

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

MICROEMPREDIMIENTO: DE LA NECESIDAD A LA OPORTUNIDAD

Alfonso Núñez Cid
INGENIERIA COMERCIAL
JULIO 2024

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

MCROEMPREDIMIENTO: DE LA NECESIDAD A LA OPORTUNIDAD

Tesis presentada por
ALFONSO NÚÑEZ CID
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Dra. Mariana Paludi Llanpart**
JULIO 2024

TITULO DE TESIS:

“Microemprendimiento: De la necesidad a la oportunidad”

AUTOR:

ALFONSO NÚÑEZ CID

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Mariana I. Paludi Llanpart, PhD

Directora de Tesis

Francisco Lagos Peralta

Correferente

Santiago, Julio 2024

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Alfonso Núñez Cid

Firma:

Fecha: Julio, año 2024

AGRADECIMIENTOS

En el tramo final de este viaje académico y personal que ha abarcado cinco intensos años, deseo expresar mi profunda gratitud a todas las personas que han sido pilares fundamentales en mi camino. A mis padres, cuya inquebrantable fe y apoyo incondicional han sido la brújula que me ha guiado en los momentos más desafiantes, les debo mi eterna gratitud. Su amor, sacrificio y sabios consejos han sido la fuente de mi inspiración y fortaleza. A mis hermanos y familia extendida, quienes han compartido cada alegría, cada obstáculo y cada logro con un entusiasmo contagioso, les agradezco por ser mi red de seguridad y mi constante recordatorio de lo que es verdaderamente importante en la vida.

A mis profesores, mentores y académicos, les estoy profundamente agradecido por su dedicación, paciencia y guía experta. Sus conocimientos, perspectivas y críticas constructivas han sido fundamentales para mi crecimiento intelectual y personal. A mis amigos, compañeros de estudio y colegas, les debo momentos invaluable de camaradería, apoyo mutuo y risas compartidas que han aliviado el peso de las responsabilidades y han enriquecido mi experiencia universitaria.

Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi reconocimiento a todas las personas que, de una forma u otra, han contribuido a mi trayectoria. Sus gestos de generosidad, palabras de aliento y actos desinteresados han dejado una huella imborrable en mi corazón y en mi camino hacia el éxito. Con profundo agradecimiento y humildad, les dedico mis logros y prometo llevar conmigo las lecciones aprendidas y los valores inculcados para enfrentar con determinación y ética los desafíos que el futuro me depare.

RESUMEN EJECUTIVO

Este resumen ejecutivo destaca la importancia de fortalecer la iniciativa emprendedora en Chile, considerando la significativa contribución de los emprendimientos a la economía del país. La realidad actual de los microemprendimientos chilenos, caracterizada por la informalidad y la falta de preparación empresarial, motivó la creación de una metodología específica. Este enfoque se aplicó al caso de Armando Piscinas, un emprendimiento nacido por necesidad, y abarcó desde la recopilación de información hasta la definición de un nuevo modelo de negocio utilizando la metodología CANVAS. La investigación destacó la importancia de la planeación estratégica, el proceso administrativo y la organización eficiente de los recursos para impulsar el crecimiento sostenible y la competitividad de los microemprendimientos en Chile. El objetivo final es contribuir al desarrollo económico y empresarial del país mediante el fortalecimiento de la base de conocimientos y prácticas de los emprendedores.

ABSTRACT

This executive summary highlights the importance of strengthening entrepreneurship in Chile, considering the significant contribution of entrepreneurship to the country's economy. The current reality of Chilean micro-enterprises, characterized by informality and lack of business preparation, led to the creation of a specific methodology. This approach was applied to the case of Armando Piscinas, an enterprise born of necessity, and ranged from the collection of information to the definition of a new business model using the CANVAS methodology. The research highlighted the importance of strategic planning, administrative process and efficient organization of resources to promote sustainable growth and competitiveness of micro-enterprises in Chile. The ultimate objective is to contribute to the economic and business development of the country by strengthening the knowledge base and practices of entrepreneurs.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	10
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	12
3. OBJETIVOS	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	15
5. ESTADO DEL ARTE	16
5.1 Historia del emprendimiento en Chile	16
5.2 Tipos de emprendimiento en Chile	18
5.3 Evolución de emprendimientos por necesidad vs oportunidad	21
5.4 Microemprendimiento en Chile hoy	22
5.5 Perfil de micro emprendedores en Chile	25
5.6 Desafíos del microemprendimiento en Chile	28
5.7 Proceso administrativo en Chile	31
6. Marco Teórico	32
6.1 Emprendimientos por oportunidad	32
6.2 Planeación estratégica	33
6.3 Proceso administrativo en la empresa	36
6.4 Modelo de negocio	39
7. METODOLOGIA	43
8. APLICACIÓN METODOLÓGICA	46
8.1 Recopilación de información	46
8.2 Descripción del emprendedor	47
8.3 Diagnóstico del emprendimiento	49
8.4 Situación financiera actual del emprendimiento	53
8.5 Observaciones	54
9. RESULTADOS	57
9.1 Planeación estratégica	57
9.2 Proceso administrativo	63
9.3 Modelo de negocio	66
9.4 En Resumen	72

10. CONCLUSIONES	74
11. LIMITACIONES	78
12. RECOMENDACIONES	79
13. BIBLIOGRAFÍA.....	82
14. WEBGRAFÍA.....	87
15. ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de empresas según Ley N° 20.416.....	18
Tabla 2: Métodos de recopilación de información.....	45
Tabla 3: Estructura de costos.....	54
Tabla 4: Flujo de caja actual del emprendimiento..... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 5: Balance Scorecard del emprendimiento.....	67
Tabla 6: Estructura de costos del nuevo modelo de negocios en 5 años.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Emprendimientos por necesidad vs por oportunidad.....	22
Gráfico 2: Motivo de inicio de actividades emprendedoras.....	23
Gráfico 3: Personas micro emprendedoras por sexo y actividad económica.....	24
Gráfico 4: Ranking de valoración de países óptimos para emprender.....	25
Gráfico 5: Personas emprendedoras según categoría operacional.....	26
Gráfico 6: Nivel educacional de personas micro emprendedoras en Chile.....	27
Gráfico 7: Encuesta dificultad de acceso a financiamiento para emprendimientos.....	29

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFIAS

Figura 1: 9 módulos del modelo CANVAS.....	42
Figura 2: Modelo CANVAS Armando Piscinas.....	53

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad resulta bastante común para las personas en Chile tomar la opción de iniciar un emprendimiento en su vida, un 80% de la población adulta considera el emprendimiento como una carrera y las cifras del GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2022) indican que Chile está dentro de los mejores países para emprender en Latinoamérica, pero realmente, ¿Quiénes emprenden en Chile? y ¿Cuáles son sus motivos para emprender?

Las MiPymes concentran cerca del 99% de las empresas en el país (BCN, 2022), siendo un porcentaje importante del PIB, en su mayoría siendo microempresas, caracterizadas principalmente por nacer por la necesidad y por desarrollarse de manera informal. Por lo general los emprendimientos por necesidad son motivados por la falta de trabajo o la necesidad de generar ingresos para servicios básicos, y el perfil de este tipo de emprendedores es de una persona sin mucho conocimiento para la administración de una empresa, lo cual conlleva dificultades para el crecimiento y habitualmente la informalidad de estos emprendimientos. Asimismo, se pueden identificar los emprendimientos por oportunidad, los cuales se desglosan en emprendimientos dinámicos y emprendimientos por estilo de vida. En el primer caso, el emprendimiento por oportunidad de naturaleza dinámica establece una estrecha relación con las naciones más avanzadas, generando un impacto positivo en el desarrollo económico y el crecimiento general. Además, introducir cambios cualitativos significativos en el panorama de la actividad emprendedora. Por otro lado, el emprendimiento por oportunidad segmentado como estilo de vida despliega un significativo aporte al capital social. Este enfoque desafiaba las convenciones tradicionales sobre emprendimiento desde la perspectiva económica. Su principal objetivo es garantizar un estilo de vida a sus dueños que les permita cumplir con sus necesidades y vivir tranquilos, y el modelo de negocio que ellos plantean opta por tener un crecimiento limitado pero sostenible y viable.

En esta investigación se busca analizar una pequeña empresa Chilena en su estado actual y desarrollar un plan de acción basado en la gestión estratégica de microemprendimientos. Está dirigida a emprendedores con microemprendimientos

nacidos por necesidad que deseen adquirir más conocimientos para una organización óptima de su empresa. Este plan de acción tiene como objetivo identificar los objetivos del emprendedor y diseñar un modelo en base a estrategias que le permita cumplir sus metas y mejorar paulatinamente la situación de sus emprendimientos, posicionándose de una mejor manera en el mercado. El procedimiento que se plantea cuenta con 3 etapas necesarias para un correcto desarrollo: planeación estratégica, proceso administrativo y modelo de negocio.

Para desarrollar el modelo de negocio se seleccionará un emprendimiento que cumpla con las características comunes de un microemprendimiento por necesidad en Chile, y se realizará un análisis cualitativo descriptivo que tiene como fin conocer al dueño del emprendimiento, la empresa y su situación actual; para así identificar la oportunidad de negocio y fijar los objetivos que se buscarán cumplir. Luego de la recaudación de información y junto al emprendedor, se procederá a realizar la planeación estratégica del funcionamiento futuro del emprendimiento, posteriormente desarrollar el proceso administrativo que se planea y finalizar con el modelo de negocio.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Durante el último tiempo en la gran mayoría de las economías del mundo se ha establecido que el emprendimiento es uno de los factores que influyen de mayor manera en el desarrollo de los países (Larroulet & Ramírez, 2007), cumpliendo un rol fundamental los microemprendimientos como fuentes de innovación, crecimiento y competitividad (Álvarez & Vergara, 2007) debido a que crean nuevos nichos de mercado y nuevos empleos. Por este motivo la actividad emprendedora se ha transformado en un importante indicador económico para los países.

En Chile, los emprendimientos aportan cerca del 20% del PIB (INE, 2019) lo cual es considerado una alta tasa de actividad emprendedora, sin embargo, a pesar de que la mayoría de población chilena coincide en que existen oportunidades que pueden convertirse en emprendimientos, perciben que las condiciones no son muy favorables para hacerlo (Guerrero & Serey, 2018). Los emprendimientos se pueden clasificar en 2 tipos que están caracterizados por el motivo de su creación: emprendimientos por necesidad y por oportunidad. Los emprendimientos por oportunidad nacen por la visualización de una oportunidad en el mercado, mientras que los emprendimientos por necesidad nacen principalmente por la cesantía o la búsqueda de generar ingresos suficientes para las necesidades básicas.

En la encuesta de microemprendimiento (EME) del año 2022 se identificó que el 50% de los micro emprendedores de Chile crearon su negocio por necesidad, cerca del 60% de micro emprendedores desarrolla sus actividades de manera informal y los principales motivos son el desconocimiento para realizar los trámites o que consideran que no es necesario para el tamaño de su emprendimiento. Además, sólo el 20,5% de estos emprendedores ha recibido algún tipo de formación en los últimos 5 años. Por otro lado, el 1,7% de los micro emprendedores informales no recibió educación formal, el 28,4% terminó sólo la enseñanza básica y el 43,1% culminó la enseñanza media. Por lo evidenciado en los datos, la informalidad de los microemprendimientos se ha visto bastante precarizado por la formación que se les

otorga a los emprendedores en Chile, si bien existe instituciones que están enfocadas al asesoramiento a este tipo de emprendimientos no dan abasto con la cantidad de emprendedores. Sumado a la informalidad, existe un importante segmento de emprendedores que no cuentan con información financiera fidedigna para administrar sus emprendimientos, pues según la EME (2022), el 50,2% de los microemprendimientos chilenos no cuenta con ningún tipo de registro contable. Por este motivo surge la necesidad de generar planes de acción de fácil y libre acceso para que las personas que buscan emprender o estén emprendiendo sin tener el conocimiento técnico tengan la oportunidad de guiar con un plan de acción sugerido su emprendimiento a sus propios objetivos.

El principal propósito del estudio es aplicar herramientas de planificación y organización para un emprendimiento que haya nacido por necesidad y tiene como objetivo que el emprendimiento cumpla con las características de un emprendimiento por oportunidad. El procedimiento que se busca realizar con este estudio está basado en la gestión estratégica del emprendimiento, estableciendo una serie de pasos generalizados que se deben cumplir para la creación de un plan de acción que cuenta con distintas estrategias con especial foco en los objetivos y metas que tenga el dueño particular de cada emprendimiento. Se establecerá en forma explícita un modelo de negocio a través de la metodología CANVAS para el emprendimiento el cual le permitirá tener redactados los 9 módulos más relevantes para el desarrollo de la empresa.

El presente trabajo busca contribuir con la aplicación de distintos métodos de gestión para micro emprendedores altamente informales que no poseen estructura en sus negocios. Para alcanzar el objetivo, el autor propone contribuir al conocimiento administrativo-estratégico de forma práctica a través de la aplicación de herramientas de gestión aplicadas a un caso real de microemprendimiento.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

El objetivo general de esta memoria es la aplicación de herramientas de planificación y gestión de estrategias a un microemprendimiento informal nacido por necesidad que le permitirán crecer y desarrollarse.

3.2 Objetivos Específicos

1-Estudiar y describir el funcionamiento (o modelo de negocio) actual de un emprendimiento nacido por necesidad.

2- Realizar las etapas de la planeación estratégica en el microemprendimiento basándose en los objetivos planteados por el emprendedor.

3-Desarrollar un proceso administrativo actualizado para el microemprendimiento seleccionado.

4-Elaborar un modelo de negocio para el emprendimiento con una mirada hacia el largo plazo.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio que se realizará es de carácter descriptivo debido a que en un principio se limita a la descripción del estado actual de un microemprendimiento desde los puntos de vista más importantes tales como: financiero, comercial, legal, entre otros; recaudando la mayor cantidad posible de información acerca de la empresa para tener claridad acerca de la situación en que se encuentra. Se realizará igualmente un diseño no experimental debido a que se busca describir la empresa de una manera en que le permita al emprendedor tomar decisiones a futuro. La investigación será de un diseño transversal ya que se busca identificar el estado de la empresa junto con todas sus variables en un momento determinado de tiempo y será un estudio descriptivo para medir como se manifiestan las variables.

El estudio se llevará a cabo en Santiago, seleccionando un emprendimiento que cumpla con una serie de características comunes de las MiPymes Chilenas. Entre estas características se encuentran: haber nacido por la necesidad de su dueño, ser una empresa informal, unipersonal y ser trabajada por el mismo dueño. El microemprendimiento seleccionado es “Armando Piscinas”, empresa dedicada a la mantención y limpieza de piscinas, desempeñándose de manera informal hace aproximadamente 10 años. Es atendida por Armando, el dueño y fundador, quien carece de cualquier conocimiento sobre la administración de un emprendimiento y la tramitación necesaria para regularizar la empresa, y desde el inicio ha logrado sostenerse hasta hoy sólo improvisando sobre la marcha. Como fin de esta investigación se busca apoyar al emprendedor mediante el uso de herramientas de gestión y estrategia a través de un plan de acción que será creado en base a los objetivos del dueño del emprendimiento en el largo plazo, permitiéndole establecer un orden dentro de la empresa para gestionar de mejor manera sus distintos recursos y lograr crecer a lo largo del tiempo.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 Historia del emprendimiento en Chile

La palabra emprender, según La Real Academia de lengua española (RAE), proviene del latín y se define como “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” (2023). El emprendimiento también se lo puede definir como la capacidad de una persona para gestionar y organizar diversos factores de la producción, innovar, tomar riesgos y enfrentar situaciones imprevistas (Fayyaz et al., 2009).

El emprendimiento es el proceso de actuar sobre oportunidades inadvertidas, para crear un nuevo proceso o producto, que es importante para el crecimiento y desarrollo de cualquier economía contemporánea y además es vista como el motor del crecimiento económico y una fuerza impulsora para la descentralización y reestructuración económica (Farayibi, 2015).

Según cifras del Ministerio de Economía (2019), aporta un 17% del Producto Interno Bruto del país, es por esta contribución económica junto con la generación de empleos y estabilidad que realizan los emprendimientos la razón por la cual estos últimos años en Chile se han creado cada vez una mayor cantidad de nuevos microemprendimientos. Históricamente han existido distintas entidades que fomentan el emprendimiento tales como la CORFO, distintas universidades o subsidios del mismo estado; mientras que actualmente se han desarrollado una gran cantidad de incubadoras de negocios, las cuales tienen como objetivo acelerar el crecimiento y éxito de microemprendimientos, principalmente orientadas al microemprendimiento dedicado a la innovación, entre ellas encontramos JUMPCHILE, COMPITE y Centro de innovación UC. En el sector privado se encuentra la Asociación de Emprendedores de Chile (Asech).

Si bien los beneficios del emprendimiento son evidentemente positivos para la sociedad, existe otra realidad que es el motivo por el cual las personas se deciden a emprender. Una investigación del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2021) indica que la mayor parte de las personas micro emprendedoras muestra altos

niveles de precariedad laboral, esto es, bajos ingresos, alta informalidad, baja protección social, entre otras. En este contexto, los microemprendimientos son - para un porcentaje importante de personas- una alternativa a la desocupación a través de la cual pueden conseguir ingresos mientras encuentran un trabajo asalariado o complementar los ingresos del hogar. También se reportó que cerca del 21% de los emprendimientos había nacido por necesidad causado por la pandemia de Covid-19.

En un país en vías de desarrollo como Chile, sumado a las distintas crisis económicas que ha atravesado el mundo, se puede evidenciar que la formalidad y la organización son conceptos que difícilmente se aplican en los microemprendimientos lo cual desencadena que no se puedan mantener a lo largo del tiempo. Según la Encuesta de Microemprendimiento existen 1.977.426 de personas micro emprendedoras y el 58.3% realiza actividades informales (EME, 2022). Esta actividad informal cuenta con varias causales, entre ellas encontramos que el 88.8% de los micro emprendedores del país trabaja por cuenta propia, es decir, es sólo una persona quién se encarga de todas las labores que requiere una empresa por lo cual no cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar de manera correcta el área administrativa de la empresa; también se puede explicar debido a que sólo el 25% de los microempresarios realizó algún tipo de estudio relacionado con el área a la que se dedica, es decir, las personas que se dedican a su emprendimiento no cuentan con los conocimientos necesarios para ejecutar de manera óptima todas las áreas de una empresa. La actividad informal resulta bastante preocupante debido a que desde el 2019 a la actualidad este tipo de actividad aumentó en 5% aproximadamente (INE, 2022), aumento que podría ser explicado como consecuencia de la pandemia. Más aún, como país es necesario regularizar las actividades informales ya que es un proceso de inclusión económica que permite mejorar las oportunidades de negocios, reducir la competencia desleal que representan las empresas informales, capacitar a trabajadoras y trabajadores, recibir asistencia técnica por parte de entidades estatales y acceder a oportunidades de financiación, servicios y tecnologías de desarrollo empresarial. La formalidad

permite participar en licitaciones públicas o actuar en calidad de proveedoras o minoristas de empresas más grandes (OIT, 2022).

5.2 Tipos de emprendimiento en Chile

Existen distintos tipos de clasificación en Chile, la principal clasificación por la que se segmentan las empresas es por su tamaño, ya sea por cantidad de empleados o por ingresos anuales. Esta clasificación muestra empresas pequeñas, medianas y grandes.

En el siguiente cuadro (ver tabla 1), se muestra la clasificación por ingresos establecida en Chile por la ley 20.416 que fija normas especiales para las empresas de menor tamaño, la clasificación de empresas se hace según el ingreso anual por ventas, servicios y otras actividades del giro¹. El valor de los ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro de la empresa se refiere al monto total de éstos para el año calendario anterior, descontado el valor correspondiente al IVA y a los impuestos específicos que pudieren aplicarse.

Tabla 1: Clasificación de empresas según Ley N° 20.416.

Clasificación de Empresas según Ley N° 20.416 (en UF)			Clasificación General
Tipo de Empresa	Desde	Hasta	
Microempresas	0	2.400	Empresa de Menor Tamaño (EMT)
Pequeña Empresa	2.400	25.000	
Mediana Empresa	25.000	100.000	
Gran Empresa	100.000	y más	Gran Empresa

Fuente: De Servicio de impuestos internos, 2018.

