



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO-FINANCIERO PARA  
IMPULSAR LA FORMALIZACIÓN Y PROMOVER LA  
EDUCACIÓN FINANCIERA DE MICROEMPRESAS EN  
SECTORES VULNERABLES DE LA REGIÓN METROPOLITANA**

Memoria presentada por

**Naomi Andrea Farías Vargas**

Como requisito para optar al Título de

**INGENIERA COMERCIAL**

Profesor de Tesis: **Francisco Omar Lagos Peralta**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

**Tipo de monografía (marcar una opción):**  Memoria o trabajo de título  Tesis de Postgrado

**Título del trabajo:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO-FINANCIERO PARA IMPULSAR LA FORMALIZACIÓN Y PROMOVER LA EDUCACIÓN FINANCIERA DE MICROEMPRESAS EN SECTORES VULNERABLES DE LA REGIÓN METROPOLITANA

**Nombre del candidato(a):** Naomi Andrea Farías Vargas

**Carrera / Grado:** Ingeniería Comercial

**Campus:** Vitacura **Departamento:** Comercial

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, **Francisco Omar Lagos Peralta**, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

6 meses  12 meses  2 años  3 años  5 años  10 años

**Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):**

---

---

---

### 4.- FIRMAS

**Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:**

Fecha: 12-01-2026 Firma:

**Estudiante o Candidato(a):**

Fecha: 12-01-2026 Firma:

*Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.*



## AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que me ayudaron y motivaron a lo largo de este proceso, y que me han acompañado a lo largo de mi vida, les doy las gracias, porque son el pilar sobre el cual he construido la persona que soy hoy. Asimismo, doy gracias a Dios por haberme dado la familia que tengo.

Antes de comenzar mi primer año de Ingeniería Comercial, tuve una oportunidad laboral para desempeñarme en el área de cobranza; sin embargo, mi mamá me alentó a continuar mis estudios. Le agradezco profundamente, porque ha sido mi pilar fundamental en este camino y, si he llegado hasta aquí, ha sido gracias a su apoyo incondicional.

Este proceso fue complejo. Muchas veces quise rendirme; pasé de ser una estudiante destacada, que recibía reconocimientos, a aprobar mis certámenes con dificultad y a sentirme inferior. Todo ello me desmotivó y me quitó las ganas de continuar, pero cuento con una familia maravillosa que me ayudó a salir adelante.

Le doy gracias a Dios por haberme entregado unos padres que me brindan amor y confianza, y que me dan la fuerza que necesito para seguir. A mis tatas, María y Cornelio, quienes se alegran de mis logros y me acompañaron en este camino. Agradezco cada gesto de amor, como cuando mi tata, cansado después del trabajo, aún así me esperaba para volver juntos a casa, o cuando salía más tarde para llevarme a la universidad diciendo que me llevaría al metro, pero finalmente me dejaba afuera de la universidad. Mis abuelos han sido mis segundos padres a lo largo de mi vida, y estoy infinitamente agradecida de tenerlos conmigo.

A mi hermana, le agradezco su confianza y el apoyo constante que me ha brindado. Ha sido una gran compañera y un pilar fundamental, incluso regalándome el computador que utilicé durante toda mi carrera y en el cual escribí cada palabra de esta memoria. Gracias, hermana, por apoyarme en este camino y por darme el regalo más preciado de mi vida: mi sobrino, a quien adoro como si fuera mi hijo y que es la luz de mi vida.

A mis amigos y compañeros, con quienes compartí mi vida universitaria, formé lazos muy bonitos y viví momentos de alegría, enojo y estrés. Por sobre todo, agradezco que siempre nos apoyamos mutuamente y logramos salir adelante juntos.

Finalmente, gracias Dios mío, porque soy tu hija y hoy, en uno de mis mayores logros, me has llevado a la victoria.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene como objetivo diseñar un plan estratégico-financiero orientado a incentivar la formalización y fortalecer la educación financiera de microempresas informales ubicadas en sectores vulnerables de la Región Metropolitana, considerando que este segmento representa un pilar relevante de la economía chilena, pero opera mayoritariamente en condiciones de precariedad. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2022), Chile cuenta con 1.977.426 microemprendedores, de los cuales el 58,3% se encuentra en situación de informalidad, concentrándose el 44,3% en la Región Metropolitana.

El estudio se desarrolla bajo una metodología aplicada y estratégica, estructurada en cuatro etapas: diagnóstico situacional, análisis estratégico a través de un sujeto de estudio, diseño de un programa de educación financiera y formulación del plan estratégico-financiero. En el diagnóstico se identificó que una proporción significativa de microemprendedores no lleva registros contables básicos, fija precios únicamente en función de la reposición de insumos y desconoce los beneficios económicos y financieros asociados a la formalización. En 2018, más de 753.000 microemprendedores presentaban niveles muy altos de informalidad.

A nivel estratégico, se aplicaron herramientas como el análisis PESTEL, FODA, el Modelo de Negocios Canvas y el Balanced Scorecard. El análisis permitió constatar que la informalidad no responde únicamente a barreras económicas, sino también a déficits estructurales de educación financiera, donde solo un 44% de los microemprendedores informales comprende conceptos financieros básicos. Asimismo, se identificó que un 70,4% de la mitad de los microemprendedores obtiene ingresos iguales o inferiores al salario mínimo.

Como resultado del análisis, se diseñó un programa de capacitación en educación financiera enfocado en la gestión de ingresos y gastos, hábitos de ahorro, uso responsable del crédito y comprensión práctica del proceso de formalización. Este programa se integra a un plan estratégico-financiero el cual demuestra que la formalización mejora la liquidez, reduce riesgos financieros y expande las oportunidades, como lo es el acceso a financiamiento formal.

Las conclusiones del estudio confirman que la informalidad en microempresas vulnerables no corresponde a una decisión estratégica, sino que es consecuencia directa de la falta de educación financiera, planificación y acompañamiento técnico. La investigación demuestra que la formalización, cuando es acompañada por herramientas simples de gestión y capacitación financiera aplicada, mejora la sostenibilidad económica del negocio, profesionaliza la toma de decisiones y fortalece la competitividad, sin requerir sistemas complejos ni altos niveles de formación previa.

## ABSTRACT

This thesis aims to design a strategic–financial plan focused on promoting formalization and strengthening financial education among informal microenterprises located in vulnerable sectors of the Metropolitan Region. This segment represents a relevant pillar of the Chilean economy; however, it operates largely under precarious conditions. According to data from the National Statistics Institute (INE, 2022), Chile has 1,977,426 microentrepreneurs, of whom 58.3% operate informally, with 44.3% concentrated in the Metropolitan Region.

The study follows an applied and strategic methodology, structured into four stages: situational diagnosis, strategic analysis through a case study, design of a financial education program, and formulation of the strategic–financial plan. The diagnostic stage revealed that a significant proportion of microentrepreneurs do not keep basic accounting records, set prices solely based on input replacement, and are unaware of the economic and financial benefits associated with formalization. In 2018, more than 753,000 microentrepreneurs exhibited very high levels of informality.

At the strategic level, tools such as PESTEL analysis, SWOT analysis, the Business Model Canvas, and the Balanced Scorecard were applied. The analysis showed that informality is not driven solely by economic barriers, but also by structural deficits in financial education, as only 44% of informal microentrepreneurs understand basic financial concepts. Additionally, it was identified that 70.4% of microentrepreneurs earn incomes equal to or below the minimum wage.

Based on these findings, a financial education training program was designed, focusing on income and expense management, savings habits, responsible use of credit, and practical understanding of the formalization process. This program is integrated into a strategic–financial plan that demonstrates that formalization improves liquidity, reduces financial risk, and expands opportunities, particularly access to formal financing.

The conclusions confirm that informality among vulnerable microenterprises is not a strategic decision, but rather a direct consequence of limited financial education, lack of planning, and insufficient technical support. The study demonstrates that formalization, when accompanied by simple management tools and applied financial training, improves economic sustainability, professionalizes decision-making, and strengthens competitiveness, without requiring complex systems or high levels of prior education.



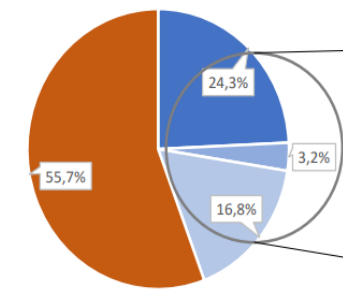
## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>5</b>
<b>1.- INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>8</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Alcances.....</b>	<b>11</b>
<b>5. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>13</b>
<b>6. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>7. BASE METODOLÓGICA.....</b>	<b>26</b>
<b>7. APLICACIÓN METODOLÓGICA.....</b>	<b>28</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

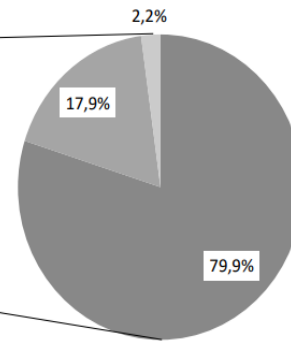
## 1.- INTRODUCCIÓN

El contexto socioeconómico chileno se caracteriza por una alta presencia de microempresarios, siendo un total 1.977.426 microempresarios los existentes al año 2022. Los microempresarios son una fuente crucial de empleo e ingresos para un amplio segmento de la población, ubicados mayoritariamente en la Región Metropolitana, la cual concentra la cantidad de actividad empresarial a pequeña escala, con un total de 876.758 equivalente a un 44.3% de los microempresarios a nivel nacional (INE, 2022). Este escenario de intensa actividad coexiste con una realidad de vulnerabilidad, informalidad y bajos niveles de educación financiera entre muchos de estos pequeños negocios. Estos elementos limitan de forma sistemática la sostenibilidad, resiliencia y potencial de crecimiento de estas unidades económicas. La informalidad en las microempresas representa uno de los mayores desafíos económicos y sociales en Chile, ya que implica la falta de acceso a beneficios legales, financieros y sociales, limitando el crecimiento y sostenibilidad de los pequeños empresarios. A esto debemos sumarle factores como la carencia de educación financiera, la falta de incentivos y campañas que promuevan la formalidad como un beneficio para el empresario y estos factores en sectores vulnerables se vuelven más presentes y, por ende, un foco de alarma para el sector económico y el bienestar social.

En la actualidad, de los casi dos millones de microempresarios, los cuales definiremos como individuos que comienzan un emprendimiento de pequeña escala y toman el rol de gestionarlo, solo el 41,7% se encontraban formalizados y el 58,3% restante se encuentra en situación de informalidad. Adicional, debemos considerar que en el año 2018 de los casi dos millones de empresarios que existían el 37,9% de ellos se encuentra en una situación de informalidad muy alta, lo que se traduce en que un total de 753.194 microempresarios los cuales no cuentan con permisos municipales ni con inicio de actividades, y tampoco realizan registros contables básicos de sus movimientos ni de las transacciones asociadas a su emprendimiento, solo tienen conciencia del gasto que implica reinvertir en sus productos y venden a un precio que les deje volver a reinvertir con un margen el cual no es significativo. A continuación, se muestra un gráfico el cual muestra el tipo de registro contable que utilizan los microempresarios en el año 2022

**Ilustración 1** Personas microempendedoras según registro contable 2022PERSONAS MICROEMPENDEDORAS SEGÚN TIPO DE  
REGISTRO CONTABLE 2022

- Sí, acude a los servicios de un contador
- Sí, a través de contabilidad simplificada
- Sí, contabilidad con registros personales
- Ningún tipo de contabilidad

PERSONAS MICROEMPENDEDORAS CON REGISTRO  
CONTABLE SEGÚN SEPARACIÓN DE GASTOS 2022

- Sí
- No
- No sabe/ No responde

**Fuente:** <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Informe-de-resultados-el-microempendedor-en-Chile.pdf>

Es importante entender que el microemprendimiento tiene una variedad de secciones, esto incluye; Bienes y servicios, geográfico por regiones, geográficos por comunas, por rubro del emprendimiento entre otros. Por ello, en este informe nos centraremos en los microempendedores ubicados en la Región Metropolitana.

Con esta información, se decidió realizar este trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es confeccionar un plan estratégico y financiero con la finalidad de incentivar la formalidad dentro de los microempendedores a través de métodos de gestión, financiamiento y, sobre todo, tener un foco en la educación financiera. Para ello se realizará una investigación la cual se apoyará de herramientas de análisis interno y externo del entorno para definir un plan el cual entienda y cubra sus necesidades. Si bien la literatura académica y los informes gubernamentales han identificado, cuantificado y diagnosticado la informalidad y la vulnerabilidad financiera en las microempresas chilenas, la mayoría de estos estudios se centran en el diagnóstico de la situación, no en una propuesta de soluciones.

Existe un vacío en la oferta de soluciones concretas, aplicables y personalizadas que puedan ser implementadas directamente por el microempesario de un sector vulnerable. Esta tesis busca analizar la situación actual y desarrollar un plan de capacitación y plan gestión para el microempendedor.

## 2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

### 2.1 Origen del estudio

En Chile, las microempresas representan una parte significativa de la actividad económica, generando empleo y aportando al dinamismo de los barrios y comunidades, especialmente en sectores vulnerables en donde se evidencia una gran falta de estudios y recursos. En un estudio realizado por el ministerio de la educación en el año 2017 podemos identificar que solo el 42,7% de los estudiantes vulnerables finaliza sus estudios de educación secundaria. Esta situación, pide soluciones tangibles a la brecha de gestión y planificación financiera que afecta a un sector crucial de la economía: los microemprendedores en contextos de vulnerabilidad de la Región Metropolitana. En este segmento, las decisiones de negocio suelen ser intuitivas y reactivas, limitando la capacidad de crecimiento, formalización y resiliencia ante contingencias económicas.

Por ello, es importante notar que pese a la gran cantidad de trabajo que realizan los microemprendedores, una gran proporción de estas unidades productivas opera en la informalidad, especialmente en sectores vulnerables de la Región Metropolitana. La falta de acceso a educación financiera, sumada a barreras de entrada relacionadas con costos, trámites burocráticos y por sobre todo la falta de conocimiento en las áreas financieras y tributarias crean este alto nivel de formalidad, llevando a que en el año 2018 existiera más de un 30% de microemprendedores con un nivel muy alto de informalidad, lo que se traduce en personas que no llevan un registro de sus transacciones y la única medida de su trabajo se basa en vender a un precio que les permita volver a comprar y obtener una ganancia mínima. No calculan el gasto de tiempo ni la mano de obra, ni realizan un cálculo adecuado para establecer un precio de venta acorde. Además, si a estos factores les sumamos el desconocimiento de beneficios asociados a la formalización, encontramos la situación actual de los microemprendedores que tienen la alternativa de formalizarse y al desconocer el alcance de los beneficios y solo pensar en los costos que puede requerir, deciden permanecer en la informalidad y sin notar el costo de oportunidad alto que están tomando al momento de permanecer en esas circunstancias.

La informalidad limita el crecimiento de estas microempresas, restringe su acceso a créditos, programas de apoyo estatal y redes de comercialización más amplias. Asimismo, genera precariedad en la estabilidad económica de los emprendedores y en el empleo que producen. En este contexto, surge la necesidad de diseñar un plan estratégico y financiero que permita fomentar la educación financiera y promover la formalización de estas unidades económicas como una vía para potenciar la inclusión social, el desarrollo sostenible y la equidad económica en la región.



## 2.2 Propósito del estudio

El propósito de este estudio es elaborar un plan estratégico y financiero que incentive la educación financiera y la formalización de microempresas informales ubicadas en sectores vulnerables de la Región Metropolitana. Con ello, se busca contribuir a que los microempresarios adquieran herramientas que les permitan gestionar de manera más eficiente sus recursos, acceder a financiamiento formal y ampliar sus oportunidades de crecimiento.

De manera complementaria, el estudio pretende generar un modelo replicable que sirva como base para políticas públicas, **mediante la investigación de** los programas de fomento y las estrategias de intervención social orientadas a la reducción de la informalidad en la actualidad y evaluar si estos programas satisfacen las necesidades de los emprendedores en sectores vulnerables y si cuentan con la accesibilidad para los microemprendedores. Esto permitirá el fortalecimiento de la economía local y **la mejora** de la calidad de vida de los emprendedores y sus comunidades.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo general

El objetivo general de este proyecto es diseñar un plan estratégico y financiero con el propósito de mejorar la educación financiera e incentivar la formalización de las microempresas informales ubicadas en sectores vulnerables de la Región Metropolitana, mediante un diagnóstico situacional y el uso de herramientas de planificación estratégica y evaluación financiera.

