SBDC* para el año fiscal 2018 fue de \$110 millones de dólares.

De acuerdo con lo anterior, la organización receptora que recibe el Acuerdo de Cooperación está obligada a igualar los fondos recibidos en una proporción de 1:1.

Gráfico 7
Evolución del presupuesto anual del programa SBDC (2000-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas SBA, 2019.

Finalmente, durante más de cuatro décadas la SBA ha financiado sostenidamente el programa SBDC, teniendo en cuenta una serie de sucesos a nivel macro y microeconómico, que dan cuenta de la importancia del papel y desempeño de una política pública de largo plazo. En este sentido, entre el periodo 2000-2019, la evolución presupuestaria del programa pasó de \$84 a \$110 millones de dólares.

5.12. Financiamiento global para el desarrollo empresarial

El parque empresarial de Estados Unidos se compone de más de 28 millones de pequeñas empresas, representan más de 56 millones de empleos y crean dos de cada tres empleos netos en los Estados Unidos (SBA, 2018). Los empresarios en todas las etapas del ciclo de crecimiento de sus empresas pueden beneficiarse de la labor de la SBA a través de sus programas de desarrollo empresarial. Para apoyar esta misión, la solicitud presupuestaria para el año fiscal 2018 comprometió \$826 millones de dólares. De esta cantidad \$194 millones fueron destinados a programas de desarrollo empresarial. El desglose presupuestario que se indica en la tabla 13 muestra la importancia del programa *SBDC*, con una asignación de \$110 millones de dólares, correspondiente al 13,3% del presupuesto total asignado para la Agencia Federal de Administración de Pequeñas Empresas.

Tabla 12
Presupuesto Fiscal 2018 para programas de Desarrollo Empresarial

	AF 2016	AF 2017	AF 2017	AF 2018	AF 2018
	Actual	Anualizado	Promulgado	Requerido	Incr/Decr
7(j) Programa de Asistencia Técnica	\$ 1,407	\$ 2,795	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ -
Emprendimiento educativo	\$ 7,219	\$ 9,981	\$ 10,000	\$ 2,000	\$ (8,000)
Aceleradores del crecimiento	\$ 3,500	\$ 998	\$ 1,000	\$ -	\$ (1,000)
Programa Hubzone	\$ 3,184	\$ 2,994	\$ 3,000	\$ 2,500	\$ (500)
Microcrédito – Asistencia Técnica	\$ 24,340	\$ 24,952	\$ 31,000	\$ 25,000	\$ (6,000)
Consejo Nacional de Negocios de Mujeres	\$ 1,286	\$ 1,497	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ -
Comunidad Nativos Americanos	\$ 1,778	\$ 1,996	\$ 2,000	\$ 1,500	\$ (500)
Asistencia Técnica PRIME	\$ 5,000	\$ 4,990	\$ 5,000	\$ -	\$ (5000)
Clúster regionales de innovación	\$ 5,824	\$ 5,989	\$ 5,000	\$ -	\$ (5,000)
SCORE	\$ 10,500	\$ 10,480	\$ 10,500	\$ 9,900	\$ (600)
Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC)	\$ 121,200	\$ 116,778	\$ 125,000	\$ 110,000	\$ (15,000)
Programa de expansión comercial (STEP)	\$ 18,850	\$ 17,966	\$ 18,000	\$ 10,000	\$ (8,000)
Programa para Veteranos	\$ 12,808	\$ 12,277	\$ 12,300	\$ 11,250	\$ (1,050)
Centros de Negocios para Mujeres (WBC)	\$ 17,335	\$ 16,968	\$ 18,000	\$ 16,000	\$ (2,000)
Total, Programas de Desarrollo Empresarial	\$ 234,231	\$ 230,661	\$ 245,100	\$ 194,450	\$ (52,650)

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas SBA, 2018.

5.13. Modelo, características y servicios del programa

La literatura desarrollada por la Universidad de Texas en San Antonio establece que un *SBDC* es la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos. La misión del programa es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de los pequeños negocios a través de mejoras en la administración y gestión empresarial.

Figura 9
SBDC en el ciclo de vida de la empresa



Fuente: SBDC Global, 2012. <https://www.sbdcglobal.com/sbdc-expansion/what-is-an-sbdc>

Tabla 13
Servicios y Características del Modelo SBDC

Servicios de un SBDC	Características principales del modelo
<p>Los servicios básicos del SBDC se centran en tres áreas clave que cubren las necesidades de las empresas de nueva creación, así como las de las empresas ya establecidas:</p> <p><u>Asistencia técnica personalizada, confidencial, gratuita y a largo plazo.</u></p> <p><u>La capacitación en grupo se centra en temas de interés para las pequeñas empresas y es presentada por el personal del SBDC y los profesionales del sector privado.</u></p> <p><u>Estudios de mercado adaptados a las necesidades del cliente.</u></p> <p>Estos servicios benefician a las pequeñas empresas y generan un impacto económico que crea nuevos puestos de trabajo, aumenta los ingresos, fortalece y</p>	<p><u>El enfoque en la asistencia a largo plazo:</u> La asistencia de alto valor, personalizada y a largo plazo es el elemento clave para generar un impacto económico en el sector de las PYMES.</p> <p><u>El trabajo con múltiples clientes de pequeñas empresas:</u> El modelo de SBDC permite a los asesores trabajar con cientos de clientes al año, ampliando la base de clientes y maximizando la eficiencia de los servicios ofrecidos y el impacto generado.</p> <p><u>La creación de impacto económico:</u> La misión de todos los profesionales del SBDC es ayudar a los clientes a generar un impacto económico a largo plazo que establezca nuevos negocios, cree puestos de trabajo y aumente las ventas y el acceso al capital.</p> <p><u>La cultura orientada a los resultados:</u> Los profesionales del SBDC son evaluados en términos del impacto generado a través del trabajo del cliente.</p>

<p>diversifica la economía formal y promueve la estabilidad y el crecimiento del país.</p>	<p><u>La inversión conjunta de tres sectores clave:</u> Los SBDC requieren que los sectores público, académico y privado inviertan conjuntamente esfuerzos y fondos para garantizar la sostenibilidad del programa y eliminar las ineficiencias y la duplicación del trabajo.</p> <p><u>La simplicidad, flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades locales:</u> Los SBDC tienen la capacidad de adaptar sus servicios de acuerdo con las necesidades económicas y sociales del contexto en el que se encuentran, ofreciendo servicios que son relevantes para el sector de las PYMES atendidas.</p> <p><u>El rendimiento positivo de la inversión:</u> El programa de los SBDC genera un rendimiento positivo de la inversión, aportando ingresos superiores al costo del programa, beneficiando a todos los interesados y justificando su continuidad.</p>
--	---

Fuente: SBDC Global, 2020. <https://www.sbdcglobal.com/sbdc-expansion/what-is-an-sbdc>

5.14. Fases del proceso de expansión del programa

Nos parece claro que, en la presente coyuntura internacional y la positiva evolución institucional del programa, con más de 40 años de operación en los Estados Unidos, con la red de asistencia más grande y exitosa para las pequeñas empresas, con más de 1.100 centros, 5.000 asesores a tiempo completo y 750,000 clientes asistidos anualmente, es importante examinar las fases que determinan el proceso de adaptación e implementación del programa a nivel internacional.

La mayor parte de la literatura disponible sobre la adaptación y expansión del modelo nace de la experiencia de la Universidad de Texas en San Antonio y su plataforma SBDCGlobal. Así como también, del patrocinio de la USAID y la OEA. En tal sentido, ambas instituciones desde el año 2003 vienen gestando la creación de una red hemisférica de Centros de

Desarrollo de Pequeñas Empresas la cual busca promover la integración económica y la sostenibilidad de las Mipymes de la región. Donde el crecimiento agregado de las pequeñas empresas atendidas es la clave para la creación de empleo y crecimiento de las economías regionales.

En resumen, la adaptación del modelo contempla 5 fases:

Fase 1 - Puesta en marcha

- La fase de puesta en marcha consiste en generar conciencia, crear apoyo y orientar la elaboración de políticas para apoyar la creación del modelo de *SBDC* con los principales interesados en el programa de las PYMES: el gobierno, el sector privado y las instancias superiores. Para alcanzar esos objetivos, se llevarán a cabo las siguientes actividades:
- Consultas en el país durante las cuales se analizará la viabilidad de la aplicación del modelo de *SBDC* sobre la base del contexto local y los programas de PYME existentes mediante la realización de debates de grupo con representantes de los gobiernos federal, estatal y local, los sectores privado y académico y las ONG;
- Visitas a San Antonio, Texas y Washington, D.C. para observar los servicios del *SBDC*, descubrir cómo el modelo crea un impacto económico para los clientes de las PYMES y aprender cómo el gobierno federal creó el marco legal y político necesario, estructura, financia y realiza la supervisión de la red del *SBDC*;
- Guía de desarrollo de políticas del *SBDC* para cada país, de manera que puedan crear el marco legal y de políticas apropiado para sostener el desarrollo del modelo del *SBDC*.

Fase 2 - Transferencia

- La segunda fase consiste en transferir la metodología del *SBDC* para desarrollar la capacidad de asistencia a las PYMES de la red emergente. Esto se logrará mediante las siguientes actividades:
- Programa de formación de consejeros y directores certificados de *SBDC*, que transferirá la metodología del modelo *SBDC* y capacitará a los profesionales sobre cómo operar un *SBDC* generador de impacto económico;
- Proceso de solicitud de propuestas (RFP) para otorgar financiamiento a futuros centros piloto de *SBDC* (enfoque recomendado).

Fase 3 - Implementación

Una vez seleccionados los futuros anfitriones de los *SBDC*, se lanzarán los *SBDC* piloto. Se proporcionará apoyo y orientación para asegurar que los nuevos *SBDC* estén equipados con las herramientas necesarias para operar con éxito y ayudar a los clientes. Antes de la puesta en marcha de los *SBDC* se deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

- Instalar un sistema de seguimiento de la actividad de los clientes para supervisar y medir el rendimiento del centro.
- Sistematizar el modelo estableciendo normas de servicio, calidad y proceso que permitan la transición de un programa piloto inicial a una red nacional establecida de *SBDC*.

Fase 4 - Consolidación

- La fase de consolidación promueve la integridad y la sostenibilidad de la red. Durante la fase se ejecutarán las siguientes actividades:
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional al personal del *SBDC*, incluyendo visitas de aprendizaje de observación en el *SBDC* de UTSA con el objetivo de observar las operaciones del centro y las mejores prácticas administrativas;

- Maximizar la creación y captación de impacto económico para evaluar el desempeño de los centros;
- Crear una asociación formal de *SBDC* que represente el interés colectivo de sus miembros y del sector de la pequeña empresa y que asegure la sostenibilidad política y financiera del programa;
- Desarrollar normas de acreditación que garanticen la calidad y la coherencia de los servicios, así como la aplicación de las mejores prácticas de gestión en toda la red nacional;
- Establecer centros especializados para responder a las necesidades cambiantes y en evolución de los clientes;

Fase 5 – Internacionalización

- La fase 5 ayudará a los clientes del *SBDC* a abrir nuevos mercados de exportación, aumentar la competitividad y aumentar las ventas en las Américas. Esto se logrará a través de la plataforma *SBDC Global*¹², vinculando clientes *SBDC* de los Estados Unidos, México, América Central, América del Sur y el Caribe (*SBDCGlobal*, 2012).

5.15. Expansión y adaptación del modelo *SBDC* en América Latina

Los gobiernos han optado por el desarrollo de redes de centros teniendo como referencia la experiencia desarrollada por Estados Unidos. Sin embargo, la instalación de estas redes ha dependido de las agendas de los gobiernos para las pequeñas empresas, lo cual puede implicar un ajuste al marco legal y administrativo para su implementación. Entre los países que han sido parte de la expansión del modelo *SBDC* se encuentra México, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Belice, Jamaica, Barbados, Santa Lucía, Dominica, Perú, Colombia, Chile, entre otros. Entre las diferentes experiencias, el desarrollo

¹² *SBDCGlobal.com* se administra a través del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas del Centro de Comercio Internacional (*SBDC*) que es parte del *SBDC* de la Región Fronteriza del Sudoeste de Texas y está alojado en el Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad de Texas en San Antonio. <https://www.sbdcglobal.com/about-us/about-sbdcglobal-com/who-we-are>

de redes de centros empresariales en Chile, Colombia y El Salvador se han transformado en un instrumento importante para las políticas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas (Dini, 2019). En la siguiente tabla se comparan los diferentes modelos de los países recién mencionados.

Tabla 14
Comparación de experiencias en Chile, Colombia y El Salvador

	Chile	Colombia	El Salvador
Inicio del programa	2015	2013 (MinCIT) 2014 (SENA)	2010
Institución Pública	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
Número de centros establecidos	51	126 (MinCIT: 9; SENA 117)	14
Política de sustento de los CDN	Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento 2014-2018	Política de Desarrollo Productivo CONPES 2866, 2016	Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresas, 2017
Focalización en sectores económicos	Todos los sectores	Todos los sectores	Rubros estratégicos definidos por el gobierno
Número de Servicios prestados (Ver tabla: Servicios Prestados por los Centros de Desarrollo Empresarial)	13 Servicios	MinCIT: 6 Servicios SENA: 11 Servicios	11 servicios
Apoyo a la internacionalización	No	No	Si
Cobro de Servicios	Gratuito	MinCIT: Gratuito y pagado (servicios especializados) SENA: Gratuito	Gratuito (Capacitación) Pagados del 3% al 20% (Otros servicios)
Relación con otras entidades en la promoción y ejecución	Promoción: Pública Ejecución: Sector privado y academia	MinCIT: Promoción: Pública Ejecución: Sector privado y academia SENA Promoción y Ejecución: Pública	Promoción: Pública Ejecución: Sector privado y academia
Estructura de dirección y responsabilidad	Director del Centro asesorado por un comité directivo	MinCIT Órgano colegiado de entidades socias SENA Responsables regionales del servicio	Director del Centro asesorado por un comité directivo
Tamaño de los CDN en profesionales	Depende del número de empresas en cada territorio.	De 6 a 9 profesionales	De 1 a 10 profesionales

Fuente: Dini, M. (2019)

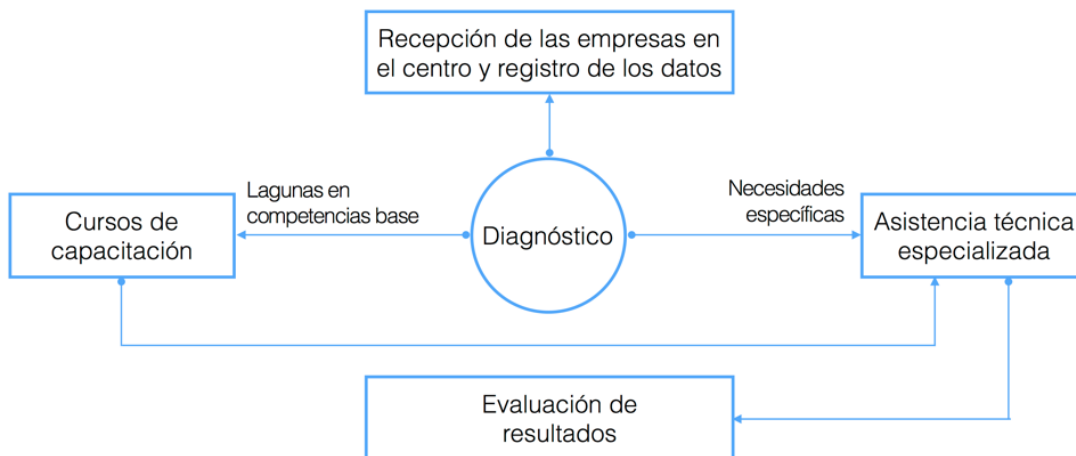
En general, Dini (2019) detalla las diferentes experiencias desarrolladas en los países de Latino América y el Caribe y sugiere que cada una de ellas responde a las particularidades legales, normativas e institucionales. Sin embargo, hay similitudes en términos de atención directa; orientación al desarrollo de resultados; registro y monitoreo permanente; gestión basada en la colaboración; y proyección estratégica de largo plazo. En este sentido, las redes se centran en los siguientes objetivos:

- Promover las alianzas entre el sector público, empresarial y académico.
- Crear una red sostenible de SBDC que mejore la competitividad de las PYMES.
- Promover la integración económica abriendo mercados y creando oportunidades de mercado.
- Lograr intercambios que permitan mejores prácticas, innovación, tecnologías, entre otras.

Si bien los objetivos de las redes de centros empresariales se mantienen de acuerdo con el modelo SBDC de los Estados Unidos, una diferencia sustancial se encuentra en el financiamiento. En el modelo *SBDC* el financiamiento es de carácter Estatal y/o Federal, como fue mencionado, En el caso Latinoamericano, el financiamiento va desde completamente público o centralizado a uno privado y/o local (Dini, 2019).

Uno de los desafíos para desarrollar una red de centros ha sido la definición de una estrategia para la instalación de capacidades distribuidas geográficamente, y que sea consistente con la densidad de pequeñas empresas. En este sentido la localización es un aspecto clave. Para responder a las necesidades y aumentar la pertinencia de sus competencias, algunas redes han diagnosticado el entorno. A partir de estas orientaciones la oferta de servicios tiende a diversificarse desde lo sencillo como la alfabetización digital hasta lo complejo como el desarrollar estrategias para acceder a mercados específicos. No obstante, Dini (2019) indica que existen dos estrategias de atención a los emprendedores o pequeñas empresas, por una parte, una estandarizada y, por otra, una personalizada. La disyuntiva se puede expresar en la siguiente figura.

Figura 10
Modalidad de atención del SBDC/CDN



Fuente: Dini, M. (2019)

Aunque cada CDE tiene diferentes orientaciones estratégicas, una comparación de los servicios ofrecidos es presentada en la siguiente tabla.

Tabla 15
Servicios Prestados por los Centros de Desarrollo Empresarial

	SERCOTEC	MINCIT	SENA	CONAMYPE	AMCCDPE
Diagnóstico de la empresa	x	x	x	x	x
Asesoría técnica-empresarial	x		x	x	x
Asesoría en modelos de negocios	x	x	x		
Asesorías en temas comerciales y de mercado	x	x	x	x	x
Asesoría en tecnologías de información y comunicación	x		x	x	x
Asesoría financiera	x		x	x	x
Acceso a productos financieros	x	x	x	x	
Capacitación	x	x	x	x	x
Apoyo en la creación de empresas	x	x	x		
Asesoría en empresariedad femenina	x			x	
Vinculación	x			x	x
Apoyo de las exportaciones	x		x	x	x
Fomento de la articulación entre clientes y proveedores	x		x	x	x

Fuente: Dini, M. (2019)

Cada red de CDE ha logrado establecer ventajas comparativas considerando los entornos de desarrollo. La cooperación con entidades de fomento productivo o financiera ha sido

importante para diversificar los servicios ofrecidos por los centros en Chile. Los centros del SENA y MINCIT se han focalizado en desarrollar servicios vinculados a la constitución de nuevos emprendimientos y fortalecimiento de pequeñas empresas. Por otra parte, en El Salvador el desarrollo de servicios se ha focalizado en la especialización temática, por ejemplo, la alfabetización en TIC, el desarrollo empresarial femenino y la asesoría financiera.

En México, los Centros desarrollaron el speed mentoring y networking enfocado en acelerar el aprendizaje colectivo y lograr un aprendizaje integral de los asesores respecto de las problemáticas de las pequeñas empresas.

Cada país ha definido mecanismos específicos que combina aportes pecuniarios y no pecuniarios para la instalación de los Centros como la oferta de servicios. Por otra parte, aunque el modelo implementado en los Estados Unidos integra el financiamiento público y privado, las experiencias en Latino América es más diverso. SERCOTEC y CONAMYPE mantienen un financiamiento compartido público y privado. En el caso de Colombia, el SENA financia totalmente las actividades de sus Centros. Mientras tanto, en México, existe aportes tangibles que lo realiza la entidad promotora, mientras que los financieros son cubiertos por las entidades operadoras.

En este marco la entrega de aportes públicos, en la mayoría de los casos, es anual en relación con los resultados logrados en el periodo, los cuales son establece cuando están incorporados en el presupuesto público.

Es importante destacar, que las entidades operadoras no necesariamente están motivadas a participar por la obtención de un subsidio, sino que en la mejora de las funciones previstas en su misión estratégica. Entre las experiencias, SERCOTEC, MINCIT, SENA y CONAMYPE reciben y administran los fondos. Un panorama de los costos promedios de los CDE es presentado en la siguiente tabla.

Tabla 16
Costo promedio de los CDE y principales fuentes de financiamiento (Dólares y porcentajes)

	Costo Promedio de un CDE	Contribución promedio de la entidad promotora	Aporte de la entidad operadora
Chile (presupuesto estimado 2018)	586.653	429.717	158.936 (27%)
Colombia-MINCIT (2017) ^a	106.667	80.000	26.667 (25%) ^b
El Salvador (2016)	367.008	183.504	183.504 (50%)
México WTC-UANL y BANREGIO (2016)	265.960	-	178.193 BANREGIO (67,7%) 87.767 WTC-UANL (33,3%)

Fuente: Dini, M. (2019)

^a Se refiere a los Centros creados a través de convocatoria. A la fecha los CDE se financian 100% con recursos de la entidad anfitriona y de los socios como alcaldías locales, cámaras de comercio y Universidades.

^b Los centros generados mediante convocatorias recibieron un aporte mínimo de las entidades operadoras (anfitrionas, según la definición en uso en Colombia) de 25%. Actualmente 5 de los 8 CDE activos se financian totalmente con recursos de las entidades anfitrionas y de sus socios (alcaldías, cámaras de comercio y universidades).

En el modelo de gestión de los CDE es fundamental el registro y monitoreo de las actividades y resultados. Para lo anterior, se han desarrollados sistemas de información que permiten el seguimiento de las actividades de apoyo a las empresas, y la instalación de una cultura institucional que involucra a las empresas clientes para lograr un flujo de información dinámico que permita lograr este objetivo. En la práctica, ambos componentes permiten lograr identificar resultados de las actividades y el impacto de ellas. Más allá de la heterogeneidad de criterios entre las diferentes experiencias en cada país, una apreciación general de las actividades y los principales resultados se puede apreciar en las siguientes tablas a partir de los sistemas de información implementados para el registro y monitoreo.

Tabla 17
Actividades realizadas por los CDE

	Número de empresas asesoradas	Número de empresas capacitadas	Horas de asesoría	Relación entre el número de empresas capacitadas y el número de empresas asesoradas	Número de horas de asesoría, por empresa asesorada
Chile (octubre 2015-31 diciembre 2017)	22.335	n.d.	206.067	-	9,2
Colombia, MINCIT (desde el segundo semestre del 2015, al 31 de diciembre de 2017)	6.188 ^a	12.285	31.932	2,0	5,2
Colombia, SENA (junio-diciembre 2017)	9.945 ^b	38.432 ^c	377.267	3,9	37,9
El Salvador (2010-2017)	19.956	14.708	484.159	0,7	24,3
México, total AMCDPE (2017)	735	1.634	18.005	2,2	24,4
México, exclusivamente el CDPE del WTC-UANL (2017) ^d	249	1.591	5.412	6,4	21,7

Fuente: Dini, M. (2019)

^a 4.562 empresas propiamente tales y 1.626 emprendedores.

^b Número de clientes que han recibido asesoría técnica personalizada.

^c Número de participantes en entrenamientos.

^dEn el período 2016-2017 el Centro del WTC-MTC UANL asesoró a 488 empresas, por un total de 11.873 horas de asesoría. 808 empresas participaron en talleres de capacitación.

Es importante reconocer que, los sistemas de información inicialmente son alimentados con datos entregados por las empresas y, por lo tanto, puede existir un margen de error a partir de la calidad de los registros. También, pueden existir diferencias sustanciales a partir del tamaño de la empresa. En el caso de los Centros, el registro de actividades depende de las modalidades de apoyo que definan en el espectro de las asesorías personalizadas como en la provisión de capacitación.

La información sobre el resultado económico de los Centros está basada en la apreciación de los empresarios atendidos. No es posible medir el impacto puesto que se requiere de un grupo de control, es decir, pequeñas empresas que se encuentren en el mismo sector económico y que, además, exista la capacidad para individualizar los cambios producidos

por la participación en los programas de asistencia desde otros factores. Respecto de los resultados, también, incide la estrategia de selección de las empresas clientes por los Centros.

Existen diferencias entre las experiencias de Chile, Colombia y El Salvador respecto de México, debido a que los Centros de este último país seleccionan a las empresas considerando la formalización y el potencial de crecimiento.

En la siguiente tabla se presentan algunos datos respecto de los resultados alcanzados en cada una de las experiencias.

Tabla 18
Principales Resultados Económicos

	Empleos creados o retenidos ^a	Incremento en las ventas (millones de dólares)	Otros resultados
Chile (de octubre 2015 al 31 de diciembre de 2017)	3.180	54,9	779 empresas generan nuevos productos o servicios; 2.104 empresa acceden a financiamientos públicos o privados; 27 nuevas empresas exportadoras
Colombia ^b SENA (junio-diciembre 2017)	9.031	5,9	23 millones de dólares de financiamiento obtenido por las empresas gracias a la acción de apoyo de los centros; 3.930 nuevos negocios creados
El Salvador (2017)	2.343	16,4	Reducción de costos por un monto total de 976.587 dólares; Créditos aprobados por un monto total de 8.867.818 dólares; Exportaciones: 1.033.981 dólares
México AMCDPE (2017)	5.380	37,8	1,4 millones de dólares de levantamiento de pasivos
México WTC-UANL (2017)	1.800	13,4	0,95 millones de dólares de levantamiento de pasivos

Fuente: Dini, M. (2019)

^aEl concepto de “empleo retenido” se refiere a los empleos que, de acuerdo con apreciación de los empresarios interesados, se habrían eliminado de no haber habido la intervención del CDE.

^bEn el caso del MINCIT, la mayoría de los centros se encuentran en la etapa inicial de operación, lo que hace difícil medir impactos económicos, dado que sus tiempos de maduración son relativamente lentos.

El tipo de orientación tendría un efecto en los costos de operación por empresa. Dada la estrategia de selección explicada anteriormente, se demuestra que la experiencia de México presenta los menores costos de operación en comparación a la experiencia de Chile y El Salvador. Un detalle de esta situación es presentado en la siguiente tabla.

Tabla 19
Costo de operación por empresa atendida

	Costo total (millones de dólares)	Número de empresas atendidas	Costo por empresa atendida (dólares)
Chile (de octubre 2015 al 31 de diciembre de 2017)	56,7	22.335	2.537
El Salvador (2012-2017 incluido)	28,0	19.956	1.402
México exclusivamente el CDPE del WTC-UANL (año 2017)	0,266	249	1.068

Fuente: Dini, M. (2019)

En suma, una de las instituciones que ha promovido el modelo SBDC fuera de Estados Unidos ha sido la Universidad de Texas en San Antonio, la cual ha participado en la instalación de los Centros a través de diferentes acciones como; oferta de diplomados, pasantías y desarrollo de políticas, indicadores y presupuestos para la adecuada implementación del programa (SBDCGlobal, 2014). En otros casos, el desarrollo de capacidades para el apoyo empresarial se ha logrado gracias al patrocinio de organizaciones de cooperación internacional como la OEA y USAID. Al margen de lo anterior, cada uno de los temas examinados en este capítulo resultan fundamentales para comprender la justificación de la intervención del sector público en los procesos políticos involucrados en el desarrollo de los servicios empresariales (Barra, 2021).

A partir de los orígenes y factores estructurales examinados, las fallas de mercado e imperfecciones institucionales en Chile y América Latina brindan una mirada estilizada de conjunto e identifican los temas prioritarios identificados en cada una de las etapas del proceso de surgimiento y aprendizaje del programa de Centros en Chile.

5.16. Recapitulación y notas finales

Como se examinó en este capítulo, el propósito de los Centros de Negocios es lograr un cambio de comportamiento en el sector empresarial para alcanzar indicadores de impacto económico que trasciendan en el tiempo.

Los modelos internacionales analizados y la contaminación de buenas prácticas registran las intenciones públicas basadas en el desarrollo de los servicios no financieros y su impacto real en el desarrollo del segmento Mipyme. Uno de los propósitos de la investigación es comprender cómo se comportarán estos modelos y como contribuyen a las firmas y economías regionales, por ejemplo, en respuesta a los nuevos estímulos y dinámicas del mercado, la asistencia técnica a largo plazo, las asesorías especializadas y sin costo, etc. responden a una serie de problemas que reportan las empresas asistidas en economías desarrolladas como en países en vía de desarrollo. Este es el enfoque básico del valor esperado de los Centros de Negocios, donde el marco institucional examinado ofrece una nueva forma de abordar los desafíos de la rentabilidad, supervivencia y crecimiento económico de la empresa (Solow, 2018).

Aunque hay muchos ámbitos que explican los factores del crecimiento de la firma (Penrose, 1959) - y otras formas de rentabilidad empresarial - se ha incluido en el próximo capítulo un análisis de caso de los principales resultados del proceso de adaptación del modelo SBDC en Chile. El enfoque analítico muestra por etapas la implementación del modelo con la finalidad de alimentar la comprensión del papel que juega el programa a nivel nacional. Al igual que con la mayoría de las teorías y modelos, debemos asegurarnos de que el enfoque sea relevante para el propósito y los problemas específicos que se analizan en esta investigación doctoral, siendo conscientes de las limitaciones y oportunidades de comprensión que ofrece el siguiente apartado.

CAPÍTULO 6
RESULTADOS Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL OBTENIDO
POR LA RED DE CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS EN
CHILE

6.1. Prefacio

Al igual que otros países latinoamericanos, Chile depende fuertemente de la actividad de las pequeñas y medianas empresas para sostener diferentes indicadores macro y microeconómicos, específicamente, vinculados con los indicadores de empleabilidad, rentabilidad, supervivencia e incremento del PIB regional y nacional.

Con el fin de resolver las necesidades de este segmento de empresas, el gobierno de Chile creó el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) en la década de los 50's, y desde su creación, la agencia gubernamental ha desarrollado un conjunto de programas de apoyo técnico y financiero en diferentes ámbitos que favorecen el crecimiento de los emprendimientos y pymes del país.

Luego de más de cinco décadas, los objetivos de SERCOTEC se centran en lograr el incremento de la competitividad y fortalecimiento de las capacidades empresariales de las EMT.

Respecto a ello, una investigación realizada el año 2013 indicó que los administradores de estas empresas tienen insuficiente conocimiento y escaso financiamiento para estar al día con la educación empresarial que podría mejorar sus indicadores de desempeño económico y comercial.

Lograr resolver este problema contribuiría a elevar el estándar respecto de la calidad del empleo, el grado de informalidad en la gestión y los niveles de productividad. De esta forma, la institución despliega anualmente un conjunto de programas, los cuales van desde el financiamiento de nuevos emprendimientos hasta incentivos para promover la asociatividad empresarial.

Esta política pública que se encuentra en plena operación corresponde según lo examinado a una adaptación de un modelo que involucra a diferentes actores, entre ellos, universidades, gremios, cámaras, fundaciones, bancos, entre otras. Por lo tanto, la viabilidad del programa se encuentra en la acción pública-privada con el interés de desarrollar condiciones adaptadas a los contextos locales.

Dentro de esta concepción amplia del programa, el capítulo describe la gestación de esta nueva política pública, el proceso de adaptación, modelamiento y financiamiento. Además, se incluye un apartado de resultados tempranos, aprendizajes institucionales y lecciones aprendidas que se examinarán a lo largo de las diferentes secciones del capítulo.

6.2. Evolución y situación actual del sector Mipyme en Chile

Lograr una mayor competitividad del segmento ha sido la principal necesidad que han atendido las instituciones públicas vinculadas a las micro y pequeñas empresas. Los estudios sobre este segmento de empresas son escasos, pero existe estadística específica para ciertos periodos de tiempo que permite dimensionar su participación en la economía nacional.

Partiendo por las microempresas, en el período 2000-2006, las ventas anuales de este segmento estuvieron cercanas a los 286 millones de UF en promedio con una tasa promedio de crecimiento del 2,01%. El número de empresas se mantuvo cercano a las 580 mil unidades con una tasa de creación del 15,26% y una tasa de destrucción del 12,46%. En general, este segmento no presenta contracciones en su número total como en las ventas totales anuales. El detalle de estos indicadores puede ser observado en la Tabla 20.

Tabla 20
Características de la Microempresas en Chile entre 2000 y 2006¹³

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Totales Anuales (Millones de UF)	250,5	252,1	262,7	268,0	272,6	278,1	282,6
Tasa de Crecimiento de Ventas Totales Anuales	2,89	0,63	4,23	2,01	1,7	2,04	1,60
Número de Empresas (Miles)	555,8	565,5	580,6	587,3	587,4	580,0	586,5
Tasa de Creación de Empresas	14,43	16,25	15,28	15,25	15,16	15,16	15,40
Tasa de Destrucción de Empresas	11,95	12,50	12,85	12,43	12,57	11,43	S/I

Fuente: Benavente y Külzer, 2008.

Por otra parte, en el mismo periodo, las pequeñas empresas lograron ventas por 763,7 millones de UF en promedio con un crecimiento del 3,3%. Este segmento fue constituido por 106,4 unidades económicas con una tasa de crecimiento del 4,35% y una tasa de destrucción del 2,06%. Al igual que el segmento de microempresas, tanto el número

¹³ Entre 1 y 2.400 Unidades Fomento.

empresas como las ventas totales anuales se han mantenido tasas positivas de crecimiento. El detalle de estos indicadores se halla en la Tabla 21.

Tabla 21
Características de la Pequeñas Empresas en Chile entre 2000 y 2006¹⁴

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Totales Anuales (Millones de UF)	699,0	715,7	739,4	763,7	793,0	837,0	874,7
Tasa de Crecimiento de Ventas Totales Anuales	3,16	2,39	3,30	3,30	3,84	5,54	4,51
Número de Empresas (Miles)	97,5	99,2	103,1	106,4	110,3	116,4	120,9
Tasa de Creación de Empresas	4,28	4,31	5,63	4,38	4,32	4,35	4,35
Tasa de Destrucción de Empresas	2,07	2,04	2,26	2,08	1,98	1,81	S/I

Fuente: Benavente y Külzer, 2008.

