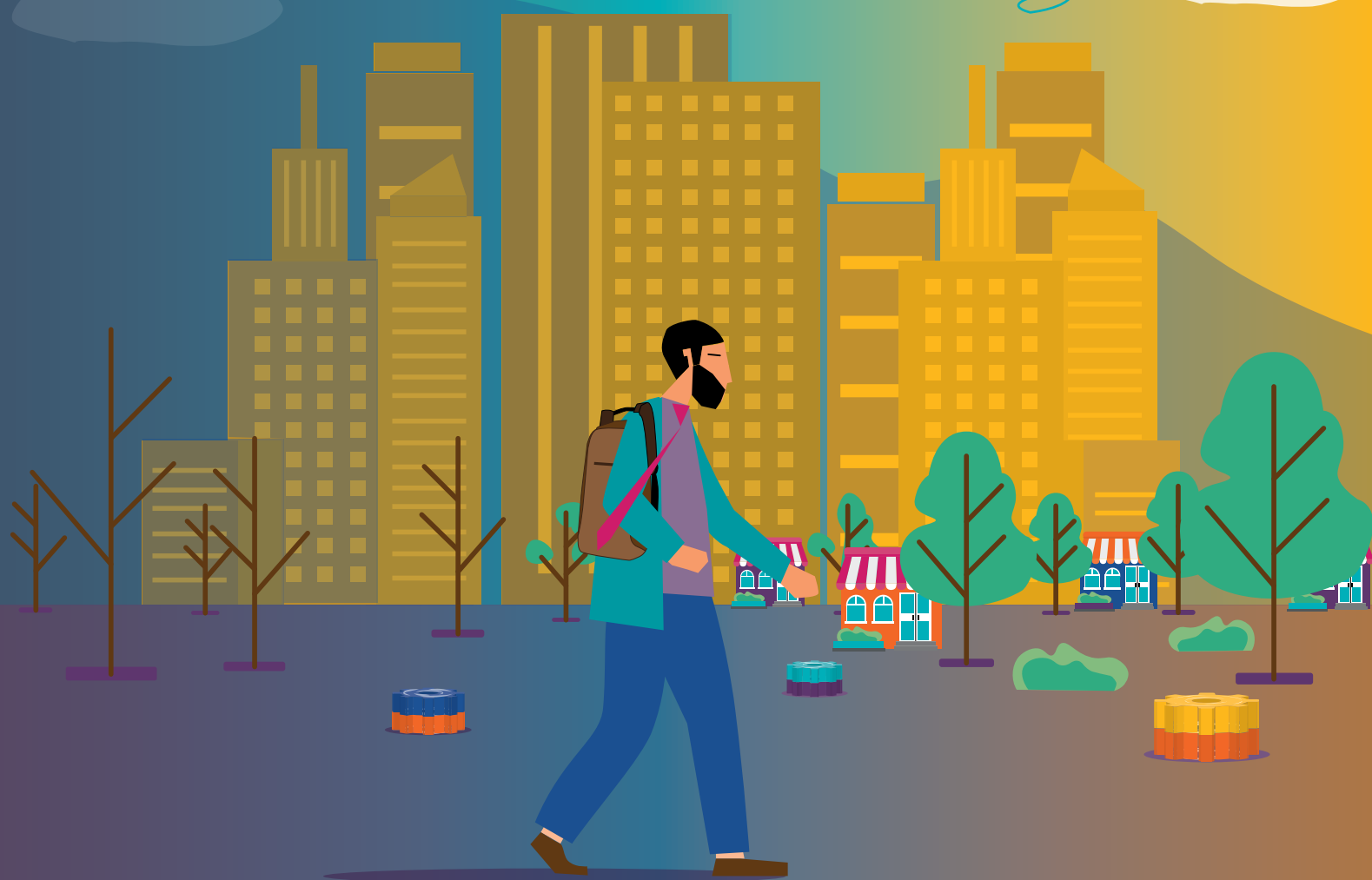




COMPITE

MANUAL DE REACTIVACIÓN PARA PYMES



Colabora:

Banco de Chile

Editor

Felipe Mendoza

Autores

Andrés Alemany
Andrés Cariceo
Christian Rivera
Claudia Abusleme
Constanza Velásquez
Diego Robin
Felipe Mendoza
Francisco León
Inti Núñez
José Tomás Soto
María Victoria Espinosa
Paz Contreras
Rigo Yunge
Wladimir Santana
Mario Álvarez

CONTENIDOS

01	CONTEXTO ECONÓMICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	La macroeconomía post pandemia: de cara al 2021	6
02	IMPACTO COVID-19 EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS		10
03	GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS	Adaptación y supervivencia Estrategias de corto plazo>>>Reacción Estrategias de mediano plazo>>>Adaptación Estrategias de largo plazo>>>Reconstrucción Conclusión	22
04	CONTINUIDAD Y GESTIÓN OPERACIONAL		32
05	GESTIÓN FINANCIERA EN PYMES	Liquidez y flujo de caja Contabilidad y Gestión financiera Recomendaciones Financiamiento	38
06	GESTIÓN COMERCIAL	Recomendaciones Caso Gestión Comercial: Empresa Comercializadora de motocicletas	48
07	GESTIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS	Recomendaciones	54
08	DIGITALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PYMES	Adaptación y adopción de tecnologías Tecnologías digitales Trabajo colaborativo y Remoto Transformación digital	60
09	EL FUTURO POSCRISIS: GESTIÓN DE MEDIANO PLAZO	Construyendo un futuro poscrisis: Innovación	68
10	CASOS DE ÉXITO	Caso: Harrison Gestiones Inmobiliarias Caso: Empresa Comercializadora productos de Packaging Caso: Constructora Cantabria	76
11	COMPITE TÁCTICO	Impacto en las PYMES Trabajo con las Empresas	88
12	SOBRE LOS AUTORES		94

PRESENTACIÓN

“En COMPITE somos ‘fieles al cambio’, es parte de nuestra estrategia y valores, pues las PYMES son veleros que deben saber interpretar el peso y ritmo de las mareas, de eso depende su avance y supervivencia. Por lo mismo, una crisis no nos podía dejar estáticos, sino que hemos desatado y alejado los barcos de la orilla, hemos salido a hacer frente al temporal, estando alerta a las grandes olas, buscando que nuestro medio de sustento sufra el menor daño, pues es la forma de sortear el temporal, para que cuando el tiempo mejore, estar bien y aprovechar de obtener buenos réditos. Eso es este manual, no sólo una bandera que señala que seguimos haciendo el trabajo, pase lo que pase, sino que además muestra que somos leales a hacerlo en comunidad apoyando a una gran cantidad de pares”.

Inti Núñez
Presidente COMPITE

“Nuestro principal movilizador son las PYMES de Chile y LATAM. Buscamos cerrar brechas de competitividad y acompañar empresarios que viven una soledad constante, que los lleva en muchas ocasiones a fallar por tomar decisiones desde la inercia, la emoción, la urgencia o premura de los temas que naturalmente una empresa vive; desde aspectos laborales, legales, regulaciones, inversiones, financiamiento y sobre todo, el cómo generar una empresa que no dependa absolutamente del dueño/a o grupo gestor.

Las PYMES nacen por la fuerza, garra, energía y conocimiento del fundador, con una importante ventaja competitiva, quién en el día a día está en la operación, en la venta, con sus equipos de trabajo, con los clientes y con sus proveedores. Lo que genera una pérdida en la fuerza estratégica, de crecimiento y consolidación del negocio.

Hemos atendido más de 2.500 PYMES a lo largo de Chile, potenciando y desafiando a los dueños a tener mejores empresas, más sanas y más profesionales, empoderando y acompañando a sus equipos. Este Manual forma parte de todo el conocimiento adquirido y aplicado en empresas a lo largo de Chile, generando un impacto real y cambios sustantivos en las empresas atendidas”.

Wladimir Santana
Gerente General COMPITE

INTRODUCCIÓN DEL EDITOR

“Este documento es fruto del trabajo colaborativo de más de 15 profesionales de COMPITE, entre consultores, tutores, profesores e Ingenieros.

Derivado de la crisis social en octubre de 2019 y de la crisis sanitaria y económica del COVID-19, la economía en general -y sobre todo las pequeñas y medianas empresas- se vio fuertemente afectada. Ante esta realidad, COMPITE pudo acompañar en procesos de adaptación y sobrevivencia a una gran cantidad de empresas pyme de diferentes rubros y sectores del país. Además, últimamente ha acompañado en procesos de recuperación y reactivación a un grupo importante de estas empresas.

Estas experiencias, más el amplio conocimiento que los diferentes autores poseen sobre sus respectivas materias, dan inicio y alimentan este Manual de Reactivación para Pequeñas y Medianas Empresas. Su objetivo es entregar conocimiento, consideraciones y herramientas concretas a aquellas empresas que hayan sido afectadas por las recientes crisis o que en un eventual futuro se enfrenten a períodos de mayor incertidumbre.

Como COMPITE agradecemos a todos los autores, quienes prepararon los contenidos y casos que se presentan en este manual; a los empresarios/as, que generosamente aportaron con su experiencia y testimonios; y al equipo de diseño y comunicación, quienes lideraron y llevaron adelante el proceso de producción y difusión del documento. Finalmente agradecemos al Banco de Chile, quien se sumó y apoyó esta iniciativa, poniéndola a disposición de su red de empresas pyme”.

Felipe Mendoza
Gerente de Estudios COMPITE

INTRODUCCIÓN BANCO DE CHILE

“En Banco de Chile estamos comprometidos con hacer de Chile un país más próspero, inclusivo y con oportunidades para todos, donde el desarrollo del emprendimiento y la innovación juegan un rol esencial para el bienestar de la comunidad.

La emergencia sanitaria, económica y social del Covid-19 ha impactado con fuerza a las pymes y es por eso que quisimos profundizar el trabajo que por más de seis años hemos realizado junto a COMPITE, para colaborar en la creación de este Manual de Reactivación para Pequeñas y Medianas Empresas, disponible para todos en formato digital.

Esta alianza se enmarca dentro de nuestro Programa Pymes para Chile, que cumple un año impulsando iniciativas dirigidas a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas, para entregarles herramientas que les permitan aumentar sus ventas, mejorar la gestión de sus negocios y apoyar el emprendimiento en el país.

Gracias a esta alianza con COMPITE, más de 2.500 clientes de Banco de Chile han sido beneficiados en sus diferentes programas y tenemos la seguridad de que este Manual facilitará la reactivación de miles de microempresas y pymes a lo largo del país”.

Sebastián Torrens
Gerente de Marketing Empresas – Banco de Chile

CONTEXTO ECONÓMICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



Debido a los sucesos ocurridos durante el último trimestre de 2019 y durante 2020, las empresas y la economía en general se han enfrentado a un escenario de desaceleración económica. El impacto a la economía fue significativo en la primera mitad de 2020, donde, según datos del Banco Central, en este período la economía chilena sufrió una caída de alrededor de 16%. Esto debido a la instauración de medidas sanitarias para controlar el aumento de contagios de COVID-19, que restringen la actividad económica. Se espera que en 2020, considerando las medidas ya tomadas para aminorar la crisis, el producto interno bruto caiga entre un 4,5% a 5,5%.¹

¹ Informe de Política Monetaria, septiembre 2020. Banco Central de Chile.

Desde el punto de vista económico la crisis sanitaria genera problemas tanto en la economía real como en el sistema financiero, afectando la liquidez de las empresas, los hogares y del sistema económico en general. La baja en actividad económica disminuye los niveles de ingreso y utilidad de las empresas -llegando en algunos casos a la quiebra de estas-, lo que posteriormente afecta las cadenas de pagos. Junto con esto, disminuye la inversión, debido a la elevada incertidumbre, las mayores necesidades de liquidez y la menor demanda esperada. Esto, a su vez, impacta en el empleo. Un menor ingreso de los hogares afecta el consumo, creando un círculo vicioso de menor demanda y oferta, derivada del cierre de actividades productivas no esenciales. Todo esto aumenta la volatilidad de los mercados y el riesgo, lo que luego afecta el mercado del crédito y el sistema financiero en general.

Los sectores más afectados hasta ahora son aquellos donde el contacto personal es parte importante de la generación de valor, como son el turismo, hoteles, restaurantes, transporte de pasajeros, servicios empresariales, sociales y personales y el comercio. Reconvertir estos sectores para que se adapten a la nueva normalidad sanitaria es vital para lograr su recuperación. Por otro lado, la actividad manufacturera se vio afectada, además, por la variada capacidad de reacción de cadenas logísticas y la falta de insumos. Junto a lo anterior, una gran cantidad de sectores económicos están siendo afectados indirectamente.

Desde la perspectiva de las empresas, las micro, pequeñas y medianas -y los trabajadores por cuenta propia- son quienes más sufren los efectos de una disminución en la actividad productiva, ya que muchas veces no cuentan con los recursos que les permiten sortear estos períodos. Esto genera un considerable nivel de incertidumbre respecto de la sustentabilidad de estas empresas y del empleo.

Actualmente, existe un escenario de mediana incertidumbre debido a los rebrotes que se han observado en países europeos y en EEUU. Esto hace pensar como bastante probable que se observen rebrotes dentro del territorio nacional. Dados estos elementos, no está completamente claro exactamente cuánto durará la crisis ni la forma exacta que podría tener la recuperación. **Desde el punto de vista económico, la pregunta relevante, entonces, es: ¿cuánto tiempo tomará volver a niveles normales de actividad?** En este sentido, la velocidad de recuperación dependerá de cada país y las medidas que se sigan tomando, tanto sanitarias como económicas. Aumentar los niveles de empleo, de ingreso de los hogares, del consumo y mantener una liquidez que permita cubrir las necesidades de capital de trabajo e inversión, son medidas necesarias para lograr una pronta recuperación. Sin embargo, es importante considerar que no existen medidas perfectas para lidiar con este tipo de crisis.

No hay un camino obvio para enfrentar un congelamiento a escala mundial de la economía real, que incluye el distanciamiento social como medida de contención de la crisis sanitaria. El escenario es complejo ya que se debe, simultáneamente, proteger la salud de la población y evitar un aumento significativo de la pobreza y pobreza extrema.

Sobre esto es importante destacar que, si bien las medidas de control sanitario -cobertura, estrictez, duración- son necesarias para aplanar la curva de contagios, al mismo tiempo, retirar estas medidas, de manera de que las empresas y las personas puedan reanudar sus actividades, también es necesario, y así recuperar con mayor velocidad los niveles de actividad económica. **Dicho de otro modo, es importante también “aplanar la curva” de la contracción económica, minimizando los efectos permanentes de este shock y evitando bajas en los niveles de capitalización y liquidez del sistema financiero, que podrían derivar en una crisis de ese sector.** Para esto, garantizar los niveles de liquidez de las empresas y hogares y el flujo de dinero en la economía, es importante.

Hasta ahora se han visto medidas que van en ayuda directa a los ingresos, como subsidios, postergaciones de pagos, rebajas de impuestos y el retiro de una parte de los ahorros previsionales. Si bien estas medidas son transitorias, por lo que no permiten garantizar una recuperación, ayudan a mejorar los niveles del consumo. Según proyecciones del Banco Central, se estima que en 2021 existirá un crecimiento del PIB entre 4% y 5%, lo que denota una recuperación importante.² Estas proyecciones suponen un buen manejo sanitario, donde los niveles de contagio disminuyan, las restricciones se levanten de manera acorde, exista una adaptación de la actividad económica a la nueva forma de operar, no se generen problemas en el sector financiero y, por último, que haya un buen encausamiento institucional de las demandas sociales y del proceso constituyente. El mensaje clave para las pymes en este escenario es: **adaptarse y sobrevivir.**

² Ibid.

La macroeconomía post pandemia: de cara al 2021

"Sin duda este año ocupará un lugar importante en la historia, no solo de Chile, sino que del mundo. Luego de enfrentar una pandemia que quizás es comparable (por su impacto y duración) con la gripe española de un siglo atrás, fuimos espectadores de la fragilidad del escenario que enfrentamos en el día a día, el cual puede simplemente derrumbarse de un día para otro. No está demás recordar que, en solo tres meses, más de un 90% de la economía global entró en recesión, en un contexto donde al menos un 70% de la fuerza de trabajo mundial no pudo desempeñar sus labores de manera habitual. Este shock global, tanto por su sincronización como por su impacto, no tiene precedentes.

En este contexto, cuando tratamos de anticipar tendencias para 2021, debemos partir señalando que esta crisis realmente fue muy profunda, con efectos que trascenderán el año en curso. Esta crisis, que fue la peor desde la Gran Depresión de 1929, implicó una pérdida de PIB global equivalente a la producción conjunta de países como Alemania, Japón e Inglaterra en un bienio. La pérdida de empleo, merma de ingresos y el daño en algunos sectores productivos, requerirá esfuerzos de años en ser subsanados.

Pese a la inusual incertidumbre que enfrentamos en la actualidad, hay algunas tendencias que podemos anticipar. Una de ellas es que la recuperación en 2021 probablemente será incompleta, ya que la ausencia de una vacuna nos llevará a convivir, al menos parte importante del próximo año, con medidas de distanciamiento social que afectarán el desarrollo de algunos servicios. Además, es muy probable que tengamos un patrón de recuperación muy heterogéneo entre países, ya que en momentos como estos es cuando los fundamentos y la calidad de las políticas económicas realmente marcan la diferencia.

Dado lo anterior, es razonable esperar que Chile sea uno de los países que tenga la mejor recuperación post pandemia entre sus pares latinoamericanos. A nivel mundial, sin lugar a dudas, China tendrá un rol incluso más relevante en el futuro.

Quisiera terminar estas reflexiones al plantear la siguiente pregunta. ¿Y Chile? ¿Qué desafíos tenemos para el futuro? Quizás estas son las preguntas más recurrentes, pero es donde hay más diferencias de opinión. Sin embargo, hay algunos temas en los que creo debiera existir un mínimo de consenso. Primero, hacernos cargo de las secuelas macroeconómicas que dejará esta pandemia, las cuales no serán muy distintas a las del resto del mundo: en el corto plazo seguir inyectando recursos para evitar un mayor daño a raíz de la pandemia, mientras que en el mediano y largo plazo tendremos el desafío (no menor) de retirar los estímulos fiscales una vez que la economía vuelva a ganar tracción. Pero, a diferencia de la gran mayoría de los países, Chile no ha sido afectado solamente por esta pandemia, sino que además por una serie de factores locales que se exacerbaban luego de la crisis interna de fines de 2019.

En este contexto, tendremos un 2021 particularmente intenso en el ámbito político, dado que en tres elecciones se determinarán cambios de Ejecutivo, Congreso, Municipalidades y Constitucionales, entre otros. Es evidente que tenemos una serie de temas que afrontar en el futuro, pero hay una buena noticia: aún depende de nosotros cuidar lo que tenemos y seguir trabajando en aras del desarrollo."

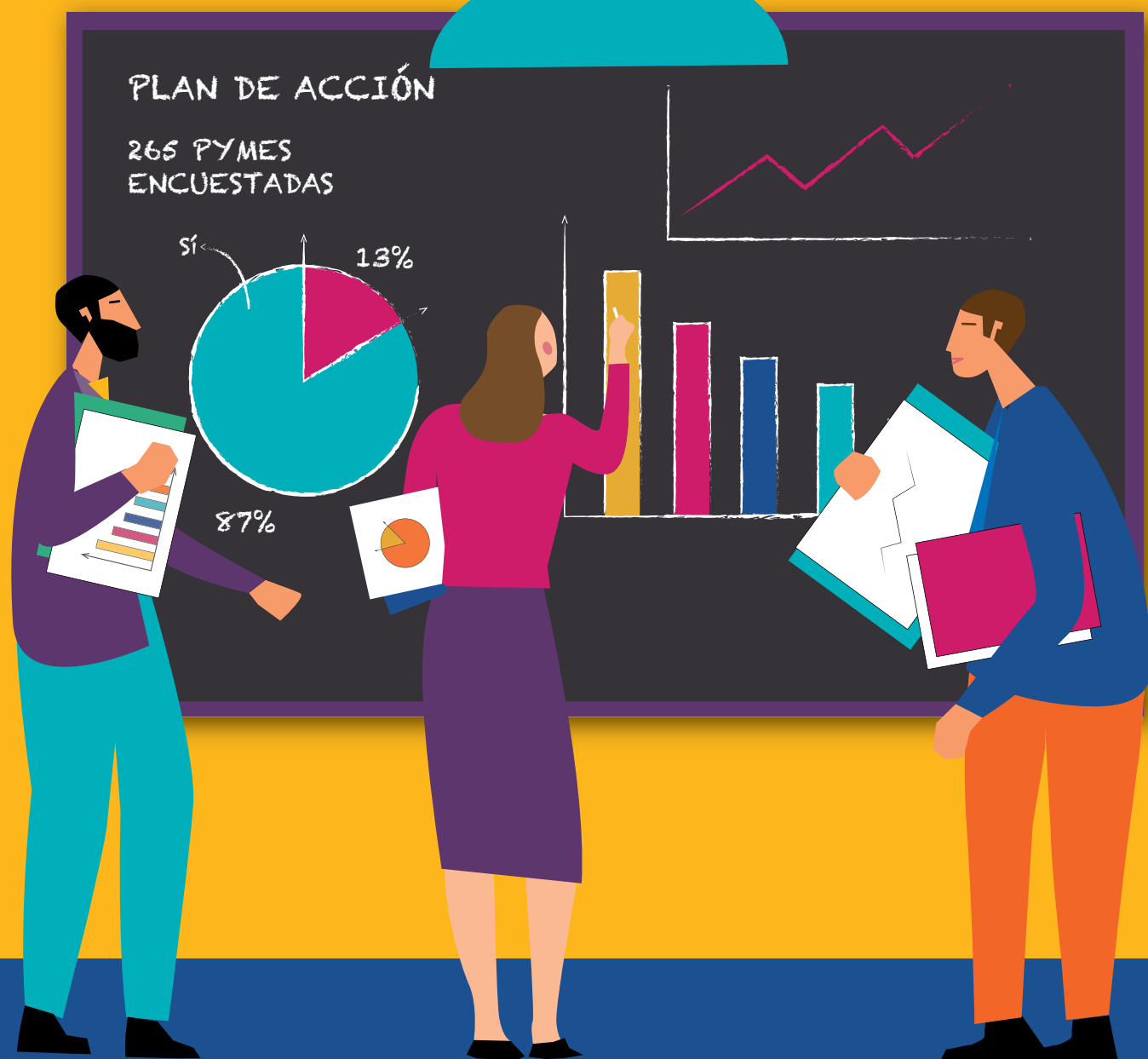
Rodrigo Aravena González
Economista Jefe - Banco de Chile

Banco de Chile



2º CAPÍTULO

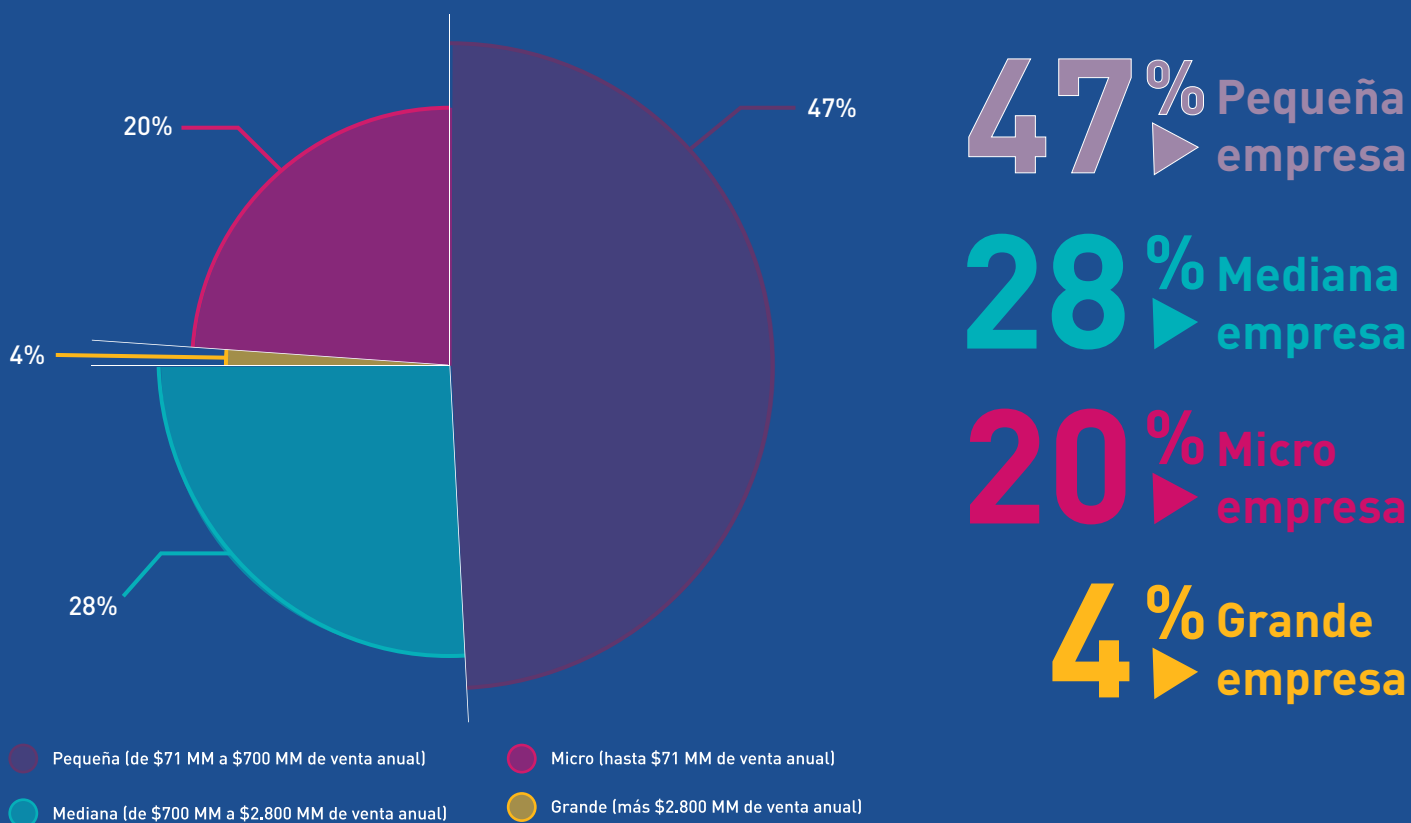
IMPACTO COVID-19 EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



COMPITE trabaja directamente con pequeños y medianos empresarios, asesorando y acompañando en sus decisiones de adaptación, supervivencia y que les permitan generar proyectos de mejora de gestión, crecimiento e innovación. A continuación se muestran los resultados de la Encuesta de Impacto COVID-19, que se realizó a la base de empresas activas trabajando con COMPITE, de forma de entender de primera fuente el impacto que la crisis ha tenido en las pymes a lo largo del país.

1.- Descripción de la muestra.

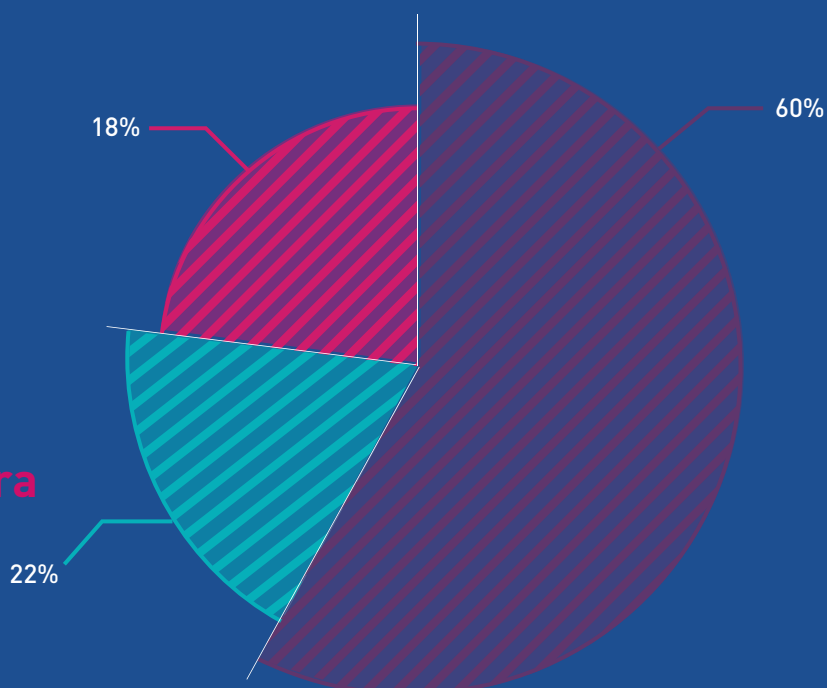
Nº de empresas encuestadas: 265.