Por otra parte, el artículo 505 del código del trabajo establece que los empleadores se clasifican en micro, pequeña, mediana y gran empresa, en función del número de trabajadores. “Se entenderá por microempresa aquella que tuviere contratados de 1 a 9 trabajadores, pequeña empresa aquella que tuviere contratados de 10 a 49 trabajadores, mediana empresa aquella que tuviere contratados de 50 a 199

¹ Giro: El giro comercial corresponde a la actividad económica que lleva a cabo un negocio.

trabajadores y gran empresa aquella que tuviere contratados 200 trabajadores o más” (Art. 505 bis).

Para el entendimiento de esta investigación se debe mencionar que existe otra clasificación la cual se tomará en cuenta para segmentar los tipos de emprendimientos, esta viene dada por las motivaciones de los emprendedores para crear sus negocios y nos permite comprender de manera más cercana y clara la situación en la que se pueden encontrar los dueños de empresas.

Los tipos de emprendimientos están clasificados por la situación de sus fundadores al ser creados, sea por necesidad o por oportunidad (Amorós y Poblete, 2013). La principal diferencia entre estos tipos de emprendimientos radica en las causas y el objetivo por el cual fueron creados. La EME (2022) muestra que los emprendimientos por oportunidad son creados principalmente por las siguientes razones:

- Deseo de una actividad propia e independiente
- Visualización de una oportunidad en el mercado
- Ser su propio jefe

Por otro lado, los emprendimientos por necesidad, que son el mayor porcentaje en Chile, son creados por los siguientes motivos:

- Despido y falta de oportunidades laborales
- Obtener ingresos suficientes para necesidades básicas.
- Mayor flexibilidad

Otra diferencia importante entre los emprendimientos por necesidad y oportunidad son los objetivos que visualizan los emprendedores al crear estos negocios. Mientras que los emprendimientos por oportunidad nacen por la motivación principalmente de mayor independencia de los dueños o por una mayor percepción de ingresos que la recibida por un asalariado; los emprendimientos por necesidad tienen como principal objetivo para sus dueños alcanzar un ingreso suficiente para

sus necesidades básicas, familiares y por la flexibilidad que les permite realizar otras tareas necesarias en su vida diaria.

La categorización de emprendimientos se basa en diversos factores como su esencia, la configuración de sus operaciones y su habilidad para innovar (Acs y Amorós. 2008). Al analizarlos inicialmente, se pueden identificar dos categorías principales: aquellos impulsados por la visión de una oportunidad y aquellos surgidos por necesidad. Dentro de los emprendimientos por oportunidad, se distinguen subcategorías como los emprendimientos de carácter dinámicos y los orientados por un estilo de vida (Amorós y Bosma. 2014). Específicamente, los emprendimientos dinámicos están estrechamente vinculados con naciones desarrolladas (Reynolds, 2002), contribuyen de manera positiva al progreso económico y representan una transformación significativa en el panorama emprendedor (Acs y Amorós. 2008; Larroulet y Ramírez, 2008). En esta modalidad, los empresarios identifican y capitalizan oportunidades de mercado, siendo la innovación el catalizador principal para establecer la empresa (Amorós y Poblete, 2013). En la actualidad, los casos exitosos de este tipo de emprendimiento son los llamados “Unicornios” y tienen como principal característica su rápido crecimiento para ser vendidas en la bolsa.

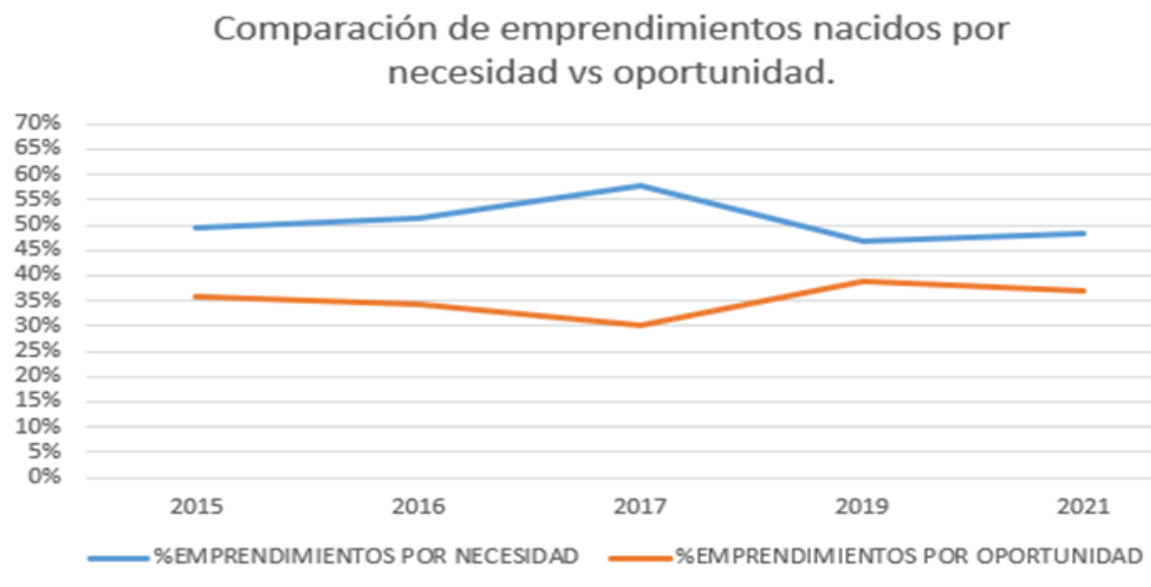
En una perspectiva diferente, el emprendimiento orientado por un estilo de vida, aunque no tiene un impacto directo en el avance económico, juega un papel esencial en el tejido social, desafiando así las convenciones económicas tradicionales (Morrison, 2006). Su propósito principal radica en brindar un estilo de vida equilibrado para sus fundadores, quienes conscientemente eligen desarrollar una empresa con un enfoque limitado en crecimiento, pero sostenible y autónoma a largo plazo (Dawson et al., 2011). Estos emprendedores diseñan y dirigen su negocio basándose en metas personales, económicas y sociales, con un énfasis particular en valores familiares, aspirando a un equilibrio entre labor, vida personal y bienestar (Balachandran y Sakthivelan, 2013). Cuando perciben que esta armonía se ve amenazada, limitan la expansión de su negocio.

Por otro lado, los emprendimientos motivados por la necesidad se relacionan comúnmente con naciones en desarrollo y contextos de carencia económica (Amorós y Bosma, 2014). Aunque pueden surgir como una respuesta a aumentos en la tasa de desempleo o la incapacidad de generar empleos en sectores de alta eficiencia (Lohest, 2011; Wagner 2010), estos emprendimientos también se interpretan como una estrategia para la supervivencia económica (Rosa, Kodithuwakku y Balunywa, 2006). Difieren de otras formas de emprendimiento en que, generalmente, los individuos se involucran en la actividad empresarial por falta de alternativas (Wagner, 2010). Además, como apunta Fuel (2014), estos emprendedores tienden a basar su actividad en sus propias capacidades sin una evaluación exhaustiva del mercado, competencia o integración estratégica de su negocio en su trayectoria de vida.

5.3 Evolución de emprendimientos por necesidad vs oportunidad

En Chile durante la última década se ha realizado la Encuesta de Microemprendimiento donde se arrojan los principales resultados sobre el contexto anual del emprendimiento. Los datos que se muestran en el siguiente grafico (ver gráfico 1) corresponden a cómo ha evolucionado, a lo largo de las últimas encuestas registradas, la cantidad de emprendimientos que nacen por necesidad versus los que nacen por oportunidad.

Gráfico 1: Emprendimientos por necesidad vs por oportunidad



Fuente: Elaboración propia.

Si bien no se evidencia una gran variación porcentual dentro de los últimos 8 años, en 2019 se puede observar una disminución en la brecha entre los emprendimientos nacidos por necesidad y los nacidos por oportunidad dada principalmente por las políticas gubernamentales del gobierno en ese entonces. Lamentablemente posterior a ese año comienza la pandemia de Covid-19 que causó una crisis económica mundial afectando a la mayor parte de los ciudadanos del mundo y de Chile, causando cesantía, escases y, por ende, un aumento en el nacimiento de emprendimientos por necesidad.

5.4 Microemprendimiento en Chile hoy

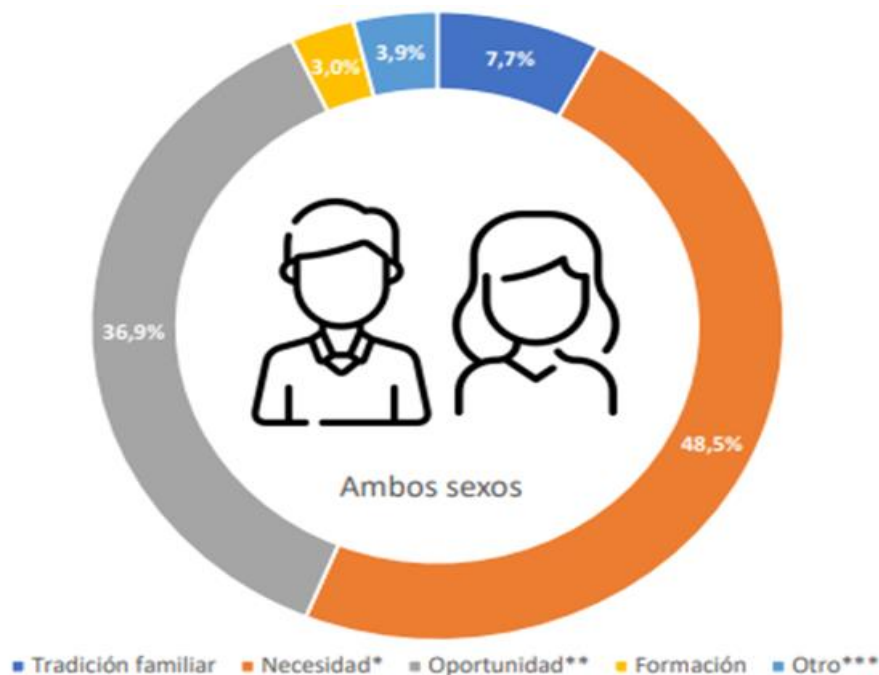
Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) juegan un rol fundamental dentro de las economías alrededor de todo el mundo puesto que suelen representar el mayor número de empresas, generan la mayor proporción del empleo y contribuyen a la innovación, al crecimiento y a la reducción de la pobreza. En Chile las MiPymes son el 98,6% de las empresas del país y concentran el 65,3% de los empleos formales.

Durante el 2022,

- el 44% de las empresas inscritas corresponden a microempresas,
- se registraron 1.977.426 nuevas personas micro emprendedoras en Chile y,
- el total de micro emprendedores corresponden al 23,4% de las personas ocupadas en el país (INE, 2022).

De estos nuevos microempresarios se desglosa que el 48,5% creó su emprendimiento por necesidad, mientras que el 36,9% lo hizo por la identificación de una oportunidad (ver gráfico 2).

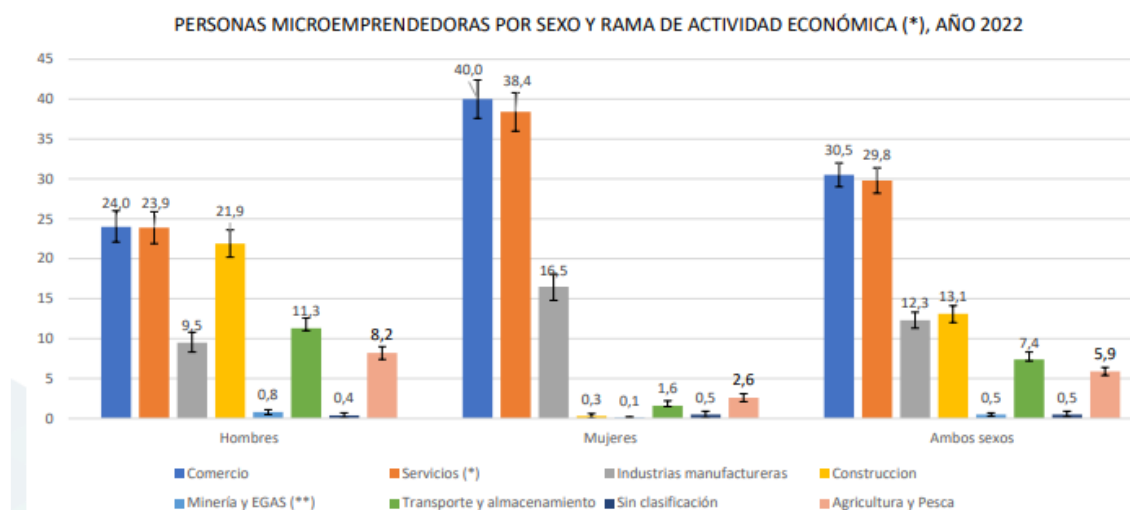
Gráfico 2: Motivo de inicio de actividades emprendedoras



Fuente: INE, VII Encuesta de Microemprendimiento 2022.

La antigüedad promedio de los emprendimientos es de 14 años mientras que la mediana se concentra en 10 años, y el principal rubro en el que se concentran es comercio y servicios con el 30,5% y 29,8% respectivamente (ver gráfico 3). Según los clientes, el principal motivo por la falta de crecimiento es la falta de clientes (29,5%) y la falta de financiamiento (25,4%). Vale mencionar que una cifra importante que se ha identificado es que el 58,3% de estos emprendedores ha desarrollado una actividad económica informal.

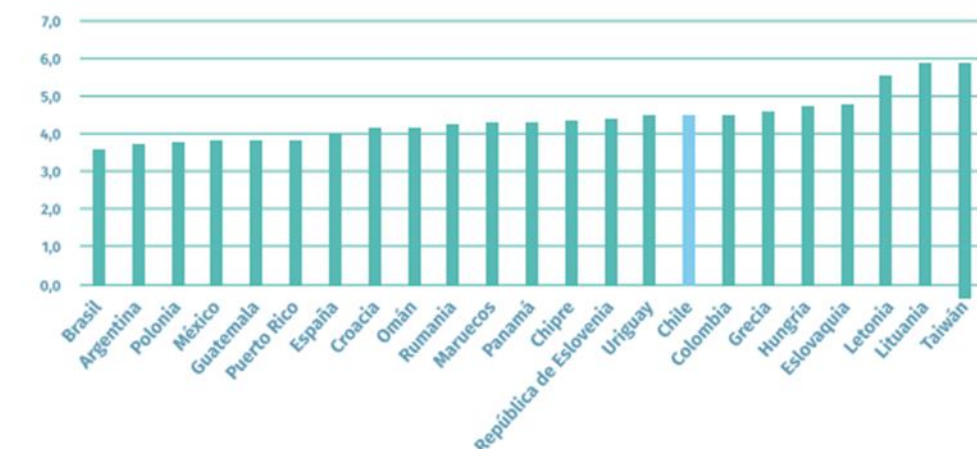
Gráfico 3: Personas micro emprendedoras por sexo y actividad económica



Fuente: INE, VII Encuesta de Microemprendimiento 2022.

Otro indicador positivo es que en la última encuesta del GEM (2022) se evidencia que Chile se encuentra dentro de los mejores países para emprender en Latinoamérica (Ver gráfico 4). Esta calificación está dada principalmente por 3 aspectos que destacan los emprendedores en Chile: la facilidad de acceso a la infraestructura física para las empresas (telecomunicaciones, carreteras, agua, gas, entre otros), las normas socioculturales establecidas en el país y la disponibilidad de acceso al mercado interno.

Gráfico 4: Ranking de valoración de países óptimos para emprender



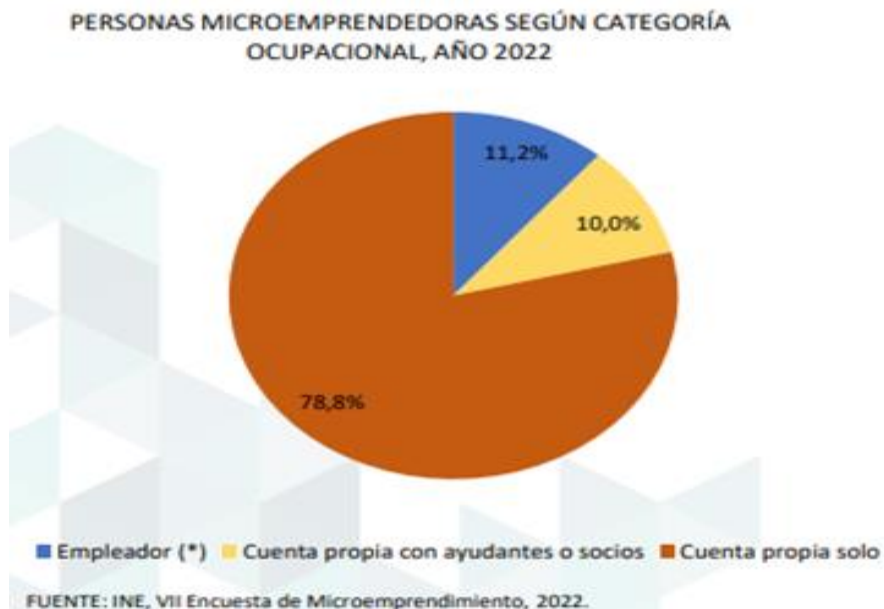
Promedio valoración de expertos consultados.

Fuente: GEM Chile, NES 2022.

5.5 Perfil de micro emprendedores en Chile

Según el Ministerio de economía (2022), el perfil del micro emprendedor revela que el 40,7% son mujeres mientras que el 59,3% son hombres, el 24,1% de las personas micro emprendedoras tenía entre 35 y 44 años, el 23,5% entre 45 y 54 años y el 10,5%, 65 años o más. El 59,6% habita en regiones distintas a la metropolitana. Del total de emprendedores el 11,2% corresponde a empleadores mientras que el 78,8% son empleados de cuenta propia (ver gráfico 5), y el 73% de estos trabajó como asalariado anteriormente.

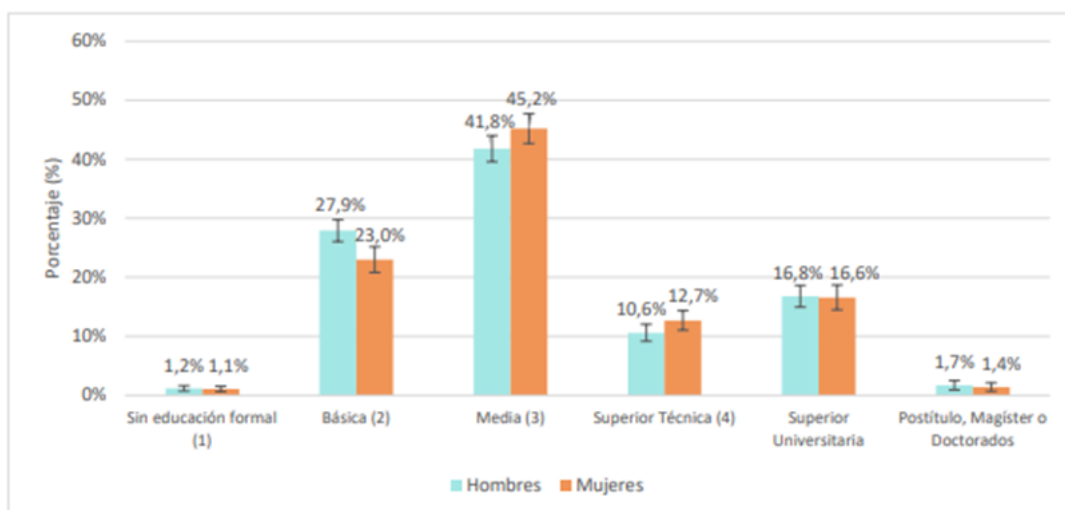
Gráfico 5: Personas emprendedoras según categoría operacional



Fuente: INE, VII Encuesta de Microemprendimiento 2022.

Con relación al nivel educacional de las personas micro emprendedoras, tanto en mujeres como en hombres micro emprendedores, su máximo nivel educacional fue la enseñanza media (47,3%) y la educación básica (20,5%) (ver gráfico 6), reflejando un bajo nivel educativo en relación con el resto de las personas ocupadas.