El segmento de microempresas es 5,5 veces mayor a las pequeñas empresas, pero las ventas anuales son 2,8 veces menores. Esta situación no es diferente a la observada en otros países. Considerando este panorama es importante conocer en qué rubros se concentran las micro y pequeñas empresas, de modo tal, de contextualizar el desarrollo empresarial. Benavente y Külzer (2008) destacan que la tasa de creación, comparativamente, es mayor en los estratos de empresas de menor tamaño.

Un estudio realizado por Pérez y Suazo (2014) indica que, en el 2012, el comercio y los servicios son los rubros donde se concentran la mayor cantidad de microempresas y PYMES tanto tomando en cuenta el criterio de ventas anuales como el número de trabajadores¹⁵. Cabe mencionar que cada criterio incide en el total de empresas por segmento. El detalle respecto a la distribución por rubro se encuentra en la Tabla 22.

¹⁴ Entre 2.401 y 25.000 Unidades de Fomento.

¹⁵ En este caso se considera microempresa a aquellas que tienen ventas totales anuales entre 1 y 2.400 Unidades de Fomento y posee entre 1 a 9 trabajadores. Mientras que, las PYMES fueron aquellas que tenían ventas totales anuales entre 2.401 y 100.000 Unidades de Fomento o entre 10 y 249 trabajadores.

Tabla 22

Distribución de micro y pequeñas empresas por ventas totales anuales y número de trabajadores

	Microempresas		Pequeñas y Medianas Empresas	
	Por Ventas Anuales	Por Número de Trabajadores	Por Ventas Anuales	Por Número de Trabajadores
Agro-Pesca	17.828	22.641	7.663	3.165
Minería Industria EGA	37.167	49.844	18.605	7.631
Construcción	26.174	36.526	15.406	5.894
Comercio	193.414	238.923	53.517	11.237
Servicios	137.020	178.276	51.088	12.033

Fuentes: Suazo y Pérez, 2014

El estudio también indica que no existen diferencias significativas en las tasas de creación y destrucción de empresas por rubro en el periodo 2008 a 2012.

La quinta versión de la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo desde 2007, indica que el 96,9% de las empresas en Chile son MIPYMES y sus ventas representan un cuarto del total. En este contexto, un aspecto importante es la forma de financiamiento de las micro y pequeñas empresas en el 2017. De acuerdo con los datos obtenidos en la ELE-5, las fuentes de financiamiento de las microempresas se encuentran concentradas en el empleo de recursos propios, pero a diferencia de las pequeñas empresas se obtienen también recursos desde fuentes informales, casas comerciales y financiamiento estatal.

En el caso de las pequeñas empresas, emergen nuevas alternativas de financiamiento preferidas que corresponde a los bancos y proveedores. Un mayor detalle puede ser apreciado en la Tabla 23.

Tabla 23
Distribución de empresas según fuentes de financiamiento

	Microempresa	Pequeña Empresa
Recursos propios o aumento de capital	46,3%	45,2%
Bancos	32,9%	45,6%
Proveedores	27,5%	37,3%
Instituciones financieras distinta de bancos	2,3%	5,0%
Empresas relacionadas	1,6%	4,0%
Fuentes informales	4,1%	3,6%
Casas comerciales	3,9%	2,7%
Financiamiento estatal	1,5%	1,0%
Otro	0,4%	0,3%
No utilizó ninguna fuente de financiamiento	21,3%	13,4%

Fuentes: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019

Respecto de la relación con los clientes, existen diferencias entre ambos segmentos. En el caso de las microempresas a diferencia de las pequeñas empresas son más comunes los acuerdos de palabra con los clientes. Sin embargo, son menos típicos el incumplimiento de fechas o cambios en las condiciones pactadas. Con relación a la ubicación de los clientes, el número de clientes en la misma región donde se encuentra la microempresa es mayor a las pequeñas empresas. No obstante, ambos segmentos tienen una mínima participación de clientes que se encuentran en el extranjero.

Tabla 24
Mercado y clientes de las micro y pequeñas empresas

	Microempresa	Pequeña Empresa
<u>Dificultades con los clientes</u>		
Atraso en las fechas pactadas	56%	62%
Sólo acuerdos verbales	47%	42%
Cambios en las condiciones pactadas	24%	31%
<u>Ubicación de los principales clientes</u>		
En la misma región	97%	95%
En otras regiones del país	16%	23%
En el Extranjero	3%	3%

Fuentes: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019

A partir de la información presentada es posible identificar que tanto las micro como pequeñas empresas enfrentan una serie de limitaciones para su desarrollo. En tal sentido, es importante reconocer cuáles han sido las principales políticas y programas desarrollados para estos segmentos empresariales.

6.3. Principales limitaciones y desafíos de las Empresas de Menor Tamaño (EMT)

La Oficina Internacional de Trabajo junto con el Servicio de Cooperación Técnica, en el año 2010, prepararon un documento donde describen un conjunto de limitaciones y desafíos que enfrentan las micro y pequeñas empresas. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- Las Mipymes enfrentan una demanda limitada e intensa competencia que deriva de las características del mercado nacional donde los ingresos per cápita son bajos, la informalidad es significativa y la articulación empresarial es casi inexistente.
- Existe una competencia desleal para las Mipymes formalizadas fundadas en prácticas de informalidad, lo que significa el incumplimiento de obligaciones legales, normativas, laborales y tributarias.
- Existen asimetrías de negociación entre empresas pequeñas con las de mayor tamaño. Existe un abuso con relación a los tiempos de pagos, la imposición de precios de compra, el establecimiento de cláusulas con costos para las pequeñas empresas.
- Existe una baja proporción de empresas pequeñas que innovan en el ámbito de los productos, servicio y marketing y que utilizan fondos públicos disponibles.
- Existen limitaciones estructurales que impiden la incorporación de las pequeñas empresas en el mercado internacional. Por ejemplo, la debilidad de estructura financiera para comercializar en dólares considerando la volatilidad del tipo de cambio.
- Baja productividad debido a la ausencia de conocimientos sólidos en administración de empresas combinado con el uso de tecnología obsoleta. En este aspecto influye la dificultad para conseguir financiamiento adecuado y la falta de información sobre tecnologías disponibles.
- Faltan procesos y estrategias de formación permanente de la fuerza laboral enfocada en el desarrollo de competencias. De parte de los administradores de las empresas existe la percepción que los trabajadores no necesitan y/o no tienen interés en participar en capacitaciones. Desde la oferta, también se piensa que no existen cursos adecuados a las necesidades

- Reducida capacidad de crecimiento debido a la escasa amplitud del mercado doméstico y el acceso limitado a financiamiento, particularmente, en el periodo de creación de la empresa hasta sus primeros años de operación.
- Respecto del financiamiento, son las condiciones que ofrece el mercado que limitan el acceso, por ejemplo, la tasa de interés, el historial crediticio, las garantías, el periodo de pago, entre otros. En este sentido no existe en el mercado financiamiento para emprender o innovar.
- Los altos grados de informalidad producen competencia desleal entre empresas y la falta de protección social de las personas que trabajan en ellas. Existen más incentivos a mantener las empresas informales, por ejemplo, debido al costo que involucra realizar todos los trámites exigidos por la normativa.

Junto con lo anterior, en el caso particular de los emprendimientos, Kantis y Díaz (2008) identifican los siguientes desafíos:

- Los emprendimientos son liderados por más de una persona y en la mayoría de los casos significó una dedicación completa desde sus inicios.
- El acceso a subsidios estatales es una condición importante al inicio de los emprendimientos, entendiendo que las posibilidades de obtener financiamiento bancario son casi nulas.
- El círculo social de los emprendedores es importante porque es una vía para obtener financiamiento a través de inversionistas ángeles.
- Los emprendedores al inicio de sus negocios fueron capaces de establecer alianzas con sus clientes y proveedores particularmente utilizando la experiencia laboral.
- Antes de lograr fundar una empresa exitosa, los emprendedores tuvieron como experiencia una o más empresas anteriores.
- Para los emprendimientos es importante el proceso de aprendizaje que permite la adaptación del modelo de negocios de las empresas a lo largo de su existencia. Pocos emprendedores habían realizado un plan de negocios o una evaluación seria del negocio antes de partir.

Como fue mencionado anteriormente, SERCOTEC cumple un rol en resolver las brechas, necesidades y desafíos de las empresas de menor tamaño. Como institución ha creado una

oferta pública dinámica que ha buscado crear oportunidades de desarrollo para los empresarios. En este sentido es importante reconocer cuál ha sido su evolución.

6.4. Desarrollo Institucional de Sercotec desde 1990

Desde el retorno a la democracia, SERCOTEC se ha focalizado en el apoyo en el segmento de las pequeñas empresas. Esta agencia se mantiene subordinada al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Los principales objetivos de SERCOTEC han sido:

- Mejorar el entorno en que se desarrollan las pequeñas y medianas empresas
- Fomentar la asociatividad gremial de los empresarios
- Promover mayores competencias municipales en materia de fomento productivo
- Incentivar el uso de tecnologías de la información y comunicación
- Mejorar encadenamientos entre empresas de diferentes tamaños
- Desarrollar nuevos mercados

Los objetivos de SERCOTEC están desarrollados a través de programas asociados con fondos, en su mayoría, son asignados mediante concursos. Todas las EMT que cumplan los requisitos pueden postular de manera individual o asociada de acuerdo con las disposiciones establecidas en cada fondo. Los clientes de esta institución se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Emprendedores y emprendedoras, formales e informales, y pequeños empresarios que se encuentran en la etapa inicial y de crecimiento de sus empresas.
- Micro y pequeñas empresas vinculadas a oportunidades de mercado que se encuentran en las etapas de crecimiento y consolidación.

Junto con los anteriores segmentos, SERCOTEC ha desarrollado programas para micro y pequeñas empresas formales que han sido víctimas de alguna situación de emergencia, y también ha creado concursos nacionales para segmentos específicos de empresas (Concurso nacional de artesanía y diseño). Es necesario mencionar que a través del servicio de orientación al clientes, SERCOTEC entrega información a los ciudadanos interesados en emprender o desarrollar sus empresas.

Entre las iniciativas más importantes desarrolladas por SERCOTEC, en los últimos años, se encuentran:

- En 2005, se inicia el programa de Capital Semilla que aporta recursos no reembolsables a los emprendedores. La selección de los beneficiarios se define mediante un concurso abierto donde las personas presentan sus ideas de negocios en diferentes instancias. Este programa se mantiene hasta la actualidad y cuenta también, en algunos casos, con el apoyo de municipalidades para apoyar la postulación al concurso.
- En 2009, se crea un Programa de Acceso al Financiamiento para las EMT con el fin de estimular a las instituciones financieras formales. Dicho instrumento financia parcialmente los gastos operacionales asociados al estudio y otorgamiento de créditos. En este sentido, las instituciones financieras deberían aplicar pautas, criterios y políticas especiales, sin afectar, la capacidad de libre determinación de los intereses, plazos, montos y otras condiciones.
- En 2012, fue creado el Capital Abeja para acortar las brechas de género y promover el emprendimiento femenino. Al igual que el fondo de capital semilla, financia las acciones de gestión empresarial (capacitación, marketing, asistencia técnica y asesoría de gestión) e inversiones en bienes (activos, vehículos, gastos de formalización y capital de trabajo).
- En 2014, se crea la Red de Centros de Desarrollo de Negocios como un programa nacional, pero ejecutado regionalmente. Dicha red busca resolver los problemas relacionados con la limitada capacidad de gestión y las dificultades para acceder a servicios de apoyo. Esta iniciativa fue comprometida en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento 2014-2018. El eje 3 de esta agenda define que la Red estaría basada en los Small Business Development Centers (SBDC) para lo cual se realizó una transferencia de capacidades y buenas prácticas del gobierno de los Estados Unidos. En términos generales, los CDN son coordinados a través de SERCOTEC y su operación es licitada a organismos privados.

6.5. Modelamiento de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios

Dispuesto por la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento (2014-2018), el gobierno decide implementar un modelo de centros considerando la experiencia de Estados Unidos. En este país, la red comenzó a finales de los 70 's distinguiéndose por el financiamiento compartido y equitativo entre los gobiernos federales y estatales y la entrega de servicios de asistencia técnica empresarial a las pequeñas empresas (Sercotec, 2014).

6.6. Origen, transferencia y adaptación del modelo SBDC en Chile

SBDC fue una iniciativa implementada a nivel piloto en los Estados Unidos a finales de los 70 's. Con más de 35 años de funcionamiento a la fecha existen más de 1000 centros en los diferentes estados atendiendo a más de un millón de pequeñas empresas anualmente. Sus servicios están basados en consultoría empresarial gratuita y capacitación de bajo costo para mejorar los resultados de las empresas. El modelo entiende como hitos del desarrollo empresarial a la definición de un nuevo negocio, el desarrollo de un plan de negocios, la obtención de nuevo financiamiento y el desarrollo de una oferta exportadora.

En 2014, la transferencia de conocimiento fue acordada en la Comisión de Libre Comercio del TLC Chile-Estados Unidos. A partir de este acuerdo, se suscribió un Memorándum de Entendimiento para la promoción del emprendimiento y crecimiento de las PYMES que comienza a implementarse a través de una misión liderada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. La adaptación del modelo consideró la consulta a autoridades de PYMES y grupo de interés nacional; el desarrollo de un diplomado de SBDC para futuros operadores; el desarrollo de un plan piloto; entre otras. Se realiza la apertura de 21 centros en 2015, los cuales aumentan a 51 en el 2017, luego de los llamados a concurso público. Junto con ello, se realiza un trabajo conjunto con la Universidad de Texas San Antonio para la transferencia de buenas prácticas y operación con impacto económico. Los operadores de los Centros en Chile fueron universidades, corporaciones de desarrollo productivo y asociaciones empresariales. Uno de los aspectos que profundiza el modelo es la evaluación de los resultados e impactos en los clientes atendidos. La adaptación del modelo tiene como objetivo implícito el despliegue territorial de una oferta pública ejecutada por personas jurídicas de derecho público o privado. En este sentido, cada centro define su propio diseño

conceptual y operativo enmarcado en los reglamentos y manuales definidos por SERCOTEC.

Además de SERCOTEC y el operador del CDN, están involucrados los Gobiernos Regionales, que plantean las directrices para el fomento productivo en los sectores económicos locales; y actores privados con quienes se realizan alianzas estratégicas para mejorar los servicios ofrecidos.

Los CDN están focalizados en las Empresas de Menor Tamaño (EMT) siendo aquellas que obtienen ingresos por un valor de hasta UF 25.000 al año¹⁶. Los Centros fueron conceptualizados como:

“Un espacio donde la comunidad empresarial de EMT y emprendedora encontrará apoyo integral y efectivo para desarrollar sus capacidades y sus negocios, a través de asesoría técnica de alto valor, general y/o especializada, junto a un proceso de acompañamiento y seguimiento a sus planes de trabajo, esperando producir impacto en sus negocios, basado en el esfuerzo, constancia y compromiso mutuo”.

La Red de CDN se establece a lo largo del país ofreciendo servicios de asistencia gratuitos para emprendedores, micro y pequeñas empresas. Dichos servicios consisten en asistencia técnica especializada, acompañamiento y seguimiento que tiene como objetivos, por una parte, fortalecer los procesos productivos teniendo como orientación la eficiencia y la satisfacción del mercado y, por otra, mejorar las habilidades gerenciales y capacidades de gestión de los empresarios. En este esquema, el acompañamiento corresponde a la asistencia integral y coaching personalizado que incluye visitas a terreno a las unidades productivas o de servicios. Finalmente, el seguimiento se realiza sobre las empresas atendidas que egresaron del CDN, que permite medir resultados posteriores y también identificar nuevas necesidades que pueden ser atendidas.

Junto con lo anterior, el CDN puede complementar la oferta entregando capacitación especializada la cual tiene como fin promover una cultura de aprendizaje sostenido,

¹⁶ A noviembre 30 de 2020, 25.000 Unidades de Fomento corresponden a 689.812.433 pesos chilenos ó 905.897,09 dólares americanos.

contribuir a elevar la tasa de éxito, facilitar la captación de potenciales clientes y preparar a futuros empresarios.

6.7. Implementación de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios

La implementación de la Red de *CDN* comienza en el segundo semestre de 2015 con 33 operadores de los cuales 24 provenían del programa Chile Emprende desarrollado por CORFO. Luego fueron creados 11 y 6 en el 2016 y 2017, respectivamente.

En 2018 se creó un nuevo centro con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional. Al finalizar el periodo 2014-2019, la Red nacional finaliza con 51 Centros. Un dato importante en la implementación es la cantidad de socios estratégicos en cada territorio, los cuales a 2018 totalizaron 580, entre ellos 345 corresponden a entidades privadas como universidades, asociaciones gremiales, cámaras, corporaciones y fundaciones.

Los Centros de Negocios tienen por objetivo “contribuir al desarrollo de capacidades empresariales y negocios de los emprendedores del país a través de una oferta integral y efectiva de servicios para con ello, lograr capturar impacto económico en estas” y como misión “promover el crecimiento, la productividad, nuevas redes y oportunidades comerciales, la formación y capacitación de los emprendedores contribuyendo a la viabilidad y sostenibilidad de sus negocios y trabajadores”. Para alinear a las diferentes iniciativas dentro de estas orientaciones institucionales, SERCOTEC estableció un Manual de Gestión y Operación para los Centros de Negocios (Sercotec, 2015).

Los servicios ofrecidos por un *CDN* corresponden a: asesoría, capacitación, acceso a oferta financiera, investigación de mercado, vinculación con el sistema productivo local y la generación de alianzas con instituciones.

Para los *CDN*, los clientes son los individuos o empresas existentes que adhieren a la visión del Centro y solicitan asesoramiento formalmente a través del cual reciben asesoría técnica para comenzar una empresa y/o mejorar uno existente. Los clientes son categorizados de la siguiente forma:

- **N1:** cliente emprendedor, definido como una persona natural con una idea de negocio e intención de emprender, sin la iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos.
- **N2:** empresas establecidas, que necesitan servicios de asesoría rápidos y profesionales.
- **N3:** empresas establecidas con alto potencial de crecimiento en el corto plazo, que necesitan asistencia para aprender a gestionar un negocio que está creciendo rápido y convirtiéndose en una empresa de tamaño medio.

Los clientes son diagnosticados por el *CDN*, a través del cual, se identifican un conjunto de necesidades que terminan la línea base de trabajo. Con dicho diagnóstico, se define un plan de trabajo, que funciona como un instrumento de gestión entre el *CDN* y el cliente. Se convienen, entonces, un conjunto de actividades en un cronograma definiendo responsables y plazos.

6.8. Caracterización del parque empresarial asistido por el programa

Las empresas consideradas clientes potenciales por la Red de *CDN* corresponden a Microempresas (Micro 3) y pequeñas empresas (pequeña 1, pequeña 2 y pequeña 3). De acuerdo con los datos del impuesto internos se puede dimensionar a estos segmentos en la siguiente tabla.

Tabla 25
Número de empresas clasificadas según sus ventas declaradas 2010-2017

Año	Micro3	Pequeñas 1-3	Total
2014	226.977	186.190	413.167
2015	234.864	191.507	426.371
2016	240.314	197.101	437.415
2017	246.071	194.321	440.392

Fuente: Dirección de Presupuestos, 2019.

En 2017, se reconoce que el 52% de las personas micro-empendedoras no ha iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos, un 38,2% lo ha hecho como persona natural y solo un 9,5% como persona jurídica. Solo 20% de los empresarios ha participado en capacitaciones en los últimos años y un 20% resuelve sus necesidades de financiamiento con prestamistas informales.

En este contexto, la evaluación de los *CDN* desarrollada por la Dirección de Presupuestos, estableció que, el 11% fueron pequeñas empresas, 64% fueron microempresas, 18% fueron emprendedores y menos del 1% fueron medianas y grandes empresas. No obstante, no existe información a nivel de regiones que permitiría identificar un contexto más detallado respecto de las empresas atendidas (DIPRES, 2019).

6.9. Modelo de medición de impacto económico

Los Centros tienen un impacto en la formación de nuevas empresas, la creación de puestos de trabajo, la formalización y participación tributaria, el crecimiento de economías locales, entre otras. La evaluación realizada por Valenzuela, Ramos y Andrade (2018) indica “un aumento en el número de trabajadores totales, número de trabajadores formalmente contratados y número de trabajadores con labores de jornada completa” (p.15). Para lograr la medición del impacto, todas las empresas atendidas son diagnosticadas para identificar un conjunto de brechas que el plan de trabajo debería resolver.

Los impactos son medidos a través del sistema Neoserra, aunque otro tipo de información es capturada mediante formularios dispuestos por los Centros. Neoserra es un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) desarrollado por OutreachSystems que entre otras funcionalidades permite la elaboración de reportes basados en indicadores económicos. La administración general del sistema la desarrolla SERCOTEC que define además los indicadores de resultado, impacto y gestión a partir de las actas de negociación anual con los Centros. Algunos de los indicadores de impacto que son registrados en el sistema Neoserra son:

- Número de empresas con aumento de ventas
- Número de empresas asesoradas con nuevos empleos formales
- Número de empresas formalizadas
- Número de nuevas empresas exportadoras
- Número de empresas asesoradas con nuevos contratos con clientes
- Número de empresas asesoradas con nuevos productos y/o servicios

Parte de la información se obtiene cuando los clientes completan el formulario T3 “Encuesta de Impacto Económico”. La aplicación de la encuesta ocurre de manera diferente de acuerdo con la categoría del cliente. Clientes N1 y N2 son encuestados al finalizar el plan de trabajo o al lograr un hito importante. En el caso de los clientes N3 se les solicita completarlas anualmente. La encuesta es verificada por el asesor y el director del Centro con el fin de correlacionar la información con las sesiones de asesoría y / o capacitación. La información de cada encuesta es utilizada de manera agregada con el fin de evidenciar el trabajo realizado por los Centros a nivel individual como grupal.

6.10. Evaluación del programa

El programa desarrollado por SERCOTEC logró cumplir con el compromiso establecido en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento en un plazo de tres años. Lo anterior significó la regionalización de una política pública que apunta al apoyo de las EMT, específicamente, la oferta de servicios para el mejoramiento de las capacidades de gestión. La Red de *CDN* ha sido evaluada por diferentes instancias, en particular, ellas han estado enfocadas a reconocer cuales son los impactos económicos logrados a partir de su implementación.

El Departamento de Evaluación de la Dirección de Presupuestos evaluó al programa de *CDN* con un buen desempeño. El informe preparado por esta institución indica que los resultados de los Centros son los siguientes:

- El porcentaje de beneficiarios que aumentaron sus ventas y lo atribuyen a la intervención del programa ha crecido desde un 12% en 2016 hasta un 26% en 2018.
- En el período evaluado 2015-2018 el programa reporta un 6% de aumento en el empleo, 14% aumento en la inversión, y un 32% de beneficiarios con al menos un mejoramiento en variable de resultado (ventas, empleo, e inversión) respecto del total de clientes asesorados.

- Utilizando datos del Servicio de Impuestos Internos se observa que, de un total de 6.820 beneficiarios de los CDN en el 2016, el 54% aumentó ventas en 2017, comparado con un 42% para aquellas empresas que no fueron asesoradas.

Por otra parte, Valenzuela, et al (2018) afirma que “la asesoría entregada por los CDN en Chile tiene un efecto positivo, y económicamente importante, en términos de creación y formalización de empleos” (p. 22). Cabe mencionar que, en Chile, el 30% de la fuerza laboral es informal y se concentra en un 65% en las microempresas. Reducir el empleo informal es uno de los objetivos promovidos por la Organización Internacional del Trabajo, más actualmente, considerando la volatilidad del crecimiento en las economías latinoamericanas. Así, muchas empresas realizan ajustes en el empleo de acuerdo con los ciclos económicos afectando, por lo tanto, a la calidad de vida de la población. En este aspecto las actividades realizadas por los Centros contribuyen a la reducción de la pobreza.

6.11. Resultados e Impactos del modelo del programa en el sector MIPYME

Los principales hallazgos indican que el problema que aborda el programa sigue vigente. Se valida el diagnóstico que el año 2014 constató que en Chile las empresas de menor tamaño (microempresas y pequeñas empresas) presentaban bajas capacidades de gestión empresarial, debido a deficiencias en su educación formal y escasa experiencia empresarial, lo que les limitaba conocer su mercado, adoptar estándares de calidad, mejorar sus productos, alcanzar la eficiencia en la producción y obtener financiamiento. En la actualidad, y de acuerdo con la Encuesta Longitudinal de Empresas 2017 y 2015, se observa que la problemática diagnosticada en las empresas de menor tamaño aún continúa.

La estrategia utilizada por el programa en Chile (Small Business Development Centers) tiene su fundamento empírico en el estudio de Bloom y Van Reenen (2007), basado en la experiencia de 732 empresas de tamaño medio de Estados Unidos, Francia, Alemania y Reino Unido, que muestra una relación estadísticamente significativa entre el mejoramiento de las capacidades empresariales (dominio de técnicas operacionales, aplicación de métodos de monitoreo individual y colectivo, definición y aplicación de metas, y uso de incentivos) y el desempeño empresarial, medido en productividad, rentabilidad, crecimiento de ventas y sobrevivencia en el tiempo (DIPRES, 2019).

Los indicadores de eficacia identificados en capítulos anteriores muestran el cálculo de la relación entre aumento de ventas declarados por los beneficiarios del programa tras pasar por la intervención y el gasto incurrido en asesorías durante el mismo período. En promedio, para el 2018 se logra un aumento de venta de \$3 por cada peso gastado en asesorías. Los resultados muestran una tendencia creciente en el período evaluado ya que en el 2016 no alcanzó a ser de \$1 a \$1 (0,79). También es posible ver que existe una alta varianza según tamaño de cada Centro.

Los resultados generales del periodo 2015-2018 muestran que el porcentaje de beneficiarios que aumentaron sus ventas y lo atribuyen a la intervención del programa ha crecido desde un 12% en 2016 hasta un 26% en 2018.

En el período evaluado el programa reportó un 6% de aumento en el empleo, 14% aumento en la inversión, y un 32% de beneficiarios con al menos un mejoramiento en variable de resultado (ventas, empleo, e inversión) respecto del total de clientes asesorados.

Basado en los datos del Servicio de Impuestos Internos (SII) se observa que, de un total de 6.820 beneficiarios de los *CDN* en el 2016, el 54% aumentó ventas en 2017, comparado con un 42% para aquellas empresas que no fueron asesoradas.

La evaluación general del programa realizada por el Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile, sugieren que “la mayoría de los encuestados cree que el servicio entregado por los Centros puede tener un efecto en el corto plazo en formalización, tramitación de permisos y patentes, mejoramiento de la contabilidad de la empresa, inclusión financiera, solución de problemas legales y aumento de ventas. Específicamente en la dimensión de aumento de ventas, un 52% de los encuestados manifiesta que cree que el Centro produce efectos en el corto plazo, un 43% indica que cree que los efectos se hacen evidentes en el mediano plazo y sólo un 5% cree que hay efectos en el largo plazo. Entre los efectos no esperados, cerca de un 90% de los encuestados menciona que la asistencia ofrecida por los Centros mejora el nivel de autoestima de sus clientes y en torno al 60% refiere que permite a los clientes a acceder a subsidios del Estado” (CSP, Universidad de Chile, 2018 p.14). No obstante, no existe información a nivel de regiones que permitiría

identificar un contexto más detallado respecto de las empresas por tamaño asistidas (DIPRES, 2019).

6.12. Aprendizaje institucional y lecciones aprendidas

La Red de *CDN* permite definir un conjunto de aprendizajes entre ellos:

- Voluntad política para el establecimiento del Programa: SERCOTEC frente a otras instituciones públicas goza de ciertas ventajas debido a su constitución como una corporación de derecho privado para la implementación del plan. Sin embargo, fue necesaria la voluntad política de diferentes instancias para depositar el programa en esta institución, entre ellas, el mismo Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- Cambio de paradigma de la acción pública: SERCOTEC como otras instituciones ha desarrollado de manera eficaz instrumentos públicos para las EMT y emprendedores, pero la Red de *CDN* se aloja en un espectro muy diferente. La Red busca entregar asesoría de alto valor que permita de cierta forma impulsar más directamente el desarrollo económico.
- Triple Hélice como punto de orientación: Los *CDN* fueron concebidos como integradores del mundo empresarial, la academia y los gobiernos regionales. Por lo tanto, en las acciones de los Centros se busca contribuir a los intereses de diferentes actores. A medida que los resultados del programa se han ido difundiendo, hay otros actores que buscan cooperar y aprovechar el espacio. No obstante, es necesario dimensionar los aportes para no entorpecer las contribuciones con procedimientos burocráticos innecesarios.
- Implementación del modelo con fundamento técnico: Los anhelos políticos respecto de la ubicación de los Centros en el país, como la contratación de personal fueron minimizados. SERCOTEC y los operadores respondieron de manera estricta a los procesos previamente establecidos de modo de consolidar la cobertura territorial y la dotación de capacidades.
- Contribución a la educación financiera: Los Centros han asumido la labor de educar a los emprendedores y pequeñas empresas respecto de los productos financieros existentes en el mercado formal. También ha dispuesto convenios con instituciones financieras para facilitar el proceso en la obtención de recursos.

- Inclusión de la mujer en el mundo empresarial: Los Centros han implementado protocolos diferenciados de atención y entrega de servicios. Junto con ello, se ha habilitado infraestructura para atender a aquellas mujeres que no tienen alternativas para delegar el cuidado de sus hijos.
- Establecimiento de una cultura de registro y control: La plataforma de control ha sido adaptada paulatinamente a la realidad nacional. Sin embargo, en la práctica en la cadena de entrega de servicios a las empresas existen registros paralelos que no necesariamente terminan en la plataforma en el momento adecuado.
- Metodología para valorizar los aportes de los operadores al Programa: Dada la expectativa que el financiamiento de parte de los operadores alcance el 50% es necesario establecer una metodología en común y consensuada respecto de cómo valorizar los aportes no pecuniarios.

En este contexto, un desafío particular que emerge en la gestión de la Red de Centros tiene relación con la evaluación. Si bien existe una política de confidencialidad de los datos, es importante, desagregar la evaluación a nivel regional. Es posible, que el desempeño de algunos Centros está apalancando a otros. Asimismo, no existe una evaluación respecto de las empresas que no tienen resultados positivos.

La autoevaluación que realizan los Centros tiene un sesgo importante porque son sólo consideradas las empresas con resultados positivos, por ejemplo, el 76% de los beneficiarios N1 no tuvieron incrementos en sus ventas en el 2018, de lo cual no existe una explicación.

6.13. Sostenibilidad del modelo SBDC/CDN en Chile

La sostenibilidad del modelo no sólo depende de la existencia de un presupuesto plurianual, sino que también del mejoramiento de la información respecto de los resultados e impactos de la Red de *CDN*. Es necesario, por lo tanto, establecer nuevos indicadores que permitan identificar resultados que han logrado los beneficiarios con la acción de los *CDN*, por ejemplo, la obtención de utilidades, la formalidad de la gestión con terceros, el mejoramiento de productos o servicios, el grado de sustentabilidad alcanzado, entre otros. Hasta ahora la metodología dispuesta para evaluar está basada en la experiencia de los Estados Unidos. La evaluación de la Red de *CDN* realizada por la Dirección de Presupuesto

sugiere desarrollar un proceso comparativo de los rendimientos; dimensionar el tejido institucional logrado a través del establecimiento de alianzas y los cambios en la utilidad neta de las empresas que participaron como clientes.

Junto con lo anterior la Dirección de Presupuestos considera necesario mejorar la estrategia del programa considerando los siguientes ámbitos de acción:

- A quiénes entregar servicios, por cuánto tiempo y/o en cuantas oportunidades
- Comparación de resultados previstos vis a vis resultados obtenidos
- Medición del costo de la intervención
- Evaluación de resultados a nivel de una población objetivo
- Comparación de la intervención entre los *CDN* y con otros programas similares.

6.14. Una visión general del programa basada en la teoría del cambio

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

En este apartado se abordan los aspectos metodológicos utilizados por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile para la aplicación de la teoría del cambio, elaborada principalmente a partir del análisis cualitativo, y para la evaluación de impacto del Programa en el ámbito del empleo y las ventas.

6.14.1. Teoría del cambio y análisis cualitativo

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

1. Definición de un problema.

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

Empleando esta metodología, el estudio financiado por SERCOTEC buscó identificar y estructurar la teoría del cambio que subyace al diseño e implantación de los Centros de Desarrollo de Negocios, de forma tal de desarrollar una metodología de evaluación de resultados que capture los distintos tipos de resultados, así como sus determinantes. Esta información permitió generar rediseños y/o ajustes a nivel de la implementación de los Centros, orientados a la obtención de mejores y mayores resultados (Sercotec, 2019).

El análisis cualitativo de este estudio consideró información levantada a través de entrevistas a actores vinculados a los Centros de Desarrollos de Negocios (con un total de 14 entrevistas y 4 focus group), orientados a recoger opiniones y descripciones relativas a aspectos de diagnóstico, intervención, diseño, adaptación del modelo original a la realidad chilena, modelo de atención, resultados intermedios e impacto de los Centros (CSP, 2018).

Las entrevistas consideraron la participación de la Gerencia de Desarrollo de Negocios y profesionales de diversos Centros, incluyendo directores, asesores senior y asesores junior, así como focus group con clientes asistidos.