#### 3.2 Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** Identificar, caracterizar y establecer un diagnóstico de la situación actual de las microempresas en La Región Metropolitana, específicamente centradas en las comunas más vulnerables. Esto implica analizar su situación financiera actual, su nivel educacional y las barreras que enfrentan al momento de formalizarse.
- **Objetivo específico 2:** Investigar, analizar y seleccionar las herramientas de planificación estratégica y financiera que permitan definir los factores externos e internos que afectan al funcionamiento de las microempresas, esto involucra las horas dedicadas, la organización, el registro financiero que lleven, cuál es su público objetivo y si logran conectar con él.
- **Objetivo específico 3:** A partir de la información recopilada en la fase de diagnóstico, se debe diseñar un programa de capacitación en educación financiera. Este plan debe incluir talleres sobre temas clave como la gestión de ingresos y gastos, ahorro, crédito, y la importancia de la formalización.  
Evaluar los apoyos en materias de talleres de gestión de ingresos y gastos, hábitos de ahorro y manejo del crédito Y la importancia de la formalización y acceso a financiamiento y si son aplicables para estos sectores
- **Objetivo específico 4:** Formular un plan estratégico y financiero. Este objetivo se centra en formular el plan en su totalidad, articulando la propuesta de valor para las microempresas, detallando los pasos a seguir para su formalización e integrando los módulos de educación financiera. Este plan debe tener un alcance geográfico y temático definido.

#### 4. Alcances

El presente proyecto de tesis tiene como alcance el diseño de un plan estratégico el cual incluirá herramientas como FODA, PESTEL, la creación de un modelo canvas generalizado y un Balanced ScoreCard y herramientas de evaluación financiera como la confección de flujos de cajas y sus indicadores. Estos se realizarán con la finalidad de incentivar la educación financiera y la formalización de microempresas informales ubicadas en sectores vulnerables de la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

En primer lugar, el estudio abarca la elaboración de un diagnóstico situacional que permita comprender la realidad actual de estas microempresas, considerando tanto sus características económicas y sociales como los principales obstáculos que enfrentan para acceder a la formalización. Este diagnóstico permitirá establecer un perfil más claro de los emprendedores, sus prácticas financieras, su nivel de educación y las limitaciones estructurales que condicionan su desarrollo.

Asimismo, el proyecto incluye la revisión y selección de herramientas de planificación estratégica y financiera, ya mencionadas, que se ajusten a la realidad de las microempresas informales. Estas herramientas se utilizarán para analizar tanto factores internos como externos que inciden en su funcionamiento, abarcando aspectos organizativos, dedicación de horas, registros contables y la manera en que logran relacionarse con su público objetivo. A partir de este análisis se busca establecer instrumentos metodológicos que contribuyan a diseñar soluciones adaptadas a las condiciones de vulnerabilidad que presentan estas unidades productivas.

En una fase posterior, el proyecto contempla el diseño de un programa de capacitación en educación financiera, el cual se estructurará en base a contenidos prácticos y aplicados sobre gestión de ingresos y gastos, hábitos de ahorro, uso responsable del crédito y los beneficios de la formalización. El plan de capacitación se presentará como una propuesta de mejora a los planes ya existentes, pero que contemple las realidades de estos microemprendedores, y por supuesto, que cubran las necesidades. Todo se realizará con el propósito de entregar herramientas que fortalezcan las competencias de los microempresarios y les permitan acceder a mayores oportunidades de crecimiento económico.

Finalmente, el alcance incluye la formulación de un plan estratégico y financiero que integre las acciones necesarias para fomentar la formalización de estas microempresas. Este plan establecerá la creación de la propuesta de valor, las estrategias de acción y los módulos de educación financiera, entregando un modelo práctico y replicable que pueda ser implementado por instituciones públicas, privadas u organizaciones sociales interesadas en promover el desarrollo de la microempresa en sectores vulnerables.



Es importante destacar que el alcance de este proyecto se limita a la formulación metodológica y teórica del plan, sin considerar su implementación práctica en terreno ni la medición de impactos derivados de su ejecución, solo de la proyección de la implementación de la formalidad y sus beneficios en los microemprendedores. La implementación de talleres que promuevan la formalidad y otras prácticas de salud financiera en las empresas es un apoyo para el incentivo de estas prácticas, sin embargo, el alcance de la tesis no mide la aplicación de este. Asimismo, no se pretende abarcar la totalidad de las microempresas informales de la Región Metropolitana, sino que se tomará como referencia aquellas ubicadas en comunas con mayores índices de vulnerabilidad social, por lo que los resultados y recomendaciones finales tendrán un carácter referencial y no universal. De igual manera, no se analizarán cambios normativos o tributarios y la evaluación es a nivel microempresarial.

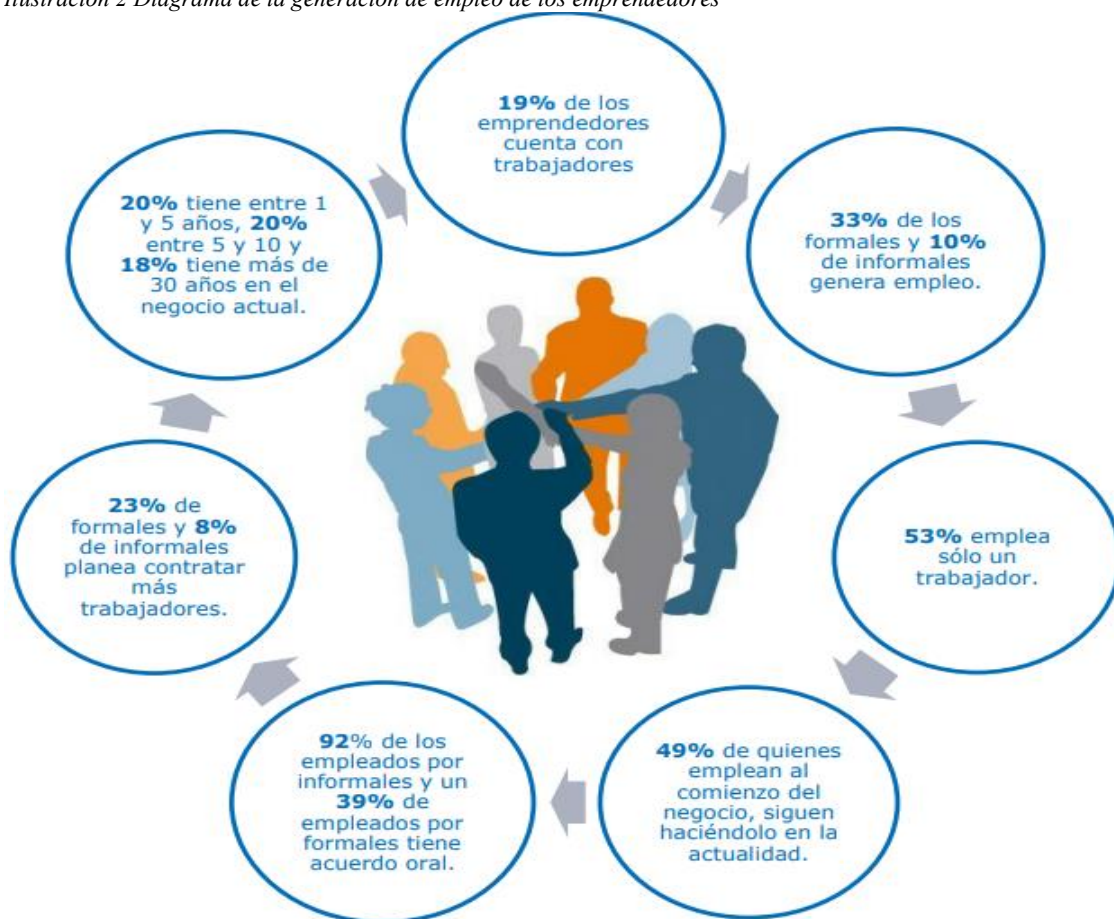
## 5. ESTADO DEL ARTE

### 5.1 ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE

#### 5.1.1 IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LOS MICROEMPREENDEDORES EN CHILE

Es importante saber que las microempresas se definen según la biblioteca del congreso Nacional de la república como pequeñas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario y deben contar con menos de 10 trabajadores (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2026). Asimismo, debemos considerar que los casi dos millones de microemprendedores que se encuentran en Chile concentran el 37,3% del empleo del conglomerado de MiPymes (División de Estudios, 2012), entiendo que MiPymes se conforma por microempresas, pequeñas empresas y grandes empresas, es de suma relevancia entender el flujo de generación de empleos. A continuación, se muestra una ilustración la cual muestra el ciclo de generación de empleo del conglomerado MiPymes.

*Ilustración 2 Diagrama de la generación de empleo de los emprendedores*



Fuente: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/04/Bolet%C3%ADn-EME-Empleo.pdf>

Es importante entender la participación de generación de empleo de los emprendedores con menor cantidad de trabajadores en este conglomerado ya mencionado, porque notamos como

siendo el tipo de empresa más pequeña de todas, sigue teniendo una participación de más de un tercio en la generación de empleos, siendo, no solo una de las formas que las personas generan ingresos de forma adicional u como sustento para su hogar, si no, el formato de empresas que genera una estructura para convertirse en una empresa con potencial de crecimiento y la mejor oportunidad de sustento para los sectores que no cuentan con educación estable, un empleo formal que les permita entregar el sustento económico a sus familias y en este punto, es donde encontramos la motivación para la educación en ámbitos financieros, administración de empresas, gestión de personas, entre otros. Sin embargo, ya sea por desconocimiento, miedo, ignorancia y conformismo, la mayoría de los microempresarios permanece en la informalidad, perdiendo oportunidades de crecimiento personal y laboral y beneficios tributarios.

A pesar de lo mencionado anteriormente, su relevancia económica es alta, aunque una gran proporción de estas unidades productivas opera en la informalidad, los beneficios socioeconómicos son altos para la población, especialmente en sectores vulnerables. Los microemprendedores en Chile representan un sector clave para el desarrollo económico y social del país, teniendo como principal característica su importancia en la generación de empleo y autonomía económica. En materia de empleo, se observa que el 88,8% de los microemprendedores trabaja por cuenta propia, mientras que un 11,2% actúa como empleador (*Ministerio De Economía E INE, 2023*), contribuyendo directamente a la inserción laboral. En años anteriores, esta cifra llegó a superar los dos millones de personas, equivalentes al 22,3% de la fuerza laboral nacional.

Los beneficios también se reflejan en la flexibilidad y autonomía económica, aunque, este factor en conjunto a una mala organización e ignorancia en los procesos es un factor de riesgo. Sin embargo, en un estudio realizado por el ministerio de economía en el año 2018, se muestra como muchos microemprendedores destacan como principal ventaja el “no tener jefe” (34%), junto con la posibilidad de ajustar sus horarios de trabajo (24,1%). Este aspecto es especialmente valorado por mujeres, quienes compatibilizan actividades productivas con labores de cuidado.

En términos de ingresos, los resultados muestran desafíos importantes. Casi la mitad de los microemprendedores obtiene ganancias iguales o menores al salario mínimo, siendo las mujeres quienes se ven más afectadas. En 2022, el 70,4% de ellas percibía ingresos iguales o inferiores al salario mínimo vigente. Asimismo, la informalidad alcanza al 58,3% de los casos, lo que limita las oportunidades de crecimiento y acceso a beneficios previsionales. Aunque, es importante destacar que la carga horaria, no es similar a un horario laboral de oficina, por lo que es importante saber que los horarios laborales de un microemprendedor tienen una variabilidad en tanto a rendimiento por hora y variabilidad en la concentración y en el trabajo continuo, sin pausas, por

lo que es complejo realizar una comparación sin contemplar estos factores y los mencionados con anterioridad.

Pese a estas dificultades, los microemprendedores han demostrado una alta resiliencia frente a crisis económicas. Durante la pandemia, alrededor de 410.955 personas iniciaron actividades de microemprendimiento, en la mayoría de los casos motivadas por la necesidad de generar ingresos ante la pérdida de empleos formales. Esto evidencia la capacidad del sector para responder de manera rápida a contextos adversos y pese al cierre de algunos microemprendimientos postpandemia, o inclusive, al momento de comenzar la pandemia de Covid-19 tuvieron un cese temporal o definitivo en las actividades realizadas por los Microemprendedores. Podemos notar, que la variación entre microemprendedores entre los años 2020 - 2024 fue leve, en la encuesta realizada con datos del año 2019 se muestra una totalidad de 2.057.903 emprendedores, en contraste los reportados al finalizar el año 2022 los cuales fueron un total de 1.977.426 dado a una compensación natural por el cierre de microemprendimientos y la apertura de otros. Además, de considerar la tendencia al alza de los microemprendedores.

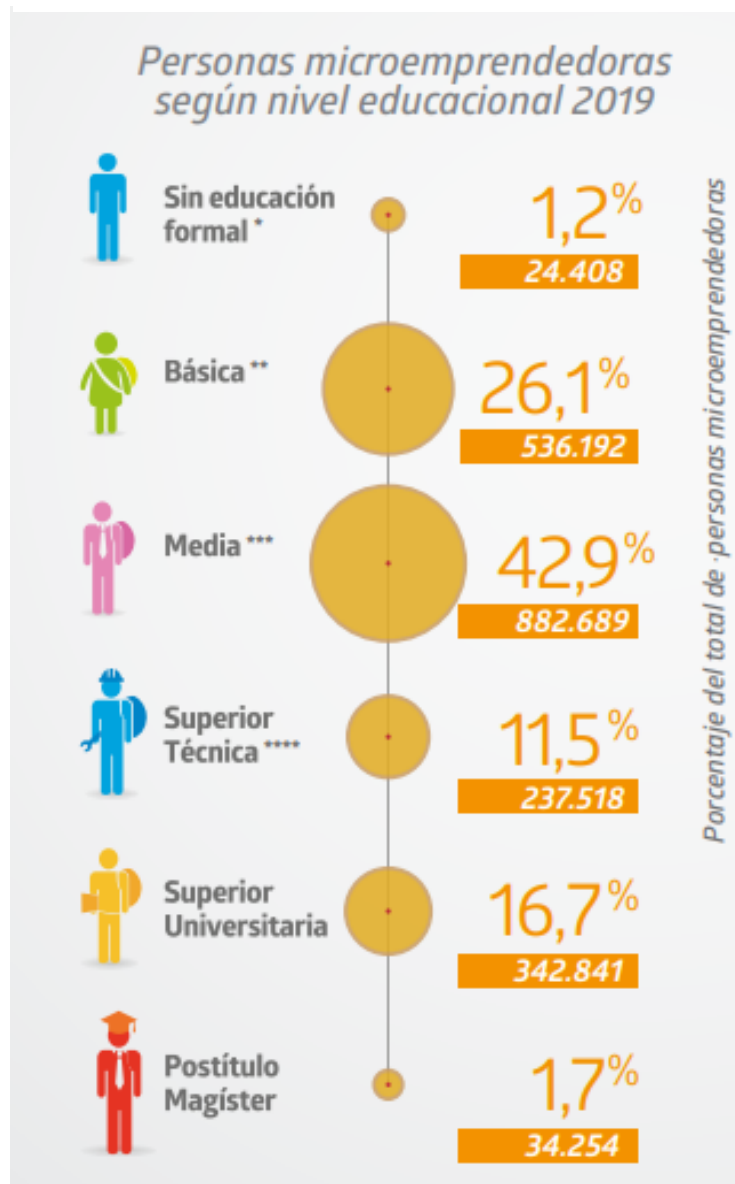
## 5.2 FACTORES DE INFORMALIDAD EN LOS MICROEMPRENDEDORES EN CHILE

La informalidad en los microemprendedores se ve impulsada por varios factores interrelacionados. En este punto, debemos notar que unos de los principales causantes es la desinformación y la ignorancia en temas relacionados a la gestión de empresas, sin embargo, si nos vamos a las raíces de todo, encontramos un factor clave, el cual es la falta de educación primaria. El no contar con una buena base educacional, permite el paso al desinterés y a la falta de comprensión de las oportunidades. Sin embargo, la educación pese a ser algo fundamental y la falta de ella genera una deficiencia altamente perjudicial, no es el único motivo de la informalidad en los microemprendedores, existen factores socioculturales los cuales son complementarios, pero los factores más relevantes, son los factores que al momento de comenzar el microemprendimiento resultan clave. A continuación, se mencionan los 3 más relevantes.

- **Falta de Educación Financiera:** La carencia de educación financiera es un factor clave, muchos microemprendedores no llevan registros financieros adecuados y basan sus decisiones de precios únicamente en la necesidad de cubrir costos y obtener una pequeña ganancia, sin considerar elementos como el costo de su tiempo y mano de obra. El estudio "Alfabetización e inclusión financiera en microemprendedores" (2021) evidencia que un 63% de los emprendedores formales comprende conceptos financieros básicos, mientras que esta cifra desciende a un 44% entre los informales. Esta diferencia limita la capacidad de llevar registros, evaluar costos y beneficios y proyectar el negocio, reforzando la permanencia en la informalidad.