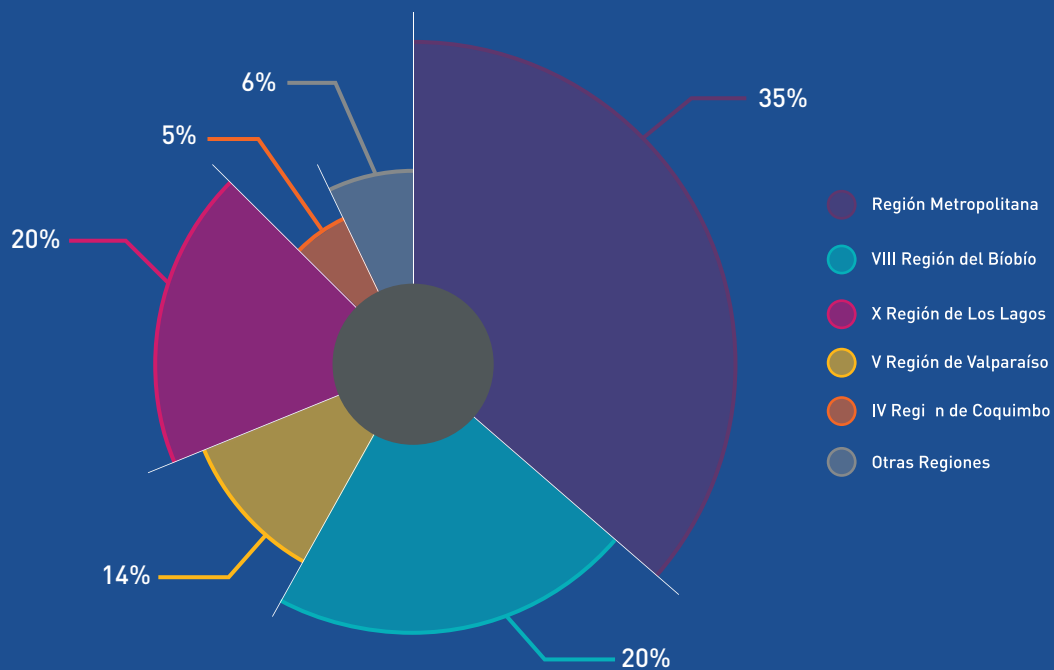
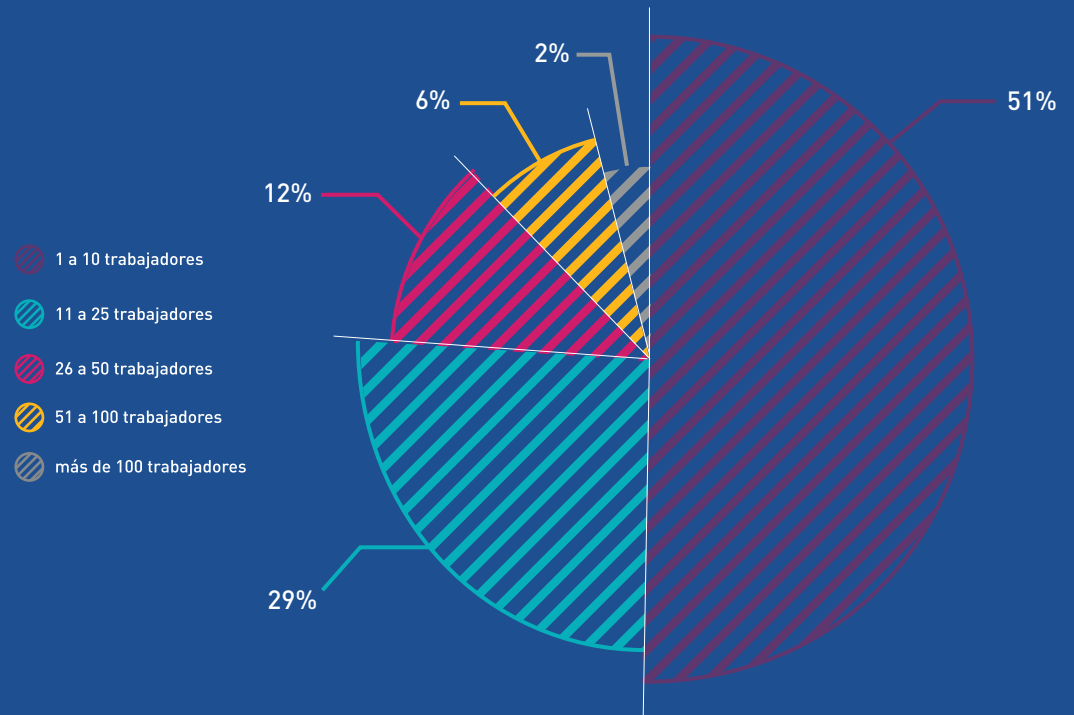
60% Empresa de servicio

22% Empresa Productiva

18% Empresa Comercializadora

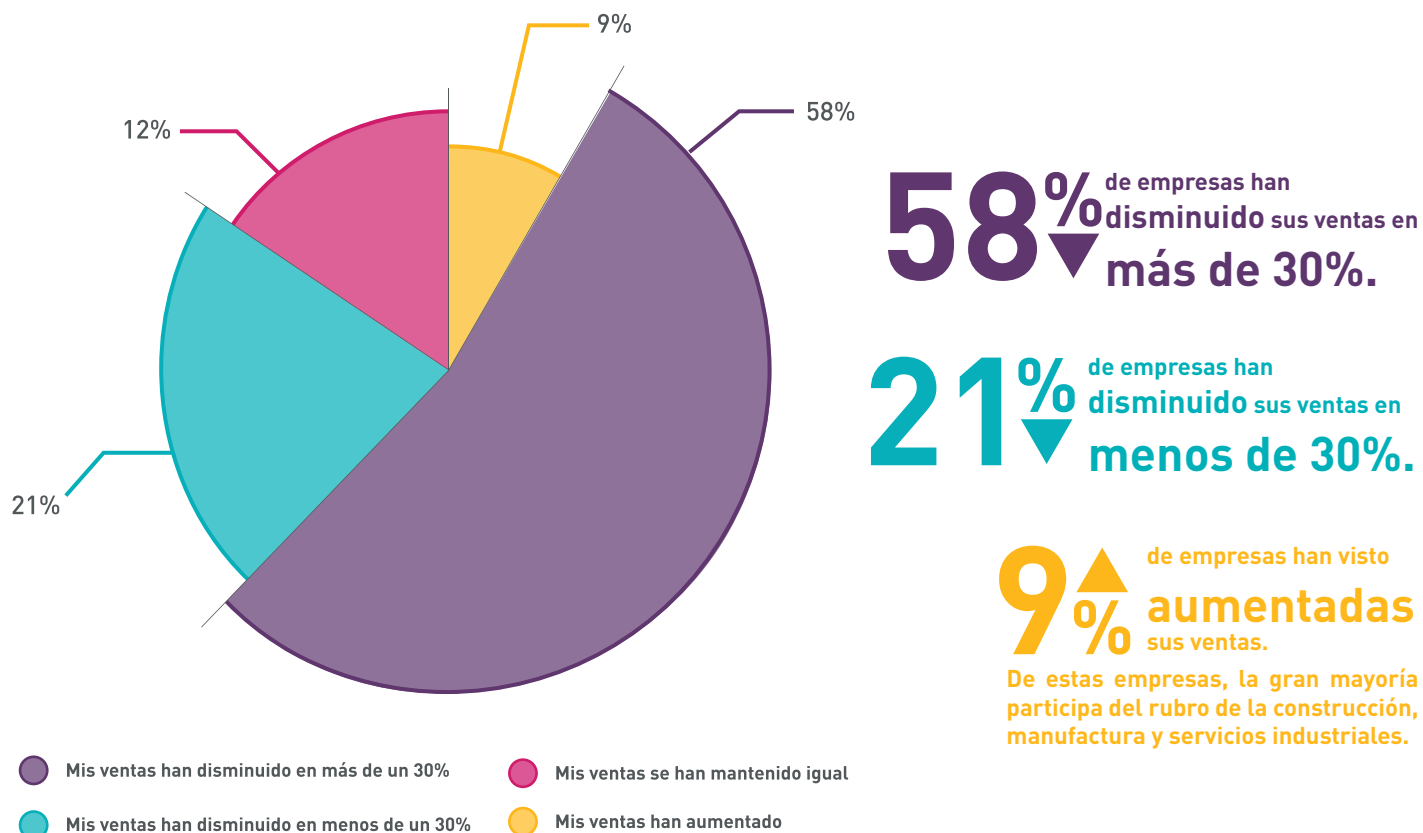


- Empresa de Servicios
- Empresa Productiva
- Empresa Comercializadora

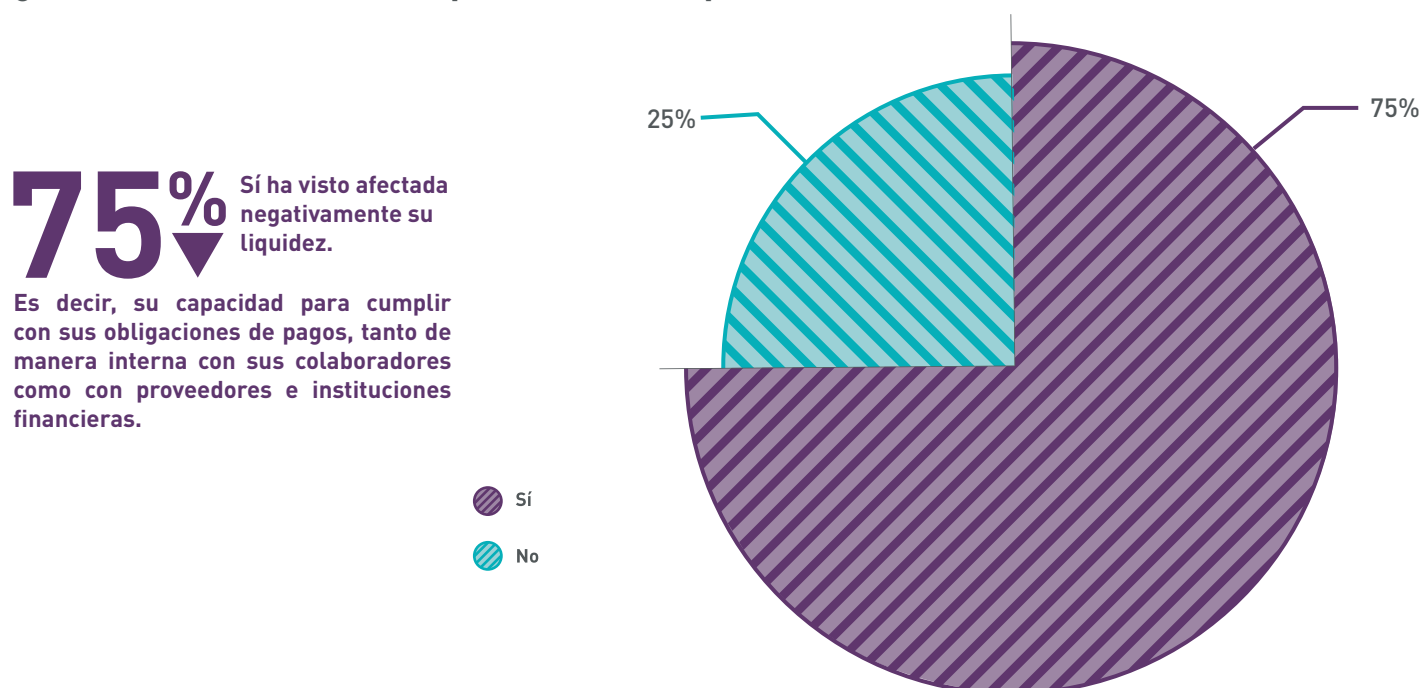


2.- Impacto en ventas y liquidez.

¿Cómo se han visto afectadas tus ventas en relación con el año pasado?

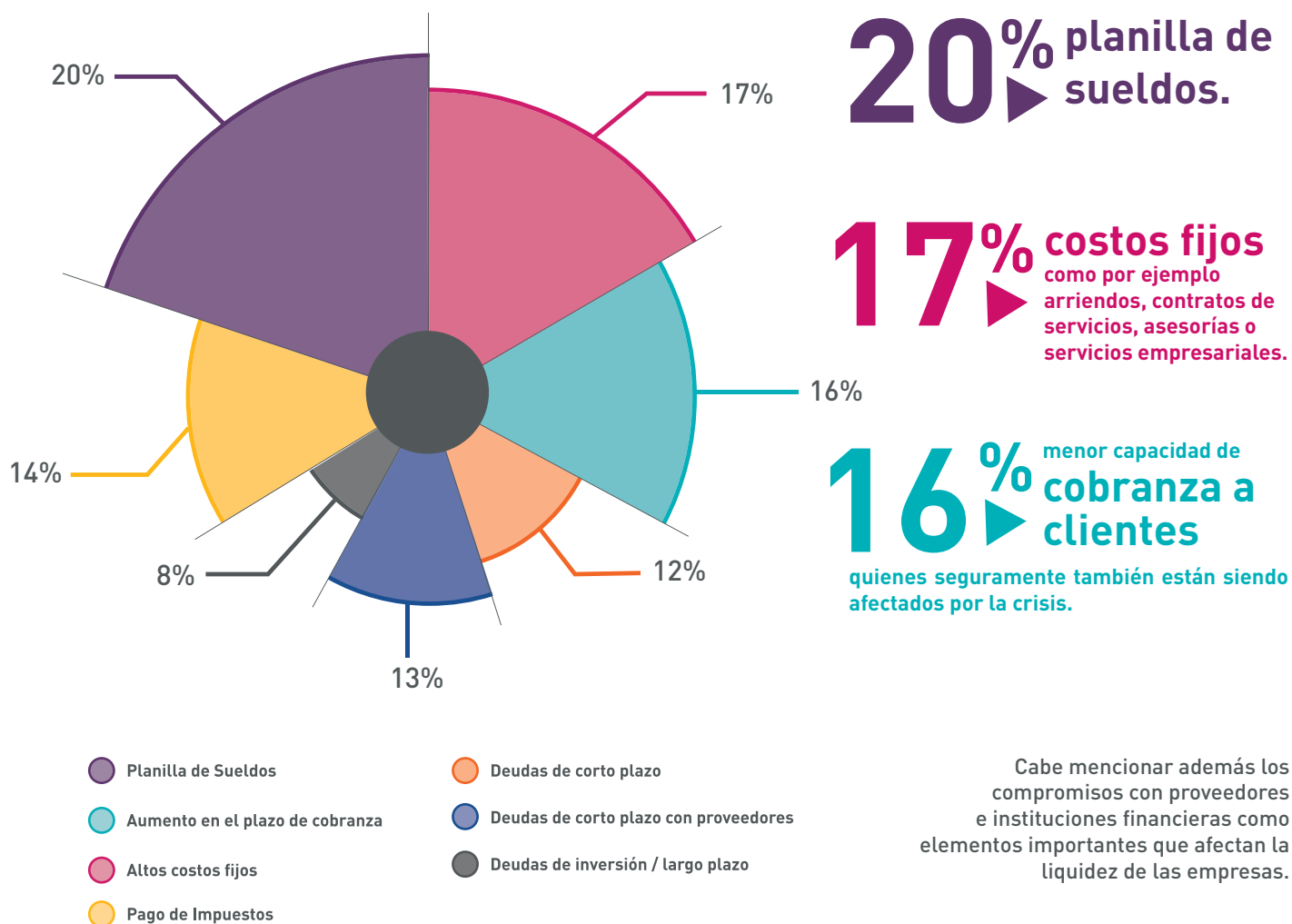


¿Se ha visto afectada la liquidez de la empresa?



Si respondiste sí, ¿por qué razón?⁴.

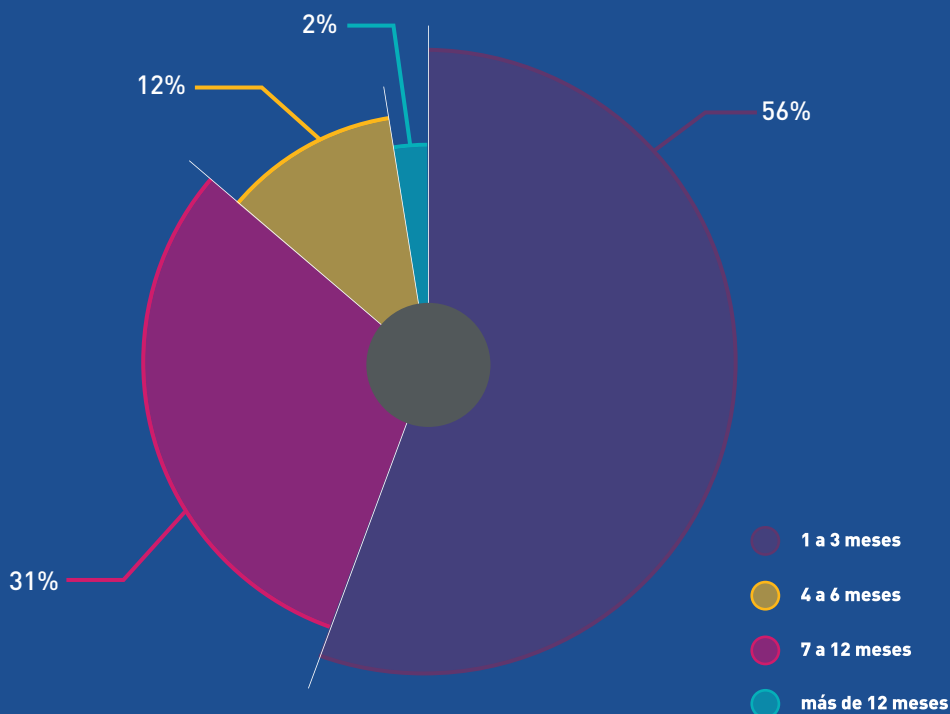
Las principales razones que se declaran en este punto son:



⁴ Para la construcción de este gráfico, se considera el total de temáticas declarados por las empresa, donde una empresa puede indicar más de un tema como causa de sus problemas de liquidez.

3.- Necesidades de Financiamiento.

Si todo continúa igual, ¿cuántos meses de operación puedes cubrir con tus recursos actuales?.



56% de 1 a 3 meses

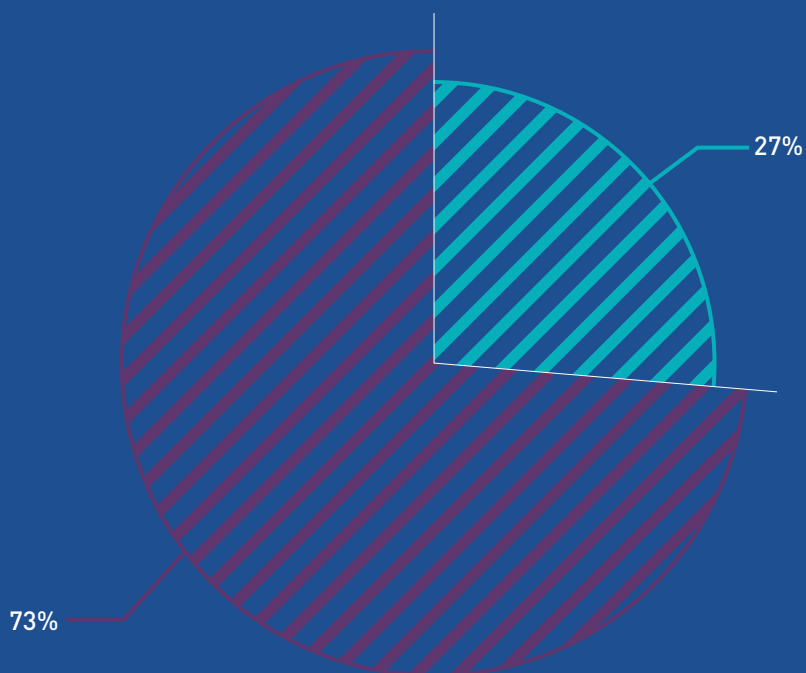
31% de 7 a 12 meses

12% de 4 a 6 meses

2% más de 12 meses

¿Necesitas obtener financiamiento para capital de trabajo (próximos 6 meses) de manera de poder sobrevivir?.

Si
No



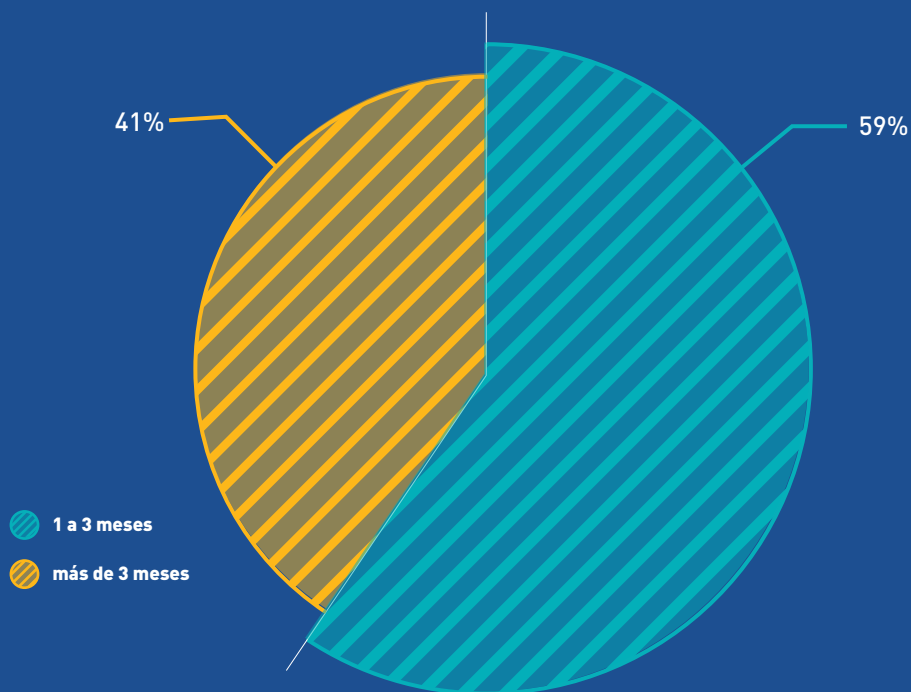
73% Sí

27% No

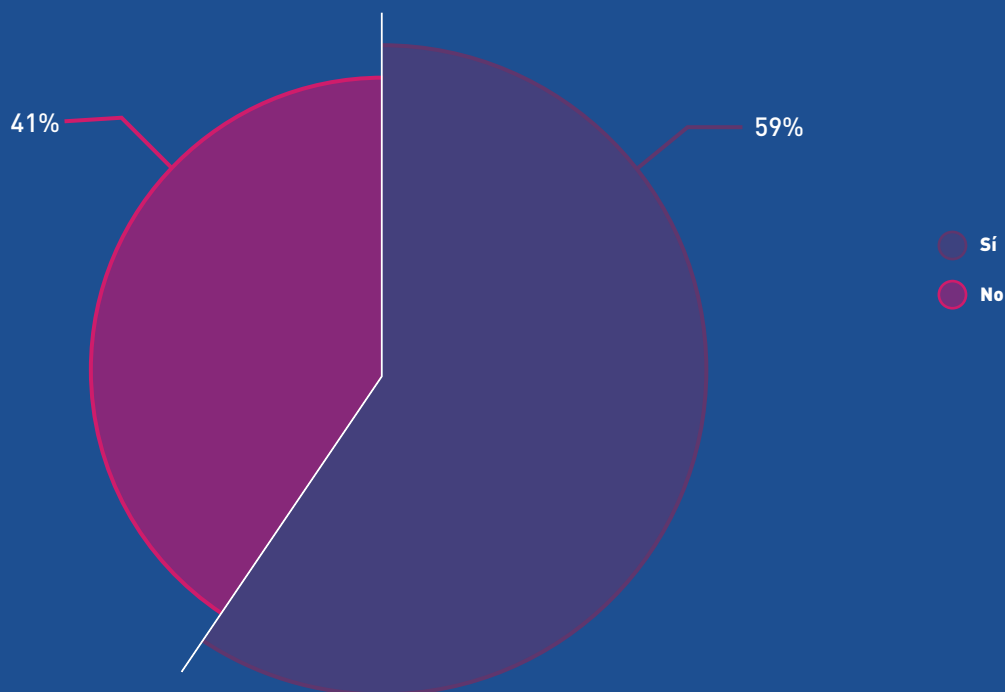
Si respondiste que sí, ¿al equivalente de cuántos meses de venta (ingresos) necesitas para poder sobrevivir los próximos 6 meses?.

59% de 1 a 3 meses

41% más de 3 meses



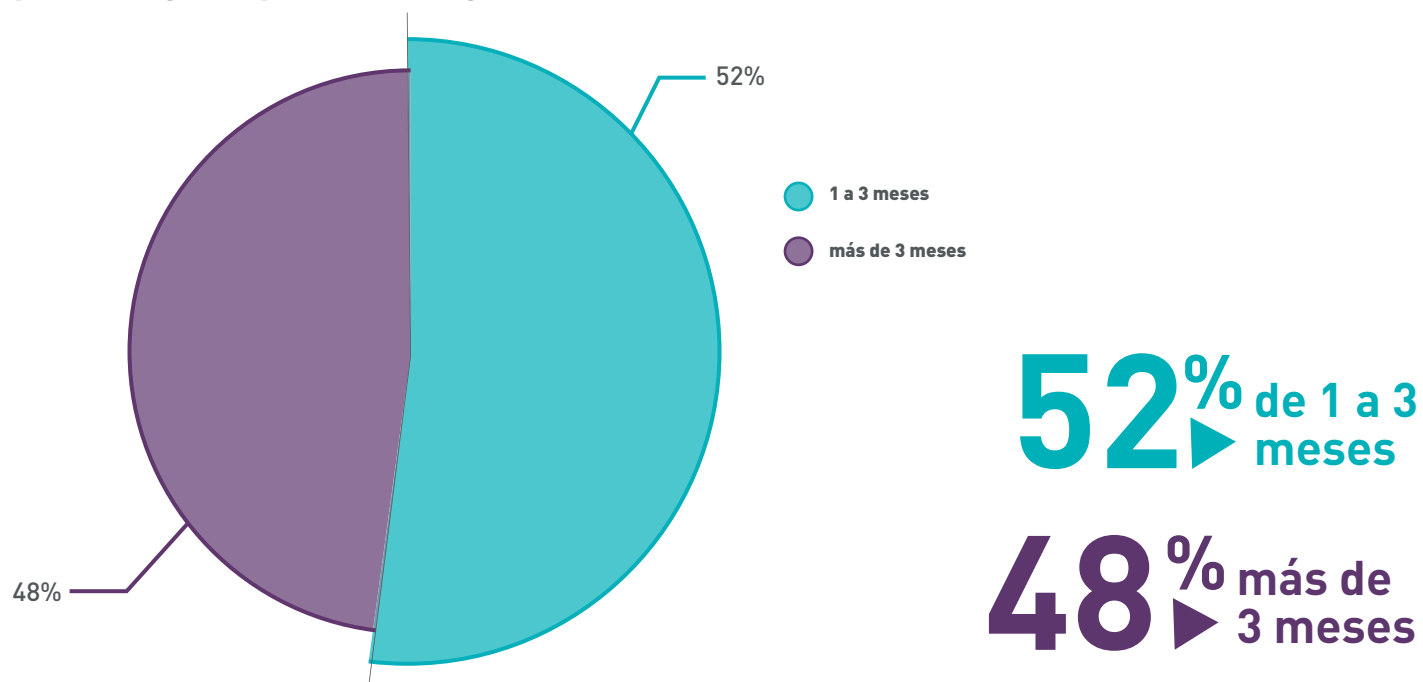
¿Vas a necesitar financiamiento luego de la crisis para seguir operativo?.



59% Sí

41% No

Si respondiste que sí, ¿al equivalente de cuántos meses de venta necesitarás para poder seguir operativo luego de la crisis?

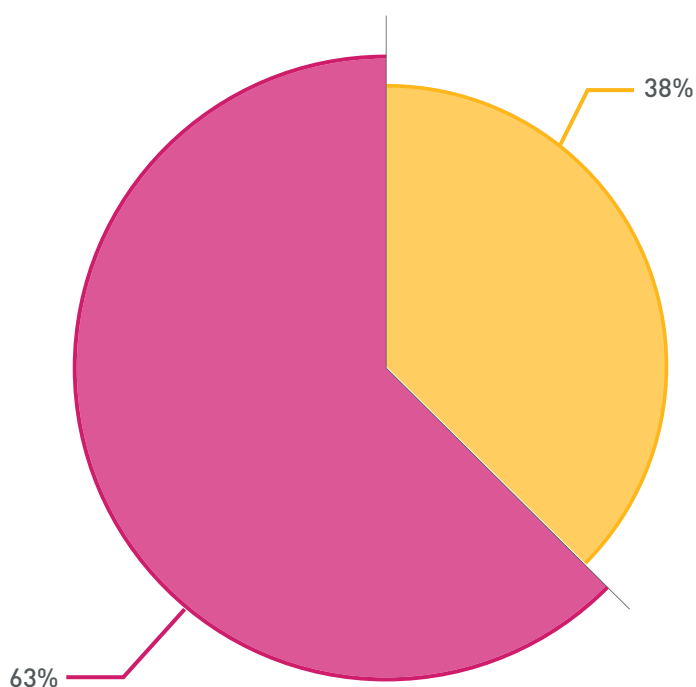


De los gráficos anteriores, se observa la necesidad de las empresas de obtener financiamiento de corto plazo para lograr mantener sus operaciones. **Del total de empresas, un 56% declara que si continúan las condiciones actuales, su capacidad de sobrevivencia es de entre 1 a 3 meses de operación.** Un 31% de las empresas se declara con capacidad de sobrevivir hasta los próximos 6 meses. Ambos grupos suman un 87% de las empresas encuestadas. Un 12% de las empresas declara que no sabe si va a sobrevivir la crisis.

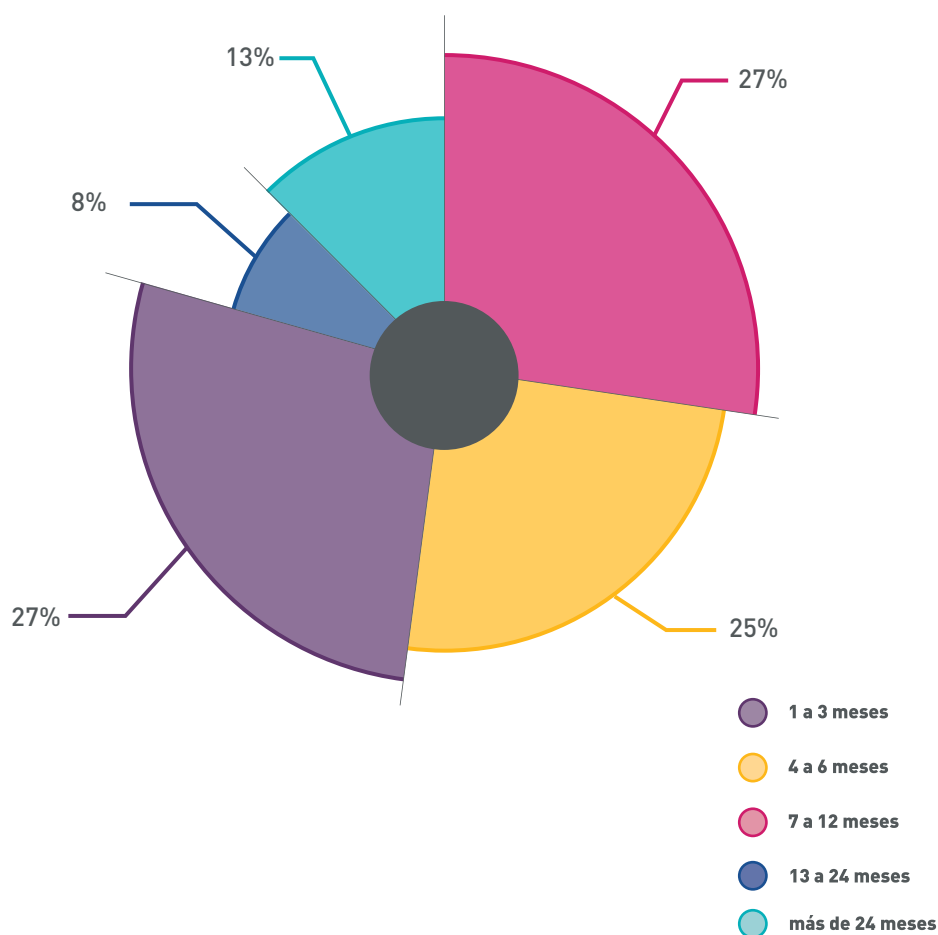
Estos datos se condicen con la necesidad de financiamiento, donde un 73% declara que necesita de este para mantenerse operativo durante los siguientes 6 meses. De estas empresas, el 59% necesitaría entre 1 a 3 meses de venta y el 41% más de 3 meses. Asimismo, un 59% declara que necesitará financiamiento luego de la crisis, donde de estas empresas, un 52% dice necesitar entre 1 a 3 meses de venta y un 48% necesitaría más de 3 meses de venta para mantenerse operativos.

