

BUENAS PRÁCTICAS DEL COMERCIO EN CHILE. ESTUDIO EMPRESARIAL

**JOSÉ MIGUEL BENAVENTE
ANDREA DOMÍNGUEZ
IRMA GUTIÉRREZ**

Elaborado por



Coordinado por
Irma Gutiérrez

Agosto 2006

SOBRE LOS AUTORES

JOSÉ MIGUEL BENAVENTE, chileno, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica de Valparaíso, Magíster en Economía de la Universidad de Chile, Máster y Doctor en Economía de la Universidad de Oxford, profesor e investigador del Departamento de Economía de la Universidad de Chile. Consultor permanente de CORFO, CEPAL y el Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía, INE, ProChile y Ministerio de Hacienda. Sus áreas de investigación más destacadas son: dinámica innovativa en la industria manufacturera, evaluación de impacto de instrumentos de fomento, evaluación de impacto de políticas de promoción de exportaciones, impacto de acuerdos de libre comercio, análisis del sistema chileno de innovación tecnológica y dinámica del emprendimiento.

ANDREA DOMÍNGUEZ, chilena, Ingeniero Comercial egresada de la Universidad de Chile, mención Economía; su seminario de título versó sobre el desarrollo económico en clusters y PYME. Se desempeña hace un año y medio como asistente de consultoría del Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno para la PYME en FUNDES Chile. Sus áreas de trabajo especial son informes económicos de coyuntura e informes sectoriales, y sus habilidades incluyen el análisis documental y el procesamiento informático.

IRMA GUTIÉRREZ, chilena, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, mención Administración de Empresas. Consultora privada para las áreas de modernización del Estado y planificación estratégica, ha trabajado en investigación de mercado por más de 20 años. En el sector público, trabajó en capacitación, proyectos de fomento, marketing corporativo, asesoría regional, fomento productivo municipal, simplificación de trámites, asociaciones gremiales y turismo. Coordina el Programa Investigación y Desarrollo de FUNDES Chile y es autora de diversas publicaciones.

AGRADECIMIENTOS

FUNDES CHILE agradece a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) su participación como socia y contraparte en el estudio del comercio en Chile, que reunió tres investigaciones. La primera, sobre prácticas comparadas, titulada “Buenas prácticas del comercio en Chile”; la segunda, acerca de la dinámica del comercio, denominada “La dinámica empresarial de los comercios en Chile”; y la tercera, relativa a las prácticas que distinguen a los comercios exitosos, llamada “Buenas prácticas internacionales. Comercio en países desarrollados”.

Se reconoce, especialmente, la activa colaboración del Área Gremial y del Comité de Comercio Interno de la CNC.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. MARCO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Caracterización general de las empresas	10
1.2 Metodología general.....	11
1.3 Acerca de la muestra	12
2. INDICADOR DE “ÉXITO”	15
2.1 Marco conceptual	15
2.2 Un modelo simple	15
2.3 Indicadores de impacto económico	16
2.4 Modelo econométrico.....	17
2.5 Definición de las variables exógenas	19
2.6 Resultados del modelo y determinación de ponderadores.....	20
2.7 Obtención del índice	21
2.8 Cálculo del índice.....	22
2.9 Comparación con los resultados de la base del SII	23
3. PERFIL GENERAL DE EMPRESAS EXITOSAS	25
4. PERCEPCIONES RELEVANTES	27
4.1 Percepción de limitantes del entorno y sus posibles soluciones e impacto asociado	27
4.1.1 Limitantes percibidas	27
4.1.2 Alternativas para superar los obstáculos al desarrollo del negocio	28
4.1.3. Impacto asociado a las externalidades negativas	30
4.2 Percepción de la relación con comercios de distinto tamaño.....	33
4.3 Percepción del concepto “exitoso”.....	34
4.3.1 Factores percibidos en general	34
4.3.2 Factores percibidos por tamaño.....	35
5. PRÁCTICAS QUE SUSTENTAN EL ÉXITO Y COHERENCIA ENTRE ÉXITO Y PRÁCTICA (PARA EL COMERCIO MINORISTA).....	37
5.1 Prácticas diferenciadoras de éxito en el comercio minorista	37
5.2 Coherencia entre la definición de éxito y las prácticas	39
6. MEJORES PRÁCTICAS DEL COMERCIO.....	41
6.1 Prácticas de gestión empresarial	41
6.1.1 Prácticas generales	41
6.1.2 Prácticas por tamaño	42
6.2 Prácticas de gestión comercial.....	43
6.2.1 Prácticas generales	43