- **Bajos niveles de Educación Base:** En Chile el 88% de la población termina la educación secundaria. Sin embargo, aproximadamente el 27% de los microemprendedores no cuenta con un nivel educacional superior a la básica y casi un 30% cuenta con niveles educacionales equivalentes a la educación técnica profesional o superior a ella, por lo que podemos asociar a que casi un tercio de los emprendedores cuenta con niveles educacionales que les ofrecen herramientas útiles (y certificadas) para manejar un microemprendimiento y el 43% aproximado cuenta con los requerimientos mínimos para un trabajo dependiente, dentro de la suposición que se requiera solo como requisito nivel de educación media completa.

Ilustración 3 Microemprendedores según nivel educacional 2019



Fuente: <https://www.economia.gob.cl/2018/11/16/boletin-entorno-del-microemprendimiento-en-chile.htm>

En este contexto, la Encuesta de Microemprendimiento (EME 2024) del INE y el Ministerio de Economía identifica una relación directa entre el factor necesidad versus oportunidad y los niveles de informalidad. Una parte importante de los microemprendedores inicia su actividad como respuesta a la falta de empleo formal o ingresos suficientes, priorizando la subsistencia inmediata por sobre la planificación estratégica. Este tipo de emprendimiento, motivado por la necesidad, presenta mayores tasas de informalidad, ya que la formalización es percibida como un costo adicional más que como una herramienta de desarrollo.

- **Barreras de Formalización:** Existen obstáculos relacionados con los costos y trámites burocráticos. El desconocimiento de los beneficios de la formalización, combinado con la percepción de los costos asociados, lleva a muchos a permanecer en la informalidad, perdiendo oportunidades de crecimiento. Un Estudio Integral sobre la Informalidad Laboral en Chile (2025) destaca que los altos costos asociados a la formalización, junto con beneficios que no resultan claros o que son percibidos como complejos de acceder y comprender, constituyen un fuerte desincentivo. Esta percepción genera desconfianza en el sistema tributario y de seguridad social, reforzando la decisión de mantenerse en la informalidad.
- 
- **Falta de Apoyo Estratégico:** La informalidad restringe el acceso a créditos, programas de apoyo estatal y redes de comercialización más amplias, generando precariedad económica. Esto crea un ciclo en el que la falta de recursos y conocimiento perpetúa la informalidad, y la informalidad limita el acceso a los mismos recursos que podrían ayudar a formalizarse. Asimismo, el Global Entrepreneurship Monitor, en su Reporte Nacional de Chile 2024, señala que muchos microemprendedores no logran formalizarse debido a la ausencia de un plan de crecimiento. La falta de una visión de largo plazo provoca que el emprendimiento sea concebido únicamente como una fuente de ingresos de corto plazo, sin identificar la formalización como un medio para acceder a financiamiento, redes de apoyo o nuevos mercados.

### 5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

El proyecto de tesis busca abordar estos desafíos mediante el diseño de un plan estratégico y financiero. Para lograrlo, la metodología se apoya en una serie de pasos secuenciales y herramientas específicas:

- **Diagnóstico Situacional:** El estudio comenzará con la identificación y caracterización de la situación actual de las microempresas en las comunas más vulnerables de la Región

Metropolitana. Se analizará su estado financiero, nivel educativo y las barreras que enfrentan para la formalización.

- **Análisis Estratégico:** Se investigarán y seleccionarán herramientas de planificación estratégica y financiera adecuadas para microempresas informales. El análisis menciona explícitamente el uso de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales), el modelo de negocios Canvas y el Balanced Scorecard. También se utilizarán herramientas de evaluación financiera como la creación de flujos de caja.
- **Diseño de un Programa de Capacitación:** Con la información del diagnóstico, se diseñará un programa de capacitación en educación financiera. Este programa incluirá talleres sobre gestión de ingresos y gastos, ahorro, crédito y la importancia de la formalización.
- **Formulación del Plan:** El objetivo final es formular un plan estratégico y financiero completo. Este plan incluirá la propuesta de valor para los microemprendedores, los pasos para su formalización y los módulos de educación financiera, creando un modelo replicable para ser implementado por diversas instituciones.

El alcance del proyecto se limita al diseño metodológico y teórico del plan, sin considerar su implementación práctica o la medición de los impactos en terreno. Los resultados y recomendaciones tendrán un carácter referencial, ya que el estudio se enfocará en comunas con altos índices de vulnerabilidad social dentro de la Región Metropolitana.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 MARCO TEÓRICO ANÁLISIS PESTAL

Debemos comprender que existen factores externos que pueden afectar el funcionamiento de los microemprendimientos. Es fundamental, estudiar y entender estos factores, ya que tienen el potencial para afectar al ambiente, específicamente en una industria, lo que recae directamente en el funcionamiento de las empresas y las dificultades que esta pueda tener antes de iniciar actividades o durante el transcurso de vida de la empresa. Dentro de la importancia de analizar estos factores externos, encontramos en el libro “Administración estratégica: Teoría y casos 18va edición” (Thompson Jr. et al., 2012, 50-53)<sup>1</sup>, en este se menciona el análisis PESTAL, el cual nos habla de 6 dimensiones del macroambiente las cuales son:

- **Dimensión Política:** Esta dimensión comprende el contexto y clima político donde opera la empresa, incluyendo estabilidad gubernamental, políticas públicas, relaciones internacionales y el grado de intervención estatal en la economía. Afecta la confianza y el riesgo empresarial, así como las oportunidades y vulnerabilidades relacionadas con el marco político del país.
- **Dimensión Económica:** Esta dimensión comprende los factores económicos locales y globales que afectan a empresas, como tasas de crecimiento, inflación, desempleo, tipos de interés y poder adquisitivo del consumidor. Estas condiciones determinan la viabilidad y rentabilidad de muchas industrias, especialmente las sensibles a ciclos económicos.
- **Dimensión Social:** Esta dimensión comprende los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida que impactan a los negocios. Estas fuerzas sociales varían según la localidad y cambian con el tiempo. Esta dimensión, analiza las tendencias de los estilos de vida, los comportamientos del consumidor y las oportunidades en industrias como alimentos, deportes y clubes de ejercicio
- **Dimensión Tecnológica:** Esta dimensión comprende el cambio tecnológico y avances técnicos con amplio impacto social, como ingeniería, inteligencia artificial e internet. Esto puede alentar el nacimiento de nuevas industrias y perturbar otras, siendo clave para la innovación, competitividad y adaptación al mercado actual.

---

<sup>1</sup>Thompson Jr., A., Gamble, J. E., Peteraf, K. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18th ed.). McGraw-Hill.  
[https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion\\_estrategica\\_18va\\_edicion.pdf](https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf)

- **Dimensión Ambiental:** Esta dimensión comprende los factores ecológicos y medioambientales como el clima, cambio climático y recursos naturales (agua, energía). Afecta directamente sectores como agricultura, seguros, turismo y producción de electricidad, y puede tener efectos indirectos en transporte y servicios públicos. Cada vez es más relevante por la creciente conciencia ambiental, y además, es importante analizar esta dimensión teniendo en consideración la disponibilidad de recursos en sectores vulnerables.
- **Dimensión Legal:** Esta dimensión comprende el conjunto de leyes, regulaciones y normativas que regulan la actividad empresarial, tales como legislación laboral, protección al consumidor, normas fiscales y de competencia. Define los límites y obligaciones legales que deben cumplirse, impactando los procesos, costos y riesgos legales de la empresa. Es una de las dimensiones más relevantes cuando nos enfrentamos a la informalidad en los microemprendedores y rubros que requieren fiscalización no solo tributaria, si no, sanitaria.

## 6.2 MARCO TEÓRICO ANÁLISIS FODA

El análisis FODA mide cuatro dimensiones que permiten tener una visión integral de la situación interna y externa de la empresa, lo cual es esencial en la definición y planificación de estrategias con un foco en potenciar fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir debilidades y defenderse de las amenazas. Esto nos ayudará en la toma de decisiones y para medir el impacto de los factores internos y externos en la empresa, en el libro “Administración estratégica: Teoría y casos 18va edición” (Thompson Jr. et al., 2012, 50-53)<sup>2</sup> se muestra que la importancia de analizar las cuatro dimensiones del FODA recae en:

- **Dimensión Fortalezas:** Esta dimensión analiza las fortalezas, y lo que representan los recursos y capacidades internas que la empresa tiene. Esto, permite que aumente su competitividad en el mercado.

Evaluar las fortalezas permite identificar las competencias esenciales y distintivas que pueden ser la base para crear ventajas competitivas sostenibles. Así, al conocer estas fortalezas, la empresa puede construir su estrategia para aprovecharlas al máximo y diferenciarse de sus rivales.

---

<sup>2</sup>Thompson Jr., A., Gamble, J. E., Peteraf, K. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18th ed.). McGraw-Hill. [https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion\\_estrategica\\_18va\\_edicion.pdf](https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf)

- **Dimensión Oportunidades:** Esta dimensión analiza las circunstancias externas favorables que la empresa puede aprovechar para crecer y mejorar su rentabilidad. Es importante identificar las oportunidades, ya que permite a la empresa diseñar estrategias que tengan foco en las condiciones del mercado y que tengan una oportunidad a favor <sup>3</sup>de la empresa, seleccionar aquellas que mejor encajen con sus capacidades y recursos, y prepararse para entrar a nuevos mercados o innovar.
- **Dimensión de Debilidades:** Esta dimensión analiza las debilidades internas de la empresa. Esto es fundamental porque refleja las deficiencias y carencias internas que ponen a la empresa en desventaja frente a la competencia. Identificar estas áreas vulnerables permite tomar acciones para corregirlas, evitar que limiten el funcionamiento, y la gestión de recursos. La gestión estratégica requiere conocer estas debilidades para minimizar las fallas y deficiencias internas.
- **Dimensión de Amenazas:** Esta dimensión analiza las amenazas externas. Es imprescindible porque son factores externos que pueden afectar negativamente la rentabilidad y la posición de la empresa. El identificar las amenazas permite diseñar estrategias defensivas para mitigarlas o neutralizarlas antes de que causen daño a la empresa.

### 6.3 MARCO TEÓRICO ANÁLISIS BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1996), es un sistema gerencial que va más allá de las medidas de desempeño financiero tradicionales, las cuales solo miden el pasado y son insuficientes para el entorno empresarial moderno. Este modelo propone una perspectiva integral al vincular las metas estratégicas de una organización a largo plazo con sus operaciones diarias. Al combinar factores financieros y no financieros permite a las organizaciones alinear iniciativas individuales, organizacionales y multidepartamentales para cumplir con los objetivos de clientes y accionistas. El BSC tiene como base la evaluación de la capacidad de la empresa para generar valor a largo plazo a través de 4 perspectivas que están directamente conectadas.

- **Perspectiva Financiera:** La perspectiva financiera se centra en cómo una empresa debe ser percibida por sus accionistas para alcanzar el éxito económico. Las metas financieras están claramente definidas y buscan, entre otras cosas, incrementar los retornos, mejorar la productividad, disminuir costos y reducir riesgos. Estas metas, tienen objetivos financieros orientados a la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto en sí mismo, así

---

<sup>3</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action* (2a ed.). Harvard Business Review Press. <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>

como al impacto económico directo en las microempresas, medido por su crecimiento de ventas, productividad y reducción de costos tras la formalización.

- **Perspectiva del Cliente:** La perspectiva del cliente se centra en cómo la empresa debe presentarse a sus clientes para lograr su visión. Es crucial definir la propuesta de valor para el cliente, la cual incluye atributos de producto y servicio, la calidad de la relación con el cliente y la imagen de la compañía. Las medidas clave en esta perspectiva incluyen la participación de mercado, la retención de clientes y el nivel de satisfacción. Es importante entender que en las microempresas se consideran los "clientes" del proyecto.
- **Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio:** La perspectiva de los Procesos internos del negocio se enfoca en qué procesos de negocio la empresa debe sobresalir para satisfacer las expectativas de sus clientes y accionistas. Los procesos internos que crean la cadena de valor incluyen la innovación, las operaciones eficientes y el servicio post-venta. En las microempresas se debe identificar los procesos clave del emprendimiento y los procesos que no existen, como lo puede ser el servicio post-venta, como la innovación en las herramientas, la eficiencia en la ejecución de procesos, entre otros.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en la habilidad de la organización para cambiar, mejorar, y lograr su visión. Esta perspectiva se centra en la inversión en la infraestructura, es decir, el capital humano (habilidades y productividad de los empleados), los sistemas de información y la alineación organizacional para que los empleados puedan tomar iniciativas. El enfoque de los microemprendedores estaría en el desarrollo de las capacidades de los emprendedores.

La metodología del BSC está hecha para grandes empresas, sin embargo, puede ser adaptada para la gestión de proyectos no convencionales, como un plan estratégico-financiero para la formalización y educación financiera de microempresas en sectores vulnerables. La aplicación de cada perspectiva del BSC en este contexto de investigación se detalla en el capítulo 7 Aplicación Metodológica.

#### 6.4 MARCO TEÓRICO USO DE DIAGNOSTICO FINANCIERO

El diagnóstico inicial financiero de una empresa es de suma importancia para el crecimiento y la viabilidad de una empresa, ya que permite pensar de forma sistemática en el futuro y anticipar problemas potenciales antes de que ocurran. Según el texto “Fundamentos de Finanzas

Corporativas” (Kaplan & Norton, 1996, 87-117)<sup>4</sup> La planeación financiera son un medio para examinar las interacciones que muestran los vínculos entre las decisiones de inversión y el financiamiento disponible, además, se pueden explorar las opciones de compra, de inversión, de financiamiento, entre otros, y así, evaluar su impacto a futuro. Por último, la planeación es necesaria para identificar lo que podría pasar bajo ciertos escenarios, desarrollando planes de contingencias para evitar imprevistos.

El uso de proyecciones financieras para esta memoria centrada en microempresas nos ayudará a medir el beneficio económico que significa la formalización. Además, se puede hacer una proyección de las ventas, una proyección de los requerimientos de activos, requerimientos financieros, entre otros.

El flujo de caja es una excelente herramienta para mostrar las diferencias financieras entre un microemprendimiento formalizado y uno no formalizado porque proporciona una visión clara y objetiva de la liquidez del negocio, es decir, del dinero real que entra y sale. Además, el flujo de caja permite visualizar los siguientes puntos, que marcan la diferencia entre ambos tipos de negocios:

- **Acceso a financiamiento:** Un micronegocio formalizado puede acceder a préstamos y créditos bancarios, que se registran como entradas en el flujo de caja, lo que le permite invertir en maquinaria, inventario o expandir sus operaciones. Un negocio informal, al no tener un registro financiero, se limita a financiamiento informal, que suele ser más costoso. Es un punto importante considerando que solo el 30% de la población mayor a 15 años tiene una tarjeta de crédito y en los sectores más vulnerables el porcentaje es de 20%.
- **Gestión de ingresos y gastos:** La formalización obliga a llevar un registro detallado de todas las transacciones. Esto se refleja en un flujo de caja que muestra con precisión los ingresos por ventas y los egresos (costos de proveedores, salarios, servicios, etc.). Un negocio informal a menudo mezcla las finanzas personales con las del negocio, lo que dificulta saber si realmente es rentable y como se mencionó con anterioridad, un alto porcentaje de microemprendedores tiene un alto nivel de informalidad en sus registros, por lo que la gestión de sus ingresos y gastos tendrá beneficios como; el control sobre los costos y gastos, ayudará a la planificación a futuro, acceso a financiamiento, ayudará

---

<sup>4</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action* (2a ed.). Harvard Business Review Press. <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>

al momento de toma de decisiones y nos ayudará con uno de los objetivos, el cumplimiento fiscal.

- **Capacidad de inversión:** Al tener un flujo de caja positivo y acceso a financiamiento, el negocio formal puede planificar inversiones futuras, como la compra de activos o la contratación de más personal, que se reflejan como salidas de dinero planificadas. En un negocio informal, estas inversiones suelen ser más esporádicas y dependientes de la disponibilidad de efectivo en un momento dado y la falta de planificación al momento de realizar la inversión puede resultar perjudicial.
- **Reducción de riesgos:** Un flujo de caja bien gestionado permite a un negocio formalizado anticipar problemas de liquidez y evitar sorpresas, como quedarse sin efectivo para pagar a los proveedores o salarios. Los negocios informales, al no tener un registro, son más vulnerables a las crisis.