¿Estás considerando obtener financiamiento de largo plazo para llevar adelante proyectos de crecimiento e inversión?

63% ▶ Sí
38% ▶ No



Si respondiste que sí, ¿al equivalente de cuántos meses de venta necesitarás para financiar estos proyectos de crecimiento e inversión?.



27% de 1 a 3 meses

25% de 4 a 6 meses

27% de 7 a 12 meses

8% de 13 a 24 meses

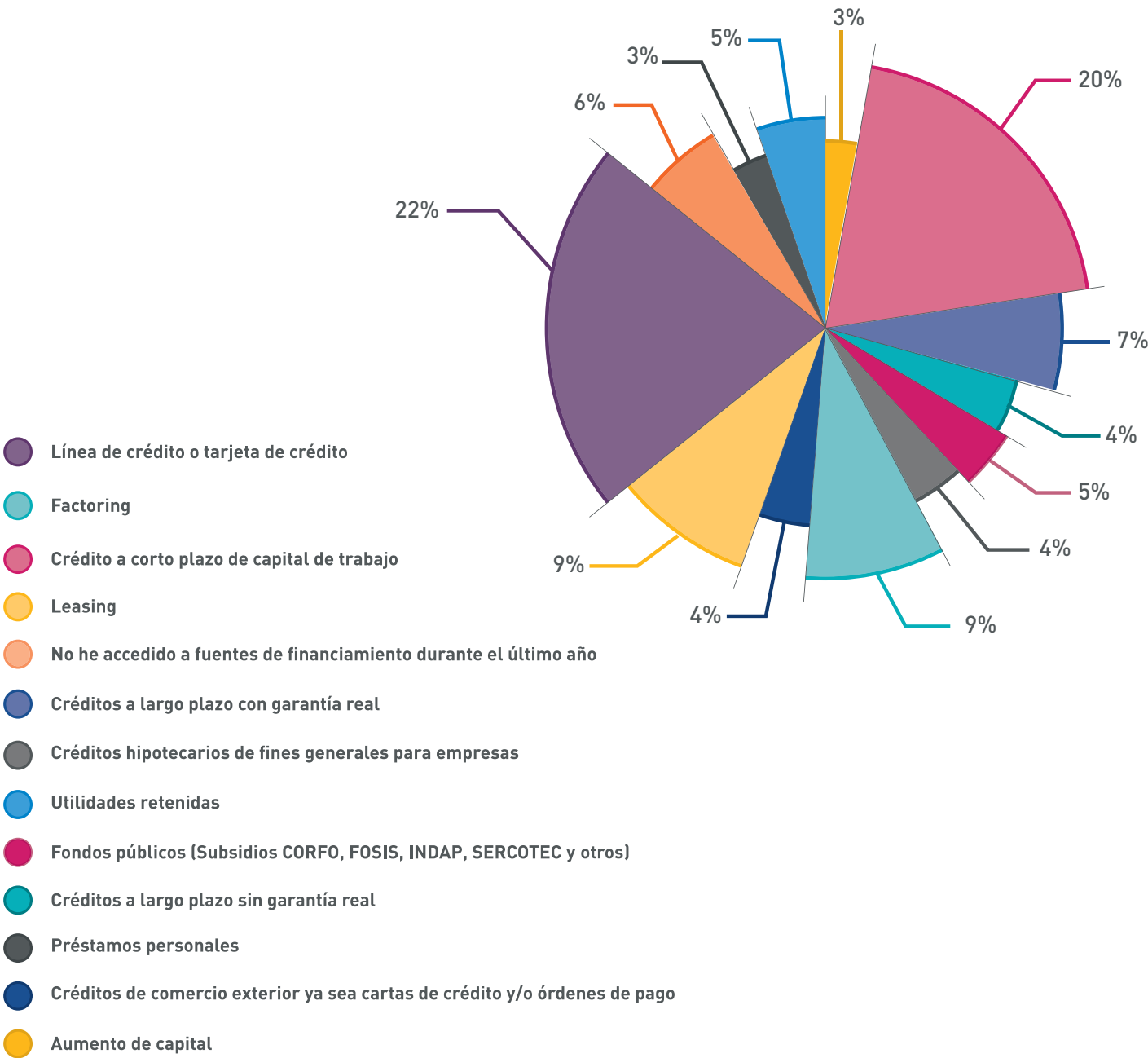
13% más 24 meses

Respecto de **necesidades de financiamiento para crecimiento e inversión**, es interesante notar que, a pesar de **los problemas de liquidez y necesidades de financiamiento de corto plazo**, un considerable porcentaje de

empresas declara estar evaluando llevar adelante proyectos de crecimiento o inversión (63%). De estas, un 27% indica necesitar 1 a 3 meses de venta para estos efectos, un 25% entre 4 a 6 meses, un 27%, de 7 a 12 meses. Interesante notar que un

13% declara necesitar más de 24 meses de venta para financiar inversión. **Estos resultados pueden implicar optimismo ante el escenario poscrisis, o ante las iniciativas llevadas a cabo por estas empresas para sobrevivir y adaptarse.**

¿Qué fuentes de financiamiento has utilizado durante el último año?⁵.

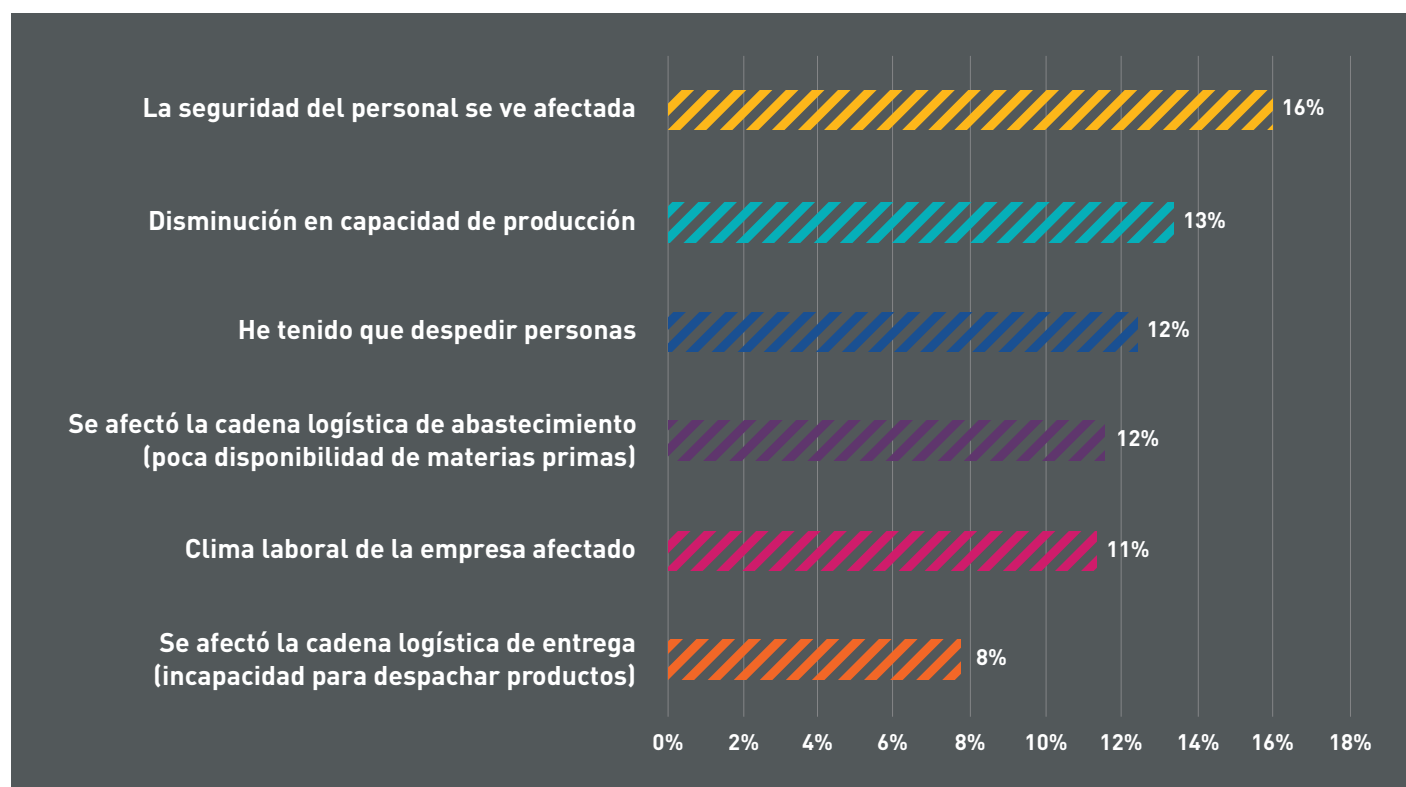


Finalmente, cabe mencionar cuáles son las principales fuentes de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas. Un 22% del financiamiento obtenido por las empresas corresponde a crédito a través de la cuenta corriente o tarjeta de crédito. Luego, le siguen los créditos de corto plazo o de capital de trabajo, que corresponden al 20% del acceso al financiamiento.

⁵ Para la construcción de este gráfico, se consideró el total de fuentes de financiamiento mencionadas por todas las empresas de la muestra. Cabe mencionar que estos datos corresponden al acceso a fuentes de financiamiento, pero no necesariamente reflejan la importancia de estos considerando los montos obtenidos. Es de suponer que créditos de largo plazo o hipotecarios puedan tener un peso relativo mayor al considerar este elemento.

Efectos no financieros de la crisis.

¿Qué otros temas han afectado a tu empresa?⁶.



Las crisis tienen efectos no solo en el ámbito financiero, sino que además se impactan otras dimensiones de gestión de las empresas. Del total de problemáticas declaradas por las empresas, como es de esperarse, la seguridad del personal es la principal, con un 16%. Luego, las dimensiones de gestión no-financieras que afectan a las empresas tienen que ver principalmente con una disminución en la capacidad de producción (13%), el

hecho de tener que despedir personas (12%) y la cadena logística, tanto de abastecimiento como de entrega, con 12% y 8%, respectivamente. Finalmente, el clima laboral dentro de las empresas (motivación, confianza, colaboración del personal) también ha disminuido, donde un 11% de las problemáticas declaradas por las empresas obedece a este concepto.

⁶ Para la construcción del gráfico se considera el total de problemáticas declaradas por las empresas, donde una empresa puede declarar más de una problemática.

3º CAPÍTULO

GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS



Históricamente, las pymes han enfrentado numerosas crisis en el tiempo, económicas, sociales y culturales. Sin embargo, pocas han sido tan restrictivas como la generada por el COVID-19, la cual, por su naturaleza, merma la capacidad de acción tradicional de las empresas e industrias.

El desafío, en consecuencia, consiste en reconocer y determinar qué acciones pueden entregar una mayor claridad en las decisiones, dotar de agilidad y flexibilidad a la organización y desarrollar capacidades de gestión adaptativa y rupturista, de acuerdo con los nuevos estándares de compra y comportamiento generado por la emergencia sanitaria.

Este documento busca entregar medidas concretas, que permitan una mejor gestión de recursos y entendimiento de etapas que deben cumplir los líderes para dirigir a sus organizaciones en la transición a la nueva normalidad.

Adaptación y Supervivencia.

La capacidad de supervivencia de las empresas ante las crisis está dada por la velocidad de reacción y las medidas y decisiones que se tomen para adaptarse a un nuevo escenario.

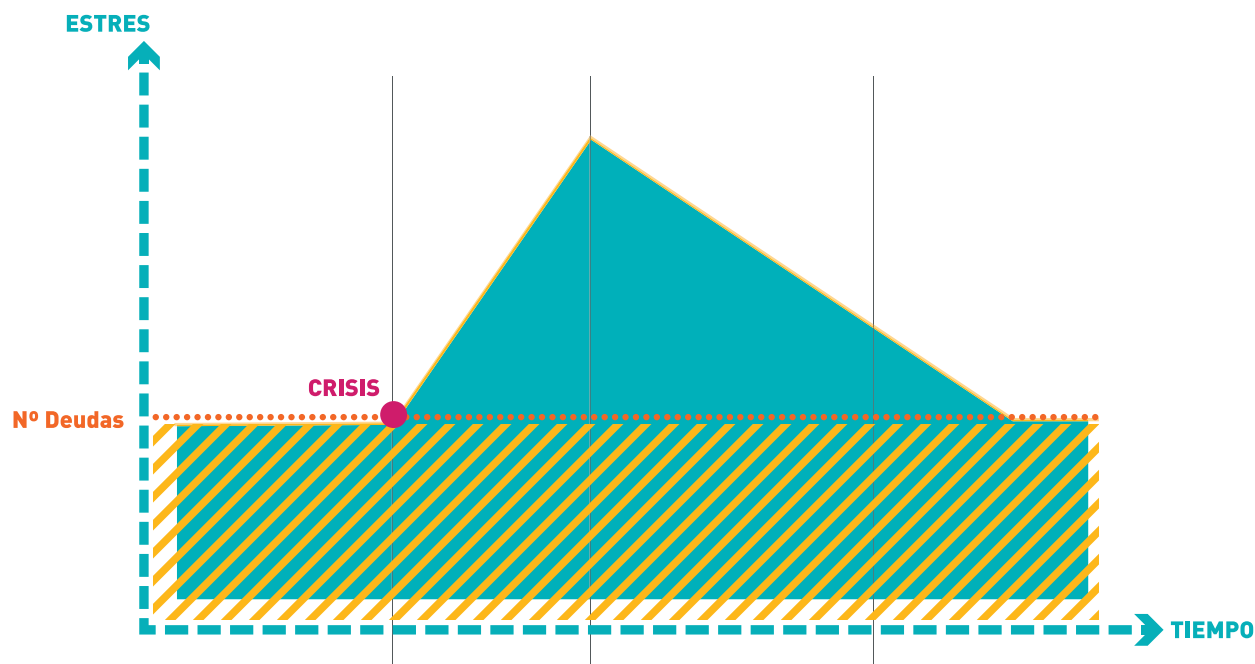


Es importante considerar que **la gestión bajo una alta incertidumbre puede provocar altos niveles de estrés**, por lo demandante que se vuelve tomar decisiones rápidas que permitan volver a un funcionamiento normal. En realidad, **el aumento del estrés que se genera no radica en un problema de futuro, sino más bien en un problema de pasado**. Los requerimientos y formas del ayer no conversan con los de hoy. En algunos casos, en un periodo de pocos días, un producto o servicio pasó de ser de

uso común a algo totalmente innecesario en esta contingencia. Es esa incapacidad de acción la que genera en los ejecutivos, altos niveles de estrés que, en consecuencia, pueden llevar a la mala toma de decisiones.

Para poder **lidiar de mejor forma esta realidad** es importante entender el ciclo que conlleva todo cambio adaptativo y, reconocer cuales son las etapas y acciones que se deben realizar para sobrellevar mejor esta coyuntura.

Las etapas de toda crisis son, primero, la reacción, que requiere de acciones tácticas. Luego viene un período de adaptación, donde se requiere de acciones de desarrollo. Finalmente, hay una fase de reconstrucción, que requiere de acciones estratégicas.



Para tomar acciones que modifiquen el rumbo organizacional y que permitan reaccionar adecuadamente, se requiere de tiempo y coordinación del equipo de trabajo. El principal activo de las empresas es el capital humano y una de las variables principales que los líderes deben administrar es el uso correcto del tiempo del equipo y el propio.

La siguiente matriz, conocida como Matriz de Covey, explica en términos simples las estrategias dominantes frente a la clasificación de alguna tarea o labor.

Enlistar las tareas tácticas y estratégicas que se deben desarrollar, ubicándolas en algún cuadrante, le ayudará a discernir la relevancia y el tiempo a dedicar para cada una.

MATRIZ DE COVEY

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	ACTUAR	PLANIFICAR
NO IMPORTANTE	DELEGAR	OLVIDAR

Estrategias de corto plazo>>>>REACCIÓN

Los principales cambios coyunturales los veremos a corto plazo, donde su impacto principal recae en la **caída de ventas, la dificultad de cobranza y la menor productividad.**

Frente a este escenario, el foco se concentra en la gestión del flujo de caja y la continuidad operativa, cuidando de contar con el capital de trabajo necesario para seguir operando. **Para una correcta gestión de estos objetivos, debemos reconocer de qué está compuesto el capital de trabajo de la empresa, en rigor:**

- Fondos, inversiones de corto plazo y caja
- Inventarios, insumos, productos en proceso y productos terminados
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar, proveedores, fisco
- Líneas de crédito, deudas financieras, leasing

Acciones sugeridas para trabajar estas cuentas:

- Aumentar ventas
- Reenfocar el portafolio hacia líneas de mejor margen
- Aumentar productividad de vendedores
- Cortar costos y gastos prescindibles
- Controlar las cuentas por cobrar, ofrecer descuentos por pronto pago
- Disminuir inventarios
- Liquidar inventarios
- Negociar plazos de pago con proveedores
- Renegociar plazos con bancos, postergar impuestos

La disciplina y agilidad nos permitirán actuar en esta crisis y salir fortalecidos. Es un requisito fundamental definir:



La estrategia de corto plazo se resume en ajustar los diferentes componentes que nos permitan mantener la operación de la empresa, y proyectar la realidad financiera en los próximos meses para tomar las medidas que permitan retomar los niveles anteriores y/o prepararse para el crecimiento.

Estrategias de mediano plazo>>>>ADAPTACIÓN

Controlando la continuidad operativa y el flujo de caja, debemos desafiar el modelo de negocios actual de la empresa y contrastarlo con la nueva realidad.

Preguntas clave tienen relación con cómo nos transformamos o adaptamos:

- ¿Qué parte de nuestra propuesta de valor se hace imprescindible en estos momentos para nuestros clientes?
- ¿Qué debemos adecuar?
- ¿Qué es postergable hoy, visto desde el punto de vista del cliente?
- ¿Qué se debe eliminar?
- ¿Cómo afecta esta nueva realidad al equipo y estructura interna?
- ¿Cómo adaptarnos a los requerimientos y restricciones actuales?
- ¿Qué nuevas tecnologías debemos adoptar?

Las estrategias deben agregar valor a quienes servimos, al tiempo de capturar valor para la organización. El éxito de nuestra propuesta radica en evaluar honestamente las condiciones de mercado e intentar en lo posible alejarse de los competidores.

Ejemplos de ajustes o modificaciones en el modelo de negocios:

- Ajustes a los segmentos a los que servimos, ejemplo clientes extranjeros.
- Ajustes en la propuesta de valor, ejemplo otorgar crédito.
- Ajustes en los canales de ventas, ejemplo priorizar e-commerce.
- Ajustes en las relaciones con los clientes, es tiempo de estar cerca, empatizar, resolver.
- Modelo de ingresos, ejemplo cambio en el modelo de pago por servicio a suscripción, mayor flexibilidad.
- Cambio en los recursos claves, ejemplo estudiar mayor automatización, tecnología.
- Cambios en las actividades, reingeniería de procesos.
- Nuevas alianzas estratégicas, con complementadores, proveedores, clientes.
- Ajustes al modelo de costos, mayor flexibilidad, subcontratación, logística.

Los ajustes mencionados deben permitir a la empresa evolucionar hacia un modelo de negocios que sea factible

operacionalmente, deseable desde el punto de vista de los clientes y viable económicamente.

Estrategias de largo plazo>>>>RECONSTRUCCIÓN

Los cambios estructurales, tanto económicos como sociales, los veremos principalmente en el largo plazo. Impactos como devaluación de monedas, mayores costos de mano de obra, aumento en aranceles de exportación y cambios en modelos de logística y última milla serán los principales desafíos a considerar en la nueva normalidad.

Además, deberemos considerar en la nueva propuesta de valor de la empresa: el comportamiento, nuevas costumbres y

preferencias del consumidor, tales como mayor sensibilidad en temas sociales y medioambientales, cambios en los hábitos y conciencia sobre el consumo, cambios en los mecanismos laborales, como proliferación de espacios compartidos, aumento de teletrabajo, flexibilidad horaria, confianza en plataformas digitales como e-commerce y otros servicios similares, entendimiento experiencial de conectividad remota a otros países, entre otros elementos.

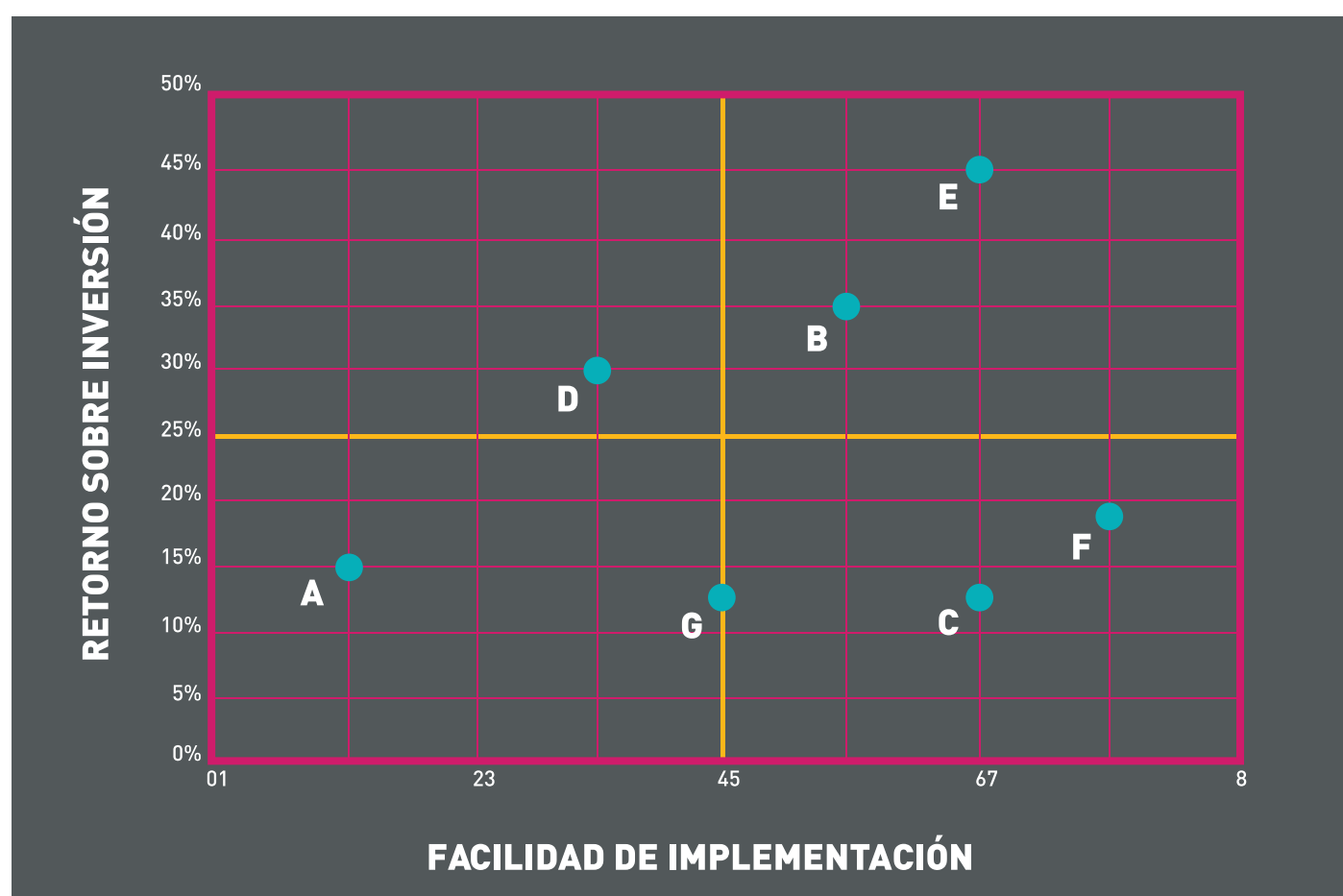
Las empresas y sus líderes deberán reconstruir e imaginar cómo serán los negocios en el futuro. En este punto cobra especial relevancia el determinar, evaluar y priorizar diferentes iniciativas estratégicas de inversión, tomando en consideración los posibles impactos descritos anteriormente.

Por ejemplo, consideremos la siguiente empresa que está evaluando una serie de iniciativas estratégicas:

ID.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁMBITO	RETORNO SOBRE INVERSIÓN	FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN
A	Nuevos Mercados (Perú)	Segmentos	15%	Muy Baja (1)
B	Nuevo Sftware	Recursos Clave	34%	Media Alta (5)
C	Nueva Alianza (Universidad)	Alianzas	12%	Alta (6)
D	Implementar E-Commerce	Canales	30%	Media Baja (3)
E	Contratar Market Place	Canales	44%	Alta (6)
F	Capacitar Colaboradores	Recursos Clave	18%	Muy Alta (7)
G	Sistema de suscripción	Ingresos	12%	Media (4)

La facilidad de implementación se refiere al conocimiento, capacidades y recursos que tenemos para llevar a cabo una iniciativa estratégica. El retorno sobre la inversión, en cambio, considera los flujos de ingresos menos egresos en el tiempo divididos por la inversión inicial.

Con esta información, podemos construir la siguiente matriz de evaluación:



El modelo permite presentar en forma sencilla, al priorizar por facilidad de implementación y retorno sobre la inversión, al set de iniciativas estratégicas. Esto permite tomar decisiones y priorizar las acciones, asignando recursos, roles y responsabilidades del equipo de trabajo.

Conclusión

Las crisis, en todas sus dimensiones, remecan comportamientos, conductas y creencias. Sin embargo, desarrollar la capacidad de sobrepasar esas dificultades y renovarse en el tiempo, son las oportunidades que forjan la identidad de las organizaciones.

Los marineros saben que los buenos navegantes se desarrollan en aguas turbulentas; al igual que las buenas empresas se forjan al sobrepasar periodos complejos de reactividad, adaptación y reconstrucción constantes en el tiempo. Es un valor imprescindible para toda pyme desarrollar la capacidad para gestionar las crisis y los cambios que estas conllevan.

Sabemos que tendremos que enfrentar nuevas crisis, solo que no sabemos cuando estas van a aparecer. Por esto, desarrollar prácticas de ajuste, reevaluación de portafolios, priorización de iniciativas estratégicas, no solo nos permitirá salir mejor parados de esta crisis, sino que nos permitirá estar preparados frente a futuros shocks.

No olvidemos:

- Tomar acciones rápido, que permitan “salvar” el flujo de caja, es la prioridad en las crisis.
- Clasificar las actividades con los criterios de urgencia e importancia nos permite **delegar, eliminar, priorizar**. Con esto administramos mejor el tiempo y el estrés.
- La velocidad de reacción y los plazos de adecuación determinan la capacidad de sobrevivencia.
- Algunas industrias o sectores serán afectados de formas muy diferente al promedio. **Conocer, estudiar, revisar** lo que pasa en otras latitudes nos permite preparar estrategias frente a distintos contextos de salida de la crisis.
- Las crisis siempre hacen cambiar el modelo de negocios, el mundo nunca es igual y las adecuaciones, ya sea en nuestra propuesta de valor, canales, recursos, actividades, estructura de costos u otros, serán la base de nuestra capacidad de competir en el nuevo contexto.
- Los cambios estructurales nos harán visualizar nuevas estrategias para el largo plazo.
- Priorizar las iniciativas estratégicas es la única forma de focalizar los esfuerzos en aquellas que nos pueden rendir más y mejores retornos. Pocas iniciativas al mismo tiempo, focalizadas en nuestras competencias y ventajas, para las que desarrollaremos indicadores, metas y asignaremos responsables y plazos de control.



4º CAPÍTULO

CONTINUIDAD Y GESTIÓN OPERACIONAL



Las operaciones de una empresa corresponden a los procesos y actividades asociadas a la planificación, coordinación y ejecución de la propuesta de valor, los que puede involucrar procesos y recursos de diferente tipo.

Una empresa tiene diferentes aristas y pilares que funcionan como un “engranaje”, para crear, entregar y capturar valor. Desde el punto de vista operacional, en cada una de estas etapas la empresa tiene componentes operativos que son claves para generar diferenciación y ser atractivos ante los clientes.

Existen muchas formas y modelos para entender los procesos de un negocio y cómo nuestro engranaje genera valor para un mercado definido. Si hacemos un poco de historia, un concepto que se instaló fuertemente en las escuelas de negocio en la segunda mitad de los años 80 fue el de **Cadena de Valor**⁷, que permitía entender como cada unidad de negocio dentro de una empresa es un sistema que transforma recursos en productos o servicios, donde la forma en que estas actividades son ejecutadas determina los costos e influye en el margen.

MODELO DE CADENA DE VALOR



Otro concepto que se utiliza bastante actualmente y que, de cierta manera, amplía la capacidad de entender y analizar las actividades de una empresa, es el de **Modelo de Negocios**. Este concepto explica la lógica de cómo una empresa crea valor, entrega valor y captura valor (mediante ingresos). Entonces, las operaciones de una empresa, las podemos entender bajo tres grandes etapas.