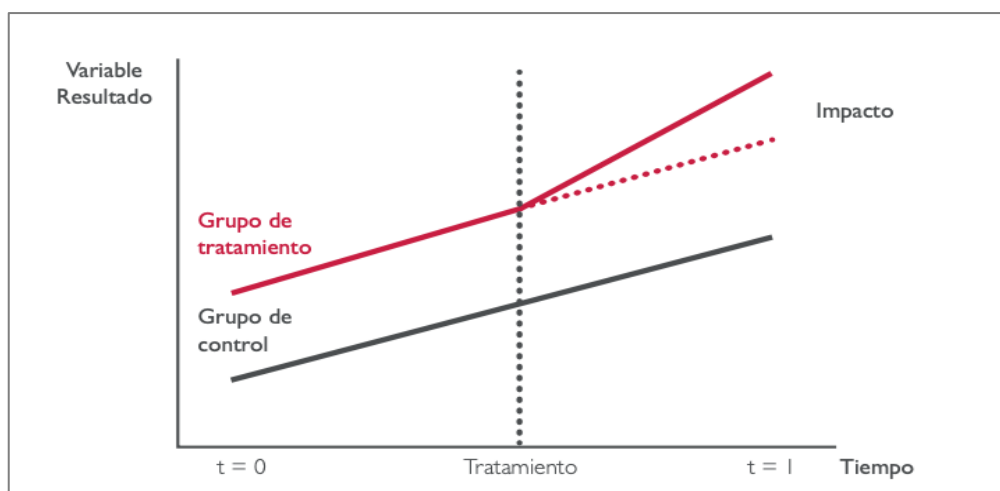
6.14.2. Evaluación de impacto en empleo y ventas

La evaluación de los efectos del programa sobre el empleo y las ventas de clientes asistidos utilizó el método de diferencias-en-diferencias (Abadie, 2005), una técnica cuasi experimental utilizada en econometría y comúnmente empleada en evaluación de impacto. Esta metodología es factible de implementar en evaluaciones de impacto cuando se tiene información histórica de un grupo de tratamiento y de un grupo de control, la decisión de quien recibe el programa no es aleatoria y las empresas pertenecientes al grupo de control están formadas por empresas de la población objetivo similares a las empresas beneficiarias

del programa (Roberts & Whited, 2013). Específicamente, el método de diferencias-en-diferencias estimó el efecto del programa en una variable de resultado comparando el cambio promedio del indicador de interés (por ejemplo, número de trabajadores) del grupo de tratamiento con el cambio promedio en el mismo indicador del grupo de control. De este modo, se eliminó el efecto de todas las características observables y no observables específicas de una empresa que son constantes en el tiempo y que podrían estar afectando los resultados de dicha empresa, así como también los factores que influyen simultáneamente a ambos grupos (CSP, 2018. pp. 181).

La Figura examina el efecto de la doble diferencia. En ella se muestran, por simplicidad, dos periodos ($t=0$ y $t=1$). En ambos periodos, pre y post tratamiento, se cuenta con observaciones de la variable de resultado para ambos grupos. Las líneas rectas indican valores observados, mientras que la línea punteada indica el resultado potencial (no observable) del grupo de tratados si no hubiesen recibido tratamiento. Tal como lo muestra esta figura, el método de diferencias-en-diferencias consiste en estimar una doble diferencia. La primera corresponde a la diferencia de los resultados antes-después del grupo de tratados. Esta diferencia elimina factores constantes en el tiempo para dicho grupo, ya que se compara al grupo con sí mismo. La segunda diferencia corresponde al cambio (antes-después) de los resultados de un grupo que no participó en el programa, pero que estuvo expuesto a las mismas condiciones ambientales que el grupo de tratados (CSP, 2018. pp. 181).

Figura 11
Teoría del Cambio



Fuente: CSP a partir de Abaie, 2005.

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

En cuanto a la teoría del cambio (Rogers, 2014) relacionada con la descripción de los procesos, el CSP de la Universidad de Chile, diagramó los resultados obtenidos del trabajo de levantamiento en torno a doce procesos principales: estructura, método y planificación, contabilidad y gestión financiera, informalidad (formalización), conocimiento y dominio normativo, temas tributarios, acceso a financiamiento y banca, inversión, comercialización, manejo de recursos humanos, alfabetización digital, redes y exportaciones (CSP, 2018).

A modo de resumen, se presentan a continuación los resultados obtenidos que tuvieron mayor relevancia en el levantamiento de información efectuado - incluyendo al Centro de Arica - tanto para los clientes como para los asesores, a modo de hacer un seguimiento de la intervención.

Figura 12
Teoría del cambio y descripción de procesos del programa¹⁷

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

Fuente: CSP, 2018.

6.14.3. Resultados de la evaluación

En términos de empleo y ventas, los resultados sugieren que los Centros han tenido un impacto positivo en el desempeño de sus clientes. Específicamente, los resultados reportan un aumento (en comparación al grupo de control) en el número de trabajadores totales, número de trabajadores formalmente contratados y número de trabajadores con labores de jornada completa (CSP, 2018 pp. 22).

¹⁷ Evaluación de Impacto Centros de Desarrollo de Negocio en Chile / Generando empleo a través de empresas de menor tamaño. Serie Sistemas Públicos N°15 / 2018, Universidad de Chile.

Figura 13
Resultados percepción de clientes por dimensión (1)

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

Fuente: CSP, 2018.

Figura 14
Resultados percepción de clientes por dimensión (2)

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

Fuente: CSP, 2018.

Los efectos del programa son hasta ahora alentadores. Ha llegado a casi todos los rincones que se han identificado en el país (de Arica a Tierra del Fuego). Los resultados tangibles e inmediatos de los servicios entregados: tasas aumento en ventas, creación y formalización de empleo, entre otras, sugieren que la asesoría entregada por los Centros de Desarrollo de

Negocios en Chile tiene un efecto positivo, y económicamente importante, basado en la metodología de la teoría del cambio (Rogers, 2014).

6.15. Reflexiones tempranas del programa

Diseñar e implementar políticas y programas ha sido un papel fundamental que cumplen los gobiernos para impulsar las economías. En una gama de alternativas, las instituciones apuntaron inicialmente al fomento productivo de las empresas sin distinguir su tamaño. A medida que se profundizaron los estudios sobre los diferentes segmentos de empresas, las de menor tamaño emergieron como un segmento que tiene influencia particularmente en el empleo. Desde este foco, las políticas se enfocaron en desarrollar las capacidades de emprendimiento e innovación. Estas políticas son comparadas entre países por organizaciones internacionales, por ejemplo, Babson College elabora un reporte periódico que compara las capacidades de emprendimiento entre diversos países (GEM, 2019).

A partir del retorno a la democracia, la institucionalidad se vincula con las agendas programáticas definidas en cada uno de los gobiernos. Más formalmente, un conjunto de diagnósticos, formulados por las instituciones públicas como universidades, comienza a guiar la definición de políticas. En este aspecto, SERCOTEC es la agencia de gobierno con directa preocupación en los emprendimientos y las empresas de menor tamaño. Para ella, la definición de instrumentos es una tarea compleja debido al número de empresas que se encuentra sobre las 500 mil. En particular, emergen como condicionantes las limitaciones presupuestarias y la necesidad de tener una cobertura en todas las regiones con el fin de incrementar la eficiencia del gasto público.

Dado lo anterior, la Red de Centros de Desarrollo de Negocios se desarrolla como un instrumento de política pública cuyas potencialidades están particularmente definidas por el involucramiento y articulación de diferentes actores públicos y privados del territorio. En tal sentido, teniendo como referencia la experiencia analizada, hay que reconocer que el programa se caracteriza por tener una cobertura regional y descentralizada que otras iniciativas de fomento productivo no poseen. Además, el modelo ha configurado una oferta de servicios consistente con la realidad local.

Para comprender de mejor forma esta afirmación, la metodología utilizada en Chile ha incorporado herramientas de gestión de relaciones con los clientes asistidos que han permitido evaluar el desempeño de manera sistemática, considerando, por cierto, las típicas dificultades del control y seguimiento de la implementación de una política pública nacional.

Entre las herramientas para lograr una buena gestión, SERCOTEC ha dispuesto de un manual de operaciones, un sistema informático de seguimiento, los acuerdos de desempeño anuales, entre otros. Una fortaleza de la Red es la capacidad que tienen los Centros de establecer una oferta concordante con las necesidades de las autoridades regionales y la población objetivo. Cada región posee una realidad diferente. Para lograr evaluar el desempeño de toda la Red están considerados la medición de la satisfacción de los clientes al momento de finalizar el plan de trabajo y también el conocer el impacto económico a partir de la intervención realizada por cada Centro. La información cualitativa y cuantitativa ha sido consolidada y es presentada como el desempeño de la política pública. En este aspecto, aún queda espacio para mejorar los indicadores, por ejemplo, hacer comparaciones entre los Centros respecto de los desempeños alcanzados.

Actualmente, debido a la pandemia del COVID-19, los emprendimientos, micro y pequeñas empresas han requerido no tan sólo apoyo financiero, sino también nuevas capacidades para enfrentar las nuevas condiciones del mercado. En el 2020, la forma de comercializar cambió sustancialmente a partir de la incorporación de tecnologías que si bien existían no eran de uso masivo. En este espacio, la Red de CDN contribuyó a que los dueños o administradores de empresas de menor tamaño tuvieran la alternativa de mejorar sus capacidades aumentando, entonces, las oportunidades de sobrevivencia. Esta es una ventaja de la alianza entre SERCOTEC y los operadores, ya que existe una capacidad para ajustar la oferta a las necesidades locales, sin requerir del desarrollo de un instrumento específico o cambio de alguna regulación.

6.16. Recapitulación y notas finales

Aparentemente las teorías de crecimiento económico (Solow, 2018) han sido realmente influyentes en las políticas industriales y de fomento productivo, y aunque el modelo SBDC/CDN analizado presenta características estructurales y políticas similares al modelo estadounidense, los patrones institucionales en Chile han permitido la adaptación del modelo considerando los diferentes contextos sociales, culturales y económicos del país. Por lo tanto, mientras el capítulo busco presentar un marco para comprender las intervenciones de desarrollo sobre los problemas que enfrentan las micro y pequeñas empresas, también se analizaron los detalles del proceso de implementación, resultados y aprendizajes obtenidos por la Red de Centros en Chile, donde se destacan una serie de sucesos técnico-políticos que dieron origen al programa. Incluso es digno reconocer que los Centros de Negocios en el país han sido valorados por el Ministerio de Hacienda como el mejor programa de “servicios no financieros”, ya que ha cumplido con una relación costo-beneficio prevista según lo establecido en el propósito original por SERCOTEC.

Aunque diversas experiencias de asistencia técnica financiadas desde la década de los 90 en Chile, no han logrado alcanzar los mismos resultados obtenidos por el programa examinado, donde la intervención pública basada en las especificidades económicas y empresariales ha logrado impactar significativamente en las variables microeconómicas en todas las regiones del país - incluyendo los efectos positivos directos e indirectos - el diagnóstico general demuestra que aún existen brechas entre el modelo y una serie de factores que no se alcanzan a determinar (innovación de productos, utilidad promedio, productividad, y otros factores propios de los desequilibrios territoriales que requieren intervención directa del Estado). Además, ya se ha indicado que el “crecimiento empresarial” como fenómeno global, no se limita al “mundo en desarrollo”, sino que ocurre en cualquier lugar y en todas partes. Pero a pesar de que es global, también es intensamente local. Examinado el programa de Centros se observa que es moldeado por las especificidades de la historia local y las especificidades de los “actores”: emprendedores, empresas establecidas, firmas gacelas y otros agentes institucionales de los territorios. Y las “soluciones empresariales” diseñadas por el programa han conseguido en un trayecto de no más de siete años alcanzar una mayor madurez institucional basado en un trabajo colaborativo y altamente efectivo, especialmente para impactar positivamente en territorios con ecosistemas emprendedores muy modestos.

CAPÍTULO 7
ESTUDIO DE CASO
IMPACTO DEL PROGRAMA EN LAS MIPYMES ASISTIDAS EN LA
REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA

7.1. Prefacio

En este estudio de caso se pretende otorgar un acercamiento a este espacio geográfico, social, económico y político, que forma una pieza insustituible del mosaico histórico del Norte de Chile y se intenta recoger la experiencia del modelo *CDN/SBDC* en una de las regiones más postergadas a nivel nacional. Arica y Parinacota es una pequeña e incitante región con una rica historia industrial y un polarizado desarrollo presente, que necesita ser estudiada bajo diferentes perspectivas metodológicas.

Esta aproximación se realiza por medio de un recorrido temático que se inicia con la historia económica del territorio, descifrando su evolución, llena de vicisitudes institucionales y sociales que nos conduce inevitablemente a detenernos en la organización del espacio actual, con especial atención en su sistema económico y empresarial.

En particular, el capítulo analiza la experiencia y el impacto del programa *CDN/SBDC* a través de una estadística descriptiva de carácter longitudinal elaborada con el software Neoserra, con la finalidad de comprender los perfiles de clientes asistidos por el Centro de Arica durante el período 2015-2019 y se calcula el impacto promedio de los clientes asistidos. Los resultados de la tabulación se distribuyen por nivel empresarial, género, etnia y desempeño por sector económico, incluyendo un apartado de los efectos indirectos del programa y un análisis costo – beneficio.

El capítulo se complementa con una descripción general de los principales hallazgos obtenidos y se detiene a través de un ejercicio de teorización apreciativa (Nelson, 1982, 2018) con el análisis de cinco firmas “gacelas”, que obtuvieron los mayores incrementos en sus ventas durante el período analizado y que ponderan positivamente la relación costo-beneficio del programa. Las características de estas firmas, el efecto CEO (Hambrick & Quigley, 2014) y su estructura gerencial contribuyen a comprender el rol que cumplen este tipo de empresas en la escena económica local, incluyendo los factores que inciden en la rentabilidad de sus negocios y su liderazgo comercial en sus respectivas industrias. El ejercicio de “teorización apreciativa” - como lo denomina Richard Nelson (2018) - examinó diversos factores del crecimiento que no se pueden explicar con modelos económicos en equilibrio.

7.2. Caracterización de la Región de Arica y Parinacota

La región de Arica y Parinacota, como ha sido mencionado, está organizada en dos provincias (Arica y Parinacota) y cuatro comunas (Arica, Camarones, General Lagos y Putre). Este territorio comparte fronteras con Perú y Bolivia y se halla a más de 2.000 kilómetros de Santiago, la capital de Chile. Hacia el año 2017, la población total alcanzaba las 226.068 personas, de las cuales 50,2% eran mujeres y 49,8% eran hombres. La población se concentra en el área urbana alcanzando el 91,7% donde juega un papel importante la capital regional, Arica. A nivel nacional, la región representa el 2,23% de la superficie total y 1,28% de la población total. La estadística demuestra una caída de la población en las comunas rurales (Camarones, General Lagos y Putre). La región se encuentra desmejorada en relación con la situación nacional, por ejemplo, en 2008 era la sexta ciudad en penetración de líneas telefónicas con una tasa de 18,72 por cada 100 habitantes. En contraste, la penetración de internet presentaba una tasa superior al total nacional de 8,49 conexiones por cada 100 habitantes ocupando una cuarta posición. En términos de transporte, el puerto de Arica permite el tránsito de mercaderías hacia Perú y Bolivia.

Debido a la ubicación se ha estimado que la región debería desarrollar un centro internacional de negocios y promover el desarrollo de un corredor bioceánico.

En 2005, la región poseía 11.276 empresas que representaban el 1,56% del total nacional. Las microempresas tenían la mayor participación con un 89,3%. De tal forma las pequeñas, medianas y grandes empresas representaban una menor proporción.

En aquel año, tres regiones más compartían esta situación: Coquimbo, Maule y Araucanía. La tasa de desocupación fue de 12,8% en el periodo febrero-abril 2007. El nivel de escolaridad de la región fue de 10,5% superior al indicador nacional.

En la región están presentes un conjunto de servicios públicos interesados en el fomento productivo, emprendimiento e innovación. Entre ellas se cuenta con la Corporación de Fomento Productivo, el Servicio de Cooperación Técnica, ProChile, el Instituto de Desarrollo Agropecuario, el Servicio Agrícola y Ganadero, la Corporación Nacional Forestal y el Instituto de Fomento Pesquero. Junto con las anteriores, existen otras entidades que

mantienen ciertos programas en la región, como Innova Chile; CONICYT; el Fondo de Investigación Pesquera y la Fundación para la Innovación Agraria. Anteriormente, la región contó con una Agencia Regional de Desarrollo Productivo apoyada por CORFO. Esta entidad era dirigida por un Consejo Estratégico conformado por instituciones públicas, seis representantes del sector privado, un representante del sector educación superior, y el director de la Agencia. Esta entidad agrupa diferentes voluntades para tomar decisiones a favor del fomento productivo e innovación. Posteriormente, cesó su funcionamiento, sin mayores resultados.

Para guiar el desarrollo de la región, ella posee una Estrategia Regional de Desarrollo desde el 2017. Este y otros instrumentos de planificación definen como ejes prioritarios a la agricultura de alta tecnología, el turismo de intereses especiales y la plataforma de servicios logísticos y transporte. Entre los sectores emergentes se tienen considerados a la acuicultura y la minería.

La investigación y desarrollo (I+D) está liderada por las instituciones de educación superior regionales como la Universidad de Tarapacá y la Universidad Arturo Prat. Ambas son universidades estatales y participan en el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. En el caso de la Universidad de Tarapacá, se cuenta con el Instituto de Alta Investigación que busca generar conocimiento de excelencia, propiciar un desarrollo sustentable y constituir un polo de I+D a nivel nacional e internacional. Anteriormente, esta universidad contaba con la Corporación Regional de Desarrollo Científico y Tecnológico del Hombre en el Desierto cuyo objetivo era la investigación científica asociada con arqueología, genética, bioantropología, manejo de recursos patrimoniales, hidrología y suelos, producción vegetal y manejo de recursos naturales (CONICYT, 2010).

Desde CORFO, en la región fue ejecutado un Programa Territorial Integrado sobre Turismo de Intereses Especiales, el cual buscó posicionar competitivamente la oferta de turismo a través de la estandarización de los servicios, capacitación del recurso humano, asociatividad de los actores públicos, privados y comunidades indígenas. Por otra parte, también se implementó un Nodo Fortalecimiento de Redes Tecnológicas para la Competitividad de Cadena de Confecciones del sector manufacturero. Este nodo tenía como objetivo el

potenciar el trabajo asociativo, unificando conocimiento y objetivos productivos comunes en la cadena textil de la zona.

Finalmente, en la región, la institución con una dotación importante de capital humano para la ciencia y tecnología se encuentra en la Universidad de Tarapacá. Esta institución ofrece una cantidad importante de programas de pregrado y postgrado. Junto con lo anterior, mantiene anualmente la ejecución de proyectos financiados por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

Junto con lo anterior, en la región hay especialistas e investigadores que han ejecutado proyectos para el programa Innova, FONDEF y FIA, los cuales están vinculados con sectores empresariales.

7.3. Desarrollo de políticas especiales y de descentralización; una visión inicial del Departamento de Arica

La centralización del país fue uno de los motivos para experimentar con el establecimiento de medidas especiales que permitieran hacer más eficiente la asignación de recursos públicos. La Junta de Adelanto de Arica (JAA) permitió la participación de la comunidad regional en las decisiones de inversión. La JAA organizó diferentes instrumentos para facilitar el desarrollo económico del Departamento, particularmente, enfocadas al sector industrial. Para el gobierno la creación de la JAA también buscaba satisfacer las demandas de medidas especiales desde la población para el Departamento de Arica quienes consideraban al territorio como rezagado en comparación al resto del país. Paralelamente, un argumento constantemente utilizado en las manifestaciones era la necesidad de afianzar la soberanía chilena en los territorios anexados desde 1929.

En comparación al resto del país, el Departamento de Arica con la JAA escapó al modelo centralizado establecido en Chile. El consejo de la JAA gozaba de un alto grado de autonomía en la toma de decisiones. En paralelo, existía una importante cantidad de recursos producidos por el modelo tributario. La salida de mercaderías al sur, las utilidades de los casinos e hipódromos, y los gravámenes por importaciones eran las principales fuentes de ingresos, por ejemplo, en 1960 alcanzaron al 90%.

Estos fondos eran dispuestos para todo tipo de proyectos: obras públicas, fomento de la producción; apoyo a universidades; desarrollo turístico; entre otras iniciativas.

Como fue indicado en la sección anterior, el Departamento de Arica sufrió un importante aumento de su población. La concentración de la población en el área urbana ha alcanzado una proporción del 86%. La población activa se dedicaba particularmente al sector servicios, agricultura/pesca e industria comercio y transporte. Este escenario contrastaba con la situación del país donde la población que participaba en el sector industrial estaba disminuyendo. En el Departamento las industrias que más destacaban eran la manufactura de vehículos motorizados (33%), manufacturera metálica y no eléctricas (17%), industria extractiva (16%) y pesqueras (14%). Cada sector tuvo diferentes características. Aquellas que tuvieron un alto nivel de activos fijos fueron las pesqueras y las manufactureras de vehículos motorizados. Dada las dinámicas económicas y desequilibrios, el gobierno decide en 1962 establecer restricciones al comercio de la zona por el alto costo en la operación del puerto libre. Junto con lo anterior, la industria automotriz a nivel nacional fue regulada por una comisión nacional teniendo entre sus objetivos “procurar una participación importante de Chile en la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio”. En este contexto la zona industrial puede ser categorizada en tres segmentos: Industrias con una legislación que facilita su funcionamiento; una industria proveedora de comercio; y una industria abastecedora de materiales, insumos y componentes. La dinámica industrial por lo tanto se concentra en dos sectores: el automotriz y la electrónica.

Para la industria automotriz, el interés del gobierno se concentraba en desincentivar y prohibir la importación por un desarrollo tecnológico del sector metalmecánico. En este contexto, las armaduras se instalan a partir de 1959 en el Departamento de Arica aprovechando el régimen de franquicias existentes. La estadística indica que el número de armaduras aumentó de 2 a 20 y su producción de 632 unidades a 6.615. Esta producción se lograba con la integración de otras industrias localizadas a lo largo de Chile, en particular, aquellas que producían parte y piezas. Hacia 1969, 271 de 306 empresas productoras de componentes automotrices se encontraban en Santiago. Sin embargo, aunque se lograba impulsar el desarrollo industrial a nivel nacional existían dificultades para lograr un encadenamiento efectivo particularmente debido a las exigencias de transporte y logística. A lo anterior se sumaba que gran parte de la producción (70%) tenía como destino Santiago.

En el caso de la industria electrónica, ella experimenta un incremento del 9,4% en la década de los 60 frente a la tasa nacional del 5,5%. En 1955, las empresas electrónicas tienen una muy menor participación hasta la aparición del televisor. Nuevamente, con la creación de la Comisión para el Desarrollo de la Industria Electrónica en 1965 se exige la sustitución de componentes importados por nacionales. El desarrollo de esta industria se localizó en el Departamento de Arica, el cual gozaba de las excepciones ya mencionadas llegando a tener una participación del 80% en televisores, 70% en radios y 40% en tocadiscos. Para estos productos no fue necesario desarrollar una estrategia para disminuir los costos de transporte puesto que tenían una incidencia mínima en el valor del producto final.

Tanto la industria automotriz como electrónica produjeron un desarrollo en el entorno inmediato del Departamento de Arica, el cual no se expande necesariamente a la provincia de Tarapacá de la cual depende. Sin embargo, la JAA pudo canalizar los mayores ingresos públicos para el desarrollo de la ciudad, logrando entonces incentivar la llegada de una mayor población incluso de otros países.

Desde otra perspectiva, la experiencia del Departamento de Arica se vincula a la política de descentralización económica del país, la cual puede ser resignificada como una política regional. En los años 60's, la Oficina de Planificación Nacional y sus oficinas regionales fueron creadas con el objeto de orientar la descentralización. En este marco, también, fueron creados los Consejos que gozando de su autonomía promovieron la regionalización de presupuesto y localización de la industria. La novedad de la política en aquellos años fue su focalización en las áreas geográficas entendiendo la necesidad de establecer un polo de crecimiento respaldado en la mayor eficiencia económica posible coherente con la desconcentración y descentralización del país. En este modelo se reconocen tres tipos de polos: de orden nacional, multiregional de importancia nacional y de orden regional. La localización de la industria involucra por parte del Estado hacerse cargo de establecer incentivos aduaneros, proveer créditos de fomento, crear barrios industriales, capacitar a la mano de obra y desarrollar las telecomunicaciones y transporte.

En este modelo emergen dos conceptos relativos a la definición de una zona como consolidada o de colonización. En este último caso se encontraba la Provincia de Tarapacá. En este caso, la política apuntaría al mejor aprovechamiento de los recursos naturales, mejoramiento de comunicaciones y mayor atención al comercio fronterizo y turismo.

Para este territorio emergieron dos problemas, el primero consistió en reconocer el desarrollo artificial y, por lo tanto, frágil a los cambios, y el segundo correspondió al desarrollo de la infraestructura de comunicación entre el extremo norte y el resto del país. No obstante, por otra parte, hubo una perspectiva de desarrollo basada en recursos energéticos, mineros y agrícolas no consolidada.

Para el Departamento de Arica, la estrategia para constituir un polo de desarrollo estaba basado particularmente en el desarrollo fronterizo pensado para los mercados internacionales y la consolidación de un sector industrial automotriz, electrónico y textil. En aquel entonces se pensó en la construcción de un barrio industrial. Esta decisión estuvo respaldada por los indicadores económicos regionales, en particular, el Producto Geográfico Bruto creció entre 1967 y 1970 a un 10,7% mientras que el país solamente un 3%. Al finalizar los años 70 's, la industria representaba el 35% de la actividad económica de la región muy por encima del registro nacional que estaba en torno al 2,6%. En este contexto, existe una priorización del Departamento de Arica en inversión pública total del país que alcanza el 5%, mientras que los porcentajes de población regional y PGB fueron un 2% y 2,4%, respectivamente. Cabe mencionar que el análisis estadístico de indicadores económicos es limitado dada la variabilidad intertemporal e intersectorial.

La JAA tuvo diferentes estrategias para desarrollar el Departamento, en una primera etapa existe una focalización para lograr una infraestructura económica, luego, este cambia hacia el desarrollo de un equipamiento social. El desarrollo del Departamento se enfrentó a las intenciones del gobierno por descentralizar la industria automotriz.

La Comisión Automotriz en 1967 establece como política la desconcentración de la producción. A pesar de lo anterior, entre los años 1965 y 1969 la producción del Departamento había aumentado un 52%. El proceso de desconcentración estaba acompañado de una reducción del número armadurías llegando a disminuir de 18 a 11 con un incremento en la producción media por armador. La política también permitió aumentar el porcentaje de

componentes nacionales del 26,6% al 50%, sin embargo, no significó una modificación en la distribución de la industria en las regiones. La totalidad de las empresas se encontraban en Santiago que logra modificarse en el año 1974.

La exportación fue uno de los pilares de desarrollo de esta industria aprovechando la relación entre países fundadas en la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio en consideración al reducido tamaño del mercado nacional. El mercado consumidor era pensado como una zona de expansión de la industria, entre estos países, se encontraba Argentina. En esta misión también se logró convenir un acuerdo entre Chile, Argentina, Brasil y Uruguay para lograr una complementariedad industrial basado en incentivos tributarios. Fuera de este convenio, la industria tuvo una importante participación en las exportaciones hacia México.

Respecto del sector electrónico, desde su entrada en funcionamiento hasta 1971 se experimentó una diversificación en el tipo de productos pasando de 8 a 21 en la industria electrónica y de 9 a 24 en la industria eléctrica. Al igual que la Comisión Automotriz, por su parte la Comisión Electrónica exigió una mayor incorporación de componentes nacionales, para lo cual elevó los aranceles a los productos importados. Entre los productos que se destacan estaban los televisores que dada la producción experimentó una disminución en su precio.

De tal forma, en el periodo 1965 y 1969, el crecimiento anual promedio alcanzó el 52% llegando a concentrar entre el 80% y 100% de la producción total nacional. De manera similar al sector automotriz, en esta industria existía un gran número de participantes, teniendo la mayoría un exceso de capacidad instalada (Universidad de Chile, 1972).

En el caso del sector pesquero, la industria dependía profundamente de las condiciones naturales para realizar la pesca. Si bien, se destacaba la producción de aceite, la ausencia de algunos ejemplares impactó la producción. En este caso, fue importante el apoyo de JAA que permitió la incorporación de tecnología a los procesos. Por otra parte, esta industria tenía una gran importancia para las exportaciones regionales puesto que representó en el 1971 un 93% del total. Cabe mencionar que, fue una de las pocas industrias que se mantuvieron una vez que la JAA cesó sus operaciones.

En el desarrollo de las industrias previamente descritas, la JAA tuvo un rol importante en canalizar los fondos públicos por el incremento de la actividad económica derivada del incremento de infraestructura al equipamiento social. Los efectos multiplicadores estuvieron constituidos por el desarrollo del transporte, construcción y servicios; el aumento de la disponibilidad de recursos humanos calificados, el aumento de ingresos públicos y construcción de infraestructura pública.

De manera contraria, algunas condiciones que limitaron la política fue la transferencia de ingresos al exterior en función de la importación de insumos; la separación de los procesos administrativos y productivos; y la pérdida de mano de obra especializada. La ubicación del Departamento de Arica indica que sería provechoso la conformación de un mercado internacional que responda a los intereses geopolíticos del gobierno.

Asimismo, se esperaba un equilibrio sobre las funciones de industrialización, urbanización y polarización, este último logró consolidarse en el tiempo. En este sentido, fue exitosa la política que permitió la localización de la industria de modo de reducir el efecto de la distribución dispareja de recursos y capacidades entre las ciudades. La autonomía y agilidad de la JAA fueron factores preponderantes en el resultado industrial, no obstante, no tuvo mucha incidencia en la definición de la estrategia nacional de desarrollo y tampoco asume retos donde no poseía capacidades como el desarrollo de proyectos productivos intensos de mano de obra.

7.4. Evolución económica de Arica y Parinacota

A continuación, se detalla un conjunto de indicadores que permiten definir la evolución económica de la región de Arica y Parinacota. Primero, es necesario mencionar que fue anexada al territorio chileno mediante el Tratado de Lima de 1929 a consecuencia de la Guerra del Pacífico. Este territorio fue incorporado a la Provincia de Tarapacá como un Departamento. Con el proceso de regionalización de 1974, el Departamento es dividido en dos provincias: Arica y Parinacota. En 2008, estas provincias conformaron una nueva región denominada Arica y Parinacota. Estos cambios en la organización administrativa del país limitan la disponibilidad de información estadística. A pesar de lo anterior, es posible

caracterizar la situación económica del territorio a partir de ciertos indicadores y periodos históricos.

A través de la información del Censo de Población y Vivienda es posible constatar el crecimiento de la población en la región de Arica y Parinacota. En el periodo 1940 y 2017, la población aumentó de 21.900 a 226.060 habitantes. La población del 1940 representa el 10% de la actual, mientras que a nivel país esta proporción alcanza el 29%.

Tabla 26
Crecimiento de la población en miles (1940-2017)

	1940	1952	1960	1970	1982	1992	2002	2017
Arica y Parinacota	21.90	30.30	51.90	95.90	146.13	173.73	189.64	226.06
País	5023.53	5932.99	7374.11	8884.76	11328.73	13348.40	15116.43	17574.00

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas INE.

La tasa intercensal de crecimiento poblacional indica un aumento sustancial en la región de Arica y Parinacota, la cual superó al registro nacional (Ver tabla 26). El motivo principal que produjo este fenómeno fueron las medidas económicas dispuestas por los gobiernos para el Departamento de Arica. Estas decisiones tomadas por los gobiernos en consideración a la importancia geopolítica del territorio atrajeron una cantidad importante de ex-trabajadores de las oficinas salitreras que se encontraban en las provincias de Tarapacá y Antofagasta.

Tabla 27
Crecimiento de la población en % (1940-2017)

% Crecimiento	1940-52	1952-60	1960-70	1970-82	1982-92	1992-02	2002-17
Arica	2.74	6.96	6.33	3.57	1.74	0.88	1.17
País	1.39	2.76	1.88	2.04	1.65	1.25	1.00

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas INE.

Entre las medidas especiales, el gobierno denominó Puerto Libre, lo que significaba la eliminación de aranceles y reducción de ciertos gravámenes. Posteriormente, el gobierno crea la Junta de Adelanto de Arica, que paulatinamente sustituye la medida del Puerto Libre. La JAA representa una gobernanza especial de decisión para la inversión pública que reunió diferentes grupos de interés: autoridades, directores de empresas estatales, sectores empresariales y sindicatos.

El Departamento de Arica gozaba de diversas oportunidades produciendo un crecimiento de la población superior al promedio nacional en el periodo de funcionamiento de la JAA superando (Ver tabla 28).

Tabla 28
Crecimiento de la población urbana en el marco del apogeo industrial
(Puerto Libre y Junta de Adelanto de Arica)

	1940-52	1952-60	1960-70
Arica	2.34%	10.62%	7.13%
País	2.57%	4.36%	2.87%

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas INE.

Las medidas especiales para el Departamento de Arica permitieron establecer diferentes industrias, las cuales aprovecharon las franquicias tributarias. Esta situación incentivaba a las industrias a producir bienes con una mayor proporción de componentes importados dada el costo de los materiales e insumos. Entre las industrias presentes en el Departamento de Arica, hubo diferentes empresas del sector automotriz y electrónica. De tal forma, el Producto Geográfico Bruto aumentó en el periodo 1960 a 1970 de 12,16 a 141,02 millones. Comparativamente la tasa de crecimiento del Producto Geográfico Bruto Industrial superó ampliamente a la situación de Santiago y Chile (Ver Tabla 29). De tal forma, el desarrollo industrial estuvo respaldado en las excepciones y franquicias.

Tabla 29
Producto Geográfico Bruto de Arica en Millones (1960-1970)¹⁸

	1960	1967	1970	Tasa de Crecimiento Anual	
				60-70	67-70
Depto. Arica					
Total	127.76	291.07	394.32	11.93%	10.65%
Industria	12.16	94.88	141.02	27.77%	14.12%
Ind. /Total	9.52	32.60	35.76		
%					
Santiago					
Total	5635.90	8878.90	9659.30	5.54%	2.85%
Industria	1689.10	3000.60	3102.10	6.27%	1.12%
Ind. /Total	29.97	33.79	32.12		
%					
País					
Total	14098.70	19765.50	21572.00	4.34%	2.96%
Industria	3236.20	5190.20	5366.00	5.19%	1.12%
Ind. /Total	22.95	26.26	24.87		
%					

Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz y Méndez (1975) y Silva (1988).

La Junta de Adelanto de Arica es discontinuada durante los primeros años de la dictadura militar que comenzó en 1973. La Junta Militar dispone una serie de medidas que cambian la realidad del Departamento de Arica.

¹⁸ Producto Geográfico Bruto. Mide el valor de la producción a precios de mercado, de la producción de bienes y servicios finales, atribuible a factores de producción físicamente ubicados en el país, es decir, factores suministrados por residentes. Ministerio de Hacienda, 2018.

Primero, el proceso de regionalización crea 12 regiones más una región metropolitana. Esta disposición subordina la autoridad administrativa que gozaba el Departamento con la creación de las provincias de Arica y Parinacota. Una segunda medida fue la creación de una zona franca en la ciudad de Iquique en 1975 donde se establecieron un conjunto de excepciones tributarias similares a aquellas que gozaba el Departamento de Arica. Con el transcurso de los años, la ciudad de Iquique experimentó un aumento de su población y la concentración de una gran actividad económica.