## 6.5 MARCO TEÓRICO MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

El modelo de negocio se entiende como la base sobre la cual una organización crea, entrega y guarda valor, constituye un pilar fundamental para comprender el funcionamiento empresarial en contextos dinámicos. Según el texto “Generación de modelos de negocio” (Alexander Osterwalder, 2010)<sup>5</sup> se plantea que un modelo de negocio permite describir la lógica interna de una empresa, proporcionando un lenguaje común que facilita el análisis, la comunicación y el rediseño de propuestas orientadas a la sostenibilidad. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para microempresas en sectores vulnerables, donde la falta de conocimiento técnico y financiero suele limitar la toma de decisiones estratégicas y la formalización.

El enfoque del modelo de negocio Canvas ofrece una estructura clara compuesta por nueve pilares esenciales que deben estar definidos: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. El apartar estos puntos permite analizar de forma integral cómo una microempresa genera valor y cuáles son los elementos críticos que influyen en su desempeño. Según los autores, la existencia de un lenguaje visual común favorece el trabajo colaborativo, reduce la complejidad conceptual y promueve la innovación, aspectos necesarios al diseñar estrategias financieras inclusivas.

Para el diseño de un plan estratégico-financiero orientado a la formalización y educación financiera, el modelo canvas se transforma en una herramienta metodológica relevante. Tener

---

<sup>5</sup> Osterwalde, A., & Pigneur, Y. (2010). *GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO* (L. Vázquez Cao, Trans.; 3rd ed.). Centro Libros PAFP, S. L. U. [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_.es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf)

claridad en el segmento objetivo permite identificar de forma más sencilla las necesidades de los clientes facilitando el desarrollo de propuestas de valor coherente. Asimismo, analizar los canales de comunicación y distribución permite comprender cómo estas empresas interactúan con su entorno y qué oportunidades existen para fortalecer su visibilidad y competitividad.

Los módulos financieros del modelo, como la estructura de costos y las fuentes de ingresos, permiten diagnosticar la sostenibilidad económica de las microempresas y nos ayudará a poder diferenciar los gastos personales de los gastos del emprendimiento.

Como se ha tratado a lo largo del informe en contextos vulnerables, estas debilidades están asociadas a la informalidad, el desconocimiento tributario y la falta de herramientas de gestión. El modelo canvas nos contribuye a identificar estos vacíos y establecer estrategias orientadas a la optimización de recursos, la planificación financiera y la transición hacia la formalización.

Adicionalmente, el libro expone la importancia de la innovación en modelos de negocio como un proceso que puede generar impacto económico y social, impulsando el desarrollo económico, reducir la pobreza y mejorar las condiciones sociales. Este enfoque se alinea con el propósito de la tesis, puesto que busca impulsar la formalización como mecanismo para mejorar la estabilidad financiera y la inclusión económica de microempresas. La herramienta no solo permite diagnosticar la situación actual, sino también diseñar escenarios futuros y alternativas estratégicas que respondan a las necesidades del entorno, por ello es importante para este estudio realizar el diagnóstico actual de un caso de estudio y posteriormente se revisará un escenario con el plan de formalización integrado.

Su aporte radica en ofrecer una metodología clara, visual y ampliamente validada a nivel internacional que facilita el diseño de estrategias empresariales y financieras eficaces. Aplicado al contexto de microempresas vulnerables, el BMC permite ordenar, evaluar y proyectar decisiones orientadas al fortalecimiento institucional, la formalización y la educación financiera.

## 7. BASE METODOLÓGICA

### 7.1 ETAPAS DE RESOLUCIÓN

#### **Etapa 1: Diagnóstico situacional.**

En esta etapa se realiza la identificación y caracterización de las microempresas informales en sectores vulnerables. Además, en este punto se analizarán los aspectos demográficos, económicos, sociales y financieros, así como las principales barreras de formalización dentro de los microemprendedores, todo lo relacionado al objetivo específico n°1 expuesto en el ítem de objetivos.

#### **Etapa 2: Análisis estratégico.**

En esta etapa se aplicarán herramientas aprendidas durante la carrera de Ingeniería Comercial tales como los análisis FODA y un estado de situación financiera que se realizarán con el fin de comprender y analizar el entorno y los factores internos, desarrollando la capacidad de diagnóstico estratégico. El uso de estas herramientas de análisis se hace con el fin de obtener un enfoque integral que combina diagnóstico, diseño estratégico y evaluación financiera, propios de la disciplina. Esta etapa está relacionada con el cumplimiento del objetivo específico n°2 expuesto en el ítem de objetivos.

#### **Etapa 3: Diseño del programa de capacitación en educación financiera.**

En esta etapa a partir de la información recopilada en las fases anteriores, se formula un conjunto de talleres y módulos prácticos en materias de ingresos y gastos, hábitos de ahorro, uso responsable del crédito y formalización. Esto, se hará con la finalidad de incentivar la formalización y lo expuesto en el objetivo específico n°3 expuesto en el ítem de objetivos.

#### **Etapa 4: Formulación del plan estratégico-financiero**

En esta etapa se realizará la integración de los hallazgos en un plan estratégico y financiero que articula propuesta de valor, se sustenta con proyecciones de flujo de caja que demostrará las ventajas de la formalización y estrategias de acción orientadas a la sostenibilidad y formalización de los microemprendedores, esto se sustentará con el planteamiento de un Balanced Scorecard que nos permitirá traducir la estrategia en objetivos concretos con las distintas perspectivas que deben ser un foco para un microemprendedor. Y esta etapa es congruente con el objetivo específico n°4 expuesto en el ítem objetivos.

## 7.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS

El siguiente diagrama representa el flujo metodológico seguido: desde el levantamiento inicial de información, pasando por el análisis estratégico, el diseño del programa de educación financiera y culminando con la formulación del plan estratégico-financiero.

Ilustración 4 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS



Fuente: Elaboración propia

## 7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

### 7.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 7.1.1 ANÁLISIS PESTEL

Se realizará un análisis PESTEL con el fin de identificar y comprender los factores externos que influyen directa e indirectamente en el funcionamiento de las microempresas informales de la industria del transporte privado en la Región Metropolitana un foco en los sectores vulnerables

Este análisis nos permitirá tener una visión integral de los factores del entorno los cuales determinan las condiciones estructurales en las que se desenvuelven los microemprendedores. Asimismo, este análisis cumple un rol clave en el cumplimiento del objetivo general del estudio, al servir como punto de partida para el diseño de un plan estratégico-financiero ajustado a la realidad del entorno. Es de suma importancia comprender los elementos externos que condicionan la actividad económica en sectores vulnerables. Con esta información podemos garantizar que las estrategias propuestas sean realistas, inclusivas y coherentes con las limitaciones y oportunidades del contexto.

#### Entorno Político

Dentro de los factores políticos que rodean la industria de transporte de pasajeros tenemos;

- **Riesgos en cambios regulatorios:** Existen proyectos que se han impulsado para sancionar la informalidad en el transporte de personas en el sector turísticos, estos proyectos son una medida de protección a los pasajeros, sin embargo, cubren todos los trabajos informales en el rubro de transporte de pasajeros, afectando directamente al sujeto de estudio.
- **Sanciones por falta de registro:** Está dispuesto que los vehículos que son para el rubro de transporte de pasajeros deben estar en el Registro Nacional de Servicios de Transporte de Pasajeros o se arriesgan a multas que varían de las 3 a las 15 UTM
- **Fiscalización:** Desde el año 2024, se ha aumentado la fiscalización de vehículos dada a la integración del “Plan Calles Protegidas”, aumentando los puntos de fiscalización de vehículos, incluidos buses y minibuses.
- **Visión a la sostenibilidad:** Ideología política dominante orientada hacia la sostenibilidad y regulación ambiental, priorizando los recursos y beneficios a esta ideología, como lo pueden ser beneficios en el pago de permisos de circulación.
- **Subsidios estatales:** Existen subsidios estatales que son significativos para transporte público, lo que produce un impacto directo en el mercado y competencia. Esto puede implicar una ventaja del sector público por el ahorro en costos y la inversión en

maquinaria.

### **Entorno Económico**

Dentro de los factores económico que rodean la industria de transporte de pasajeros tenemos;

- **Informalidad y mercado laboral:** La informalidad es un gran problema el cual se ha mencionado a lo largo de este estudio, que tiene una alta incidencia en sectores de bajos ingresos. Esto condiciona la oferta de trabajo en transporte informal.
- **Costo operativo variable:** La variación de precios es un factor que afecta en todos los negocios, sin embargo, la variación en el combustible impacta directamente el margen de los conductores: subidas repentinas que pueden aumentar las tarifas informales, reducir viajes o reducir el margen de negocios que no estimaron el alza en el precio.
- **Demanda sensible a ingreso y movilidad:** En sectores vulnerables la demanda por servicios informales suele ser por los bajos precios ofrecidos en comparación. Por ello, hay que considerar el presupuesto de estos sectores, específicamente sectores de rangos C2, D y E varían entre \$899.000 pesos y los \$324.000 pesos<sup>6</sup> (Radio Pauta, 2018)
- **Variación del PIB:** Dado a ciertos factores, como; la pandemia del COVID-19, el estallido social ocurrido en Chile en el año 2019, factores políticos externos como la invasión a Rusia, causaron desestabilidad en la economía y podemos verlo reflejado en la variación de PIB (Consultar Anexo N°1) la volatilidad de este. Aunque, desde el 1er trimestre de 2024 podemos notar leves variaciones, generando la idea de normalización, notamos como ante crisis existen desajustes que afectan directamente en la demanda, precios y tienen un impacto más alto en empresarios informales.

### **Entorno Social**

Dentro de los factores sociales que rodean la industria de transporte de pasajeros tenemos;

- **Perfiles y vulnerabilidad:** Como se mencionó con anterioridad, la población tiene un alto índice en niveles de estudios incompletos. Adicional a ello, tenemos que la mayor parte de la población se encuentra dentro de los grupos socioeconómicos C2, D y E.
- **Percepción de seguridad y confianza:** Usuarios en zonas con oferta de transporte privado, prefieren estas opciones por la estigmatización que existe por el transporte informal. Inclusive, existen campañas públicas desalientan su uso por seguridad.
- **Visión a la sostenibilidad:** En la actualidad, la sociedad a tomado una visión orientada a la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, por lo que el uso de transportes que se

---

<sup>6</sup> Radio Pauta. (2018, June 26). *AB, C1a y C1b: la nueva segmentación de los grupos socioeconómicos altos*. Radio Pauta. Retrieved October 29, 2025, from <https://www.pauta.cl/economia/2018/06/26/ab-cla-y-clb-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos.html>

acojan a estas medidas sostenibles son más opciones más deseadas para el consumidor, en especial, si la diferencia monetaria no es significativa.

### Entorno Tecnológico

Dentro de los factores tecnológicos que rodean la industria de transporte de pasajeros tenemos;

- **Plataformas y digitalización:** La digitalización se ha vuelto un factor relevante en la actualidad, con el uso de aplicaciones, redes sociales y páginas web.
- **Acceso a tecnologías de pago:** Dentro de la digitalización, hay 2 elementos específicos que es importante tomar en consideración. La adopción de pagos digitales (Webpay) y smartphones (NFL) reduce barreras operativas pero exige inversión y formalización que permita enlazar estos sistemas con la cuenta de la empresa y en algunos casos, directamente con la página del SII.
- **Tecnologías de fiscalización:** Tecnología de cámaras para la fiscalización en el uso de autopista, además, se usa esta misma tecnología para fiscalizar el uso de pistas exclusivas de buses, las cuales están hechas solo para buses de transporte público.
- **Electromovilidad:** En la actualidad hay una inclusión en la electromovilidad, por ello, en la red de transporte pública existen variedad de flotas eléctricas. Sin embargo, ya existen buses interurbanos con un sistema 100% eléctrico, esto dado a lo eficiente que se vuelven.

### Entorno Ecológico

Dentro de los factores ecológicos que rodean la industria de transporte de pasajeros tenemos;

- **Políticas ambientales y renovación de flotas:** Las emisiones de Co2 emitidas por los vehículos tienen normas vigentes pueden obligar a cambiar vehículos. Esto, con el fin de reducir la contaminación ambiental. Dentro de ellas se encuentra el Decreto 80 de 2004.
- **Vulnerabilidad climática y demanda:** Eventos climáticos extremos o cambios estacionales (lluvias fuertes, inundaciones) alteran la demanda y pueden aumentar la necesidad de transporte puerta-a-puerta en barrios vulnerables.
- **Externalidades:** Vehículos antiguos elevan las externalidades negativas que a futuro pueden afectar en el medio ambiente y en las políticas actuales.
- **Políticas de movilidad sostenible:** El sector transporte está cada vez más enfocado en la mitigación de gases de efecto invernadero y la reducción de la huella ambiental, con iniciativas para la incorporación de vehículos eléctricos y otras tecnologías limpias.
- **Restricciones de circulación y normativas sanitarias:** La restricción vehicular es una medida que se toma para reducir la contaminación, reduciendo la circulación de los vehículos más antiguos y con mayores emisiones de contaminantes.

### Entorno Legal

Dentro de los factores legales que rodean la industria de transporte de pasajeros tenemos;

- **Marco sancionatorio y normativa:** Hay medidas que buscan retirar vehículos y sancionar operaciones no autorizadas; el Ministerio ha realizado retiradas y controles masivos en años recientes, lo que constituye un riesgo legal concreto para conductores informales.
- **Ley N° 18.290 (Ley de Tránsito):** La ley establece que es necesaria una licencia profesional de trabajo (licencia tipo A) para el transporte de pasajeros.
- **Ley N° 18.490:** Ley que establece que todo vehículo motorizado debe contar de forma obligatoria con el SOAP.
- **Ley de Cumplimiento Tributario N° 21.453:** Esta ley determina que los bancos deben dar aviso al SII si se detecta que se reciben 50 transferencias de distintos remitentes en un solo día, semana o mes o 100 transferencias acumuladas de clientes diferentes en un período de seis meses. Además, exige que las entidades bancarias informen al SII sobre saldos o abonos superiores a 1.500 UF en un período determinado.

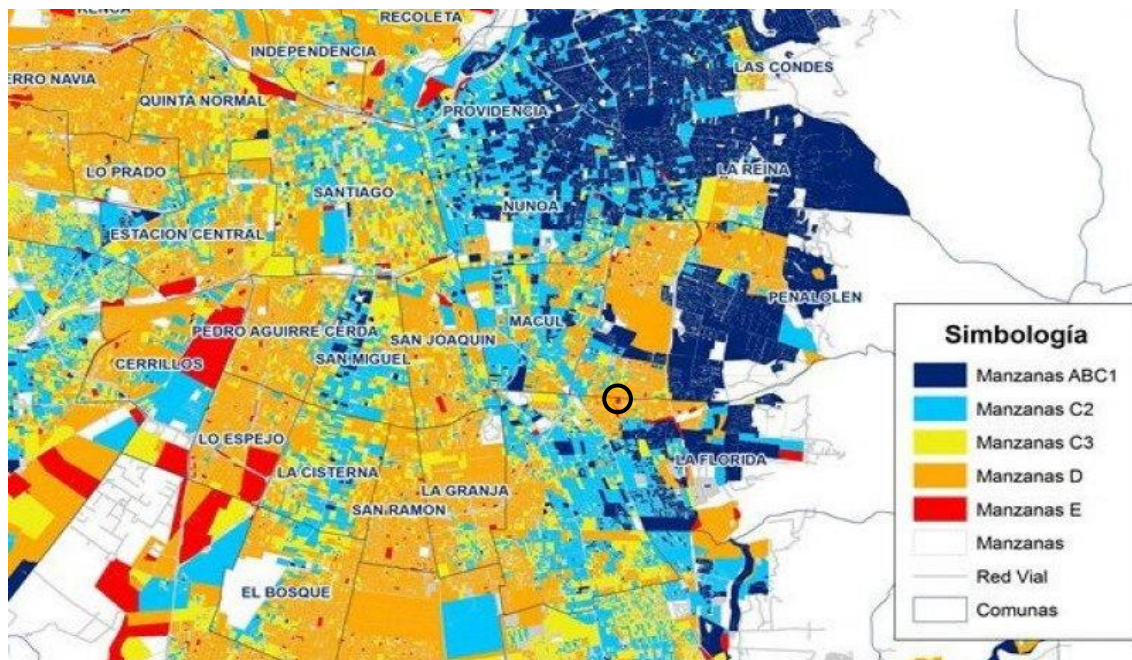
En el sector del transporte privado, el análisis político y legal permite identificar el incremento en la fiscalización y las sanciones aplicadas a los servicios informales, lo que refuerza la necesidad de promover la formalización acompañada de educación financiera y asesoramiento. Los factores económicos mostraron la alta sensibilidad del sector frente a la variación del PIB y a los costos operativos, mientras que los factores sociales evidenciaron la estrecha relación entre vulnerabilidad económica, baja escolaridad y desinformación financiera. Los factores tecnológicos y ambientales reflejan una transformación marcada por la digitalización y la creciente orientación hacia la sostenibilidad. Estos cambios representan desafíos para los microemprendedores informales, pero también oportunidades de desarrollo, ya que pueden facilitar su acceso a nuevos mercados y sistemas de pago, al mismo tiempo que promueven modelos de negocio más responsables con el medio ambiente.