6.2.2 Prácticas por tamaño	44
6.2.3 Licitación en ChileCompra	45
6.3 Prácticas de gestión tecnológica	45
6.3.1 Prácticas generales	45
6.3.2 Prácticas por tamaño	46
6.3.3 Prácticas tecnológicas según nivel educacional	46
6.4 Prácticas de gestión en RSE	47
6.4.1 Prácticas generales	47
6.4.2 Prácticas por tamaño	48
7. PERCEPCIÓN DEL IMPACTO ASOCIADO A PRÁCTICAS ESPECÍFICAS	49
7.1 Prácticas asociadas al impacto positivo del desarrollo empresarial	49
7.2 Análisis por cada variable de impacto y tamaño	50
7.2.1 Impactos de primer nivel	50
7.2.2 Impactos de segundo nivel	53
7.2.3 Impactos de tercer nivel	55
7.2.4 Impactos de cuarto nivel	56
8. PROYECCIÓN DEL NEGOCIO A MEDIANO PLAZO	57
9. SÍNTESIS DE CONCLUSIONES	59
9.1 Acerca de las condiciones de éxito	59
9.2 Acerca de las externalidades	60
9.3 Percepción del concepto exitoso	60
9.4 Prácticas de gestión empresarial	61
9.5 Prácticas de gestión comercial	61
9.6 Prácticas de gestión tecnológica	61
9.7 Prácticas de RSE	62
9.8 Percepción de los mayores impactos y prácticas asociadas	62
9.9 Percepción a mediano plazo	63
En síntesis	63

INTRODUCCIÓN

En mayo de 2005 se celebró el convenio para estudiar profundamente el sector comercio en Chile, con énfasis en la PYME.

La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) ha trabajado con FUNDES dos investigaciones motivacionales de sus asociados a nivel nacional durante los años 2003 y 2004. También ha sido colaboradora de FUNDES, especialmente en la etapa de diagnóstico de la problemática de la PYME, expresado en el trabajo “Desarrollo se escribe con PYME”, en el cual se detectó que la más importante dificultad para su desarrollo son las condiciones de competencia.

FUNDES ha establecido el compromiso de desarrollar soluciones a los obstáculos detectados en los diagnósticos de cada país en que opera y además reconoce la importancia especial que en número, ventas y empleo tiene el sector comercio, otorgando a CNC la más amplia representatividad del sector en Chile.

CNC, por su parte, ha coincidido en que las buenas prácticas son ineludibles para la superación de sus asociados. Éstas son rescatables tanto del entorno de negocios como de las estrategias microeconómicas de los pequeños y medianos comercios.

En este marco, FUNDES propuso la realización del estudio “Buenas prácticas en el sector comercio” y una vez evaluada la propuesta, CNC convino participar.

El objetivo general fue “desarrollar una investigación destinada a mejorar la competitividad del sector comercio, entregando elementos que trabajen sobre el entorno y las empresas del sector”. Los objetivos específicos fueron:

- Detectar buenas prácticas en la convivencia de los comercios grandes y pequeños en el territorio de países desarrollados.
- Caracterizar el sector comercio en Chile, incluyendo el estudio de su dinámica empresarial, actualizada al año 2004 tributario.
- Identificar un indicador de éxito para comercio mayorista y minorista.
- Analizar las buenas prácticas de competitividad de los comercios de diversos tamaños en regiones específicas (máximo seis regiones con 200 casos cada una: total, 1.200), incluyendo el análisis específico de las prácticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

Este trabajo construye un indicador de éxito como primera etapa y, segundo, detecta las buenas prácticas de los comercios PYME exitosos.