De tal forma, la idea de desarrollar polos industriales dentro del país es sustituida por el establecimiento de un modelo basado en el libre¹⁹ mercado (Haeberger, Rottenberg, Bailey & Davis, 1972-73).

Posterior a la regionalización, la industria en la ciudad de Arica comienza a disminuir progresivamente. La actividad económica comienza a depender de la producción agrícola de sus valles y el tránsito de mercaderías entre el Puerto de Arica y Bolivia. Además de estas actividades económicas, la administración pública comienza a jugar un papel relevante dado el gasto público. La participación de la región de Arica y Parinacota en el PIB nacional comienza a disminuir teniendo una menor relevancia en el norte de Chile en comparación a las regiones mineras como Tarapacá y Antofagasta.

A pesar de que no existe un polo industrial en la región, el producto interno bruto creció de 963,9 a 1.403,8 millones de pesos en el periodo 2013-2017 (ver Tabla 30).

Tabla 30
Producto Interno Bruto (2013-2017)
PIB, Volumen a precios corrientes en Millones de Pesos)

Año	2013	2014	2015	2016	2017
PIB	968,9	1.35,0	1.172,8	1.271,3	1.403,8

Fuente: Banco Central de Chile.

¹⁹ Los teóricos chilenos partidarios de la economía de libre mercado plantearon la necesidad de liberar los precios internos, disminuir el volumen del sector público, fijar un tipo de cambio realista, bajar los aranceles externos, formar un competitivo mercado de capitales, modernizar la agricultura y abrir el mercado de tierras. En definitiva, reasignarle al mercado un rol fundamental como proveedor de los recursos naturales y productivos, con el objetivo de ordenar las finanzas públicas. La herencia de los Chicago Boys, 1989.

En este contexto, la región al igual que otras mantiene una mayor proporción de microempresas. En términos proporcionales, a pesar de que el segmento de microempresas haya experimentado un aumento del 11% en el periodo 2007-2017, la participación ha disminuido de un 89% a un 84%. La tasa de crecimiento de los segmentos pequeñas y medianas empresas ha aumentado en un 39% y 38% respectivamente.

En relación, al segmento grandes empresas, en la región, no ha tenido un aumento sustancial. Otro aspecto importante que resaltar es el aumento de empresas que no tienen ventas. Entre 2007 y 2017, dicha cantidad se incrementó de 1.295 a 2.890 (Ver Tabla 31).

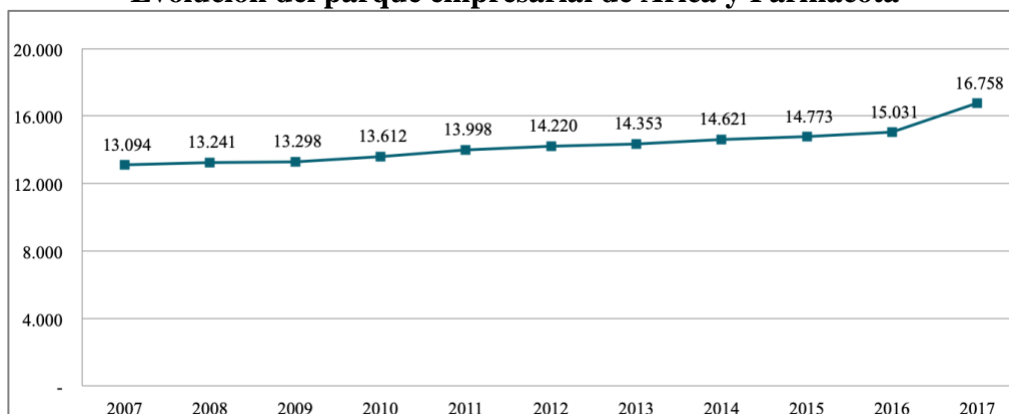
Tabla 31
Empresas según tamaño XV Región (2007-2017)²⁰

Tamaño	2007	2012	2017
Micro	10.473	10.760	11.709
Pequeña	1.178	1.716	1.942
Mediana	108	145	174
Grande	40	45	43
Sin ventas	1.295	1.554	2.890
Total	13.094	14.220	16.758

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de SII

A pesar de la situación descrita, se puede notar una expansión en el parque empresarial de la región entre los años 2016 y 2017 (Ver gráfico 8). El porcentaje de incremento alcanza al 27,9% en el periodo antes mencionado.

Gráfico 8
Evolución del parque empresarial de Arica y Parinacota



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de SII.

²⁰ La pandemia COVID-19 provocó un retraso para la recopilación de datos actualizados de los años 2018 al 2020. Debido a esta limitación, las estadísticas regionales solicitadas a través del portal de Transparencia Pública se centraron en la utilización y tratamiento estadístico con datos del periodo 2007-2017.

La distribución del parque empresarial por comuna está correlacionada con la distribución de la población. De tal forma, las comunas rurales poseen una cantidad ínfima de empresas formales (Ver tabla 32). En el periodo 2007-2017, el porcentaje de empresas en las comunas rurales no supera el 1,5% de participación en el total de empresas en la región. Las comunas rurales que poseen diversas localidades practican en general una economía de supervivencia, que es apoyada por las familias que se encuentran en la ciudad de Arica, muy a menudo con la entrega de dinero y víveres. El emprendimiento en las localidades de las comunas rurales es en la mayoría de los casos informal. En esta configuración, la economía depende prácticamente del desempeño empresarial de la ciudad de Arica.

Tabla 32
Empresas por comuna (2007-2017)

Comuna	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Arica	12.927	13.071	13.117	13.429	13.800	14.002	14.138	14.621	14.546	14.807	16.508
Putre	108	109	116	109	113	124	122	120	119	117	132
General Lagos	13	12	11	12	13	11	10	8	11	10	12
Camarones	46	49	54	62	72	83	83	95	97	97	106
Total	13.094	13.241	13.298	13.612	13.998	14.220	14.353	14.621	14.773	15.031	16.758

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

También, en la región se observa un aumento en el número anual de iniciación de actividades en la comuna de Arica. En el periodo 2007 a 2015, las iniciaciones anuales aumentaron de 3.725 a 4.118 (Ver tabla 33). No obstante, esta estadística para las comunas rurales es mínima puesto que solamente representa el 1,02% a nivel regional.

Tabla 33
Inicio de actividades por comuna (2007-2015)

Comuna	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arica	3.725	3.677	3.852	3.934	3.836	4.209	4.076	4.094	4.188
Putre	29	25	55	42	31	35	40	34	24
General Lagos	3	4	38	5	2	4	6	4	6
Camarones	15	11	14	18	18	22	18	10	23
Total	3.772	3.317	3.959	3.999	3.887	4.270	4.140	4.142	4.241

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

El aumento de la iniciación de actividades está correlacionado con el número de término de giros. En el periodo ya mencionado, el número de contribuyentes que hicieron esta declaración aumentó de 160 a 945 entre 2007 y 2015 (Ver tabla 34). Dada la cantidad de iniciaciones de actividad en las comunas rurales, el porcentaje también es mínimo.

Tabla 34
Término de giro por comuna (2007-2015)

Comuna	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arica	160	223	261	312	480	518	667	619	945
Putre	0	2	3	5	4	4	1	4	2
General Lagos	0	0	0	0	0	1	0	2	2
Camarones	0	1	1	1	2	2	2	1	3
Total	160	226	265	318	486	525	670	626	952

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

En el periodo 2005-2017, el número de empresas aumentó un 31% y alcanzó a 16.758 contribuyentes. En paralelo, el promedio de ventas en UF se incrementó un 80% logrando un valor de 3.929. Aunque el número promedio de trabajadores se mantiene más o menos estable en el periodo, existe un cambio en la composición de los trabajadores por sexo. Entre 2005 y 2007 existió una disminución en el índice de masculinidad en los trabajadores de 190 a 142. Lo anterior se debe al mayor incremento del número de trabajadores dependientes mujeres que hombres, en dicho periodo mientras que el aumento en los hombres fue del 22%, en las mujeres dicho indicador alcanzó el 63%.

Tabla 35
Evolución empresarial según ventas y trabajadores dependientes (2005-2017)

Año	Número de empresas	Ventas anuales promedio en (UF)	Promedio trabajadores dependientes por empresa	Número de trabajadores dependientes género femenino	Número de trabajadores dependientes género Masculino
2005	12.825	2.186	3	14.149	26.939
2010	13.612	3.525	4	17.925	29.888
2017	16.758	3.929	3	22.998	32.835

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

Los sectores económicos tienen diferentes características en términos de número, ventas y empleo (Ver tabla 36). Considerando que el 2014 existían 14.621 empresas, los tres sectores con mayor participación fueron: 1) Comercio al por mayor y menor con un 41,4%; 2) Transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 14,2% y 3) Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con un 13,2%. Sin embargo, al considerar las ventas totales, el panorama de la región es completamente diferente. Los tres sectores con mayor participación fueron: 1) Industrias manufactureras no metálicas con un 43,1%; 2) Comercio al por mayor y menor con un 18,4%; y 3) Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con un 13,2%. Respecto del empleo, los sectores con mayor cantidad de trabajadores dependientes fueron: 1) Comercio

al por mayor y menor con un 15%; 2) Enseñanza con un 12,2%; y 3) Industrias manufactureras no metálicas con un 11,6%.

Tabla 36
Participación de empresas por sector económico (2014)

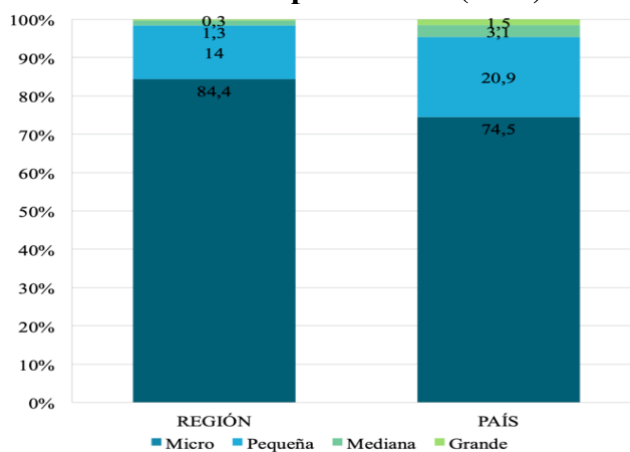
Sector	Nº Empr.	% Empr.	% Ventas	% Empleo
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.924	13,2	5,4	6,4
Pesca	79	0,5	0,8	0,9
Explotación de minas y canteras	55	0,4	1,2	0,7
Industrias manufactureras no metálicas	686	4,7	43,1	11,6
Industrias manufactureras metálicas	327	2,2	4,1	4,6
Suministro de electricidad, Gas y Agua	32	0,2	2,9	1,0
Construcción	730	5,0	4,4	10,8
Comercio al por mayor y menor	6.057	41,4	18,4	15,0
Hoteles y restaurantes	921	6,3	2,1	6,5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2.078	14,2	7,9	7,0
Intermediación Financiera	81	0,6	0,9	0,1
Act. Inm, empresariales y de alquiler	673	4,6	1,6	5,2
Adm. pública y defensa	10	0,1	0,0*	10,6
Enseñanza	142	1,0	5,1	12,2
Servicios sociales y de salud	235	1,6	1,4	5,1
Otras Act. de servicios sociales y personales	458	3,1	0,8	2,3
Consejo. de Adm. de edificios y condominios	5	0,0	0,0*	0,1
Org. y órganos extraterritoriales	1	0,0	0,0	0,0
Sin información	127	0,9	0,0	0,0
Total	14.621	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

Nota: Aquellos cuadros donde aparece * corresponde a valores que debido a restricciones relativas a la reserva tributaria no son factibles de informar.

En comparación a la realidad nacional, la región cuenta con un mayor porcentaje de microempresas. Mientras que a nivel nacional el 74,5% son microempresas, en la región dicho valor alcanza a 84,4% (Ver gráfico 9). Es necesario considerar que como se caracterizó anteriormente el comercio, transporte, logística, almacenamiento y agricultura son actividades en muchos casos unipersonales o familiares. Por lo tanto, el tipo de actividad económica es determinante en definir esta realidad.

Gráfico 9
Distribución por tamaño (2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de SII.

En relación con la evolución de las empresas, realizando una comparación entre la situación de la región de Arica y Parinacota y la nacional existen dos situaciones que demuestran un retroceso en la actividad empresarial de 2014. Por una parte, el único aspecto favorable está representado por la menor cantidad de empresas inactivas en la región (diferencia: -2,1%). Por otra parte, la región tiene una menor cantidad de empresas que crecen (diferencia: -1,5%) y una mayor cantidad de empresas que se mantienen (diferencia: +3,5%) o mueren (diferencia: +1,9%). Con relación a las regiones del norte, las regiones que superan el promedio nacional son Tarapacá y Antofagasta, como ya se mencionó, dependientes de la actividad minera.

Tabla 37
Proporción de empresas que aumenta de tamaño (2014)

Región	% Crece	% Se mantiene	% Decece	% Inactiva	% Muere
I	6,2	36,9	16,3	3,2	50,5
II	6,5	38,4	16,3	4,0	47,8
III	5,7	42,2	21,3	4,3	44,0
IV	5,4	45,0	20,0	4,2	42,4
V	5,5	42,5	18,5	5,4	43,4
VI	5,7	46,8	19,2	5,6	38,8
VII	5,3	48,9	19,0	6,2	36,9
VIII	5,1	45,1	20,1	5,3	41,0
IX	5,0	44,3	19,3	5,1	42,7
X	5,4	45,4	20,1	5,2	40,0
XI	5,1	44,4	20,7	4,6	42,8
XII	6,6	42,0	18,2	5,1	42,8
RM	7,2	39,5	18,3	6,0	42,6
XIV	5,3	45,1	19,4	4,7	41,7
XV	4,6	45,9	18,6	3,4	44,1
Nacional	6,1	42,4	18,7	5,5	42,2

Fuente: Elaboración propia a partir de BDE y SII, 2016.

La tasa de nacimiento por sector económico²¹ de la región, comparada con el resto del país nos permite identificar de manera más exacta donde se observa una evolución positiva de la actividad empresarial. En la región, los sectores económicos con mayores tasas de nacimiento son: 1) Actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler (diferencia: +3,8%); 2) Construcción (diferencia: +2,4%) y 3) Servicios sociales y de salud (diferencia: +1,8%). Mientras que los sectores con menores tasas de nacimiento fueron: 1) Pesca (diferencia: -1,6%); 2) Otras actividades de servicios sociales y personales (diferencia: -1,6%); y 3)

²¹ La literatura internacional sugiere que, al utilizar la población de empresas activas durante un período, pueden observarse dos efectos importantes. El primer efecto es el verdadero cambio en el número de empresas en una determinada categoría a lo largo del tiempo. El segundo efecto serán los cambios en los patrones de nacimiento, muerte y supervivencia en la misma categoría de empresas. En este contexto, el Manual de Estadísticas de Demografía Empresarial “Eurostat-OECD” del año 2007, recomienda que los indicadores sobre la población de empresas activas vayan acompañados de indicadores de nacimientos y defunciones en períodos superiores a cinco años.

Hoteles y restaurantes (diferencia: -1,5%). En esta realidad la mayor tasa de nacimiento la obtuvo el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 16,9% seguida por la actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler con un 15,7% (Ver Tabla 38).

Tabla 38
Tasa de nacimiento por sector económico (2007-2014)

Sector	XV	País
Agricultura	7.0	5.5
Pesca	6.8	8.4
Minería	12.1	11.5
Manufactura	10.9	10.3
Electricidad, Gas y Agua	11.6	11.5
Construcción	9.0	6.6
Comercio	13.1	14.1
Hoteles y restaurantes	10.2	11.7
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	16.9	15.6
Intermediación Financiera	13.1	11.5
Act. Inm, Empresariales y de Alquiler	15.7	11.9
Servicios Sociales y de salud	13.7	11.9
Otras Act. de Servicios Sociales y Personales	11.9	13.5
Total	11.6	11.9

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

Incorporando el tamaño de la empresa en la comparación región y país, es posible identificar qué sectores tiene una mayor participación en el parque empresarial. Las microempresas tienen un mayor número de sectores con tasas de nacimiento superiores al promedio nacional, siendo: 1) Actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler (+8%), 2) Construcción (+6,6%); 3) Agricultura (+2%); Transporte, almacenamiento y comunicaciones (+1,3%); e 4) Intermediación financiera (+1,1%). En las pequeñas empresas, el sector Otras actividades de servicios sociales y personales tiene una tasa superior a la nacional (+1,3%). En las empresas medianas, los sectores Transporte, almacenamiento y comunicaciones y agricultura tienen tasas superiores a la nacionales (+11,1% y +0,8% respectivamente). Finalmente, entre las grandes empresas solamente el sector Actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler posee una tasa superior a la nacional (+3,3%).

Los sectores con mayor valor en la tasa de nacimiento son diferentes en la mayoría de los casos, con excepción del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones que lidera en el caso de las micro y medianas empresas (Ver Tabla 39).

Tabla 39
Tasas de nacimiento por sector económico y tamaño

Sector	Micro	País	Pequeña	País	Mediana	País	Grande	País
Agricultura	7.3	5.3	1.6	1.9	1.6	0.8	0.0	0.4
Pesca	11.4	11.6	4.1	4.3	0.0	2.1	0.0	0.5
Minería	10.5	14.9	3.1	5.3	0.0	1.8	0.0	0.8
Manufactura	12.9	13.3	2.5	3.0	0.0	1.0	0.0	0.5
Electricidad, Gas y Agua	15.0	15.2	4.2	4.6	0.0	1.1	0.0	0.6
Construcción	12.1	5.5	2.2	2.4	0.0	1.8	0.0	1.3
Comercio	15.4	18.5	5.0	6.2	0.7	2.0	0.0	1.5
Hoteles y restaurantes	11.2	13.8	3.6	4.0	1.0	1.9	0.7	1.0
Transporte, Alma. y Comunicaciones	19.1	17.8	4.0	4.1	12.5	1.4	0.0	1.0
Inst. Financiera	14.7	13.6	3.7	3.9	0.0	1.5	0.0	0.9
Act. Inm, Empr. y de Alquiler	18.8	10.8	4.0	5.2	0.0	4.5	7.1	3.8
Servicios Sociales y de salud	16.3	17.2	3.2	4.2	0.0	1.1	0.0	0.5
Otras Act. de Ss. Soc. y Personales	15.7	18.5	4.2	2.9	0.0	1.1	0.0	0.6
Total	12.8	14.5	3.9	4.3	0.9	2.0	0.5	1.3

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

En relación con la tasa de muerte empresarial de la región, los sectores con mayores tasas fueron: 1) Transporte, almacenamiento y comunicaciones (14,5%); 2) Comercio al por mayor y menor (12,7%); y 3) Intermediación financiera (11,8%). En contraste, los sectores con menores tasas fueron: 1) Construcción (5,6%); 2) Agricultura (5,8%); y 3) Servicios sociales y de salud (8,3%). En comparación con la situación nacional las tasas de muerte empresarial fueron superiores en los siguientes sectores: 1) Actividad inmobiliarias, empresariales y de alquiler (+2,5%); 2) Transporte, almacenamiento y comunicaciones (+2,0%); y 3) Construcción (+1,5%). Mientras que los sectores con tasas inferiores a la situación nacional fueron 1) Minería (-2,7%); 2) Agricultura (-1,7%); y 3) Pesca (-1,4%). En este contexto se destaca el sector agricultura que posee una tasa de muerte empresarial menor a nivel regional e inferior que la situación nacional (Ver tabla 40).

Tabla 40
Tasa de muerte por sector económico (2006-2013)

Sector	XV	País
Agricultura	5.8	7.5
Pesca	10.9	12.3
Minería	10.1	12.8
Manufactura	9.6	9.8
Electricidad, Gas y Agua	10.1	11.2
Construcción	5.6	4.1
Comercio	12.7	13.2
Hoteles y restaurantes	10.4	11.7
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	14.5	12.5
Inst. Financiera	11.8	10.7
Act. Inm, Empresariales y de Alquiler	10.2	7.7
Servicios Sociales y de salud	8.3	9.2
Otras Act. de Servicios Sociales y Personales	9.0	9.1
Total	10.8	10.2

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

Al agregar el tamaño de empresa en el análisis la realidad se torna diversa. Entre las microempresas, los sectores más fuertes, es decir, con menores tasas de muerte empresarial fueron: 1) Agricultura (4,5%); 2) Construcción (6,3%); y Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (8,4%). En las empresas pequeñas las menores tasas se encontraron en los sectores Actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler (0,0%); 2) Minería (0,0%) y Pesca (0,5%). Entre las empresas mediana y grandes, las tasas de muerte empresarial son igual a cero en la mayoría de los sectores, ello puede demostrar dos situaciones, por una parte, que el tamaño incide en la permanencia de la empresa o, por otra, que no existen empresas.

De esta forma los sectores con tasas positivas de muerte empresarial entre las empresas medianas fueron: 1) Minería (8,3%); Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (3,7%); Intermediación financiera (1,2%); Hoteles y restaurantes (0,2%); y Electricidad, gas y agua (0,1%). Por otra parte, en las empresas grandes los Hoteles y restaurantes es el único sector que registra una tasa positiva de muerte (0,7%).

Efectuando una comparación, se individualizan aquellos sectores que tienen tasas de muerte empresarial menores en comparación a la situación nacional. Entre las microempresas se destacan los sectores: 1) Minería (-2,1%); Otras actividades de servicios sociales y personales (-1,0%); y 3) Hoteles y restaurantes (-0,8%). En las empresas pequeñas, los sectores: 1) Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (-1,5%) 2) Construcción (-1,3); y 3) Pesca (-1,2%) tuvieron las menores tasas de muerte.

Entre las medianas empresas, los sectores con tasas que superan a la situación nacional fueron: 1) Minería (+7,4%); 2) Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (+1,8%); e 3) Intermediación financiera (0,5%). En el caso de las grandes empresas, la tasa del sector Hoteles y restaurantes es inferior a la situación nacional (-0,1%). La realidad regional y comparada es diversa al agregar el tamaño de la empresa como variable de categorización (Ver tabla 41).

Tabla 41
Tasas de muerte por sector económico y tamaño
(Promedio período 2005-2013)

Sector	Micro	País	Pequeña	País	Mediana	País	Grande	País
Agricultura	4.5	4.6	0.9	1.3	0.0	0.6	0.0	0.5
Pesca	9.4	7.9	0.5	1.7	0.0	1.1	0.0	1.2
Minería	9.2	11.3	3.1	2.6	8.3	0.9	0.0	0.7
Manufactura	9.6	9.9	0.9	1.6	0.0	0.6	0.0	0.8
Electricidad, Gas y Agua	10.7	9.6	0.8	1.7	0.1	0.8	0.0	0.6
Construcción	6.3	3.3	0.0	1.3	0.0	0.9	0.0	1.8
Comercio	13.9	12.2	2.2	2.4	0.0	0.9	0.0	0.4
Hoteles y restaurantes	10.4	11.2	1.5	1.8	0.2	1.1	0.7	0.8
Transporte, Alma. y Comunicaciones	14.2	12.4	1.4	1.8	0.0	0.4	0.0	1.2
Inst. Financiera	10.8	9.1	2.4	1.4	1.2	0.7	0.0	0.6
Act. Inm, Empr. y de Alquiler	8.4	4.7	0.0	1.5	3.7	1.9	0.0	1.9
Servicios Sociales y de salud	11.6	11.9	0.8	1.2	0.0	0.2	0.0	0.1
Otras Act. de Ss. Soc. y Personales	10.7	11.7	1.9	1.2	0.0	0.3	0.0	0.2
Total	10.6	11.4	1.7	1.9	0.5	1.0	0.5	0.9

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

Tomando en cuenta la tasa de creación neta, podemos identificar qué sectores se destacan por su crecimiento y contracción. Por una parte, los sectores con tasas positivas fueron la Actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler (5,5%); Servicios sociales y de salud (5,4%); y 3) Construcción (3,4%). Por otra parte, los sectores con tasa negativas o cercanas a cero fueron: 1) Pesca (-4,1%); Hoteles y restaurantes (-0,2%); y 3) Comercio al por menor y mayor (0,4%).

Tabla 42
Tasa de creación neta (2006-2014)

Sector	Creación neta
Agricultura	1,2
Pesca	-4,1
Minería	2
Manufactura	1,3
Electricidad, Gas y Agua	1,5
Construcción	3,4
Comercio	0,4
Hoteles y restaurantes	-0,2
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2,4
Intermediación Financiera	1,3
Act. Inm, Empresariales y de Alquiler	5,5
Servicios Sociales y de salud	5,4
Otras Act. de Servicios Sociales y Personales	2,9
Total	0,8

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del SII.

Más allá de la agricultura, construcción y pesca, la región se destaca en su dinámica empresarial por los servicios, ello está representado por el transporte, los servicios sociales, la intermediación financiera, el comercio, entre otros. Dicha situación responde

particularmente a la ausencia de un sector industrial en crecimiento que pudiese apalancar otro tipo de actividades.

Entre 2017 y 2018, las exportaciones regionales en cantidad y valor FOB han disminuido levemente distanciándose de la situación nacional (Ver tabla 43). Mientras la región de Arica y Parinacota cayó un 3,5%, el país aumentó un 14,1%. Esta disminución tiene un impacto menor, puesto que la participación de la región en las exportaciones no supera el 0,3%.

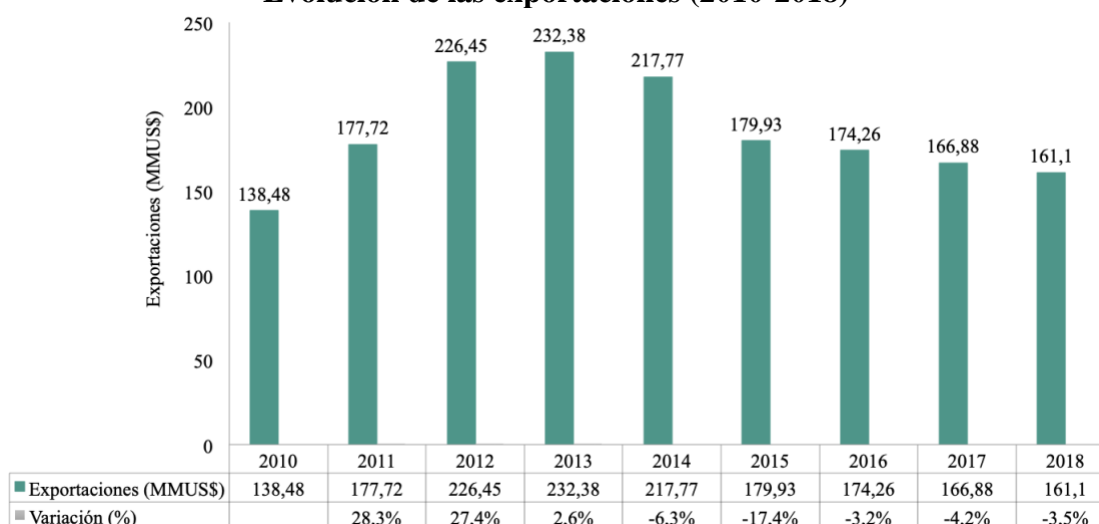
Tabla 43
Exportaciones regionales (2017-2018)

Región	FOB en MMUS\$		Variación Anual		Participación	
	2017	2018	Porcentaje (%)	FOB (MMUS\$)	2017	2018
Arica y Parinacota	166,88	161,10	-3,5%	-5,78	0,3%	0,2%
Total, Nacional	65.912,31	75.225,34	14,1%	9.313,03	100,0%	100,0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

En un horizonte de 9 años entre 2010 y 2018, puede observarse que los años 2012 a 2013 fueron significativos para las exportaciones regionales. En los tres años, las exportaciones fueron superiores a los 200 millones de US\$. Sin embargo, desde 2015, este indicador ha caído progresivamente llegando a los 161,1 millones de US\$.

Gráfico 10
Evolución de las exportaciones (2010-2018)



Fuente: elaboración propia a partir de estadísticas INE.

Los destinos de las exportaciones regionales en el periodo 2017-2018 se encuentran en tres países: Estados Unidos, China y Brasil (Ver tabla 44). Entre las tres economías, solamente Estados Unidos tiene una variación porcentual positiva. Por lo tanto, es posible observar

cambios en la participación entre los años 2017 y 2018. Mientras que, Estados Unidos aumenta su participación de 22,1% a 25,6%, los países de China y Brasil caen de 20,6% a 15,7% y de 15,1% a 13,9% respectivamente. Aun así, estos países explican más del 50% de las exportaciones regionales. Con el resto del mundo, las exportaciones siguen siendo incipientes con variaciones importantes, pero que no necesariamente representan una tendencia regional. En particular, Bolivia y Perú, los países que limitan con la región tienen una participación inferior al 3%.

Tabla 44
Exportaciones según destino (2017-2018)

País	FOB en MMUS\$		Variación Anual		Participación (%)	
	2017	2018	Porcentaje (%)	FOB (MMUS\$)	2017	2018
Estados Unidos	36,82	41,31	12,2	4,49	22,1	25,6
China	34,35	25,23	-26,5	-9,12	20,6	15,7
Brasil	25,17	22,37	-11,1	-2,80	15,1	13,9
Holanda	6,16	8,96	45,4	2,80	3,7	5,6
Reino Unido ²²	1,58	6,61	317,2	5,02	0,9	4,1
España	8,65	6,46	-25,3	-2,19	5,2	4,0
Japón	7,76	5,25	-32,4	-2,52	4,7	3,3
Italia	3,85	5,16	34,0	1,31	2,3	3,2
Argentina	3,07	4,68	52,2	1,60	1,8	2,9
Perú	5,02	4,07	-19,0	-0,95	3,0	2,5
Malasia	4,90	3,82	-22,1	-1,08	2,9	2,4
Canadá	0,37	3,29	792,0	2,92	0,2	2,0
México	4,66	2,67	-42,6	-1,99	2,8	1,7
Ecuador	2,04	2,30	13,3	0,25	1,2	1,4
Corea del Sur	5,52	2,23	-59,5	-3,28	3,3	1,4
Colombia	3,24	1,92	-40,7	-1,32	1,9	1,2
Bolivia	1,87	1,65	-11,5	-0,21	1,1	1,0
Australia	0,13	1,52	1.078,6	1,39	0,1	0,9
Alemania	0,39	1,42	266,7	1,04	0,2	0,9
Otros países	11,32	10,19	-10,0	-1,13	6,8	6,3
Total, regional	166,88	161,10	-3,5	-5,78	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

En el 2018, las principales exportaciones de la región de Arica y Parinacota están representadas por: 1) Productos químicos, 2) Alimentos, bebidas, líquidos y alcoholes, y 3) Agricultura, pesca, forestales, ganadería y fruticultura. En conjunto estos tres sectores representan 136,73 millones de US\$ con una participación del 84,9% del total anual.

²² Variación interanual alta debido a la baja base de comparación, INE.

Tabla 45
Principales productos exportados (2018)

Grupo	Productos	Millones de US\$
1	Productos químicos	60,32
2	Alimentos, bebidas, líquidos y alcoholes	43,81
3	Agricultura, pesca, forestales, ganadería y fruticultura	32,60
4	Productos metálicos, industriales de hierro y acero, resto de minería metálica	13,88
5	Minería no metálica, industria básica de metales no ferrosos y productos minerales no metálicos	8,28
6	Material de transporte, material eléctrico, maquinarias y equipos	0,97
7	Refinería petróleo y productos derivados plásticos, vidrio y manufacturas de vidrio	0,81
8	Muebles, confecciones de prendas de vestir, textiles y otros	0,44
		161,10

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Las estadísticas económicas presentadas anteriormente demuestran la situación particular de la región de Arica y Parinacota. La dinámica industrial es casi inexistente teniendo un impacto limitado. Por otra parte, con excepción de la agricultura, la ciudad está determinada por el desarrollo de servicios vinculados a la logística, transporte, comercio, turismo, restaurantes, entre otros.

7.5. Análisis descriptivo del programa de Centros de Negocios en Arica

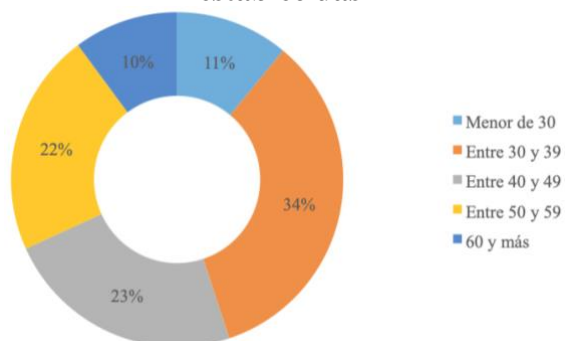
En el contexto económico ya descrito emerge el Centro de Desarrollo de Negocios en la región apoyado por SERCOTEC y la Universidad de Tarapacá. Esta institución es parte de una red de 51 centros, los cuales se distribuyen a lo largo de Chile. El Centro tiene como misión promover el crecimiento, productividad e innovación de las empresas de menor tamaño entregando asesoría especializada en los ámbitos de la gestión de empresas. En este sentido una evaluación de resultados e impactos no solamente está ligado al desempeño de las empresas una vez finalizada la intervención, sino que como es un programa que dispone de fondos públicos es necesaria una evaluación en el impacto en la recaudación de impuestos (Barra, 2021).

El análisis de resultados e impactos de la ejecución del programa en Arica y Parinacota está basado en los datos entregados por el sistema Neoserra. Entonces, fue posible acceder a un historial de 840 clientes durante el periodo 2015-19. Los datos permitieron poblar una base de datos que reúne las características e indicadores de desempeño de los emprendedores y empresarios. Junto con lo anterior, se analizaron 400 encuestas de impacto económico que son aplicadas a las personas asistidas por el Centro en diferentes etapas del ciclo de vida del negocio (Henderson, 1979). Por otra parte, el impacto en las ventas, la creación de empleos

y obtención de financiamiento fueron analizadas a través de los documentos que proporcionan los clientes atendidos por el Centro, es decir, carpeta tributaria del SII, contratos de trabajo y convenios de financiamiento (Barra, 2021).