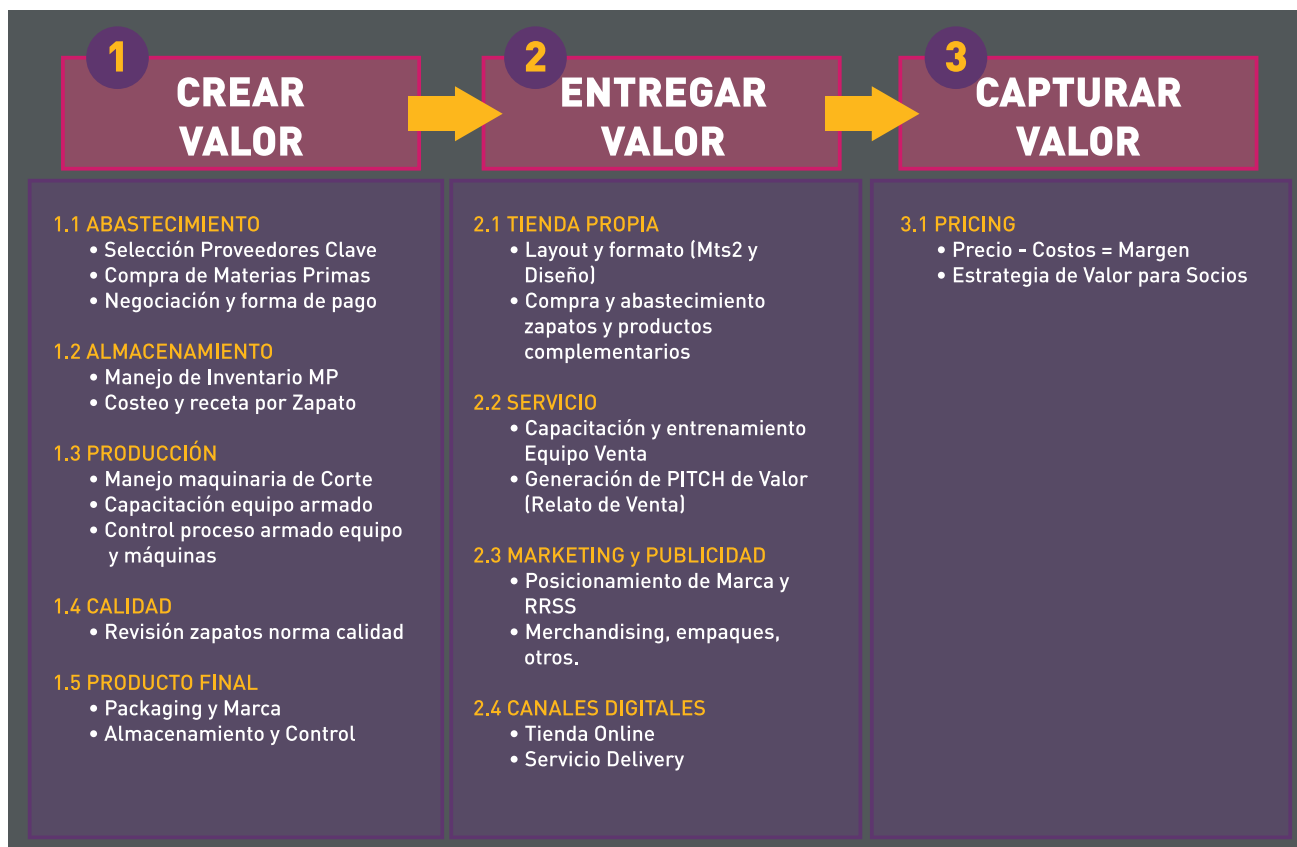
⁷ Porter, Michael E. [1985]. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Cada empresa debe ser luego capaz de desarrollar y entender cómo funciona en detalle cada una de estas etapas. Luego, la empresa debe diseñar sus procesos, generar una cultura, crear las capacidades en las personas y utilizar la tecnología que le permita operacionalizar su propuesta de valor. Al tener claridad

de este esqueleto, podremos movernos con mayor facilidad en los tiempos de crisis, donde podemos desprendernos de las actividades que no son de valor, y focalizarnos en las más importantes.

Llevemos este modelo práctico a un ejemplo. Una empresa que produce y vende zapatos en el mercado nacional

e internacional, ¿qué es lo primero que el dueño/a debería realizar si no tiene nada escrito o conceptualizado?. Para entender sus operaciones, lo primero que se debe establecer es un mapa guía con las principales etapas y actividades, tal como se muestra a continuación:



Luego, es importante hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo se diferencia esta zapatería de otras? O más bien, ¿cuáles son los atributos de valor que la destacan? ¿Es su producción personalizada?, ¿las materias primas?, ¿maquinarias?, ¿precio conveniente?, ¿o son sus tiendas y formato de venta?.

En este caso, esta zapatería se diferencia por su "producto único", desarrollado gracias a un equipo de zapateros que realizan cortes especiales, unidades únicas seriadas y, además, cuentan con un proveedor estratégico que curte los cueros en procesos naturales con pinturas químicas. De esta forma, sus actividades clave se centran en los puntos 1.1, 1.3 y 1.4, que definen su diferenciación y no son fácilmente reemplazables. Aquí es donde el dueño gasta mayor parte de sus recursos; en tener un buen proveedor y equipo de zapateros que producen productos seriados con un altísimo estándar de calidad.

El identificar actividades clave no

quiere decir que las demás etapas no sean importantes. Es por esto que las tiendas propias también están bien pensadas, tienen un diseño que refleja la calidad de producción, muestran el historial de cómo fue producido el zapato y cuentan con vendedores conocedores de cueros. Todo esto genera una diferenciación frente a cualquier otro zapato, donde el cliente está dispuesto a pagar sobre los USD\$ 150 el par.

De esta manera, el tener esquemas y manuales sencillos que nos permitan entender nuestro negocio, nos da la apertura para varios detalles importantes, tales como:

- ¿Dónde estamos destinando los recursos? ¿Somos eficientes? ¿Podemos mejorar eficiencia en producción, equipos o personas?
- ¿Cuál es nuestra diferenciación y porqué nos compran? Entender cuánto valor agrega cada etapa o actividad desarrollada en el tiempo.
- ¿Cuál es nuestra propuesta real de valor, ¿Es el zapato?, ¿es la tienda? ¿Es el formato de compra?, ¿el precio? ¿Es la experiencia?
- Mejorar nuestras actividades, digitalizar procesos, capitalizar valor o bien generar mejores experiencias de compra.

Importancia para las PYMES en la situación actual>>>Desafíos

Las empresas cuando nacen parten con el ímpetu, espíritu, esencia y forma de los dueños que las crean. Al ir creciendo, los requerimientos que debe cumplir la empresa se complejizan, donde, para lograr enfrentar esta complejidad, es necesario sumar equipos de trabajo, adquirir recursos, oficinas, plantas de producción, sistemas computacionales, etc.

No es fácil lidiar con la complejidad. **En nuestra experiencia en COMPITE, más del 70% de las empresas son poco eficientes en la conformación de sus equipos y procesos**, lo que tiene como consecuencia que, finalmente, gran parte del tiempo de los dueños se gasta en “apagar incendios”, dejando de lado otros temas relevantes como la profesionalización de las diferentes áreas, capacitación, entrenamiento, mejoramiento de procesos,

entre otros. En este escenario, no hay procesos definidos y/o controlados y la gestión se vuelve reactiva.

Este fenómeno se hace especialmente relevante en épocas de crisis, donde la empresa se ve enfrentada a externalidades negativas o variables que no puede manejar. La continuidad operacional depende de cómo una empresa o el dueño es capaz de movilizar y reasignar sus recursos. **El no tener una empresa ordenada, donde se entienda qué procesos son clave, que funcione de manera orgánica, y que a la vez sea flexible, puede significar un gran problema, ya que no es posible detectar dónde la empresa tiene ineficiencias, de manera de poder redirigir sus esfuerzos y eliminar “peso innecesario” para llegar a buen puerto, sin necesariamente perder valor.**

En este sentido, buenas prácticas de gestión son:

1 Manejar la “receta” de tu negocio como la de una preparación de cocina.

Definir y comunicar el cómo se hacen las cosas en tu empresa, desde la producción de valor hasta cuando el cliente te evalúa por el producto o servicio, permite tomar mejores decisiones sobre cómo mejorar la eficiencia, o bien, ser capaces de salvar la empresa en período de crisis.

Es importante que la empresa tenga su “receta” definida de forma detallada, con estándares definidos para la ejecución de procesos y que estos sean entendibles. Este estándar es lo que permite un crecimiento ordenado. Todas las unidades funcionales y/o geográficas deben seguir los mismos principios operacionales.

No tengas miedo a que te puedan copiar tu receta; el valor de tu empresa está en la ejecución.

2 La receta debe ser actualizada.

Dependiendo del negocio o la industria en la que te encuentres, las recetas deben ser mejoradas, adquiriendo tecnologías, mayor conocimiento y profesionalización, y deben ser adaptadas a las nuevas tendencias del consumidor. Los procesos deben ser medidos, controlados y permanentemente optimizados a partir de su análisis.

3 La receta no puede depender de una persona.

Si la operación depende del dueño o de una persona, se vuelve un riesgo para la resiliencia del proceso. Si la persona se enferma o se va de la empresa, se ve afectada seriamente el buen funcionamiento y subsistencia de la empresa.

4 Enseñar, capacitar, entrenar. Pasar a ser DT, no jugador.

Con el tiempo, los dueños deben ser capaces de ser “directores técnicos” en sus empresas. La sustentabilidad está en la forma de cómo traspasa su conocimiento y buenas prácticas a sus equipos de trabajo. Las empresas requieren capacitación y fortalecimiento constante, tal como un deportista que entrena. Si una empresa quiere “jugar en las grandes ligas” y/o perdurar en el tiempo, debe tener procesos sistematizados y optimizados proactivamente.

5 No establecer las normas de calidad o ISO como manuales operativos.

Las normas o certificaciones ISO permiten establecer buenas prácticas, pero en ningún caso son el corazón de las operaciones de la empresa. El valor del negocio está en la necesidad del cliente que resolvemos, y es esa diferenciación la que se debe sistematizar en actividades, procesos y estructuras, en una forma tal que le permita a la organización transmitir ese conocimiento, ser eficientes y optimizar permanentemente sus procesos ajustándose a las necesidades del mercado.

Para finalizar, tener procesos definidos y claros permite mejorar y proyectar las operaciones y los presupuestos. Uno de los grandes problemas de las empresas es no generar presupuestos u hojas de rutas que les permitan medir su rendimiento en el día a día. Si somos capaces de proyectar nuestra operación, esto nos permite en el tiempo, optimizar, hacer eficiencias y generar aprendizajes objetivos. Además, se hace posible planificar el crecimiento de manera ordenada, anticipando la inversión requerida y el impacto que este crecimiento tendrá en los equipos de trabajo, lo que, a su vez, permite evaluar como esto se traduce en rentabilidad para los socios de manera tangible.



GESTIÓN FINANCIERA EN PYMES



La gestión financiera de una empresa son los procesos administrativos enfocados en estructurar, ordenar, analizar y controlar la información financiera/contable. En un contexto como el que acontece hoy, el correcto desempeño de cualquier compañía está determinado de forma primordial por el uso eficiente de sus recursos, donde se vuelve imperativo desarrollar e implementar prácticas adecuadas para la administración financiera que salvaguarden en todo momento los intereses de la empresa y den soporte firme a su continuidad operacional.

Liquidez y flujo de caja.

El flujo de caja es un informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido y que tendrá una empresa en un período de tiempo determinado. Muestra cómo varía la caja de la empresa considerando los flujos derivados de la operación, inversión y financiamiento. Se utiliza para ver el desempeño financiero de la empresa, su capacidad de pago (liquidez) y para conocer las necesidades de financiamiento en el periodo analizado.

Es relevante distinguir los ingresos y egresos entre operacionales y no operacionales, con el fin de tener claridad acerca de los flujos correspondientes a la naturaleza propia de la organización.

A continuación, se presentan los principales elementos de un flujo de caja:



Una de las maneras de “perder la guerra” es quedarse sin recursos para seguir batallando. En este sentido, es imperativo para todo empresario saber: *¿Cuántos meses de operación me quedan en la cuenta?, y, segundo, ¿Cómo aumento esa cantidad?*

Sobre lo primero, es importante dejar de lado los presupuestos y proyecciones realizadas con anterioridad a la crisis. Es necesario re-proyectar el flujo de caja, siendo muy realista respecto de los ingresos y gastos que se espera tener durante los próximos meses. El foco no está en el margen del negocio, sino en sobrevivir. Es decir, ¿cómo aseguro la continuidad operacional de la empresa durante los siguientes 3, 6 a 12 meses? Si la empresa sobrevive, aún asumiendo una pérdida, tiene el potencial de volver a crecer en un eventual período de recuperación.

Para esto es clave tratar de mantener los clientes actuales, proponiendo opciones y alternativas, como descuentos, por ejemplo, que hagan que la relación comercial se mantenga. Mantener un cliente usualmente es menos costoso que salir a buscar uno nuevo. Esto sin duda genera estrés en los equipos, pero no perder el foco sobre la gestión comercial se hace imprescindible.

Sobre lo segundo, hay varias opciones:

- Posponer toda inversión que no sea absolutamente necesaria.
- Alivianar costos fijos innecesarios, como arriendos y contratos de servicios.
- Tomar beneficios otorgados por bancos en cuanto a postergación de pagos o re-pacto de deudas.
- Aprovechar paquete de medidas tributarias y laborales aprobados durante las últimas semanas.
- Realizar mejoras en la gestión de cobranza, facturando oportunamente.
- Negociar aumento de crédito (plazos) con proveedores y/o condiciones especiales.
- Vender stock inmovilizado.
- Revisar políticas de sueldos y bonos para colaboradores que puedan internalizar una rebaja en sus ingresos.

Cabe mencionar que tanto clientes como proveedores probablemente también se encuentren afectados por la crisis, por lo que negociar y llegar a soluciones en conjunto puede hacer la diferencia que permita a más empresas sobrevivir. Esto además genera relaciones más cercanas, que pueden extenderse y perdurar en el período poscrisis.

El flujo de caja no es útil solo en tiempos de crisis. De manera más general, este flujo debe proyectarse a un horizonte no menor de 9 a 12 meses, en formato mensual –para el control financiero– e, idealmente, semanal – para control de la operación financiera. Hacer esto permite tomar buenas decisiones de corto plazo y anticiparse adecuadamente a los requerimientos de capital de trabajo en el mediano plazo. Además, permite tener en consideración la estacionalidad de la empresa, donde puede haber períodos de mayores ingresos o egresos durante el año, dependiendo de la industria.

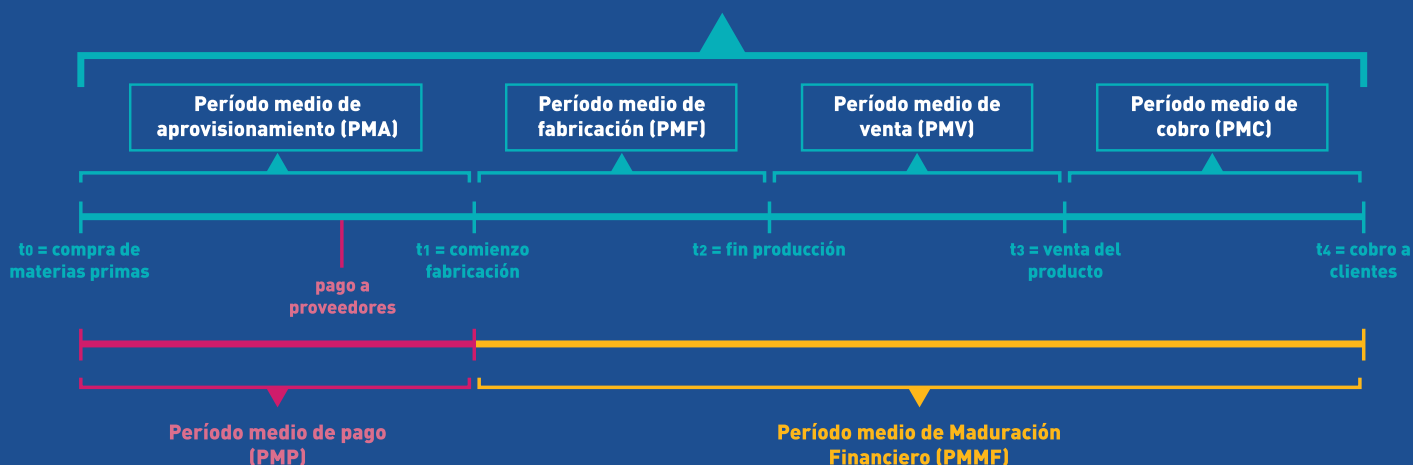
Para realizar esta proyección se debe conocer cómo se comportó el flujo de caja de la organización en el pasado; y conocer a cabalidad el negocio para proyectar el futuro. Lo anterior con el objetivo de anticipar un futuro déficit y buscar financiamiento oportunamente o prever un excedente de efectivo y establecer una base sólida para eventuales créditos.

Cuando se detecta un flujo de caja acumulado proyectado negativo en una cierta semana o mes, es necesario realizar las gestiones para lograr cumplir con esos compromisos. Esto puede implicar negociar con proveedores para conseguir mayores plazos de pago, con clientes para adelantar ingresos, conseguir financiamiento, entre otras opciones.

Período Medio de Maduración:

En empresas productivas, el período medio de maduración es el tiempo promedio que pasa entre el pago a proveedores materias primas y el cobro a clientes por la venta de productos terminados. Es la cantidad de días que en que se recupera el dinero gastado desde la compra inicial de las materias primas. **Conocer el período medio de maduración permite saber el tiempo que la empresa debe financiar su ciclo productivo y determinar necesidades de financiamiento.**

Período Medio de Maduración



Al igual que en el caso del flujo de caja, hacer este análisis y proyección permite mejorar la gestión financiera de la empresa. Para esto es importante definir políticas de compras, ventas, cobranza y de pagos. A continuación, se detallan algunos ejemplos:

Compras

Mantener en un stock adecuado, haciendo un análisis permanente de inventarios. negociar el acceso a crédito de los proveedores (plazos de pago), analizar en detalle la conveniencia de comprar por volumen.

Ventas

Descuentos, rebajas, descuento por volumen. Definir crédito a clientes, estableciendo límites de montos a entregar en función del comportamiento de pago que va teniendo cada uno de estos. Es importante recalcar que, ante un eventual incumplimiento de pago, se deben tomar medidas de manera inmediata, no realizando más ventas a crédito a esta empresa. Una opción para mitigar riesgos en este ámbito es contratar servicios de empresas aseguradoras, cuya comisión es de alrededor de un 0,5% de la venta aproximadamente.

Cobranza

Hacer una buena gestión de cobranza. No es inusual que las empresas pyme cobren atrasadas o muchas veces no lleven un control sobre cuánto dinero tienen disponible para cobrar. Esto implica confirmar la emisión de facturas, recibimiento y estar constantemente llamando para saber el estado de pago. Se sugiere definir una periodicidad semanal en donde se revisen los avances en dicha gestión, considerando todas las facturas emitidas por la empresa.

Pagos

Idealmente se debe buscar que el plazo de pago a proveedores no sea significativamente menor que el plazo de cobro a clientes, lo que implica gestión de parte del empresario.

Contabilidad y Gestión Financiera

Cuando le preguntamos a los empresarios ¿qué uso le das a la contabilidad?, la respuesta más usual que recibimos es: “para pagar impuestos”. En estricto rigor, esta respuesta es correcta: la contabilidad sí se usa para el pago de impuestos. Pero no es el único uso que se le puede dar y, desde el punto de vista del dueño de una pyme, tampoco es necesariamente el más importante.

Como empresario, debes considerar la contabilidad y las finanzas como una actividad que da soporte a las decisiones estratégicas. Especialmente en tiempos de crisis donde se está enfrentado a una mayor incertidumbre acerca del futuro de la actividad económica.

Hay tres tipos de contabilidad que como empresario pyme debes conocer: la contabilidad tributaria, la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión. La **contabilidad tributaria** es aquella que se utiliza para el pago de impuestos. Esta contabilidad sigue la normativa del código tributario y de la ley de la renta, y es la contabilidad que usualmente el empresario pyme encarga a su contador.

Otra contabilidad muy importante es la **contabilidad financiera**. La contabilidad financiera es la que permite reflejar la realidad de la empresa y calcular y mostrar su valor económico. Si sólo mostramos a instituciones financieras una contabilidad tributaria, esto puede ser perjudicial en el mediano plazo.

Esta contabilidad se rige por normas estandarizadas, que permiten que la información sea comparable entre empresas y entendida por todos. En Chile, la norma utilizada para llevar la contabilidad financiera es la norma IFRS, por su sigla en inglés, o “Normas Internacionales de Información Financiera”.

El tercer tipo de contabilidad es la **contabilidad de gestión**, que es la que apoya el proceso de toma de decisiones de gestión y estratégicas. Esto gracias a que esta contabilidad se genera a partir de un **plan de cuentas**. El plan de cuentas no es más que el listado de todas las cuentas que se utilizan al desarrollar la contabilidad de una empresa. Con esta información detallada, es posible calcular

de manera más precisa la utilidad y rentabilidad por línea de negocio, por tipo de cliente, por producto, por zona o por local. **Llevar un buen plan de cuentas es fundamental para saber dónde el negocio genera sus utilidades.** Muchas veces vemos que los empresarios no saben cuál es su margen, o si lo saben, no tienen claro cómo este se genera a partir de las diferentes actividades del negocio. Entonces, por ejemplo, en vez de contabilizar las ventas simplemente como “ingreso por venta”, se podría eventualmente registrar estas ventas en subcuentas, como “ventas por zona”, o “por local”, “por producto”. En un contexto de desaceleración económica, este análisis permite enfocar los esfuerzos en las actividades más rentables del negocio, lo que permite economizar en costos y cuidar el capital de la empresa.

Este plan debe ser desarrollado en relación con el rubro y el modelo de negocios de la empresa. Existen softwares contables que traen planes de cuenta predefinidos, pero es muy importante que como empresario te involucres directamente en la creación de tu plan de cuentas, ya que este debe ser específico a la empresa. Te recomendamos que converses con tu contador -interno o servicio de contabilidad externo- para ver cómo puedes implementar un plan de cuentas que se adapte a tus necesidades y que te permita realizar análisis financiero.

El hecho que existan estas tres contabilidades no significa que se tenga

que llevar tres sistemas contables independientes. Desde la contabilidad financiera por IFRS es posible subdividir las cuentas ya definidas para crear un plan de cuentas adecuado y llevar la contabilidad de gestión. Además, desde esta misma contabilidad es posible hacer los ajustes para informar la situación de la empresa al servicio de impuestos internos en el formato que la contabilidad tributaria solicita. **Sin embargo, sí es importante conocer y utilizar los tres tipos de contabilidad que mencionamos: tributaria, financiera y de gestión, de manera de que puedas conocer de mejor forma tu empresa y tomar mejores decisiones.**

Recomendaciones

1.- Conformar Equipo Financiero.

La primera recomendación tiene que ver con la importancia de instalar la función de la gestión financiera dentro de la empresa. Para esto, es necesario conformar un equipo financiero que, si bien puede compartir personas, debe entenderse como un área funcional diferente y paralela a otras áreas de la empresa. Esta función la puede liderar el gerente o jefe de administración y finanzas o el gerente general o dueño.

El equipo financiero vela porque la información contable se registre de forma oportuna y a valor correcto, siguiendo los principios contables. Además, tiene dentro de sus objetivos cuidar la sanidad financiera de la empresa.

En el corto plazo, esto implica gestionar la caja de la empresa. En el largo plazo, se busca maximizar la rentabilidad de la organización. Ambos objetivos requieren gestionar proactivamente la mejor combinación de fuentes de financiamiento.

Implementar procesos y estructura a la gestión financiera busca evitar sesgos en la toma de decisiones, que muchas veces se realiza de manera intuitiva en las empresas pyme. Además, previene de gestionar los recursos de la empresa sin una evaluación, análisis de indicadores, informes o respaldos contables o financieros. Finalmente, queremos hacer un gran énfasis en la importancia de separar las cuentas particulares de los socios de las cuentas de la empresa.

2.- Elaboración de Presupuesto.

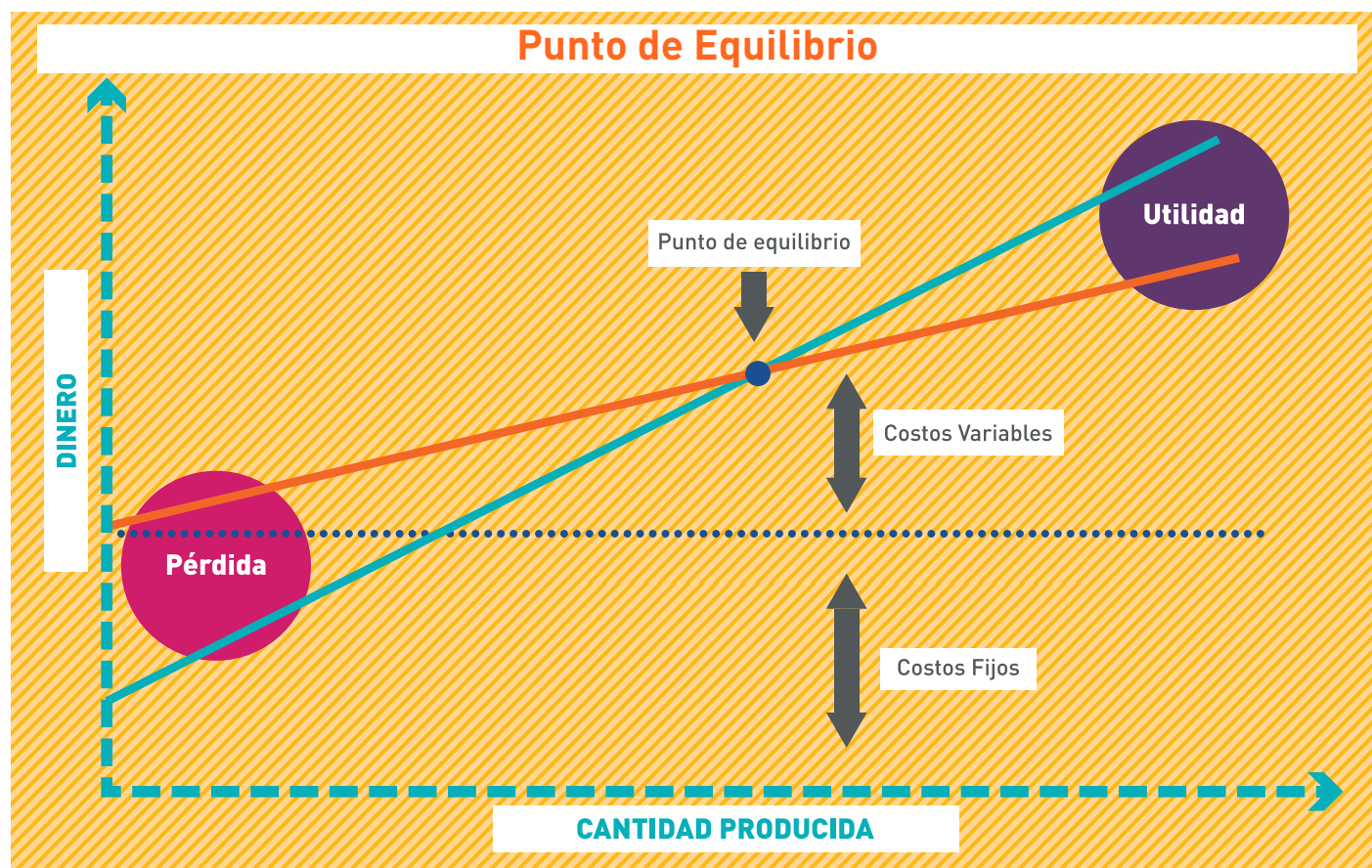
De la misma forma, se sugiere que en octubre de cada año se elabore un presupuesto por línea de negocio para el año siguiente, con el fin de implementar gestión financiera interna en la organización. El presupuesto debe mostrar ordenada y detalladamente cómo el dinero obtenido de las ventas es transformado en utilidad al descontarse los costos y gastos (e impuestos). Para la definición de esta herramienta financiera es importante definir los costos directos e indirectos asociados a cada unidad de negocio, con los que se obtendrán los márgenes de explotación, operación y neto, conociendo de manera concreta el resultado final de cada línea de negocio y de la empresa como consolidado.

Punto de Equilibrio.

Un concepto importante de conocer y analizar es el punto de equilibrio de la empresa. El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos, tanto fijos como variables. Permite analizar si la empresa, a un nivel de ingresos dado, está ganando o perdiendo dinero.

Es importante conocer este valor, ya que determina si es que la empresa está efectivamente generando utilidad. En concreto, cada empresario debe ser capaz de responder la pregunta: ¿cuánto debo vender para no generar pérdidas?

Otra forma de entenderlo aplicar este concepto es revisar periódicamente que los costos fijos no superen el margen de contribución de la empresa.



3.- Revisión Desviaciones Flujo de Caja y Presupuesto.

Una vez desarrollada la proyección del presupuesto y flujo de caja de la empresa, es necesario gestionarlo. El presupuesto y flujo de caja solo son útiles si se gestionan, es decir, si se utilizan para tomar decisiones sobre cómo va la operación de la empresa. Para esto se debe definir una

periodicidad, que determine cada cuánto se van a analizar las desviaciones que tenemos entre lo proyectado y lo real, de manera que podamos tomar decisiones y acciones correctivas en caso de ser necesarias.

4.- Revisión Estados Financieros.

Los estados financieros (EEFF) son informes que utilizan las organizaciones para analizar e informar su situación económica y financiera. Esta información resulta útil para la administración, los gestores, los reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. Los EEFF son: Balance (Estado de Situación Financiera), Estado de Resultados (EERR), Estado de Flujos de Efectivo (Flujo de Caja), Estado de Cambios en el Patrimonio. Cada EEFF va acompañado de sus respectivas Notas.