## 7.2 PRESENTACIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

Para realizar una aplicación de los métodos anteriormente mencionados vamos a aplicarlos a un microemprendedor informal que cumple con las características compatibles con este estudio. Para conocer a nuestro microemprendedor se realizó una entrevista (Consultar Anexo N°2) tenemos características demográficas, este microemprendedor cuenta con residencia en la comuna de la Florida, a pesar de que esta comuna se encuentra en el informe del ministerio “Índice de prioridad social de comunas 2022” en el puesto 39 de 52 como prioridad media baja (Consultar N°2 ), el sector en el que se encuentra él emprendedor, indicado en la imagen N°5, está ubicado dentro de la población que se encuentran los niveles D; el cual se define como el 35,9% de los hogares que tienen un ingreso promedio del hogar de \$640.667 y el nivel E; el cual corresponde al 14% de los

hogares que cuentan con ingreso promedio de \$361.583, niveles socioeconómicos que comparten elevados niveles de educación incompleta, desde la educación básica hasta universitaria incompleta. Es importante destacar, que el emprendedor no cumple solo con la vulnerabilidad en su localización geográfica, además, este cuenta con un nivel de estudios equivalente a educación media incompleta. A forma de personificar a detalle al emprendedor, es un hombre de 61 años que lleva en el rubro del transporte privado de pasajeros 45 años, 10 años de forma dependiente y 35 años como microemprendedor informal. Por ello, se ha decidido realizar una aplicación de la metodología centrada en este caso, el cual contextualizamos como un microemprendedor informal en el rubro del transporte de personas. En los capítulos de análisis de diagnóstico se tratará más a fondo las características del microemprendimiento.

*Ilustración 5 Distribución Socioeconómica de Santiago al año 2021*



*Fuente:* <https://www.diariousach.cl/actualidad/nacional/estudio-marca-el-mapa-de-la-clase-alta-en-santiago>

Durante la entrevista pudimos notar ciertas características del emprendedor, como; experiencia práctica, la autonomía en la gestión y preferencia por mantener el control. Inició su vida laboral a temprana edad. A lo largo de su trayectoria ha acumulado un amplio conocimiento empírico, lo que le ha permitido desenvolverse en funciones de mecánico y chofer.

Su manera de administrar el negocio es de un formato de alta informalidad, lo que como se mencionó, es un sistema en el cual no se registran ingresos y egresos de forma constante o con un orden específico, solo ofrece precios inferiores a la competencia, entre un 20% y un 30% menos, lo que muestra una estrategia comercial orientada a la competitividad en precio, aunque sin una planificación financiera estructurada. Asimismo, estima que su margen de ganancia oscila entre un 50% y 60%, sin basarse en cálculos contables formales.

Para nuestro sujeto la formalización no es percibida como un beneficio. Su actividad, basada en la recomendación directa de clientes y en relaciones de confianza no lo hace percibir una necesidad el respaldo institucional. Además, asocia la formalización con mayores costos, trámites y exigencias administrativas que, desde su perspectiva, no aportan ventajas comerciales proporcionales al esfuerzo que implican. Su enfoque comercial se basa en la reputación y el cumplimiento, factores que considera suficientes para asegurar la continuidad del negocio.

### 7.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA nos permitirá obtener una visión integral del estado actual de una organización, en este caso, del sujeto de investigación. Su aplicación en la etapa de diagnóstico es clave para identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del microemprendedor, identificando sus capacidades, recursos, habilidades y limitaciones.

En el marco de esta investigación, el FODA cumple un rol esencial al permitir vincular la realidad del microemprendedor informal con los objetivos del plan estratégico-financiero. facilita la comprensión integral de la situación actual de los microemprendedores, tanto en sus capacidades internas como en su relación con el entorno. Su aplicación en la etapa de diagnóstico permite alinear las estrategias financieras y educativas con la realidad concreta de los sectores vulnerables, asegurando que las acciones planteadas en el plan estratégico sean pertinentes, sostenibles y efectivamente orientadas a promover la formalización y el fortalecimiento de las microempresas en la Región Metropolitana.

#### Análisis de las Fortalezas

- **Experiencia:** Amplia experiencia en el rubro, lo que puede traducirse en conocimiento práctico y habilidades en la gestión de su transporte, gestión de proveedores, entre otros. Además, esto quiere decir que cuenta con clientes.
- **Diversificación de vehículos:** Utiliza dos tipos de vehículos (pullman y minibús), lo que le permite adaptarse a diferentes demandas del mercado.
- **Flexibilidad en horarios y rutas:** La operación variable y los viajes mensuales le permiten responder a cambios en la demanda, generando cierta adaptabilidad.
- **Competencia en precios:** Competir en precios, aunque es una necesidad, es una de cara a los clientes que buscan servicios más económicos.

#### Análisis de las Oportunidades

- **Formalización y regulación:** La normativa en proceso de revisión podría ofrecer oportunidades para integrarse formalmente y acceder a beneficios, créditos y apoyo técnico. Además, la formalización puede ampliar la demanda a la que puede satisfacer el microemprendedor.



- **Tecnología:** La adopción de tecnologías móviles básicas puede mejorar su comunicación con clientes, exposición del emprendimiento y mejoras en el sistema de pago actual (efectivo y transferencias).
- **Demanda social y sectorial:** La necesidad de transporte en sectores vulnerables y áreas menos atendidas puede facilitar la incorporación en programas sociales o de apoyo gubernamental, generando más oportunidades de venta de servicios.
- **Innovación en servicios:** La incorporación de vehículos ecológicos o servicios diferenciados puede abrir nichos de mercado y mejorar la sostenibilidad del negocio.
- **Uso efectivo de la publicidad boca a boca:** Las plataformas digitales, ya sean las redes sociales o una página web, pueden facilitar la promoción, pero también pueden utilizarse herramientas como las reseñas para ampliar el método de publicidad boca a boca.

### Análisis de las Debilidades

- **Formalización y regulación:** Emprendimiento opera en condiciones de informalidad sin permisos ni respaldo legal, con riesgo de sanciones y limitaciones en acceder a subsidios o apoyos formales.

El tener un estado de informal, no le permite acceder a oportunidades de trabajo que requieran la entrega de facturas y boletas de honorarios para su pago. Esto también afecta a las oportunidades de trabajo para entidades como municipalidades y colegios que trabajan con ciertos estándares para servicios de transporte privado.

- **Tecnología básica:** Uso limitado de tecnología y redes sociales, lo que restringe su alcance y eficiencia en la gestión y promoción del servicio.
- **Inestabilidad de ingresos:** La dependencia de la demanda espontánea genera ingresos variables y menos seguridad laboral, dificultando planificar inversiones o mejoras.
- **Carencia de redes de apoyo:** No pertenece a asociaciones o redes, lo que limita la posibilidad de acceder a capacitación, financiamiento o apoyo en formalización.

### Análisis de las Amenazas

- **Regulaciones estrictas y fiscalización:** El endurecimiento de las normativas puede implicar multas o pérdida de la actividad si no se regulariza.
- **Competencia formal e informal:** La competencia de transporte formal establecido y otros informales puede reducir la demanda y presionar en precios.
- **Condiciones económicas:** La volatilidad en ingresos y costos operativos, como combustible y mantención, afectan la rentabilidad.
- **Infraestructura insuficiente:** La falta de espacios adecuados y mejoras en infraestructura pública limita la operación eficiente y segura.

La aplicación del análisis FODA en la etapa de diagnóstico resulta fundamental porque permite comprender las causas y consecuencias de la informalidad desde una perspectiva estratégica y contextualizada. A partir de estos resultados, podemos notar que la implementación de un plan estratégico-financiero centrado en la educación financiera y la formalización no solo es necesaria dada a los resultados de las debilidades y oportunidades que muestran una clara desventaja al mantenerse en la informalidad y con conocimientos básicos o nulos en gestión y finanzas, esto, nos hace ver la necesidad existente de confeccionar estrategias que nos ayuden a fortalecer las herramientas de los microemprendedores y sus conocimientos base. Este plan debe apoyarse en las fortalezas detectadas, mitigar las debilidades internas, aprovechar las oportunidades del entorno y anticiparse a las amenazas externas. De este modo, se proyecta como una herramienta capaz de contribuir al desarrollo económico, social y formativo de los microemprendedores en sectores vulnerables, fortaleciendo su capacidad de gestión y promoviendo su inclusión en la economía formal.

### 7.3 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Para saber la situación financiera actual de nuestro sujeto de estudios debemos tener una idea clara de sus ingresos, egresos, deudas y activos. Para ello, en base a la entrevista con el emprendedor, se realizó un balance general para determinar el estado de situación financiera actual del emprendedor.

*Ilustración 6 Balance de la microempresa*

Activos Corrientes			Pasivos Corrientes		
-			-		
Activos No Corrientes			Pasivos No Corrientes		
Activos Fijos		\$22.500.000	-		
Metalpar 1998	\$ 5.000.000		Patrimonio		\$22.500.000
Metalpar 2001	\$ 4.000.000		Capital aportado	\$22.500.000	
Mercedes Benz 2001	\$ 6.000.000				
Sprinter 2001	\$ 7.500.000				
TOTAL DE ACTIVOS		\$22.500.000	TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO		\$22.500.000

*Fuente Elaboración propia*

Realizamos una evaluación financiera en la cual se incluyó información respectiva al emprendimiento, sin embargo, debemos recordar que uno de los riesgos de permanecer en la informalidad es la falta de límites en la vida personal y lo relacionado a la empresa. Por ello, los ingresos de las empresas son redirigidos a gastos asociados a la vida cotidiana y es complejo el manejar reservas para inversión u otros gastos más allá de los gastos necesarios para el funcionamiento de los viajes (gasolina, peajes, reparaciones, mantenimiento, entre otros).

### 7.4 DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN EDUCACIÓN FINANCIERA

Uno de los puntos de dolor de la formalización es que esta puede incurrir en gastos adicionales, por lo que generar un plan de educación financiera que no requiera una inversión es lo óptimo. Para ello, se diseñó un plan que tiene un foco en diagnóstico del microempresario, en la facilitación de herramientas de autogestión para la Educación Financiera y una guía hacia la formalización.

### **Módulo de Diagnóstico y Planificación Estratégica**

En este módulo necesitaremos saber dónde está situado nuestro sujeto de estudio y hacia dónde quiere ir. Para ello, ya se realizó un análisis FODA, sin embargo, esto no es suficiente para entender la necesidad de contar con educación financiera. Esta necesidad se hace más fuerte cuando tenemos un modelo de negocio que nos da una dirección de nuestra empresa y se vuelve más grande la necesidad, por ello, se realizará un modelo de negocios CANVAS.

#### **Modelo de negocio CANVAS**

- ❖ **Relaciones o socios clave:** Proveedores de combustible, proveedores de repuestos y trabajadores para trabajos espontáneos. Pueden considerarse socios claves clientes recurrentes, aunque estos son escasos.

Si estuviera formalizado, sus socios claves aumentan, pudiendo ser uno de ellos un asesor contable. Además, Banca y Cooperativas (SERCOTEC/FOSIS) para acceso a créditos, inversión u capacitaciones y contratos con clientes como municipalidades y empresas que necesiten contrato de servicios

- ❖ **Actividades clave:** Transporte privado de pasajeros para actividades de recreación, ocio, trabajo y funerarias. Además, realiza mantenimiento regular y por fallas a los vehículos

Si estuviera formalizado, sus actividades aumentarían al adquirir responsabilidades financieras, tributarias y contables.

- ❖ **Recursos claves:** Activos operativos; un bus y un minibús, activos inoperativos; dos buses. Además, cuenta con recursos intangibles como licencias, permisos de circulación, entre otros.

Si estuviera formalizado, sus recursos cambiarán, ya que estarán guiados por la necesidad de capacitarse en nuevas áreas, como las financieras, contables y tributarias, por lo que puede adquirir no solo los conocimientos, si no certificados que lo respalden.

- ❖ **Propuesta de valor:** Transporte privado, servicio seguro, personalizado y a precio accesible. Se establece una relación de confianza dada la trayectoria y a las recomendaciones “boca a boca”.

Si estuviera formalizado, el transporte formal y competitivo, Servicio con respaldo tributario (capacidad de facturar). Flota segura y mantenida (gracias a inversión planificada). Valor añadido: "Emprendimiento con Impacto" (al formalizar el negocio se genera empleo y desarrollo desde un sector vulnerable

- ❖ **Relación con los clientes:** Personalizada, basada en la confianza. El dueño/operador es el único punto de contacto y gestión.

Si estuviera formalizado, se podría modificar la personalización, añadiendo profesionalismo (contratos formales, protocolos de servicio, pólizas de seguro y agregar publicidad referente a la empresa que se esté transportando).

- ❖ **Canales:** Contacto directo con los clientes a través de teléfono personal y WhatsApp. Además, cuenta con una fuerte dependencia del boca a boca.

Si estuviera formalizado, Inclusión de Canales B2B: Participación en portales de licitaciones y cotizaciones. Además, podría incluir canales digitales profesionales como página web.

- ❖ **Segmento de clientes:** Personas naturales y pequeños grupos familiares o comunitarios que buscan alternativas accesibles y de buena relación precio-calidad.

Si estuviera formalizado, su segmento de clientes crecería a empresas B2B (como; turismo, transporte de personal, minería), Instituciones educativas o sociales que requieren servicios de transporte con factura legal, municipalidades, entre otras.

- ❖ **Estructura de costos:** Principalmente costos variables como combustible, costos de operación como pago de peajes, gastos reparaciones y mantenciones a los vehículos.

Si estuviera formalizado, aumentaría el costo fijo Impuestos, puede ser que se agregue un costo por un asistente contable, cargas Sociales y previsionales (beneficio para el microemprendedor).

- ❖ **Estructura de Ingresos:** Pago en efectivo o transferencia por servicios de transporte privado.

Si estuviera formalizado, podría obtener ingresos facturados gracias a contratos de servicio a empresas con ingresos recurrentes. Pagos Digitales Formales (Webpay). Acceso a financiamiento por ser sujeto de crédito formal.

El modelo CANVAS nos muestra que la capacitación financiera es vital para manejar eficazmente recursos, costos e ingresos, especialmente al formalizar el negocio. Esta formación permite comprender y controlar gastos fijos y variables, acceder a financiamiento de manera responsable, cumplir con obligaciones tributarias y diseñar estrategias.

Sin educación financiera, ni su formalización correspondiente, el emprendimiento corre el riesgo de operar de manera ineficiente, perder oportunidades de expansión y enfrentar problemas legales o financieros. Por tanto, capacitarse en finanzas es esencial para transformar un negocio informal en una empresa sólida, competitiva y rentable.

Sin embargo, es complejo que un emprendedor el cual no maneja términos comerciales como “modelo de negocios”, entienda la relevancia de tener un modelo sólido para el emprendimiento. Por ello, se utilizará el siguiente curso gratuito:

- ❖ El curso “Emprendimiento” dictado por SENCE enseñará al emprendedor cómo crear y probar un modelo de negocios y otras herramientas útiles para pequeños negocios.

Con este curso podemos darle las herramientas necesarias al emprendedor para comprender lo necesario de tener un buen modelo de negocios y nos ayudará a fortalecer nuestro modelo de negocios con el emprendimiento formalizado.

Continuando con el plan de capacitación financiera, se realizará un módulo de educación financiera el cual tiene como fin educar al emprendedor en finanzas básicas para aprender herramientas básicas, este módulo no está centrado en la educación para su negocio, está centrado en el manejo personal de las finanzas. Para ello, se utilizará un curso gratuito:

- ❖ “Mi barrio financiero” una iniciativa de Educación Financiera impulsada por la Asociación de Bancos y FEN de la Universidad de Chile cuentan con un programa llamado “Educación Financiera para la Ciudadanía” en el cual se enseñarán tópicos como; Planificación en las finanzas personales, ahorro e inversión, deuda y su adquisición responsable, manejar los distintos medios de pagos, por último, seguros y cuáles son los más comunes.

Este módulo es importante, ya que no solo enseña sobre materia relevante para la vida cotidiana, si no, que el emprendedor toma conciencia de las oportunidades que pierde al mantener un estatus informal, ya que no cuenta con herramientas contundentes para la inversión.