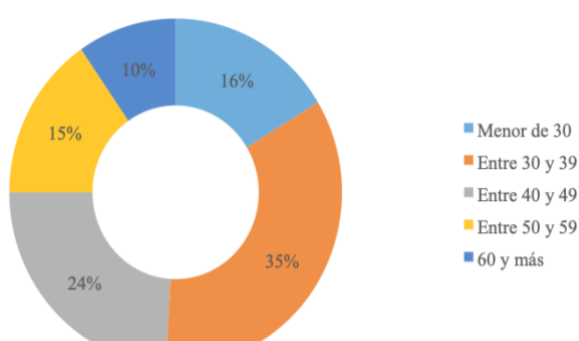
El Centro hace una diferenciación entre sus clientes, reconociendo aquellos que son propietarios de empresas que se encuentran en marcha y los emprendedores, quienes tienen la intención de desarrollar una empresa. En ambos grupos, la mayoría de los clientes atendidos tiene una edad que se encuentra en el segmento de 30 a 49 años. Este grupo representa el 57% y 59% de los clientes entre los propietarios de empresas y emprendedores respectivamente (Ver gráficos 11 y 12). En conjunto y teniendo en cuenta la cohorte demográfica, la mayoría de los clientes asistidos por Centro pertenecen a la Generación Y (Millennials) con un 38% de participación, los cuales son seguidos por la Generación X y Baby Boomers, cada una con un 30% (Ver gráfico 13).

Gráfico 11
Edad de los propietarios de empresas establecidas



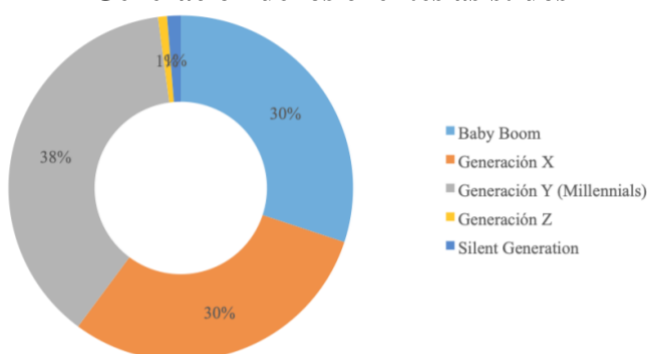
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12
Edad de los emprendedores/as



Fuente: Elaboración Propia

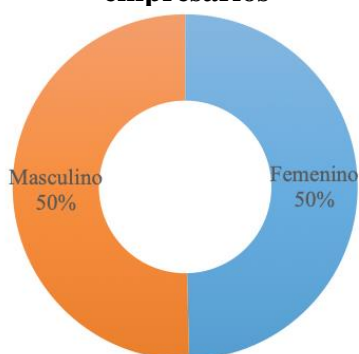
Gráfico 13
Generación de los clientes asistidos



Fuente: Elaboración Propia a partir de Neoserra

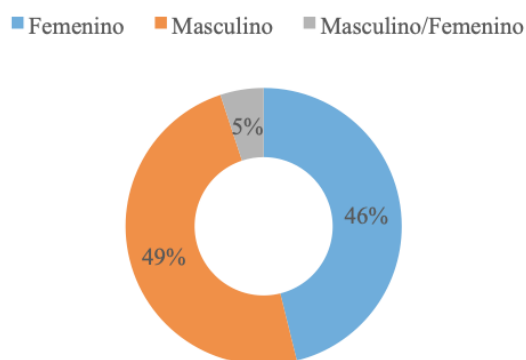
La distribución por género de los clientes atendidos es equivalente en el período de análisis (Ver gráfico 14). Sin embargo, al considerar solamente a los propietarios de empresas, el 49% son hombres y 46% mujeres existiendo un 5% de personas que no declararon su sexo (Ver gráfico 15). Respecto del nivel de estudios, del total de clientes, la mayor cantidad se concentra en aquellas personas que han completado sus estudios superiores (32,6%) o sus estudios de educación media (25,2%) (Ver gráfico 16). Por otra parte, en una cantidad inferior al 10% se encuentran el resto de las categorías, destacándose entre ellas, las personas que han realizado sus estudios en centros de formación técnica o institutos profesionales.

Gráfico 14
Género de los emprendedores y empresarios



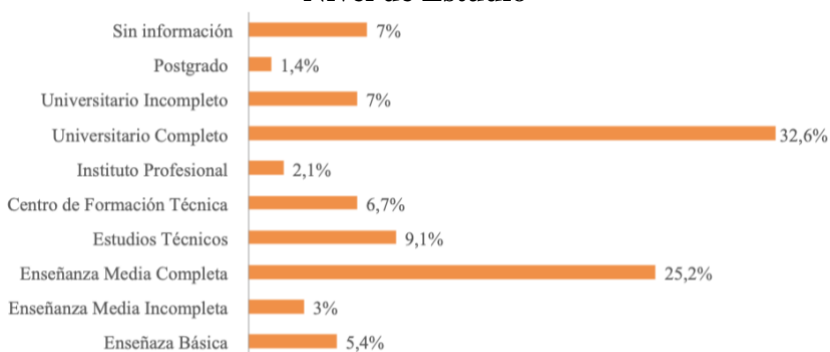
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 15
Género del propietario



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16
Nivel de Estudio

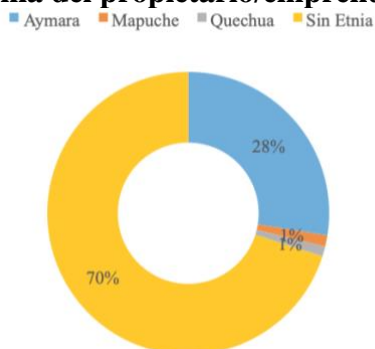


Fuente: Elaboración propia a partir de Neoserra

Respecto a la etnia, el 70% de los clientes atendidos no se autoidentifican con ninguna etnia reconocida por el Estado (Ver gráfico 17). Entre los clientes indígenas, el 28% se

autoidentifican con el Pueblo Aymara y los clientes de origen Quechua y Mapuche no superan el 2% de participación del total de clientes asistidos.

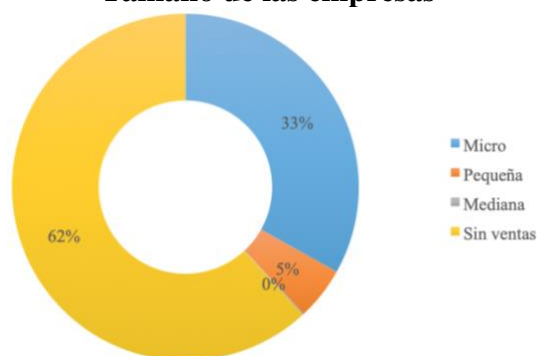
Gráfico 17
Etnia del propietario/emprendedor



Fuente: Elaboración Propia a partir de Neoserra

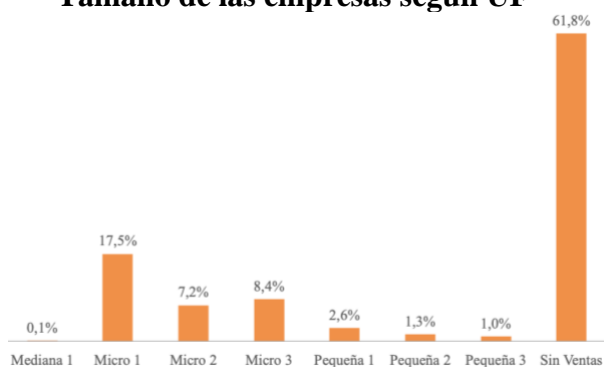
El principal segmento de clientes que atiende el Centro son empresas que no registran ventas, ellas representan el 61,8% del total (Ver gráfico 18). Las Mipymes que registran ventas representan el 33% del total de clientes asistidos, quienes están distribuidos en Nivel micro 1 con un 17,5%; micro 2 con un 7,2% y Micro 3 con un 8,4% (Ver gráfico 19). Las empresas pequeñas y medianas representan solamente el 5%. De tal forma, el Centro cumple un importante rol para los microempresarios y emprendedores puesto que a partir de la asistencia técnica definirían la estrategia de puesta en marcha e incorporación formal al mercado.

Gráfico 18
Tamaño de las empresas



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19
Tamaño de las empresas según UF²³



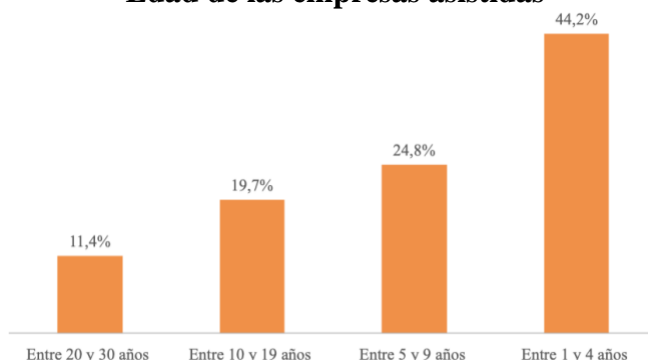
Fuente: Elaboración Propia

²³ Micro 1: 0,01 UF a 200 UF.

Micro 2: 200,01 UF a 600 UF.

Considerando el hecho que la mayoría de los clientes no poseen ventas, es importante considerar al menos que el 44,2% de las empresas asistidas con ventas posee entre 1 a 4 años (Ver gráfico 20). A medida que van aumentando los años de funcionamiento el segmento se va reduciendo, por ejemplo, las empresas asistidas que tienen entre 20 y 30 años de funcionamiento solamente representan el 11,4% del universo total de clientes asistidos por el programa.

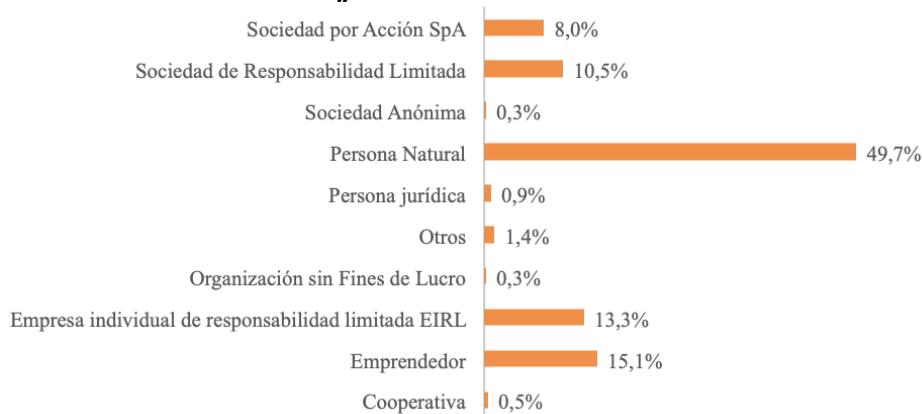
Gráfico 20
Edad de las empresas asistidas



Fuente: Elaboración Propia a partir de Neoserra

Por otra parte, el 49,7% de los clientes atendidos son personas naturales (Ver gráfico 21). En el caso de las empresas formales, ellas tienen una representación bastante baja, por ejemplo, las empresas individuales de responsabilidad limitada representan un 13,3%, las sociedades de responsabilidad limitada representan un 10,5% y las sociedades por acción alcanza un 8%. Los emprendedores tienen una participación del 15,5% respecto del total de clientes atendidos.

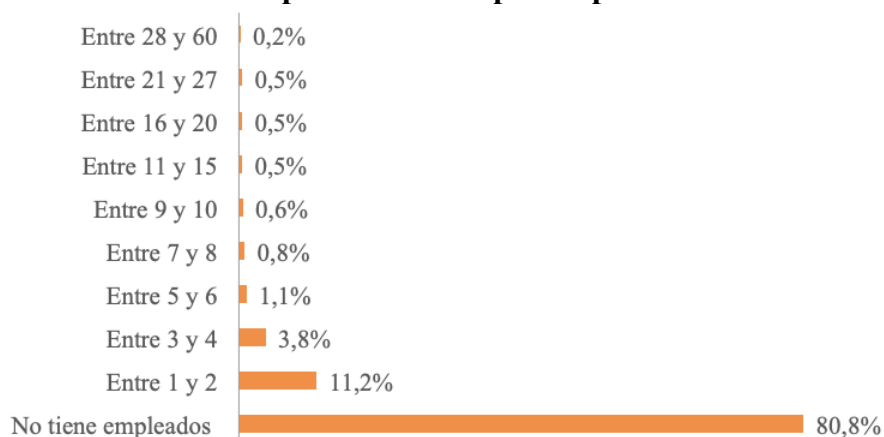
Gráfico 21
Naturaleza jurídica de los clientes asistidos



Fuente: Elaboración Propia a partir de Neoserra

La caracterización muestra que la mayoría de los clientes asistidos son empresas unipersonales que no han realizado aún iniciación de actividades y, que, por lo tanto, no tienen ventas. Con relación a esta caracterización, el 80,8% de los clientes atendidos no tienen empleados contratados a tiempo completo (Ver gráfico 22).

Gráfico 22
Empleados de tiempo completo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Neoserra

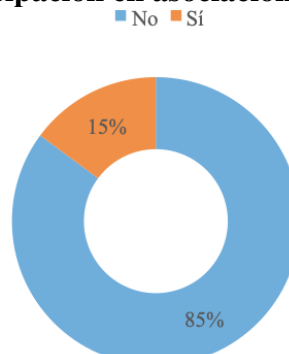
Vinculado a la realidad del parque empresarial y como fue explicado en las secciones anteriores, el 36,1% de los clientes atendidos por Centro participa en el sector de servicios (Ver gráfico 23). A este sector le siguen: manufactura, comercio minorista y mayorista y los servicios de hospedaje y alimentación. Estos tres sectores acumulan el 42,4% de los clientes atendidos en el período de estudio. Relacionado con lo anterior, 85% del total de clientes no participa en asociaciones gremiales. Esta situación puede ser explicada de diferentes formas, pero según la información anterior no existirían motivos para participar si las iniciativas empresariales no se encuentran medianamente consolidadas.

Gráfico 23
Participación por sector económico



Fuente: Elaboración Propia

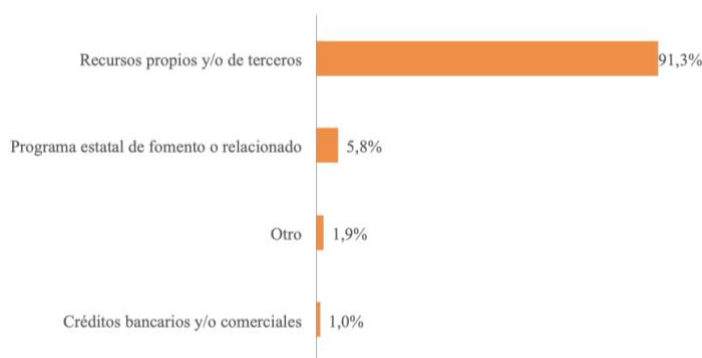
Gráfico 24
Participación en asociación gremial



Fuente: Elaboración Propia

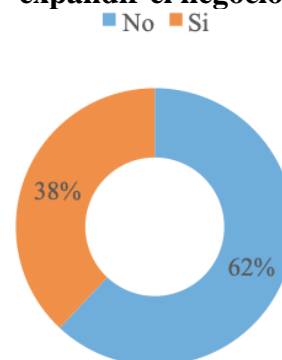
El 91,3% de los emprendimientos han sido financiados con recursos propios o de terceros (Ver gráfico 25). Por otra parte, el 62% del total de clientes ha realizado solicitudes de créditos bancarios para comenzar o expandir sus negocios (Ver gráfico 26). Claramente por parte de los emprendedores existió una preferencia por utilizar los fondos que no necesariamente deben ser restituidos o que generen obligaciones crediticias.

Gráfico 25
Financiamiento del emprendimiento



Fuente: Elaboración Propia

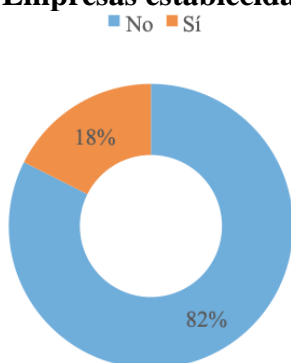
Gráfico 26
Solicitudes de créditos bancarios para comenzar o expandir el negocio



Fuente: Elaboración Propia

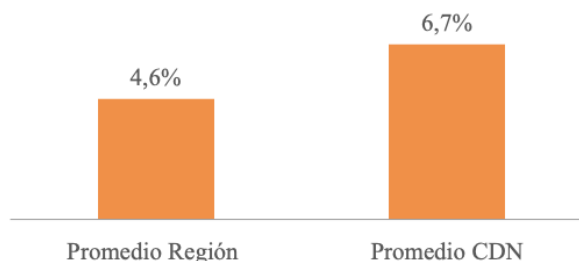
El 82% de las empresas no han obtenido ningún beneficio de SERCOTEC empresas (Ver gráfico 27). En este panorama, el Centro de Desarrollo de Negocios aumentó el número de clientes por encima de la situación nacional, logrando un 6,7% de crecimiento (Ver gráfico 28).

Gráfico 27
¿Ha sido beneficiario por Sercotec?
Empresas establecidas



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 28
Aumento de tamaño de clientes MIPYME CDN 2019



Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, el desempeño del Centro es evaluado, por una parte, a través de indicadores asociados con las actividades involucradas en la entrega de asistencia técnica y, por otra,

mediante los cambios experimentados en la actividad empresarial (Ver tabla 46). Es difícil establecer una tendencia en los indicadores, puesto que el número de clientes por año de funcionamiento es variable y el cuarto año analizado posee datos parciales. No obstante, hay indicadores sobre el desempeño de las empresas que demuestran un impacto significativo, por ejemplo: aumento de las ventas, número de empleos creados y nuevos emprendimiento formalizados.

Es importante señalar que, del total del incremento de las ventas alcanzado por el CDN de Arica, el 39,2% del incremento de las ventas es generado por las gacelas. Esto equivale al 2% del total de las 840 empresas analizadas.

Tabla 46
Impacto económico obtenido por el Centro de Arica (2015-2019)

INDICADOR	AÑO 1 ²⁴	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4 ²⁵	TOTAL, ACUMULADO / PROMEDIO
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
Clientes asistidos	321	497	457	302	1.577
Clientes asistidos por asesor	80	107	107	107	100
Horas de asesoría por cliente	10,3	8,7	8,0	6,0	8,25
Empresas que declaran aumento en ventas	35	135	140	66	376
Aumento en ventas (Miles \$)	205.445.320	1.050.391.874	1.552.453.210	1.271.362.396	4.079.652.800
% de empresas atendidas que aumentan ventas	10,9%	27,5%	31,4%	21,8%	22,9%
% participación del aumento en ventas generado Gacelas (N3)	55,9%	41,7%	32,5%	42,7%	39,2%
% aumento en ventas generados por mujeres	42,9%	57,7%	51,7%	58,5%	52,7%
% aumento en ventas generados por hombres	48,6%	37,2%	43,4%	41,5%	42,7%
Empleos creados	37	34	45	46	162
Emprendimientos formalizados en primera categoría	32	44	41	15	132
% emprendimientos formalizados sobre el total de clientes N1	36%	35%	39%	41%	37%
Financiamiento obtenido (Ahorro del empresario y créditos solicitados con apoyo del programa)	183.186.098	121.404.820	171.569.425	213.268.614	689.428.957
Financiamiento obtenido (Subsidios)	44.626.103	73.400.529	67.579.028	28.400.000	214.005.660

Fuente: Elaboración propia a partir de Neoserra.

²⁴ El primer año de operación el programa centró sus esfuerzos en el proceso de instalación y atracción de los primeros clientes. De ahí que las metas fueron más bajas.

²⁵ Datos obtenidos de la plataforma Neoserra al 31 de marzo de 2019. El cuarto año finaliza el 30 de septiembre de 2019, por lo tanto, los valores están sujetos a nuevos incrementos que afectarán positivamente el impacto económico del programa.

Considerando solamente las ventas por sector económico, los mayores incrementos se encuentran en los siguientes sectores: Agricultura; Servicios de hospedaje, alimentación y turismo; y Servicios, siendo superiores al 50% (Ver tabla 47). Cabe mencionar que, estos sectores tienen una importante participación en el número de clientes del Centro.

Tabla 47
Porcentaje global de aumento ventas por sector económico (2015-2019)

Sector	% de Aumento en ventas ²⁶
Servicios	54,0
Agricultura	80,3
Comercio al por mayor y menor	49,2
Servicio de hospedaje, alimentación y turismo	64,6
Transporte y almacenamiento	13,0
Manufactura	42,5
Otros sectores	50,6

Fuente: elaboración propia a partir de Neoserra.

Incorporando el tipo de asesoría que el Centro entrega a sus clientes, las más requeridas fueron aquellas relacionadas con la Administración de empresas y el Desarrollo del plan de negocios (Ver tabla 48). En estos casos, el porcentaje de solicitudes se encuentra en torno al 26% en cada uno de los sectores. En contraste, la asesoría en Apertura de negocios por sector no supera se encuentra en torno al 9,5% en cada uno de los sectores. Mercadotecnia y ventas junto con Financiamiento son servicios que se encuentran en tercer y cuarto lugar.

Tabla 48
Principales requerimientos de asesoría por sector económico (2015-2019)

Sector	Administración de empresas	Plan de Negocios	Mercadotecnia y ventas	Financiamiento	Apertura de negocios
Servicios	26,3	27,5	20,3	13,4	12,6
Agricultura	27,1	26,8	24,4	15,0	6,7
Comercio al por mayor y menor	26,3	19,2	30,2	15,1	9,15
Servicio de hospedaje, alimentación y turismo	25,8	33,8	15,1	17,4	7,8
Transporte y almacenamiento	21,3	27,6	17,6	26,2	7,2
Manufactura	28,7	23,8	22,7	13,8	11,0
Otros sectores	27,7	26,1	19,0	15,0	12,1

Fuente: Elaboración propia a partir de Neoserra.

Los mayores incrementos en las ventas se encuentran, 1) por tamaño de empresa, en el segmento microempresas; 2) por sector económico, en los Servicios, Comercio al por mayor y menor y Servicios de hospedaje, alimentación y turismo; y 3) por identificación étnica, en

²⁶ Los incrementos en ventas se calculan sobre la base de la siguiente fórmula ((Nivel de ventas final – Nivel de ventas inicial) / (Nivel de ventas inicial)) *100. Los ingresos corresponden a la glosa Base Imponible de las declaraciones mensuales de IVA, obtenidas desde la plataforma del Servicio de Impuestos Internos.

aquellos empresarios y emprendedores que no se autoidentifican con ningún Pueblo Indígena (Ver tabla 49).

Tabla 49
Participación del aumento en ventas por tamaño, sector económico y origen étnico

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	PROMEDIO
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
Micro	28,6	61,4	61,9	63,5	53,9
Pequeña	55,2	34,4	32,6	35,6	39,4
Mediana	16,2	4,3	5,4	0,9	6,7
Sectores					
Servicios	20,6	29,6	38,9	59,4	37,1
Agricultura	4,2	10,3	4,7	14,4	8,4
Comercio al por mayor y menor	29,5	34,2	23,9	7,9	23,9
Servicios de hospedaje, alimentación y turismo	9,1	7,9	5,9	11,2	8,5
Transporte y almacenamiento	17,1	2,9	5,6	0	6,4
Manufactura	1,0	8,2	3,5	6,4	4,8
Otros sectores	18,6	6,9	17,4	0,8	10,9
Etnia					
Con etnia (Aymara, Quechua, Otro)	28,5	33,3	30,7	34,8	31,8
Sin Etnia (No declara pertenecer a etnia originaria)	71,5	66,7	69,3	65,2	68,2

Fuente: elaboración propia a partir de Neoserra.

Para el análisis general del desempeño del Centro, se planteó un análisis costo-beneficio a partir de los datos presupuestarios y de desempeño empresarial de los clientes. Para este cálculo, se utilizó la siguiente metodología, la división entre el gasto de funcionamiento del Centro versus el aumento de ventas de los clientes atendidos y, en segunda instancia se contrastó con el aumento de la recaudación fiscal. Con excepción del año 1, el funcionamiento del Centro produce cifras positivas. La lectura sería que, por cada peso gastado en el funcionamiento del Centro, las empresas lograron 2,8 pesos en ventas y el Servicio de Impuesto Internos puede recaudar 1,7 pesos. De esta forma, el punto de equilibrio del Centro se logró en el tercer año de operación justificando su permanencia como una iniciativa local para el desarrollo del parque empresarial de la región (Ver tabla N°.50)

Tabla 50
Análisis costo-beneficio (2015-2019)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4 ²⁷	TOTAL, ACUMULADO
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
SERCOTEC	197.921.000	203.990.000	205.510.000	205.510.000	812.931.000
Universidad de Tarapacá	216.900.000	108.180.000	108.180.000	108.180.000	541.440.000
Otros aportes	16.000.000	16.000.000	19.000.000	19.000.000	70.000.000
Costo Operacional	430.821.000	328.170.000	332.690.000	332.690.000	1.424.371.000
Aumento en ventas	205.445.320	1.050.391.874	1.552.453.210	1.271.362.396	4.079.652.800
relación costo-beneficio medido por el aumento en ventas	-0,5	3,2	4,7	3,8	2,8
Recaudación Fiscal (IVA)	88.474.351	459.981.300	1.176.881.476	651.533.036	2.376.870.164
Relación Costo-Beneficio medido por el aumento en recaudación fiscal	-0,2	1,4	3,5	2,0	1,7

Fuente: Elaboración propia a partir de Neoserra.

A partir del análisis costo-beneficio, el Centro de Arica produce diversos impactos positivos. En particular, se reconoce los requerimientos de cada segmento de empresas asistidas, entre ellas, empresas que desean desarrollar una actividad empresarial, pero sin experiencia previa hasta empresas que desean expandir sus operaciones en nuevos mercados. En tal sentido, la asistencia técnica entregada permite mejorar el desempeño empresarial de todos los negocios en el largo plazo. Cabe recordar que aproximadamente el 60% de los clientes atendidos que ingresan por primera vez al programa no presentan ventas.

La estrategia para la penetración de mercados está respaldada por la asistencia en el ámbito de la gestión comercial como en la formulación de planes de negocios y una serie de acciones encaminadas a la profesionalización gerencial durante el primer año. Superada la barrera de las primeras ventas, el desarrollo empresarial está ligado con ámbitos clave como gestión de la innovación, gestión de financiamiento y acceso a nuevos nichos de oportunidad.

En resumen, de acuerdo con los resultados disponibles, el instrumento de política *CDN*, dirigido especialmente a mejorar la gestión empresarial a partir del primer año de asistencia, también logra impactar en el territorio y de forma indirecta en todos los niveles sociales y educacionales que participan de este proceso de asistencia y aprendizaje empresarial de carácter individual y transversal.

²⁷ Nota: Datos obtenidos de la plataforma Neoserra al 31 de marzo de 2019.

7.6. Efectos indirectos del programa en Arica

Si bien es cierto, que los hechos, circunstancias y estadísticas descriptivas, se basan principalmente en la realización de una evaluación estática y de equilibrio parcial (2015-2019) del impacto que tiene el CDN en Arica y Parinacota, la investigación se complementa con un análisis más amplio de los efectos indirectos del programa sobre la macro regional examinando lo ocurrido en otros ámbitos del emprendimiento y la economía local – bancos, empresas proveedores de insumos intermedios, articulación con centros de formación técnica, infraestructura física y actuación de las agencias regulatorias y de subvenciones del ámbito público. Esto permite explicar la diferencia que existe entre el impacto privado – medido por el modelo – y el impacto social del programa en Arica. En tal sentido, el impacto social del programa incluye varias dimensiones del desarrollo económico y social, como la creación de emprendimientos con origen étnico, aprendizaje individual y asociativo, puesta en valor del patrimonio local y conservación de los recursos naturales, entre otros ámbitos, que la medición privada no alcanza a captar. Especialmente porque el CDN tiene un despliegue territorial de costa hasta el altiplano, con una abundante participación de empresarios con origen étnico, entre otros ámbitos que se describirán más adelante.

De este modo, más allá de lo estrictamente económico, este tipo de programa termina afectando la estructura y comportamiento de los emprendimientos y firmas que reciben la asesoría empresarial, incluyendo también al núcleo familiar. Además, el proceso de construcción social logra captar a modo de ejemplo; fenómenos como la transición de padres a hijos en la gestión de empresas agrícolas y del sector comercio y los cambios adaptativos que esto trae aparejado en el funcionamiento de esta - incluida la incorporación de tecnología y la propensión a buscar apoyo de consultores externos especializados con apoyo del CDN -, siendo un subproducto importante de este tipo de políticas.

Desde el marco de la actitud emprendedora analizada en el período 2015-2020, los emprendedores y empresarios asistidos por el programa transitaban previamente por dos estados, primero como emprendedor potencial, el cual cuenta con conocimientos y habilidades para iniciar una actividad económica y, luego, como emprendedor naciente, quien se encuentra involucrado en la creación de una empresa. Además, es necesario destacar las diferencias entre los empresarios nuevos y establecidos, donde estos últimos han

sobrevivido al “valle de la muerte”. En este modelo es importante reconocer un proceso de claros y oscuros desde una perspectiva evolutiva del contexto emprendedor.

De acuerdo con los informes del Global Entrepreneurship Monitor Chile (GEM) en la región de Arica y Parinacota, aproximadamente el 60% de los emprendimientos estaban concentrados en los sectores relacionados con servicios orientados al consumidor superando a otros como los servicios empresariales, transformación y extracción. Este escenario es coincidente con el tipo de clientes del programa CDN en la región hasta el momento.

Por lo tanto, existe un espacio amplio de acción porque hablamos de emprendimiento con bajos requerimientos de inversión de capital, que valorarán sustancialmente las capacidades humanas. Una evaluación respecto del rol logrado por el programa en la escena regional podría incluir variables actitudinales, conductuales y contextuales que vaya más allá de la evaluación cuantitativa realizada hasta el momento.

Los reportes complementarios analizados indican que los factores más importantes para interrumpir un emprendimiento eran la poca rentabilidad del negocio y los problemas financieros. La falta de capacitación no se encuentra explícitamente entre estos factores, pero si se puede demostrar que hay una incidencia implícita con lo mencionado inicialmente. Por lo tanto, entregar a los emprendedores y empresarios nuevos conocimientos puede incrementar las probabilidades de sobrevivencia. No obstante, como lo demuestran los antecedentes la mayoría de los clientes (aprox. 60%) del programa no habían realizado ventas al momento de ser atendido inicialmente, por lo tanto, hasta ahora contribuye más a la transición entre emprendedores potenciales a nacientes. Este aspecto debe ser considerado al momento de evaluar resultados e impactos indirectos del programa en aspectos estructurales del contexto emprendedor.

Por otra parte, el contexto regional demuestra que es necesario entender que los motivadores más importantes para emprender son la necesidad y la oportunidad de aumentar los ingresos siendo el emprendimiento para independizarse mucho menor. Aunque esta categorización no propone una diferencia sustancial respecto de la necesidad de conocimiento para emprender, representa dos extremos del emprendimiento. Por una parte, el emprendimiento por necesidad se refiere a que no existen opciones de trabajo para la persona, mientras que

el emprendimiento por oportunidad supone la existencia de una percepción social positiva del emprendimiento en la sociedad local. La valoración social del emprendimiento es un aspecto que se encuentra bien valorado en el territorio a través de los motivadores que han declarado en la ficha del emprendedor/a, de los clientes atendidos por el programa en la región.

Siendo tan amplio el segmento de emprendedores y pequeños empresarios, el manejo de conocimientos sobre administración de empresas, plan de negocios, marketing y otros producen una diferencia sustancial. Sin embargo, el crecimiento, considerando el tamaño de la población regional concentrada en un solo espacio geográfico y la ausencia del segmento mediana y grandes empresas, dependerá de la capacidad para agregar otros mercados de regiones colindantes o transfronterizas. El emprendimiento visto como un proceso lineal tendría un límite definido por el tamaño de mercado o las capacidades internas de la iniciativa empresarial. Sin embargo, si vemos al emprendedor y su entorno, sería posible visibilizar otros efectos en el núcleo familiar, como la formalización de contratos de trabajo a los familiares y la formalización de acciones indirectas con proveedores locales.

Por otra parte, la ausencia de prácticas asociativas representa una importante limitante en la extensión de impactos del programa. Recordemos que solo el 15% participa en asociaciones gremiales. Las evaluaciones en estos aspectos no deberían ser generalizadas, sino que, entendidas como casos puntuales en consideración a la diversidad de emprendimientos asentados en los valles agrícolas, la precordillera y el altiplano de la región.

Los reportes GEM realizados en la región indican que los dos aspectos favorables en el contexto emprendedor, identificados por un grupo de expertos, eran el acceso a infraestructura física y las normas sociales y culturales. Esta situación no se diferenciaba en gran medida del escenario nacional con excepción del último ámbito. En la región, en las Normas Sociales y Culturales se destaca de manera positiva ya que existe una valoración por el éxito individual basado en el esfuerzo personal y la capacidad, autonomía e iniciativa personal. En contraste, se reconoció la ausencia de estímulos para atreverse a tomar riesgos y la baja creatividad e innovación en los emprendimientos. En este sentido, gradualmente el programa de Centros actualiza su modelo de asesoría y capacitación para resolver estas limitaciones o brechas comunes. Sin perjuicio de lo anterior, la escasa participación de la

investigación del sector universitario regional disminuye las posibilidades de acelerar los procesos de invención y patentamiento de las empresas gacelas, además al no disponer de una estructura asentada en I+D+i no se puede dar respuesta temprana a los requerimientos de las empresas emergentes asistidas por el Centro de Arica.

El programa se sitúa en una las condiciones menos desarrolladas en la región como es la capacidad de crear una empresa (Habilidades Start-up). De acuerdo con la percepción de los expertos (Maggi, 2011) existe mucho conocimiento relativo al emprendimiento que no se encuentra masificado en la población. En tal sentido, tres aspectos fueron señalados: la experiencia en la creación de nuevas empresas, la capacidad para crear y dirigir empresas de alto potencial de crecimiento, y la capacidad para organizar recursos necesarios para crear una empresa. Estos aspectos no solamente fundamentan la necesidad del programa *CDN* en la región, sino que también respaldan los principales motivos declarados para discontinuar un emprendimiento. Relativo a esta situación, los mismos expertos reconocen que el emprendimiento ha sido favorecido por los programas de gobierno, pero recomiendan un mayor énfasis en la Educación y Capacitación vinculada a temas de emprendimiento.