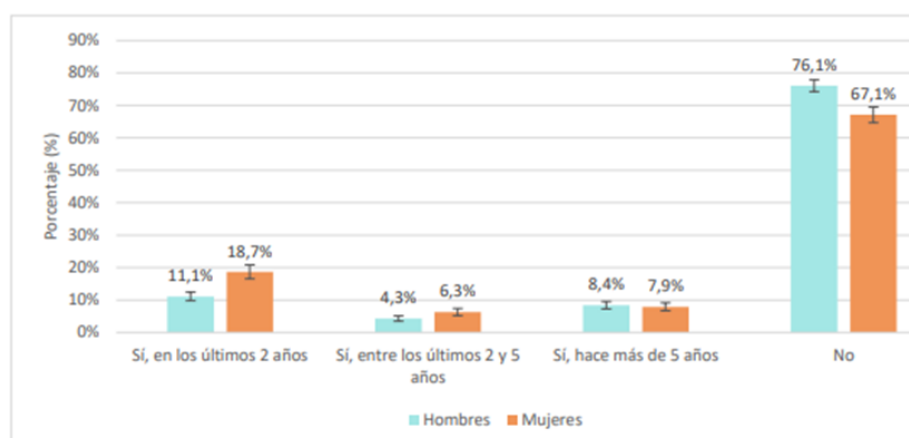
Gráfico 6: Nivel educacional de personas micro emprendedoras en Chile



Fuente: INE, VII Encuesta de Microemprendimiento 2022.

Las personas micro emprendedoras suelen carecer de habilidades empresariales para conducir sus emprendimientos con éxito (J-PAL, 2017). Y pese a que existen programas de capacitación para este segmento de las personas ocupadas, la VI EME (2019) refleja que, 76,1% de los hombres y 67,1% de las mujeres, no han realizado cursos para mejorar sus emprendimientos y/o aumentar sus ganancias. Entre quienes sí se han instruido en los últimos años destacan las mujeres por sobre los hombres (ver gráfico 7), ya que un 18,7% de ellas declara haberse capacitado en los últimos dos años, en contraste con el 11,1% de los hombres.

Gráfico 7: Realización de capacitaciones para emprender en Chile



Fuente: INE, VII Encuesta de Microemprendimiento 2022.

5.6 Desafíos del microemprendimiento en Chile

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022) considera el emprendimiento como un aspecto clave para la eliminación de la pobreza y la inequidad social, así como para la solución de los problemas medioambientales. Se estima como fundamental para el desarrollo social y económico de los países (Bosma et al., 2020), aspecto ya consolidado como tal para Chile (Mandakovic & Serey, 2018); pero al ser una actividad de tanta importancia también implica una serie de desafíos, principalmente para los micro emprendedores.

En Chile se realizó una investigación donde participaron un total de 9.257 personas adultas en la Encuesta a la Población Adulta (APS), logrando obtener representatividad en las 16 regiones del país y 261 expertos en la Encuesta Nacional de Expertos (NES) (GEM, 2022, p.4). Lo relevante de esta encuesta para la investigación es que se identificó cuáles son las áreas del ecosistema del microemprendimiento que tienen más carencias y a la vez las mejor evaluadas en Chile, y se llegó a los siguientes resultados.

Según la valoración promedio de los expertos chilenos (GEM, 2022), “las tres condiciones del ecosistema emprendedor nacional que favorecieron a la actividad emprendedora en Chile en 2022 fueron: la infraestructura física, normas sociales y culturales, y la política pública reguladora. En contraste, los expertos consideran que las tres principales brechas del ecosistema emprendedor chileno se concentran en: la educación emprendedora en enseñanza básica y media, la facilidad de acceso a financiamiento, y la transferencia de I+D” (p. 38).

A continuación, se muestra el detalle de las principales áreas del ecosistema emprendedor en Chile.

Financiamiento: Un promedio del 82% de los emprendedores consultados en GEM declara que no es fácil acceder a financiamiento para una empresa que está iniciando o busca crecer. Las áreas que muestran una evaluación deficiente se vinculan con el respaldo hacia el crecimiento de proyectos emprendedores. Se

percibe una carencia en la oferta pública destinada a startups en expansión, así como en la atracción de inversionistas y recursos para fortalecer nuevas iniciativas una vez superada la fase inicial. A partir de 2021, se incorporaron cuatro nuevas interrogantes para capturar las perspectivas de expertos en relación con la accesibilidad a servicios financieros y opciones de financiamiento, ya sea a través de deuda, capital inicial o fondos de crecimiento (ver gráfico 8). Estas opiniones se alinean con los datos del 2021, que evidencian desafíos en diferentes etapas del desarrollo empresarial.

Gráfico 8: Encuesta dificultad de acceso a financiamiento para emprendimientos



Porcentaje de expertos consultados.

Fuente: GEM Chile, NES 2022.

Política pública: Existe una percepción desfavorable entre los expertos respecto a cómo el gobierno beneficia a las nuevas compañías, como se refleja en aspectos como licitaciones o adquisiciones públicas. Solo un 27% de los especialistas coincide con esta perspectiva. Además, solo un 38% considera que cumplir con los requisitos burocráticos y obtener las licencias pertinentes para iniciar y expandir negocios no resulta particularmente complicado. Siguiendo esta misma línea, el microemprendimiento concentra históricamente elevados niveles de informalidad en Chile. Una de las razones de ello se encontró en la complejidad de los procedimientos, principalmente debido a los trámites administrativos y la regulación

que conllevan, provocando así diversas dificultades en su accionar, como la baja productividad, los bajos ingresos y las condiciones de trabajo precarias.

Programa gubernamental: La evaluación señala deficiencias en la contribución efectiva de parques tecnológicos e incubadoras empresariales, aunque registró una mejora del 5% en comparación con 2021, alcanzando un 23%, impulsada por políticas gubernamentales.

Educación básica y media: En Chile, la educación escolar se destaca como el área menos valorada dentro del entorno emprendedor. Aproximadamente el 85% de los especialistas no ve un impacto positivo en términos de fomentar la creatividad, la autonomía y la formación en principios de economía y emprendimiento.

Infraestructura profesional: A pesar de la disponibilidad de múltiples proveedores, un 81% de los expertos señala que los startups no pueden costear los gastos asociados con subcontrataciones y consultorías. Asimismo, un 62% considera que acceder a servicios bancarios adecuados representa un desafío significativo para estas empresas

Mercado interno: La volatilidad del mercado es una preocupación destacada, con un 42% de expertos indicando cambios bruscos en las tendencias de consumo año tras año. Adicionalmente, un 76% y un 73%, respectivamente, opinan que las nuevas empresas enfrentan barreras para ingresar y expandirse en nuevos mercados. A pesar de esto, hay una perspectiva ligeramente optimista hacia el futuro.

Los especialistas consultados, tanto en Chile como en otras naciones, coinciden en que la infraestructura, incluyendo carreteras y telecomunicaciones, es crucial para el desarrollo emprendedor. Destacan su importancia para facilitar la logística y distribución. Además, enfatizan la necesidad de una renovación en la educación emprendedora en todos los niveles para potenciar habilidades como la creatividad y el espíritu empresarial desde etapas tempranas del sistema educativo.

5.7 Proceso administrativo en Chile

El primer autor en hacer referencia al proceso administrativo es Fayol (1916) quien define: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Terry, autor de “*Principles of management*” (1953), sugirió un proceso administrativo de seis funciones que podían adelantarse en cualquier organización para alcanzar los resultados deseados: planeación, organización, dirección, coordinación, control y liderazgo. Es relevante mencionar que una aplicación efectiva del proceso administrativo es importante porque permiten orientar de forma correcta el curso de los negocios de emprendimiento, que aporta además a toma de decisiones ante las barreras que se presenten en cuanto al surgimiento de competencias y otros factores que afecten el adecuado progreso.

En Chile no existe actualmente información sobre la aplicación de procesos de negocio en los microemprendimientos, pero por los datos que se han mencionado anteriormente se puede concluir que por las características y perfil de micro emprendedores actuales, es difícil que estos cuenten con el conocimiento necesario para la correcta aplicación de estas metodologías. Al revisar una investigación desarrollada en España (Zambrano-España y Ormaza-Cevallos, 2020), se muestra a los micro emprendedores de la calle Alajuela de Portoviejo, quienes señalan diversos aspectos; en relación con el nivel de conocimientos sobre el proceso administrativo el 62% de los encuestados afirman tener un nivel regular, el 21% muy bueno y el 17% bueno. Por otra parte, el 45% demuestra que la relación del proceso administrativo con el emprendimiento es directa; mientras que el 37% asegura que no tienen ninguna relación y el 18% contesta que es indirecta. En el aspecto donde se describe el aporte del proceso administrativo en el emprendimiento, el 50% de los encuestados responden que es muy significativo, el 39% significativo, y el 11% poco significativo. Con relación a las fases administrativa, otorgan mayor importancia al control, con un 40%, a la organización con el 37%, la dirección con un 15% y la planeación con el 8%.

6. Marco Teórico

6.1 Emprendimientos por oportunidad

Según Shane y Venkataraman (2000), el emprendimiento implica identificar y aprovechar oportunidades lucrativas que benefician a la economía. Por lo tanto, promover la capacidad empresarial para crear y consolidar negocios se ha vuelto esencial en las políticas económicas de diversos países (Kantis, Angelelli, y Koenig, 2004). Plummer, Haynie y Godesiabo (2007) describen el proceso emprendedor como un ciclo que inicia con el reconocimiento de una oportunidad, seguido de la evaluación de su viabilidad económica, y culmina con la decisión de llevarla a cabo mediante una nueva empresa o colaboración con una existente.

A nivel macroeconómico, es crucial distinguir entre el emprendimiento motivado por oportunidades y el impulsado por necesidad. Mientras que el primero refleja un impulso económico y voluntario para establecer una empresa, el segundo suele surgir como una alternativa ante la falta de empleo (Fairlie y Fossen, 2017; ACS, 2006). Los emprendedores orientados por oportunidades generalmente poseen un perfil educativo y técnico más elevado, en contraste con aquellos impulsados por necesidades socioeconómicas (Ramírez, Bernal, y Fuentes, 2013).

Davari y Farokhmanesh (2017) destacan tres dimensiones políticas que alimentan el emprendimiento basado en oportunidades: 1) una cultura educativa que motiva y forma a individuos para emprender, 2) políticas de respaldo que brindan asistencia técnica, financiera y gerencial a nuevos emprendimientos, y 3) marcos legislativos que favorecen y fortalecen el ecosistema empresarial.

Adicionalmente, investigaciones como las de Acs y Varga (2005) y Audretsch y Keilbach (2002) resaltan el impacto positivo del emprendimiento por oportunidad en el avance tecnológico y el crecimiento económico, subrayando su papel crucial como puente entre el conocimiento y el progreso económico. Si bien en una primera clasificación es posible segmentar 2 tipos de emprendimiento, uno dedicado a la oportunidad y otro motivado por la necesidad, el emprendimiento por oportunidad

se subdivide en emprendimientos dinámicos y por estilo de vida (Amorós y Bosma, 2014).

Es relevante para la investigación realizar una conceptualización de qué es un emprendimiento por oportunidad, sus características y sus contribuciones al sistema económico ya que se busca incentivar a micro emprendedores que iniciaron su negocio por necesidad a reorganizar sus emprendimientos visualizando la oportunidad inicial que percibieron y así crear un modelo de negocio que les permita alcanzar sus objetivos y maximizar los beneficios para aprovechar los privilegios del emprendimiento por oportunidad.

6.2 Planeación estratégica

Es a partir de los años 60's cuando surge este concepto con la aparición del libro Estrategia corporativa, publicado por Igor Ansoff (1965). A partir de esta publicación, diversas corporaciones establecieron formalmente el proceso de planeación estratégica en sus actividades administrativas, marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez.

La planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979).

Para Mintzberg y Waters (1988) la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y programas

sean ejecutados. Es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter (1995) considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.

Armstrong (1982), por ejemplo, afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. Asimismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (Forehand y Sheshunoff, 2003). Herter (1995) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.

Steiner (2007, p.76) considera que “para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal:

- Misión de la empresa.

- Suerte.

- Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades.

- Objetivos.
- Un problema.
- Momento de intuición.
- Pronóstico y recopilación de información sistemáticos.
- Investigación y desarrollo.
- Estrategia.
- Productos y/o mercados
- Oportunismo”

Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes.

Sielinski (2007, p.33)), señala que “un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- Crear una misión,
- Crear una visión,
- Establecer metas,
- Identificar estrategias,
- Crear planes de acción,
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo”

Se opta por seleccionar este modelo debido al tamaño de la empresa en que se realizará este estudio, al ser un microemprendimiento de un emprendedor sin muchos conocimientos sobre administración y planificación de un negocio, se debe seleccionar un modelo sencillo de comprender, pero a la vez, eficaz en el contenido de su estructura. Contar con una misión y visión definidas le permitirá al emprendedor estructurar el plan de acción que tiene como objetivo el cumplimiento de las metas del emprendimiento en base a las estrategias definidas.

6.3 Proceso administrativo en la empresa

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible. Este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. La administración moderna de una organización se centra en la estrategia enfocada a las necesidades del cliente.

Los expertos en gestión ven la administración desde el punto de vista de las actividades realizadas por quienes desempeñan roles administrativos en empresas o entidades, ya sean del sector público o privado. Estas actividades se traducen en lo que se conoce como el proceso administrativo. Este proceso se considera una herramienta versátil que se puede utilizar en diferentes tipos de organizaciones y en todos sus niveles.

El primer autor en hacer referencia al proceso administrativo es Henry Fayol, un ingeniero francés quien en su libro "*Administration industrielle et générale*" (1916) define administración como: "Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"; esta definición si bien no hace mención directa del proceso administrativo, resultó de mucha relevancia para establecer las etapas de este. Fayol define las etapas como:

- **Prever:** Visualizar el futuro y confeccionar un programa de acción.
- **Organizar:** Estructurar la organización material y social de la empresa.
- **Mandar:** Liderar al personal.
- **Coordinar:** Relacionar todos los actos y esfuerzos para alcanzar la meta común.
- **Controlar:** Resguardar que todas las actividades sucedan conforme al plan establecido.

En el libro "*The Principles of Business Organization and Operation*" (1937), el escritor estadounidense Ralph C. Davies presentó un enfoque administrativo

basado en tres pilares fundamentales: planificación, estructuración y supervisión. Estos se describen de la siguiente manera:

- **Planificación:** Consiste en definir qué acciones se llevarán a cabo, cómo se ejecutarán, dónde tendrán lugar y quiénes serán los responsables.
- **Estructuración:** Este proceso se enfoca en crear y mantener un ambiente propicio que permita alcanzar los objetivos económicos de manera eficiente. Esto implica aspectos como la motivación del personal, la configuración organizativa y los protocolos operativos.
- **Supervisión:** Se encarga de regular las actividades empresariales según lo establecido en el plan, garantizando un desempeño adecuado, coordinando acciones y eliminando posibles obstáculos.

Por otro lado, Koontz y O'Donell, en su obra "*Principles of Management; An Analysis of Managerial Functions*" (1955), delinean un modelo administrativo con cinco funciones clave:

- **Planificación:** Define objetivos, políticas y estrategias para alcanzar metas específicas.
- **Estructuración:** Crea una disposición organizativa clara de roles y responsabilidades para facilitar el logro de los objetivos.
- **Integración:** Se centra en asignar adecuadamente a las personas dentro de la estructura organizativa.
- **Dirección:** Orienta a los miembros de la organización a través de técnicas de motivación, comunicación y liderazgo efectivo.
- **Supervisión:** Asegura que las acciones y resultados estén alineados con los objetivos establecidos.

Ambos enfoques coinciden en que la coordinación es crucial en el proceso administrativo, ya que permite sincronizar los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de metas colectivas.

En trabajos más actuales como el de Cruz y Jiménez (2013) se define el proceso administrativo como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo. En él encontramos también problemas de organización, dirección y para darle solución a esto debemos tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible. Las 4 etapas del proceso son: planeación, organización, dirección y control. La planeación es lo primero que se debe tomar en cuenta ya que en ella el administrador se debe anticipar con la meta y las acciones. Dentro de la planeación se deben hacer los siguientes pasos como: la investigación, y las estrategias. Las políticas, propósitos o procedimientos en la planeación pueden ser de largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

Después está la organización. Un conjunto de reglas, cargos y comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa. La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como los humanos, materiales y financieros.

En la etapa de dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y el alcance de las metas de la organización.

La etapa de Control es la que se encarga de evaluar y corregir el desarrollo general de una empresa.

Resulta de gran importancia para la trascendencia de los emprendimientos la realización de las 4 etapas del proceso administrativo, esto debido a que permite a las empresas enfocarse en el futuro y sus objetivos, facilita la toma de decisiones y la definición de estrategias. También permite establecer las funciones y jerarquías de la empresa para un óptimo funcionamiento, permite diseñar métodos y procedimientos para los distintos escenarios en los que se verá el negocio, evita la duplicación de funciones en las áreas del negocio, ya que el trabajo fluye constantemente. Mantiene una mejor relación entre directivos y el resto de los colaboradores, debido a que resulta más fácil identificar los recursos necesarios para las distintas tareas que deben ser realizadas y permite detectar problemas en

cualquiera de los procesos de la empresa y da la oportunidad de corregir las desviaciones.

6.4 Modelo de negocio

Otro concepto que es muy importante definir para el desarrollo de este trabajo corresponde al Plan de negocio. Según McKinsey & Company (1998) el plan de negocios fue usado por primera vez en Estados Unidos, como herramienta para conseguir fondos de inversionistas privados y fondos de capitales de riesgo, donde se daba participación en los negocios a estos, a cambio del capital. Esta práctica se extendió a los países europeos, y hoy se puede encontrar también en Latinoamérica.

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos qué se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos (Weinberg, 2009, p. 33). En la misma línea, los consultores Ernst & Young (1997) explican que un plan de negocios puede tener formas distintas, desde un glosario hasta un documento de producción profesional, pero siempre sirviendo para la documentación de las metas, objetivos, estrategias y tácticas de una compañía.

Varela (2001) engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción.

Kotler y Armstrong (2007), comentan que las empresas suelen preparar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo mantenerlos en

marcha. El plan estratégico implica adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno cambiante.

La utilidad del plan de negocios es tanto para un lector externo como interno al negocio. El externo es quien debe analizarlo para tomar alguna decisión acerca de: 1) otorgar financiamiento, para lo cual tratará de determinar la probabilidad de que el proyecto genere suficientes fondos para garantizar el pago del préstamo otorgado; 2) invertir en un proyecto, el inversionista evaluará lo atractivo del negocio y la probable rentabilidad que obtendría con su inversión.

La utilidad del plan de negocio desde la “perspectiva interna”, es decir la utilidad que tiene para el emprendedor, permite: delinear la idea de negocio; evaluar la factibilidad legal, técnica, económica y financiera de un negocio; determinar el monto de la inversión y del financiamiento necesario; servir de guía para la puesta en marcha del emprendimiento (Varela, 2001).

Según Ernst & Young (1997), los planes de negocios son la forma preferida de comunicación entre los emprendedores y los inversionistas. Esta definición declara que los planes de negocios están escritos para que los inversionistas los lean, con lo cual se entiende que el propósito del plan de negocios es presentar información a los inversionistas para que estos eventualmente puedan tomar una decisión de inversión. Por otro lado, Ernst & Young (1997) también menciona que es común que los dueños y gerentes de negocios reconozcan al plan de negocios como una herramienta indispensable para el manejo de sus negocios, ya que el hecho de escribir el plan les da una disciplina de planeación de sus actividades relacionadas con el negocio. Según esto, el plan de negocios representa no sólo un documento necesario para conseguir inversión, sino un proceso o herramienta de planeación para emprendimientos o negocios recién creados.