Además, para complementar lo aprendido en el manejo de finanzas personales la página también cuenta con un planificador financiero básico y avanzado para poner en práctica lo aprendido y utilizarlos de manera empírica para la vida cotidiana.

Contando con las herramientas básicas de educación financiera, ahora se deben aplicar al negocio, aunque la base es la misma, la aplicación es distinta, por ello, a este plan se integra el módulo de educación financiera para el emprendimiento.

- ❖ En “Mi barrio financiero” encontramos el siguiente curso de esta capacitación. En este módulo se verán; las alternativas de financiamiento, endeudamiento responsable, ahorro e inversión, riesgo y rentabilidad, seguros, flujo de caja, criterios de inversión, aspectos contables, aspectos tributarios y material adicional.

Este módulo es importante, ya que nos ayudará a aplicar los conocimientos financieros en nuestro emprendimiento y nos dará nuevas herramientas con un foco para aplicarse específicamente en el negocio.

Con ambos cursos se logrará tener comprensión de las finanzas tanto a nivel personal, como a nivel emprendimiento, sin embargo, es importante que el emprendedor cuente con herramientas de autogestión. Para ello, se puede utilizar herramientas gratuitas y ajustarlas al emprendedor, como por ejemplo Excel, que no es necesario el uso de fórmulas complejas. Aunque no es una herramienta compleja, si es necesario estar familiarizado con ella, por ello, es importante agregar un módulo de Excel básico.

- ❖ En “LinkedIn” existen variedad de cursos útiles para habilidades técnicas, para este caso, es importante que el emprendedor entienda las bases de estas herramientas para utilizarlas a favor. Por ello, es importante agregar cursos como “Excel esencial (Office 365/Microsoft 365)” y “Aprende Excel (Office 365/Microsoft 365)”, esto con el fin de darle una herramienta que pueda adaptar a sus necesidades.

Teniendo las herramientas, es importante que el emprendedor tenga una gestión del flujo de dinero, no solo porque será importante al momento de formalizarse, si no porque es de suma importancia manejar los egresos e ingresos del emprendimiento y mantener un modelo de registro que separe las salidas y entradas personales y las del emprendimiento.

El plan de capacitación finaliza con las entregas de las herramientas las cuales son gratuitas, esto con la finalidad de no generar costos adicionales al emprendedor. Sin embargo, pueden implementarse más cursos gratuitos o de pago. Sin embargo, aunque el costo para este plan no es monetario, si tiene un coste de tiempo para el emprendedor.

## 7.5 DISEÑO DEL PLAN DE FORMALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Dentro del plan de formalización debemos considerar un tiempo para educarnos sobre los procesos de formalización, información relevante como los tipos de empresas que existen y cual es más conveniente según las necesidades del emprendedor. Por ello, se utilizará el apoyo de páginas como; SII educa<sup>7</sup> y Registro de empresas y sociedades<sup>8</sup> pueden incurrir en gastos adicionales, aunque el rubro de transporte de pasajeros se encuentra exento de IVA, existen ciertas obligaciones tributarias adicionales y el poder recurrir a ciertos servicios generará costos adicionales. A continuación, se diseñó un plan que tiene un foco en mostrar las herramientas para facilitar el proceso, sus opciones al momento de hacerlo y mostrar sus beneficios.

### **Módulo de Formalización y Gestión**

Este módulo tiene como objetivo guiar al microemprendedor a través del proceso de formalización, destacando la diferencia entre iniciar actividades como persona natural o como empresa, y preparar su emprendimiento para cumplir con las regulaciones específicas del transporte. A continuación, se mostrará una tabla comparativa sobre formalizarse como persona natural con rubro o como empresa.

---

<sup>7</sup> *Aprende sobre los impuestos y el sistema tributario de Chile, página 2 - Programa de Educación Fiscal - SII Educa. (2025). Wwww.sii.cl. <https://www.sii.cl/siieduca/aprende-con-nosotros-2.html>*

<sup>8</sup> *REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES (2025). Registrodeempresasysociedades.cl. <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/>*

**Ilustración 7 Cuadro comparativo de formalización**

	<b>PERSONA NATURAL CON GIRO</b>	<b>EMPRESA (EIRL, LTDA o SPA)</b>
<b>RESPONSABILIDAD LEGAL</b>	El emprendedor tiene toda la responsabilidad, las deudas del negocio afectan el patrimonio personal (casa, bienes). Tiene un nivel de riesgo alto.	El emprendedor sólo responde de forma limitada al monto de sus aportes. Tiene un nivel de riesgo bajo.
<b>COSTOS ADICIONALES</b>	Los costos solo engloban trámites iniciales y la contabilidad es simplificada, lo que indica un menor costo de contador en casa de preferirlo	Los costos de constitución de la empresa y mayor necesidad de un Contador (Contabilidad Completa o simplificada dependiendo del régimen).
<b>ACCESO A INVERSIÓN</b>	Es complejo y limitado el acceso a inversión, ya que no hay una seguridad para el accionista	Mayor facilidad para incorporar socios o capital.
<b>IMPUESTO AL VALOR AGREGADO</b>	El servicio de transporte de pasajeros está exento de IVA (Art. 12, letra E, N° 6 del DL 825). Aunque, no puede recuperar el Crédito Fiscal.	El servicio de transporte de pasajeros está exento de IVA (Art. 12, letra E, N° 6 del DL 825). Aunque, no puede recuperar el Crédito Fiscal.
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	Paga Impuesto Global Complementario (Personal) sobre las utilidades del negocio, según tramo de renta personal.	Paga Impuesto de Primera Categoría (Empresa) sobre las utilidades, con posibilidad de reinversión o retiros.

*Fuente Elaboración propia*

Optar por una empresa puede conllevar en costos adicionales más altos (inscripción, notaría y contabilidad más compleja) en comparación a la opción de ser persona natural con giro, pero es la opción más segura para la protección del patrimonio frente a los riesgos del negocio de transporte. Además, se debe resaltar que, aunque la contabilidad es compleja, según el régimen al que se acoja este puede llevar contabilidad simplificada y declarar bajo renta presunta, volviendo la contabilidad de la empresa simple, aunque en la comparativa sigue siendo más compleja.

La recomendación comercial para este emprendimiento es constituir una empresa, ya sea, EIRL, SpA o SRL, ya que para una empresa que en ambas opciones en términos de impuesto al valor agregado tiene las mismas obligaciones, debemos evaluar dos factores importantes, el impuesto a la renta y la protección del patrimonio del emprendedor. Como persona natural con giro tiene la ventaja de pagar IGC, lo que según el tramo de ingresos puede resultar beneficioso para el emprendedor, sin embargo, si consideramos que el emprendedor tiene ingresos variables de dos

a cuatro millones de pesos al mes, con vehículos los cuales no están trabajando por averías mecánicas y con las oportunidades de trabajo las cuales se ha perdido por no estar formalizado, sus ingresos anuales pueden aumentar en gran proporción, por ello, es importante considerar que con el trabajo actual y las oportunidades adicionales, es importante contar con límites para proteger sus intereses personales y el adicionar más buses al emprendimiento existen más responsabilidad con conductores, más horas de ruta, y más responsabilidad con los pasajeros por accidentes u otros inconvenientes, por lo que el tener un límite en la responsabilidad pasa a ser una necesidad, no solo un punto a favor.

### **Módulo 1: Pasos iniciales**

El primer módulo es una introducción para constituir una empresa. En la actualidad existen 2 formas para crear una empresa, la forma tradicional y empresa en un día. Tanto la página del servicio de impuestos internos, cómo la página de empresa en un día, cuentan con manuales en los cuales hay guías que muestran el paso a paso para constituir una empresa. A continuación, se encuentran los procesos de formalización simplificados.

**Ilustración 8** Paso a Paso comparativo de constitución de una empresa según régimen antiguo y régimen actual.

	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6	Paso 7	Paso 8
Proceso tradicional de formalización	Tomar decisión sobre el tipo de empresa, nombre, capital, etc...	Constitución legal a través de abogados, notario, entre otros	Publicación en el diario Oficial	Inscribir en el registro en el comercio	Obtención del RUT de la empresa	Obtención clave tributaria, declaración de inicio de actividades y solicitud de inscripción en E-Boletas a través de la página del SII	Patente Municipal	Pasos finales y trámites adicionales
Proceso simplificado de formalización	Iniciar proceso online a través de REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES (El proceso permite obtener el rut inmediatamente)							

*Fuente* Elaboración propia.

Pese a la recomendación previa, del uso de las guías “Inicio de actividades y formalización de un negocio, averigua qué trámites debes realizar”<sup>9</sup> (SII Educa, n.d.) y el “Curso de formalización”<sup>10</sup>, es necesario un apoyo más visual del paso a paso, para ello a este módulo se agrega el curso de SII capacita “Formaliza tu Negocio: Pasos para hacer Inicio de Actividades”.

<sup>9</sup> SII Educa. (n.d.). *Inicio de actividades y formalización de negocios en Chile, qué trámites debes realizar - Programa de Educación Fiscal*. SII. Retrieved November 24, 2025, from <https://www.sii.cl/siieduca/aprende-con-nosotros/inicio-de-actividades-y-formalizacion-de-un-negocio.html#patente>

<sup>10</sup> REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES. (n.d.). *Curso de formalización*. REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES. Retrieved November 24, 2025, from <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/Curso.aspx#guia>

## **Módulo 2: Formalización en el rubro del transporte**

Para este emprendimiento, debemos considerar que la formalización en transporte no es solo ante SII, también debe realizarse frente al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. El emprendedor debe dirigirse a la Secretaría Regional y realizar la inscripción de los vehículos los cuales deben estar con la debida documentación del vehículo y la copia del seguro.

Además, es imprescindible que los vehículos cuenten con la revisión técnica para transporte, el emprendedor y sus conductores deben tener la licencia de conducir profesional y los seguros obligatorios (SOAP).

## **Módulo 3: Gestión contable y tributaria del emprendimiento**

Para el emprendimiento es importante el manejo de herramientas contables y tributarias, para ello, es importante capacitarse en ambas áreas. Aunque, la recomendación comercial es invertir en servicios contables que realicen el pago de impuestos mensual y anuales y lleven la contabilidad del emprendimiento, incurriendo en un coste no superior a los \$100.00 CLP, en este modulo se implementarán 2 cursos los cuales les dan las herramientas al emprendedor para gestionar por su cuenta las áreas ya mencionadas, y aunque se opte por el recomendación de contratar los servicios contables, estos servirán para que el emprendedor maneja la toma de decisiones con una perspectiva informada.

- ❖ En LinkedIn se encuentra el curso “Fundamentos de la contabilidad” el cual servirá para que el emprendedor pueda manejar estas herramientas. Cuenta con capítulos que abarcan desde qué es la contabilidad y para qué sirve, hasta contabilidad financiera avanzada.
- ❖ En SII Capacita, se encuentra el curso “Educación Fiscal y Obligaciones Tributarias 2025” el cual ayudará al emprendedor a entender la base de sus obligaciones y derechos tributarios en Chile.
- ❖ Además, se implementará el curso “Pro-Pyme Transparente 2025” el cual enseña sobre el régimen y las obligaciones tributarias que tiene este. Este curso es relevante ya que, al poder optar a este régimen, se puede llevar una contabilidad simplificada y tributar bajo renta presunta, volviendo lo más sencillo el proceso de tributación para el emprendedor.

## 7.6 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO (BALANCED SCORECARD)

Al formalizar el emprendimiento y tener un modelo de negocios claro, debemos fijarnos objetivos para que la estrategia de formalización sea productiva y medible. Para ello, se realizó un Balanced ScoreCard que tiene su base en 4 perspectivas importantes;

### Perspectiva Financiera

Aumentar la rentabilidad es un objetivo estratégico clave para el emprendimiento y al formalizarse se abren nuevas oportunidades de trabajo, pudiendo optar a trabajos en empresas que requieren de emitir comprobantes en la compra de servicios por licitaciones, dentro de ellas, tenemos municipalidades que requieren transporte para servicios funerarios, entre otros servicios y por las licitaciones requieren el respaldo de la transacción.

Con ello, es imprescindible medir el crecimiento de los ingresos provenientes o atribuidos a la formalización. Se medirá el aumento de los ingresos en un 30% respecto al año informal, considerando que el emprendedor tiene un ingreso mensual promedio de \$2.300.000 CLP, se espera aumentar este ingreso a \$2.990.000 CLP en el primer año de formalización.

Para ello es imprescindible seguir los planes de capacitación financiera y el plan de formalización, con ello, podemos centrarnos directamente en el emprendimiento, el emprendedor maneja las solicitudes y “formalidades” de su negocio por WhatsApp, por lo que es importante crear un perfil de WhatsApp Business, dando el primer paso para separar la vida personal del negocio. Posterior a esto, debe crear una identidad como marca, ya que el boca a boca es su gran fuerte, pero este debe ser orientado no solo en sus cualidades como emprendedor, además debe ser aprovechado para aumentar el reconocimiento de marca. Es importante que, en este punto, el emprendedor pueda hacer uso de redes sociales o inclusive una página web, el emprendedor conoce las RRSS con usos recreativos, por lo que en este punto una recomendación comercial es implementar un curso relacionado al uso de publicidad. Para ello, se utilizará el curso de Santander Open Academy “Publicidad en redes sociales”<sup>11</sup> como apoyo para el emprendedor.

### **Objetivo 1: Robustecer la propuesta de valor**

- **Indicador:** % de ingresos provenientes de clientes B2B

---

<sup>11</sup> Santander Open Academy. (2025). Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/courses/social-media-advertising.html>

- **Iniciativas:** Desarrollo de convenios con clientes B2B (transporte de personal en horarios y días fijos y servicios programados), el diseño de ofertas y tarifas especiales para empresas Prospección activa de clientes corporativos Fidelización de clientes B2B mediante contratos recurrentes
- **Fórmula:**  $((\text{Ingresos periodo actual} - \text{Ingresos periodo anterior}) / \text{Ingresos periodo anterior}) \times 100$
- **Meta:** Incrementar los ingresos totales en un 20% anual dado que el emprendimiento presenta márgenes elevados (50–60%), la estrategia financiera se orienta al crecimiento de los ingresos más que a la optimización del margen. El aumento de ventas B2B permite generar ingresos más estables y recurrentes, reduciendo la dependencia de ventas ocasionales y fortaleciendo la sostenibilidad financiera del negocio.
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Mensual
- **Glosario:** *Satisfacción del cliente: percepción positiva del servicio recibido.*

## Objetivo 2: Mejorar el control del flujo de caja

- **Indicador:** % de meses con flujo de caja positivo
- **Iniciativas:** Registro básica de cobros y pagos, priorización de pagos críticos Programación básica de cobros y pagos Mantenimiento de un saldo mínimo de liquidez Ajuste del calendario de cobros B2B
- **Fórmula:**  $(\text{Meses con saldo de caja positivo} / \text{Total de meses del período}) \times 100$
- **Meta:** 90% de los meses con saldo de caja positivo.
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Mensual
- **Glosario:** *Saldo de caja positivo: situación en la que los ingresos del período superan los egresos.*

*Control del flujo de caja: capacidad de anticipar y asegurar disponibilidad de efectivo para cumplir obligaciones.*

*Liquidez: disponibilidad inmediata de dinero.*

## Perspectiva del Cliente

Ampliar el segmento de clientes hacia contratos formales y fidelizar la base actual de clientes es clave para aprovechar los beneficios de formalizarse, un emprendimiento el cual necesito fortalecer la confianza del cliente mediante la profesionalización, el emprendedor tiene una buena reputación en base al servicio que esta entrega, sin embargo, la falta de formalización no permite llegar a cierto público que necesita una alianza de calidad y duradera. Ampliar el mercado objetivo incorporando clientes institucionales (colegios, empresas, municipalidades) ayudará a mejorar la imagen del cliente sobre el emprendimiento, dándole más seriedad al generar alianzas con instituciones reconocidas y generará una mayor visibilidad al emprendimiento.

Para esta perspectiva necesitamos medir el porcentaje de Ingresos Provenientes de servicios B2B, sin embargo, es importante medir la recurrencia de estos servicios para fortalecer la imagen que quiere proyectar el emprendedor. Por ello, es importante medir la tasa de retención y la satisfacción del cliente, en este punto como recomendación comercial sería relevante realizar un análisis de NPS, sin embargo, para mantener una medición simple para el emprendedor, sería importante la implementación de una página web para mantener un espacio en el cual los clientes puedan dejar sus opiniones y así medir el nivel de satisfacción de sus clientes en sus propias palabras. Por ello, se medirá que del 30% que aumentarán sus ingresos mensuales en el primer año, el 50% sea por clientes recurrentes, entendiéndose por clientes recurrentes por contratos o clientes que contratan más de una vez en un período de un mes los servicios de transporte.