Respecto del impacto en la población indígena, si bien, los porcentajes de emprendedores y empresarios indígenas atendidos por el programa y de población indígena regional son cercanos (30% y 36% respectivamente), es necesario una evaluación comparativa entre emprendimientos indígenas y no indígenas al menos considerando el tipo de emprendimiento y la localización geográfica. Dicho estudio podría revelar la incidencia de la identidad, valores, cosmovisión y otras variables indígenas al momento de emprender contando con el apoyo del programa. Al margen, es necesario reconocer que la variable identidad indígena debe ser incorporada con precaución entendiendo que los análisis de actitudes, actividades y aspiraciones son complejos y requieren métodos mixtos para su abordaje puesto que dicha población se encuentra en un proceso de asimilación permanente. En tal sentido, los procesos de asesorías entregados por el programa han podido acoplarse muy bien en este ámbito, al contar con una vasta experiencia en la asistencia de firmas de origen Aymara, Quechua y Mapuche.

Si bien estos impactos son relevantes en el escenario de la región de Arica y Parinacota, el programa *CDN* está limitado a su alcance. Junto con ello, la envergadura²⁸ debe considerar no sólo las capacidades de atención de nuevos y actuales clientes, sino que también al aumento de nuevos emprendimientos impulsado de manera sistemática por los programas de gobierno. En este contexto, el ámbito de influencia de este programa se encuentra situado en el tránsito de emprendedores potenciales a nacientes como ya fue mencionado. No obstante, el tránsito de un empresario nuevo a uno establecido requiere de conocimientos más específicos donde el programa posee bastante experiencia, utilizando transversalmente asistencia especializada externa cuando así lo amerita los planes de trabajo de los clientes asistidos.

El estudio de impactos relacionados con el programa está limitado a los segmentos iniciales del desarrollo de negocios y empresas establecidas. Los buenos resultados no necesariamente significan cambios en el contexto emprendedor de la región, por ejemplo *“en los factores como la infraestructura financiera, donde las especificaciones y restricciones para otorgar préstamos a emprendedores están definidas por el nivel central”*. Asimismo, los emprendimientos se ven afectados por los ciclos económicos mundiales y la estabilidad de las relaciones diplomáticas con Perú y Bolivia. Lo anterior no busca socavar los resultados alcanzados por el programa, puesto que el ámbito de las políticas públicas a nivel nacional, se demuestra una positiva valoración del programa, ámbito que se encuentra absolutamente contrastado con la evaluación realizada por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES, 2019).

Por último, analizando diferentes casos de éxito del programa en Arica, se logra establecer que los entornos industriales en el que cada cliente asistido actúa – allí donde las acciones individuales consideradas tienen poco peso relativo (proporcionado por su nivel de participación en el mercado) – es posible encontrar señales innovadoras en firmas agrícolas que han provocado un cambio en la tendencia y reinención de la industria. Además, en este ambiente empresarial, las relaciones directas con el exterior (interregional, nacional e internacional); incluye vínculos con nuevos consumidores y empresas proveedoras, bancos y hasta competidores directos.

²⁸ Por ejemplo, en el año 2017, el programa *CDN* en Arica y Parinacota alcanzó una cobertura del 2,9% entre las empresas de la región.

7.7. Hallazgos sobre el crecimiento económico de firmas con mayor tasa de incremento en ventas

Durante el proceso de investigación se han examinado una serie de teorías y estudios que confirman que los problemas de gestión y la falta de profesionalización que enfrentan las micro y pequeñas empresas desincentivan las oportunidades de crecimiento, aprendizaje y supervivencia y, la experiencia nacional e internacional demuestra que la posibilidad de contrarrestarlos de manera efectiva es través de la provisión de servicios empresariales a largo plazo (SBDCGlobal, 2015).

Aunque resulta difícil establecer de forma precisa las razones “últimas” que subyacen bajo estas mejoras empresariales, a raíz de la amplia diversidad de emprendimientos y negocios asistidos por el programa, parece razonable concluir que las mismas revelan una profunda transformación en las empresas asistidas, lo que condice con los impactos originalmente previstos por SERCOTEC.

Esta forma de causalidad aparece al analizar las encuestas de impacto económico, donde fue posible evidenciar que los resultados obtenidos a nivel cuantitativo y cualitativo son fruto de una serie de acciones encaminadas a resolver deficiencias internas y problemáticas comunes, entre ellas, superar los problemas de acceso a nuevos mercados, acceder a financiamiento y gestionar de forma más eficiente los recursos y capacidades de la empresa.

Las áreas de asistencia examinadas (administración de empresas, desarrollo y consolidación de modelos y planes de negocios, marketing y ventas y acceso a financiamiento) respondieron a la lógica que subyace al diagnóstico de intervención inicial que enfrentó cada segmento asistido. En tal sentido, las diversas medidas implementadas en cada empresa logran explicar algunos de los cambios en las rutinas y conductas “gerenciales”, entre otras dimensiones internas, que fueron abordadas a lo largo de cada una de las intervenciones.

Considerando las variables de corte longitudinal, las diferencias empresariales existentes en función del género, tamaño, sector económico y origen étnico explican sustancialmente los comportamientos observados en los clientes asistidos. Aunque las trayectorias y experiencias empresariales son muy heterogéneas, las principales tendencias indican que las

empresas lideradas por mujeres y empresas han tenido un mejor desempeño en la tasa de aumento en ventas.

Sobre la magnitud de los impactos generales, destaca el crecimiento empresarial de los propietarios de origen étnico. Este hallazgo entra dentro de lo esperable, por tratarse, en el primer caso, de una región con una fuerte presencia de población indígena, y en segunda instancia, por la notoria transformación y cambios de actitud de micro y pequeñas empresas de los rubros de servicios, agricultura y manufactura artesanal. En este último caso, considerando que las teorías evolutivas tienen una base empírica de gran valor explicativo, los patrones históricos del pueblo Aymara determinan también sus comportamientos y singularidades comerciales. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que los procesos de transferencia de conocimiento en este segmento de clientes condicionan favorablemente sus prácticas de gestión y desempeño económico.

Considerando lo anterior, los mejores desempeños empresariales identificados, especialmente del sector agrícola, exhiben ciertas semejanzas en la mayoría de las áreas de asistencia empresarial abordadas a largo plazo con el programa de Centros.

En este contexto, las empresas agrícolas con mejor desempeño económico participan simultáneamente de un proyecto colectivo denominado “Pampa Concordia”. Las firmas son relativamente jóvenes y se caracterizan por cultivar y comercializar hortalizas de especialidad bajo innovadores sistemas productivos bajo cubierta (Tomate cherry, albahaca y capulí). Estas empresas se caracterizan por una sostenida capacidad de identificar nuevas oportunidades de mercado y hacer un uso eficiente de sus recursos productivos. Esta última situación es clave, ya que las condiciones de suelo y clima local, los inducen a innovar permanentemente, utilizando tecnologías productivas de alta precisión procedentes de Israel y España. Destacan en este análisis empresas agrícolas gacelas altamente innovadoras.

Al analizar los planes de asistencia empresarial (400), las empresas presentan ciertas similitudes. Entre ellas, los propietarios son de origen Aymara, profesionales universitarios y tienen un importante historial asociativo. La principal motivación que dio origen al uso de la asesoría comprendió el desarrollo de planes y modelos de negocios, identificación de nuevos mercados, apoyo especializado para la obtención de certificaciones (BPA, Global

Gap) y asistencia para la búsqueda de financiamiento. Es importante mencionar, que las empresas asistidas comercializan sus productos en mercados más rentables, hecho que explica su mejor desempeño empresarial.

Otro elemento que caracteriza a las empresas señaladas es su continua capacidad de experimentación y transmisión de información, fomentando relaciones horizontales entre las mismas empresas, clientes y proveedores de insumos y tecnologías agrícolas. En tal sentido, el Centro de Arica, proporciona a través de su modelo de triple hélice una serie de conexiones comerciales, asesorías especializadas y oportunidades de aprendizaje, contribuyendo positivamente en el desarrollo tecnológico de las Mipymes asistidas.

Respecto a la obtención de financiamiento obtenido con apoyo del programa, las empresas con mayor aumento en ventas responden también a su reputación empresarial y su inherente capacidad de formular iniciativas más innovadoras y competitivas. En tal caso, las iniciativas agrícolas asistidas con apoyo del programa responden muy bien a la tasa de colocación de financiamiento obtenido, incluyendo proyectos DFL 15 de CORFO, Proyectos Multisectoriales de SERCOTEC, obtención de financiamiento bancario e inversión con capital ahorrado.

Indudablemente, el conjunto de empresas asistidas (450 por año) igualmente hace un uso intensivo de las asesorías y capacitaciones, especialmente para contar con mejores capacidades para atraer fondos y explotar sus ventajas competitivas.

Desde una perspectiva institucional, el análisis general del programa puso de manifiesto que el punto de equilibrio previsto para el Centro de Arica se logró en el tercer año de operación (2017-2018), donde el porcentaje de clientes con aumentos en ventas alcanzó la cifra de un 31%. En este mismo sentido, según la clasificación por nivel, el 10,4% de los emprendimientos asistidos (N1) muestran aumentos en ventas, mientras que el 35,3% de la cartera de empresas establecidas (N2) y el 80% de las empresas gacelas (N3) atribuyen al programa sus aumentos en ventas.

Respecto al análisis costo-beneficio se obtiene que los incrementos en ventas alcanzados en el periodo 2015-2019, como resultado de las mejoras en el rendimiento de los clientes

asistidos, generaron \$2,8 pesos por cada \$1 peso invertido. Por tal motivo, la evidencia sugiere que los clientes asistidos por el Centro de Arica generan más oportunidades de ventas, generación de empleos y obtención de financiamiento, creando positivos retornos fiscales y justificando la sostenibilidad del programa en el tiempo (Barra Novoa, 2021).

7.8. Hallazgos sobre el crecimiento empresarial de firmas Gacelas

Las historias de las cinco empresas “gacelas” entrevistadas²⁹ pertenecientes a los sectores agroindustrial, tecnológico, energía fotovoltaica y servicios veterinarios de alta complejidad, - cuyos nombres no se pueden revelar por la cláusula de confidencialidad establecida por SERCOTEC - poseen ciertas similitudes de personalidad y conocimiento que, han influido en algún grado en el crecimiento experimentado en estos últimos cinco años. Además, las firmas entrevistadas basan su éxito en ocupar espacios ventajosos para su crecimiento y en el estilo de liderazgo frente a la gestión. Son empresas enfocadas, innovadoras, disciplinadas y ágiles. En general, los rendimientos acumulados de las ventas superan anualmente el 25%. Son empresas gacelas cuya expansión responde con agilidad a los cambios de la demanda, trabajan en estrecho contacto con sus clientes y colaboradores, son flexibles y reaccionan con rapidez ante la amenaza de nuevos competidores y han consolidado una red de apoyo con el Centro de Negocios, incluyendo la articulación con otros organismos de soporte empresarial como SERCOTEC, CORFO y proveedores de servicios tecnológicos que no se encuentran en la región de Arica y Parinacota.

Además, las empresas consultadas muestran habilidades comerciales, sentido colaborativo y configuran un conjunto de características positivas basadas en el liderazgo, reputación y capacidad de invertir sostenidamente en nuevos recursos tecnológicos y atracción de talento humano. Las características de estas firmas y su estructura operativa contribuyen a que la empresa crezca, siendo bastante lógico esperar que la composición, el tamaño, la edad media, el nivel de estudios y otros rasgos como la inteligencia emocional, efecto CEO³⁰ y modelo de negocios guarden relación con el crecimiento económico.

²⁹ Las entrevistas realizadas a las cinco firmas gacelas se realizó en el primer trimestre del año 2021, con la finalidad de analizar su trayectoria productiva, comercial y económica del periodo 2015-2020.

³⁰ La existencia del efecto CEO es importante para la teoría y la práctica. La revisión de la literatura de Hambrick & Quicley (2014), sugiere que un mayor efecto CEO otorgan a sus empresas un efecto diferenciador y tienen una gran influencia en el rendimiento de la firma.

Asimismo, el crecimiento de las ventas³¹ depende al menos en parte a los indicadores clave de desempeño, como volumen productivo, grado de diversificación y acceso a mercados desatendidos de alto potencial de crecimiento.

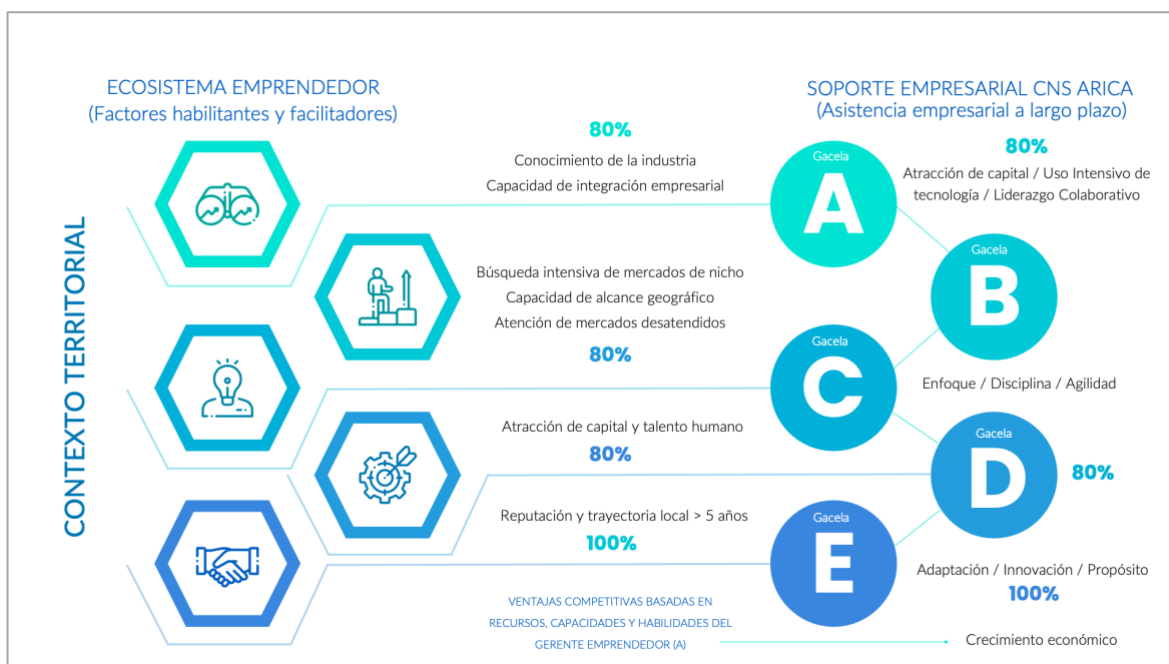
Además, la ecuación (talento + propósito + capital) proporcionan ventajas competitivas únicas, partiendo del supuesto que hay más probabilidades de que una empresa crezca cuando hace un importante uso de sus capacidades cognitivas para dirigir los recursos de la empresa y conocimiento para atraer capital, mostrando dinamismo y cierta capacidad de asumir riesgos, incursionando en medio de entornos industriales de mayor complejidad. Además, el propósito de estas empresas examinadas coincide con una visión de largo plazo, ámbito que facilita la reorganización de sus modelos de negocios.

Algo parecido sucede con respecto a las tecnologías de producción, donde la percepción de las empresas entrevistadas coincide que otras piezas determinantes para el crecimiento de las firmas son: las capacidades de adaptación al cambio, automatización de la tecnología para la distribución de los productos y conocimientos informáticos para controlar los procesos internos y externos de la empresa.

Las variables significativas entre las empresas gacelas examinadas sobre el resto de las Mipymes asistidas es que las principales industrias de las primeras afrontan con mayor frecuencia grandes cambios debido a la incorporación de nuevas tecnologías. Este resultado concuerda con la hipótesis de que entre las empresas gacelas existe una mayor disposición a la gestión de la innovación e inversión intensiva en tecnología y atracción de talento humano (Ver figura N.º 15).

³¹ Los estudios de casos analizados consideran como indicador principal de crecimiento económico el incremento en ventas y se evalúan a su vez diferentes métricas de rentabilidad para su comprobación, entre ellas: rendimiento de las ventas, Margen de Beneficio Bruto, Margen de Beneficio Operativo, Margen antes de Impuestos y Beneficio Neto.

Figura 15
Factores de éxito de empresas gacelas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia.

Si bien es cierto, que es difícil armonizar estos rasgos en una misma firma, debido a que pertenecen a diferentes sectores industriales, las similitudes conforman valiosos patrones que son difíciles de imitar. Sin embargo, las empresas exitosas cuyos ingresos tienen una elevada porción de ganancia suelen tener una razón elevada entre inversión tecnológica y desarrollo de nuevos productos.

Respecto a los factores que explican la sustentación de las rentas de las empresas entrevistadas, existen importantes hallazgos. Entre ellos, destaca el rol que tienen las industrias en la trayectoria de la rentabilidad y supervivencia. Pareciera que los resultados indican que el efecto industria tiene un coeficiente de persistencia significativamente mayor al efecto empresa, aunque los factores diferenciadores de cada una de las firmas son el resultado del conocimiento del sector, la auto exigencia comercial y propósito.

Según lo preconcebido, autores como (Dosi 1972; Dickinson, 2011, et al.) sugieren que la evolución y trayectoria de una empresa está determinada por factores internos (por ejemplo, la elección de estrategias, recursos financieros y habilidad de los administradores) y factores externos (por ejemplo, el ambiente competitivo, factores macroeconómicos). Por lo tanto,

las etapas del ciclo de vida de un negocio con potencial innovador son el resultado de cambios de los factores mencionados, que surgen a partir de las actividades estratégicas ejecutadas por la firma.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, las firmas “Gacelas” otorgan importancia a la influencia del ecosistema emprendedor, donde ciertos apoyos institucionales y de innovación terminan facilitando u obstaculizando los diferentes niveles de rentabilidad. Aun así, cada empresa ha consolidado a lo largo de la asistencia una clara sustentación de su ventaja competitiva, aprovechando las oportunidades de negocios y fallas de mercado presentes en el territorio. De igual forma, las empresas entrevistadas están formando ecosistemas flexibles de colaboradores que pueden acelerar los procesos de innovación y adaptarse a cambios repentinos de la industria con mayor velocidad.

La investigación ha descubierto que las empresas entrevistadas crecen significativamente más rápido y crean más valor para los propietarios que las otras firmas analizadas estadísticamente. Además, pueden generar impactos socioeconómicos al proporcionar trabajos de alta calificación, estimular el crecimiento de redes de proveedores, colaborar con instituciones académicas y comprometerse profundamente con las comunidades locales del territorio. Igualmente, las empresas examinadas brindan beneficios excepcionales a todas las partes interesadas, no sólo a sus propietarios y/o familias, sin que también pueden ayudar a los territorios menos innovadores a desarrollar soluciones que aborden desafíos comerciales más complejos, como facilitar el acceso a energías limpias o fomentar una agricultura más sustentable.

Las firmas con peores desempeños arman combinaciones letales de rigidez y desenfoco y tienden a fracasar más rápido por su falta de disciplina y compromiso con las acciones encomendadas en el marco de las asistencias empresariales. Además, participan de mercados poco rentables y su margen operativo anual es inferior al 5%. Asimismo, reconocen ineficiencias en sus procesos productivos, presentan baja adaptación al cambio y tardan demasiado en ingresar a nuevos mercados. Además, las firmas con bajos rendimientos tienen más competidores directos, son menos eficaces para controlar las clásicas fuerzas del mercado y su escalamiento prematuro terminan abatiendo su crecimiento empresarial.

7.9. Recapitulación y notas finales

Es común que las naciones y regiones encuentren dificultades para su desarrollo empresarial y económico, porque la geografía, los factores sociales y culturales determinan áreas difíciles que obligan a realizar esfuerzos extraordinarios. Cuando estas regiones coinciden con las coyunturas básicas para la mecánica del comercio o de la función económica se crea un problema complejo, agravado por las presiones de variada índole que se presentan (Kliksberg, 2000).

La ciudad de Arica, ubicada en el desierto del extremo norte de Chile es algo indómita e infatigable. En los años 50 era una zona de abandono y las principales actividades comerciales eran fruto del Ferrocarril Arica - La Paz y una producción agrícola que no encontraba mercados prósperos. El comercio arrastraba una existencia monótona y las demás actividades productivas permanecían ignoradas.

Mientras el resto del país avanzaba hacia el desarrollo, Arica indudablemente era una zona difícil, compleja y todos los agentes públicos la eludían.

Sin embargo, los habitantes no se resignaban y se adherían a la ciudad dispuestos a sortear cualquier desafío, formulando iniciativas y peticiones que terminaron decretando el Puerto Libre. Este vuelco trascendental transformó el ritmo económico y despertó el espíritu emprendedor. Su importancia fue decisiva, impulsando una positiva circulación de negocios y capitales que prosiguió con el desarrollo industrial, con énfasis en la armaduría de vehículos motorizados, actividades de montaje, industria electrónica y cierta actividad fabril.

En la actualidad Arica, al igual que un enfermo que lucha por su sobrevivencia, se agita en su condición experimental, clama por un mayor equilibrio económico y justicia social, que permita superar las contingencias desfavorables y labrar un nuevo destino.

En los últimos sesenta años analizados, el orden económico ha sido restaurado por instituciones como la Junta de Adelanto, el decreto Ley 20.175 que crea a la región de Arica y Parinacota el año 2007 y la implementación de una serie instrumentos y agentes públicos y privados que apostaron por un territorio desértico, con una nueva visión y espíritu

colaborativo que ha facilitado la creación de un parque empresarial con gran capacidad adaptativa. Aun así, los visionarios y pioneros de estas últimas seis décadas analizadas trasladaron este desafío a las nuevas generaciones de emprendedores, cuyo aporte a la escena económica local ponen de manifiesto su propósito, conocimiento y capacidad adaptativa en un escenario económico y territorial altamente complejo y con serias fallas de mercado.

En particular el capítulo ilustró una serie de variables descriptivas del programa que facilitan la comprensión del modelo *CDN/SBDC* en un ámbito territorial poco explorado. También se demuestra que los resultados del programa exhiben una positiva contribución al desarrollo económico de las Mipymes y emprendimientos asistidos.

Desde el punto de vista de la política pública, la contribución del *CDN/SBDC* en la economía regional, sigue ayudando a crear nuevas oportunidades de empleo para Mipymes en crecimiento. Por su parte, las empresas en etapa de madurez contribuyen a la retención de empleos gracias a los procesos de asesoría que ayudan a reorientar sus negocios en tiempos de crisis, y el trabajo con clientes en fases tempranas contribuyen a la generación de nuevos negocios que fortalecen la economía regional.

En síntesis, la evidencia presentada en este capítulo, indica que los clientes asistidos por el CDN de Arica generan más oportunidades de ventas, empleos e inversiones, creando positivos ingresos y retornos fiscales.

Además, la investigación ha descubierto que las empresas gacela entrevistadas crecen mucho más rápido y crean más valor para los propietarios que las demás empresas analizadas estadísticamente. Además, pueden generar impactos socioeconómicos al proporcionar puestos de trabajo altamente cualificados, estimular el crecimiento de las redes de proveedores, colaborar con instituciones académicas y comprometerse profundamente con las comunidades locales del territorio. Del mismo modo, las empresas examinadas proporcionan beneficios excepcionales a todas las partes interesadas, no sólo a sus propietarios y/o familias, sino que también pueden ayudar a los territorios menos innovadores a desarrollar soluciones que aborden retos empresariales más complejos, como facilitar el acceso a la energía limpia o fomentar una agricultura más sostenible a través de sus experiencias y aprendizajes individuales y colectivos.

Peter Senge (1990), que popularizó su investigación sobre las organizaciones de aprendizaje, las describió como *“lugares donde las empresas amplían continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde se desata la aspiración colectiva y donde las personas aprenden continuamente a aprender juntas”*.

Teniendo en cuenta lo anterior, esto podría deberse a la calidad diferencial del asesoramiento, pero también a la agilidad de la empresa, ya que, a diferencia de las empresas gacela, las menos innovadoras son menos propensas a actuar estratégicamente en la planificación del futuro y la expansión. Por lo tanto, las empresas con peores resultados reúnen combinaciones letales de rigidez y falta de enfoque y tienden a fracasar más rápidamente debido a su falta de disciplina y compromiso con las acciones encomendadas en el marco de la asistencia empresarial. Además, participan en mercados regionales poco rentables.

CAPÍTULO 8
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

8.1. Prefacio

En esta sección, se discuten los principales resultados obtenidos sobre las aportaciones esenciales de la teoría del crecimiento de la empresa y el desarrollo de los servicios empresariales en el ámbito local y regional. Además, se presenta la discusión sobre el análisis macro-institucional del modelo *SBDC* de los Estados Unidos, su impacto, eficacia y expansión en América Latina y su adaptación en Chile. Finalmente se examinan los resultados del Estudio de Caso aplicado al Centro de Negocios de la Región de Arica y Parinacota. Las reflexiones vertidas en esta sección se estructuran en torno al problema de estudio, los objetivos e hipótesis originales de la investigación.

8.2. Discusión sobre el contexto emprendedor y empresarial

El objeto de la revisión de la literatura fue demostrar cómo, durante las últimas décadas, el espíritu empresarial, las empresas y territorios están impulsando la evolución y transformación de los sistemas productivos locales. En esta búsqueda de una mayor comprensión del tema, las contribuciones de distintas disciplinas aportan de manera individual a entender la naturaleza y comportamiento de este actor que es el empresario pyme, incluyendo sus ventajas y desventajas, y sus maneras de insertarse en una sociedad cada vez más competitiva y globalizada. Este debate tiene importancia especial para autores como Vázquez Barquero (2011), que sugiere que “las empresas y las organizaciones ejecutan decisiones de inversión y localización en territorios innovadores y fértiles, donde la integración y la colaboración desempeñan un papel importante en el acceso al conocimiento y la mejora del aprendizaje y la innovación”.

Debido a esto, surgen una diversidad de enfoques teóricos, que van desde la naturaleza de la firma en el sentido amplio de la literatura a fin de comprender su estructura, comportamiento, tamaño y crecimiento (Casson, 1982 et al.).

Al examinar los rasgos específicos del empresario pyme, espíritu emprendedor, estilos de gerenciamiento y liderazgo, evolución empresarial, entre otros factores como las estructuras de resiliencia y supervivencia, ámbitos que ayudan a explicar las diferencias entre firmas exitosas y rezagadas (Nelson, 1982; Marcus, 2006 et al.). Se subraya la idea que el éxito y

el fracaso dependen en parte del estilo de liderazgo, la capacidad de aprendizaje y el comportamiento emprendedor (Cope, 2005; Politis, 2005; Rae, 2005).

En este contexto, la literatura empresarial sugiere que mejores prácticas de gestión ayudan a mejorar la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad empresarial (Bloom & Van Reenen, 2010) y recientes investigaciones y estudios de caso muestran que existe una variedad de diferentes tipos de modelos comerciales, así como también ejemplos de herramientas que ayudan a construir modelos de negocios (Osterwalder, 2012) y nuevas estructuras productivas que facilitan el crecimiento empresarial.

8.3. Discusión sobre los Servicios de Desarrollo Empresarial

Los resultados de la investigación sugieren que la falta de profesionalización de la gestión empresarial constituye un importante obstáculo para el crecimiento de los pequeños negocios. Además, de resistir a las perturbaciones económicas y fallas de mercado (Bloom & Van Reenen, 2007; 2010).

La revisión de la literatura reconoce primero qué necesitan los empresarios (as) para manejar exitosamente sus empresas, y a partir de allí realizar una clasificación de las principales funciones de los empresarios (as) que permita ubicar en qué área y cómo van a influir los servicios externos. En otras palabras, es desde la perspectiva de las necesidades de las empresas que se pueden racionalizar los servicios de desarrollo. Es reconocido que para que las empresas se desenvuelven en el mercado requieren del cumplimiento de una serie de funciones que van desde las ventas hasta las finanzas, pasando por la gestión y el manejo de la tecnología (DESIDE, 2001).

Aunque resulta difícil medir el impacto de los Centros; las dificultades están dadas por la complejidad del mercado en el que intervienen, así como por la multiplicidad de variables, factores internos y factores externos no controlados por los empresarios ni por la intervención de los propios centros de desarrollo.

Al margen de lo anterior, la experiencia del programa *SBDC*, y su expansión en Chile y América Latina, muestran que los servicios no financieros han tenido un efecto positivo en

las empresas asistidas. Al comparar el desempeño de las empresas usuarias con empresas de similares características, pero que no recibieron servicios, vemos que la performance de las usuarias muestra mejores resultados en la mayoría de las variables de impacto del programa.

De acuerdo con los datos recogidos se puede afirmar que existe una diferencia sustancial en la demanda de servicios de asesoría. Son las empresas con más de 3 años las que requieren en mayor grado de un servicio adecuado a cada situación particular. Pero también es notorio que las firmas gacelas requieren de servicios más sofisticados.

Las consecuencias de esto son evidentes, los Centros que quieren encaminarse a la autosostenibilidad deberán concentrarse en mercados donde predominan micro, pequeñas y medianas empresas, y también donde hay firmas gacelas de alto impacto. Tendrían mayores posibilidades si ofrecen servicios de asesoría especializada y adaptada a las nuevas reglas del mercado, y finalmente, deberían tratar de vender servicios de formación como en Estados Unidos, para asegurar un mayor impacto entre ellas.

8.4. Discusión del modelo SBDC de los Estados Unidos

Tanto para la Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (SBA) como para la mayoría de los investigadores encargados de la evaluación anual del impacto del programa *SBDC*, la discusión sugiere que la evidencia técnico-política sobre el orden macro-institucional y de largo plazo del programa estadounidense sigue siendo coherente, especialmente en un entorno global cambiante.

En este contexto, aunque existían discrepancias sobre si la Ley que dio origen al programa *SBDC* en 1976 era o no realmente “significativa” y variaba originalmente según las coyunturas económicas, el programa ha tenido una adhesión positiva de la comunidad universitaria, empresarial y política en los Estados Unidos, al margen de las amargas ondas económicas negativas que acompañaron al programa de Centros durante su historia institucional, especialmente en la crisis financiera del año 2008.

La actual Ley y sistema de apoyo al desarrollo empresarial de los Estados Unidos, destaca que el programa siempre ha sido progresivo. Si bien estaba influenciado por el mantra de

buscar la mejor relación costo-beneficio, o al menor costo para el tesoro público, en el caso de los últimos veinte años, los incrementos en ventas de los contribuyentes (empresas asistidas) ha sido un beneficio mutuo y positivo para todas las partes interesadas.

En particular, el modelo *SBDC* de los Estados Unidos es un programa exitoso que ha conseguido desde finales de la década de los 70 el objetivo central de expandir e impactar el mercado de los servicios empresariales en todo los distritos estadounidenses (SBA, 2019).

La principal característica y fortaleza del modelo es su orientación hacia el mercado del sector empresarial. El hecho de funcionar según una política pública a largo plazo, con normas y estructura presupuestaria de Triple Hélice 1:1 y estrechamente vinculado a los resultados de impacto económico - patrocinado por el Gobierno y las Universidades - ha permitido asegurar la autosostenibilidad del programa.

Para asegurar la co-financiación anual, el sistema de monitoreo institucional de la SBA, recoge a corto y mediano plazo cifras confiables y oportunas para realizar una valoración anual del desempeño de los 1.100 Centros. El programa reporta en directo sus resultados de variables de impacto y gestión a través del software Neoserra y su enfoque integrado para la gestión y desempeño se evalúa bajo los criterios del modelo Malcom Baldrige.

Tal como se mencionó anteriormente, durante más de cuatro décadas la SBA ha financiado sostenidamente el programa *SBDC*, teniendo en cuenta una serie de sucesos a nivel macro y microeconómico, que dan cuenta de la importancia del papel y desempeño de una política pública de estas características. En este sentido, entre el periodo 2000-2019, la evolución presupuestaria del programa pasó de \$84 a \$110 millones de dólares anuales.

Por otra parte, los efectos documentados sobre la productividad, impacto y el rendimiento económico a largo plazo, analizado desde una perspectiva estática y de comportamiento óptimo de los agentes económicos resulta muy poco práctica para el análisis del comportamiento, y aprendizaje empresarial (Senge 1990; Nonaka;1991; Hosono, et al., 2016). Sin embargo, el programa *SBDC* cuenta con un sistema de medición estático de alto impacto e interés para la comunidad pública nacional.

Para comprender mejor esta afirmación, los análisis del Profesor James Chrisman (2018) permiten comprender con más detalle lo ocurrido en la última década con el programa *SBDC*, en el trabajo ya citado anteriormente, se ofrece un panorama actualizado de las variables macroeconómicas – a través de los impactos del programa – obtenidos en el periodo 2016-2017 por la red de centros en los Estados Unidos.

El autor en su informe denominado “*El impacto económico de las actividades de asesoramiento de los SBDC de los Estados Unidos*”, presenta los efectos del impacto económico del programa a nivel nacional. El informe analiza los cambios en las ventas, empleos y financiamiento obtenido por una muestra de 4.503 negocios establecidos y 2.471 pre-emprendimientos que recibieron asistencia a largo plazo en 2016.

El análisis indicó que las mejoras en el desempeño de la muestra respondieron a los avances en el rendimiento empresarial que cada cliente asistido respondió en el año siguiente luego de recibir la asistencia y se compararon con los cambios promedio de las ventas. Los ingresos fiscales generados por los clientes a largo plazo se compararon con el costo total de proporcionar los servicios ofrecidos por los *SBDC*. Para ganar insights adicionales, se analizó el financiamiento obtenido por los clientes como resultado directo de la asistencia de los *SBDC*.

En resumen, Chrisman (2018) estimó que la mayoría de los encuestados (92%) indicó que el servicio recibido del *SBDC* fue beneficioso. De los clientes de pre-riesgo, se estimó que alrededor del 60,7% inició nuevos negocios con posterioridad a la asesoría (54,4% en un año). Los resultados indican que, después de los ajustes, los clientes de largo plazo generaron un total de aproximadamente \$7 mil millones en ventas y 93,471 nuevos empleos.

Por otra parte, la media del costo de generar cada empleo fue de \$2,739. Las mejoras incrementales de rendimiento dieron como resultado \$325.59 millones en ingresos fiscales adicionales de negocios establecidos y \$278,87 millones de clientes pre-emprendimientos que iniciaron nuevos negocios. Esto ascendió a un total de aproximadamente \$604,46 millones en ingresos fiscales, de los cuales \$355,64 millones se destinaron a los gobiernos estatales y \$248,82 millones fueron al gobierno federal.