Las fuentes de datos primarias para realizar la presente investigación fueron: Servicio de Impuestos Internos (SII) (con el apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO), CNC y bases empresariales diversas (que contenían datos de comercios en un número por sobre las 4.000 observaciones).

Esta parte de la investigación se nutre de las etapas cualitativas realizadas (entrevistas y grupos focales), del estudio comparado con países desarrollados, del estudio de dinámica empresarial, de la construcción del indicador de éxito y de la encuesta practicada a 802 comerciantes desde Antofagasta a Puerto Montt.

Para esta etapa de la investigación, en particular, los investigadores participantes fueron: José Miguel Benavente, Irma Gutiérrez y Andrea Domínguez (por FUNDES), apoyados por la Unidad de Microdatos de la Universidad de Chile.

1

MARCO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En 2004, y también históricamente, el comercio es el principal sector de la economía, tanto en número (38,8%) como en ventas (26,4%), aportando alrededor del 10,8% al PIB, aunque la tasa de crecimiento de las ventas (6,3% promedio anual) es inferior a la media del total de empresas (8,4%).

La mayoría de las firmas pertenecientes a este sector son de tamaño micro¹ (84,7%), es decir, con un nivel de ventas menor a 2.400 UF anuales, unos \$43 millones; las pequeñas alcanzan un 12,5%, las medianas un 2,7% y las grandes un 0,1%.

La evidencia sobre la evolución de las ventas de este sector durante los últimos 10 años muestra claramente una caída importante, al realizar una comparación con los demás sectores de la economía. En efecto, mientras en 1995 representaba el 31,5% del total de las ventas de la economía, esta cifra cayó hasta un 26,4% durante 2004. Ello, a pesar de que sus ventas crecieron en promedio un 6,3% anual, cuando el resto de la economía lo hizo a un 8,4%. Esta disminución se explica porque caen las ventas por empresa durante este período. La escala promedio del comercio es de 8.600 UF, en tanto el promedio es de 12.600 UF.

Estos valores promedio para el sector comercio esconden una gran heterogeneidad de desempeños entre las firmas pertenecientes a él. En efecto, mientras los mayoristas² crecen en los últimos 10 años en ventas desde un 51,1% a un 59,2% (lo que se explica principalmente por los mayoristas no clasificados, madera, papel y derivados, casas de remate y otros), los minoristas caen desde un 48,9% a un 40,8%. Esto se debe fundamentalmente al subsector minoristas en general (artesanía, boutiques, casas de música y deportes, fotografía, joyería, juguetería, librería y otros) y, en menor medida, al subsector minoristas de alimentos. El subsector minoristas de construcción es el único que aumenta en forma significativa en el período.

¹ Los tamaños de empresas en Chile se definen por ventas: Microempresa hasta 2.400 UF, Pequeña hasta 25.000 UF, Mediana hasta 100.000 UF y Grande 100.001 UF y más. UF = US\$34.

² Mayoristas venden en grandes cantidades y generalmente no venden a público (como sí ocurre con los minoristas). La clasificación tributaria es de autoelección del contribuyente, a quien se le ofrecen hasta cinco niveles de desagregación posible, de acuerdo al clasificador tributario.

En los 10 años bajo estudio se han creado 44.000 empresas, pero con dos fases muy marcadas. La primera entre 1995 y 2000, con una creación neta de alrededor de 41.000 firmas, y la segunda entre 2001 y 2004, cuando sólo nacen cerca de 3.000. El estudio de dinámica verificó este hallazgo y según su análisis existiría un rezago post crisis asiática, que efectaría especialmente al comercio respecto a sectores de alto crecimiento como pesca, construcción y electricidad, gas y agua.