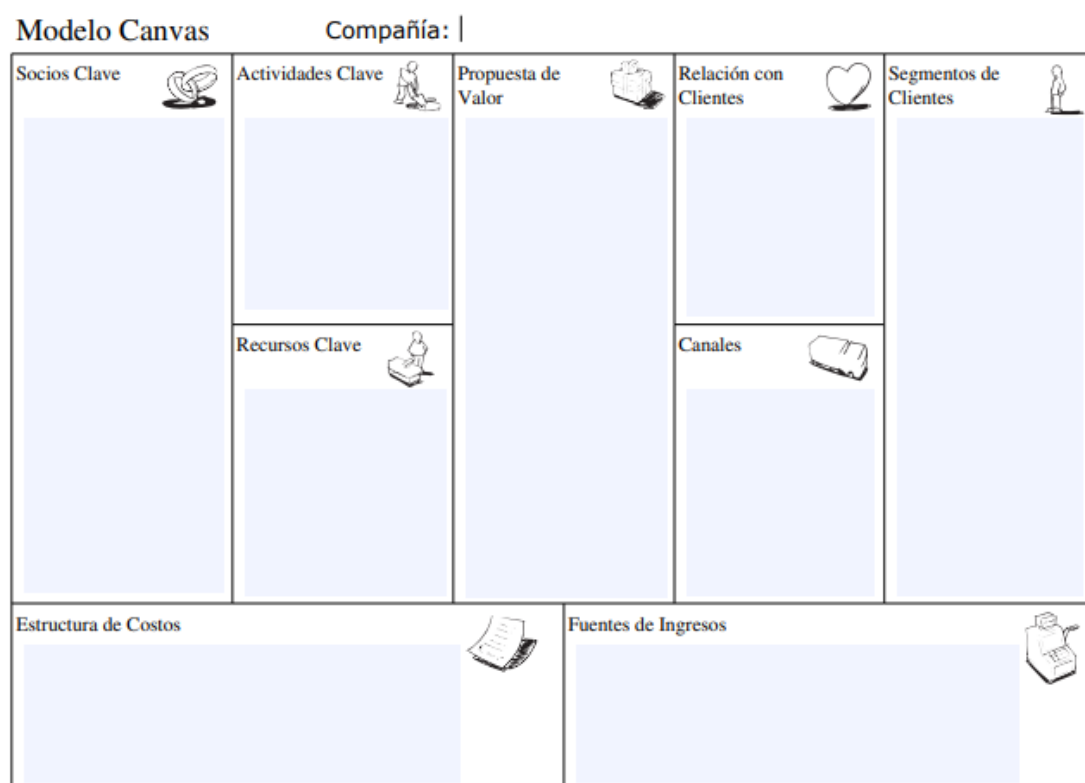
Recopilando la información de los distintos autores se puede concluir que las 4 principales razones de las empresas por las que realizan sus planes de negocio son:

- 1- Seleccionar las metas y objetivos de la empresa.

- 2- Establecer bases de gerenciamiento o manejo del negocio.
- 3- Proveer las bases para el proceso de control y evaluación de la empresa.
- 4- Comunicar un mensaje de la compañía a sus gerentes, directores externos, prestamistas e inversionistas potenciales.

El Dr. Alex Osterwalder introdujo un enfoque innovador para analizar modelos de negocios llamado Canvas. Este método se estructura en nueve componentes clave (ver Figura 1), que se centran en cuatro áreas fundamentales: Oferta, Clientes, Infraestructura y Viabilidad Económica. Utilizando este modelo, las empresas buscan evaluar internamente sus operaciones para identificar posibles áreas de mejora. A continuación, se detallan brevemente estos nueve componentes:

Figura 1: 9 módulos del modelo CANVAS



Fuente: Modelo Canvas, Osterwalder, 2011

- Segmentos de Mercado: Aquí se identifican los grupos específicos a los que una empresa desea dirigirse, fundamentando de manera precisa las necesidades de estos segmentos.

- Propuesta de Valor: Se define el producto o servicio único que diferencia a la empresa de sus competidores, creando un valor añadido para los clientes.
- Canales: Describe cómo la empresa se comunica con sus clientes para transmitir su propuesta de valor y mejorar la experiencia del cliente.
- Relaciones con Clientes: Se determina el tipo de relación que la empresa establece con sus clientes, lo que influye directamente en su experiencia con la marca.
- Fuente de Ingresos: Se identifican las principales fuentes de ingresos, tanto recurrentes como puntuales, para mantener un flujo de efectivo claro y sostenible.
- Recursos Clave: Se reconocen los activos esenciales que la empresa necesita para operar, que pueden ser financieros, humanos, intelectuales o físicos.
- Actividades Clave: Se enumeran las acciones cruciales que la empresa debe realizar para alcanzar el éxito y satisfacer las demandas de los clientes.
- Asociaciones Clave: Se describen las relaciones con proveedores y socios estratégicos que optimizan el modelo de negocio y reducen riesgos.
- Estructura de Costos: Se detallan todos los costos asociados con la implementación del modelo de negocio para garantizar una estrategia efectiva y rentable.

Para efectos de esta investigación han sido seleccionados los modelos que tienen una menor dificultad en su comprensión debido a que el plan de acción está dirigido a micro emprendedores sin un conocimiento previo de conceptos o metodologías de organización y administración de empresas, por lo cual modelos sencillos de entender les permitirán aplicarlos a su realidad de mejor manera. Para la planeación estratégica se utilizará el modelo desarrollado por Sielinski en el año 2007, en el caso del proceso administrativo del emprendimiento se utilizará la metodología definida por Cruz y Jiménez; mientras que finalmente para el modelo de negocio se aplicará el modelo Canvas creado por el Dr. Alex Osterwalder.

7. METODOLOGIA

Para la realización de este estudio se seleccionará un emprendimiento que cumpla con las características que tienen los emprendimientos nacidos por necesidad para inicialmente hacer un estudio descriptivo. Se realizará una investigación de tipo cualitativa ya que esta es la manera de obtener datos sobre características de personas y/o entidades en su propia forma de expresión. La metodología de obtención de datos de este tipo de investigación se basa principalmente en las entrevistas y las observaciones, las cuales serán realizadas directamente con el emprendedor a través del seguimiento de la empresa y su funcionamiento. Estas entrevistas serán de carácter mixtas (Hernández, 2006) debido a qué se iniciará con una serie de preguntas pautadas (ver tabla 2) que posteriormente, según las respuestas lo permitan, serán complementadas con conversaciones entre el entrevistador y el entrevistado sobre temas relacionados a la vida del emprendedor, el contexto actual en el que se encuentra la empresa y su dueño, la situación financiera que atraviesa el emprendimiento y cómo el emprendedor se visualiza en el futuro. Las entrevistas realizadas fueron de carácter individual, es decir, sólo estará presente el entrevistador junto al entrevistado y se buscará generar el mayor ambiente de confianza para adquirir toda la información necesaria. Para la observación participante se acompañó al emprendedor entre los meses de octubre y noviembre del año 2023, durante 3 distintas ocasiones para conocer la mayor cantidad de detalles posibles sobre el funcionamiento y la cadena de valor de la empresa, describiendo así esta empresa desde todos los puntos de vista y de una manera completa.

Tabla 2: Métodos de recopilación de información

MÉTODO DE RECOPIACIÓN	DETALLES	ALGUNAS PREGUNTAS
Entrevista 1: "Descripción del emprendedor y sus objetivos"	Esta entrevista se realiza con el objetivo de conocer al emprendedor, sus principales cualidades, historia académica, laboral, sus comienzos como emprendedor, su historia familiar; y también sus objetivos en el corto y mediano plazo.	¿Podría hacer un resumen de su historia previa al emprendimiento? ¿Cómo nace el emprendimiento? ¿Por qué motivo comenzó a emprender? ¿Cómo ve usted el emprendimiento en 1 año más? ¿Y en 5 años más?
Entrevista 2: "Diagnóstico del emprendimiento"	Entrevista donde se realiza una descripción de la situación actual del emprendimiento, el rubro al cual se dedica, los servicios que ofrece, sus clientes, entre otros temas relevantes.	¿A qué rubro se dedica la empresa? ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa? ¿Cuáles son los aspectos clave que han contribuido al éxito de la empresa? Elabore un breve modelo Canvas para describir su emprendimiento
Entrevista 3: "Finanzas del emprendimiento"	Entrevista donde se realiza una descripción de las finanzas de la empresa, se busca conocer sus ingresos, costos, cantidad de ventas mensuales, entre otros datos.	¿Lleva usted algún registro contable de las transacciones de la empresa? ¿Cuáles son sus costos fijos y variables? ¿Está usted endeudado por la empresa?
Observaciones	Mediante este método de recopilación de información se espera analizar a través de la observación participante el emprendimiento seleccionado en todas sus áreas, acompañando al emprendedor en distintas ocasiones para observar cómo realiza sus servicios, su atención con los clientes y las necesidades de la empresa que debe resolver día a día	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente a la descripción del emprendedor y su empresa se realizará una planeación estratégica donde se relacionan las metas de la organización, determinan las políticas y programas necesarios para alcanzar, se plantean objetivos específicos hacia esas metas y se establecen los métodos necesarios para asegurar que las políticas y programas sean ejecutados. Se abordarán los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias

- Plan de acción

Luego se procede a establecer un proceso administrativo formal y escrito en la empresa, aplicado en sus 4 etapas para así establecer la ruta que se seguirá en el corto y mediano plazo para alcanzar los objetivos del dueño de la empresa. A través de la recolección de datos se responderá a los siguientes elementos del proceso administrativo:

-Planeación

-Organización

-Dirección

-Control

Finalmente, con toda la información recopilada y junto al emprendedor, se desarrollará todo un modelo de negocio con toda su estructura para trazar el camino que deberá seguir este emprendimiento para cumplir con las metas que se ha propuesto el mismo emprendedor. Para la definición de este nuevo modelo de negocio se analizarán los siguientes datos:

- Segmento de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos

8. APLICACIÓN METODOLÓGICA

8.1 Recopilación de información

En este punto se analizarán los métodos utilizados para la recaudación de datos sobre el emprendimiento seleccionado, se sintetizará la información obtenida de cada entrevista u observación con el objetivo de conocer el emprendimiento seleccionado y así contextualizar desde un punto de vista en primera persona la situación actual de la empresa.

El emprendimiento que se ha seleccionado para el desarrollo del caso de estudio corresponde a la empresa “Armando Piscinas”, un microemprendimiento nacido hace cerca de 10 años, dedicado principalmente al rubro de la mantención y limpieza de piscinas. Su dueño es el emprendedor Armando Toledo, quien resulta ser perfecto para este caso debido a que cumple con los requisitos necesarios para el estudio. Inicialmente es un proyecto nacido por la necesidad de Armando de conseguir empleo, sin tener conocimiento previo de cómo emprender ha aprendido sobre la marcha a mantener su emprendimiento, el cual, hasta hoy se desempeña de manera informal en el mercado, pero ha logrado superar las adversidades y sostenerse, incluso creciendo un poco año a año.

El análisis de la información obtenida será descrito en 4 puntos que corresponden a las distintas entrevistas y observaciones que se realizaron al emprendimiento con sus respectivos objetivos particulares. En el punto 1 se sintetizará toda la información recaudada acerca de Armando, incluyendo temas como sus antecedentes laborales, su vida como emprendedor y características propias de él relevantes para la investigación. En el punto 2 se realiza una descripción completa del emprendimiento “Armando Piscinas”, donde se buscó describir el rubro del emprendimiento, los servicios que ofrece, su antigüedad, y temas más internos como los inicios de la empresa, sus primeros clientes que confiaron en él, cómo ha logrado fidelizarlos hasta hoy, su situación de informalidad y cómo se ha visto afectado por esta, entre otros temas; además un breve modelo CANVAS del emprendimiento para conocer su cadena de valor actual. En la entrevista número 3 se buscó conocer el estado financiero actual del emprendimiento, esta tarea

particular fue bastante compleja debido a 2 factores clave que afectan a este emprendedor, y a más de la mitad de los microemprendimientos en Chile, que son el desconocimiento de cómo llevar una empresa, principalmente en el área contable, y ejercer la actividad de la empresa de una manera informal sin llevar ningún tipo de registro. Por este motivo se describirán, los registros de ingresos y egresos de la empresa, las inversiones que se han realizado en esta, la deuda que ha asumido y otras áreas de las finanzas relevantes para la investigación.

En el cuarto punto, se llevará a cabo un análisis de las observaciones realizadas en "Armando Piscinas". Este enfoque de recopilación de información tenía como objetivo principal explorar y evaluar dos procesos cruciales para el éxito y la prosperidad de los emprendimientos. Estos procesos incluyen tanto la producción o prestación de servicios, que constituyen la fuente principal de ingresos del emprendimiento, como la relación interpersonal entre el emprendedor y sus clientes.

La intención es destacar, desde una perspectiva en primera persona, la dinámica existente entre el emprendedor y sus clientes. Se busca evidenciar el nivel de confianza mutua necesario para llevar a cabo los servicios acordados, así como la capacidad de negociación que la empresa posee con respecto a sus clientes. Estas observaciones resultan de gran importancia para la tarea de describir integralmente el emprendimiento en todas sus dimensiones, proporcionando una contextualización clara que permite comprender la estructura de los microemprendimientos informales surgidos por necesidad.

8.2 Descripción del emprendedor

Armando es un hombre de 57 años nacido en Antofagasta, por lo que se aprecia al conversar con él, por comentarios de sus familiares y de sus mismos clientes es una persona muy confiable, respetuosa, solidaria, comprometida, empática y trabajadora. Actualmente se dedica a trabajar entre 10 a 12 horas diarias, también es muy humilde y su principal motivación para trabajar es su tranquilidad y la de su familia; tiene muy poco conocimiento acerca de métodos actualizados de realizar trámites no cuenta con una base de datos y trabaja su emprendimiento de manera

informal. Contextualizando sobre su historia y como llegó a emprender, toda su vida ha sido un amante del fútbol practicándolo desde muy pequeño hasta hoy, esto junto a las ganas de buscar una mejor vida lo motivó a estudiar la carrera de pedagogía en educación física primero en Arica, para posteriormente cambiarse a la Universidad de Playa Ancha en Valparaíso y en ésta titularse. En esta etapa universitaria de su vida conoció a Loreto, su actual esposa y un pilar fundamental en la vida de Armando, tanto como emprendedor como en su vida personal, además con ella tiene una familia junto a sus 2 hijos. Luego de titularse comenzó a formar su familia junto a su pareja viviendo en Quilpué y ejerciendo su carrera como profesor de educación física, luego de un poco más de 10 años ejerciendo esta profesión Armando queda cesante y pasan cerca de 2 años en los que no puede encontrar trabajo y sólo sobreviven gracias al sueldo de su esposa, por lo que en busca de oportunidades y por un traslado que se le ofreció a la compañera del emprendedor se mudan a Santiago, a la comuna de La Florida.

Después de unos cuantos meses de buscar trabajo como docente, y sin encontrar nada serio, en una conversación con un amigo que en ese entonces le limpiaba la piscina y es muy experimentado en su rubro le comentó la idea de emprender en la limpieza y mantención de piscinas, al no tener más oportunidades y la necesidad de mantener a su familia Armando vio una salida para sus necesidades en emprender. Su amigo le explicó que no requería una mayor inversión y con muy buena voluntad le ofreció enseñarle todos los procedimientos necesarios que debía realizar para ofrecer un buen trabajo, además de proveedores y ayuda en caso de cualquier duda específica del rubro ya que cuenta con mucha experiencia, vale mencionar que junto con Armando son amigos hasta el día de hoy y siempre que se necesitan se ofrecen ayuda mutuamente. También resultó muy beneficioso que Armando contaba con un gran círculo de amigos y conocidos que tenían piscinas, y decidieron darle una mano contratando sus servicios para la mantención de sus respectivas piscinas, por el buen servicio que ofrece el emprendedor estos clientes se mantienen hasta hoy.

Armando ha manifestado como objetivo a corto plazo el deseo de contratar una persona que le permita disminuir su carga laboral y poder realizar el mantenimiento

de las piscinas de sus clientes simultáneamente, todo esto con el objetivo de optimizar el trabajo diario que debe realizar el emprendedor y así tener la oportunidad de visitar una mayor cantidad de clientes al día. A largo plazo, el deseo de Armando es de expandirse por toda la zona precordillerana del gran Santiago, entre las comunas de La Florida y Vitacura, con un equipo de trabajadores que se puedan movilizar en distintos vehículos para la realización de múltiples mantenciones simultáneas, adicionalmente un sueño de Armando es ampliar el número de servicios que ofrece el emprendimiento a sus clientes, agregando: pintura de piscinas, mantención de bordes, trabajos con cerámica, y otros.

8.3 Diagnóstico del emprendimiento

Para la realización de una descripción del emprendimiento, su funcionamiento, su historia y de otros temas relevante para la investigación, se desarrolló una segunda entrevista (ver anexo 2) dónde se abarcan temas sólo referentes al emprendimiento como tal.

Armando Piscinas es un emprendimiento que nació hace 10 años aproximadamente en la comuna de Peñalolén, Santiago. El emprendimiento nace por la necesidad de Armando de encontrar empleo y generar ingresos para su familia, al no conseguir un trabajo en su profesión y analizar todas sus opciones posibles, el emprendedor opta por acoger el consejo de un amigo, experimentado en el rubro del mantenimiento de piscinas, de comenzar a ejercer esta labor. En un principio con la ayuda de este y de otros amigos que le ofrecieron contratar sus servicios. Los principales servicios que ofrece la empresa a sus clientes son los servicios de mantenimiento de filtros y bombas de piscinas, limpieza de piscinas y/o ventas de artículos para la limpieza de piscinas; vale mencionar que en ocasiones se realiza la venta de ciertos productos para la mantención o limpieza de piscinas con el objetivo de aumentar la cantidad de ingresos. La ubicación geográfica donde se localizan los clientes objetivos de la empresa son las comunas de: La Florida, Peñalolén, La Reina, Ñuñoa y Macul. El emprendimiento se encuentra localizado donde vive Armando, en la comuna de Ñuñoa y en su misma casa almacena todos los materiales necesarios para los servicios de la empresa. Desde un principio

fueron amigos de él que le otorgaron la confianza de mantener sus piscinas y al ver el profesionalismo con el que se desempeñaba lo han recomendado a vecinos u otros clientes. Los clientes de Armando Piscinas contratan los servicios de forma anual, es decir, se fija una cuota mensual que considera una cierta cantidad de visitas mensuales a la piscina para la realización de la mantención y esta cantidad de visitas varía según la temporada del año. Por ejemplo, durante la temporada baja que se sitúa entre abril y octubre se realizan 2 visitas mensuales, mientras que, en la temporada alta, que se desarrolla entre noviembre y marzo, se realizan 4 visitas mensuales. La forma en que Armando trabaja es de lunes a sábado, cerca de 10 horas diarias y su rutina como emprendedor se estructura creando una bitácora diaria de las casas que debe visitar, formando una ruta en su camioneta que considera la disponibilidad de los clientes, la ubicación de las piscinas y otras obligaciones que se deben cumplir para el emprendimiento.

Según Armando, el principal motivo de éxito con sus clientes es la responsabilidad con que se realizan los trabajos. Su compromiso con los clientes es lo más importante en este rubro, y sus características personales, el ser una persona honrada, honesta, empática, leal y responsable le ha permitido ganar la confianza y fidelidad de todos sus clientes hasta el día de hoy. Esto se debe sumar al conocimiento y experiencia que se ha acumulado en todos estos años trabajando, y a que para ofrecer un servicio lo más profesional posible se requieren productos de la más alta calidad junto con métodos actualizados y convenientes para los clientes.

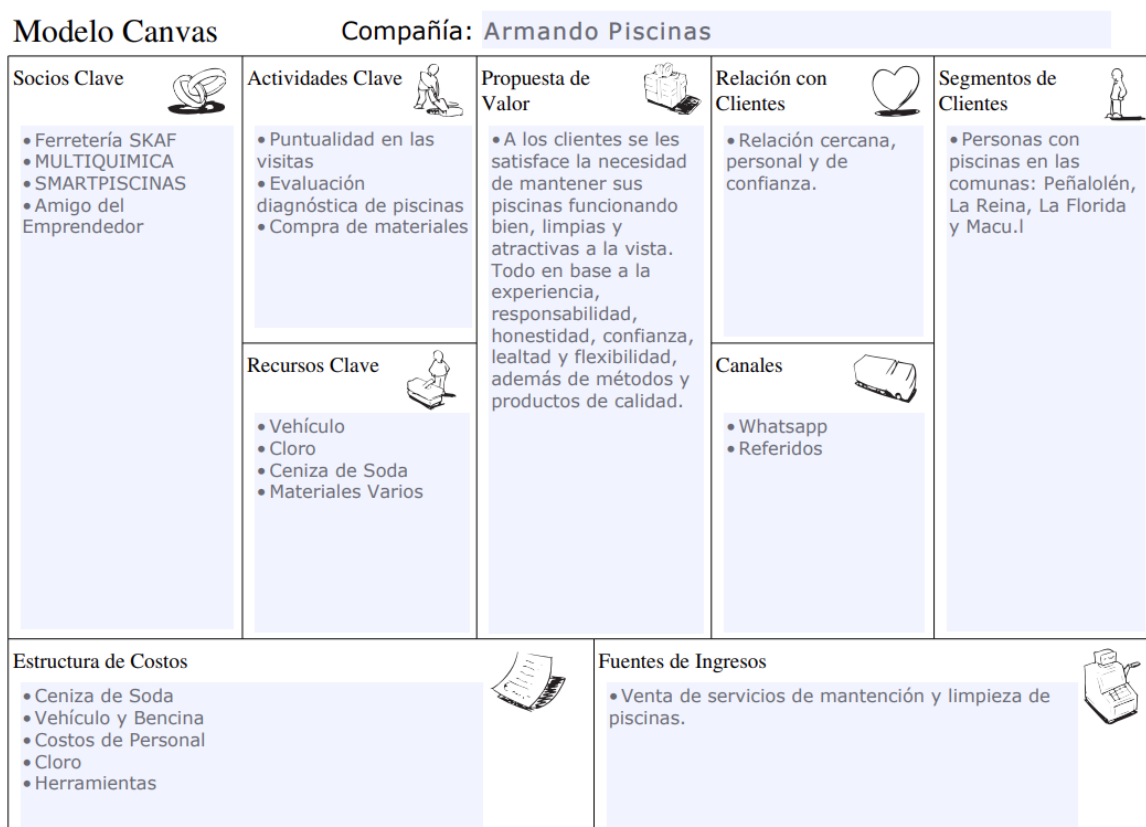
Actualmente, el emprendimiento desempeña sus servicios con un grado de informalidad alta a ojos del Servicio de Impuestos Internos (SII), si bien cuenta con un inicio de actividades registrado en el año 2017 (Ver anexo 5), Armando siempre ha trabajado de forma informal por varios factores.