En comparación con el costo de operación de los 62 *SBDC* que participaron en el estudio (\$255,98 millones), las actividades de asesoramiento generaron aproximadamente \$2,36 en ingresos fiscales por cada dólar gastado en todo el programa. También debe tenerse en cuenta que los ingresos fiscales generados superan el costo directo de la asesoría proporcionada a clientes a largo plazo en una proporción de 5,11 a 1,00.

Respecto a la expansión del modelo *SBDC* en América Latina, Dini (2019) sugiere que las diferentes experiencias desarrolladas en los países de Latino América y el Caribe responden a las particularidades legales, normativas e institucionales. Sin embargo, hay similitudes en términos de atención directa; orientación al desarrollo de resultados; registro y monitoreo permanente; gestión basada en la colaboración; y proyección estratégica de largo plazo.

Si bien los objetivos de las redes de centros empresariales se mantienen de acuerdo con el modelo *SBDC* de los Estados Unidos, una diferencia sustancial se encuentra en el financiamiento. En el modelo *SBDC* el financiamiento es Estatal y/o Federal, como fue mencionado. En el caso Latinoamericano, el financiamiento es completamente público y centralizado a través de operadores mayoritariamente universitarios (Dini, 2019).

8.5. Discusión sobre la adaptación del modelo *SBDC* en Chile

Dispuesto por la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento (2014-2018), el gobierno decidió implementar el modelo estadounidense, distinguiéndose especialmente por el financiamiento compartido y equitativo entre los gobiernos federales y la entrega de servicios de asistencia técnica empresarial a las pequeñas empresas bajo un robusto sistema de medición de impacto económico.

Este cambio de fondo o paradigma de asistencia no financiera tiene por objetivo “contribuir al desarrollo de capacidades empresariales y negocios de los emprendedores del país a través de una oferta integral y efectiva de servicios para con ello, lograr capturar impacto económico en estas”, esto no solo implica un cambio en sus objetivos y resultados, sino más bien innovar en la estructura institucional y presupuestaria.

Los principales hallazgos indican que el problema que aborda el programa sigue vigente. Se valida el diagnóstico que el año 2014 constató que en Chile las empresas de menor tamaño (microempresas y pequeñas empresas) presentaban bajas capacidades de gestión empresarial, debido a deficiencias en su educación formal y escasa experiencia empresarial, lo que les limitaba conocer su mercado, adoptar estándares de calidad, mejorar sus productos, alcanzar la eficiencia en la producción y obtener financiamiento. En la actualidad, y de acuerdo con la Encuesta Longitudinal de Empresas 2017 y 2015, se observa que la problemática diagnosticada en las empresas de menor tamaño aún continúa:

- 52% de los emprendedores son informales, y cuentan una limitación de clientes (1 ó 2) y existe informalidad de contratos con clientes, proveedores y trabajadores.
- 62% de las PYME y el 56% de las microempresas están afectadas por atraso en los pagos de sus clientes.
- Escasos conocimientos de gestión de mercados, administrativa y contable. Sólo 20% de este segmento de empresas cuenta con alguna capacitación en los últimos 5 años.

La estrategia utilizada por el programa en Chile (Small Business Development Centers) tiene su fundamento empírico en el estudio de Bloom y Van Reenen (2007), basado en la experiencia de 732 empresas de tamaño medio de Estados Unidos, Francia, Alemania y Reino Unido, que muestra una relación estadísticamente significativa entre el mejoramiento de las capacidades empresariales (dominio de técnicas operacionales, aplicación de métodos de monitoreo individual y colectivo, definición y aplicación de metas, y uso de incentivos) y el desempeño empresarial, medido en productividad, rentabilidad, crecimiento de ventas y sobrevivencia en el tiempo (DIPRES, 2019).

Los indicadores de eficacia identificados en capítulos anteriores muestran el cálculo de la relación entre aumento de ventas declarados por los beneficiarios del programa tras pasar por la intervención y el gasto incurrido en asesorías durante el mismo período. En promedio, para el 2018 se logra un aumento de venta de \$3 por cada peso gastado en asesorías. Los resultados muestran una tendencia creciente en el período evaluado ya que en el 2016 no

alcanzó a ser de \$1 a \$1 (0,79). También es posible ver que existe una alta varianza según tamaño de cada Centro.

Los resultados generales del período 2015-2018 muestran que el porcentaje de beneficiarios que aumentaron sus ventas y lo atribuyen a la intervención del programa ha crecido desde un 12% en 2016 hasta un 26% en 2018.

En el período evaluado el programa reportó un 6% de aumento en el empleo, 14% aumento en la inversión, y un 32% de beneficiarios con al menos un mejoramiento en variable de resultado (ventas, empleo, e inversión) respecto del total de clientes asesorados.

Basado en los datos del Servicio de Impuestos Internos (SII) se observa que, de un total de 6.820 beneficiarios de los *CDN* en el 2016, el 54% aumentó ventas en 2017, comparado con un 42% para aquellas empresas que no fueron asesoradas.

La evaluación general del programa realizada por el Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile, sugieren que “la mayoría de los encuestados cree que el servicio entregado por los Centros puede tener un efecto en el corto plazo en formalización, tramitación de permisos y patentes, mejoramiento de la contabilidad de la empresa, inclusión financiera, solución de problemas legales y aumento de ventas. Específicamente en la dimensión de aumento de ventas, un 52% de los encuestados manifiesta que cree que el Centro produce efectos en el corto plazo, un 43% indica que cree que los efectos se hacen evidentes en el mediano plazo y sólo un 5% cree que hay efectos en el largo plazo. Entre los efectos no esperados, cerca de un 90% de los encuestados menciona que la asistencia ofrecida por los Centros mejora el nivel de autoestima de sus clientes y en torno al 60% refiere que permite a los clientes a acceder a subsidios del Estado” (CSP, Universidad de Chile, 2018 p.14). No obstante, no existe información a nivel de regiones que permitiría identificar un contexto más detallado respecto de las empresas por tamaño asistidas (DIPRES, 2019).

En general, los resultados del programa *SBDC/CDN* confirman que las aportaciones de la asistencia a largo plazo tienen un impacto significativo en los resultados empresariales, e incluso en la contratación de personal y obtención de financiamiento, sin embargo, todavía

queda mucho por aprender sobre la forma en que esta información afecta al rendimiento de la empresa en su conjunto y, más concretamente, sobre cómo interactúa con la productividad, la competitividad y la innovación.

En el plano institucional, la operación del programa *CDN* se basa en el conocimiento en red - bajo una estructura de operación descentralizada - que enfrentó varios retos clave relacionados con el gestión del conocimiento y el aprendizaje territorial, en un entorno institucional y político que, a pesar de sus diversas visiones ideológicas, lograron garantizar la visibilidad, el resultado de las acciones y el presupuesto del programa hasta el año 2026.

8.6. Discusión del Estudio de Caso del Centro de Negocios de Arica – Chile

Durante el proceso de investigación se han examinado una serie de estudios que confirman que los problemas de gestión (Bloom & Van Reenen, 2010) y la falta de profesionalización que enfrentan las micro y pequeñas empresas (Sercotec, 2014) desincentivan las oportunidades de crecimiento (Solow, 2000), aprendizaje (Senge, 2014) y supervivencia (Lancaster, 1979) y, la experiencia nacional e internacional demuestra que la posibilidad de contrarrestarlos de manera efectiva es través de la provisión de servicios empresariales a largo plazo (Swisscontact, 2010).

Aunque resulta difícil establecer de forma precisa las razones “últimas” que subyacen bajo estas mejoras empresariales en Arica (Región extrema rezagada), a raíz de la amplia diversidad de emprendimientos y negocios asistidos por el programa, parece razonable concluir que las mismas revelan una profunda transformación en las empresas asistidas, lo que condice con los impactos originalmente previstos por SERCOTEC.

Esta forma de causalidad aparece al analizar las encuestas de impacto económico, donde fue posible evidenciar que los resultados obtenidos a nivel cuantitativo y cualitativo son fruto de una serie de acciones encaminadas a resolver deficiencias internas y problemáticas comunes, entre ellas, superar los problemas de acceso a nuevos mercados, acceder a financiamiento y gestionar de forma más eficiente los recursos y capacidades de la empresa.

Las áreas de asistencia examinadas (administración de empresas, desarrollo y consolidación de modelos y planes de negocios, marketing y ventas y acceso a financiamiento) respondieron a la lógica que subyace al diagnóstico de intervención inicial que enfrentó cada segmento asistido. Las diversas medidas implementadas en cada empresa logran explicar algunos de los cambios en las rutinas organizacionales³² (Nelson & Winter, 1982; Dosi & Metcalfe, 1991; et al.) y conductas “gerenciales modernas” (Drucker, 1998), entre otras dimensiones internas, que fueron abordadas a lo largo del estudio.

Considerando las variables de corte longitudinal, las diferencias empresariales existentes en función del género, tamaño, sector económico y origen étnico explican sustancialmente los comportamientos observados en los clientes asistidos. Aunque las trayectorias y experiencias empresariales son muy heterogéneas, las principales tendencias indican que las empresas lideradas por mujeres y empresas han tenido un mejor desempeño en la tasa de aumento en ventas.

Sobre la magnitud de los impactos generales, destaca el crecimiento empresarial de los propietarios de origen étnico. Este hallazgo entra dentro de lo esperable, por tratarse, en el primer caso, de una región con una fuerte presencia de población indígena, y en segunda instancia, por la notoria transformación y cambios de actitud de micro y pequeñas empresas de los rubros de servicios, agricultura y manufactura artesanal. En este último caso, considerando que las teorías evolutivas (Nelson, 1982-2018) tienen una base empírica de gran valor explicativo, los patrones históricos del pueblo Aymara determinan también sus comportamientos y singularidades comerciales. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que los procesos de transferencia de conocimiento en este segmento de clientes condicionan favorablemente sus prácticas de gestión y desempeño económico.

³² El concepto de “rutina organizativa” es fundamental en la teoría evolutiva de la empresa desarrollada por Richard Nelson y Sidney G. Winter (1982). En su marco teórico, se propone como el equivalente al concepto de los genes en biología. Cambridge Political Economy Society, 2005.

8.7. Factores de éxito de firmas gacelas

La gran heterogeneidad de las firmas y sectores asistidos, resulta compleja analizarla bajo un modelo económico en equilibrio (Nelson, 1982, Katz, 2021), por tal razón, la naturaleza competitiva de la firma, el propósito del propietario, la capacidad de asumir riesgos o los niveles generales de habilidad comercial, constituyó un área crítica para la investigación que, justificó utilizar un conjunto de “hechos estilizados” que describen la conducta de las empresas a partir de Estudios de Caso (Yin, 2014) confidenciales aplicados en la región de Arica y Parinacota.

Las historias de las cinco empresas entrevistadas pertenecientes a los sectores agroindustrial (A y B), tecnológico (C), energía fotovoltaica (D) y servicios veterinarios de alta complejidad (E), - cuyos nombres no se pueden revelar por la cláusula de confidencialidad establecida por SERCOTEC - poseen ciertas similitudes de personalidad y conocimiento que, han influido en algún grado en el crecimiento experimentado en estos últimos cinco años. Además, las firmas entrevistadas basan su éxito en ocupar espacios ventajosos para su crecimiento y en el estilo de liderazgo frente a la gestión. Son empresas enfocadas, innovadoras, disciplinadas y ágiles. En general, los rendimientos acumulados de las ventas superan anualmente el 25%. Son empresas cuya expansión responde con agilidad a los cambios de la demanda, trabajan en estrecho contacto con sus clientes y colaboradores, son flexibles y reaccionan con rapidez ante la amenaza de nuevos competidores y han consolidado una red de apoyo con el Centro de Negocios, incluyendo la articulación con otros organismos de soporte empresarial como SERCOTEC, CORFO y proveedores de servicios tecnológicos que no se encuentran en la región de Arica y Parinacota. Además, las empresas consultadas muestran habilidades comerciales, sentido colaborativo y configuran un conjunto de características positivas basadas en el liderazgo, reputación y capacidad de invertir sostenidamente en nuevos recursos tecnológicos y atracción de talento humano.

Las características de estas firmas y su estructura operativa contribuyen a que la empresa crezca, siendo bastante lógico esperar que la composición, el tamaño, la edad media, el nivel de estudios y otros rasgos como la inteligencia emocional y de negocios guarden relación con el crecimiento económico.

La ecuación (propósito + talento + capital) proporcionan ventajas competitivas únicas, partiendo del supuesto que hay más probabilidades de que una empresa crezca cuando hace un importante uso de sus capacidades cognitivas para dirigir los recursos de la empresa y conocimiento para atraer capital, mostrando dinamismo y cierta capacidad de asumir riesgos, incursionando en medio de entornos industriales de mayor complejidad. Asimismo, el propósito de estas empresas examinadas coincide con una visión de largo plazo, ámbito que facilita la reorganización de sus modelos de negocios en el tiempo.

Algo parecido sucede con respecto a las tecnologías de producción, donde la percepción de las empresas entrevistadas coincide que otras piezas determinantes para el crecimiento de las firma son: las capacidades de adaptación al cambio, automatización de la tecnología para la distribución de los productos y conocimientos informáticos para controlar los procesos internos y externos de la empresa.

Las variables significativas entre las empresas gacelas examinadas sobre el resto de la pymes asistidas es que las principales industrias de las primeras afrontan con mayor frecuencia grandes cambios debido a la incorporación de nuevas tecnologías. Este resultado concuerda con la hipótesis de que entre las empresas gacelas existe una mayor disposición a la gestión de la innovación e inversión intensiva en tecnología y atracción de talento humano.

Respecto a los factores que explican la sustentación de las rentas de las empresas entrevistadas, existen importantes hallazgos. Entre ellos, destaca el rol que tienen las industrias en la trayectoria de la rentabilidad y supervivencia. En tal sentido, pareciera que los resultados indican que el efecto industria tiene un coeficiente de persistencia significativamente mayor al efecto empresa, aunque los factores diferenciadores de cada una de las firmas son el resultado del conocimiento del sector, la auto exigencia comercial y propósito.

Otro aspecto que las entrevistas otorgan es la influencia del medio ambiente institucional, el cual difiere según el grado de reputación y experiencia de cada empresa, donde ciertos apoyos estatales en determinados mercados terminan facilitando u obstaculizando los diferentes niveles de rentabilidad. Aun así, cada empresa ha consolidado a lo largo de la asistencia una clara sustentación de su ventaja competitiva, aprovechando las oportunidades

de negocios y fallos de mercado presentes en el territorio. De igual forma, las empresas entrevistadas están formando ecosistemas flexibles de socios que pueden acelerar la innovación y adaptarse a cambios repentinos con mayor velocidad.

Las entrevistas confirman que los propietarios de empresas Gacelas han reconocido el vínculo entre el aprendizaje y la mejora continua y han comenzado a reorientar sus empresas en torno a ello y, lo que es mejor aún, que las empresas enfatizan que son “empresas creadoras de conocimiento regional”.

La investigación ha descubierto que las empresas entrevistadas crecen significativamente más rápido y crean más valor para los propietarios que las otras firmas analizadas estadísticamente. Además, pueden generar impactos socioeconómicos al proporcionar trabajos de alta calificación, estimular el crecimiento de redes de proveedores, colaborar con instituciones académicas y comprometerse profundamente con las comunidades locales del territorio. Igualmente, las empresas examinadas brindan beneficios excepcionales a todas las partes interesadas, no sólo a sus propietarios y/o familias, sin que también pueden ayudar a los territorios menos innovadores a desarrollar soluciones que aborden desafíos comerciales más complejos, como facilitar el acceso a energías limpias o fomentar una agricultura más sustentable.

Peter Senge (1990), quien popularizó sus investigaciones sobre las organizaciones de aprendizaje, las describió como lugares “donde las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde se libera la aspiración colectiva, y donde las personas están continuamente aprendiendo cómo aprender juntas”. Para lograr estos fines, Senge sugirió el uso de cinco “tecnologías de componentes”: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. Con un espíritu similar, Nonaka (1991) caracterizó a las empresas creadoras de conocimiento como lugares donde “inventar nuevos conocimientos no es una actividad especializada... es una forma de comportamiento, de hecho, una forma de ser, en la que todos apuntan sobre la importancia del conocimiento”. El autor sugirió que las empresas utilicen metáforas organizacionales para enfocar el pensamiento, alentar el diálogo y hacer explícitas las ideas tácitas e intuitivamente entendidas Nonaka (1991, p. 97). Esto podría deberse a la calidad

diferencial de la asesoría, pero también podría deberse a la agilidad de la empresa, ya que a diferencia de las firmas gacelas, las empresas menos innovadoras son menos propensas a actuar estratégicamente en la planificación del futuro y la expansión. En tal sentido, las firmas con peores desempeños arman combinaciones letales de rigidez y desenfoque y tienden a fracasar más rápido por su falta de disciplina y compromiso con las acciones encomendadas en el marco de las asistencias empresariales. Además, participan de mercados poco rentables y su margen operativo anual es inferior al 5%. Asimismo, reconocen ineficiencias en sus procesos productivos, presentan baja adaptación al cambio y tardan demasiado en ingresar a nuevos mercados. Uno de los pilares de la ciencias económicas se resume en *“There is no such thing as a free lunch”*, es decir, toda acción que genera beneficios conlleva también costos (Fontaine, 2008). La tarea entonces consiste en identificar, medir y valorar correctamente la relación costo-beneficio del programa de Centros en Arica.

Con esto a la mano, la evaluación costo-beneficio del programa en Arica indica que, por cada peso invertido en el funcionamiento del Centro, las empresas lograron \$2,8 pesos en ventas y el Servicio de Impuesto Internos recaudó \$1,7 pesos en el período 2015-2019. Por tal motivo, la evidencia sugiere que los clientes asistidos por el Centro de Arica generan más oportunidades de ventas, generación de empleos y obtención de financiamiento, creando positivos retornos fiscales y justificando la sostenibilidad del programa en el tiempo.

8.8. Recapitulación y notas finales

Quizás la ilustración más significativa de este capítulo se refiere a los hallazgos descriptivos de las Mipymes asistidas, los impactos obtenidos, los efectos directos e indirectos del programa y la relación costo-beneficio positiva de los servicios empresariales en una zona rezagada económica y socialmente. Aunque algunos hacedores de políticas de fomento productivo y desarrollo empresarial piensan que la pobreza territorial es la falta de ingresos adecuados, diversas teorías del crecimiento sugieren que los entornos emprendedores rezagados deben analizarse de manera mucho más holística, dado que existen una serie de factores históricos e institucionales que contribuyen en el dinamismo y la capacidad innovadora del tejido empresarial. Esto de ninguna manera completa la larga lista de diferentes conceptualizaciones sobre el crecimiento de la firma. Lo importante es

que se reconozca que en cualquier intervención de desarrollo empresarial habrá diferentes interpretaciones de los fenómenos involucrados y de cualquier otra cosa relacionada con el impacto de firmas gacelas que, gracias a su enfoque, propósito y capacidad innovadora impactan favorablemente en la escena económica local (Barra Novoa, 2021).

Si bien es cierto que los diferentes contextos y las diferentes ideas son importantes, las diferencias entre las personas involucradas “emprendedores y empresas” son las que tienen una importancia primordial en cualquier proceso de desarrollo económico. A partir de la investigación, se pudo identificar y especificar estas diferencias de varias maneras. Una de las formas más importantes fue encontrar “personas” del sector público (del Estado, local y central y sus diversos instrumentos), y del sector privado y/o de la sociedad civil que contribuyeron directa e indirectamente desde el año 2015 a la fecha en los procesos de intervención. Y sus diferentes formas de hacer las cosas, sus diferentes normas, valores y significados (sus diferentes estructuras organizativas), han dado lugar a interacciones indispensables que han generado desarrollos empresariales, que a menudo no son intencionados ni anticipados.

CAPÍTULO 9
CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

9.1. Prefacio

Al revisar el campo de la economía de la empresa y la evolución de los servicios empresariales se concluye que las Mipymes crean y mantienen una parte sustancial de los puestos de trabajo en las economías emergentes y desarrolladas, contribuyen a la innovación e impulsan el cambio social. En tal sentido, las organizaciones de apoyo a los emprendedores y pequeñas empresas, como incubadoras, aceleradoras y centros de negocios, desempeñan un papel importante para las Mipymes en diferentes economías al cerrar brechas de conocimiento, capital, orientación para alcanzar los objetivos empresariales y fomentar ecosistemas más robustos. Las diferentes experiencias analizadas sobre estos programas coinciden que los empresarios después de un tiempo suelen volver a estar solos, a menos que participen en otro programa de apoyo o subvención pública. Si bien los empresarios en las economías industrializadas como la estadounidense tienen acceso a una amplia gama de servicios profesionales que pueden ayudarlos a navegar en su crecimiento a lo largo del tiempo, el hecho de que dichos servicios sean menos accesibles en las economías latinoamericanas da como resultado una brecha de servicios.

Durante las últimas dos décadas, algunas instituciones públicas han evolucionado sus modelos de intervención, con iniciativas estructurales que ayudan a llenar el vacío en el panorama de apoyo empresarial en los mercados emergentes, y tal como conoceremos en el último capítulo, los Centros de Negocios adaptan sus estructuras programáticas para responder a las necesidades cambiantes de los empresarios a medida que navegan sobre cómo escalar, maniobrar en tiempos de crisis (Barra Novoa, 2021) o pivotar hacia nuevos dominios comerciales. En fin, la investigación ha demostrado los efectos positivos del apoyo empresarial del programa *SBDC/CDN* en el crecimiento de los ingresos, el empleo y la financiación de las micro y pequeñas empresas.

9.2. Conclusiones del Programa SBDC

El foco de la gestión empresarial se centra en los problemas esenciales a los que se enfrentan los líderes y gerentes de las pequeñas y medianas empresas en la actualidad. Esta condición requiere nuevos enfoques para abordar los retos, los fallos del mercado y las oportunidades a las que se enfrentan en un entorno global.

A menudo también existen barreras institucionales que deben superarse, especialmente porque las ventanas de oportunidad cambian con el transcurso del tiempo.

La promoción de iniciativas de soporte empresarial en áreas rezagadas implica nuevas formas de gobernanza, nuevas relaciones y herramientas que construyen procesos entre las entidades públicas al abordar las necesidades del tejido empresarial.

En este sentido, el desarrollo de una cartera de opciones equipa a los partidarios del desarrollo del fomento productivo y políticas industriales para construir sugerencias constructivas para el sector mipyme. La sincronización inteligente también implica reconocer el impulso político, institucional y económico para actuar en consecuencia en los diferentes escenarios territoriales que configuran la agenda pública.

Por eso, un entorno de apoyo público exitoso incluye coherencia de las políticas a nivel horizontal (intersectorial y vertical (niveles interadministrativos), así como la necesidad de diseñar políticas personalizadas, colectivas y descentralizadas para salir de los silos convencionales del apoyo al desarrollo económico.

El estudio de los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas es el resultado de un sólido trabajo teórico y descriptivo que se nutre de variados aportes de las ciencias económicas, administrativas, sociales y del ámbito institucional que se vuelcan en un lenguaje preciso, pero simple para ser comprendido por la mayor cantidad de lectores e investigadores. Y aunque la elaboración conceptual no fue una función primaria del análisis en profundidad de los factores macro-institucionales que dieron vida al programa SBDC de los Estados Unidos y su adaptación en Chile, se reconoce que han servido para comprender una serie de factores, su evolución e importancia para el crecimiento de los pequeños negocios.

A nivel internacional, la búsqueda de mejores métodos para prestar servicios de desarrollo empresarial al segmento Mipyme ha resurgido como una preocupación entre los profesionales del desarrollo tras un paréntesis de más de tres décadas en América Latina y en países con bajo desempeño en el PIB de Europa, Asia y África.

En la literatura sobre desarrollo económico de los años sesenta y setenta, diversos estudios e informes abordan la asistencia técnica y el apoyo al desarrollo del mercado para el crecimiento de los pequeños y medianos negocios (BID, 2016).

Gran parte de esta literatura analizada trata los enfoques que se han abandonado en gran medida, como los esfuerzos de las agencias y organizaciones del sector público para prestar asistencia innovadora a los pequeños productores en líneas similares a las utilizadas en los esfuerzos de extensión a través de operadores privados.

La literatura de este primer período refleja las tendencias programáticas dominantes de la época, que se apoyaban en los servicios del sector público y en los programas estatales para sustituir lo que se consideraba mecanismos del mercado privado. Desde finales de la década de 1960 y hasta principios de la de 1980, se hizo poco hincapié en el papel de las ONG en el desarrollo de los mercados de prestación de servicios empresariales, aunque hubo un cierto grado de experimentación con agencias no gubernamentales casi autónomas y universidades estatales en Estados Unidos y Europa.

Durante este periodo, también se realizaron más esfuerzos independientes para establecer “*organizaciones de comercialización alternativas*” para ayudar a los pequeños productores locales con sus procesos de comercialización, y algunos programas de formación básica en áreas como la contabilidad y las tecnologías de producción.

A finales de los años 70 y principios de los 80, el énfasis de los programas para la pequeña industria puso un marcado énfasis en los programas de asistencia empresarial a través de iniciativas piloto de triple hélice en los Estados Unidos.

A la vez, El Banco Mundial, la USAID y otros organismos donantes pusieron sus esfuerzos en las empresas más pequeñas, y se centraron en las actividades de promoción del comercio y la inversión, que solían implicar a las organizaciones más grandes. Sin embargo, durante este mismo período, se aprendieron varias lecciones sobre los mercados financieros, los subsidios y servicios de asistencia empresarial para los pequeños negocios.

Estos avances fueron el punto de partida de los primeros esfuerzos del programa SBDC de los Estados Unidos para crear nuevos modelos financiados por el Gobierno, las cámaras de comercio y las universidades.

Este cambio de paradigma dio lugar a que los subsidios directos sin monitoreo a largo plazo hayan provocado una brecha de más de tres décadas en los esfuerzos serios por abordar el problema de la gestión y la falta de profesionalización de las microempresas en América Latina.

En el plano institucional, el programa *SBDC* de los Estados Unidos es una política pública orientada a la generación de impacto económico en las Mipymes y economías regionales de mayor éxito a nivel internacional, ámbito que ha permitido la adaptación y construcción de una red hemisférica de apoyo estable, sostenible y orientada a la transformación productiva de los países de la región. En lo específico, el aprendizaje institucional en América Latina ha mejorado el alcance, la cobertura y la eficiencia en la asignación de los recursos, siendo la red de Centros de Desarrollo de Negocios una innovadora política de apoyo para el crecimiento, innovación y transformación productiva.

Al margen de las virtudes del programa *SBDC*, las deficiencias generales de Colombia, El Salvador y Chile advierten una reducida promoción de actividades colectivas entre las empresas asistidas, donde en tiempos de crisis, se debe evaluar planteamientos asociativos de mayor impacto para multiplicar las capacidades de acceso a nuevos mercados o aprovechar la difusión de conocimiento y buenas prácticas empresariales entre clientes. En el caso de México, los Centros desarrollaron el speed mentoring y networking enfocado en acelerar el aprendizaje colectivo y lograr un aprendizaje integral de los asesores respecto de las problemáticas de las pequeñas empresas.

Tal como lo plantea la Cepal (2019) los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas son entidades de apoyo para el fomento y crecimiento del sector Mipyme, recibiendo un gran impulso por parte de diferentes gobiernos de América Latina y el Caribe. Sin embargo, a pesar de los resultados obtenidos, no todos los problemas están resueltos, especialmente en economías con escaso apoyo institucional y presupuestario (Dini, 2019).

Sin perjuicio de lo anterior, las entrevistas en profundidad con personal de la Universidad de Texas en San Antonio (SBDCGlobal), las diferentes experiencias patrocinadas por la USAID y la OEA, se ratifica que el modelo *SBDC* en América Latina y el Caribe coincide positivamente con la Hipótesis N.º 1: Las dinámicas macro-institucionales del modelo *SBDC* de los Estados Unidos posee un impacto significativo y a largo plazo en el crecimiento de las pymes asistidas y la Hipótesis N.º 2: El modelo *SBDC* de los Estados Unidos es una política pública estructurada con capacidad de impactar positivamente en las pymes y sostener una relación costo/beneficio que sustenta y justifica su operación en el tiempo (Chrisman, 2018).

9.3. Conclusiones del proceso de adaptación del modelo *SBDC* en Chile

Diseñar e implementar políticas y programas ha sido un papel fundamental que cumplen los gobiernos para impulsar las economías. En una gama de alternativas en Chile, las instituciones apuntaron inicialmente al fomento productivo de las empresas sin distinguir su tamaño (CORFO, 2009). A medida que se profundizaron los estudios sobre los diferentes segmentos de empresas, las de menor tamaño emergieron como un segmento que tiene influencia particularmente en el empleo. Desde este foco, diferentes políticas se enfocaron en desarrollar capacidades de emprendimiento e innovación. Estas iniciativas son comparadas entre países por organizaciones internacionales, por ejemplo, Babson College elabora un reporte periódico que compara las capacidades de emprendimiento entre diversos países (GEM Chile, 2020).

A partir del retorno a la democracia, la institucionalidad se vincula con las agendas programáticas definidas en cada uno de los gobiernos. Más formalmente, un conjunto de diagnósticos, formulados por las instituciones públicas como universidades, comienza a guiar la definición de políticas. En este aspecto, SERCOTEC es la agencia de gobierno con directa preocupación en los emprendimientos y las empresas de menor tamaño. Para ella, la definición de instrumentos es una tarea compleja debido al número de empresas que se encuentra sobre las 500 mil.

En particular, emergen como condicionantes las limitaciones presupuestarias y la necesidad de tener una cobertura en todas las regiones con el fin de incrementar la eficiencia del gasto público.

Dado lo anterior, la Red de Centros de Desarrollo de Negocios es desarrollada como un instrumento cuyas potencialidades están particularmente definidas por el involucramiento de otros actores públicos y privados.

Teniendo como referencia la experiencia de los Estados Unidos, esta red tiene una cobertura territorial que otras iniciativas públicas no posee y también ha configurado una oferta de servicios consistente con la realidad local. La metodología utilizada ha incorporado herramientas de gestión de relaciones con los clientes que han permitido lograr un desempeño destacable derivando las dificultades típicas en el control y seguimiento de la implementación de una política pública.

Entre las herramientas para lograr una buena gestión, SERCOTEC ha dispuesto de un manual de operaciones, un sistema informático de seguimiento, los acuerdos de desempeño anuales, entre otros. Una fortaleza de la Red es la capacidad que tienen los Centros de establecer una oferta concordante con las necesidades de las autoridades regionales y la población objetivo. Cada región posee una realidad diferente. Para lograr evaluar el desempeño de toda la Red están consideradas estructuras para la medición de la satisfacción de los clientes asistidos al momento de finalizar el plan de trabajo y también el conocer el impacto económico a partir de la intervención realizada por cada Centro. La información cualitativa y cuantitativa ha sido consolidada y es presentada como el desempeño de la política pública. En este aspecto, aún queda espacio para mejorar los indicadores, por ejemplo, hacer comparaciones entre los Centros respecto de los desempeños alcanzados.

Debido a la crisis social y la pandemia COVID-19, los emprendimientos, micro y pequeñas empresas han requerido no tan sólo apoyo financiero, sino también nuevas capacidades para enfrentar las nuevas condiciones del mercado. En el 2019-2020, la forma de comercializar cambió sustancialmente a partir de la incorporación de tecnologías que si bien existían no eran de uso masivo. En este espacio, la Red de *CDN* contribuyó a que los dueños o administradores de empresas de menor tamaño tuvieran la alternativa de mejorar sus

capacidades aumentando, entonces, las oportunidades de sobrevivencia. Esta es una ventaja de la alianza entre SERCOTEC y los operadores, ya que existe una capacidad para ajustar la oferta a las necesidades locales, sin requerir del desarrollo de un instrumento específico o cambio de alguna regulación.

Desde la perspectiva costo-eficiencia del programa, la primera evaluación de impacto analizada sugiere que el porcentaje de beneficiarios que aumentaron sus ventas y lo atribuyen a la intervención del programa ha crecido desde un 12% en 2016 hasta un 26% en 2018 (DIPRES, 2019).

Además, en el período evaluado 2015-2018 el programa reporta un 6% de aumento en el empleo, 14% aumento en la inversión, y un 32% de beneficiarios con al menos un mejoramiento en variable de resultado (ventas, empleo, e inversión) respecto del total de clientes asesorados.

Utilizando datos del Servicio de Impuestos Internos se observa que, de un total de 6.820 beneficiarios de los CDN en el 2016, el 54% aumentó ventas en 2017, comparado con un 42% para aquellas empresas que no fueron asesoradas.

Por otra parte, Valenzuela, et al (2018) afirma que *“la asesoría entregada por los CDN en Chile tiene un efecto positivo, y económicamente importante, en términos de creación y formalización de empleos”*. Cabe mencionar que, en Chile, el 30% de la fuerza laboral es informal y se concentra en un 65% en las microempresas. Reducir el empleo informal es uno de los objetivos promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), más actualmente, considerando la volatilidad del crecimiento en las economías latinoamericanas. Así, muchas empresas realizan ajustes en el empleo de acuerdo con los ciclos económicos afectando, por lo tanto, a la calidad de vida de la población. En este aspecto las actividades realizadas por los Centros contribuyen a la reducción de la pobreza.

Sin perjuicio de lo anterior, los hallazgos sugieren que la consolidación de la articulación entre las entidades públicas y privadas es crucial. Por un lado, el Estado debe procurar proporcionar un ecosistema propicio para el desarrollo emprendedor, al ritmo que se mejoran

las variables de gestión, acceso a nuevos mercados, mejora de las utilidades y operaciones comerciales más sostenibles.

Vale la pena también concluir que el programa analizado forma parte de un proceso de madurez y aprendizaje institucional, reemplazando por completo el antiguo sistema de asistencia y subsidios empresariales a través de una renovación colaborativa entre los diferentes agentes territoriales que constituyeron la base para avanzar hacia una segunda fase de servicios de apoyo público, orientada a obtener un mayor impacto en el crecimiento y productividad de las pequeñas empresas, cuyo objetivo es apoyar a través de asistencia técnica gratuita y de largo plazo a las mipymes establecidas y emprendimientos del país. En efecto, la nueva política pública, intenta mejorar lo hecho en el pasado y comienza a emerger un nuevo esquema asociativo basado en la construcción de una óptima institucionalidad pública en el gobierno.