1.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS

Según datos del Servicio de Impuestos Internos (SII) a 2004, el sector comercio, en número de empresas, se divide en mayoristas (11,9%) y minoristas (88,1%). La Región Metropolitana lo concentra principalmente (40,8%), seguida por las regiones de Valparaíso y Bío Bío (con 11,1% cada una). Por tamaño, el 84,7% corresponde a microempresa (vende alrededor de \$40 millones), el 14,4% a PYME y el 0,9% a la categoría de gran empresa.

Lo anterior no se refleja en forma idéntica en la importancia de las empresas según las ventas. Los mayoristas venden un 59,1%, la microempresa representa sólo el 4,2% del total y la PYME el 20,9%. La R.M. concentra el 74,4% de las ventas.

GRÁFICO 1: EMPRESAS POR TAMAÑO (%)

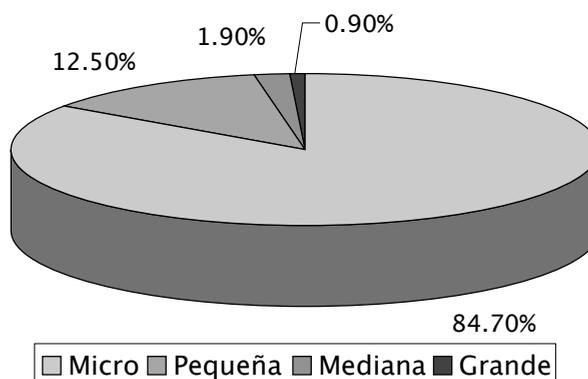


GRÁFICO 2: VENTAS POR TAMAÑO (%)

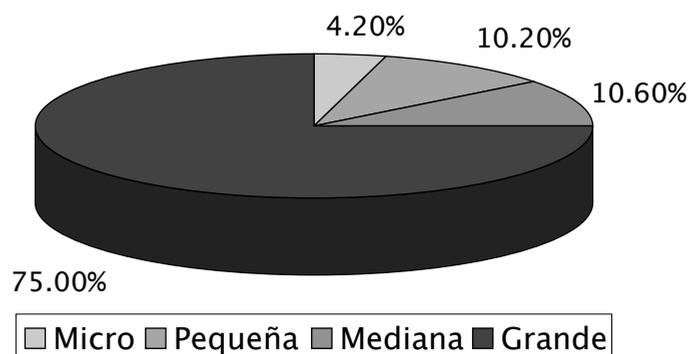
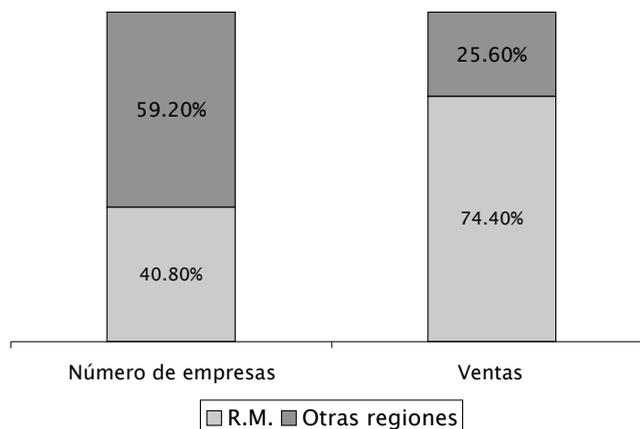


GRÁFICO 3: VENTAS Y NÚMERO R.M. Y OTRAS REGIONES (%)



El 43,9% del total de comercios pertenece al subsector minoristas de alimentos. Ningún otro tiene una importancia similar. Las categorías agrupadas no clasificadas son relevantes en un segundo nivel. A bastante distancia aparece minoristas de gastronomía (8,8%).