En Chile existe una plataforma estatal llamada “Empresa en un Día” diseñada para que cualquier persona pueda crear su empresa fácilmente y sin la gran cantidad de pasos que se requieren con una escritura tradicional, pero la realidad del país, y de Armando, muestra que un muy alto porcentaje de emprendimientos no realiza este

proceso. Entre las principales razones que se pueden identificar están: la falta de conocimiento sobre los beneficios (no sólo tributarios) de iniciar actividades formalmente y que la funcionalidad del emprendimiento no está condicionada por la formalidad de este. Al ser un emprendimiento motivado por la necesidad y satisfacer dicha necesidad con el trabajo que realiza sin formalizarse, no encuentra un argumento fuerte para realizar este trámite. Particularmente en este caso, el emprendedor ha tenido la motivación para iniciar el proceso de formalización de su empresa, pero al no tener un domicilio propio no ha podido concluir el proceso de “Empresa en un día” y otros motivos también como el desconocimiento, falta de tiempo y la falta de perseverancia para el trámite.

Para una mejor comprensión de cómo se estructura y desarrolla el emprendimiento actualmente se desarrolló un modelo CANVAS (ver figura 2), con sus 9 elementos, que ayudará de mejor manera a identificar los puntos clave de Armando Piscinas.

Figura 2: Modelo CANVAS Armando Piscinas



Fuente: Elaboración propia.

SEGMENTO DE CLIENTES: Personas o condominios que cuenten con piscinas en las comunas de La Florida, Macul, Ñuñoa, Peñalolén y La Reina.

PROPUESTA DE VALOR: A los clientes se les satisface la necesidad de mantener sus piscinas funcionando bien, limpias y atractivas a la vista, todo esto en base a la experiencia, honestidad, responsabilidad, confianza, lealtad, flexibilidad y con productos y métodos de calidad.

CANALES: Los canales en los que puedo llegar a mis clientes es vía whatsapp y mediante referidos o recomendados por mis actuales clientes.

RELACIÓN CON CLIENTES: Se mantiene una relación muy cercana con los clientes, los conoce a todos personalmente y los mantiene hace mucho tiempo. Esta relación se ha fortalecido gracias a la confianza, la honestidad y el respeto.

FLUJO DE INGRESOS: El dinero ingresa principalmente por la venta de planes anuales de mantenimiento y limpieza de piscinas; esporádicamente se realiza la venta de productos relacionados al mantenimiento y limpieza de piscinas.

RECURSOS CLAVE: Vehículo, 3 tipos de cloro: líquido, tableta y granulado, ácido muriático líquido (baja PH), ceniza de soda (sube PH), mangueras, saca-hojas, aspiradora, cepillo limpia muros, kit medidor de PH y cloro, anti-algas, decantador y cuarzo.

ACTIVIDADES CLAVE: La puntualidad en las visitas a las piscinas, la evaluación del estado de la piscina en todos sus ámbitos, la compra de materiales.

SOCIOS CLAVE: Ferretería SKAF, Multiquímica, Smart piscinas y Julio, un amigo que se dedica hace más de 30 años a la industria de las piscinas y cada vez que lo necesitas lo ayuda de alguna u otra forma.

ESTRUCTURA DE COSTOS:

Tabla 3: Estructura de costos

		COSTOS VARIABLES	
COSTOS FIJOS			
Sube PH	\$ 25.000	Cloro	\$ 100.000
Bencina	\$ 120.000	Manguera	\$ 25.000
Costos de Personal	\$ 518.000	Limpia Fondo	\$ 20.000
Automovil	\$ 400.000	Saca Hojas	\$ 3.000
COSTO TOTAL	\$ 1.063.000	Cepillo	\$ 4.000
		Pertiga	\$ 18.000
		COSTO TOTAL	\$ 170.000

8.4 Situación financiera actual del emprendimiento

Una característica común en los microemprendimientos en Chile es la informalidad y la falta de registros contables de estos, y Armando Piscinas no es la excepción ya que se desempeña de forma informal y no cuenta con un orden en la contabilidad de la empresa. Armando no se caracteriza por ser muy entendido en la contabilidad o el orden que esta requiere, no tiene un solo documento con todos sus ingresos o egresos, solo tiene un cuaderno personal donde anota la información que considera importante día a día y mantiene en su mente la cantidad total de clientes que atiende. Actualmente el emprendimiento cuenta con 82 clientes que contratan sus servicios de forma anual siendo la principal fuente de ingresos de la empresa, cada cliente paga una tarifa mensual que depende de la ubicación de su casa, el tamaño de su piscina y otras características del servicio, las tarifas varían entre 28 mil pesos y 60 mil pesos mensuales que son depositadas a la cuenta personal de Armando.

Todo el flujo de dinero en la empresa se desarrolla a través de la cuenta personal de Armando, es decir, recibe todos los pagos en su propia cuenta y desde la misma realiza todos los egresos de dinero de la empresa sin mantener un orden y clara diferencia entre el capital del emprendimiento y sus finanzas personales, causando consecuencias importantes como la incapacidad generar ahorro o reinvertir en la empresa. Para la identificación de la situación financiera de la empresa, el emprendedor redactó toda la información contable que tenía en 3 hojas de papel donde indicó el nombre de sus 82 clientes (Ver anexo 4) junto a la tarifa que les

cobra y todos sus egresos ya sean mensuales o anuales (Ver anexo 5). Con respecto a los ingresos de la empresa, el promedio de la tarifa mensual que pagan los clientes es de 33 mil pesos, el valor más común que se cobra es 30 mil pesos y también es relevante mencionar que existe un pequeño porcentaje de clientes con los que tiene tratos preferenciales, que consisten en realizar la mitad de las visitas en la temporada baja de uso de sus piscinas, que es entre abril y octubre, a cambio de un precio preferencial entre estos meses. Con relación a los costos de la empresa, Armando los separó entre sus costos mensuales para trabajar y sostener el emprendimiento, y sus costos anuales que por lo general es la renovación de equipos o cloro, que compra en grandes cantidades para almacenarlo o venderlo. Dentro de sus costos mensuales destacan la cuota mensual de su vehículo, el cual corresponde al bien más importante para los servicios de la empresa, que es de 400 mil pesos, la bencina para el vehículo que aproximadamente son 120 mil pesos mensuales y el pago de su propia Isapre y cotización de AFP que corresponde a 518 mil pesos mensuales.

Para la estimación del flujo de caja actual (ver tabla 4) del emprendimiento, se dividió el año calendario en 4 trimestres en los que, en base a los datos otorgados por el emprendedor, se calcularon los ingresos operacionales de Armando Piscinas junto con los costos fijos y variables de la empresa.

Tabla 4: Flujo de caja actual del emprendimiento

Períodos	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre
Ingresos				
Ingresos por ventas	\$ 8.115.000	\$ 7.080.000	\$ 7.080.000	\$ 8.000.000
Egresos				
(Costos variables)	\$127.500	\$127.500	\$127.500	\$127.500
(Costos fijos)	\$3.189.000	\$3.189.000	\$3.189.000	\$3.189.000
Flujo financiero	\$4.798.500	\$3.763.500	\$3.763.500	\$4.683.500

8.5 Observaciones

El proceso de observaciones del emprendimiento se desarrolló en 3 distintas ocasiones entre los meses de octubre y noviembre del año 2023, teniendo como objetivo principal el análisis de las actividades que generan ingresos para la empresa y cómo se relaciona directamente con sus clientes.

El día laboral de Armando comienza generalmente a las 10 de la mañana, donde luego de pasear a sus mascotas y realizar otras tareas de hogar, sale en dirección a la casa de su primera visita del día. Por lo general Armando se adecúa a los horarios que sus clientes le solicitan, o a un rango en el que ambos tendrán disponibilidad. Los clientes a veces prefieren un horario en el que ellos estarán en la casa para recibir a Armando y presenciar el trabajo, pero también existe un porcentaje importante de los clientes con los que existe plena confianza y prefieren adecuarse a la disponibilidad de Armando, incluso llegando dejar abierto si no se encuentran en la casa, lo que demuestra la calidad de persona que es el emprendedor quien a lo largo de los años ha generado un nivel de confianza y fidelidad con sus clientes muy difícil de alcanzar. Realiza entre 8 y 10 visitas en un día, demorándose entre 30 y 50 minutos. El formato de las visitas dependerá de si es una primera cita o un cliente antiguo, si es una primera cita se realiza un diagnóstico inicial de la piscina analizando su tamaño, bombas y estado en general para que Armando pueda ofrecer un presupuesto al cliente, este presupuesto considerará 2 visitas al mes en temporada de invierno y 4 visitas en la temporada de verano. En el caso de ser un cliente antiguo, la visita resulta ser más rápida ya que Armando se limita a sólo hacer su trabajo y el tiempo que emplea depende exclusivamente del tamaño de la piscina. Para la compra de los distintos materiales o insumos que se requieren para la realización de los servicios, existen días en que a Armando le queda una franja de tiempo entre sus citas donde puede pasar a comprar estos materiales en sucursales de su proveedor que quedan en Peñalolén o cerca de las comunas en que trabaja; en otras ocasiones donde requiere materiales para su primera piscina del día o ir a una tienda de un proveedor más lejana debe destinar tiempo en la mañana de algún día para realizar estas labores. Es importante mencionar que, como a cualquier persona, a Armando también le surgen emergencias familiares o personales en su día a día por lo que hay días en que no puede cumplir con todas sus obligaciones en el emprendimiento y la productividad de su día se puede ver bastante afectada, pero el emprendedor siempre intenta tener cómo prioridad los compromisos de su empresa.

Su comunicación con los clientes es bastante transparente, se comunica con ellos en todo momento a través de WhatsApp demostrándose muy atento para que puedan tener la mejor experiencia con su servicio, al momento de haber terminado el servicio les explica a sus clientes cual fue el trabajo realizado para conocer su nivel de satisfacción y aclarar cualquier tipo de duda, finalmente se despide de manera muy educada y afectiva para mantener esa cercanía y cariño en la relación con sus clientes.

Se puede llegar a la conclusión de que el factor más importante para la realización de los servicios ofrecidos por el emprendimiento es la camioneta en la que se desplaza Armando, su vehículo resulta ser de mucha importancia para hacer las visitas a los clientes y para comprar los insumos necesarios, por lo que es un bien que le permite realizar todas las actividades que le generan ingresos. Otras actividades que se observa que resultan clave para el funcionamiento correcto de la empresa es un buen desempeño al momento de limpiar las piscinas de los clientes; al igual que ser responsable, puntual y cordial con sus clientes para que ellos lo recomienden y siga creciendo.

9. RESULTADOS

9.1 Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene como objetivo principal establecer el plan de acción para que un emprendimiento alcance sus metas a largo plazo, por lo que en primera instancia es preciso definir los objetivos de la empresa a 5 años o más.

Armando manifestó que al largo plazo le gustaría ampliar su número de clientes y expandirse a todas las comunas del sector oriente y precordillerano de Santiago, entre las comunas de La Florida, Peñalolén, Macul, Ñuñoa, La Reina y Las Condes. De igual forma pretende ampliar la variedad de servicios que ofrece la empresa, desea agregar la mantención de bordes en las piscinas, cambiar diseños a través de la pintura de piscinas, mosaicos, cerámicos u otros materiales. Parte del objetivo también es contar con un equipo de trabajo, que con distintos vehículos trabajarán simultáneamente en distintos servicios que ofrecerá la empresa dentro de estos sectores para satisfacer todas las necesidades de los clientes. Existen ciertos valores que resultan fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa, para mantener el valor agregado que destacan los clientes y permitir seguir expandiendo el emprendimiento, es de vital importancia establecer que todos los trabajadores que en algún momento desarrollen un servicio para algún cliente de Armando Piscinas tendrán como principal foco la responsabilidad, honestidad, honorabilidad y eficacia al momento de realizar cualquier tipo de trabajo.

El primer elemento que se debe definir para la planificación estratégica es la Misión, la cual nos debe indicar el propósito central de la empresa, es decir, el motivo por el cual existe y la necesidad que busca satisfacer; todo en un tiempo presente y rara vez se ve modificada. En este caso particular la empresa busca satisfacer la necesidad de las personas que cuentan con una piscina de poder mantener su jardín de forma limpia y atractiva para la vista, a través de la mantención y limpieza de sus piscinas de una manera conveniente, ecológica y principalmente responsable con las solicitudes de clientes. El sistema que se utiliza para los servicios de mantención y limpieza es ecológico debido a que se reutiliza el agua

de la piscina y se conecta la manguera al filtro logrando reducir al mínimo el desperdicio del agua, contribuyendo al cuidado de este bien escaso hoy en día.

La misión que se ha definido con Armando para su emprendimiento es:

“La misión de Armando Piscinas es brindar a las personas del sector oriente de Santiago la oportunidad de poseer un jardín limpio y llamativo visualmente a través de la mantención de las piscinas, basándose principalmente en métodos convenientes, ecológicos y con principal foco en el compromiso y responsabilidad con los clientes.”

El siguiente paso en la planeación estratégica es la visión del emprendimiento, este elemento está orientado a las aspiraciones de la empresa, es decir, a cómo se visualiza el emprendimiento en un futuro y cuáles son los objetivos permanentes de la organización. La visión a futuro del emprendimiento de Armando consiste en ampliar su número de clientes a lo largo de todas las comunas del sector oriente de Santiago hasta el punto de ser una de las empresas líderes en el mercado de mantención, limpieza, diseño y construcción de piscinas, particularmente en las comunas de Peñalolén, La Reina y Ñuñoa; manteniendo los valores en el trabajo que permiten posicionarse ante los clientes.

La visión de Armando Piscinas queda definida cómo:

“Ser reconocidos como una empresa líder en la región metropolitana por proveer a nuestros clientes un servicio destacado en la mantención o diseño de sus piscinas, basado en profesionalismo, sostenibilidad, responsabilidad, innovación, experiencia y excelente disposición del equipo.”

Los objetivos del emprendimiento se van a clasificar en 2 tipos: a corto y largo plazo. Con la visión del futuro de la empresa de Armando se establecerán algunos objetivos a largo plazo que permitan cumplir estas metas más a futuro, también se considerarán los objetivos a corto plazo que mencionó el emprendedor en la entrevista realizada (Ver anexo 1).

Corto plazo: En el corto y mediano plazo los principales objetivos del emprendimiento consisten inicialmente en la búsqueda y contratación de un

ayudante para Armando, contar con otra persona en la empresa le permitirá al emprendedor optimizar las tareas que debe realizar en un día y ser más productivo ya que pueden trabajar simultáneamente. En el ámbito financiero siempre existe el deseo de generar más ingresos, además, para crecer es necesario aumentar el número de clientes por lo que dentro de los objetivos se encuentra ampliar la cantidad actual de clientes a través de distintas estrategias, e igualmente, ofrecer nuevos servicios a los clientes ya existentes. También es importante estar constantemente pendiente a la satisfacción de los clientes frente a los servicios ofrecidos, por este motivo a cada cliente se le debe realizar una encuesta de satisfacción para conocer cuál es el posicionamiento de la empresa frente a sus clientes; se debe realizar a través de WhatsApp ya que es el medio por el cual Armando se comunica con ellos y se debe procurar para no perder la cercanía y amabilidad que lo caracteriza.

Largo plazo: Una de las metas en la vida de Armando es lograr hacer crecer su negocio hasta el punto de él no ser necesario para el funcionamiento de este, en el largo plazo se busca ser una de las empresas líderes en la mantención, limpieza, y diseño de piscinas del sector oriente de Santiago, principalmente en las comunas de Peñalolén, La Reina y Las Condes dado que en estas comunas se concentra la mayor cantidad de piscinas. El objetivo es alcanzar por lo menos 100 clientes en cada comuna precordillerana y por lo menos 50 clientes en la otras comunas como: Ñuñoa, Macul, La Florida, etc. Otro objetivo es aumentar el valor del ticket promedio por cliente ya que al tener más personal se puede ofrecer otros servicios más específicos y profesionales que son más costosos. Ampliar la variedad de servicios ofrecidos también es un importante objetivo, para lo que se estipuló como meta que en los próximos 5 años la empresa ofrezca servicios de pintura de piscinas, mosaicos, cerámicas, arreglo de bordes, mantención del cemento, entre otros. Entre las prioridades de la empresa también está muy presente la satisfacción de los clientes por lo que una meta es que la llegada de nuevos clientes sea principalmente por recomendación, es decir, que por lo menos el 30% de los clientes nuevos de la empresa la haya conocido gracias al comentario de algún cliente que contrate los servicios del emprendimiento.

Para alcanzar las metas del emprendimiento en el largo plazo es necesario establecer las estrategias de la empresa, que no son más que una guía de pasos a seguir y protocolos para distintas situaciones que tienen como principal objetivo la construcción de un sendero hacia los objetivos propuestos. Al ser un microemprendimiento las estrategias que seguirá Armando Piscinas estarán orientadas principalmente en 3 focos: diferenciación, eficiencia y satisfacción de los clientes.