Desde la perspectiva de las pymes, los EEFF que se utilizan para analizar la operación y el desempeño económico de la empresa son: el estado de situación financiera y el estado de resultados. Además, como se mencionó anteriormente, se utiliza el flujo de caja para analizar y mejorar la gestión financiera de la empresa.

El Balance muestra la situación financiera de una empresa en un instante dado del tiempo. Muestra cuánto valen los Activos (derechos) y cómo se han financiado, es decir, el Pasivo y el Patrimonio (obligaciones) de la empresa. El balance es una fotografía de la empresa en un instante del tiempo, ya que no muestra flujos de dinero, sino que lo que hay en la empresa en un momento específico. Su objetivo es mostrar el valor de la empresa y cómo éste está siendo financiado (deuda o dinero de los dueños).

Los contadores en general entregan un balance de 8 columnas, que es el que el Servicio de Impuestos Internos solicita. Para efectos del análisis financiero y entendimiento de la empresa por parte del empresario, no es conveniente utilizar este balance de 8 columnas (tributario), sino que confeccionar un estado de situación clasificado por norma IFRS pyme.

Por otro lado, el EERR muestra ordenada y detalladamente cómo el dinero obtenido de las ventas es transformado en utilidad al descontarse los costos, gastos, e impuestos. Este informe muestra la variación de las cuentas que lo componen entre dos instantes del tiempo. Con esta información es posible calcular la utilidad del período.

Las pymes muchas veces ven el balance una vez al año, para el pago de impuestos. **Nuestra recomendación es que vean su balance y lo analicen idealmente todos los meses, o al menos cada tres meses. Similarmente, se sugiere analizar el EERR de manera mensual, por líneas de productos, zonas, clientes, entre otros criterios (asociado a un plan de cuentas adecuado), según rubro y modelo de negocio de la empresa.**

El análisis de los EEFF permite a la empresa conocer:

- Su liquidez, que es la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago de corto plazo.
- El apalancamiento, que es la medida en que la empresa ha sido financiada a través de deudas con acreedores.
- La efectividad con que está usando la empresa sus recursos (indicadores de actividad), y
- La rentabilidad, que es la efectividad general de gestión de la empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y la inversión.

Financiamiento

Entendemos por estructura de financiamiento o estructura de capital la forma en que una empresa o emprendimiento financia sus activos. El financiamiento de los activos se produce por una combinación de capital propio (fondos que aportan los socios) y deuda (fondos que aportan terceros).

A menudo en empresas pequeñas, existe un temor por tomar deuda, y solo lo hacen cuando están quedando sin caja. A diferencia de lo que muchos

emprendedores o pequeños empresarios piensan, la deuda puede ser tomada como una oportunidad para mejorar la rentabilidad y gestión de la empresa.

Existen variadas fuentes de financiamiento, públicas como privadas. Las principales instituciones privadas que otorgan financiamiento son los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito y las fundaciones. Además hay instituciones que proveen servicios financieros especializados, como las

instituciones de garantías recíprocas y empresas que ofrecen leasing y factoring. Las principales instituciones públicas que otorgan servicios financieros a pymes son BancoEstado, CORFO, FOSIS, INDAP, SERCOTEC.

El financiamiento se puede obtener mediante diferentes instrumentos o servicios, como créditos, subsidios, garantías, leasing, factoring, por ejemplo.

A continuación detallamos algunos.

Créditos:

Es el dinero que se recibe bajo el compromiso de pagarlo en un plazo determinado a un precio (interés). Puede estructurarse de forma tal de incluir o no pagos parciales (cuotas). Según el plazo de pago, se clasifican en:

Corto plazo:

- Línea de crédito (cuenta corriente) o tarjeta de crédito.
- Crédito a corto plazo o de capital de trabajo.
- Créditos de comercio exterior, ya sea cartas de crédito y/o órdenes de pago.

Largo plazo:

- Créditos a largo plazo sin garantía real.
- Créditos a largo plazo con garantía real.
- Créditos hipotecarios fines generales para empresas.

Normalmente la entidad financiera solicita garantías para asegurar el cobro del crédito. Existen en Chile Fondos de Garantía que aseguran al acreedor un determinado porcentaje del capital de los créditos de empresas que no cuentan con garantías suficientes.

Factoring:

Es un contrato donde una empresa cede sus facturas a favor de una compañía de factoring. Aplicando una tasa de descuento acordada, la compañía de factoring desembolsa el dinero a la empresa para otorgarle la liquidez inmediata que necesita.

Un elemento muy importante de considerar es que este no libera de la responsabilidad del pago desde los clientes a la empresa que cede sus facturas, por lo que esta nunca debe desentenderse de la cobranza, incluso aunque ya haya recibido el dinero desde la empresa de factoring.

Leasing:

Un contrato de leasing o arrendamiento financiero es un contrato mediante el cual el arrendador (el banco o empresa de leasing) traspasa el derecho a usar un bien a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado. Al término del contrato, el arrendatario (el cliente) tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato. En Chile, el leasing es ofrecido por bancos y empresas de leasing. En general se utilizan para financiar inversión en vehículos y propiedades.

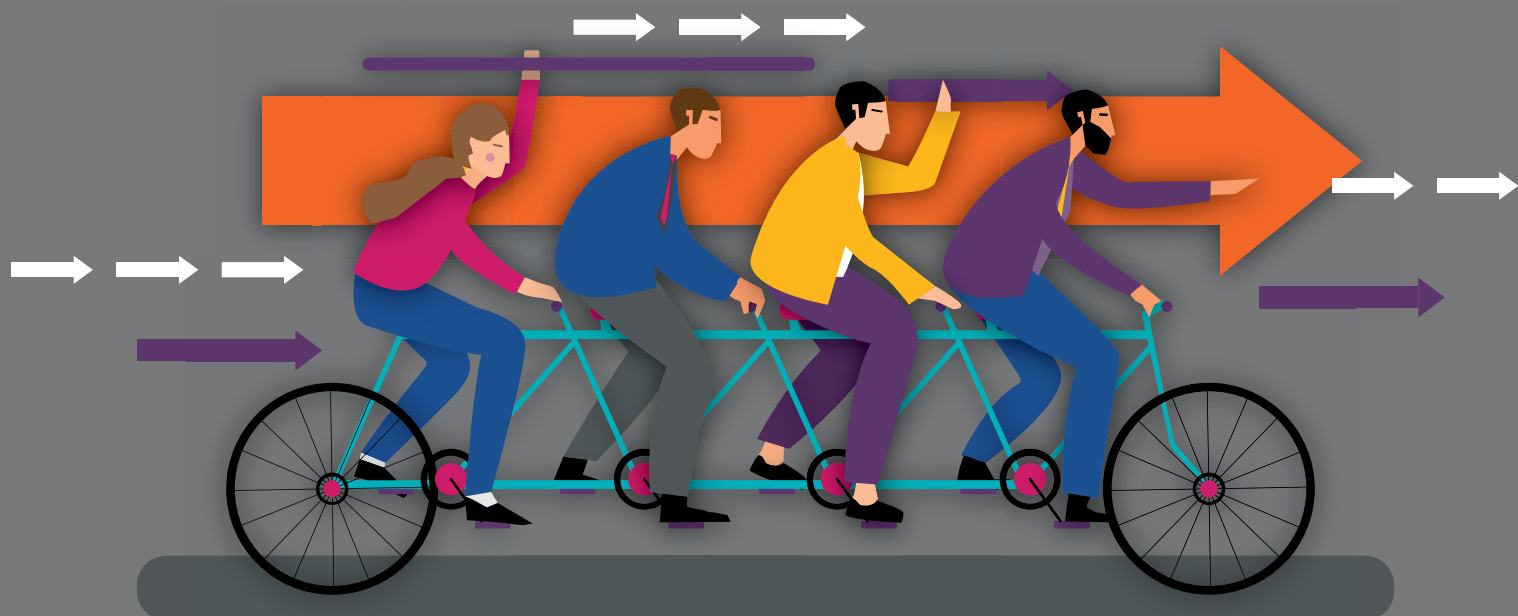
En relación con la gestión o relacionamiento con las instituciones financieras, se recomienda focalizar esfuerzos en el establecimiento de líneas de crédito que estén alineadas con la naturaleza del negocio. Además, se debe evitar tomar decisiones de endeudamiento sin un conocimiento claro de los requerimientos de capital de trabajo.

Por otro lado, es relevante comparar y verificar que nuestro costo financiero siempre sea menor a la rentabilidad que obtenemos en cada uno de nuestros proyectos. Para esto, es importante realizar "shopping bancario", que quiere decir cotizar y tener cuentas y líneas de crédito en varias instituciones. Contar con antigüedad y créditos pre-aprobados en más de un banco, permite negociar de mejor manera y contar con mejores condiciones en cuanto a tasas de interés y costo anual equivalente (CAE).

Finalmente, es importante siempre considerar que, como principio general, las inversiones de corto plazo se deben financiar en el corto plazo y las inversiones de largo plazo se deben financiar con instrumentos de largo plazo. Es común que empresas pyme financien sus inversiones como vehículos o maquinaria con la caja de la empresa, por miedo a tomar deuda. Esto puede tener efectos negativos como estresar demasiado el flujo de caja y las necesidades de capital de trabajo de la empresa.

6º CAPÍTULO

GESTIÓN COMERCIAL



Sin venta no hay empresa. Una corta y simple declaración que esconde un desafío de gran magnitud, el de atraer y convencer potenciales clientes a que compren mi producto o servicio. En nuestra experiencia en COMPITE, hemos observado que las problemáticas más usuales respecto de la gestión comercial en las pymes son (i) la dependencia a un grupo reducido de clientes, lo que aumenta el riesgo, y (ii) la falta de un proceso de gestión comercial. Dicho de otra forma, las pymes en general tienen una gestión comercial reactiva, es decir, salen a vender cuando lo necesitan, pero en general tienen una tendencia a esperar que nuevos clientes los contacten. Esto se produce en parte debido a que es común que la gestión comercial recaiga en los dueños.

Estos problemas pueden tener consecuencias muy serias en tiempos de crisis, donde hay una baja en la demanda. Es por esto que se torna de crucial importancia trabajar sobre cómo generar nuevos negocios. La sustentabilidad y el crecimiento requiere generar procesos comerciales que permitan generar relaciones estables y de largo plazo con los clientes.

Para las empresas afectadas por la crisis es crucial, primero, realizar un diagnóstico basado en datos y números reales que

permitan conocer su realidad. La información relevante va a depender de la naturaleza del negocio, no obstante, se debe al menos contar con información del impacto (positivo o negativo) en ventas, por líneas de negocio, por segmento de clientes, por zona geográfica, por producto o cualquier otra clasificación relevante para el negocio. En síntesis, si no hay buen diagnóstico, difícilmente encontraremos un buen tratamiento.

Recomendaciones.

Para adaptarse y gestionar adecuadamente las ventas, se necesita trabajar sobre las dimensiones que se presentan a continuación.

1.- Segmentación de Clientes.

En el caso que no existiese la segmentación, toda persona u organización podría ser cliente de todas las empresas en el mundo. Sabemos que esto no es así, no todas las personas y empresas son iguales. Tenemos necesidades, preferencias y gustos distintos.

Segmentar es agrupar a los clientes dependiendo de si tienen necesidades o comportamientos comunes. Las necesidades de un segmento de clientes pueden ser funcionales, como “cortar el pasto”, sociales, como “ser validado por los compañeros de trabajo” o emocionales, como “tener paz mental”. Además de estas necesidades, la empresa debe ser capaz de entender cuáles son los obstáculos o riesgos que les impide a sus clientes satisfacerlas y cuáles son los atributos mínimos que deba tener una propuesta de valor que prometa satisfacer estas necesidades. Es muy importante que la empresa no se quede en un análisis superficial de sus clientes. Para esto es clave preguntar “*Por Qué*”, varias veces. ¿Por qué se comportan de esa manera los clientes? Esto con el objetivo de entender con profundidad las expectativas, dolores y motivadores de los clientes.

En tiempos de crisis, el puntapié inicial de cualquier determinación comercial debiese estar en gran parte anclada en la situación de los clientes, a partir de los cuales debemos ser capaces de generar un diagnóstico que nos permita entender la posición competitiva de nuestra empresa. Requiere comprender el impacto en nuestras ventas, márgenes y liquidez, siempre profundizando en la situación particular de cada línea de negocios.

Desde la perspectiva externa, es clave saber cómo está siendo afectado nuestro segmento habitual de clientes, en cuanto a su capacidad de compra, necesidades y también sus conductas de compra. Este último punto abre un valioso espacio de análisis radicado en la siguiente pregunta: **¿Tengo las capacidades para abordar un segmento de cliente distinto al habitual?**

2.- Propuesta de Valor.

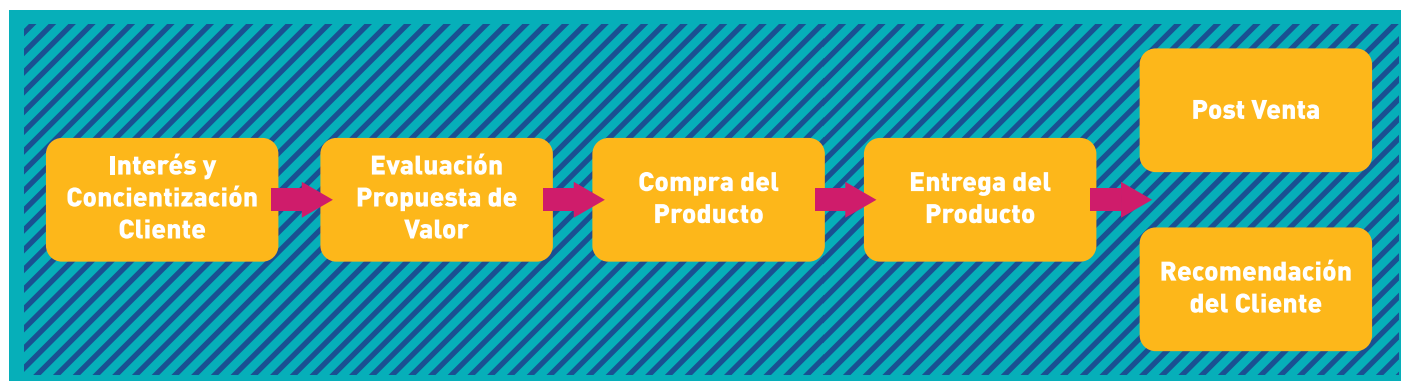
Con un buen entendimiento del cliente se puede generar una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades. La propuesta de valor se refiere a los beneficios que percibe y obtiene el cliente al comprar el producto o contratar los servicios de la empresa. Esto implica tomar una serie de decisiones conscientes que permitan diseñar cuidadosamente una propuesta de valor a partir de un entendimiento profundo de las necesidades de cada segmento. En el caso de atender a más de un segmento de cliente, diferenciar las propuestas de valor ofrecidas por segmento.

La clave en este punto es generar un calce entre lo que la empresa ofrece y lo que el cliente necesita. Debe existir un calce a nivel de problema-solución y un calce a nivel del modelo de negocios que rodea esta combinación de problema y solución, debiendo ser este viable económicamente, repetible y escalable.



3.- Canales.

La gestión de un proceso comercial corresponde a armar un camino (o etapas) que una persona recorre al interactuar con la empresa hasta convertirse en cliente.



El primer paso es generar interés y hacer consciente la propuesta de valor de la empresa. Es decir, que el cliente conozca lo que la empresa ofrece. Luego, viene la evaluación de la propuesta de valor, que significa conocer los atributos de la oferta y compararla con las alternativas. El tercer paso es cuando se produce la compra del producto o servicio. Un siguiente paso es la entrega del producto, en caso de productos físicos, o la ejecución de un servicio. Finalmente, la empresa debe entregar un soporte post venta. Además, el cliente da recomendaciones -o no- del producto a otros potenciales clientes.

Estas etapas se ponen en acción mediante el uso de canales. Los canales son el lugar donde la empresa comunica, vende y distribuye a los clientes su propuesta de valor; son los puntos de interacción de la empresa con sus clientes. Los canales pueden ser físicos, como fuerza de venta directa, tiendas propias o retail, o pueden ser digitales, como sitios web, redes sociales, o plataformas de Marketplace.⁸

Es importante tener en consideración que las etapas descritas luego se subdividen en subetapas dependiendo del tipo de negocio (empresa productiva, comercializadora, ser servicios, etc.). Por ejemplo, una empresa puede definir subetapas de: llamados, visitas, envío de cotizaciones, entre otras.

La empresa entonces debe elegir la mejor combinación de canales que permita llevar delante de la mejor forma todas las etapas descritas anteriormente y, en consecuencia, aumentar sus ventas. Es importante que cada canal que utiliza la empresa en cada etapa sea gestionado adecuadamente. Cabe mencionar que una misma empresa puede tener más de un proceso comercial dependiendo del número de segmentos que atiende o líneas de negocio.

Además de identificar las etapas, es muy importante medir las conversiones de avance entre ellas. Por ejemplo, si de cada 100 personas que contacto, 5 se convierten en clientes, tengo una efectividad de un 5%. Esto permite aumentar la precisión de las proyecciones comerciales junto con clarificar el trabajo que debe hacer el equipo de ventas para cumplir con los objetivos. Entonces, supongamos que la empresa necesita captar 15 nuevos clientes. A un 5% de efectividad, el equipo comercial debería por lo menos atraer 300 prospectos.

Otro beneficio de tener estos indicadores es que permite diagnosticar con mayor precisión las deficiencias comerciales que tiene la empresa. Asumiendo un caso de dos empresas que venden lo mismo, es muy distinto que una de estas empresas cierre 5 clientes de una base de 100 prospectos a otra que cierra los mismos 5 con una base de 20. Los desafíos de mejora que tiene una y otra son diferentes.

⁸ Para una lista detallada de canales digitales ver capítulo de digitalización y transformación digital.

4.- Planificación y Gestión de Ventas.

Como mencionamos al comienzo de este capítulo, muchas empresas pyme carecen de procesos y planes comerciales, lo que imposibilita gestionar las ventas afectando a los resultados de la compañía. Para salir de esta trampa, y sobre todo para hacer frente a la crisis, es importante definir lo siguiente:

- Objetivos semanales y mensuales de venta, dependiendo del ciclo del negocio y de la ambición de la empresa. Estos objetivos deben ser plasmados en un presupuesto de venta.
- Definición de indicadores comerciales que permitan saber si las tácticas son efectivas. Esto permite ajustar las acciones rápidamente, de forma rápida y a menor costo.
- Ajustar el proceso de venta hacia uno claro y ágil, sin burocracia excesiva y buscando flexibilidad en puntos de bajo riesgo.

Cada uno de los puntos anteriores debe estar definido con el objetivo de lograr, en primera instancia, la supervivencia, es decir, ventas que se acerquen al punto de equilibrio, para luego buscar la estabilización y posterior crecimiento.

Teniendo resueltos los puntos anteriores, solo queda ejecutar y llevar a la acción el plan comercial, lo cual plantea el desafío organizacional de alinear a los colaboradores respecto de los objetivos de corto y mediano plazo. Para ello es importante gestionar los siguientes puntos:

- Comunicar clara y abiertamente los objetivos de venta a los gestores comerciales. En caso de que la dependencia de la venta esté en el dueño de la empresa, ser consciente de la existencia de las metas.
- Asignación de responsables sobre las distintas tareas comerciales.
- Implementar dinámicas de seguimiento comercial a los equipos de venta. Por ejemplo, a través de reuniones semanales que representen un espacio de apoyo, pero también de control comercial que eviten grandes brechas respecto a los objetivos.
- Puesta en marcha del proceso comercial definido.

Caso Gestión Comercial: Empresa Comercializadora de Motocicletas.

Presentamos el trabajo realizado junto a Ruy Barbosa, empresa comercializadora de motocicletas, dirigida por su dueño, Ruy Barbosa, y por su gerente general, Pablo Martínez.

Producto de la crisis, y por disposición de la autoridad sanitaria, la empresa se vio obligada a cerrar su local de atención a público, lo que impactó fuertemente su capacidad de generar ingresos. Sin embargo, fueron capaces de iterar su modelo de negocios, principalmente en tres focos descritos a continuación:

Segmentación de clientes:

Esta empresa entendió que previo a la crisis, su venta estaba supeditada a un factor geográfico. En palabras simples, personas que frecuentaban el sector y que por ende conocían la empresa. Pero ¿qué pasa con aquellos que tenían esa misma necesidad y que por desconocimiento, variables geográficas y por las medidas tomadas por las autoridades sanitarias, no llegaban a su local? Es aquí cuando cobra relevancia un segundo punto: la propuesta de valor.

Propuesta de valor:

Frente a las condiciones recién mencionadas, esta empresa fue capaz de integrar a su modelo operacional la posibilidad de entregar en forma gratuita y a domicilio cualquier motocicleta o accesorio en plazos cortos de tiempo y con todas las precauciones sanitarias pertinentes, rediseñando las tareas del equipo actual, en beneficio de entregar una propuesta de valor consistente. Lógicamente la pregunta que surge es ¿cómo logro llegar a esta nueva audiencia? La respuesta fue sencilla y tiene que ver con los canales de venta.

Canales de venta:

La empresa entendió que las conductas de los clientes, por razones lógicas, se volcaron hacia lo digital, por lo cual la reacción obvia fue enfocar todos los esfuerzos y recursos en estrategias comerciales y de marketing a través de redes sociales, páginas web y medios digitales en general. La clave es entender que esta obvia no es natural, sino que es consecuencia de un análisis del entorno.

Los resultados fueron muy positivos, la empresa logró cumplir con las proyecciones de venta definidas a principio de año y sin considerar la pandemia, incluso con el local cerrado, lo cual nos muestra la capacidad de adaptación potencial que existe en las pymes.



7º CAPÍTULO

GESTIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS



Tras el establecimiento del estado de catástrofe en todo el territorio nacional el 18 de marzo de 2020, se ha limitado la circulación de la población en ciertas comunas y ciudades por la vía de cuarentenas territoriales, toque de queda, y otras medidas de distanciamiento social. Lo anterior sin duda trae cambios radicales en la forma de trabajar y colaborar, teniendo como principal desafío para las empresas ocuparse de la integridad física de los colaboradores, a la vez de mantener la operación y eficacia de los equipos.

El liderazgo y la contención de los equipos es clave en momentos de crisis, donde entregar seguridad y tranquilidad a las personas es primordial para poder seguir trabajando y sosteniendo la organización.

Para hacerse cargo y gestionar adecuadamente a las personas en la organización, los empresarios deben hacerse las siguientes preguntas:

Integridad:

¿Qué medidas estoy tomando para mantener la salud física y mental de mis colaboradores en tiempo de crisis sanitaria?

Flexibilidad:

¿Estamos en condiciones de implementar trabajo remoto? ¿Conocemos las condiciones de los colaboradores para realizarlo? ¿Qué actividades estoy generando para mantener el liderazgo y compromiso? ¿Me preocupo por ellos y su grupo familiar?

Eficacia:

¿Contamos con procesos definidos para seguir operando de manera remota? ¿Los líderes de mi organización son capaces de gestionar equipos en estas condiciones? ¿Han recibido algún tipo de capacitación? ¿Los procesos de seguimiento y gestión diaria se encuentran digitalizados?

Recomendaciones.

Para mantener una correcta gestión en los equipos de trabajo, te recomendamos seguir los siguientes puntos mencionados.

1. Análisis de la situación.

Personas en riesgo de salud:

Es importante tener en consideración a aquellas personas que están dentro de la población de mayor riesgo, como personas con asma, enfermedades crónicas renales, hepáticas, pulmonares, diabetes, obesidad, personas inmunodeprimidas o con afecciones cardíacas. También a aquellos que tienen sobre 60 años.

Evaluar trabajo remoto por tipo de cargo:

Esta evaluación servirá para diferenciar quienes podrían trabajar de forma remota o semi-remota. Los cargos se pueden clasificar en administrativo oficina, comercial en terreno, comercial oficina, operativo en terreno, operativo en planta, entre otros.

Condiciones de trabajo remoto:

Luego de tener claridad de los cargos pueden trabajar de manera remota, debemos conocer si cuentan con las herramientas que les permiten realizar su trabajo de buena manera, como un computador en buen estado, software adecuado, un espacio de trabajo cómodo y acceso a internet.

Capacidades técnicas:

Se debe tener en cuenta si las personas en la empresa cuentan con las capacidades técnicas en computación, manejo de software, entre otras, para trabajar de manera remota. Si es que hay una brecha de capacidades, es importante dar un apoyo a aquellas personas que lo necesiten.

Habilidades blandas:

Se necesita un conjunto de habilidades para lograr este cambio como es la autonomía, responsabilidad, organización, colaboración, espíritu de equipo, flexibilidad, adaptación y aprendizaje e innovación. Las personas deben ser capaces de trabajar, colaborar, gestionar y liderar de manera remota, lo que requiere un ajuste en estas capacidades.

Familia y hogar:

Uno de los puntos en que muy pocos ponen atención son las circunstancias que vive cada colaborador en su hogar, donde es necesario tomar en cuenta con quién vive, número de hijos, si hay presencia de personas en riesgo y si cuenta con ayuda en el hogar.

Carga laboral:

Durante el último tiempo se ha hablado mucho de que los colaboradores trabajan más desde las casas y el estar en una rutina sin muchas variaciones se ha transformado en un panorama estresante para muchos. Es por esto que es importante que cada persona pueda gestionar su energía y tiempo, tomando descansos regularmente y realizando otro tipo de actividades.

Las empresas no deben poner solamente en mantener los niveles de productividad, sino que además en evitar niveles elevados y permanentes de estrés, ya que estos pueden llevar, incluso, al colapso de personas y equipos. Además, este es el momento en el que debes apoyarte en la organización, creando líderes en los que puedas confiar en la gestión de personas.

2. Capacidades y competencias.

Los líderes deben buscar que los colaboradores adquieran las competencias necesarias para adaptarse a los cambios y desempeñar su trabajo de forma efectiva. Para lograrlo, es importante enfocarse en la capacitación, mejora y actualización de capacidades, mirando un rol más flexible en cada uno de los colaboradores.

Existen dos nuevas formas de capacitar y empoderar a las personas dentro de la organización:

Reskilling (nuevas capacidades):

Para aquellos colaboradores talentosos que se encuentran en áreas que se están volviendo menos relevantes, no debes esperar a que se vuelvan obsoletos. Por el contrario, debes volver a entrenarlos para poder contar con su talento en otra función o área de la organización.

Upskilling (mejorar capacidades):

Implica capacitar a las personas para potenciarlas en su rol. Es decir, identificar a los empleados con mayor potencial y ofrecerles la capacitación necesaria para convertirlos en líderes.

Todo tipo de capacitación es una inversión necesaria para toda empresa. El desafío es utilizar los recursos que se tienen para esto de la mejor manera. En este sentido es importante:

- Capacitar a todos los colaboradores en protocolo de salud e higiene en trabajo y hogar.
- Implementar políticas y prácticas de distanciamiento social en el lugar de trabajo.
- Entregar herramientas que permitan adaptarse y adoptar tecnología.
- Capacitar a quienes vayan a trabajar de manera remota, en cuanto a formas de comunicación.
- Planificar reuniones de motivación, construcción de equipo y otros necesarios para mantener el clima y la cultura organizacional.
- Consolidar una actitud de aprendizaje en el equipo.
- Capacitar en forma cruzada a los colaboradores. Es decir, que puedan intercambiar puestos de trabajo y aprender de las demás personas de la organización.

3. Herramientas y equipos.

Para mantener la productividad en los equipos, es importante que las personas cuenten con un lugar de trabajo cómodo, con condiciones ambientales adecuadas (temperatura, limpieza, iluminación), que las personas cuenten con todas las herramientas que necesitan para realizar de buena forma su trabajo y que estas sean mantenidas en forma adecuada.

Es importante:

- Contar con kit para realizar chequeos de salud diarios este debe tener termómetro y una encuesta en la que se confirme que la persona no ha tenido síntomas, que no ha viajado o ha estado en contacto directo con una persona que tenga COVID-19.
- Entregar implementos necesarios para desarrollo de teletrabajo o mejorar los artículos con los que ya cuentan como computador, mouse, cámara web e internet.
- Entregar implementos de salud e higiene para trabajo en terreno como mascarillas y alcohol gel.
- Herramientas para conectar a los equipos de trabajo a través de videoconferencia, para el almacenamiento y sincronización de Archivos, y para la adecuada gestión de proyectos.

4. Mantener la comunicación en el equipo.

La comunicación, confianza, colaboración y la cultura y actuar sobre la base de valores compartidos se hace más importante en tiempos de crisis y en formatos de trabajo remoto.

Para esto es importante:

- Generar reunión remota/presencial con el equipo para comunicar de manera oficial la forma de trabajar, la situación actual de la empresa en el contexto del país, de manera de dar visibilidad, responsabilidad y generar compromiso con la organización.
- Definir objetivos claros y precisos sobre qué se espera de cada persona, para disminuir los niveles de incertidumbre.
- Diseñar protocolos de seguimiento y comunicación con los equipos, roles de los líderes y forma de trabajar bottom-up, es decir, animar a los trabajadores a hacer contribuciones sobre la compañía.
- Monitorear la salud mental y física de los trabajadores.
- Entregar un espacio para permitir que se generen ideas de mejora para elevarlas desde los equipos.
- Cuidar el balance trabajo / desconexión.

5. Adaptarse a futuros inciertos.

Tanto la organización como los trabajadores se están enfrentando a futuros inciertos, donde uno de los cambios que puede contribuir en la recuperación de la empresa es cambiar los incentivos que se entregan al equipo. En este sentido, es importante enfocarse en el desarrollo de nuevas capacidades para sobrellevar el cambio, más que en la búsqueda de resultados concretos. Los nuevos

incentivos pueden buscar obtener diversos objetivos en pos de la adaptación, tales como crear y desarrollar ideas innovadoras para el negocio; desarrollar iniciativas para fortalecer nuevas competencias necesarias; o generar proyectos que permitan agilizar el proceso de aprendizaje continuo.

6. Situaciones que debes evitar.

Caer en el pánico y traspasar miedo a la organización:

Se recomienda buscar instancias de presentación de la realidad y trabajar en equipo en la búsqueda de soluciones.