### **Objetivo 1: Robustecer la propuesta de valor**

- **Indicador:** Nivel de satisfacción del cliente (%)
- **Iniciativas:** Se debe mejorar todo el ciclo de vida del consumidor, mejorando la atención con los protocolos ya propuestos anteriormente y se debe realizar un seguimiento post-servicio para corroborar la propuesta de valor
- **Fórmula:**  $(\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes encuestados}) \times 100$
- **Meta:** La meta debe ser de una puntuación de 8 sobre 10, **una buena** percepción del cliente es clave para una propuesta de valor sólida y la su fidelización.
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Mensual
- **Glosario:** *Satisfacción del cliente: percepción positiva del servicio recibido.*

### **Objetivo 2: Estrechar lazos con clientes B2B**

- **Indicador:** N° de clientes B2B activos

- **Iniciativas:** Contacto con empresas, Convenios de prestación de servicios Ofertas corporativas
- **Fórmula:** Total de clientes B2B activos
- **Meta: Trabajar con** 1 a 2 clientes B2B en 12 meses
- **Los clientes B2B entregan estabilidad de ingresos y reducen la incertidumbre financiera..**
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Mensual
- **Glosario:** *Cliente B2B: empresa que contrata servicios de forma recurrente.*

### **Perspectiva de procesos internos**

Estandarizar y cumplir con los procesos administrativos, contables y operativos requeridos por la formalidad. Aunque, dentro de los procesos internos debemos tener una constancia desde el momento que nos formalizamos y las recomendaciones comerciales dadas anteriormente, traen más actividades al emprendimiento, y por ende, más responsabilidades al emprendedor, es importante entender que desde los procesos internos debe tener una rutina la cual debe cumplir, por lo que esta perspectiva puede ser la más compleja y completa por todas las áreas a abordar, sin embargo, hay 3 áreas que son sumamente importantes.

- Proceso de cotización, reserva y el servicio final: El emprendedor debe manejar un método de precios organizado para su negocio, ya que el tiempo de respuesta es clave para aumentar las posibilidades de cierre de un servicio. Para ello, se debe seguir la recomendación de utilizar WhatsApp Business, esta herramienta permite crear un bot que contesta de forma automática a los clientes, por lo que eso ayuda que el cliente no sea ignorado, además funciona como filtro, ya que, si este se encuentra realmente interesado, y el emprendedor cuenta con una buena presentación, generando una buena primera impresión y si el cliente se encuentra realmente interesado seguirá interactuando después de la respuesta del bot. Cabe resaltar que el emprendedor ya maneja tiempos acotados de respuesta, la recomendación va centrada en mantener los tiempos de respuesta e implementar un sistema que ayude en la gestión. El emprendedor debe manejar un protocolo interno de cotizaciones, manejando una herramienta que lo ayude a cotizar, para ello debe existir el protocolo B2B y B2C. Estos protocolos para los primeros pasos en la formalización no debe ser complejos, por el contrario, con la

organización adecuada y el uso de herramientas básicas como Excel puede llevarse una gestión suficiente para la primera fase de este emprendimiento.

Con la falencia clave detectada, se establecen los siguientes objetivos para el uso del modelo BSC.

### **Objetivo 1: Creación de procesos de gestión del emprendimiento**

- **Indicador:** N° de procesos formalizados y documentados
- **Iniciativas:** Definir procesos clave ventas (cotización y confirmación de servicios), proceso formal de cobro (facturas, boletas y control de gestión de costos), operación (Canales de contacto) y Elaborar procedimientos básicos (protocolos de respuesta de consultas y atención post-venta)
- **Fórmula:** Al menos 5 procesos clave definidos
- **Meta:** La meta debe ser de 80% anual, dado a que se medirá el fortalecimiento real de capacidades administrativas. La meta del 80% es realista para un emprendedor que combina operación y aprendizaje, y suficiente para generar impacto en la gestión.
- **Responsable:** Emprendedor / Administrador
- **Frecuencia:** Trimestral
- **Glosario:** *Capacitaciones administrativas: instancias formales de aprendizaje en gestión, planificación y control.*

### **Objetivo 2: Optimizar y desarrollar los procesos internos**

- **Indicador:** Tiempo promedio de atención al cliente
- **Iniciativas:** Definir el protocolo de atención a través de canales formales de contacto
- **Fórmula:** Total tiempo de atención / N° de atenciones
- **Meta:** La meta debe ser reducir del 20% en 12 meses, dado a que Menores tiempos reflejan eficiencia operativa, mejor experiencia del cliente y aumentan la probabilidad de cierre.
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Mensual
- **Glosario:** *Tiempo de atención: duración desde el contacto hasta la resolución*

### **Objetivo 3: Reducir la informalidad operativa**

- **Indicador:** % de operaciones registradas formalmente
- **Iniciativas:** Registro de los servicios efectivamente realizados, cobrados y por cobrar. Esto, acompañado de la emisión de documentos
- **Fórmula:**  $(\text{Operaciones formales} / \text{Operaciones totales}) \times 100$

- **Meta:** La meta debe ser 90% anual ya que el objetivo se centra en la reducción de informalidad de forma parcial, siendo es clave para sostenibilidad, acceso a financiamiento y crecimiento del emprendimiento.
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Mensual
- **Glosario:** *Operación formal: actividad registrada y respaldada legalmente.*

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En este punto vemos la necesidad de implementar un modelo BSC en un emprendimiento pequeño, es una herramienta que aunque no se utiliza en pequeñas empresas, toma sentido, cuando dentro de la perspectiva de aprendizaje notamos que el emprendedor deberá Fortalecer las competencias financieras y de gestión del microempresario, volviendo a uno de los primeros pasos el cual es el plan de capacitación en educación financiera, el cual no solo contiene en sí la capacitación en habilidades personales, también incluye habilidades para el microemprendimiento.

Por lo anterior, se debe establecer la meta de completar los cursos previos a la formalización del emprendimiento, esto se debe hacer los cursos en un período de 1 mes y medio hasta 2 meses, considerando que nuestro emprendedor tiene un nivel educacional de media incompleta, toda la información que debe procesar es compleja y no había sido vista anteriormente y debe ser estudiada y comprendida.

Con la falencia clave detectada, se establecen los siguientes objetivos para el uso del modelo BSC.

### **Objetivo 1: Desarrollo de competencias para la administración**

- **Indicador:** % de capacitaciones administrativas completadas
- **Iniciativas:** Participación en cursos de gestión, contabilidad básica y planificación, modelo de negocio, herramientas digitales y asesorías con entidades de apoyo a emprendedores (SERCOTEC, FOSIS, etc.)
- **Fórmula:**  $(\text{Capacitaciones completadas} / \text{Capacitaciones planificadas}) \times 100$
- **Meta:** La meta debe ser de 80% anual, dado a que se medirá el fortalecimiento real de capacidades administrativas. La meta del 80% es realista para un emprendedor que combina operación y aprendizaje, y suficiente para generar impacto en la gestión.
- **Responsable:** Emprendedor / Administrador
- **Frecuencia:** Trimestral
- **Glosario:** *Capacitaciones administrativas: instancias formales de aprendizaje en gestión, planificación y control.*

## Objetivo 2: Desarrollo de competencias para la formalización del emprendimiento

- **Indicador:** % de hitos de formalización cumplidos
- **Iniciativas:** Se deben realizar todos los hitos relacionados la formalización del emprendimiento; constitución formal de la empresa, inscripción en SII, inicio de actividades, obtención de permisos y patentes, apertura de cuenta bancaria e inscripción en e-boletas.
- **Fórmula:**  $(\text{Hitos cumplidos} / \text{Hitos definidos}) \times 100$
- **Meta:** La meta debe ser de 100% en 12 meses, pese a que la formalización no es gradual sino un proceso con hitos claros; la meta es completar el proceso.
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Mensual
- **Glosario:** *Hitos de formalización: pasos legales y tributarios necesarios para operar formalmente.*

## Objetivo 3: Desarrollo del uso de herramientas tecnológicas

- **Indicador:** % de competencias tecnológicas adquiridas.
- **Iniciativas:** Se deben realizar las capacitaciones en uso de herramientas digitales de gestión, además, debe participar en talleres o cursos con enfoque no solo en habilidades prácticas, si no que deben tener un foco en emprendedores.
- **Fórmula:**  $(\text{Competencias tecnológicas adquiridas} / \text{Competencias tecnológicas definidas}) \times 100$
- **Meta:** La meta debe ser de 75% de competencias tecnológicas adquiridas en 12 meses, Este indicador permite medir el nivel de aprendizaje y dominio de herramientas tecnológicas, entendidas como competencias del capital humano del emprendimiento y no como acciones operativas. Es importante destacar que el aprendizaje es progresivo y debe compatibilizarse con la operación diaria, asegurando un impacto real en la gestión futura.
- **Responsable:** Emprendedor
- **Frecuencia:** Trimestral
- **Glosario:** *Competencias tecnológicas: conjunto de conocimientos y habilidades que permiten al emprendedor utilizar herramientas digitales para la gestión, control y toma de decisiones del negocio.*  
*Herramientas digitales de gestión: plataformas tecnológicas utilizadas para registrar, organizar y analizar información del emprendimiento.*

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación fue el *“Diseñar un plan estratégico y financiero con el propósito de mejorar la educación financiera e incentivar la formalización de las microempresas informales ubicadas en sectores vulnerables de la región metropolitana”*, el cual se cumple satisfactoriamente, dado que la investigación logra integrar un diagnóstico contextual, un análisis estratégico profundo y un diseño de herramientas de gestión que permiten construir un plan coherente con la realidad del microemprendimiento estudiado. Cabe resaltar que este objetivo fue adaptado a un sujeto de estudio, el plan de capacitación en educación financiera y el plan de formalización son adaptables a cualquier emprendimiento, sin embargo, el diagnóstico inicial y la creación del plan estratégico requerían del uso del sujeto de estudio, por ello, aunque el alcance de esta investigación nos limita a no aplicar el plan, es importante comprender por qué es necesario evaluar la realidad de cada emprendimiento. Sin embargo, no es una excusa para no crear planes que sean generales e incentiven a los microempresarios a comenzar a pensar en grande.

El análisis PESTEL permitió comprender los factores externos que condicionan la actividad económica informal en sectores vulnerables, mientras que las herramientas FODA, CANVAS y el Balanced ScoreCard permitieron estructurar un plan estratégico-financiero alineado con las necesidades y oportunidades del emprendedor. Asimismo, el diseño del programa de capacitación financiera proporciona una base sólida para fortalecer competencias básicas y avanzadas en la gestión económica del negocio. En conjunto, estos elementos permiten afirmar que el objetivo general se desarrolló de manera integral.

### 8.2 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El primer objetivo se cumple en su totalidad, al presentar un diagnóstico detallado de los microemprendedores en Chile con un análisis PESTEL y se complementa con el objetivo específico dos al presentar un sujeto de estudio que cumple con las características demográficas, nivel educacional, condiciones de vulnerabilidad, prácticas de gestión y principales barreras de formalización que son de relevancia en el informe y hacer un análisis diagnóstico con el análisis FODA que permitió identificar de forma clara las condiciones que afectan al microemprendedor, cumpliendo plenamente con este objetivo.

El tercer objetivo específico se cumple al diseñar mediante la formulación de módulos de capacitación basados en cursos gratuitos y de fácil acceso, orientados al desarrollo de competencias financieras personales y empresariales, así como habilidades digitales básicas. Y

por último, la formulación del plan estratégico y financiero orientado a la formalización se cumple con el diseño del modelo de negocio CANVAS, un Balanced ScoreCard.

### **8.3 RECOMENDACIONES COMERCIALES POR ANÁLISIS**

#### **8.3.1 RECOMENDACIONES ANÁLISIS PESTEL**

En base a la información de diagnóstico del entorno en el cual se desenvuelven los microemprendedores, notamos como el contar con un negocio formalizado es parte fundamental para evitar los riesgos legales asociados al aumento de la fiscalización del rubro del transporte, para ello, es se recomienda desde un punto de vista comercial la formalización de los microemprendedores asociados al rubro del transporte, ya que cuentan con niveles de riesgos altos correspondientes no solo a riesgos tributarios al no estar formalizados, si no que cuentan con riesgos de sufrir accidentes que afecten no solo su capacidad de trabajar, si no que afecten a terceros, además, por los nuevos proyectos de ley, cuentan con más probabilidades de ser fiscalizados, dejando más vulnerable a los emprendedores. Por ello, se recomienda no solo la formalización del emprendimiento, específicamente se recomienda la constitución de una empresa, la cual puede ser EIRL, SpA o SRL para la protección del patrimonio personal del emprendedor, los beneficios que conlleva la formalización y el resguardo tributario y legal.

En base a los aspectos tecnológicos, podemos notar que el avance es una constante en este entorno. El adaptarse a la tecnología se vuelve una necesidad, no un beneficio, Por ello, una de las recomendaciones consta en la implementación de herramientas digitales que ayuden al emprendedor a adaptarse a la tendencia, el uso de herramientas básicas como WhatsApp Business, publicidad en RRSS para empresas y pagos electrónicos son necesarios para la adaptabilidad del emprendimiento.

#### **8.3.1 RECOMENDACIONES ANÁLISIS FODA**

En el análisis FODA contamos con factores claves internos y externos del emprendimiento. Esto, nos permite tener un foco en la experiencia acumulada del emprendedor, con ella podemos notar que nuestro emprendedor tiene un manejo base para la gestión de su empresa, pero debemos fortalecerla mediante capacitaciones en gestión, finanzas y contabilidad básica, aunque, esta experiencia también nos dan ciertas características como reacio al cambio, las cuales no son un límite para la implementación de un plan, pero si nos deja dificultades como la reducción de la dependencia de herramientas que el emprendedor maneja como única opción, como lo puede ser la exposición a través del “boca a boca”. Asimismo, se debe aprovechar las oportunidades de apoyo estatal y los recursos gratuitos que se encuentren disponibles y así es posible anticiparse a amenazas como lo pueden ser la fiscalización.

### **8.3.1 RECOMENDACIONES MODELO CANVAS**

El emprendimiento no cuenta con un modelo de negocios definido de forma completa, por lo que al realizar un pequeño análisis del modelo actual del emprendimiento, es notable que al formalizar el emprendimiento, el modelo de negocios se vuelve más fuerte. Por ello, la recomendación tiene como fin redefinir la propuesta del modelo hacia un servicio formal, seguro y competitivo, manteniendo precios accesibles sin perjudicar la rentabilidad, eso implica nuevos socios estratégicos, incorporación de canales digitales, nuevas fuentes de ingresos, nuevos costos, nuevas actividades principales, entre otras.

### **8.3.1 RECOMENDACIONES BALANCED SCORECARD**

En la última herramienta utilizada tenemos el BSC, el cual de por sí es una recomendación de un plan estratégico, sin embargo, el mantener una formación continua en áreas financieras, digitales y técnicas, es indispensable para lograr cualquier de los objetivos propuestos.

## **8.4 CONCLUSIONES**

El análisis realizado a lo largo de este estudio permite concluir que el microemprendimiento requiere avanzar hacia un proceso de formalización que otorgue seguridad jurídica, acceso a nuevas oportunidades comerciales y una relación más sólida con clientes institucionales. La formalización no solo reduce riesgos legales, sino que habilita la posibilidad de emitir documentación exigida por organizaciones públicas y privadas, lo que aumenta la estabilidad del flujo de ingresos y potencia la competitividad del servicio. Asimismo, se identifica la necesidad de construir una identidad comercial clara y profesional, capaz de proyectar confianza y diferenciación en un mercado altamente competitivo. Elementos como un nombre comercial definido, presencia digital activa y material de presentación básico contribuyen a mejorar el posicionamiento del emprendimiento y a fortalecer su propuesta de valor.

Sumado a ello, se evidencia también que la incorporación de herramientas digitales es esencial para optimizar la administración del tiempo, mejorar la gestión de clientes y aumentar la eficiencia operativa. La digitalización de procesos, junto con un seguimiento sistemático de los costos y la elaboración de una estrategia de precios basada en márgenes reales, permite avanzar hacia una gestión financiera más ordenada y sostenible.