A nivel funcional, con el emprendimiento se busca alcanzar una diferenciación reconocida por los clientes basada principalmente en la eficiencia del trabajo realizado y la satisfacción de los clientes al recibir el servicio ofrecido. Para realizar un trabajo eficiente será necesario una capacitación realizada por Armando a todos los futuros integrantes del equipo de trabajo. Contratar personal le permitirá al emprendimiento ofrecer una nueva variedad de servicios y generar más ingresos, anteriormente no tenía el tiempo para cumplir con sus actuales obligaciones y desarrollar nuevos servicios por lo que es un paso importante para la empresa. Inicialmente será solo 1 nuevo trabajador por lo que el protocolo será realizar las visitas en conjunto al emprendedor para aprender las distintas labores y técnicas necesarias para la realización de los servicios en base a la observación, consejos e instrucciones que recibirá en el trabajo. Luego de 3 días de asistir a Armando el nuevo trabajador comenzará a realizar él mismo los servicios bajo la supervisión del emprendedor, aquí será muy importante el perfeccionismo con el que se deben realizar las correcciones ya que el servicio del nuevo colaborador será la nueva imagen de la empresa. Cuando el trabajo ya este perfeccionado y prolijo, se espera que junto al emprendedor inicien la ruta diaria trabajando en simultaneo en distintas casas para optimizar el tiempo. La satisfacción al cliente también resulta ser uno de los focos más importantes ya que en este rubro las empresas se destacan exclusivamente por su responsabilidad. Existe mucha competencia pero generalmente no tienen un nivel de cercanía con sus clientes, no son puntuales en las visitas agendadas, o bien, muchas veces ni siquiera asisten. La estrategia que se debe seguir es recalcar diariamente los valores de la empresa en el equipo de trabajo, desde la capacitación se le debe enseñar a los futuros trabajadores que lo

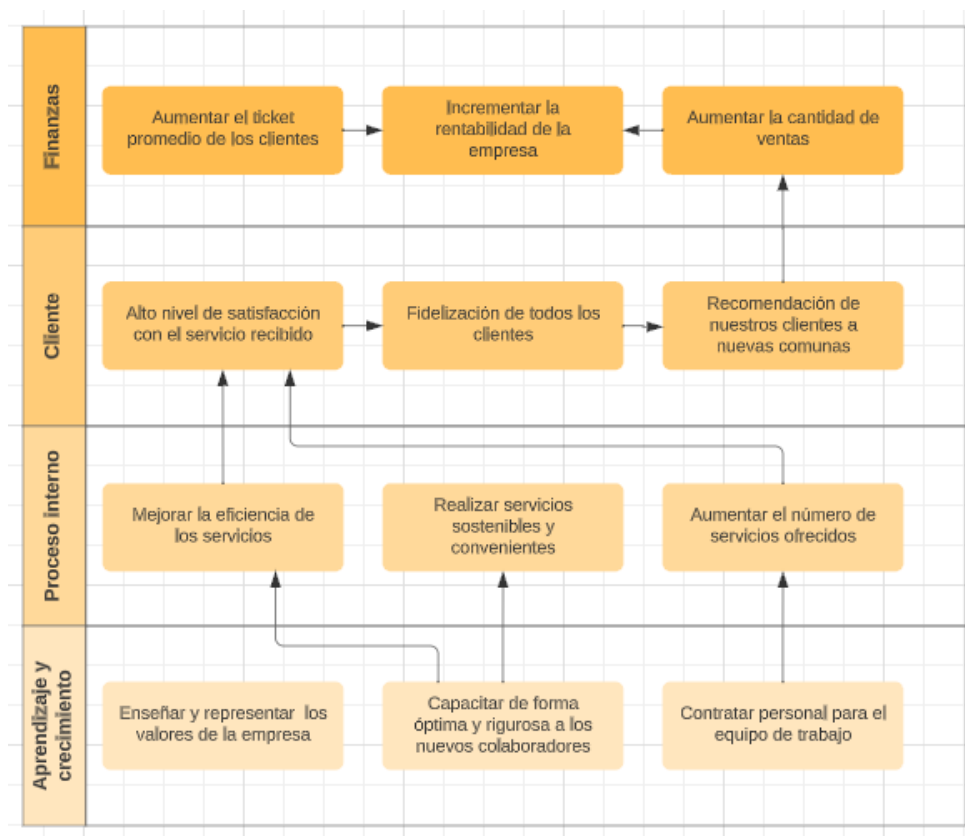
más importante en Armando piscinas es la responsabilidad, calidad y cordialidad con la que se atiende a los clientes, ellos son los principales promotores del emprendimiento y están acostumbrados a recibir satisfactoriamente los servicios de la empresa por lo que mantener los estándares de compromiso y calidad del emprendimiento es la tarea más importante.

A nivel de negocio se implementará una estrategia orientada a la diferenciación. Esta estrategia tiene como objetivo incrementar las ventas del negocio y ganar la lealtad a la marca de sus clientes. Estos objetivos se cumplirán mediante la técnica de incluir características que aumenten el desempeño del comprador, es decir, agregarle valor al servicio que recibirán basado en la confiabilidad, sostenibilidad, responsabilidad y satisfacción superior a la necesidad. En Armando piscinas se deben caracterizar principalmente por la confianza, se debe establecer que asumir los compromisos es lo más importante y la palabra es ley, se debe cumplir con todo lo establecido junto al cliente, ya sea horario, servicio o cualquier acuerdo, para que tenga la mejor experiencia posible. Es importante destacarse por utilizar técnicas sostenibles para el ahorro de los clientes y por la crisis hídrica que atraviesa el planeta; y también es importante destacarse por la calidad del servicio ofrecido.

Con los objetivos definidos y las estrategias establecidas, es momento de graficar el plan de acción mediante el cual se alcanzarán las metas a largo plazo. La forma más sencilla y clara de crear un plan de acción es mediante un mapa estratégico (ver figura 3), el cual muestra desde 4 distintas perspectivas los pasos que se deben seguir. Conviene observar el plan de acción de esta forma ya que se definen todas las tácticas necesarias para alcanzar las metas estableciendo responsabilidades en cada proceso del negocio, si se observa desde arriba hacia abajo permite identificar que deficiencias se pueden mejorar. Los principales indicadores de éxito para el plan son: la cantidad de visitas realizadas al día, el nivel de satisfacción de los clientes, la cantidad de servicios ofrecidos por la empresa, la tasa de fuga de clientes y la tasa de clientes que llegan por recomendación. El nivel de satisfacción de clientes se medirá mediante una minienquesta que se realizará después de cada visita semanal a los clientes por el canal de comunicación, el rango de respuesta

será ente 1 y 7, para consultas sobre la calidad y satisfacción recibida ante el servicio; se espera que las respuestas sean 100% de 7. La tasa de fuga de clientes se medirá a través una sencilla formula que incluye la cantidad actual de clientes dividida por la cantidad de clientes en un periodo anterior, cada periodo dura 6 meses ya que los planes son anuales; se espera no perder ningún cliente, fuera de casos específicos como cambios de casa u otros, por lo que si la tasa da como resultado mayor a 1 es el caso óptimo, si la tasa es menor a 1 es preocupante ya que se han perdido clientes. La tasa de clientes que llegan por recomendación se medirá en 2 etapas, en la primera etapa se les consultará a los nuevos clientes de qué manera ellos conocieron la empresa, si es mediante una recomendación será anotado en la base de datos; luego de cada periodo se realizará la segunda etapa que consiste en contar el número de clientes nuevos que llegó en ese periodo y dividirlo por el total de clientes, en este indicado el resultado esperado es que sea lo más alto posible.

Figura 3: Mapa estratégico de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

9.2 Proceso administrativo

A continuación, se desarrollará el proceso administrativo para la empresa Armando Piscinas, el cual permitirá gestionar todos los recursos internos de una manera eficiente y así aprovechar la oportunidad de la que nace el emprendimiento. Este proceso cuenta con 4 distintas etapas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

La primera etapa es la de planificación en la empresa, en el caso de Armando Piscinas en el punto anterior de esta investigación se desarrolló todo un proceso de planeación estratégica donde se establecieron los objetivos a corto y largo plazo, y, además se elaboró un plan de acción resumido en el mapa estratégico (ver figura 3), que indica cuáles serán las técnicas y estrategias para cumplir las metas del emprendimiento.

La segunda etapa del proceso administrativo de la empresa es la organización, en esta etapa se asignan las tareas que se deben realizar en la empresa de una forma eficiente para optimizar la cadena de valor. Al ser un microemprendimiento, en Armando piscinas todas las tareas que se deben realizar se pueden dividir en 2 grupos: realización de servicios y labores administrativas. En el corto plazo se espera que Armando haya contratado un ayudante por lo que estas tareas se pueden distribuir de una forma eficiente para optimizar la producción. Posteriormente a la inducción y capacitación realizada por el emprendedor, el nuevo colaborador debe ser capaz de realizar los servicios de una manera eficiente y con la calidad que caracteriza a Armando por lo que él puede asumir la mayor parte del área productiva, es decir, el nuevo ayudante realizará la mayor parte de los servicios que ofrece la empresa. En términos de roles, Armando desarrollará las tareas del área administrativa, sin dejar por completo la ejecución de servicios y supervisión del ayudante. Entre estas tareas realizará las labores necesarias para formalizar el emprendimiento, para planificar la organización de la empresa y dedicarse a un área comercial para atraer y vender a la clientela. En el largo plazo, se espera que la empresa cuente con un equipo de trabajo que desarrollará simultáneamente los servicios de la empresa, idealmente habrá 2 equipos definidos: un equipo dedicado exclusivamente a la mantención y limpieza de piscinas, y un equipo dedicado al arreglo de piscinas, particularmente realizará trabajos de arreglos en bordes e instalación de mosaicos u otras cerámicas. Cada equipo contará con un vehículo en el que transportarán los materiales requeridos para la realización eficiente de los servicios ofrecidos y cumplir responsablemente con los compromisos establecidos con los clientes. Por otra parte, Armando se dedicaría particularmente a labores administrativas dentro del emprendimiento, organizará las bitácoras de cada equipo de trabajo y estará a cargo del área de recursos humanos. En un escenario optimista, se espera en 3 años como mínimo, contar con una persona a cargo del área comercial, este colaborador desempeñará labores de ventas, post venta y atención de clientes junto con la ayuda de Armando que se dedicará a la atención de sus clientes y a la supervisión de situaciones particulares en el área. Idealmente el equipo de ventas gestionará nuevas ventas a través de canales digitales de la

empresa y realizando promociones o asociaciones con la administración de condominios que cuenten con piscinas, o con comunidades de casas que tengan piscinas.

La etapa de dirección del proceso administrativo está ligada al momento de ejecución del plan de acción establecido en la planeación estratégica, al ser el único dueño de la empresa esta labor estará a cargo de Armando, quien tendrá la obligación de supervisar todas las fases de la cadena de valor de la empresa, es decir, tendrá la tarea de estar continuamente revisando cómo se ejecuta cada proceso de la empresa, desde el área operacional en la mantención de piscinas hasta el área de ventas en la captación de nuevos clientes; de igual manera debe estar presente en cada etapa del proceso productivo del emprendimiento ya que en el caso de surgir cualquier problema tendrá la capacidad de solucionarlo desde su propio punto de vista. En el caso de los microemprendimientos es imprescindible la constante supervisión de los dueños de la empresa para que cada tarea de la cadena de valor se realice de una manera eficiente y de esa forma maximizar la oportunidad en el mercado.

Como última etapa del proceso administrativo de la empresa se debe realizar un control del plan establecido, a través de la medición y análisis de una serie de indicadores que permiten identificar los puntos altos y bajos del emprendimiento, junto con posibles mejoras. Para el emprendimiento Armando Piscinas, se fijarán una serie de indicadores o “KPI” (Key Performance Indicator) para la evaluación de los procesos del plan y la supervisión de cumplimiento de objetivos. Para simplificar el proceso de análisis y medición de indicadores, estos se segmentarán en las 4 perspectivas más relevantes para el funcionamiento de la empresa a través de un *balanced scorecard* (ver tabla 5), estableciendo no menos de 2 indicadores por perspectiva que contarán con: nombre, objetivo, fórmula, meta, frecuencia de medición y responsable de acción. Deben abarcar todos los procesos relacionados a su perspectiva y entregar resultados que permitan medir la eficacia con la que se realizan los procesos, el alcance de metas y la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de objetivos.

Tabla 5: Balance Scorecard del emprendimiento

PERSPECTIVA FINANCIERA					
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Retorno sobre la inversión	Tener un alto retorno con respecto a la inversión realizada	$(\text{INGRESOS}-\text{INVERSIÓN})/(\text{INVERSIÓN}) \times 100$	80%-90%	Anual	Gerencia general
Cantidad de ventas	Aumentar cada periodo la cantidad de ventas	N° de clientes semestrales	Aumentar como mínimo 30% cada periodo	Semestral	Área de ventas
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Nivel de satisfacción de clientes	Mantener el nivel máximo de satisfacción de clientes	Miniencuesta respondida por los clientes	Nota máxima "7"	Semanal	Equipo de operaciones
Tasa de fuga de clientes	Reducir la tasa de fuga de clientes a 0 cada periodo	$(\text{Cant de clientes perdidos})/(\text{Cant inicial de clientes})$	0	Semestral	Toda la cadena de la empresa
PROCESOS INTERNOS					
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cantidad de servicios ofrecidos	Se busca aumentar paulatinamente el número de servicios que ofrece la empresa en medida que se contrate más personal	N° de servicios ofrecidos a clientes	Aumentar 1 servicio ofrecido al año	Anual	Gerencia general y equipo de operaciones
Cantidad de visitas realizadas al día	Con la contratación de personal se busca mejorar la eficiencia y abarcar más clientes en menos tiempo	N° de visitas realizadas al día	Aumentar como mínimo 50% en cada periodo	Semestral	Gerencia general y equipo de operaciones
APRENDIZAJE Y DESARROLLO					
NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Contratación de personal	Aumentar cada año la cantidad de personal para el crecimiento de la empresa	Cant de nuevos colaboradores	Como mínimo aumentar 1 trabajador al año	Anual	Gerencia general
Reuniones de personal	Tener instancias junto con el equipo de trabajo para escuchar sugerencias, atender situaciones y revisar la carpeta mensual	Cantidad de reuniones realizadas	Por lo menos 1 mensual	Mensual	Gerencia general

Fuente: Elaboración propia

9.3 Modelo de negocio

Finalmente, con la planeación estratégica realizada y el proceso administrativo de la empresa establecido, se debe dar paso a la definición del nuevo modelo de negocio de la empresa que permitirá analizar las oportunidades del emprendimiento en el mercado, analizar la posición frente a los clientes y tener una visión general

de la empresa para que toda la organización se oriente al mismo foco. En los dos puntos anteriores se creó un plan de acción para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo en base a una serie de estrategias que seguirá cada fase en la cadena de valor del emprendimiento. Para la creación del modelo actual de la empresa se utilizará la herramienta CANVAS ya que en la definición de sus 9 módulos se abarcan las 4 principales áreas de importancia para un negocio, y tiene una metodología sencilla para realizar y comprender por parte de los emprendedores. A continuación, se definirán los elementos de la metodología para Armando Piscinas:

- 1- Segmento de mercado: El público objetivo de Armando Piscinas debe ser básicamente cada persona que cuente con una piscina construida en su casa, sin importar el tamaño, y desee mantenerla funcionando bien, limpia y atractiva visualmente. Debido a la realidad de Chile, estos clientes por lo general serán de una realidad socioeconómica entre clase media-alta y muy alta; mientras que el rango etario esperado es entre a partir de un adulto joven de 33 años en adelante con el objetivo de establecer su nuevo hogar para vivir en su casa, sin pretensiones de mudarse en el corto plazo y tenga especial afinidad por la responsabilidad y compromiso en los servicios que contrata. La empresa experta en tecnología y análisis de datos Unholster (2022) realizó un estudio para conocer la cantidad de piscinas que existen en la región metropolitana, mostrando que las comunas del sector oriente concentran cerca del 50% del total de piscinas. El público se segmentará principalmente por comuna de residencia, las comunas en las que se busca trabajar son: Peñalolén, La Reina, Las Condes, Ñuñoa, Macul y el sector norte de La Florida; realizando especial énfasis en las primeras 3 ya que cuentan con la mayor cantidad de piscinas en la región metropolitana.
- 2- Propuesta de valor: En este módulo se debe hacer referencia al factor distintivo del emprendimiento, por el cual los clientes nos eligen por sobre la competencia. Para las personas quienes poseen una piscina y requieren la contratación de servicios de mantención y limpieza, tienen como principal prioridad al momento de seleccionar una empresa la responsabilidad con la que esta desempeña los servicios ya que buscan aprovechar al máximo este

bien y la falta de compromiso o irresponsabilidad causa incomodidad o momentos indeseables para los clientes siendo causal de cancelar los servicios. Por este motivo la propuesta de valor de Armando Piscinas debe estar basada en la responsabilidad, compromiso, profesionalismo, cercanía y empatía con las que se realizan todos los procesos en la experiencia del cliente a lo largo de la contratación de cualquiera de los servicios ofrecidos, sumado al método sostenible que se utiliza en el servicio de mantención y limpieza, en el cual no se desperdicia agua de la piscina.

- 3- Canales: Aquí se deben definir los canales de comunicación y ventas en los que se llevará a cabo la relación con los clientes. Se espera que el área comercial del emprendimiento se haga cargo de la venta de servicios, agenda de visitas y satisfacción de clientes por lo que la manera en la que se comunicarán con ellos será principalmente a través de WhatsApp, llamadas o correo electrónico. De igual forma el equipo de operaciones se comunicará a través de llamadas o WhatsApp con los clientes cuando se vayan a realizar las visitas. Se espera llegar a nuevos clientes a través de métodos presenciales y digitales, como por ejemplo el reparto de volantes a nuevos posibles clientes de la zona donde trabaja. Actualmente la mayor cantidad de clientes llega por recomendación de clientes antiguos y se espera elevar el nivel del servicio para mantener este método de promoción, también se debe promocionar el emprendimiento en nuevos condominios yendo presencialmente; también se debe realizar una campaña publicitaria en redes sociales con un enlace directo al WhatsApp de la empresa para facilitar la comunicación con posibles nuevos clientes.
- 4- Relación con clientes: Aquí se define como será la interacción que se tendrá con los clientes. En Armando Piscinas se caracterizan por siempre relacionarse directamente con el cliente, de una manera cálida, cercana y cordial logrando así establecer altos niveles de confianza con los clientes que se fidelizan a la empresa y la recomiendan. Es por este motivo que se debe mantener este tipo de relación, si bien la mayor parte de las interacciones que tendrá el emprendimiento con sus clientes será a través de canales

digitales, será de gran importancia establecer protocolos para la comunicación que tendrá cualquier colaborador con los clientes.

- 5- Fuentes de ingresos: Se deben definir todas las actividades de la empresa que generan ingresos para sostener el emprendimiento a lo largo del tiempo. La fuente de ingresos de Armando Piscinas estará dada principalmente por la realización de servicios de: mantención de piscinas y bombas, limpieza de piscinas, diseño de mosaicos, arreglos de bordes o fondos de piscinas, pintura de piscinas, instalación de cerámicos; adicionalmente se puede ofrecer productos necesarios para el mantenimiento o limpieza de piscinas a los clientes.
- 6- Recursos clave: Este módulo se debe definir de una forma clara y precisa ya que establece los recursos indispensables para el correcto funcionamiento del emprendimiento. Como se mencionó anteriormente la principal fuente de ingresos de la empresa es la realización de visitas semanales de mantenimiento u otros servicios a los clientes por lo que el recurso más importante que se utiliza es el humano, es decir, el equipo de operaciones que ejercerá las labores en terreno que generarán los ingresos para la empresa; junto con el equipo de trabajo un recurso complementario indispensable para el funcionamiento debe ser los vehículos en que se transportarán los trabajadores y el combustible. Otros recursos que deben ser clave para la fluidez de la cadena de valor en esta empresa son: los teléfonos mediante los que se comunicarán las distintas áreas con los clientes, las bitácoras de cada equipo de trabajo para la organización de la empresa y otras materias primas como cloro, químicos, etc.
- 7- Actividades clave: Estas actividades son las que permiten entregar valor a los clientes y generar una mejor relación con ellos para que recomienden la empresa. En Armando Piscinas, por orden cronológico de la experiencia del cliente se debe inicialmente captar al cliente de una forma atractiva y llamativa, ya sea con una promoción o la recomendación de un cliente satisfecho con el servicio; luego realizar una visita para la cotización del servicio que se busca contratar, en esta visita se debe evaluar el estado de

la piscina, la antigüedad, el tamaño y los factores necesarios para ofrecer un presupuesto justo para ambas partes; posteriormente se debe ejecutar el servicio contratado por el cliente de una forma pulcra y detallada, al borde de la perfección y cumpliendo responsablemente los compromisos establecidos para fidelizar nuevos clientes y recomienden la empresa; vale mencionar que la compra de materiales y carga de bencina son actividades primarias para que se puedan ejecutar las actividades que generan ingresos por lo que también se deben tener en cuenta. Otras actividades clave para la aplicación del plan de acción establecido de forma óptima es la revisión constante de los indicadores definidos en el proceso administrativo para evaluar el desempeño de cada área de la empresa y comprobar si se están cumpliendo los objetivos.

- 8- Asociaciones clave: Aquí se identifican las entidades que permiten agilizar la cadena de valor del emprendimiento para enfocar la mayor parte de los recursos en las actividades clave. Como primer asociado se debe buscar un proveedor(es) que ofrezca tarifas favorecidas por volumen de compra, es decir, que al comprar la cantidad requerida de los distintos materiales primarios para un largo periodo de tiempo tenga precios más bajos que le mercado en general, de ser necesario también se debe asociar con un asesor contable para realizar la contabilidad de la empresa, y a la vez, identificar fugas de presupuesto o gastos innecesarios para la empresa. Otro asociado que Armando Piscinas puede considerar es su amigo que le enseñó el rubro, esto debido a que tienen una muy buena relación y este también tiene una empresa dedicada a las piscinas por lo que una sociedad le permitiría ofrecer una mayor cantidad de servicios y contar con el personal requerido solo para trabajo particulares.
- 9- Estructura de costos: En el último modulo del modelo de negocios se determinan los principales costos de la implementación del plan de acción para tener una idea del volumen de ventas mínimo para alcanzar el punto de equilibrio. En el largo plazo se espera que Armando Piscinas haya crecido hasta la posibilidad de expandirse a distintos servicios y contar con nuevos

colaboradores en cada área de la empresa por lo que sus costos se segmentarán en 2 tipos para su correcta definición: costos fijos y costos variables (ver tabla 6). Como el principal ingreso de la empresa está dado por la contratación del plan anual de mantenimiento y limpieza los costos serán definidos como el costo total anual de cada ítem.