Sin embargo, en ventas, mayoristas en general obtiene el 30,2% del mercado, seguido de minoristas de alimentos (14,7%) y mayoristas primarios (7,9%).

Finalmente, los comercios exportadores son un 0,7% respecto al número total de comercios, pero representan alrededor del 4,5% de las ventas totales.

En cuanto a otras variables económicas de interés, los últimos datos disponibles son:

- **Empleo:** los ocupados totales en el comercio llegan a 1.114.820 personas en el período octubre-diciembre de 2005, lo que representa el 18,9% del total de empleados. El desempleo alcanza a 75.140 personas, lo que contribuye en 17,1% al total de desocupados del país.
- **Exportaciones:** en 2003, se registró un total de 1.897 empresas del sector (41%), que exportaron el 13% del total de envíos del país.

1.2 METODOLOGÍA GENERAL

El universo total de empresas comerciales al año 2004 era de 264.058, de las cuales el 13,2% se sitúa entre las regiones I y IV, el 30% entre las regiones VII y XII, y el 56,8% en las regiones V, VI y R.M.

El estudio encuestó 802 firmas, distribuidas de la siguiente manera: 259 en la zona norte (Antofagasta y La Serena), 266 en la zona sur (Bío Bío y Los Lagos) y 277 en la zona centro (Región Metropolitana, Valparaíso y O'Higgins).

Considerando la varianza máxima, bajo distribución normal, la muestra de empresas seleccionadas se calcula como sigue:

$$n = \frac{N * p * (1 - p)}{N \frac{B^2}{z^2} + p * (1 - p)}$$

n: muestra.

N: universo.

p: división poblacional de máxima respuesta proporcional.

z: valor normal al nivel 5% de significancia.

B: límite de margen de error de la estimación.

Dadas las encuestas y el universo por zona, el error máximo es el siguiente:

CUADRO 1

Zona	Universo	Muestra	Error
Norte	34.855	259	2,52%
Centro	149.985	277	2,87%
Sur	79.218	266	2,93%
Total	264.058	802	1,69%

1.3 ACERCA DE LA MUESTRA

Como se señaló, la muestra del comercio alcanza a 802 empresas, de las cuales el 92% es minorista.

En general, la estructura de ésta se corresponde bien con el universo, aunque productos alimenticios está subrepresentado y textiles, prendas de vestir y cueros sobrerrepresentado.

Por tamaño, el 41% es microempresa, el 32% pequeña, el 20% mediana y el 3% grande. El 4% no clasificó por tamaño.

A continuación, se listan las principales características de los comercios encuestados:

- El 32% de la muestra también es productor y el 78% de sólo los productos que vende.
- En promedio, el 79% de la venta es a consumidor final, el 7,3% a microempresa, el 5,9% a gran empresa, el 5,6% a PYMES y sólo el 1,4% al Estado. Sin embargo, la gran empresa vende menos que el promedio a los consumidores (52%) y más a la gran empresa (21%).
- Entre los años 2000 y 2004, los consumidores finales (que son su principal comprador) han aumentado en importancia casi 10 puntos porcentuales en promedio (de 60,6% pasaron a 69,2%).
- Sólo el 1,9% realiza exportaciones. El mayor valor se registra en las empresas grandes y es de 7,7%.
- En cuanto a los proveedores, puede observarse que la gran empresa productiva (28%) y distribuidora (37%) explican la mayor parte de las compras. El 16,4% de la compra es a PYME y el 10,5% a microempresa.