En relación con el rol del sector público, se considera que el Estado debiese asimilar este modelo estratégico como una herramienta concreta para fortalecer la formalización en sectores vulnerables, incorporándose dentro de programas de capacitación y asesoría destinados a

microemprendedores que enfrentan dificultades similares. Actualmente, el modelo se encuentra en una fase de diseño aplicable y transferible, listo para ser utilizado como referencia o ajustado a distintos rubros con características semejantes, sin embargo, es necesario que una entidad la cual se vería beneficiada por el aumento de la formalización en los emprendedores realice cursos y seguimientos referentes a estas materias. Los planes de capacitación ofertados en esta investigación son programas con recursos gratuitos, pero dependen de la voluntad del emprendedor para llevarse a cabo. Por ello, es indispensable que el estado invierta en los recursos para enseñar por qué sería beneficioso formalizarse, no para el estado, si no para el emprendedor. La proyección del modelo evidencia un potencial significativo para generar impactos positivos no solo en la estabilidad financiera del microemprendedor, sino también en la movilidad social y en la profesionalización del trabajo informal, particularmente si se implementa en conjunto con programas estatales ya existentes. El acceso a estos instrumentos representa una oportunidad concreta para mejorar la calidad del servicio y asegurar su continuidad en el tiempo.

Este estudio abarca todas las dimensiones necesarias para cumplir su objetivo general, por lo que no se identifica la ausencia de elementos metodológicos o estratégicos relevantes. Se analizaron factores externos e internos, se diseñó un plan estratégico-financiero completo, se incorporaron herramientas de diagnóstico, proyección y gestión, y se formuló un programa de capacitación coherente con el nivel educativo del microemprendedor. En esa línea, no se estima que haya aspectos adicionales indispensables que hayan quedado fuera del alcance del estudio, dado que este responde plenamente al propósito académico y práctico planteado. Sin embargo, fue mencionado que esta investigación no tenía como fin el aplicar el modelo, aunque, esto hubiese resultado beneficioso, el por qué no de hacer el caso práctico va ligado a la idea impulsar la formalización y promover la educación financiera, siendo los ítems de esta investigación adaptable a cualquier microemprendimiento.

En conjunto, las recomendaciones propuestas consolidan el propósito central de este estudio: demostrar que la formalización, acompañada de un fortalecimiento de la educación financiera y de una planificación estratégica bien estructurada, constituye un camino efectivo para mejorar la sostenibilidad y el crecimiento de los microemprendimientos en contextos de vulnerabilidad. El plan estratégico-financiero diseñado ofrece una herramienta práctica, adaptable y replicable, que contribuye al desarrollo económico del emprendedor y al progreso de su entorno comunitario, reafirmando la relevancia de promover conocimientos financieros y procesos de formalización como pilares fundamentales del emprendimiento sostenible

## 9. BIBLIOGRAFÍA

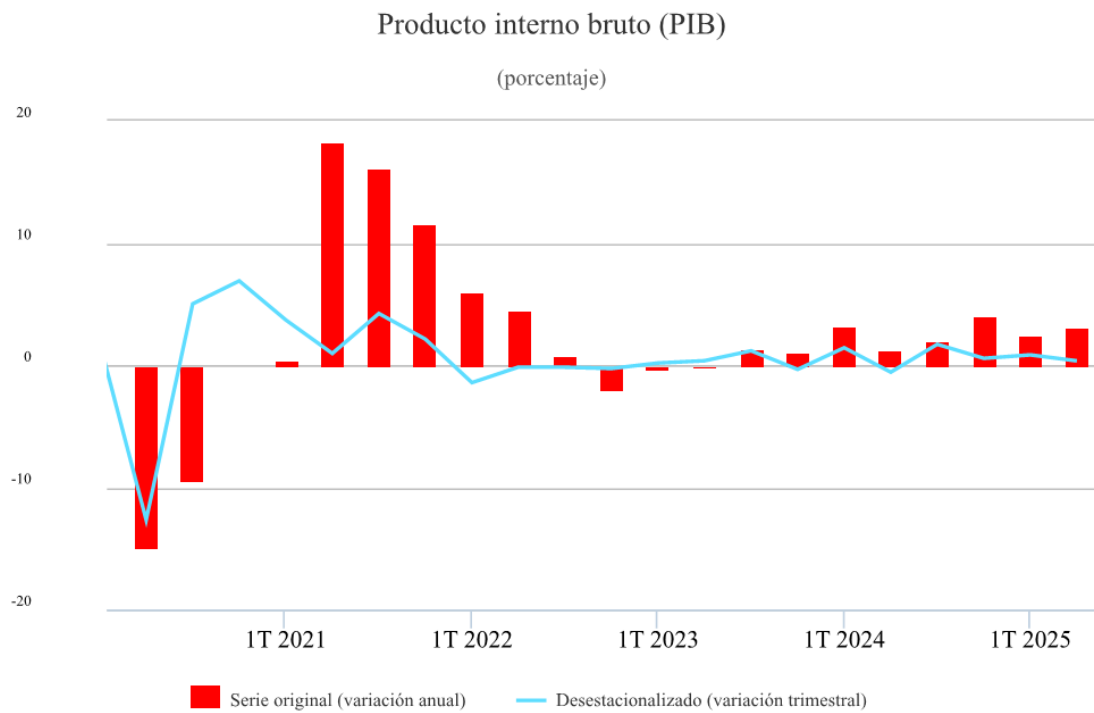
- Arellano, P., Schuster, T., & MINISTERIO DE ECONOMÍA FOMENTO Y TURISMO. (2016). Informe de resultados: El microemprendedor en Chile [Report]. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Informe-de-resultados-el-microemprendedor-en-Chile.pdf>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (n.d.). Portal de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Portal De La Biblioteca Del Congreso Nacional De Chile. <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>
- División de Estudios. (2012). Generación de Empleo de los Emprendedores Chilenos. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/04/Bolet%C3%ADn-EME-Empleo.pdf>
- INE publica infografías de personas microempendedoras – Estadísticas de Género. (2023, June 20). <https://www.estadisticasdegenero.cl/ine-publica-infografias-de-personas-microempendedoras/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). VI Encuesta de Microemprendimiento 2019 [Report]. [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/s%C3%ADntesis-de-resultados-vi-eme-2019.pdf?sfvrsn=ec123f9a\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/s%C3%ADntesis-de-resultados-vi-eme-2019.pdf?sfvrsn=ec123f9a_4)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. (2023). Síntesis de resultados VII Encuesta de Microemprendimiento. [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/sintesis-de-resultados-vii-eme-2022.pdf?sfvrsn=8447aad2\\_6](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/sintesis-de-resultados-vii-eme-2022.pdf?sfvrsn=8447aad2_6)
- Ministerio de Economía e INE presentan radiografía de las y los micro emprendedores en Chile. (2023, June 16). Default. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2023/06/16/ministerio-de-econom%C3%ADa-e-ine-presentan-radiograf%C3%ADa-de-las-y-los-micro-emprendedores-en-chile>
- Opazo, A., MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CENTRO DE ESTUDIOS, Michelle Bachelet J., Adriana Delpiano P., Valentina Quiroga C., María Isabel Díaz P., Francisco Jeria L., Roberto Schurch S., & Daniela Ubilla R. (2017). Trayectoria escolar de los estudiantes más vulnerables del sistema educativo chileno. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18789/E17-0015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- User\_Minecon. (2018, June 22). Boletín: El Microemprendimiento en Chile - Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Ministerio De Economía, Fomento Y Turismo. <https://www.economia.gob.cl/2018/06/22/boletin-el-microemprendimiento-en-chile.htm>
- User\_Minecon. (2022, April 19). Boletín EME-5: Entorno del Microemprendimiento en Chile - Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Ministerio De Economía, Fomento Y Turismo. <https://www.economia.gob.cl/2018/11/16/boletin-entorno-del-microemprendimiento-en-chile.htm>
- VII Encuesta de Microemprendimiento: Síntesis de resultados. (2023, July). [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/sintesis-de-resultados-vii-eme-2022.pdf?sfvrsn=8447aad2\\_6](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/sintesis-de-resultados-vii-eme-2022.pdf?sfvrsn=8447aad2_6)
- Reelchile. (2018, January 15). El 88% de los chilenos termina la educación media - La Tercera - Centro de Políticas Públicas. Centro De Políticas Públicas. <https://gobierno.udd.cl/cpp/noticias/2018/01/15/el-88-de-los-chilenos-termina-la-educacion-media-la-tercera/#:~:text=El%2088%25%20de%20los%20chilenos,Tercera%20%2D%20Centro%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica (Decimoctava). [https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion\\_estrategica\\_18va\\_edicion.pdf](https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf)
- Ross, S., Westerfield., R. W., & Jordan, B. D. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas (Novena ed.). McGraw-Hill. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas1.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action (2a ed.). Harvard Business Review Press. <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Cámara de Diputadas y Diputados de Chile. (n.d.). Informe Análisis del mercado de medios de pago en Chile. [https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=219990&prmTipo=DOCUMENTO\\_COMISION#:~:text=En%20Chile%2C%20cerca%20de%20un,40%25%20m%C3%A1s%20pobre%20del%20pa%C3%ADs.](https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=219990&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION#:~:text=En%20Chile%2C%20cerca%20de%20un,40%25%20m%C3%A1s%20pobre%20del%20pa%C3%ADs.)

- Área de Estudios e Inversiones Seremi de Desarrollo Social y Familia Región Metropolitana. (2022). ÍNDICE DE PRIORIDAD SOCIAL DE COMUNAS 2022. Santiago Gajardo Polanco.  
[https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/INDICE-DE-PRIORIDAD-SOCIAL-2022\\_V2.pdf](https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/INDICE-DE-PRIORIDAD-SOCIAL-2022_V2.pdf)
- Acuña, G. (2023, November 21). Los grupos socioeconómicos en Chile. Percepciones Económicas. <https://percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>
- Avanza proyecto que sanciona la informalidad en el transporte de pasajeros desde centros turísticos | Senado República de Chile. (n.d.-b).  
<https://www.senado.cl/comunicaciones/noticias/avanza-proyecto-que-sanciona-la-informalidad-en-el-transporte-de-pasajeros>
- Formaliza tu negocio de forma exitosa y digital | Pymes en Línea. (2022, July 28). Pymes En Línea. [https://pymesenlinea.cl/curso/formaliza\\_tu\\_negocio\\_exitoso\\_digital/](https://pymesenlinea.cl/curso/formaliza_tu_negocio_exitoso_digital/)
- SII Educa. (n.d.). Inicio de actividades y formalización de negocios en Chile, qué trámites debes realizar - Programa de Educación Fiscal. SII. Retrieved November 24, 2025, from <https://www.sii.cl/siieduca/aprende-con-nosotros/inicio-de-actividades-y-formalizacion-de-un-negocio.html#patente>
- REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES. (n.d.). Curso de formalización. REGISTRO DE EMPRESAS Y SOCIEDADES. Retrieved November 24, 2025, from <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/Curso.aspx#guia>
- De Transportes, S. (n.d.). Chileatiende - Inscripción de servicios (autorización general) de Transporte Privado Remunerado de Pasajeros (TTEPRIV).  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/4714-inscripcion-de-servicios-autorizacion-general-de-transporte-privado-remunerado-de-pasajeros-ttepriv>
- Osterwalde, A., & Pigneur, Y. (2010). *GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO* (L. Vázquez Cao, Trans.; 3rd ed.). Centro Libros PAPP, S. L. U.  
[https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_.es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf)

## 10. ANEXOS

### Anexo 1 “Variación del PIB”



Fuente: <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/cuentas-nacionales-trimestrales>

**Anexo 2** Clasificación de sus comunas de acuerdo a su índice de prioridad social 2022 (IPS 2022)

<b>Categoría</b>	<b>Rk</b>	<b>Comuna</b>	<b>IPS 2022</b>
<b>ALTA PRIORIDAD SOCIAL</b>	1°	La Pintana	88,03
	2°	Lo Espejo	85,32
	3°	Cerro Navia	85,11
	4°	San Ramón	82,75
	5°	María Pinto	79,81
	6°	El Monte	79,07
	7°	Conchalí	78,71
<b>MEDIA ALTA PRIORIDAD SOCIAL</b>	8°	El Bosque	75,50
	9°	Pedro Aguirre Cerda	75,33
	10°	San Pedro	75,01
	11°	Lo Prado	74,84
	12°	San Joaquín	74,46
	13°	La Granja	73,89
	14°	Isla de Maipo	73,63
	15°	Melipilla	73,30
	16°	Estación Central	72,79
	17°	Renca	72,75
	18°	Til-Til	72,64
	19°	Recoleta	72,39
	20°	San Bernardo	71,45
	21°	Alhué	70,97
	22°	Quinta Normal	70,45
	23°	Curacaví	70,27
	24°	Paine	69,32
25°	San José de Maipo	68,41	
<b>MEDIA BAJA PRIORIDAD SOCIAL</b>	26°	Independencia	66,31
	27°	Buín	66,28
	28°	Pudahuel	66,24
	29°	Padre Hurtado	65,59
	30°	Cerrillos	64,93
	31°	Talagante	64,10
	32°	Lampa	63,63
	33°	Peñaflor	63,62
	34°	La Cisterna	62,98
	35°	Pirque	62,04
	36°	Puente Alto	61,88
	37°	Calera de Tango	60,69
	38°	Peñalolén	60,15
	39°	La Florida	59,71
<b>BAJA PRIORIDAD SOCIAL</b>	40°	Maipú	58,48
	41°	Santiago	57,02
	42°	Quilicura	56,02
	43°	Colina	52,73
	44°	Huechuraba	52,17
	45°	San Miguel	52,09
	46°	Macul	49,57
<b>SIN PRIORIDAD SOCIAL</b>	47°	Nuñoa	33,82
	48°	La Reina	30,86
	49°	Lo Barnechea	25,32
	50°	Providencia	21,62
	51°	Las Condes	13,07
	52°	Vitacura	3,84

Fuente: [https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/INDICE-DE-PRIORIDAD-SOCIAL-2022\\_V2.pdf](https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/INDICE-DE-PRIORIDAD-SOCIAL-2022_V2.pdf)

### Anexo 3 “Entrevista con el sujeto de estudio”

**Entrevistadora:** Naomi Farías

**Entrevistado:** Sujeto de estudio

**Lugar:** La Florida, Región Metropolitana, Chile

#### **Resumen:**

El sujeto de estudio, de 62, residente en la comuna de La Florida, comenzó a trabajar en el rubro del transporte a los 12 años como ayudante de mecánico en un taller de microbuses. A los 15 o 16 años inició la conducción de vehículos de transporte de pasajeros, inicialmente con una licencia no regularizada. Trabajó cerca de 35 años de manera dependiente con dos empleadores principales, antes de independizarse en el rubro.

En su etapa independiente, inició su negocio con microbuses y, posteriormente, debido a la implementación del sistema Transantiago, adquirió buses tipo Pullman. Actualmente cuenta con tres buses y una van, de los cuales operan un bus y una van.

#### **Detalle de Vehículos (Buses Pullman):**

- **Bus 1 (Fuera de Servicio):** Metalpar, año **1998**. Está "en pana" (descompuesto). Es un 16 20. Valor aproximado \$5.000.000
- **Bus 2 (Próximo a Funcionar):** Metalpar 17 21, año **2001**, Mercedes-Benz. Está "orlando el motor". Valor aproximado \$4.000.000
- **Bus 3 (Funcionando):** Mercedes Benz, modelo Buscar 340, motor 400, año **2001**. Valor aproximado del vehículo \$6.000.000

#### **Detalle de Vehículos (Van):**

- **Van (Funcionando):** Mercedes Sprinter 434 13, motor 611, año **2005**, con **19 asientos**. Valor aproximado de \$7.500.000

El entrevistado fija sus tarifas de manera competitiva, ofreciendo precios entre un 20% y un 30% menores que la competencia. Estima que su margen de ganancia corresponde aproximadamente al 50% o 60% del valor total de los viajes. Señala que mantiene trabajo durante todo el año, con mayor demanda fuera del periodo de vacaciones.

Respecto al manejo financiero, indica que no lleva un registro formal de ingresos o egresos, ya que comparte los recursos con el negocio de su esposa, quien administra las finanzas familiares.



Su gestión económica se basa en el flujo diario, sin registros contables detallados, pues considera que llevar control de gastos le genera “angustia”.

Actualmente, trabaja con una combinación de pagos mediante cheques, transferencias y efectivo.

Su clientela proviene principalmente de recomendaciones y del contacto directo; no utiliza tarjetas de presentación ni publicidad formal. Señala que su éxito se debe a la responsabilidad y buen servicio, evitando el consumo de alcohol y tabaco, lo que le permite conservar una buena reputación.

Por otra parte, realiza las mantenciones de sus vehículos personalmente, lo que le permite reducir costos significativamente, apoyándose en ayudantes cuando es necesario. Toda su experiencia en conducción y mecánica ha sido adquirida de manera empírica, sin cursos formales.

En cuanto a su nivel educativo, cursó hasta tercero medio, pero abandonó los estudios para incorporarse al trabajo a temprana edad.