Tabla 6: Estructura de costos del nuevo modelo de negocios en 5 años

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
Ceniza de Soda	\$ 90.000	Arreglo de Bordes	\$ 20.000
Bencina	\$ 3.600.000	Mosaicos	\$ 30.000
Remuneraciones	\$44.400.000	Pintura de Piscinas	\$ 50.000
Automóviles	\$12.000.000	Cemento	\$ 30.000
Cloro	\$ 110.000	Manguera	\$ 25.000
Gastos Administrativos	\$ 1.500.000	Limpia Fondo	\$ 20.000
Publicidad	\$ 1.500.000	Saca Hojas	\$ 3.000
COSTOS TOTALES	\$63.200.000	Cepillo	\$ 4.000
		Pertiga	\$ 18.000
		COSTOS TOTALES	\$ 200.000

IMPUESTOS	27%
PATENTES	\$ 200.000

Fuente: Elaboración propia

9.4 En Resumen

La investigación se centró en el estudio detallado del emprendimiento denominado “Armando Piscinas”, dirigido por Armando Toledo, un apasionado y trabajador individuo de 57 años originario de Antofagasta, se ha dedicado al servicio de mantenimiento y limpieza de piscinas, consolidándose en su sector a pesar de operar de manera informal en el mercado chileno. Desde sus inicios, Armando Piscinas emergió como una solución a la necesidad laboral de su fundador. Su dedicación y compromiso personal han sido cruciales para establecer relaciones duraderas con sus clientes. Para conocer su emprendimiento se analizó una visión detallada de los servicios ofrecidos, la clientela objetivo, la estructura operativa, y los desafíos asociados con su operación informal. Fue una tarea que presentó grandes desafíos debido a la naturaleza informal del negocio y la falta de registros contables formales. A pesar de estas limitaciones, se proporcionó una visión detallada de los ingresos, egresos, inversiones y deudas asociadas con Armando Piscinas, ilustrando la realidad económica del microemprendimiento.

Luego de evidenciar la situación actual de Armando Piscinas queda clara la falta de conocimientos sobre administración y gestión estratégica de Armando, y un gran porcentaje de los emprendedores en Chile, por lo que se vuelve de suma urgencia promover la formalización de las MiPymes. Para lograr este objetivo se propone aplicar una serie de herramientas de gestión y estrategia que permiten organizar de manera eficiente y ordenada los recursos de la empresa.

La investigación profundiza en el proceso de planificación estratégica de Armando Piscinas, Armando aspira a expandir su negocio en varias comunas, con un enfoque particular en La Florida, Peñalolén y La Reina. La misión de Armando Piscinas es ofrecer a los residentes del sector oriente de Santiago jardines limpios y visualmente atractivos, centrándose en métodos ecológicos y un compromiso inquebrantable con la satisfacción del cliente. La visión de la empresa es posicionarse como líder en el mercado regional, enfocándose en la profesionalidad, sostenibilidad, innovación y experiencia. A largo plazo, el objetivo es establecerse como una empresa líder en las comunas seleccionadas, con metas específicas para aumentar

el número de clientes y diversificar los servicios ofrecidos. Las estrategias clave para el éxito incluyen la diferenciación, eficiencia y satisfacción del cliente. El proceso administrativo de Armando Piscinas se divide en cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control. Se destaca la importancia de mantener altos estándares de calidad, responsabilidad y cordialidad en todas las interacciones con los clientes. El modelo de negocio de Armando Piscinas se estructura principalmente en torno a su segmento de mercado, propuesta de valor, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. La empresa se centra en ofrecer servicios de calidad y mantener una relación cercana con los clientes. Luego de esta investigación, Armando queda bien posicionado para alcanzar sus metas a corto y largo plazo. La investigación proporciona una hoja de ruta detallada para el éxito continuo de la empresa en el sector de piscinas en Santiago. De igual forma se debe mencionar que la formalización de un emprendimiento, como "Armando Piscinas", es un proceso crucial. En primer lugar, la formalización permite establecer un marco legal y administrativo que protege tanto al emprendedor como a sus clientes, generando un ambiente de confianza y credibilidad en el mercado. Al operar de manera formal, el emprendimiento podrá acceder a beneficios fiscales, créditos financieros y otros recursos que impulsan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Además, la formalización facilita la implementación de sistemas contables eficientes, lo que permite una gestión financiera más transparente y organizada. También posiciona al emprendimiento para enfrentar desafíos regulatorios y competitivos con mayor preparación.

10. CONCLUSIONES

Dada la importancia que representan los emprendimientos para la economía del país, resulta de mucha importancia generar material para fortalecer y complementar la iniciativa emprendedora en Chile. La realidad actual de la situación micro emprendedora de Chile está caracterizada principalmente por desempeñarse de manera informal en el mercado, sin iniciar actividades ni emitir boletas, y por no contar con los estudios necesarios para la administración de empresas.

Para aportar en el ecosistema emprendedor actual, en esta investigación se desarrolló una metodología para la organización de un microemprendimiento nacido por necesidad, con base en la planeación estratégica de los emprendimientos, el proceso administrativo de las empresas y los objetivos del dueño del emprendimiento; de igual forma se explica cómo establecer el modelo de negocio de una empresa a través del modelo CANVAS. Inicialmente se seleccionó un microemprendimiento que cumpliera con las características más comunes de los emprendimientos en Chile, la empresa seleccionada fue Armando Piscinas. La empresa es de un hombre llamado Armando y se caracteriza principalmente por haber nacido por la necesidad, ser un emprendimiento informal, ser trabajado por cuenta propia por su dueño y dedicarse a la prestación de servicios, específicamente a la mantención y limpieza de piscinas.

La primera etapa de la investigación fue la recopilación de información, donde se buscaba conocer al emprendedor, sus objetivos y la situación actual de la empresa. Para esta recaudación de información se realizaron distintas entrevistas y observaciones, donde se analizó la realización de servicios del emprendimiento, la cadena de valor y la forma en que se relaciona el emprendedor con sus clientes; logrando identificar todas las áreas relevantes de la empresa y los factores importantes para diferenciarse en el mercado.

Luego de conocer el escenario actual en que se encuentra el emprendedor y sus objetivos en el corto y largo plazo, se debe proceder a la planeación estratégica del emprendimiento, la cual consta de definir 5 módulos que le permitirán al emprendimiento tener un foco establecido y alcanzar esas metas propuestas en

base a ese foco. El primer módulo para definir es la misión donde se establecen el propósito central de la empresa, a qué se dedica y la necesidad que busca satisfacer. El siguiente módulo por definir es la visión del emprendimiento, donde se establece cuáles son los objetivos permanentes de la organización y como pretende visualizarse en el largo plazo. Luego se establecen las metas u objetivos de la organización, estos pueden segmentarse en corto y largo plazo, y tienen como finalidad fijar el objetivo para el cual se diseñarán las estrategias y el plan de acción que seguirá el emprendimiento. El cuarto módulo necesario para la planeación estratégica del emprendimiento es la definición de estrategias, estas estrategias se pueden segmentar en estrategias funcionales y de negocio. Las estrategias funcionales están orientadas a los procesos productivos de la empresa, es decir, a definir los focos más importantes para las áreas de la empresa que se dedican a la generación de ingresos, como la venta de servicios o la realización de estos; mientras que las estrategias de negocio están más bien enfocadas en el nivel gerencial de la empresa, es decir, al rumbo que desea seguir el emprendimiento para diferenciarse de su competencia. Finalmente se debe definir el plan de acción del emprendimiento para una planeación estratégica eficaz; en base a las estrategias seleccionadas y los objetivos definidos, se establece un plan de acción para cada perspectiva relevante de la empresa, las perspectivas que se deben tener en consideración son: aprendizaje y desarrollo, procesos internos, servicio al cliente y finanzas. Para una comprensión más sencilla se puede realizar un mapa estratégico donde se ubican 4 segmentos con las perspectivas importantes y se interconectan las actividades que se deben realizar para cumplir con todas las metas.

Posterior a la planeación estratégica se debe establecer un proceso administrativo del emprendimiento para gestionar de una manera eficiente todos los recursos con los que cuenta la empresa, este proceso tiene 4 etapas: planeación, organización, dirección y control. La etapa de planeación está directamente relacionada con la planeación estratégica anteriormente mencionada ya que en ella se establecen las metas y el plan de acción que pretende realizar el emprendimiento para el cumplimiento de objetivos, luego de planear se debe realizar la etapa de

organización que es donde la gerencia del emprendimiento asignará las tareas que se deben realizar en la organización para un funcionamiento óptimo y eficiente, es relevante mencionar que se debe seleccionar cuidadosamente el equipo laboral para funcionar de manera eficaz. La fase que sigue es la dirección del plan de acción, aquí se establece quien va a liderar el funcionamiento de la empresa y debe supervisar la correcta ejecución del plan de acción establecido, por lo general en los microemprendimientos debe estar el mismo dueño a cargo de la dirección para estar atento a la correcta realización de las tareas. Finalmente, se realiza la etapa de control del proceso administrativo, en esta última etapa se establecen los factores de éxito para el emprendimiento y se definen los indicadores de cada perspectiva relevante de la empresa que muestran si está bien encaminado el plan de acción establecido. La forma recomendable de establecer los indicadores de éxito para la empresa es a través de un *balanced scorecard* que permite visualizar los indicadores de una forma ordenada por perspectiva y con la definición de cada uno para comprender de mejor forma si se están cumpliendo las metas.

La última fase de esta metodología para la organización estratégica de emprendimientos por necesidad es la definición del nuevo modelo de negocio que debe tener para alcanzar sus objetivos propuestos, para una comprensión más sencilla por parte de los emprendedores se utilizó la metodología CANVAS para definir los modelos, esta metodología cuenta con los 9 módulos más importantes que se deben considerar para una empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Vale mencionar que no existen módulos más importantes que otros en el modelo CANVAS, para una utilización óptima de este se debe dar énfasis a cada punto y revisar constantemente para no pasar por alto procedimientos importantes en el día a día de la empresa.

En conclusión, la importancia de fortalecer y complementar la iniciativa emprendedora en Chile se revela como imperativa dada la significativa contribución de los emprendimientos a la economía del país. Este estudio se enfocó en abordar la realidad actual de los microemprendimientos en Chile, caracterizados por su

informalidad y la falta de preparación empresarial. Para aportar al ecosistema emprendedor, se desarrolló un plan de acción basado en herramientas de gestión y estrategias que se aplicó al caso específico de Armando Piscinas, un emprendimiento nacido por necesidad. La investigación abarcó desde la recopilación de información, donde se identifican áreas clave del emprendimiento, hasta la planificación estratégica, proceso administrativo y definición de un nuevo modelo de negocio. Al fortalecer la base de conocimientos y prácticas de los emprendedores, se busca impulsar el crecimiento sostenible y la competitividad de los microemprendimientos en Chile, contribuyendo así al desarrollo económico y empresarial del país.

11. LIMITACIONES

Este estudio se centra en demostrar cómo la formalización de las actividades de un emprendimiento ante la ley puede propiciar un significativo crecimiento. Al regularizar su situación frente al Servicio de Impuestos Internos, las empresas no solo mejoran su desarrollo interno, sino que también contribuyen al progreso económico del país. Sin embargo, es importante señalar que existen limitaciones a considerar en esta investigación, una de las principales limitaciones radica en el sesgo derivado de la falta de información específica del mercado y las ventas en el sector de limpieza de piscinas, al no ser un rubro tan conocido, ni contar con empresas tan grandes o masificadas, no se puede acceder a información tan certera del comportamiento del mercado en general, adicionalmente, el emprendedor sólo cuenta con registros de sus clientes del último año y no tiene conocimiento de como han evolucionado sus ventas en los últimos periodos de su empresa. Este sesgo imposibilita la proyección de la demanda y cantidad de ventas a la que se puede llegar a acceder.

Además de estas limitaciones, se debe reconocer que ciertos análisis específicos para el emprendimiento seleccionado no fueron incluidos, ya que no eran necesarios para el objetivo general del estudio. Esto se debe a que el enfoque estaba principalmente en el desarrollo interno del emprendimiento a través de la regularización legal, más que en análisis externos como el análisis PETS o un estudio exhaustivo del mercado, los cuales generalmente se realizan en etapas previas a la creación del emprendimiento. Por lo tanto, estos aspectos no influyeron en la reestructuración de la planificación estratégica ni en los procesos administrativos del emprendimiento analizado.

12. RECOMENDACIONES

La propuesta de modelo de negocio junto con el mapa estratégico definido para Armando Piscinas en esta investigación se puede utilizar como una visión general de cuáles son las expectativas del futuro del emprendimiento, pero dependerá del emprendedor la manera en que se ejecutarán las tareas diarias de la empresa que, al fin y al cabo, son la base para alcanzar los objetivos que se han propuesto; por este motivo el plan de acción debe estar acompañado por una serie de recomendaciones para una ejecución óptima del plan.

La primera recomendación, y más importante, es regularizar la formalidad de la empresa, tener la empresa inscrita es el primer paso para ordenar y llevar de mejor manera la empresa, la formalización brinda al emprendedor la oportunidad de acceder a una serie de beneficios y protecciones legales que fortalecen la estabilidad y seguridad de su negocio, no solo facilita el cumplimiento de obligaciones tributarias, sino que también genera confianza entre clientes, proveedores y posibles inversionistas. Asimismo, formalizar el emprendimiento abre las puertas a la participación en programas gubernamentales de apoyo y financiamiento, promoviendo el crecimiento sostenible de la empresa. El inicio de actividades debe estar ligado al inicio de registros contables, como primer paso se puede abrir una cuenta particular de la empresa donde se realicen todos los movimientos con relación al emprendimiento y no haya una mezcla con movimientos personales de Armando; esto permitirá realizar los formularios establecidos por la ley y llevar la contabilidad del flujo de caja de la empresa. En relación al funcionamiento de la empresa, para optimizar de buena forma los recursos del emprendimiento es recomendable que la empresa realice todos sus procesos comerciales y administrativos de manera digital, esto significa tener un equipo de ventas que se desempeñe a través de teletrabajo e interactúen con los cliente por los distintos canales de la empresa con el fin de facilitar los procesos de venta y agendamiento de visitas, esta área de la empresa debe estar en constante sincronía y comunicación con otras áreas de la empresas para la planificación de los equipos. Una empresa digital también genera una mayor eficiencia operativa y en rentabilidad

ya que se necesitaría una bodega para el almacenamiento de materiales y vehículos de la empresa, contar con esta bodega le permite al emprendedor realizar una constante supervisión al equipo de operaciones, y a la vez, continuamente realizar reuniones con su equipo para crear un ambiente de confianza y compañerismo. De igual forma, una bodega tiene un menor costo en infraestructura para la empresa por lo que mejoraría la rentabilidad. Una página web permite ofrecer a los clientes una experiencia más personalizada y cómoda, en la actualidad la captación de clientes se realiza mayormente a través del marketing digital por lo que un enlace directo a la página de la empresa y la opción de dejar sus datos para ser contactados por un vendedor resulta más eficiente para atraer público realmente interesado en los servicios del emprendimiento.

Para la mejora de la rentabilidad de la empresa también es importante tomar en cuenta ciertas recomendaciones que están relacionadas a las finanzas del emprendimiento y a la logística de la planificación de rutas en los equipos de trabajo, en el corto plazo la empresa debe realizar un ajuste en sus tarifas ya que estas están por debajo del precio de mercado y los costos aumentan con el paso del tiempo, también se recomienda en el largo plazo evaluar la posibilidad de arrendar los vehículos necesarios para equipos de trabajo o hacer un leasing de estos vs la compra debido a que se devalúan muy rápido y tienen una mayor cantidad de gastos asociados que pueden afectar la rentabilidad de la empresa. En el ámbito logístico para aprovechar de mejor manera los recursos se deben dividir los equipos de operaciones por comunas cercanas para reducir el gasto innecesario de combustible y la carga laboral que puedan llegar a tener, también se debe designar un equipo que realice las compras necesarias un día establecido para no tener imprevistos por falta de materiales o materia prima; idealmente se deben buscar opciones para alcanzar economías de escala con la compra de materiales y evaluar la posibilidad de generar ingresos a través de la venta de estos bienes a clientes u otros colegas.

Posterior a la realización de la investigación queda demostrado que la planeación estratégica y el proceso administrativo juegan roles fundamentales en la

formalización de los emprendimientos, ya que proporcionan una estructura y dirección esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de un negocio. En conjunto, la planeación estratégica y el proceso administrativo crean un ambiente propicio para la formalización, ya que proporcionan las herramientas y estructuras necesarias para operar de manera eficiente, competitiva y conforme a las regulaciones legales y fiscales. Al alinear la visión estratégica con prácticas administrativas sólidas, los emprendimientos no solo mejoran su posición en el mercado, sino que también establecen una base sólida para el crecimiento, la innovación y la adaptación continua a un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

13. BIBLIOGRAFÍA

Acs, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). Introduction: The startup process. *Estudios de Economía*, 35(2), 121-132.

Acs, Zoltan. (2006). ¿Cómo es bueno el espíritu empresarial para el crecimiento económico? *Innovaciones: tecnología, gobernanza y globalización*, 1(1), 97-107. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.L1.97> [[Enlaces](#)]

Acs, Zoltan; Varga, Atila. (2005). Emprendimiento, Aglomeración y Cambio Tecnológico. *Economía de las pequeñas empresas*, 24(3), 323-334. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1998-4>

Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2013 global report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe. Santiago, Chile

Amorós, J. E., & Poblete, C. C. (2013). Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el mundo. Chile: GEM.

Ansoff, I. (1965) *Estrategia corporativa*, McGraw Hill, Nueva York.

Armstrong, J. (1982) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211.

Audretsch, David; Keilbach, Michael. (2002). *Capital emprendedor y desempeño económico*. Documento de debate ZEW 02-76. <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0276.pdf> [[Enlaces](#)]

Balachandran, V., & Sakthivelan, M. S. (2013). Impact of information technology on entrepreneurship (eentrepreneurship). *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(2), 51-56.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

Cruz, J., & Jimenez, V. (2013) *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. (2013, agosto 10). Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Davari, Ali; Farokhmanesh, Taraneh. (2017). Impacto de las políticas de emprendimiento en la oportunidad de emprender. *Cartas de ciencias de la gestión* , 7, 431-438. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.6.003> [[Enlaces](#)]

Davies, Ralph C. [*The principles of business organization and operation*](#). Hedrick, 1937.

Dawson, D., Fountain, J., & Cohen, D. (2011). *An exploratory analysis of lifestyle entrepreneurship in rural, cool-climate wine tourism regions*. *Asia Pacific Journal Tourism Research*, 16(5), 551-572.

Fairlie, Robert; Fossen, Frank. (2017). Emprendimiento de oportunidad versus necesidad: dos componentes de la creación de empresas. *Documento de Discusión SIERPR* , N.º 17-014. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3010267> [[Enlaces](#)]

Farayibi, A (2015). *Entrepreneurship as a Driver of Economic Growth: Evidence from Enterprise Development in Nigeria*. *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2852865>

Fayol, Henri. *Administración industrial y general*. El ateneo, 1987.

Fayyaz, A., Mian, S. & Khan, J. (2009). *State of entrepreneurship and globalisation in Pakistan*, *International Journal of Business and Globalisation*, volumen 3, No. 3 pp. 271. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2009.023499>

Forehand, G., y A. Sheshunoff (2003) "Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance", *Kentucky Banker Magazine*, núm. 914, pp. 13-14

Fuel, P. (2014). De la necesidad a la oportunidad. http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/emprendimiento_oportunidad_100719.aspx.

Fuloria, S. B. (2006). *An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality. Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3), 241-259.

Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill Companies.

Herter, G. (1995) “*Business planning boosts your chances*”, *Accounting Technology*, vol. 11, núm. 4, pp. 20-26.