9.4. Conclusiones del Estudio de Caso del Centro de Arica

El panorama empresarial en Arica abarca desde una multitud de microempresas que proporcionan un empleo marginal a un solo individuo hasta un pequeño número de grandes empresas que emplean a cientos de personas.

La configuración incluye empresas del sector informal y formal, tradicionales y modernas, de propiedad étnica y empresas de propiedad extranjera, dispersas geográficamente en zonas rurales (Valle, Precordillera y Altiplano) y urbanas. A la vez, hay muchas actividades y empresas en Arica porque el autoempleo es una fuerza motriz clave. La mayoría de ellas son de tamaño muy reducido, lo que las hace vulnerables. Sólo el 5% de las empresas de la región tienen 10 o más empleados.

La mayoría son micro y pequeñas empresas que tienen de uno a tres empleados y las tasas de fracaso son bastante elevadas, especialmente en los primeros tres años.

A lo largo de la investigación, se observa que las competencias del empresario y el espíritu empresarial requiere disposiciones organizativas eficaces y dinámicas para mantenerse y seguir teniendo éxito. Dichas disposiciones son necesarias para movilizar, organizar, utilizar,

proteger y desarrollar los recursos, mantener una gobernanza empresarial estratégica y sostener redes y agrupaciones beneficiosas. Los empresarios ariqueños asistidos por el Centro de Negocios poseen serias dificultades para desarrollar y mantener modelos de negocios eficaces, especialmente cuando se enfrentan a amenazas externas como las fluctuaciones políticas y económicas o dificultades para acceder a los principales centros urbanos de la zona centro y sur del país.

Estas limitaciones constituyen un serio obstáculo para el desarrollo económico y la ampliación necesaria para la supervivencia, el crecimiento y la competitividad empresarial.

Por otra parte, las empresas asistidas más exitosas pueden traspasar parte de su éxito a las nuevas prácticas de gestión aplicadas en sus procesos empresariales y a la adaptación de nuevos conocimientos y aprendizajes obtenidos de los asesores, investigadores y a la amplia red de soporte empresarial facilitada por el programa.

En consecuencia, cada cliente asistido se convierte en un nuevo instrumento de conocimiento que participa de la creación, distribución, aplicación y difusión del conocimiento adquirido a nivel territorial. Además de potenciar empleados más motivados capaces de dar soluciones más rápidas y de mayor calidad a las demandas de los clientes.

El éxito a largo plazo de las empresas asistidas también depende en gran medida de la calidad de la toma de decisiones, de la mejora de la competitividad y la adopción del cambio tecnológico y, por lo tanto, conduce a reacciones más rápidas y flexibles en condiciones de mercado volátiles o de alta incertidumbre.

En particular, la asistencia del programa es esencial para facilitar el desarrollo de los emprendimientos de nueva creación, consolidar a las empresas establecidas y expandir las operaciones comerciales de las empresas gacelas, mejorando funciones operativas y de planificación para aumentar sus ingresos, mejorar los márgenes de ganancia y contribuir a la supervivencia de sus negocios.

Además, las pruebas del impacto del programa de Centros de Negocios utilizando técnicas de evaluación rigurosas registradas en el software Neoserra permitieron identificar los efectos de la intervención y contrastarlos con los resultados de los clientes asistidos.

Respecto al análisis del estudio de caso del Centro de Arica se encontró que las intervenciones destinadas a estimular el rendimiento de los emprendimientos y Mipymes asistidas tienen efectos positivos en los indicadores de rendimiento de las empresas: generación de empleo, incremento en las ventas e inversión con capital propio.

Siguiendo lo dicho, el tamaño de la muestra permitió examinar el efecto de la asistencia y la revisión de planes de trabajo y las entrevistas en profundidad aplicadas a las empresas exitosas muestran resultados alentadores sobre el impacto temprano del programa.

No obstante, el análisis demostró también que el tamaño de las empresas y la calidad de los estudios analizados poseen riesgo de sesgo. Es por ello, que es importante destacar que, a pesar del número razonable de empresas analizadas, la observación basada en el uso de un método inductivo de gran valor explicativo ha permitido registrar, analizar y contrastar la información obtenida.

En tal sentido, el análisis de empresas exitosas permitió examinar los perfiles, rasgos, grados de agilidad y enfoque de los gerentes emprendedores (as) para aprovechar al máximo las ventajas encontradas en sus nichos de oportunidad. Esta apuesta reportó abundantes frutos, ya que se pudo enfatizar elementos inductivos, que se justifica por la necesidad de aportar una mirada distinta y complementaria al debate sobre los estudios de caso de las empresas asistidas en Chile. Además, las conclusiones derivadas de este proceso contribuyen al proceso de cambio, reconfiguración, aprendizaje y transformación empresarial, adoptando nuevas prácticas de gestión y liderazgo que deben ser difundidas a otros clientes de la red de centros.

Esta revisión contribuye de forma significativa a comprender de mejor forma el efecto de las diversas intervenciones de apoyo a las Mipymes en diferentes ámbitos, al tiempo que se distingue claramente las intervenciones, que son de naturaleza diferente, complejas, a menudo largas y no lineales. No obstante, es necesario seguir trabajando para comprender mejor qué tipo de apoyo, metodología y área de asesoría funciona mejor en las empresas asistidas, tanto en las firmas exitosas como en aquellas que han tenido que lidiar con una suerte cambiante por las propias fuerzas de su entorno de mercado.

Otro hallazgo relevante que surge del Estudio de Caso es la incidencia de firmas gacelas asistidas, ya que son un pilar fundamental para materializar la relación costo-beneficio del programa. En este marco, los empresarios líderes locales emergentes ostentan una mayor velocidad para innovar, acceder a nuevos mercados y aumentar su desempeño económico.

Los resultados obtenidos de esta sección de la investigación ponen en evidencia que en la Hipótesis N.º 4 fue posible demostrar una relación positiva del programa *SBDC/CDN* en economías regionales ubicadas en zonas extremas de Chile, con un entorno emprendedor limitado, con escasa participación de firmas gacelas y con un bajo desempeño en los principales indicadores de innovación a nivel nacional.

Por otra parte, la evaluación costo-beneficio también indica que el presupuesto 2015-19 desglosa los gastos en cada área en dos componentes: gastos operativos y gastos de contrapartida. Estas son dos categorías contables que se refieren, respectivamente, a los gastos en que se incurre para mantener el funcionamiento del programa de centros en general y en Arica en particular, ya que para aumentar la capacidad y/o la eficiencia del programa público en el futuro se basa en la actualidad en el diferencial de beneficios (incremento en ventas + recaudación de impuestos) que pueden entenderse como la suma de beneficios que justifican su operación en el futuro.

La estructura general del programa analizado en Arica y en Chile ratifica la hipótesis Nº3, la cual indica que el modelo bajo una estructura de operación de triple hélice y con una relación costo-beneficio positiva y con partida presupuestaria propia (Ley de Presupuesto del Sector Público) garantiza su continuidad en el ámbito nacional y regional.

9.5. Futuras Líneas de investigación

La decisión de emprender gastos públicos para asesoría empresarial debe tomarse sobre la base de una evaluación cuidadosa de las consecuencias de la decisión. La valoración debe basarse en el valor relativo de los beneficios y los costos que surgirán del gasto público. Aunque, el gasto público puede resultar en varios beneficios en términos de crecimiento económico y supervivencia empresarial. Si estimamos el valor económico de estos

beneficios, entonces podemos compararlo con el costo y evaluar si vale la pena realizar el gasto público en nuevas acciones para facilitar el desempeño de los pequeños negocios.

Dicho esto, un problema aquí es cómo estimar el valor del beneficio de esos gastos públicos, y aunque la tesis doctoral enfatizó técnicas de análisis costo-beneficio en términos de la utilidad adicional para las empresas asistidas, resulta central estudiar en el futuro la disposición a pagar de los usuarios o empresarios por la utilidad adicional. Otro ámbito implica analizar el desarrollo del mercado de servicios empresariales y la formación, considerando el conocimiento generado durante todos estos años.

Otras líneas de investigación sustentan la idea de que es necesario una evaluación comparativa entre los emprendimientos indígenas y no indígenas, al menos considerando el tipo de emprendimiento y las relaciones que obstaculizan su desempeño por la gran dispersión geográfica existente en el territorio nacional. Dicho estudio podría revelar la incidencia de la identidad, valores, cosmovisión, sistema de liderazgo, procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento entre comunidades, así como otras variables del contexto étnico que se pueden emprender en el marco del apoyo del programa en regiones con alta presencia étnica (Arica, Iquique, Antofagasta y Temuco).

Otro aspecto por analizar es la enseñanza innovadora, especialmente para involucrar a propietarios adultos de pequeños negocios con el aprendizaje activo, fomentando el desarrollo de una comunidad de aprendizaje que pueda reflexionar y poner en práctica las nuevas capacidades transferidas. Además, el aprendizaje no es un proceso en solitario, sino un proceso colaborativo (Maturana & Dávila 2021), donde se pueden sistematizar prácticas de gestión y casos de éxito que pueden servir para toda la comunidad empresarial.

En lo relacionado con la economía mundial y la pandemia COVID-19, surgen interrogantes fundamentales que deben ser investigadas, entre ellas; la tasa de supervivencia de las empresas asistidas por la red de centros de Chile, la tasa de inversión en innovación y tecnología para acceder a nuevos mercados bajo la modalidad e-commerce y los cambios estructurales al interior de la firma.

Finalmente, dado que el Gobierno debe desempeñar un papel activo en la promoción de cambios en la matriz productiva hacia una mayor integración de progreso técnico (CEPAL, 2013)., y complementariamente impulsar políticas decididas para reducir las brechas de competitividad y productividad entre los distintos sectores industriales asistidos por el programa, se sugiere estudiar la Productividad Total de los Factores (PTF) de empresas localizadas en regiones más prósperas (Antofagasta, Metropolitana y Biobío), debido en parte a las pérdidas de productividad que ha enfrentado el sector por las pérdidas a la baja flexibilidad macro y microeconómica para enfrentar choques globales negativos que Chile ha experimentado desde 2008-22, lo que se ha traducido en un ajuste insuficiente de los factores productivos en un escenario que requiere otras capacidades para enfrentar los retos del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Abadie, A. (2005). Semiparametric difference-in-differences estimators. *Review of Economic Studies* 72.
- Adair, J. (2009). *Trabajo en equipo eficaz: cómo hacer un equipo ganador*. Londres: Pan MacMillan.
- Anderson, K. L. (1988). *Graduate Internship Experience*, Oklahoma Small Business Development Center (Tesis de Magister). Oklahoma State University, Estados Unidos.
- Allardice, D. R., & Giese, A. S. (1987). Economic development efforts in the Seventh District. *Economic Perspectives*, 11(3rd, 5), 32-37.
- Arnold, J., Cooper, CL y Robertson, IT (1998). *Psicología del trabajo: comprensión del comportamiento humano en el lugar de trabajo*. 3ª ed. Londres: Financial Times.
- Atienza, M., & Aroca, P. (2012). Concentración y crecimiento en Chile: una relación negativa ignorada. *EURE (Santiago)*, 38(114), 257-277.
- Audretsch, D. (2012). Investigación sobre Emprendimiento. *Decisión de gestión*, 50, 755-764. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227384>
- Ayyagari, M., Demircuc-Kunt, A. & Maksimovic, V. (2014). ¿Quién crea puestos de trabajo en los países en desarrollo? *Small Bus Econ* N° 43.
- Banco Central de Chile, (2018). *Producto Interno Bruto Región de Arica y Parinacota (2013-2017)*.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID, (2000). *Apoyo a la pequeña y mediana empresa: Una década de actividades del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (1990-2000)*.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID, (2011). *Medellín: transformación de una ciudad. Alcaldía de Medellín 2008-2011 (p. 280)*. Medellín, Colombia: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID, (2016). *Asistencias técnicas y competitividad de las MIPYMES: Evidencia para Argentina*.
- Banco Mundial (2001). *Fronteras de la economía del desarrollo: El futuro en perspectiva*. Washington, D.C.
- Banco Mundial (2019). *Informe sobre el desarrollo mundial: La naturaleza cambiante del trabajo*. Washington, D.C.

- Barra Novoa, Rodrigo. (2021). Crecimiento económico de pequeñas empresas agrícolas del desierto de Arica: una aproximación a la asistencia e impacto del Centro de Negocios de Sercotec. Arica, Chile. *Idesia (Arica)*, 39(1), 7-16. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292021000100007>
- Barra Novoa, R. (2019). Crecimiento económico de pequeñas empresas: estudio de caso del Centro de Desarrollo de Negocios de Arica (Chile) Hélices y anclas para el desarrollo local / Juan Antonio Márquez Domínguez (dir.), Jorge Llamas Chávez (dir.), ISBN 978-84-8163-602-4, págs. 269-280. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7224495>
- Barra Novoa, R. (2021). Nueva Economía en tiempos de crisis: Una aproximación teórica a la transformación tecnológica y social. *Journal of Management & Business Studies*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v3i1.1554>
- Barringer, R. & Greening, D. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492.
- Bartik, T. (2003). Local Economic Development Policies (Working Paper No. 03-91). Kalamazoo, MI: Upjohn Institute for Employment Research.
- Bellandi & Di Tommaso (2005). El caso de los pueblos especializados en Guangdong, China. *Estudios de Planificación Europea*.
- Bellandi (2005). A comparative analysis between models of local development in Italy and Zhejiang province (China).
- Bellini, N. (1985). "Servicios reales e innovación: consideraciones de política industrial", *Economía. Public Economics*, Vol. 9, N.º 10, pp.415-420.
- Benavente, J. M., y Külzer, C. (2008). Creación y destrucción de empresas en Chile. *Estudios de Economía*, 35(2), 215-239.
- Bennis, WG (1994). *Sobre convertirse en líder*, Nueva York: Basic Books.
- Bianchi & Labory (2011). Conceptualización, relaciones y tendencias entre innovación, competitividad y desarrollo: La política industrial más allá de la crisis. *Territorios innovadores y competitivos*; ISBN: 978-84-9768-896-3.
- Bianchi, P. (1985). "New dynamic competition and market power", Working Papers 21, Department of Economics, University of Bologna.
- Bose, M. (2012). *Financial Inclusion and Livelihood Promotion of Rickshaw Pullers in India*. Delhi: Solution Exchange.

- Burachik, G. (2002). "Supervivencia de nuevas empresas industriales: una reseña de la literatura". *Desarrollo económico*, Vol. 42, N° 165 (Abril – Junio 2002): 85-116.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007). Medición y explicación de las prácticas de gestión entre empresas y países. *The Quarterly Journal of Economics*, volumen 122, número 4, noviembre de 2007, páginas 1351–1408.
<https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *The Journal of Economic Perspectives* Vol. 24, No. 1 (Winter 2010), pp. 203-224 (22 pages) Published By: American Economic Association.
- Brühlhart, M., y Sbergami, F. (2009). Agglomeration and growth: Cross-country evidence. *Journal of Urban Economics*, 65(1), 48-63.
- Brusco, S. (1992). La idea del distrito industrial: Su génesis, en: F. Pyke, G. Becattini & W. Sengenberger (Eds) *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, pp. 10 – 19 (Ginebra: OIT).
- Casson, Mark C. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*.
- Castells, M. & Hall, P. (1993). *Technopoles of the World*, Londres, Routledge.
- Carmichael, J. B. (1991). Meeting small business needs through small business development centers. *New Directions for Community Colleges*, 1991(75), 25-30.
- Costamagna (2011). *los servicios empresariales a las redes para la innovación del territorio: La experiencia de Rafaela, Argentina. Territorios innovadores y competitivos; ISBN: 978-84-9768-896-3.*
- Cope, J. (2005). Hacia una perspectiva dinámica de aprendizaje del emprendimiento. *Emprendimiento: teoría y práctica* , 29 (4), 373-397. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>
- Chang, H. J. (2017) *Una breve historia del capitalismo*. E-book. Flash.
- Chang Castillo, H. G. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y la empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94.
- Chrisman, J. J. (2018). The economic impact of Small Business Development Center Counseling activities in the United States.
- Chrisman, J. J. (1999). A Comparative Evaluation of the Small Business Development Center Program in the United States: The 1990 and 1992 Studies. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 5(1), 1-8.

- Chrisman, J. J., & Katrisha, F. (1995). The Small Business Development Center programme in the USA: A statistical analysis of its impact on economic development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(2), 143-155.
- Chrisman, J. J. y McMullian W. E. (1996). Static Economic Theory, Empirical Evidence, and the Evaluation of Small Business Assistance Programs. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 56-66.
- Chrisman, J. J., Nelson, R. R., Hoy, F., y Robinson, R. Jr. B. (1985). The impact of SBDC consulting activities. *Journal of Small Business Management*, 23(3), 1-11.
- Chang & Singh, H (2000). Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position. *Strategy Management Journal*.
- Casson, M. C. (1982). *The entrepreneur. An economic theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Cantillon, R (1755,1950). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. Fondo de Cultura Económica.
- Caves, R. (1998). "Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms". *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, N° 4: 1947-1982.
- CEPAL (2013). *Progreso técnico y cambio estructural en América Latina y el Caribe*. IDRC-NU. CEPAL. División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- CEPAL (2019). *Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política de cinco experiencias institucionales*. EURO MIPYME.
- Coase, R. (1937). La naturaleza de la empresa, *Económica*, 4, 386-405.
- Cooke, P. (1985). "Política de innovación regional: problemas y estrategias en Gran Bretaña y Francia", *Medio ambiente y planificación C: Gobierno y política*, 3, 253-267.
- Cooke, P. (1992). *Sistemas regionales de innovación: Regulación competitiva en la Nueva Europa*, *Geoforum*, 23, 365-382.
- Cleri, C. (2013). *El libro de las pymes*. Ediciones Granica S.A.
- Dan, Andrews. (2014). *Public Policy and Resource Allocation: Evidence from firms in OCDE Countries*. *Economic Policy*. N°78.
- Daly, M., Campbell, C., Robson, G., and Gallagher, C. (1991). Job Creation 1987-89: The Contributions of Small and Large Firms. *Employment Gazette*, November, 589-596.
- Díaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric estimation of the factors that influence startup success. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13042242>

- Dini, M. (2019). Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política de cinco experiencias institucionales (LC/TS.2019/21). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Dirección de Presupuestos (2019). Informe final de evaluación programa desarrollo empresarial en los territorios (Centros de desarrollo de negocios).
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6 (2), 69-166.
- DESIDE (2001). Programa de apoyo a la pequeña empresa. Lima - Perú. Swisscontact-DESIDE
- Dosi, G. (1988). Fuentes, procedimientos y efectos microeconómicos de la innovación, *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-71.
- Enright, M. (1995). Agrupaciones regionales y desarrollo económico: Actas de una agenda de investigación, Conferencia sobre agrupaciones regionales y redes empresariales, New Brunswick, noviembre.
- Elstrott, J. B., Chrisman, J. J., Hoy, F., Robinson, R. B. Jr., y Nelson, R. R. (1987). Procedure for improving the evaluation of SBDC consulting. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 67-71.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social Science information*, 42(3), 293-337.
- Eurostat – OECD (2007). Manual on Business Demography Statistics.
- Franchi, M. (1994). Desarrollos en los distritos de Emilia-Romagna, ponencia en la conferencia sobre “Distritos industriales y desarrollo económico local en Italia”, Bolonia, mayo.
- Freire, A. (2004). Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Aguilar: Buenos Aires.
- Ffrench-Davis, R. (2003). Chile, entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad. *Nueva Sociedad*, 183, 70-90.
- Fisher, D. U., & Knutson, R. D. (1989). Politics of rural development (No. 794-2016-52293), pp. 62-72.
- Fry, F. L., & Howard, K. (1987). SBI/SBDC cooperation in the late 1980's. Small Business Institute Director's Association.
- GEM, (2004). Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report, Babson College.

- GEM, (2010). Global Entrepreneurship Monitor. Global Report, Babson College & UDD.
- GEM, (2020). Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile. UDD.
- Giraud, Emanuele & Giudici, Giancarlo & Grilli, Luca, (2019). “Entrepreneurship policy and funding of young innovative companies: Evidence from the Italian Start-up Law”, *Research Policy*, Elsevier, vol. 48(9).
- Gilpin, Robert. (2001). *Global Political Economy: Understanding the International Economic Order*.
- González de la Fe, T. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones entre la universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. *Arbor*, 185(738), 739-755.
- Gray, S. R. y Black, J. (2003). Small Business Development Centers: Challenges and Opportunities. *Journal of Small Business Strategy*, 14(2), 109-122.
- Global Financial Markets (2012) Tamaño de las Pymes.
- H. Bailey, (2007). El espíritu empresarial como motor crucial para el desarrollo y la cooperación. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.
- Hambrick, D & Quigley, T. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, p. 473-491.
- Hersey, P. y Blanchard, KH (1977). *Gestión del comportamiento de la organización: utilización de recursos humanos*. 3ª ed. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Hunter, W. (1984). Insurance, Incentives, and Efficiency in Small Business Lending. *Southern Economic Journal*, 50(4), 1171-118.
- IFC, (2010). Financial Inclusion Experts Group, “Scaling-up SME access to financial services in the developing world”, World Bank.
- INE, (2018). Exportaciones de Arica y Parinacota según destino (2017-2018).
- Inouye, S. (1988). *Small Business: Current Problems and Opportunities* (Report No. 4). Legislative Reference Bureau.
- Iowa State University Research Department (1987). *An Impact Study of Iowa Small Business Development Center*.
- Jones, S., Vaught, B. C., Timmerman, L. K., y Trewatha, R. L. (1990). *An evaluation of consultant services for small business*. Small Business Institute Directors Association. Southwest Missouri State University.

- Kantis, H. y Díaz, S. (2008). Innovación y emprendimiento en Chile: Una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales. *Endeavor Chile*.
- Kaniški & Vincek, (2018). Los procesos empresariales como sistemas empresariales, *Tehnički Glasnik* 12, 1 (2018), 55-61.
- Katz, J. (2021). Estudios de casos, teorización apreciativa y la dinámica de la política industrial. *Desarrollo Económico*, vol. 60, No. 232 (25 de mayo de 2021), pp. 275-294 (20 páginas) <https://www.jstor.org/stable/27032772>.
- Kirkpatrick, A. y Locke, A. (1991). "Liderazgo: ¿Importan los rasgos?" *Academy of Management Perspectives* 5 (2).
- Kirchhoff y Headd, (2009). El crecimiento, la decadencia y la supervivencia de las pequeñas empresas: un estudio exploratorio de los ciclos de vida. *JSBM*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2009.00282.x>
- Kotter, J. (1990). *Una fuerza para el cambio: cómo el liderazgo difiere de la gestión*. Nueva York: Prensa libre.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffzinger, D. W. (2007). The adverse impact of public policy on microenterprises: An exploratory study of owners' perceptions *Journal of Developmental Entrepreneurship*.
- Kliksberg & Tomassini (2000). *Capital Social y Cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, BID, Primera Edición.
- Krause, D., Sloan, D., Jagemann, R., Bernier, R., Katz, J., Kurantko, D., Engeleiter, S. (1990). Can Academia Truly Help Small Business Owners? *Small Business Forum*, 8(2), 54-61.
- Krueger, N. (1993). El impacto de la exposición empresarial anterior en las percepciones de la viabilidad y conveniencia de nuevas empresas. *Teoría y práctica del espíritu empresarial*, 18(1), 5-21.
- Lancaster, T. (1979). Métodos econométricos para la duración del desempleo. *Econometría*, 47, 939-956. <https://doi.org/10.2307/1914140>
- Lang, J.R., Golden, P.A. (1989). Evaluating the efficiency of SBDCs with data envelopment Analysis: A Longitudinal Approach. *Journal of Small Business Management*, 27(2), 42-49.
- Legislative Audit Council (1985). *A review and assessment of the State's economic development activities*.

- Levenburg, N. (1999). Research resources exist for small businesses. *Marketing News*, p. 19.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations. *Science and public policy*, 23(5), 279-286.
- Machado, V. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>
- Maggi, C. (2011). *Sistemas Regionales de Innovación*. 3er Taller DEL, Córdoba 2011. FOMIN.
- Maturana & Dávila (2021). *La revolución reflexiva*. Primera Edición. Editorial Paidós.
- Manley, S. C. (2015). The relationships between Entrepreneurships' gender attitudes toward seeking assistance from entrepreneurship centers, utilization of centers, and entrepreneurial success (Tesis Doctoral). Kennesaw State University, Kennesaw, GA, United States.
- Malecki, E. J. (1988). New Firm Start-Ups: Key to rural growth. *Rural Development Perspectives*, 4(2), 18-23.
- Maynard-Moody, S., Cheek, W. (1988). *Kansas Small Business Development Centers: Performance and Impact (Report N° 155)*. Institute for Public Policy and Business Research, The University of Kansas.
- McCarthy, N. (2017). Las principales razones por las que fracasan las startups. *Statista*.
- Melville, J. G., & Chmura, T. J. (1991). Strategic alignment of community colleges and state economic policy. *Economic and workforce development*, 19(3), 7-15.
- Mercandetti, F. (2017). Innovación por Colaboración entre Startups y PYMES en Suiza. *Revisión de gestión de innovación tecnológica* 7 (12): 23-31, [10.22215/timreview/1125](https://doi.org/10.22215/timreview/1125)
- Metcalfe, S. (1991). *Teorías evolutivas del cambio económico y tecnológico*. 1ra edición. <https://doi.org/10.4324/9781351127707>
- Mintzberg, H. (1994). *El ascenso y la caída de la planificación estratégica*. Prensa libre, Nueva York.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019). *Boletín ELE-5: Principales Resultados*. División de Política Comercial e Industrial.
- Mora, P. L. (1988). *Economic Development Functions of New Jersey Community Colleges (Tesis Doctoral)*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, United States.

- Morris, C., & Drabenstott, M. (1989). Financing rural businesses: what role for public policy? *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Kansas City, 74(Sep), 30-45.
- Muller & Zenker (2001). Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI).
- McCutchen, W. C. (1998). Small Business Development Centers. A University Economic Development Tradition. *Journal of Public Service & Outreach*, 3(1), 28-32.
- Navahavandi, A., Chesteen, S. (1988). The Impact of Consulting on Small Business: A Further Examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 29-40.
- Nelson, R. (2000). *Sistemas nacionales de innovación: un estudio comparativo*, Oxford, Oxford University Press.
- Nelson, R. (1995). Teorización evolutiva reciente sobre el cambio económico, *Journal of Economic Literature*, 33, 48-90.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *Una teoría evolutiva del cambio económico*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nannig, M. Rivera, J. (1991). *Una alternativa del desarrollo personal y empresarial: Creación de nuevos negocios*, Esc. De Adm. P. Univ. Católica, Chile 1991.
- Nonaka, I. (1991). La Empresa Creadora de Conocimiento. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- OCDE, (1998). *Fostering Entrepreneurship*. Publicaciones de la OCDE: Francia.
- OECD/CAF (2019). *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para Pymes competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2011). *OECD Regional Outlook 2011: Building Resilient Regions for Stronger Economies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264120983-en>.
- Oficina Internacional del Trabajo y Servicio de Cooperación Técnica (2010-2015). *La situación de las micro y pequeñas empresas en Chile*.
https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_143060/lang--es/index.htm
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). Diseño de Modelos de Negocio y Objetos Estratégicos Similares: La Contribución de SI. *Revistas AIS - JAIS* Vol. 14 edición. 5.

- Open University (2017). Éxito empresarial en el nuevo milenio. Recursos educativos del curso de Emprendimiento Local.
- Pietrobelli & Rabellotti (2011). Cadenas de valor globales y sistemas de innovación: ¿oportunidades de aprendizaje para los países en desarrollo?. Territorios innovadores y competitivos; ISBN: 978-84-9768-896-3.
- Pietrobelli C. & Rabellotti, R. (2007). Upgrading to Compete. Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Pigg, K E. (1986). Rural Economic Revitalization: The Cooperative Extension Challenges in the North Central Region. Ames, IA: North Central Region Center for Rural Development.
- Pelham, A.M. (1985). "Should the SBDC program be dismantled?", American Journal of Small Business, Vol. 10 No. 2, pp. 41-51
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones, Nueva York, The Free Press.
- Politis, D. (2005). El proceso de aprendizaje empresarial: un marco conceptual. Teoría y práctica del espíritu empresarial, 29 (4), 399-424. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
- Pyke, Frank, G. Becattini y W. Sengenberger (1992). Los distritos industriales y las pequeñas empresas. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Planas Serralta, L. (2017). Sistemas y estrategias de innovación en regiones de Chile [Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid]. UVADOC. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16795>
- Rae, D. (2005). Aprendizaje emprendedor: un modelo conceptual basado en la narrativa. Revista de desarrollo de pequeñas empresas y empresas , 12 (3), 323-335. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/14626000510612259>
- Ries, E. (2011). El Lean Startup: Cómo la innovación constante crea empresas de éxito radical. Portfolio Penguin, 2011.
- Restrepo, L. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Bogota: Universidad del Rosario.
- Robert M. Solow (2000). Sustainability: An Economist's Perspective, Robert N. Stavins (ed.), Economics of the Environment (4.ª ed.), Nueva York: Norton, p. 505-13.

- Roberts, M., & Whited, T. (2013). Endogeneity in empirical corporate finance. (M. H. George Constantinides, Ed.) Handbook of the Economics of Finance.
- Rodrik, D. (1996). "Why do more open countries have bigger governments" National Bureau of Economic Research n0 5537. Abril.
- Rodrick, D. (1992). The Limits of Trade Policy Reform in Developing Countries. journal of economic perspectives. Vol. 6, no. 1, winter 1992 (pp. 87-105)
- Rogers, P. (2014). The theory of change. Synopsis of impact evaluation N°2.
- Robles, R. (2005). Los docentes en el proceso de gestión de un currículo por competencias: estudio de casos en tres centros educativos de Barranco. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Romer, Paul M. (1986). Increasing returns and long-run growth, Journal of Political Economy, 94 (5).
- Romer, Paul M. (1994). Los orígenes del crecimiento endógeno. Revista de Perspectivas Económicas, Asociación Estadounidense, 8, 3-22.
- Salinas Sánchez (2012). Empresa e iniciativa emprendedora. Editorial Mcgraw Hill.
- Sánchez Valenzuela (2020) Public Inc. La evolución de la empresa y su rol en la sociedad. Editorial Planeta.
- Sargeant, A. and Jay, E. (2004) Fundraising Management, London, Routledge.
- Sargeant, A. and Hilton, T. (2005) "The final gift: targeting the potential charity legator", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 10, no. 1 February, pp. 3–16.
- Saura, JR. y Sánchez, P. (2019). Detección de indicadores para el éxito empresarial de inicio: análisis de sentimiento mediante minería de datos de texto. Sostenibilidad, 11 (3), 917.
- SBDCGlobal, UTSA. (2018). Small Business Development Center (SBDC) <https://www.sbdcglobal.com/es/modelo-sbdc>
- Suazo, G. y Pérez, J. (2014). Demografía de Empresas en Chile (Estudios Económicos Estadísticos N.º 108 Septiembre 2014). Banco Central de Chile.
- Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/ Currency, New York, NY.
- Swisscontact, (2001). Programa de apoyo a la pequeña empresa en Perú.

- SELA, (2014). Identificación de experiencias exitosas para aplicación de procesos de innovación al interior de las empresas.
- SERCOTEC, (2010). Balance de Gestión Integral: Servicio de Cooperación Técnica.
- SERCOTEC, (2014). Bases Capital Abeja Emprendimiento para emprendedoras con ideas de negocios, Región de Arica y Parinacota.
- SERCOTEC, (2018). Reporte de Sustentabilidad. https://www.sercotec.cl/wp-content/uploads/2020/01/REPORTE-SUSTENTABILIDAD_2018_SERCOTEC.pdf
- Solow, R.M. (1970). Teoría del crecimiento: Una Exposición. Clarendon Press, Oxford.
- Smith, T. R., y Fox, W. F. (1990). Economic Development Programs for States. Economic Review. Federal Reserve Bank of Kansas City. July/August 1990, 25-35.
- Stein, Ernesto, & Tommasi, Mariano. (2006). La política de las políticas públicas. Política y gobierno, 13(2), 393-416. Recuperado en 24 de febrero de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20372006000200393&lng=es&tlng=es.
- Texas Higher Education Coordinating Board (1988). A model Business and Industrial Development Program for Community Colleges (Final Report Contract Number 88104019), Austin, TX.
- Tice, C. (2007, Abril 18). The American Business Revolution. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/177302>.
- Timmons, J. (1977). The Entrepreneurial Team: Key to Venture Success, Executive, Graduate School of Business and Public Administration.
- TOKYO Business Development Center (2021). https://www.startup-support.metro.tokyo.lg.jp/for_foreign/bdc_tokyo/en/
- Valenzuela, P., Ramos, J. y Andrade, M. (2018). Evaluación de Impacto Centros de Desarrollo de Negocios en Chile: Generando empleo a través de empresas de menor tamaño [Serie Sistemas Públicos N.º 15]. Centro de Sistemas Públicos.
- Vázquez Barquero (2011). Territorios innovadores, espacios estratégicos del desarrollo. Territorios innovadores y competitivos; ISBN: 978-84-9768-896-3.
- Vickers, I. y North, D. (2000). Regional technology Initiatives: Some insights from the English Regions. European Planning Studies, N.º 8 (3): 301–318.

- Valliere, D. y Peterson, R. (2009). Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21:459- 480.
- Williamson, P. (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*, Nueva York, The Free Press.
- Villarán, F. (2001). *La medición de efectos en los clientes de los Centros de Desarrollo Empresarial*.
- Wirawan, C., Hamdani, J. (2012). Open Innovation Implementation to Sustain Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*. Volume 4, 2012.
- Wood, W. C. (1994). Primary Benefits, Secondary Benefits, and the Evaluation of Small Business Assistance Program. *Journal of Small Business Management* 32 (3).
- Yin, R. (2018). *Investigación y aplicaciones de estudios de caso: diseño y métodos (6ª ed.)*. CA: Publicaciones SAGE, Inc.
- Yin, R. (2014). *Diseño y métodos de investigación de estudios de caso (5ª ed.)* Oaks, CA.
- Young, M., Wyman, S. M., y Brenner, C. T. (1999). Assessment of small business perception of needed information and assistance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 11(1), 99-105.