Exceso de control:

Recomendamos organizar, responsabilizar, confiar y hacer seguimiento al trabajo de las personas en los tiempos acordados.

Cargar con toda la responsabilidad y no pedir ayuda:

Es fundamental apoyarse en el equipo e identificar cuando no lograremos nuestros compromisos. La organización es sistémica y entre áreas se deben apoyar para salir adelante en la operación.

Que solo existan reuniones de trabajo:

Es fundamental dar espacios formales de retroalimentación, feedback y distensión. Al mismo tiempo, es necesario saber cómo estamos y cuidar a nuestros colaboradores.

Dispersión en los objetivos de la empresa:

Hoy más que nunca las organizaciones y las personas necesitan claridad, dirección y foco.

Por último, es importante que consideres que estos cambios en los equipos de trabajo están llegando para quedarse. Estos abrirán nuevas oportunidades, que harán a nuestros colaboradores más flexibles y abiertos al aprendizaje, por lo que manteniendo una buena comunicación, apoyo y siendo transparente con tu equipo lograrán el éxito durante esta crisis.



DIGITALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PYMES



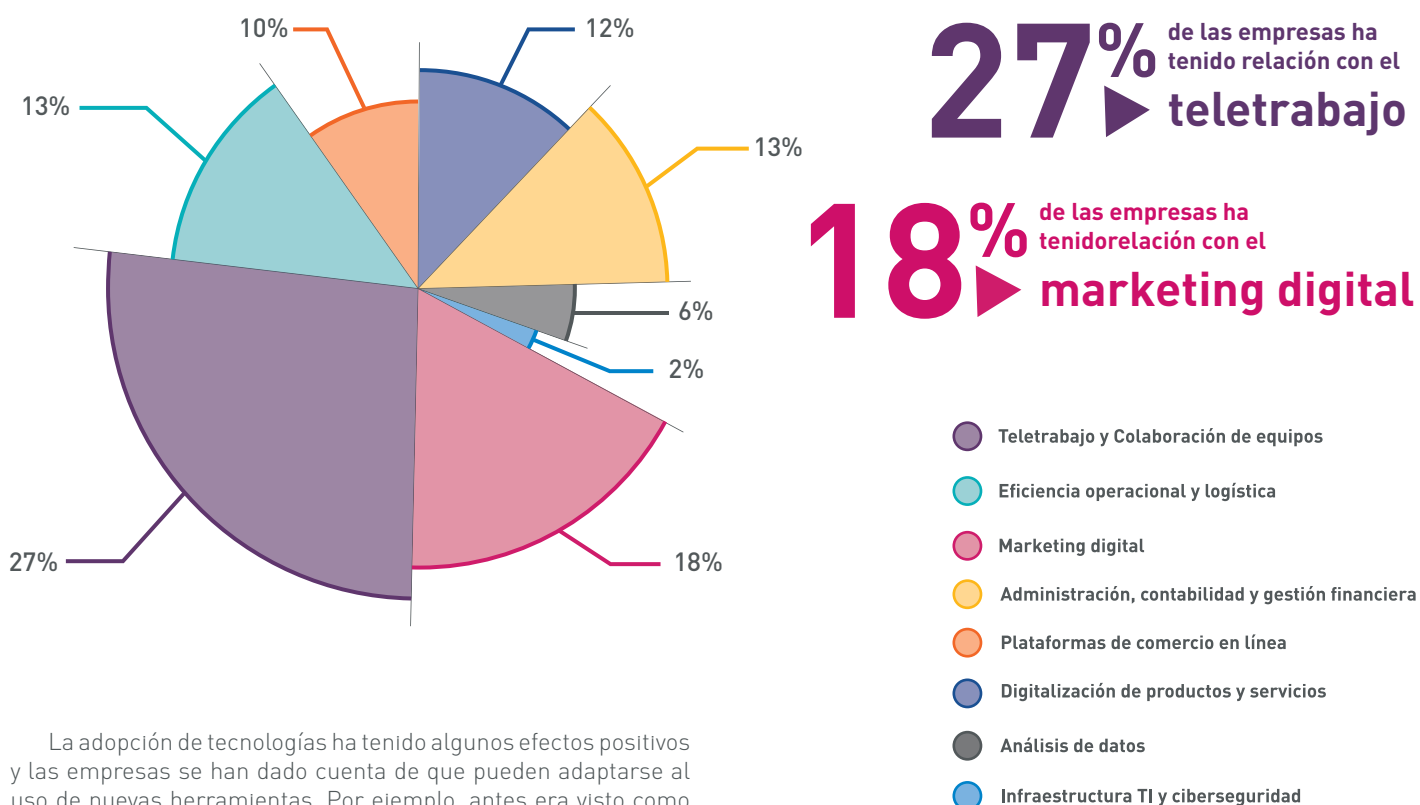
Con la digitalización, los costos de almacenar, procesar y transmitir información han disminuido considerablemente. Además, la capacidad de la tecnología para realizar estas tareas ha aumentado -y seguirá aumentando- de manera exponencial. Esto presenta una serie de oportunidades y desafíos para las empresas y sus líderes. Primero, el desafío de adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajo de manera de mejorar la productividad de la organización, y la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias y modelos de negocio que permitan entregar propuestas y experiencias de mayor valor al mercado y a los clientes.

1.- Adaptación y Adopción de Tecnologías.

Uno de los efectos que se ha producido con la crisis sanitaria es que se han acelerado procesos de adaptación y adopción de nuevas tecnologías. Por ejemplo el teletrabajo, habilitado por plataformas de colaboración y videoconferencia, o el comprar por internet.

En la **Encuesta de Impacto COVID-19 realizada a la base de empresas COMPITE**, podemos observar que del total de implementaciones de tecnologías realizadas por las empresas, la mayoría de estas ha tenido relación con el teletrabajo (27%) y el marketing digital (18%).

¿Qué herramientas digitales has implementado a partir de la crisis?⁹



La adopción de tecnologías ha tenido algunos efectos positivos y las empresas se han dado cuenta de que pueden adaptarse al uso de nuevas herramientas. Por ejemplo, antes era visto como algo vanguardista permitir a las personas trabajar un día desde la casa. Ahora, al terminar la crisis, probablemente muchas empresas van a adoptar sistemas que mezclan el trabajo remoto con trabajo de oficina.

A pesar de estos beneficios, existe el problema de que estos procesos han ocurrido, precisamente, durante una crisis, es decir, de manera muy estresante. Hemos tenido que “salir de la zona de confort” para adaptarnos y adoptar nuevas prácticas y tecnologías. Pero estar todo el tiempo fuera de la zona de confort no es posible. Uno sale y amplía su zona, genera aprendizaje y luego vuelve a estar en una “zona ampliada” de confort, pero que no va a crecer eternamente producto del mismo shock.

El punto es ¿qué pasa después? ¿Cómo podemos asegurar que los procesos que se han incorporado durante la crisis se mantengan e, incluso, se profundicen?. Esto requiere una decisión consciente por parte de los empresarios y no simplemente esperar a que cuando volvamos a un contexto de mayor normalidad estas prácticas se mantengan. Si no se generan los procesos y estructuras que permitan mantener este aprendizaje, es muy posible que se vuelva atrás en muchos temas que a las empresas les gustaría que perduraran.

⁹ Para generar el gráfico, se consideraron el total de implementaciones de tecnología declaradas por las empresas, donde una empresa puede indicar más de una opción.

2.- Tecnologías Digitales.

Para las pequeñas y medianas empresas, es conveniente entender la tecnología en las siguientes dimensiones:

- Marketing Digital y Gestión Comercial.
- Automatización de Procesos:
 - * Eficiencia Operacional y Logística.
 - * Gestión Contable y Financiera.
- Trabajo Colaborativo y Remoto.

2.1.- Marketing Digital.

Marketing digital se refiere a las acciones que una empresa lleva adelante para poder comunicar y vender su propuesta de valor a través de canales digitales.¹⁰ Para las pymes, es importante considerar que se compite por la atención del cliente. Actualmente, tanto las personas como las empresas, están bombardeados de información en todo momento. Entonces uno debe ser capaz de instalar y dar a conocer su propuesta de valor en la mente del cliente, donde los canales digitales cobran cada vez más importancia.

Además, la última etapa de los canales -recomendación del cliente- que es lo que tradicionalmente se conoce como “el boca a boca”, se ve amplificado con el uso de canales digitales, al punto de que potenciales clientes toman sus decisiones de compra no por lo que las empresas digan de sus productos, sino que por lo que otros clientes dicen en sitios web y/o redes sociales.

Las principales herramientas digitales que se pueden utilizar para gestionar las etapas son:

Sitios Web.

Cualquier empresa hoy necesita contar con su sitio web. Es más, no solo necesita una página web, sino que necesita una buena página web. El sitio de la empresa debe posicionar de buena forma a la marca, contener detalles de los productos y servicios, los datos de contacto de la empresa y permitir la interacción con los actuales y potenciales clientes.

Hay dos elementos muy importantes de tener en consideración al diseñar un sitio web. Primero, este debe estar adaptado para dispositivos móviles; actualmente la mayoría de las búsquedas se producen por esta vía. Segundo, el sitio debe estar bien posicionado en buscadores. Esto significa que debe aparecer en los primeros lugares cuando las personas buscan en sitios como Google.

La clave para lograr un buen posicionamiento en internet es entender que no se diseña una página web solo para el cliente, sino que además para los algoritmos que utilizan los buscadores para mostrar sus resultados.

Redes Sociales.

Otro canal digital muy utilizado son las redes sociales. Hay varias formas de usar estas redes. La primera, es crear un perfil de tu empresa, o fanpage. Este perfil es tu presencia dentro de cada red social y te permite interactuar y comunicarte directamente con tus seguidores. Otra forma de utilizar las redes sociales es mediante el pago de anuncios, donde puedes promocionar productos, eventos, o tu misma fanpage.

El elemento principal para una buena gestión de redes sociales es la instantaneidad. Las redes sociales funcionan en tiempo real, por lo que contenido debe ser permanentemente actualizado con posts o historias. Lo que se busca, es generar una experiencia para el cliente, donde ellos sean parte de la interacción con la marca y entre ellos.

Email Marketing.

Email marketing se refiere al envío de correos electrónicos de manera masiva a una base de contactos. Es un canal que tiene varios beneficios, ya que, primero, permite personalizar el mensaje. Segundo, este permanece por tiempo indefinido en la bandeja de entrada de un potencial cliente. Finalmente, el envío de correos no está sujeto a los algoritmos utilizados por buscadores o redes sociales para mostrar resultados o anuncios.

Esto no significa que no haya que gestionar adecuadamente las bases de contactos, ya que los motores de mail y filtros de correo “castigan” a los remitentes que envían campañas a bases “sucias” (tasas de rebote alta, altos niveles de usuarios que se dan de baja, tasas de apertura, clicks, etc). Lo principal es evitar caer en la carpeta de spam del receptor.

E-commerce y Marketplace.

E-commerce es la venta de productos o servicios a través de canales digitales. Una empresa puede vender en línea a través de su propio sitio web, lo que se conoce como una tienda virtual, o utilizando alguna plataforma de marketplace, que permiten subir la oferta de productos a sitios administrados por empresas externas, las que se reúnen con las ofertas de otras empresas; muy similar a lo que sería un supermercado virtual.

Estos canales son muy cómodos para los clientes, ya que no tienen que desplazarse para comprar y funcionan 24 horas al día los 7 días de la semana. Por otro lado, pueden significar una eficiencia importante en costos para la empresa, ya que no se requiere gestionar una tienda física.

¹⁰ Para una descripción detallada de canales y etapas ver capítulo de gestión comercial.

Hoy existe una gran variedad de herramientas que te permiten crear y posicionar tu sitio web, gestionar tus redes, crear una tienda virtual y hacer campañas de email sin que tengas que ser experto en diseño o programación. Estas te ayudarán a que puedas tener avances muy importantes en poco tiempo, en tan solo un par de semanas o meses, y sin incurrir en grandes sumas de dinero. Entonces, solo queda que te hagas la pregunta: tu empresa, ¿cuenta con una buena página web?, ¿gestiona activamente sus redes sociales?, ¿estas fomentan la comunicación permanente con tus clientes? Y, lo más importante ¿ayudan a tu empresa a vender más?

2.2.- Automatización de Procesos.

Automatizar un proceso es usar tecnología para disminuir la intervención humana. Los beneficios son mayor velocidad y precisión, menores costos y liberar tiempo de las personas. Los procesos a automatizar deben ser repetitivos, ejecutados en gran volumen o donde hay propensión a errores. Para automatizar un proceso se utiliza maquinaria automatizada o softwares. Los softwares pueden ser utilizados para aumentar la eficiencia operacional y logística o para mejorar la gestión de la información contable y análisis financiero.

Ejemplo de softwares a utilizar son:

ERP (Enterprise Resource Planning):

Software para gestión empresarial que integra varios procesos o módulos.

CRM (Customer Relationship Management):

Software de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

Contabilidad:

Software especializado en la realización de procesos monetarios y gestión de información contable y financiera.

Enterprise Asset Management (EAM):

Permiten hacer seguimiento y gestionar el ciclo de vida de los activos físicos.

Business Intelligence (BI):

Software que permite, a partir de los datos, visualizar información para la toma de decisiones del negocio.

Como se mencionó anteriormente, es importante partir, no de las funcionalidades del software, sino de cuál es el proceso de negocio que se quiere automatizar, considerando el valor que este proceso agrega a la gestión de la empresa.

Otro elemento importante a considerar es que la automatización de un proceso ineficiente aumentará la ineficiencia, ya que además del proceso ineficiente, las personas en la empresa tendrán la dificultad adicional de utilizar la herramienta tecnológica. Para esto la empresa debe medir, controlar y optimizar constantemente sus procesos, definiendo estándares de manera proactiva para su ejecución. Se debe lograr que todas las unidades operacionales y/o geográficas sigan ciertos principios operacionales comunes.

Subir a la nube.

La "nube" es el término que se le da al uso de servidores y software a través de Internet, en oposición a tener servidores o softwares propios en la empresa (a los que se accede por una red local o se instalan en los computadores de las personas que trabajan en la empresa).

Estos servidores y aplicaciones funcionan en lo que se conoce como modelos *As a Service*, o "como un servicio". En este esquema, productos que antes eran vendidos de manera unitaria, ahora son cobrados por usuario y por uso en el tiempo (generalmente mensual o anual). Se clasifican en:

- **Infraestructura como un Servicio:** En vez de comprar servidores, una empresa puede arrendarlos en la nube.
- **Plataformas como un Servicio.** Se paga por el uso de una plataforma por período de tiempo o por cantidad de usuarios (ej: sistemas operativos o plataformas de desarrollo).
- **Software como un Servicio:** En vez de comprar una licencia de cierto software, se paga por su uso online.
- **Procesos de Negocio como un Servicio:** Software específicos para ciertos procesos se usan de manera online. Ej: CRM, ERP, software de contabilidad.

Los beneficios de subir a la nube son:

- **Mejor desempeño:** por acceso a más poder de procesamiento y una mayor estabilidad.
- **Flexibilidad:** Se pueden configurar rápido y escalar a medida que las necesidades de la empresa crecen.
- **Menores costos:** Menor necesidad de activos y personas para operar, actualizar y mantener el sistema.
- **Mayor seguridad:** Son sistemas resilientes y entregan funciones de ciberseguridad.

3.- Trabajo Colaborativo y Remoto.

Luego de la crisis, se espera que las empresas generen nuevas políticas y una nueva cultura respecto del trabajo remoto. Esto no significa dejar de lado las oficinas, ya que hay muchos beneficios de poder reunirse y trabajar en mismo espacio físico. Entonces lo que se espera tiene que ver con un aumento en la flexibilidad,

en poder entregar mayores opciones y autonomía a las personas respecto de poder trabajar de forma remota, dependiendo de las preferencias de cada uno y de la realidad de cada equipo. En este sentido, las personas requieren desarrollar capacidades de poder trabajar de manera remota, sin supervisión, de colaborar

con otras personas y de liderar equipos que funcionen de esta manera. Para lograr esto, la confianza, cooperación y colaboración son fundamentales, además de ser capaces de definir objetivos y resultados que sean claros y compartidos por las personas de la organización.

Las herramientas tecnológicas que habilitan la colaboración y comunicación en los equipos remotos se pueden entender en:

Comunicación:

Correo, chats y herramientas como Slack, Google Chat o Microsoft Teams, que mezclan varias funcionalidades.

Calendario:

Para llevar la agenda y coordinar reuniones.

Video conferencia:

Para reuniones de manera virtual. (Ej: Zoom, Google Meet, Microsoft Teams.)

Almacenamiento:

Permiten gestionar archivos y documentos de forma colaborativa. (Google Drive, Microsoft One Drive, Dropbox.)

Sincronización de Archivos:

Permite trabajar documentos de texto, planillas o presentaciones entre varias personas al mismo tiempo, por lo que se evita tener múltiples versiones. (Google G Suite, Microsoft Office 365).

Plataformas visuales:

Son herramientas que permiten hacer "trabajo de pizarra" de manera virtual y colaborativa. Por ejemplo para hacer lluvia de ideas, diseños, entre otras funcionalidades. (Ej: MURAL, Google Jamboard, Microsoft Whiteboard).

Gestión de proyectos:

Permiten hacer seguimiento de los avances de las tareas asignadas a cada persona del equipo. (Ej: Trello, Asana, Monday).

Para elegir una herramienta, se debe tener en cuenta cuáles son sus funcionalidades, para así elegir la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

4.- Transformación Digital.

Un segundo problema con lo que ha ocurrido derivado de la crisis, es que pareciera dar la sensación de que transformación digital es sinónimo de digitalizar (adoptar tecnologías), pero esta definición de transformación digital se queda corta y es solo parte de lo que las empresas realmente deben entender por este concepto. En esta guía, proponemos la siguiente definición de transformación digital, aplicada a las pequeñas y medianas empresas.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

Es la transformación, mediante el uso de tecnologías digitales, de la EXPERIENCIA DEL CLIENTE, los PROCESOS de negocio y la CULTURA de una organización, para crear VALOR.

Entonces, de la definición se puede entender que la transformación digital es la transformación de la experiencia del cliente y la propuesta de valor, la transformación de los procesos de negocio de la empresa y la transformación de la cultura y las capacidades de una organización, de manera de poder generar y entregar valor, generar impacto y lograr construir un modelo de negocios alrededor de esa propuesta de valor. No se trata simplemente de implementar herramientas digitales.

Cuando una empresa realiza un proceso de transformación digital, debe tomar decisiones que hagan que la nueva forma de hacer las cosas sea consistente con poner al cliente en el centro de su quehacer. La innovación debe originarse y terminar con cómo la empresa espera entregar valor y relacionarse con sus clientes y colaboradores. Esto tiene directa relación con los atributos de valor y la experiencia que la empresa entrega.

Atributos de Valor y Experiencia del Cliente:

¿Qué ha ocurrido con el comportamiento del consumidor a partir de la digitalización? Por ejemplo, ¿por qué las personas pagan plataformas digitales como Netflix o Spotify? ¿Es solo por el contenido?

En estricto rigor, las personas no están demasiado dispuestas a pagar por el contenido (actualmente la piratería sigue siendo un fenómeno muy presente en el mundo), sino que pagan por la conveniencia. Este concepto hace referencia a tener una experiencia fluida, sin fricciones, donde puedo acceder a un cierto contenido o generar ciertas acciones de manera rápida y simple. Lo que ha pasado es que las personas esperan acceder a servicios mediante “un botón”. Un botón para pedir un taxi, un botón para comprar por internet, un botón para escuchar una canción, un botón para leer un libro, un botón para comprar en el supermercado, un botón para realizar operaciones bancarias, etc. Las personas quieren una experiencia fluida en el uso de los productos o servicios y que todo funcione como Uber, Amazon o Netflix. Hay un nuevo estándar de conveniencia que se espera de las empresas, gobierno y organizaciones.

Entonces, la pregunta para las pymes es: ¿cómo logro competir y generar estas experiencias rápidas, económicas y simples para mis clientes?, sean clientes finales u otras empresas u organizaciones.

El Poder de los Datos:

Uno de los elementos centrales de la digitalización y la transformación digital tiene que ver con el uso de los datos para la optimización de los procesos de negocio y la generación de nuevas experiencias para los clientes.

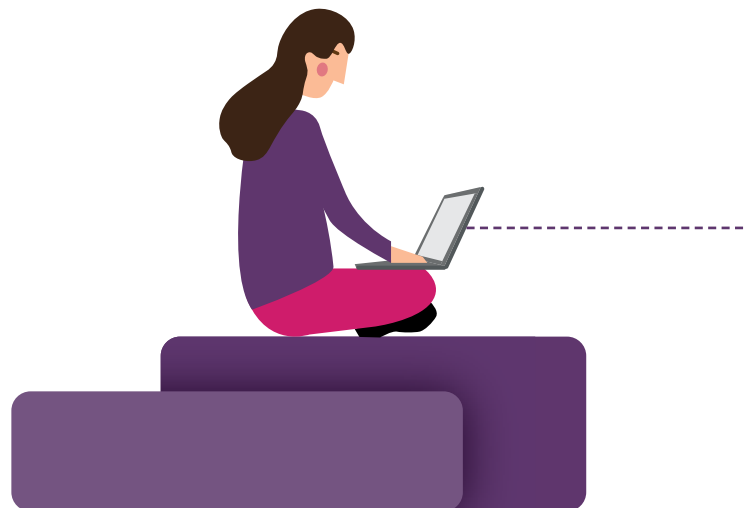
Antiguamente, la generación de datos era muy costosa de producir, y se realizaba a partir de investigaciones, mediciones o encuestas que las empresas debían llevar adelante directamente. Hoy en día las posibilidades son mucho mayores, con la generación y almacenamiento de datos realizada de manera más barata por la habilitación de nuevas tecnologías.

El primer paso para generar una estrategia de datos es definir qué área del negocio se busca impactar o mejorar. Esto permite qué tipo de datos se requieren, cuáles son los procesos internos que permiten generar y procesar esos datos y cuál es la infraestructura tecnológica que se necesita.

Un primer conjunto de datos que se puede obtener es de los procesos operativos del negocio, que se generan a partir de la gestión de las operaciones y, eventualmente, de sensores incorporados en la maquinaria y activos. Estos datos se utilizan para optimizar procesos, reducir riesgos y ayudar en la automatización de procesos. Ejemplos de aplicación en esta categoría son optimización de inventarios, mantención predictiva, optimización de rutas y de logística, simulación de producción, detección de fraudes, planificación financiera, planificación comercial, control de calidad o gestión de recursos humanos.

El segundo grupo son los datos relacionados con el cliente. Esto incluye compras, comportamientos, comentarios en redes sociales, perfiles de cliente, clics en páginas web, búsquedas en internet, aperturas de emails, respuestas de encuestas.

Los datos, desde el punto de vista del cliente, pueden ser usados para obtener un entendimiento más profundo de sus preferencias y comportamientos y así segmentarlos de manera



mucho más precisa. Esto a la vez permite personalizar la propuesta de valor y la experiencia del cliente, ajustándola a lo que cada segmento requiere. Dentro de las aplicaciones que se le pueden dar a estos datos se encuentra: segmentación de clientes por comportamiento, optimización de la experiencia del cliente, optimización de precios, optimización de gasto en publicidad, optimización del proceso de marketing y ventas, predicción de tasas de cancelación u optimización geográfica de locales.

Para que los datos se conviertan en una fuente real de valor para la empresa, las empresas deben empezar a pensar en estos como un activo estratégico. Deben cambiar su manera de pensar y operar, teniendo en cuenta qué procesos deben ser modificados.

En general, este tipo de iniciativas buscan que los colaboradores puedan recolectar, producir o tomar nuevas decisiones o ejecutar ciertas acciones a partir de los datos. Antes de contratar servicios de analítica de datos, la compañía tiene que saber cómo planea cambiar sus procesos de negocios.

Por ejemplo, si una empresa quiere potenciar un proyecto de marketing digital que envíe mensajes personalizados a sus clientes, no solo debe tener los datos para entender a sus clientes, sino que además debe ser capaz de producir estos mensajes personalizados, probablemente de manera completamente distinta a como lo venía haciendo.

Otro cambio cultural importante tiene que ver con integrar sustantivamente estos análisis en la toma de decisiones de la empresa. La peor estrategia que puede seguir una empresa es generar la data, procesarla, para luego no utilizarla al tomar decisiones.



9º CAPÍTULO

EL FUTURO POSCRISIS: GESTIÓN DE MEDIANO PLAZO



Y ¿qué hacer para pensar el futuro? ¿Cómo proyectarme fuera de la crisis? En este capítulo desarrollaremos dos consejos: innovar y cooperar.

¿Por qué innovar y cooperar? Uno, porque la innovación es la herramienta de gestión para lidiar con lo incierto, en escenarios donde no existen recetas dadas, y cooperar porque es la forma de aprender en velocidad, captar ayuda, bajar riesgo, crear negocios facilitados por terceros. Es la economía que viene, donde ser rápidos y ágiles será más valioso que el ser grandes.

Así, esta crisis no puede producir parálisis, la falta de movilidad consume activos, no prepara para los cambios en el entorno y acalambra la capacidad de respuesta tan características de las pymes.

Construyendo un futuro poscrisis: Innovación.

Probablemente la única gracia de las crisis es que pasan y serán recordadas como épicas. Son hitos en la historia que catalizan nuevas ideas, oportunidades e industrias. **Por esto dan la posibilidad, al emprendedor/a, de construir un relato que será recordado, una historia de cómo superamos la crisis, y en esa historia la innovación debe ser central.**

Se entiende por innovación “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados”¹¹, o “la acción continua de generar algo nuevo (producto, proceso, modelo de negocios, etc.), que crea valor para una masa crítica de usuarios (clientes) al romper un estándar existente y generar retornos para la empresa”¹².

Entonces, nuestra invitación es generar al interior de cada empresa un proceso activo de cambio, mirando a los clientes y que busque sorprenderlos.

¿Por qué hacer innovación? Porque a partir de la crisis toda la demanda cambió, es decir, la configuración de valor que habitualmente ofrecíamos ya no es válida ante los cambios en la demanda y el entorno del negocio. Así, alguien que tenía un buen colegio presencial, ya no tiene los alumnos en la sala y las exigencias de los apoderados son muy distintas a medio año atrás. Una empresa que vendía empanadas en barrios de alto tránsito, con buena presencia, calidez de atención y excelente calidad, ve que cierran sus locales por disposición sanitaria y todos los supuestos que mantenían sus ventajas competitivas ya no están.

Además, hacer innovación renta. Las 100 empresas más innovadoras en el mundo gastaron más en I+D durante una recesión, mientras las otras se estancaron. A la larga, estas inversiones dan muy buenos resultados en rentabilidad y crecimiento. Gartner analizó 30 compañías F1000 que crecieron durante la crisis de 2008. Todas ellas invirtieron en nuevas opciones de crecimiento en lugar de reducir costos. Además, Bain and Company llegó a una conclusión similar después de analizar 5000 empresas durante más de diez años. Crecer fuera del negocio principal fue señalado como una de las mejores estrategias para ganar¹³.

Apartado: 10 temas que dejara Covid – 19

Estos cuadros muestran 10 tendencias de demanda que al parecer llegaron para quedarse y por lo tanto pueden servir de referencia en un buen trabajo de generación de proyectos innovadores para la época poscrisis.



11 Manual de Oslo. OECD.

12 Definición adaptada de Boston Consulting Group.

13 Fuente: Board of innovation. The new low touch economy

Pero ¿cómo hacer innovación eficiente en las empresas en esta época de crisis? Básicamente los proyectos de innovación tienen que pasar tres condiciones:

1. Ser coherentes con las capacidades de la empresa, aprovechar historia, activos, clientes (no podemos empezar de cero).

2. Orden interno de los proyectos.

Nuestros proyectos e ideas deben pasar por el cedazo de la lógica, es decir, debemos saber qué hacer, para quién lo hacemos y qué ofrecemos. Aunque suene ilógico, en las crisis a veces se parte hacia lados impensados, sin un gran mapa y se pierde fuerza en el camino, con algo de desesperación. Este punto nos ayuda a mantenernos atentos, focalizados y activos sobre ideas claras. Los proyectos para que lleguen a buen puerto deben comunicarse, y para poder comunicarse deben ser fáciles de entender.

3. Ser atractivos.

Debemos hacer proyectos que realmente nos ayuden a crear valor en la crisis. No podemos hacer proyectos donde esperamos resultados leves. Nos debemos mover en pocos proyectos, pero contundentes. Las crisis hacen que los recursos sean aún más escasos. Por lo mismo, es mejor hacer pocas cosas, pero transformadoras de las capacidades de la empresa.

Con estos consejos, enseñaremos métodos prácticos para generar proyectos de innovación que cumplan las tres condiciones.

1.- Foco Estratégico: La Innovación debe hacer match con la estrategia y focalizarse en lo relevante

La estrategia es la herramienta de las empresas para reconocer su visión, objetivos, metas y luego entender el plan. Por lo mismo, al variar las condiciones es muy relevante preguntarnos ¿cómo variaron los objetivos? ¿Qué debo modificar del plan? ¿Cuáles son las acciones a priorizar? Esto permite que luego la innovación se realice sobre los focos donde la empresa decide que debe acentuarse la acción para retomar el camino hacia los objetivos.

Si la empresa tiene una estrategia declarada, revísela sobre la metodología que haya utilizado -cuadro de mando integral, modelo de negocios u otra-. Si no tiene esta estrategia declarada, a continuación sugerimos una metodología rápida para lograr focalización.

¿Estás seguro de tener una estrategia?¹⁴

Los profesores Hambrick y Fredrickson proponen un marco de pensamiento que permite ordenar la estrategia. Plantea que, para que una estrategia sea completa y sirva para alinear y guiar la acción, debe contener de forma coherente entre sus partes y con la empresa lo siguiente:

Arenas.

Es donde estoy compitiendo y dando la batalla. Esto implica que la empresa tenga claridad cuáles son las categorías de productos, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologías y las etapas de creación de valor donde estará activa la empresa. No solo se debe indicar donde se estará, sino que además se debe establecer cuánto énfasis se pondrá en cada una de las arenas.

Vehículos/Drivers.