J-PAL. (2017). Entrega de capacitación y activos a micro emprendedores y sus efectos en empleo e ingresos. Latinoamérica y el Caribe: The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab.

Kantis, Hugo; Ishida, Masahiko; Komori, Masahiko. (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Empresarialidad-en-econom%C3%ADas-emergentes-Creaci%C3%B3n-y-desarrollo-de-nuevas-empresas-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Este-de-Asia.pdf> [[Enlaces](#)]

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. *Principles of management; an analysis of managerial functions*. McGraw-Hill, 1968.

Larroulet, C., & Ramírez, M. (2008). Emprendimiento: Factor clave para la nueva etapa de Chile. En P. Durán (Ed.), *Emprendimiento e innovación en Chile* (pp. 15- 38). Santiago, Chile: Facultad de Economía y Negocios, Universidad del Desarrollo.

Lewis, K. (2008). *Small firm owners in New Zealand: In it for the “good life” or growth?* *Small Enterprise Research*, 16(1), 61-69.

Lohest, O. (2011). *Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs*. Munich: MPRA.

Mackenzie, R. Alec. *The Management Process in 3-D*. *Harvard Business Review*, Nov. 1969.

Morrison, A. (2006). *A contextualisation of entrepreneurship*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(4), 192-209.

OIT, 2015. *Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en América Latina: Experiencias, avances y desafíos* (L. Deelen, ed.). Santiago de Chile.

Plummer, Lorenzo; Haynie, Michael; Godesiabo, Alegría (2007). *Un ensayo sobre los orígenes de las oportunidades empresariales*. *Economía de las pequeñas empresas*, 27(4), 363-379. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9036-8> [[Enlaces](#)]

Ramírez, Martín; Bernal, Manuel; Fuentes, Roberto. (2013). *Emprendimiento y desarrollo fabricantes en las entidades federativas de México*. *Revista Problemas del Desarrollo*, 44 (174), 167-195. [https://doi.org/10.1016/s0301-7036\(13\)71892-3](https://doi.org/10.1016/s0301-7036(13)71892-3) [[Enlaces](#)]

Reynolds, W. D. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 executive report*. Londres: Babson

Rosa, P. J., Kodithuwakku, S., & Balunywa, W. (2006). *Entrepreneurial motivation in developing countries: What does “necessity” and “opportunity” entrepreneurship really mean?* *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 20(26), 4-20.

Shane, Scott; Venkataraman, Sankaran. (2000). *La promesa del emprendimiento como campo de investigación*. *Revisión de la Academia de*

Gestión , 25(1), 217-
226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611> [[Enlaces](#)]

Sielinski, H. (2007). *Strategic planning is key to family business success. Grand rapids business journal*, p 24.

Steiner, G. (1979) *Strategic Planning: What every manager must know*, Free Press, Nueva York.

Steiner, George A. (2007). *Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber*. México, Grupo Editorial Patria

Terry, George R. *Principles of management*. Homewood, 1972.

Wagner, J. B. (2010). *Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: Characteristics and earnings Differentials. Schmalenbach Business Review*, 62, 154-174

Zambrano-España, M. J., & Ormaza-Cevallos, M. G. (2020). *Proceso administrativo de fortalecimiento a los emprendimientos de comerciantes de la calle Alajuela de Portoviejo. Dominio de las Ciencias*, 6(3), 467-486.
<https://doi.org/10.23857/dc.v6i3.1410>

14. WEBGRAFÍA

https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33318/1/N_25_22_Las_mipymes_chilenas_en_el_2022.pdf

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.ilo.org/santiago/sala-de-prensa/WCMS_833572/lang-es/index.htm#:~:text=Es%20un%20proceso%20de%20inclusi%C3%B3n,acceder%20a%20oportunidades%20de%20financiaci%C3%B3n%2C

https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/infograf%C3%ADa-g%C3%A9nero-y-microemprendimiento-vii-eme-2022.pdf?sfvrsn=1df1bc27_4

https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/sintesis-de-resultados-vii-eme-2022.pdf?sfvrsn=8447aad2_6

15. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de elaboración propia hacia Armando Toledo sobre sus características personales.

ENTREVISTADOR: ¿Podrías presentar y describir brevemente su trayectoria profesional antes de convertirse en emprendedor?

ARMANDO: Yo soy una persona nacida y criada en la ciudad de Antofagasta, estudié en el Liceo Industrial de Antofagasta y posteriormente en 1997 me titulé como profesor de educación física en la Universidad de Playa Ancha. Luego de terminar la carrera me desempeñé como profesor cerca de 10 años, hasta que se me hizo imposible conseguir trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Podría mencionar los integrantes de su familia?

ARMANDO: Mi familia está compuesta directamente por mi esposa Carmen Loreto y mis 2 hijos, María Ignacia y Felipe.

ENTREVISTADOR: ¿En qué rubro o industria se encuentra su empresa y qué lo motivó a emprender en este sector en particular?

ARMANDO: Mi empresa se dedica concretamente al rubro de la limpieza y mantención de piscinas, y el motivo por el cual decidí emprender en esta industria es porque en una etapa de mi vida me vi ahogado por la necesidad de encontrar un trabajo para poder sostener a mi familia, en medio de esta desesperación un día comienzo a conversar con un amigo cercano el cual me limpiaba la piscina en ese momento y él me muestra que existe una oportunidad en el rubro de las piscinas, me di cuenta que no requería una gran inversión y junto con la ayuda de mi amigo podría emprender un nuevo negocio que contaba con grandes márgenes de ganancia y me permitiría mantener a mi familia. También un factor importante para decidir dedicarme a este servicio fue la ayuda que me han otorgado mis amigos y conocidos, dándome la confianza para hacerme cargo de sus piscinas desde un principio con lo cual pude generar una base de ingresos.

ENTREVISTADOR: ¿Cuántas horas trabaja al día?

ARMANDO: Actualmente trabajo por lo menos 10 horas al día.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de su empresa y cómo planea alcanzarlos dentro de su sector?

ARMANDO: A corto plazo me gustaría encontrar a una persona que trabaje conmigo para así optimizar los tiempos de trabajo y poder ampliar la cantidad de servicios que les puedo ofrecer a mi cartera de clientes, entre estos servicios está la pintura de piscinas, arreglo de terminaciones y bordes, entre otros. Como un sueño a largo plazo me gustaría posicionarme como un líder en el rubro del mantenimiento de piscinas en las comunas precordilleranas de Santiago, principalmente las comunas de La Florida, Peñalolén y La Reina; teniendo un equipo de trabajo de confianza a quienes designar ciertas áreas de estas comunas para que realicen los servicios a los clientes y yo poder dedicarme totalmente al área administrativa de la empresa y funcionar de la mejor manera posible para obtener grandes beneficios.

Anexo 2: Entrevista de elaboración propia hacia Armando Toledo sobre las características de su emprendimiento

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se llama la empresa?

ARMANDO: Armando Piscinas SPA

ENTREVISTADOR: ¿Cuenta actualmente con una misión y visión definida?

ARMANDO: Actualmente no cuento con una misión ni visión establecida para la empresa.

ENTREVISTADOR: ¿Hace cuánto tiempo funciona la empresa?

ARMANDO: Hace 10 años tuve mis primeros clientes que resultaron ser grupos de amigos que contaban con piscinas en sus hogares.

ENTREVISTADOR: ¿Qué servicios ofrece?

ARMANDO: La actividad a realizar descrita en el SII es “mantenimiento de piscinas y mantenciones de jardines”, y las actividades económicas de la empresa son: Reparación de bombas, compresores, sistemas hidráulicos, válvulas y artículos de grifería; preparación del terreno, excavaciones y movimientos de tierra; obras

menores en construcción; venta al por mayor de maquinaria para la construcción. Pero las principales labores que realiza la empresa a sus clientes son los servicios de mantenimiento de filtros y bombas de piscinas, limpieza de piscinas y/o ventas de artículos para la limpieza de piscinas. Los mantenimientos y limpiezas de piscinas se contratan de forma anual, con una cuota mensual que incluye 2 o 4 visitas mensuales a la piscina dependiendo de la estación del año en que se encuentre.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el tamaño actual de la empresa?

ARMANDO: Actualmente la empresa corresponde a una microempresa ya que solo cuenta con 1 trabajador.

ENTREVISTADOR: ¿Tiene dificultades para realizar algún trámite legal?

ARMANDO: Actualmente, al cambiarme de casa no he tenido un domicilio fijo para inscribir la empresa en la página para crear una empresa en un día, pero como ahora la mayoría de los tramites se puede realizar vía internet se me ha hecho más fácil conocer los tramites que debo realizar.

ENTREVISTADOR: ¿Conoce su competencia?

ARMANDO: Conozco el actual precio de mercado de los servicios que ofrezco para así estar al nivel de la competencia, pero no conozco particularmente a mis competidores más cercanos en la zona.

ENTREVISTADOR: ¿Podría describir los productos o servicios principales que ofrece su empresa y cómo se diferencian de los competidores en el mercado?

ARMANDO: Los principales servicios que ofrece la empresa son la limpieza y mantención de piscinas en modalidad de planes anuales con una cierta cantidad de visitas mensuales que dependerá de la época del año, y recurrentemente se realiza la venta de productos básicos para un funcionamiento óptimo de las piscinas. La principal diferencia que yo puedo observar, y que me han indicado mis clientes, radica esencialmente en el compromiso, la responsabilidad y el profesionalismo con el cual se realizan los servicios ofrecidos; en este rubro es habitual la falta de

compromiso en las empresas, ya sea por falta de tiempo o irresponsabilidad, pero particularmente yo como trabajador soy muy honrado generando una gran relación de confianza y cercanía con los clientes alcanzando una gran fidelidad por parte de ellos.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo ha evolucionado su emprendimiento desde su inicio y cuáles han sido los principales hitos o logros que ha alcanzado hasta ahora?

ARMANDO: En un principio yo pensaba en este emprendimiento como algo esporádico por lo cual nunca tuve una planificación para su futuro, pero al ver que me alcanzaba para vivir decidí continuar con este pese a no tener grandes conocimientos del manejo de una empresa. Si bien no recuerdo hechos puntuales que podría recordar como hitos me parece relevante mencionar que pese al desconocimiento que tengo, por la forma en que trabajo, mi cantidad de clientes ha crecido año a año llegando a tener cerca de 80 clientes con planes anuales, y también es importante mencionar que en el tiempo que llevo con mi empresa he tenido la capacidad de tener gente trabajando conmigo ya que a veces tengo muchos clientes.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles consideran que son los aspectos clave que han contribuido al éxito y crecimiento de su empresa en su sector respectivo?

ARMANDO: Los aspectos clave que han contribuido al éxito y mantención de este emprendimiento se basan principalmente en la responsabilidad con que se realizan los trabajos, para mí los compromisos con los clientes son lo más importante en este rubro, el ser una persona honrada, honesta, empática, leal y responsable me ha permitido ganarme la confianza y fidelidad de todos mis clientes hasta el día de hoy. Esto se debe sumar al conocimiento y experiencia que se ha acumulado en todos estos años trabajando, y a que para ofrecer un servicio lo más profesional posible se requieren productos de la más alta calidad junto con métodos actualizados y convenientes para los clientes.

ENTREVISTADOR: ¿Quiénes son sus clientes objetivo y cómo ha identificado y satisfecho sus necesidades dentro de su modelo de negocio?

ARMANDO: El cliente objetivo de mi empresa es cualquier persona o condominio que tenga una piscina y viva en las comunas de La florida, Peñalolén, La reina, Ñuñoa o Macul.

Podría proporcionar un breve resumen de su modelo de negocio utilizando el lienzo de modelo de negocio CANVAS, destacando los elementos clave de su empresa.

- 1- **SEGMENTO DE CLIENTES:** Personas o condominios que cuenten con piscinas en las comunas de La florida, Macul, Ñuñoa, Peñalolén y La reina.
- 2- **PROPUESTA DE VALOR:** A los clientes se les satisface la necesidad de mantener sus piscinas funcionando bien, limpias y atractivas a la vista, todo esto en base a la experiencia, honestidad, responsabilidad, confianza, lealtad, flexibilidad y con productos y métodos de calidad.
- 3- **CANALES:** Los canales en los que puedo llegar a mis clientes es vía whatsapp y mediante referidos o recomendados por mis actuales clientes.
- 4- **RELACIÓN CON CLIENTES:** Se mantiene una relación muy cercana con los clientes, los conoce a todos personalmente y los mantiene hace mucho tiempo. Esta relación se ha fortalecido gracias a la confianza, la honestidad y el respeto.
- 5- **FLUJO DE INGRESOS:** El dinero ingresa principalmente por la venta de planes anuales de mantenimiento y limpieza de piscinas; esporádicamente se realiza la venta de productos relacionados al mantenimiento y limpieza de piscinas.
- 6- **RECURSOS CLAVE:** Vehículo, 3 tipos de cloro: líquido, tableta y granulado, ácido muriático líquido (baja PH), ceniza de soda (sube PH), mangueras, saca-hojas, aspiradora, cepillo limpia muros, kit medidor de PH y cloro, anti-algas, decantador y cuarzo.
- 7- **ACTIVIDADES CLAVE:** La puntualidad en las visitas a las piscinas, la evaluación del estado de la piscina en todos sus ámbitos, la compra de materiales.

8- SOCIOS CLAVE: Ferretería SKAF, Multiquímica, Smart piscinas y Julio, un amigo que se dedica hace más de 30 años a la industria de las piscinas y cada vez que lo necesitas lo ayuda de alguna u otra forma.

9- ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS:

-Cloro:

-Ceniza de soda:

-Bencina: 120.000 pesos mensuales.

-Auto:

VARIABLES:

-Cuarzo:

-Motor:

-Filtro:

-Tuberías:

-Pegamento:

Anexo 3: Entrevista de elaboración propia hacia Armando Toledo sobre la situación financiera de su emprendimiento

ENTREVISTADOR: ¿Inició actividades en SII?

ARMANDO: Tiene un registro en el SII de inicio de actividades en 2017 que sigue vigente, pero actualmente le falta una dirección para el trámite de una empresa en un día por lo cual no registra en el sistema para ofrecer boletas o abrir cuentas bancarias.

ENTREVISTADOR: ¿Lleva algún tipo de contabilidad en la empresa?

ARMANDO: No, al trabajar solo y desconocer los métodos de contabilidad, sólo se lleva una cuenta mental de los pagos de clientes y la compra de insumos para la

empresa. No realizo una diferencia entre el dinero de la empresa y el propio del emprendedor.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el costo de sus servicios? ¿Y de sus productos?

ARMANDO: El plan anual que consiste en 2 visitas mensuales entre los meses de abril y octubre, y 4 visitas mensuales entre los meses de noviembre y marzo tiene un precio entre 44.000 y 60.000 pesos.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los costos de la empresa?

ARMANDO: Los principales gastos que efectúa la empresa como tal son una cuota mensual del vehículo en el que se trabaja, en bencina se gasta cerca de 120.000 pesos mensuales, otros gastos son el cloro, ceniza de soda, cuarzo, tuberías u otros productos para el mantenimiento de piscinas que su valor dependerá de la cantidad que se debe comprar.

ENTREVISTADOR: ¿Está usted endeudado por la empresa?

ARMANDO: Al trabajar de manera informal hasta ahora, nunca he abierto una cuenta bancaria a nombre de la empresa por lo que esta como tal no está endeudada, pero el vehículo que utilizo para trabajar el emprendimiento tiene una cuota mensual que es pagada por los ingresos de la empresa.

ENTREVISTADOR: ¿Tiene dificultades para adquirir financiamiento?

ARMANDO: La verdad es que nunca me he propuesto buscar financiamiento mediante capitales estatales, más bien, nunca he tenido el tiempo ni el conocimiento para realizar todos los tramites que se deben hacer, pero si lograra ordenar la contabilidad de mi empresa no creo que tendría problemas para solicitar un préstamo en el banco.

Anexo 4: Clientes de Armando

Carolina Reyes → 20 → 35	Kurt	30	Pedro	→ 40
Domenico → 35	N. Kurt	35	Leito	→ 30
Luis Cruz → 30	Teresa	20	Fabian	→ 35
Patricia (Pucara) → 35	F. bello	30	Trancho → 25	
Annabalen → 28	V. bello	30	Cynthia	→ 32
Hector → ?	Quintin	30	Christian → 20 - 40	
Doctor S. Bellini → 40	Christian	35	Matteo	→ 35
S. Bonfale → 45	Macarena	50	Marcela	→ 36
Andres #20 #40	Luis	32	Ruth	→ 32
Elija (Henrique Pucara) 35	Xosé	32	Pamela	→ 32
Pedro (Papo) 32	Waldo	35	Pacha	→ 35
Ricardo Lobo 40	Favre	20		
Espes 20 40	Jessica	30		
Marco Del 32	Marina	28		
Domingo 40	Eli Abajo	40		
Leonardo ~~20~~ 30	N. Abajo	30		
Andres Sen 35	J. Carlos	30		
Valeria (Natu) 35	Felipe	30		
P. Lopez 28	Natalia	28		
Hayde Accituno 30	Glavin 1	30		
Ximena 25	2	30		
Rachel 35	Belsich	30		
Leidos 32	Leonardo	32		
William Mora 35	Reide man	30		
J. Toledo 45	Accituno	30		
Ucella 44	Kelvin	28		
Marion 60	Marcelo Baijo	30		
Suiza Domingo 60	Esteban	32		
Roberto 35	Patricia	32		
Mari Carmen 35	Bonif	30		
Luis Vokutola 35	Valeria	20 → 40		
Til NDD 32	V. Valeria	32		
E. Salva 50	Jorge Guirraja	32		
C. Nota 30	Alfajeros	20 + 40		
	Pablo	40		

Anexo 5: Listado de Costos de Armando

Choro → \$K/3000 \$100.00
 Subeph → Saco 25 kilos ~~\$25.00~~ 25.00
 Benckia → \$ 120.000 mensual
 AFP → \$ 518.000
 Isapc → \$
 coca camufla → \$400.000
 Manuera \$ 25.000 (sants)
 Perthy n \$ 18000
 cepillo \$ 4000
 Saca hoja \$ 50.00
 Limpia Fardo \$ 20.000

} anual



El Servicio de Impuestos Internos con fecha 29-05-2017 23:30:27, certifica que ha recibido y efectuado el trámite de Inicio de Actividades.

Información General	
Contribuyente	: 78.735.824-2 ARMANDO TOLEDO TAPIA SPA
SubTipo	: SOCIEDAD POR ACCIONES
Fecha inicio actividades	: 29-05-2017
Actividad a realizar	: MANTENIMIENTO DE PISCINAS Y MANTENCIONES DE JARDINES
Solicitado por	: 8.787.142-8 ARMANDO JAVIER TOLEDO TAPIA

Resultado Clasificación		
Categoría Tributaria	Afecto a IVA	Segmento
PRIMERA	SI	MICRO EMPRESA

Actividades Económicas				
Código	Descripción	Categoría	Afecto	Título
291280	REPARACION DE BOMBAS, COMPRESORES, SISTEMAS HIDRAULICOS, VALVULAS Y ARTICULOS DE GRIFERIA	PRIMERA	SI	NO
451010	PREPARACION DEL TERRENO, EXCAVACIONES Y MOVIMIENTOS DE TIERRAS	PRIMERA	SI	NO
454000	OBRAS MENORES EN CONSTRUCCION (CONTRATISTAS, ALBANILES, CARPINTEROS)	PRIMERA	SI	NO
515004	VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCION	PRIMERA	SI	NO
749990	OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES N.C.P.	PRIMERA	SI	NO

Información de Representantes	
Forma Actuación:	CUALQUIERA
8787142-8 ARMANDO JAVIER TOLEDO TAPIA, F. Incorporación:	18-05-2017

Información del Capital	
Capital Enterado:	\$1.000.000, Capital por Enterar: \$0, Fecha Capital por Enterar:, Total Capital: \$1.000.000

Información de los Socios				
RUT	Nombre o Razón Social	% Capital	% Utilidades	F. Incorpor.
8787142-8	ARMANDO JAVIER TOLEDO TAPIA	100,000	100,000	18-05-2017
Totales		100,000	100,000	

Domicilio	
Principal:	Calle:CAMINO CANELO NORTE Nro:6110 Villa:ALTO MACUL Comuna:LA FLORIDA Ciudad:SANTIAGO
	Rut Propietario:11828585-9 Calidad Ocupac.:CEDIDO Teléfono Móvil:963067653 Correo Electrónico:ARMANDO.TT@GMAIL.COM