- El proveedor principal promedio ha aumentado entre 2000 y 2004 en 8 puntos porcentuales, desde 52,4% a 60,6%, especialmente en la microempresa.
- Sólo el 20% de los entrevistados dispone de página web. La posesión es proporcional al tamaño, partiendo de un 11,8% en la microempresa y alcanzando un 57,7 % en la gran empresa.
- Apenas el 18,2% declara pertenecer a una asociación gremial. La pertenencia también es proporcional al tamaño: la mediana registra un 28,6% y la gran empresa un 42,3%.
- Por edad, los dueños de comercios se concentran en mayores de 40 años (65%), con una pequeña ventaja para quienes tienen más de 50.
- La distribución por sexo es 64% hombres y 36% mujeres. La preeminencia de hombres es más alta según aumenta el tamaño de la empresa, alcanzando el 80,7% en las firmas medianas y el 96,2% en las grandes.
- El 64% tiene más de 13 años de escolaridad, especialmente con nivel educacional secundario completo (27,7%) y universitario completo (25,1%).
- El dueño promedio de los comercios tiene más de 11 años de experiencia personal (64%), distribuidos casi igualmente entre 11 y 20 y más de 21. Mientras, en la microempresa el 42,1% tiene 10 o menos años, y en la mediana el 45,3% tiene 21 o más.

2

INDICADOR DE “ÉXITO”

El objetivo principal de este informe es generar una metodología que calcule un indicador de éxito sectorial. Para ello, se utilizará la información de panel del SII en los últimos 10 años y aquella recabada en el trabajo de campo realizado durante el estudio, con 802 empresas encuestadas en seis regiones del país, 734 de ellas minoristas y 68 mayoristas.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El punto de partida para determinar la importancia de ciertos factores sobre el éxito relativo de una firma es reconocer la gran heterogeneidad de acciones que éstas pueden implementar de acuerdo a sus propias características, que las lleven por la senda del crecimiento y la sustentabilidad económica.

De esta manera, el impacto de cada acción pasa a depender fuertemente de las particulares características de quienes las ejecutan, de las habilidades del empresario, de la disponibilidad de otros recursos en el área local de la firma y de su capacidad de asimilación comercial y tecnológica, entre otras. Las características de las empresas, tanto actuales como históricas, sus esfuerzos organizacionales y prácticas de gestión en general variarán entonces fuertemente. Todos estos factores influirán, por ende, en el impacto de sus acciones y necesitan ser tenidos en cuenta, en la medida de lo posible, para obtener predicciones “insesgadas” del impacto de las mismas.

Es por ello que en la elaboración del diagnóstico se deberá trabajar a nivel de la unidad más microeconómica posible, es decir, la empresa.

2.2 UN MODELO SIMPLE

Un modelo de impacto especifica los factores causales de las acciones llevadas a cabo y describe cómo éstos ayudaron o no, en última medida, a mejorar la posición competitiva de la firma. Sin embargo, la capacidad de ésta para poner en práctica estas acciones, que a la larga se vean re-

flejadas en mejoras “significativas” en su competitividad, dependerá fuertemente de su propia historia de aprendizaje acumulativo, así como del entorno en que se desenvuelve. Es en función de esto que un modelo que capture el impacto de las acciones efectuadas, correctamente especificado, deberá estar compuesto por los siguientes bloques:

- **Condiciones iniciales**

Características de la firma (F) {antigüedad, tamaño inicial, subsector y experiencia exportadora} + prácticas de gestión (G) {ISO 9001, delegar, innovaciones de varios tipos} + características del empresario (E) {edad, sexo, años de educación, experiencia en el rubro}.

- **Análisis de acciones**

Acciones dentro de la firma (A) {prácticas de gestión empresarial, prácticas de gestión comercial, prácticas de gestión tecnológica, prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)}.

- **Determinantes de las acciones**

Resultados en acciones {acciones diferenciales entre firmas como resultado de las características de la empresa (F), de las acciones realizadas (G), de las características del empresario (E)}.

- **Impactos económicos**

Resultados económicos {éxitos diferenciales de la firma —en relación al promedio del sector— en ventas, empleo, productividad laboral y exportaciones como producto de la historia de la empresa (F), de las prácticas de gestión (G), de las características del empresario (E) y de las acciones tomadas por ella (A)}.