Son el cómo lograremos la presencia requerida en la arena particular. Cuál es el patrón de crecimiento: desarrollo interno, alianzas, franquicias, creación de nuevas empresas. Se debe revisar además cuáles son los drivers de la industria. Los drivers son recursos y actividades clave, son palancas o factores que inciden en el crecimiento dentro de un sector. Son los pilares que afirman el negocio. Es distinto de la diferenciación porque son condición necesaria; todos los participantes deben ir por ellos. Cada sector tiene 4 a 5 drivers; atributos, o capacidades que están en el diseño dominante del rubro.

Diferenciadores.

Ganar es el resultado de diferenciadores, y estos no suceden solos, sino que requieren que los empresarios hagan decisiones tempranas y consientes. Si no se toman acciones concretas para lograr desarrollar los diferenciadores, estos no ocurrirán. En este punto se debe revisar cómo se va a ser reconocible,

cómo ser distinto frente a los clientes. En general son tres atributos clave los que determinan la diferenciación de la empresa.

Lógica de etapas.

Es la velocidad y secuencia. Reconoce que no podemos dar todas las peleas a la vez, que los recursos de inversión son escasos. Por lo mismo, se debe determinar qué proyectos van primero, que movimientos haré en el corto plazo, y cuales vienen después. Las etapas se deben pensar de forma de maximizar la probabilidad de éxito, donde influyen los recursos disponibles, ventanas de oportunidad, alianzas necesarias y la necesidad de obtener victorias tempranas y aprendizaje que permita iterar un modelo de negocios antes de escalarlo.

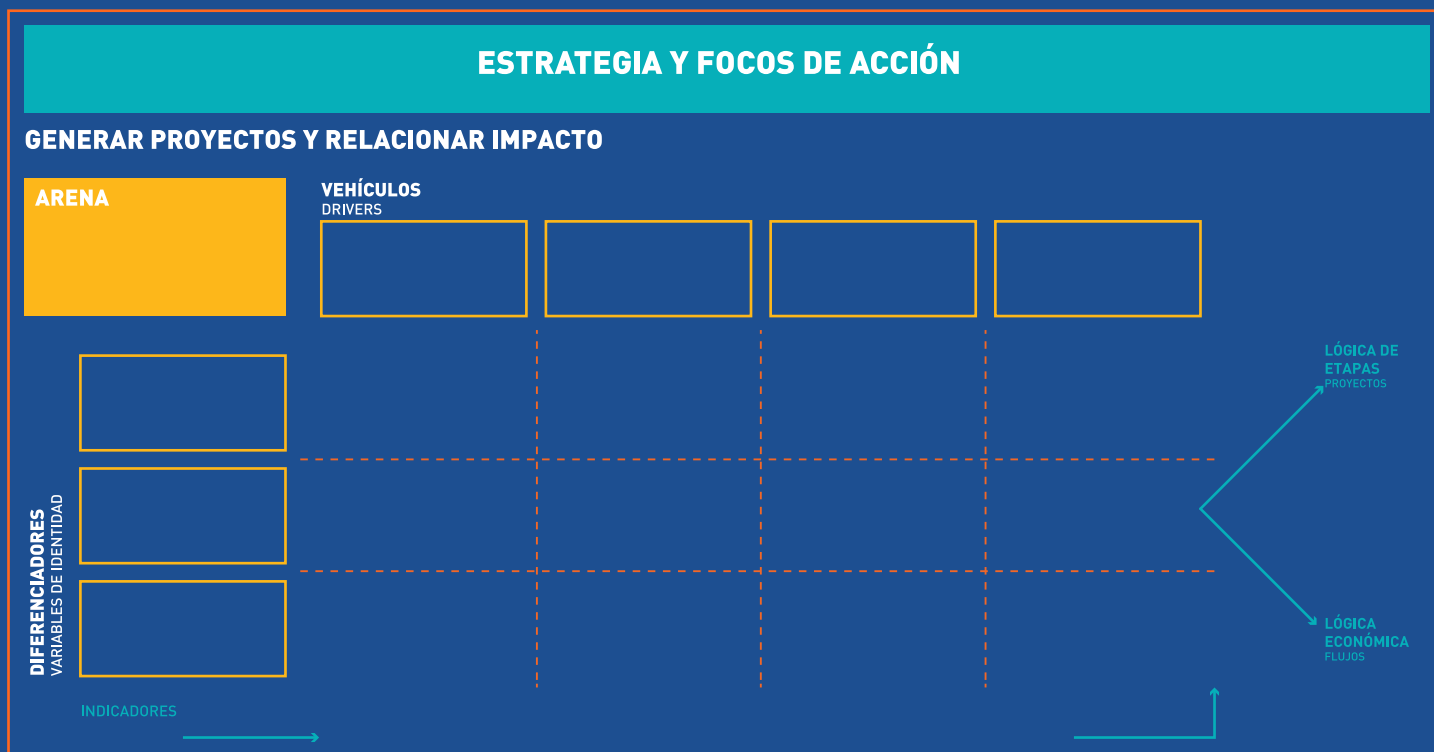
Lógica económica.

Cómo los ingresos serán generados; no solo algunos ingresos, sino que ganancias por sobre el costo de capital. La lógica económica debe responder como hace dinero la estrategia, como me ayuda a llegar a una mejor situación. ¿Se perseguirá una estrategia de bajos costos mediante economías de escala o de ámbito? O ¿precios premium gracias a un producto único o servicio inigualable? La lógica económica no puede ser fugaz o transitoria, sino que debe estar arraigada en los principios fundamentales y capacidades de la compañía. Debe indicar claramente cómo el dinero obtenido de las ventas es transformado en utilidad.

¹⁴ Donald C. Hambrick and James W. Fredrickson. Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No. 4.

Una forma simple de abordarla es creando un cuadro y luego ir determinando:

- Fijar un cuadro con un vértice izquierdo donde ponemos la Arena de la empresa y luego los vehículos, drivers, en secuencia en el eje horizontal superior y los diferenciadores en el eje vertical izquierdo.
- Asignar indicadores esperados para cada componente.
- Juzgar fortalezas y debilidades. Usar colores o escala 1 al 5.
- Determinar focos de acción superando debilidades o alimentando fortalezas según sea la prioridad estratégica.



Luego viene entonces preguntarnos: **¿Varió mi definición de Arena para el negocio? ¿Estoy en un espacio en que es factible competir y ser rentables? ¿Cambiaron las claves del negocio? Este nuevo entorno, ¿exige foco y precisión en los drivers antiguos o se crean nuevos pilares?**

¿Es valida mi diferenciación para el nuevo cliente? ¿Los diferenciadores son sustentables? Es importante mencionar que las empresas no pueden ganar en todo. Estas iniciativas son inconsistentes y demandan demasiados recursos. Se debe elegir aquellos diferenciadores que son coherentes entre si, consistentes con los recursos y capacidades de la empresa, y de alto valor en las arenas en que la empresa participa.

¿Mis proyectos son los adecuados? ¿Cuál es la velocidad a la que debo ir abordando nuevas iniciativas?

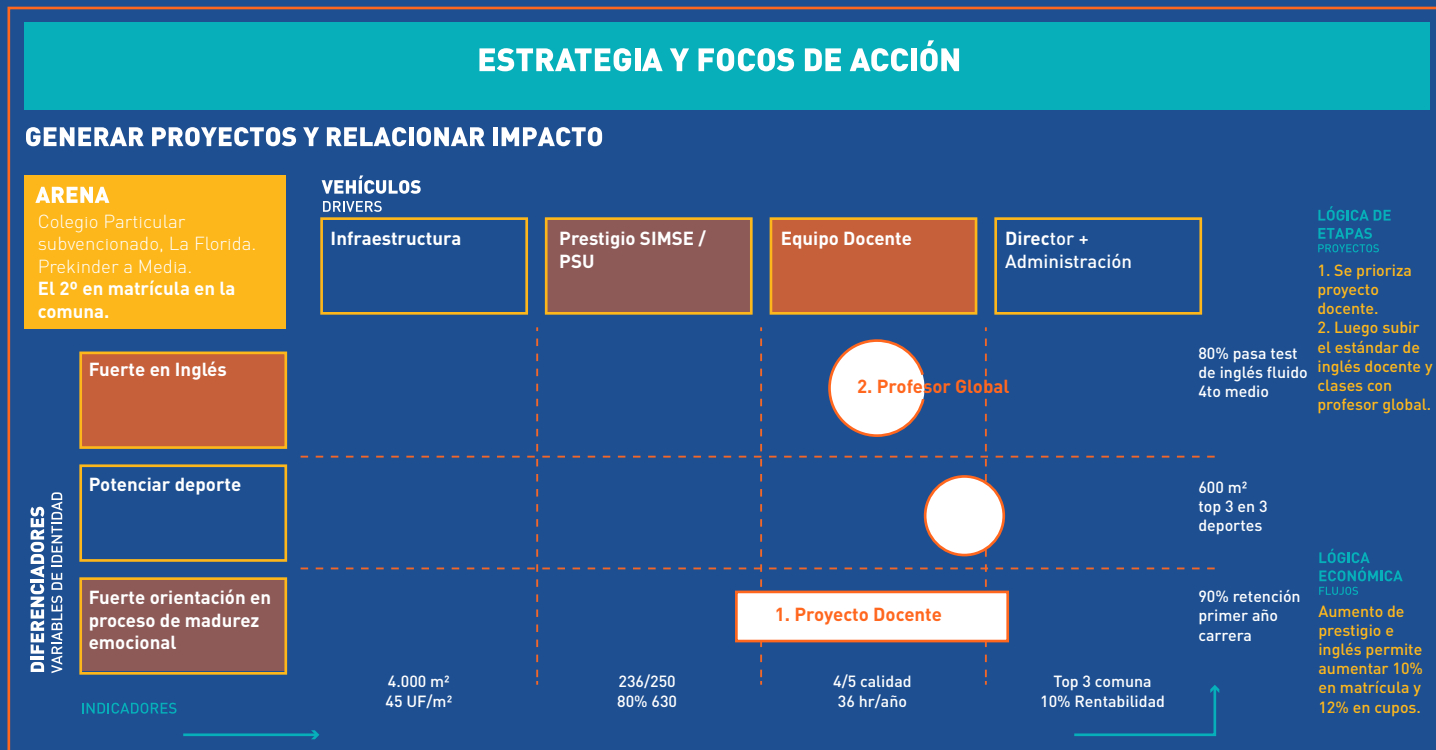
¿La estrategia es consistente con lo que ocurre en el entorno? ¿La estrategia explota tus recursos clave? ¿Los elementos de tu estrategia son internamente consistentes? ¿Tienes los recursos necesarios para perseguir tu estrategia? ¿Es tu estrategia implementable?

Cuando se tienen los puntos donde focalizarse:

- Convertir los focos en desafíos, pasarlos a preguntas que inviten a lanzar ideas.
- Generar, armar, buscar grupos de trabajo, que aporten ideas
- Construir proyectos en base a las ideas.
- Asignar, determinar por proyecto, esfuerzo/inversión e impacto esperado.

Con el resultado del análisis de los posibles proyectos determinar en que la empresa se focalizará primero abordando las dos lógicas: de etapas -cuántos puedo hacer a la vez, y económica -cuáles son más rentables.

Ejemplo: Colegio educación básica y media



2.- Orden interno de proyectos. Ideas fáciles de entender y atractivas.

La materia prima de todo proyecto de innovación son las ideas, y no sólo una idea, sino que muchas veces conjuntos de ellas, o una progresión, evolución o suma. Aunque suene obvio, las ideas deben ser entendibles y fáciles de comunicar

a la organización. Muchas veces en las innovaciones las empresas fallan porque no saben explicar que harán. Este conjunto de ideas luego da paso a proyectos, los que deben ser coherentes internamente.

Presentamos acá una metodología para generar proyectos que se entiendan y sean atractivos: el **NABC**, que significa **N**ecesidad, **A**proximación, **B**eneficios y **C**ompetencia.¹⁵

Necesidad:

Describe quién es el usuario y habla sobre sus puntos de dolor. Lo correcto es indicar quién es el cliente de la oferta y como se beneficia.

Aproximación o enfoque:

Describe la innovación en su oferta y detalle cómo cumple con el requerimiento del usuario. Importante es que en este punto se describa la innovación central que se ofrece.

Beneficio:

Describe los beneficios económicos, sociales y/o ambientales cuantificables. Es el punto que se hace cargo del porqué hacemos la innovación.

Competencia:

Describe las ofertas alternativas que satisfacen las necesidades del usuario (directa e indirecta). Habla acerca de cómo los beneficios son superiores para el usuario y el cliente respecto de la competencia.

Así, las ideas que tengamos se pueden empaquetar de esta forma, y volverlas claras de entender, mostrando su atractivo.

Con estas dos metodologías vistas -Foco Estratégico y NABC-, lo que las empresas ganan es poder focalizar sus acciones, volviéndolas coherentes con sus fuerzas y lógicas de desarrollo, y un método para desarrollar proyectos claros y atractivos. Así podemos ocupar la innovación para transformar la pyme, adecuándola al nuevo entorno poscrisis, innovación en velocidad que ayuda no sólo a la supervivencia sino a ganar fuerzas

¹⁵ NABC - Stanford Research Institute

3.- Colaborar: Ecosistemas, Modelos de Negocios y Orquestación.

Algo que se sabe de las crisis, ya sea personales, empresariales e incluso de países, es que un elemento que sirve para superarlas es pedir ayuda. Esta crisis es inédita y vamos todos en el mismo viaje. Por lo mismo, gobierno, universidades y empresas irán tejiendo relaciones para soportar la red productiva, y las pymes son parte de este ecosistema. No sumar esfuerzos y orquestar recursos y alianzas desde el entorno es perder oportunidades en un momento crítico.

En el pensamiento tradicional de negocios, se piensa que aquello que está fuera de la empresa son fuerzas en contra de la captura de valor, como competidores, productos sustitutos o proveedores o clientes con alto poder de negociación, donde las empresas desarrollan productos similares y compiten en industrias claramente delineadas.

Actualmente, hay nuevas formas de relacionarse que emergen, bajo un nuevo paradigma de colaboración en los negocios. Desde inicios del año 2000, ha ido creciendo la idea que una vieja máxima: *“los recursos son escasos”*, no tiene mucho asidero y que, si pensamos en compartir activos, el mundo cuenta con muchos más que los que se ocupan. Con esta forma de pensar nace la economía colaborativa, que apoyada por medios digitales vuelve socios a grandes grupos de personas y los contacta con innumerables clientes. La tecnología ha disminuido dramáticamente los costos de transacción.

Un ecosistema de negocios funciona como una red compleja, que evoluciona y se adapta, donde las personas y organizaciones son los nodos, que interactúan, comparten e intercambian productos, servicios e información con otros nodos, de manera de crear valor y asegurar la supervivencia mutua. El contacto, las conversaciones e intercambios la red, reducen los riesgos, potencian y permite apropiar valor de la innovación y el emprendimiento.

Los países y regiones están implementando políticas para mejorar sus ecosistemas y apoyar las coordinaciones informales en el avance de una comunidad que, al no estar unida a las instancias formales, burocracias, política de la organización e institucionalidad, tanto privada como pública, logra ser más rápida, flexible, con mayores permisos para fallar, más coloquial y cálida.

¿Qué hacer? Primero, cambie o actualice su mentalidad estratégica y de hacer negocios. Para aprovechar los beneficios de formar parte de un ecosistema, se requiere aumentar los niveles de colaboración y conectar con empresas competidoras, complementarias, proveedores, clientes, start ups, etc. Luego, analice su negocio y vaya preguntándose si le sobran capacidades o le faltan capacidades para crecer. Por ejemplo, desde mis clientes **¿me sobran capacidades para venderles? ¿tengo suficiente contacto y confianza para poder facilitar clientes? Y si tengo capacidad mayor a la que abordo ¿Qué me falta para vender más? ¿Cuáles son los cuellos de botella para abarcar mi potencial frente a mis clientes?**

Con este mapa de fortalezas y puntos débiles, compartir con cercanos, negocios y empresas conocidas y del ecosistema y elaborar propuestas o alianzas que muestren espacios ganar – ganar. La clave es diseñar una estrategia que permita orquestar recursos y capacidades desde el entorno. Dentro de esta estrategia, se debe determinar claramente el rol que juega la empresa dentro del ecosistema (no todos los nodos cumplen un rol orquestador) y se debe asegurar que la empresa cree valor para el ecosistema en su conjunto, y que no solo busque adueñarse del valor generado por el resto de los actores que participan.



CASOS DE ÉXITO



En COMPITE hemos trabajado con una gran variedad de empresas, de diversos tamaños, en diferentes regiones y de múltiples rubros -materias primas, manufactura, comercializadoras, empresas de servicios, de construcción, entre otras-, en diferentes desafíos de gestión y empresariales. A continuación se presentan una serie de casos que describen parte del trabajo realizado con estas empresas: efectos de la crisis, desafíos enfrentados, planes de acción y resultados alcanzados por las empresas en adaptación y preparación para el crecimiento. De estos es posible ver que la capacidad de adaptación, de tomar decisiones y de implementar acciones, permite a las empresas sortear de mejor forma los períodos de incertidumbre, tanto a nivel comercial, operacional, financiero y en el manejo de las personas.

CASO: HARRISON GESTIONES INMOBILIARIAS





Harrison Gestiones Inmobiliarias es una compañía con más de 20 años de historia y con experiencia a nivel nacional. Hoy cuenta con 3 líneas de negocios que apuntan a nichos específicos, con necesidades diferentes, y por ende con propuestas de valor distintas.

A continuación, se muestra una tabla que describe las líneas de negocio de la empresa.

LÍNEA DE NEGOCIOS	SEGMENTO DE CLIENTES	NECESIDAD	PROPUESTA DE VALOR
Corretaje de propiedades	Personas naturales en búsqueda de compra, venta, o arriendo de uno o más inmuebles.	Acompañamiento, asesoría, y transparencia en el proceso de compra, venta, o arriendo de su o sus inmuebles. Búsqueda de profesionales.	Acompañamiento en la toma de decisiones, con entrega de información del mercado. Atención cercana y personalizada. Respaldo de marca internacional. REMAX. Experiencia.
Administración de condominios y edificios	Comunidades que requieren ordenar y optimizar los recursos de esta. Quienes contratan pueden ser: 1. Inmobiliarias. 2. Comités de administración.	Ordenar, organizar, y optimizar los recursos y buen vivir de la comunidad, de forma tal que las personas que habitan la propiedad tengan un servicio transparente y de calidad.	Acompañamiento basado en la confianza, transparencia, y profesionalismo. Gestión eficiente de los recursos mediante plataformas que permiten a los usuarios realizar control y seguimiento de sus cuentas.
Administración de contratos de arriendos.	Propietarios inversionistas en búsqueda de generar recursos mediante un tercero que lo organice y estructure.	Delegar el funcionamiento de la inversión a un tercero con el conocimiento y transparencia profesional.	Ejecución del proceso, con foco en la eficiencia, para la entrega de soluciones que permitan gestionar y rentabilizar la inversión.

Cabe destacar que para la compañía es transversal la cercanía, transparencia, y profesionalismo con cada uno de sus clientes. Tienen un espíritu de servicio que tratan de plasmar tanto interna como externamente. Su foco es estar en constante búsqueda de soluciones que les permitan aumentar el nivel de servicio, lo

cuál logran con un equipo profesional, apasionado y comprometido con su labor. En este camino, declaran como sueño ser reconocidos en el país como una empresa de gestión inmobiliaria única, que nazca de la entrega de soluciones creativas y efectivas, con un estilo cercano, transparente y profesional.

Adaptación y mejora a partir de la crisis.

Digitalización.

Se realiza la migración de cheque a pago electrónico, se mejoran las conectividades para optimizar el teletrabajo, se implementan las reuniones digitales con los comités y se solucionan las brechas que tenían para que todo su equipo pueda trabajar remotamente. Junto con esto, deciden invertir en marketing digital para realizar una campaña que los posicione en ese medio.

Todo esto impacta en una mejora en la eficiencia. Han tomado decisiones más rápidas, y además han podido identificar los recursos faltantes que antes por brechas conductuales y financieras no habían podido concretar, pero que hoy ya no están, en gran parte gracias al contexto actual.

Reestructuración equipo.

Están en proceso de reorganizar las funciones y, si bien eran temáticas ya identificadas, la dinámica digital ha ayudado mucho a que las resistencias del equipo se disipen. Se decide crear grupos de trabajo en las principales líneas de negocios. En el corretaje de propiedades se incentiva la figura de líderes de grupos de agentes y, en la línea de administración de comunidades y edificios, se está evaluando implementar líderes por grupo de comunidades, lo cuál hoy si bien lo tienen implementado casi todas las comunidades, se está buscando optimizar. En esta reestructuración han contratado a personas y han identificado competencias de líder de algunas ya contratadas.

Robustecer propuesta de valor.

En todo el proceso han reforzado que la cercanía y comunicación con los diversos actores es clave, lo que ha generado logros comerciales que no tenían proyectados; incorporan nuevos agentes, sobrepasan la meta de ventas que tenían para el primer semestre y proyectan buen año.

“Conozco a Pedro y a la empresa hace ya un tiempo, y la verdad ha sido un agrado todo el proceso, especialmente estos últimos meses. Pedro tiene una mirada muy positiva en todo, y busca siempre observar las situaciones complejas como oportunidades de mejora. Si bien tanto la empresa como su entorno se han visto afectados por la crisis del COVID-19, la actitud que han tomado es admirable. Han buscado dar lo mejor de sí, se han adaptado rápidamente, aumentando su valor, y bueno los resultados que han tenido son fiel reflejo de toda esa entrega y compromiso”

Paz Contreras - Consultora COMPITE.



"Como empresa en estos 25 años de gestión inmobiliaria hemos superado varias crisis. Esta experiencia nos permite detectar rápidamente las oportunidades que se presentan y aprovecharlas en beneficio de nuestra gestión y nuestros clientes. La digitalización de los pagos de remuneraciones y a proveedores ha sido un cambio muy valorado por nuestros clientes, también digitalizamos los pagos de gastos comunes, lo que nos permite un mayor nivel de servicio y una simplificación importante de nuestros procesos administrativos. Estamos avanzando en transformarnos en una empresa "cero papel"; la cobranza de gastos comunes también se entrega digitalmente.

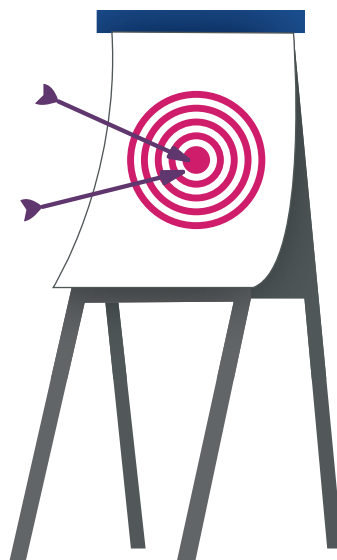
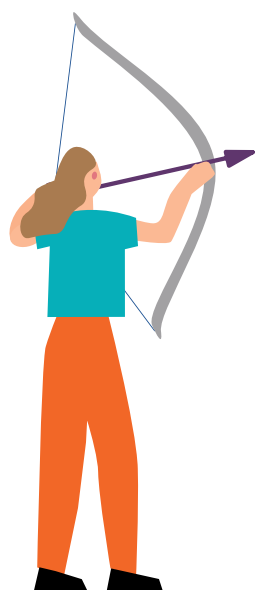
Las reuniones virtuales llegaron para quedarse. La nueva ley de copropiedad actualmente en trámite en el congreso nacional, las valida y promueve y nosotros no nos podíamos quedar atrás. Hoy prácticamente todas las reuniones son virtuales. Esto nos ha permitido mayor cercanía con nuestros clientes, lo que en época de crisis es vital.

Por otra parte, fue necesario reforzar nuestro personal de terreno contratando más personas, a diferencia de lo que hizo la mayoría, que es reducir personal. En las comunidades que administramos, tenemos varios casos de personal con cuarentena voluntaria y otros obligatoria, pero no hemos despedido a nadie y hemos pagado el 100% de los sueldos. Ha sido necesario adecuar horarios y pagar taxi a algunas personas para que puedan llegar a sus casas antes del toque de queda. Nosotros estamos apostando a la recuperación y para ello necesitamos equipos consolidados, para atender las necesidades de nuestros clientes.

Todo nuestro personal esta con teletrabajo y estamos consolidando esta modalidad, para que se mantenga, después de la recuperación".



"En resumen, no hemos despedido a nadie, hemos contratado más personal, estamos invirtiendo en marketing digital, estamos haciendo más eficientes nuestros procesos y estamos cuidando el medio ambiente. Este tremendo impulso nos permitirá sin duda dar un gran salto adelante y salir de la crisis tremendamente fortalecidos, como lo hicimos después del terremoto de 2010".



"En fin, para salir de la crisis tenemos que apoyarnos mutuamente, trabajadores y empresarios. Lo que uno haga durante una crisis se va a recordar siempre para bien o para mal. Esperamos que nuestros colaboradores, proveedores y clientes, se acuerden de nosotros como la empresa que los apoyó en momentos difíciles.

Nada de esto habría sido posible sin el apoyo permanente de COMPITE. Han sido un tremendo apoyo en lo profesional y también en lo personal. Pasamos de ser un pequeño negocio familiar, a una empresa ordenada y con un tremendo potencial de crecimiento. Muchas gracias a todos, Ingenieros y tutores y muy especialmente a Paz Contreras que ha sido la persona más cercana en todo este proceso".

Pedro Harrison – Dueño y Gerente General.

CASO: EMPRESA COMERCIALIZADORA PRODUCTOS DE PACKAGING.



Presentamos el trabajo realizado junto a una empresa dedicada a la comercialización de productos de packaging para la industria de alimentos, donde sus ventas y capacidad operacional se vieron mermadas derivado de la crisis sanitaria y la crisis social ocurrida con anterioridad.

Es importante mencionar que la empresa, junto a COMPITE, ya había realizado avances importantes en materia de ordenamiento de la gestión y estructuración del área de administración y finanzas. Esto se veía reflejado en la implementación de políticas de cobranzas y gestión del crédito, proveedores e inventarios. Con esto, la empresa se encontraba en una mejor posición para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, contando con herramientas claves

como estados financieros mensuales, proyecciones de flujo de caja, políticas y procedimientos y, especialmente, un comité directivo conformado tanto por socios accionistas como por directores externos especialistas.

La primera medida tomada por la empresa a raíz de la crisis fue reunir de forma urgente y extraordinaria a su comité directivo, para una revisión del escenario actual y sus proyecciones, así

como evaluación de las alternativas y recursos disponibles. Este comité continuó reuniéndose dos veces por semana durante los siguientes meses.

Definidas las líneas de trabajo, se generó un plan de acción que contempló abordar las siguientes áreas clave: gestión de cobranzas; gestión de proveedores; gestión financiera, tributaria y de bancos; y gestión de personas. A continuación, se detallan las medidas tomadas en cada una de estas dimensiones.

Gestión de proveedores.

- Se propuso a proveedores clave planes de pago que se ajustaran a la disminución de la velocidad en los ciclos de liquidez, negociando postergación de pagos contra facturas vencidas y/o planes de pagos por las sumas totales adeudadas a la fecha. Se recalcó fuertemente la intención y voluntad de mantener la continuidad operativa y comercial de la empresa con sus proveedores, promoviendo la calma y la colaboración entre las partes.
- Para otros proveedores se posponen pagos de acuerdo con la entrada de flujos, en plazos no menores a dos semanas contra el vencimiento de facturas, manteniendo comunicaciones fluidas y negociaciones constantes.

Gestión financiera, tributaria y bancaria.

- Se definió una política de austeridad para la administración de los recursos financieros, revisando con detención y exigiendo debida justificación a cada salida de flujo.
- Se implementaron flujos de caja semanales y su revisión permanente para la toma de decisiones oportuna.
- Se gestiona la postergación completa de toda la deuda tanto de corto como largo plazo, de acuerdo con las facilidades entregadas por bancos y el apoyo del gobierno. Se prorrogaron todos los leasing y créditos hipotecarios, se postergaron los pagos de IVA y se eliminaron los pagos de PPM.

- Se dio seguimiento permanente a los requerimientos de capital de trabajo de acuerdo a los movimientos de flujo de caja, a la espera de nuevas acciones de apoyo gubernamental.

Gestión de personas.

- Se postergaron nuevas contrataciones y se ajustaron las funciones para dar cobertura a las necesidades operacionales de la empresa. Estas acciones fueron lideradas directamente por la gerencia general, tomando parte íntegra de los procesos de adaptación y cambio.
- Se ajustaron los horarios de salida para las personas que requerían trabajar de forma presencial, facilitando todos los medios e implementos de seguridad necesarios y facilitando movilización para aislar riesgos de contagio.
- Se implementó proactivamente el teletrabajo con el uso de plataformas digitales para la comunicación entre trabajadores y departamentos, con retornos programados progresivos a espacios físicos de acuerdo al avance de la contingencia sanitaria.
- Se transmitió tranquilidad y seguridad en todo momento al personal, con una comunicación fluida y reuniones intensivas de escucha y debate de ideas a nivel gerencial, manteniendo además en la medida de lo posible la normalidad en el trabajo.

Gestión de cobranzas.

- Se intensificaron las políticas de cobranzas y gestión del crédito, profundizando la gestión interna de cobros semanales con actividad permanente tanto telefónica como por correo electrónico. Las reuniones de reporte toman un corte semanal y las acciones correctivas se tomaron caso a caso de acuerdo con cada cliente.
- Se limitaron las asignaciones de crédito en un 50% sobre los montos originales trabajados, exigiendo nuevos pagos contra compras fuera de cupo.
- Se limitaron por sistema todas las ventas a crédito, exigiendo que cada salida de productos de bodega y emisión de documentos de venta pasen por aprobación del departamento de administración y finanzas o, en su defecto, de la gerencia general.
- Se solicitan informes de boletín comercial a los clientes de mayor riesgo por monto y mora de forma mensual, suprimiendo toda venta a crédito a cualquier cliente con insolvencia financiera.
- Se limitó la recepción de cheques como medio de pago y se exigió a clientes menores y nuevos solo pago contado.
- Se implementó la generación de un reporte semanal de cuentas por cobrar, con planes de acción por cliente.

CASO: EMPRESA CONSTRUCTORA CANTABRIA.