Lo anterior lleva a que la evaluación del impacto de las acciones deba hacerse, en primer lugar, en relación a los determinantes de las mismas (*determinantes de acciones*) y, en segundo término, en relación a los efectos de éstas sobre las variables económicas de interés (*impactos económicos*).

2.3 INDICADORES DE IMPACTO ECONÓMICO

El primer aspecto antes de analizar los determinantes de éxito es la forma de cómo medir dicho éxito. Ello, por cuanto el diseño original de la muestra no podía considerar algunos indicadores asociados a estos aspectos, ya que el universo no discrimina por todas las variables de análisis requerido³. Es por esto que se hace necesario determinar indicadores que midan en forma comparativa la performance productiva o de ventas de la firma respecto de lo que acontece con otras empresas con las que pueda competir directa o indirectamente. Para ello, se proponen los siguientes indicadores de éxito relativo:

³ La base procede del registro tributario del SII.

- **Indicador 1:** tasa de crecimiento de las ventas de la firma entrevistada en relación a la tasa de crecimiento de ventas del sector productivo al que pertenece. Todo esto durante los últimos 10 años⁴.
- **Indicador 2:** si la firma entrevistada exporta durante el período de análisis.

Estos indicadores miden en forma más directa el éxito relativo de la empresa entrevistada. No obstante lo anterior, existen algunos sesgos respecto a estos indicadores que es necesario considerar. Está bien documentado que las firmas entrantes —aquellas más nuevas— crecen más rápido que las existentes durante los primeros años de vida condicional a que sobreviven⁵. Controlando por los años de vida de la empresa, se puede superar este problema.

Una vez determinados algunos indicadores de éxito empresarial relativo conviene plantear hipótesis que guiarán la investigación empírica. Como se mencionó, se pueden identificar a lo menos tres aspectos que pudieran estar relacionados con la dinámica productiva de las empresas. Por un lado, aquellas características de la firma (F); por otro, esta dinámica exitosa podría estar condicionada por las prácticas de gestión realizadas (G), y finalmente saber si las características personales de los empresarios son fundamentales para explicar el éxito relativo de las firmas. No obstante, tal como se presentó, el interés último de esta investigación es determinar la forma en que las acciones llevadas a cabo durante el período de estudio afectaron los desempeños relativos de las empresas encuestadas.

Las hipótesis que se plantean en este estudio dicen relación con hasta qué punto el éxito empresarial —medido en las formas aquí propuestas— depende principalmente de las acciones tomadas una vez que sabemos las variables que pueden afectarlas, como también controlando por otros elementos observables y no observables que pudieran afectar dichas performances exitosas.

La existencia de sólo 15 empresas exportadoras en la muestra resulta determinante para descartar a la partida el indicador que se refiere a dicha característica en los comercios.

2.4 MODELO ECONOMÉTRICO

Para responder estas preguntas, se propone estimar un modelo econométrico en que la variable dependiente sea el éxito relativo de la empresa entrevistada y como variables independientes se incluyan características de la firma (F), de las prácticas de gestión (G) del empresario (E) y de las acciones realizadas. Cabe señalar que los primeros tres conjuntos de variables también pueden afectar en forma paralela las acciones efectuadas (A). Formalmente, el modelo tiene la siguiente estructura:

Se define y_i^* como el éxito relativo de la firma i , medido por los indicadores anteriormente señalados. Se asume que dicho éxito depende de un conjunto de variables explicativas que denominaremos x_i , mediante la siguiente relación:

$$y_i^* = x_i' \beta + \varepsilon_i$$

⁴ Desde 1995 hasta 2004.

⁵ Para un análisis sobre Chile en este tema, ver Crespi (2003).