La Constructora Cantabria es una empresa dedicada al mejoramiento de viviendas SERVIU en la Región de Valparaíso, liderada por Juan Pablo Bedoya y Miriam Andrada. Comenzaron junto a COMPITE en el año 2016 con el programa COMPITE+1000, que tiene como objetivo ayudar a ordenar la empresa.

Para lograr esto, fue necesario que los empresarios asumieran un rol como gestores de equipos y proyectos en las áreas más estratégicas de su negocio, y así poder generar las estructuras que les permitieron salir de la operación de manera responsable y poder incorporar una serie de herramientas de gestión para robustecer sus procesos. En una etapa posterior participaron del programa COMPITE CRECE, en donde pudieron diseñar, planificar e implementar una serie de iniciativas para poder efectivamente estructurar la empresa, fortaleciéndola con mandos medios y dando una bajada práctica a diferentes herramientas de control de gestión financiera. Actualmente participan de un programa COMPITE CORP, en donde se está desarrollando una planificación estratégica que define una serie de proyectos a realizar en los próximos años. Estos proyectos se van controlando a través de sesiones de directorio mensual, en donde se analizan avances de los proyectos, información financiera, proyectos en cartera y, por supuesto, se tratan temas relacionados a la contingencia actual con el objetivo de tomar decisiones que impacten en la sostenibilidad de la empresa.

Derivado de la crisis, en la Región de Valparaíso se extendieron los plazos de ingreso de proyectos nuevos y se frenaron algunos estados de pago, lo que generó una brecha que afectó la planificación operacional y financiera de la empresa y que obligó a tomar decisiones correctivas de sobrevivencia. Es importante destacar que la empresa cuenta con una buena salud financiera, lo que les permitió sortear de buena forma el período en donde no ingresaron recursos a la empresa, sin tener la necesidad de financiarse de manera urgente y con tasas elevadas. Sin embargo, se tomaron acciones tácticas para reducir el gasto acorde a la operación que estaban teniendo y a la demora que estaba ocurriendo en el ingreso de nuevos proyectos en relación con un año normal.

En primer lugar, se realizó un levantamiento de los procesos operacionales y administrativos, con el objetivo de corregir ineficiencias en procesos claves y aprovechando el tiempo disponible que se generó para robustecerlos y llegar a los periodos de alta demanda con los procesos afinados. En el área de compras, operaciones y logística se redefinieron cargos acordes a las fortalezas de los colaboradores con el objetivo de focalizar las responsabilidades y no caer en la lógica de que “todos hacen de todo”.

Con esto se pudo reducir las compras urgentes, disminuir los tiempos de traslado en función de rutas más eficientes y además contar con un seguimiento más acabado de los consumos de obra. El área administrativa, por su parte, comenzó a desarrollar una serie de políticas que impactaron directamente en la eficiencia de la empresa. Se hizo una revisión de los proveedores claves de la empresa, con quienes hace mucho tiempo no se habían negociado tarifas, y además se incorporaron nuevos proveedores, lo que generó el acceso a mejores precios en las adquisiciones de la empresa, logrando así reducir la cuenta de materiales en el costo directo. Además, para los insumos clave se priorizó hacer compras de mayor volumen, lo que impactó aún más en las eficiencias logradas, siempre analizando niveles sanos de capital inmovilizado.

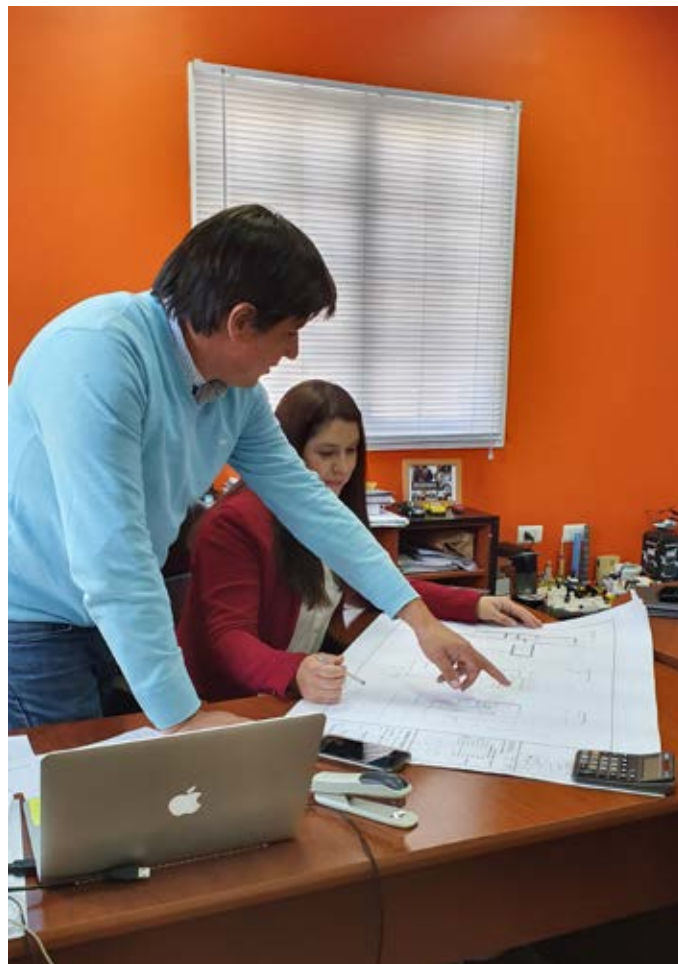
“La verdad es que Cantabria es de esas empresas que te hacen el trabajo fácil y muy productivo, ya que son proactivos en las recomendaciones que damos como equipo y entienden que COMPITE es el socio estratégico que los acompaña en el logro de sus objetivos como organización.

En lo personal los conozco desde 2016, cuando llegaron siendo arquitectos a cargo de una empresa, soñadores, que manejaba muy bien su lado técnico, pero que tenían muchos temas que trabajar en gestión, principalmente por un tema de formación.

Hoy puedo dar fe que se han convertido en empresarios exitosos, quienes han entendido su valor como gestores de nuevos proyectos, ejerciendo control sobre las labores operacionales y con una mirada estratégica de su negocio, capaces de anteponerse a escenarios adversos tomando decisiones en base a herramientas de gestión y siempre con un fuerte componente de liderazgo hacia sus equipos.

Es como si desde 2016 se hubieran preparado para enfrentar un momento como este, en donde han sabido abordar de manera espectacular esta crisis y, por nuestra parte, felices de poder haber sido un pilar fundamental en el crecimiento organizacional y personal de Cantabria.”

Francisco León - Consultor de COMPITE



Otra buena práctica que se implementó fue la de reunirse semanalmente entre la gerencia general, jefatura operacional y jefatura de administración, de manera de estar alineados sobre lo que ocurre en las obras en función de avances, consumos, planificación de obra y apoyo financiero y de abastecimiento de los proyectos, lo que impacta directamente en poder hacer una mejor gestión financiera de las obras.

En vista de que ya se estaban acabando los proyectos del 2019 y se habían aplazado las fechas de ingreso de proyecto del 2020, no se podía contar con todos los colaboradores y se tomaron dos decisiones importantes. La primera fue hacer una revisión de todos los recursos humanos en obra, en donde se decidió mantener a quienes siempre han estado apoyando a la empresa y se alinean con sus valores y visión, ya que en estos tiempos declaran que es muy importante contar con personas “camiseteadas” para afrontar los desafíos de esta crisis, y dejaron partir a aquellos más nuevos o que no estuvieran tan alineados con los valores de la empresa. Esta decisión hubo que gestionarla de muy buena forma con los equipos de trabajo, pero permitió finalmente que el compromiso del equipo con la empresa aumentara, lo que se vio reflejado en la productividad de los equipos, los que funcionaron incluso mejor que antes.

La segunda decisión que se tomó fue la de crear la figura de maestro mayor, quien es un segundo líder dentro de las cuadrillas,

por debajo del supervisor, lo que permite que el supervisor tenga más libertad para dedicarse a temas administrativos como la solicitud de materiales y así evitar compras urgentes o viajes extraordinarios y también para mejor manejo de su personal.

Por otro lado, la figura del maestro mayor impactó también en que cuando el supervisor no está la productividad del equipo no se merma tanto. Estas medidas impactaron directamente en la productividad de los equipos, haciéndose mucho más eficientes en términos de tiempos y recursos.

Por último, con respecto a los temas financieros, se implementó la figura del flujo de caja para la toma de decisiones tácticas, lo que permitió poder visualizar los meses en donde sería necesario una inyección de capital de trabajo. Esto se gestionó proactivamente a través del crédito COVID, que aportó oxígeno justo en el momento adecuado mientras estaban frenados los estados de pago. Además, se está implementando el control real de consumos de obra, en donde, junto con la redefinición de cargos, le permite a la jefatura tener tiempo para hacer un seguimiento y gestión de obra real. Finalmente, el mayor tiempo disponible que se generó durante la crisis, lo supieron aprovechar de buena manera, analizando en profundidad qué proyectos iban a perseguir, lo que presenta un 2021 muy prometedor para la empresa. Todas estas acciones, tomadas de manera proactiva, permiten que la empresa vaya a salir fortalecida de la presente crisis.



“COMPITE nos preparó para enfrentar este momento ya que nos enseñó a trabajar con presupuestos y flujos de caja, lo que nos permitió anticipar situaciones futuras y tomar decisiones bien informados. El acompañamiento que tuvimos durante todo este tiempo, de estallido social y pandemia, nos ayudó a tomar mejores decisiones estratégicas y tener una visión de futuro con alternativas ante distintos escenarios posibles. El fortalecimiento de la estructura organizacional de mi empresa se puso a prueba en este periodo y logramos excelentes resultados, conformando un gran equipo. Seguimos trabajando en la consolidación del grupo. En los momentos difíciles es donde se pone a prueba la cultura organizacional y los valores de la empresa.”

Juan Pablo Bedoya - Empresario CANTABRIA



11º CAPÍTULO

Banco de Chile

COMPITE TÁCTICO



A raíz de la alta incertidumbre económica que las PYMES comenzaron a vivir a finales del 2019 y de la emergencia sanitaria en el 2020, nace el programa COMPITE Táctico en pro de apoyar a las pequeñas y medianas empresas que se han visto afectadas. Esta iniciativa es un programa de intervención y acompañamiento táctico realizado por COMPITE y financiado por Banco de Chile, bajo el alero de su Programa PYMES PARA CHILE, en donde 100 clientes pudieron acceder sin costo alguno.

El objetivo del programa fue el de apoyar a 100 pequeñas y medianas empresas que fueron altamente afectadas por la crisis social y sanitaria. Esto fue posible gracias al desarrollo de una metodología personalizada y de alto foco, que logró contextualizar la situación de cada empresa y entregar recomendaciones que

permitieran tomar decisiones para resolver problemáticas urgentes, realizar ajustes, robustecer su modelo de negocio y abordar oportunidades en tiempos de alta incertidumbre, de manera de poder sobrevivir y reactivarse.

Empresas Intervenido:

Regiones Atendidas	Empresas
Región Metropolitana	31
Región de Tarapacá	4
Región de Atacama	1
Región de Coquimbo	6
Región de Valparaíso	19
Región del Biobío	12
Región de Ñuble	2
Región de la Araucanía	2
Región de Los Lagos	20
Región de Aysén	3
Total	100

Tamaño Empresa	Facturación	UF	Empresas
Micro	0	2.400	5
Pequeña	2.401	25.000	50
Mediana	25.001	100.000	40
Grande	100.001	más de 100.001	5
Total			100

Impacto en las PYMES.

A partir de las crisis ya mencionadas, muchos negocios vieron problemas en sus cadenas de abastecimiento, se tuvieron que enfrentar al cierre de locales, a la disminución en su capacidad de producción y a un mayor riesgo para la integridad del negocio y de sus colaboradores. Dentro del levantamiento de información realizado a estas empresas, se evidenció que la gran mayoría vio afectada su liquidez, dejando a muchas PYMES en una situación de alto riesgo, al no poder cumplir con sus obligaciones de pago tanto a terceros -proveedores o instituciones financieras- como a sus propios colaboradores.

En una primera instancia, se relacionaba esta falta de liquidez con la disminución en ventas que tuvieron durante el período de crisis social y pandemia. Sin embargo, al trabajar y contextualizar la realidad con las PYMES, el equipo COMPITE se percató que no solo correspondía a la baja en las ventas, sino en problemas más profundos. Además, concluyó que también existían una diversidad de falencias en la gestión del negocio, lo que complicaba aún más la liquidez de la organización y se terminaba provocando problemas en las PYMES, siendo estos los más reiterativos:

PROBLEMAS MÁS REITERATIVOS

1. Altos costos fijos.
2. Falta de control y gestión sobre sus estructuras de costos y gastos.
3. Deudas de corto plazo con bancos, leasing o factoring.
4. Deudas de inversión de largo plazo, algunas financiadas con instrumentos de corto plazo.
5. Aumento en los plazos de cobranza.
6. Aumento de incobrables.
7. Pago de impuestos.

Otras problemáticas que se vieron en las empresas atendidas por COMPITE durante este programa y que se repitieron fueron las siguientes:

1. Incertidumbre ante la supervivencia dado el contexto cambiante, tanto a nivel nacional como global.
2. Se vio afectada la cadena logística de abastecimiento y de entrega de las empresas.
3. Despido de colaboradores.
4. Disminución en capacidad de producción.
5. Incertidumbre en proyectos de inversión.
6. Seguridad de colaboradores.

Se puede apreciar que en los momentos de crisis se agudizan las problemáticas que habitualmente enfrentan las empresas PYMES, tal como se ha comentado a lo largo de este manual, donde la falta de control, políticas, procesos y análisis de indicadores aumentan los niveles de incertidumbre y estrés por parte de los dueños de las compañías. Esto puede provocar situaciones donde, en algunos casos, la cabeza de la organización se bloquea y la toma de decisiones se produce con información incompleta, lo que aumenta las probabilidades de error y, finalmente, se ve afectada la estabilidad y proyección del negocio.

Trabajo con las empresas.

En el contexto del programa, el equipo COMPITE se abocó en la gran mayoría de los casos a construir estados de situación financiera con cada una de las empresas. Se analizaron junto a sus dueños los puntos críticos con la información necesaria, se pudo tomar decisiones que permitieran reducir el impacto de la crisis en caso de verse afectados, e incluso fue posible en muchas empresas aprovechar oportunidades que no se estaban viendo, permitiéndole a estas robustecer su modelo de negocio con la finalidad de seguir proyectando sus organizaciones.

Dentro de las 100 intervenciones realizadas por el equipo COMPITE con las PYMES participantes, las principales temáticas trabajadas fueron:



A modo general por parte de los empresarios se valoró mucho el apoyo recibido, en gran medida porque les permitió estar más tranquilos y priorizar sus necesidades, además del interés de adoptar diferentes herramientas de gestión para incluirlas en sus procesos internos, lo que les permite involucrarse, entender y comenzar a gestionar sus números de una forma profesional.

De este modo, los empresarios pudieron generar competencias dentro de la organización para la toma de decisiones de una manera informada, analizando las distintas alternativas y costos de oportunidad al momento de escoger un camino para concretar los objetivos que se planteen como organización.

Caso 1: El Barista Caffé.

Puerto Varas es una de la ciudades con mayor atractivo turístico en el país, acostumbrada a visitantes de distintos puntos. Sin embargo y tras un remezón fuerte a la economía local, la demanda e interés de quienes llegan hasta Puerto Varas ha disminuido, lo que no es sinónimo de retroceso y así lo demuestra Jorge Gutiérrez y El Barista Caffé.

Como una idea familiar nació en 2007 El Barista Caffé, lugar donde Jorge Gutiérrez Nazir comenzó a darle forma a este negocio que hoy lleva más de 13 años ofreciendo una amplia variedad de cafés, cervezas, vinos, tragos y una repostería que la transforman en un clásico frente al Lago Llanquihue.

Hoy, y con una pandemia por delante, El Barista Caffé ha debido tomar medidas para continuar con el negocio que Jorge y su familia comenzaron luego de su incursión en el mundo de los bares y restaurantes. Una de ellas fue su paso por COMPITE Táctico, a donde Gutiérrez llegó por gestiones de Banco de Chile, institución que participa de este programa.

“Aceptamos la propuesta principalmente porque nuestra empresa nació del esfuerzo y trabajo constante e intuitivo. Entonces necesitábamos una mirada profesional y esta era la oportunidad”, asegura el dueño de El Barista Caffé, quien además asegura que lograron revisar y comparar “nuestras visiones de manejo económico, administrativa y entender los puntos donde había que enfocarse”.

Dentro de los aprendizajes que dejó este programa que COMPITE y Banco de Chile desarrollaron a lo largo del país, fue la digitalización del negocio, concepto que El Barista Caffé logró implementar mediante las plataformas de repartos y deliverys, en este caso con “Pedidos Ya”. ***“El proceso de digitalización ha tenido fundamentalmente aspectos prácticos. Si bien contamos con un software de ventas en el local, hemos dependido de plataformas como “Pedidos ya ” para los tiempos de cuarentena”,*** afirma Gutiérrez.

Y es que uno de los aspectos que más ha complicado a las empresas de servicios y gastronomía, son las medidas sanitarias impuestas por la autoridad ante los casos de COVID-19. En ese sentido, Jorge comenta que la dificultad está en el funcionamiento de su local al estar en una comuna en fase de confinamiento.

“Lo que ha hecho complejo el proceso son las restricciones de funcionamiento, complicando con esto las contrataciones y decisiones a corto plazo en todo sentido. Esto vino a plantearnos como emprendedores un escenario nunca antes vivido, ni en los relatos de los abuelos”, asegura Gutiérrez.

Sobre el equipo que lo acompañó durante el programa COMPITE Táctico, Jorge califica como una relación enriquecedora, posicionando a Rigo Yunge, Jefe de Proyectos COMPITE en la Zona Sur, como el responsable de la experiencia. ***“Rigo y en general el equipo COMPITE fueron sobre todo empáticos, amables y ejecutivos”,*** añade el dueño de El Barista Caffé.

Caso 2: Transportes Kamke

Con el objetivo de dar soluciones en términos de transporte a las zonas más australes del país, Transportes Kamke nace como una empresa familiar en 1992, poniendo foco al traslado de ganado en la Región de Magallanes y la Antártica. Sin embargo y con la idea de seguir ampliando la línea de negocio, la empresa funda en 2007 “Carluz Transportes”, filial de transporte dedicada al rubro de la carga general y traslado refrigerado.

Tras más de 28 años de operación, Transportes Kamke y su gerente general, Fernando Kamke, vieron en riesgo el progreso de la empresa, no tanto por el contexto que vive el país en medio de una emergencia sanitaria, sino por la poca información que manejaba la misma empresa sobre su gestión.

Según el Gerente General de Kamke, su participación en el COMPITE Táctico los ayudó a *“ordenar la empresa de acuerdo al programa de COMPITE y Banco de Chile. Esto nos orientó a tener un mejor control de las gestiones que estábamos haciendo. Antes, la operación se realizaba según lo que sabía cada uno”*, comenta Fernando, quien participó del programa junto a más de 100 empresas durante este 2020.

Dentro del aprendizaje que destaca el responsable de Kamke en el programa el “enseñar a ver las cosas de modo distinto, empezar a pensar en la empresa hacia futuro o cómo tienes que ordenarte. No era tanto la contingencia lo que nos urgía, sino el orden que se necesitaba”.

La empresa, que trabaja actualmente con 20 trabajadores entre su matriz y la empresa filial, destaca la labor de COMPITE por su trato y el trabajo de sus consultores y tutores. *“Se nota que se quiere ayudar a las empresas. Es la primera vez que participo en una asesoría y estoy bastante conforme con el COMPITE Táctico”*, finaliza el gerente general de Kamke.

12º CAPÍTULO

SOBRE LOS AUTORES



En COMPITE acompañamos el desarrollo y crecimiento de pequeños y medianos empresarios PYMES de Chile y Latinoamérica, articulando programas que buscan mejorar su gestión, competitividad y productividad. Contamos con una red de más de 200 ingenieros, consultores y tutores en diferentes regiones de nuestro país, dándole foco a los desafíos de los empresarios con sus organizaciones, equipos de trabajo y familia.

Creemos fuertemente en la colaboración y articulación del ecosistema, por lo mismo trabajamos con aliados estratégicos, que le dan valor agregado a nuestros programas, donde se destacan el Banco de Chile, la CORFO y diferentes Universidades e Instituciones público privadas a lo largo de Chile, y por los cuales COMPITE ha logrado destacar en la asesoría y consultoría mediante los diferentes programas que tiene nuestra organización.

En menos de 4 años, logramos impactar 1.000 empresas con el programa COMPITE+1000, logrando durante 2 años consecutivos el premio a “La Mejor Iniciativa público-privada”, por parte del Diario Financiero. Desde 2011, ya llevamos más de 2.500 empresas que forman parte de una Red, y que esperamos siga creciendo, para continuar aportando al desarrollo económico de Chile . A continuación te invitamos a conocer parte de nuestro equipo que lideró este gran proyecto.

Andrés Alemany.

Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Master of Science en Administración, Arthur D. Little MEI, EE.UU. Fue gerente general y de administración y finanzas en empresas en Chile y en el extranjero. Ha sido profesor en las universidades Católica de Chile, en evaluación de proyectos; Andrés Bello, en gobiernos corporativos y estrategia, y en los programas para Pymes de la Universidad Adolfo Ibáñez. **Actualmente Director de COMPITE SpA, socio en Real Advisors Chile SpA y asesor y director de empresas.**

Andrés Cariceo.

Ingeniero Comercial con Magíster en Innovación y Emprendimiento de la de la Universidad Adolfo Ibáñez. Con 6 años dedicado a la consultoría en gestión empresarial de PYMES, desempeñando roles ligados al desarrollo integral de empresas, en diferentes cargos y niveles (Ingeniero de proyectos, Consultor, Jefe de Proyectos y jefe comercial RM y RV). Experiencia gestión comercial, evaluación y gestión de proyectos, modelos de negocios y estrategia. **Actualmente Gerente de Consultoría y Asesor de Directorios.**

Christian Rivera.

Ingeniero Comercial con Magíster en Innovación y Emprendimiento de la Universidad Adolfo Ibáñez. Cofundador de COMPITE. Experiencia en desarrollo en la consultoría PYMES, y en diferentes roles dentro de la organización tales como Ingeniero de Proyectos, Jefe regional y Gerente Regional. **Actualmente Gerente de Nuevos Productos en COMPITE.**

Claudia Abusleme.

Ingeniero Comercial Universidad de Concepción con MBA Universidad Autónoma de Madrid y Máster en Derecho de los Negocios Universidad Adolfo Ibáñez. Con 20 años de experiencia como Gerente de Administración y Finanzas en Empresas Nacionales e Internacionales. Cofundadora de Mujeres del Pacífico, empresa que fomenta el desarrollo del emprendimiento femenino en LATAM. Fundadora de Novaclima, empresa dedicada a la Climatización. Directora de Empresas. **Actualmente Directora de Empresas, Directora del programa Fundamentos Financieros y profesora de Finanzas del COMPITE.**

Constanza Velásquez.

Ingeniera Comercial con Máster en Innovación y Emprendimiento de la Universidad Adolfo Ibáñez. Con un año de experiencia profesional en asesoría en gestión empresarial para PYMES. A la fecha ha acompañado en el asesoramiento empresas de distintos rubros y con diferentes problemáticas de gestión como el desarrollo de procesos internos, sistemas de costeo, plan de negocios, gestión comercial, desarrollo de indicadores financieros y estrategia. **Actualmente Consultora en COMPITE Zona Sur.**

Diego Robin.

Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez con Magíster en Innovación y Emprendimiento. Experiencia profesional en consultoría trabajando directamente con 50 PYMES durante 4 años, asesorando procesos de intervención en gestión de diversos proyectos. Gestión de Innovación, gestión comercial y Estrategia. **Actualmente Jefe de proyectos COMPITE Crece.**

Felipe Mendoza.

Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez con Magíster Innovación y Emprendimiento - Magíster en Economía y Filosofía London School of Economics and Political Science. Ex Director de Innovación y Emprendimiento sede Maipú Universidad Tecnológica de Chile Inacap. Ex Gerente de Proyectos en Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología Universidad Adolfo Ibáñez. Experiencia en consultoría e implementación de proyectos de investigación, innovación y mejora de gestión en instituciones públicas, privadas y empresas en diversas industrias. **Actualmente Gerente de Estudios y Transformación Digital en COMPITE.**

Francisco León.

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Adolfo Ibáñez, mención en Minería. Con 6 años de experiencia laboral trabajando con PYMES de la Región Metropolitana y de Valparaíso, desde el 2014 su experiencia profesional inicia en la residencia clínica MOTHERS en donde conoció de manera más cercana el mundo de la PYME y que lo impulsó a definir que ese era al segmento al cual le gustaría dedicar su tiempo y dedicación. En 2015 comienza en la Región de Valparaíso su aventura en COMPITE, en donde ha trabajado con más de 40 empresas de diferentes rubros en sus roles de Ingeniero de proyectos, Consultor jr. y Consultor CORP. Áreas de interés comercial, estratégicas y de personas. **Actualmente Gerente Regional de la Oficina de Valparaíso.**

Inti Nuñez.

Ingeniero agrónomo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez, y MSc en Políticas Públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Sussex, Inglaterra. Fue Gerente de Emprendimiento de CORFO, director de SERCOTEC, director en INNOVA Chile, entre los años 2014 a 2017. Profesor de Innovación y emprendimiento Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez por 4 años, 2010 a 2014. Fue Director Ejecutivo del Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología de la UAI, por dos años (2011 y 2012). Gerente de Desarrollo Estratégico de DICTUC de la Pontificia Universidad Católica de Chile durante el 2008 y 2009. Sus campos de especialización son estrategias de desarrollo territorial, diseño y aplicación de políticas públicas de innovación y emprendimiento (Sistemas nacionales y regionales de innovación); gestión de la innovación y el emprendimiento; planes y modelos de negocios iniciales; Estrategia tecnológica; y Universidad y creación de empresas en base a ciencia y tecnología. **Actualmente Director de Estrategia, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción y Presidente de COMPITE.**

José Tomás Soto.

Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez - MSc en Finanzas UAI. Ligado a la consultoría en gestión empresarial de PYMES desde hace 6 años, desempeñando distintos roles tales como Ingeniero de Proyecto, Jefe de Proyectos, Jefe Regional y Gerencia Regional. Ha seleccionado, inducido y liderado a más de 30 Ingenieros y consultores a través del desarrollo de más de 10 programas con distintos focos de acción (C+1000, Crece, Innova, Grupos y Corp) que en su totalidad superan las 300 empresas impactadas. **Actualmente lidera la oficina de la Región Metropolitana de COMPITE y participa como asesor del directorio de 2 compañías participantes de COMPITE Corp.**

María Victoria Espinosa.

Ingeniera Civil Industrial de la Universidad Adolfo Ibáñez. Instructora de yoga y diferentes disciplinas de bienestar personal. Experiencia profesional en consultoría trabajando con 50 PYMES y grandes empresas por más de 4 años, asesorando y guiando procesos de intervención en gestión empresarial. Además ha trabajado en el área de planificación y control de gestión de una de las grandes salmoneras de la Zona. Posee herramientas en la Gestión de Personas, Planificación estratégica y Estructura Organizacional. **Actualmente Jefa de Área de Consultorías Zona Sur, además de Coordinadora del proyecto Red de Mentores COMPITE, Potencia los Ríos y otros 2 proyectos de consultoría.**

Paz Contreras.

Ingeniera Civil Industrial con Máster en Innovación y Emprendimiento de la Universidad Adolfo Ibáñez. Con más de 3 años de experiencia profesional en asesoría en gestión empresarial para PYMES. Ha liderado y coordinado más de 30 proyectos en diferentes rubros y con diferentes focos, tales como estrategia, modelo de negocios, gestión comercial, estructura organizacional, y desarrollo de indicadores para diferentes áreas. **Actualmente Consultora en COMPITE Corp.**

Rigo Yunge.

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Austral de Chile con Diplomado en Estrategia, de la Universidad de Concepción. Con 4 años de experiencia en empresas de consultoría para PYMES, desarrollo comercial, gestión financiera y posicionamiento estratégico. Ex Analista de Control y Gestión en Transportes Maryun Ltda. **Actualmente es Jefe de Proyectos COMPITE, en donde ha realizado un trabajo con más de 50 pymes de la Zona Sur del país.**

Wladimir Santana.

Ingeniero Comercial, Magíster Innovación y Emprendimiento de la Universidad Adolfo Ibáñez. **Cofundador y Gerente General de COMPITE**, con más de 9 años de experiencia en formación de programas y consultoría para pequeños y medianos empresarios en diferentes regiones del país. Cofundador de Vulkano Boardshop y Corporación Involúcrate. Premio a 50 Jóvenes Líderes en la Región de Los Lagos por el diario *El Llanquihue*. Relator y Profesor en Universidades regionales. Director en Grupo ERSIL y Comercial mi Barrio.

Mario Álvarez

Ingeniero Comercial, UACH. Magíster en Gestión Estratégica y Evaluación de Proyectos, USS. Profesional con más de 5 años de experiencia en gestión (nanciera, consultoría y administración de empresas. Posee experiencia en evaluación de proyectos privados, administración (nanciera, análisis económico y (nanzas internacionales. Ex asistente de inversiones para Inversiones Security Corredora de Bolsa y AGF. Ex gestor de equipos de fundraising para Aldeas Infantiles SOS. **Actualmente es Consultor en COMPITE con intervención a +20 empresas de la Zona Sur, con dedicación intensiva al proyecto de Controller Financiero para holding salmonero de la X Región de Los Lagos.**

El uso de estas recomendaciones es de su exclusiva responsabilidad.



Todos los derechos reservados. El contenido del presente manual es de titularidad exclusiva de COMPITE SPA. Se prohíbe la reproducción total o parcial, la incorporación a sistemas informáticos y la transmisión en cualquier forma de este material sin autorización previa y por escrito de los titulares de los derechos de autor. La infracción de estos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

El contenido y sus recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de COMPITE SPA no cabiéndole a Banco de Chile responsabilidad alguna en ellos ni en la ulterior atención que ello demande. Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en www.cmfchile.cl.