Ahora bien, dado que en una primera etapa no observamos directamente el éxito relativo⁶, podemos definir una variable y_i , la que toma un valor de 1 si la firma tiene éxito —medido según los indicadores propuestos— y de 0 en caso de no tenerlo. Formalmente:

$$y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } y_i^* > 0 \\ 0 & \text{si } y_i^* \leq 0 \end{cases}$$

Esto es, si la empresa i tiene una tasa de crecimiento en las ventas mayor que la de su sector, entonces tendrá un valor de 1, al considerar el indicador 1. Y esta variable tendrá un valor de 0 si su tasa de crecimiento en las ventas es menor que la de su sector — i.e. por lo tanto no es exitosa.

Dada la naturaleza binaria de la variable dependiente, estaremos en consecuencia interesados en determinar el impacto de un conjunto de características de la firma, del empresario y de su entorno (i.e. variables exógenas) sobre la probabilidad de que una empresa sea exitosa.

La forma de modelar esta situación es mediante la siguiente expresión:

$$Pr[y_i = 1] = F(x_i'\beta)$$

donde la función $F(\cdot)$ tiene que cumplir con la característica que esté definida en el intervalo $[0, 1]$. La literatura sugiere, a lo menos, dos funciones que determinan lo que se conoce como el modelo Probit y el modelo Logit⁷.

En particular, la probabilidad de que una firma sea exitosa viene determinada por la siguiente relación:

$$E[y_i] = Pr[y_i = 1] = \Phi(x_i'\beta) = \int_{-\infty}^{x_i'\beta} \phi(z) dz$$

donde $z = x_i'\beta$ y $\phi(z)$ es la densidad de la distribución normal estándar de z . El principal objetivo es determinar los valores de los parámetros β , los cuales miden el impacto relativo de cada variable exógena sobre la probabilidad de que la empresa sea exitosa. Lo que aún resta por definir para cerrar el modelo conceptual es la forma en que se medirán las variables exógenas. No hay que olvidar que la variable endógena toma un valor de 1 si la firma es exitosa y de 0 en el otro caso.

⁶ Ello, pues no sabemos exactamente cuánto por sobre (o debajo) del crecimiento de las ventas del sector es que la firma crece de utilizarse el indicador 1. Análogo para los otros indicadores. Para algunos indicadores, cuando exista la posibilidad de encontrar una variable continua, tal como empleo, se utilizará un modelo lineal.

⁷ Ambos presentan pequeñas diferencias, por lo que se seleccionó el Probit como modelo de estimación. De todos modos, los resultados bajo Logit, que no difieren estadísticamente del anterior, pueden ser citados al autor.

2.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES EXÓGENAS

A la luz de las hipótesis planteadas, existen, a lo menos, tres conjuntos de variables exógenas de interés: las relacionadas con la situación inicial de la empresa, las asociadas con el entorno y, por último, las vinculadas con las características del empresario⁸. En los siguientes cuadros, se presentan estos conjuntos de variables y sus respectivas formas de medición.

CARACTERÍSTICAS DE LA FIRMA (F)	
Edad	- Diferencia entre el año actual y el de inicio de sus actividades.
Santiago	- Si la firma está establecida en la Región Metropolitana.
Empleo inicio	- Número de trabajadores de la empresa durante el año 2000.
Produce	- Variable muda (binaria) que captura el hecho de que la empresa también produce parte de sus ventas.
Vende a grandes	- Variable muda que indica si la firma vende a grandes empresas.
Mayorista	- Variable muda que da cuenta si la empresa es del tipo mayorista.
Compra a grandes	- Variable muda que captura si la firma compra a grandes empresas.
PRÁCTICAS DE GESTIÓN E INNOVACIÓN (G)	
Control de gestión	- Variable muda sobre si la firma tiene incorporadas prácticas de gestión en forma explícita.
ISO 9001	- Variable muda que da cuenta si la firma está certificada en normas 9001.
Norma	- Variable muda que indica si la firma está certificada en otro tipo de normas productivas o de gestión.
Delegar	- Variable muda que captura el hecho de que parte de la gestión del negocio es delegada por el dueño a un tercero.
Innovación de productos	- Variable muda acerca de si la empresa incorporó nuevos productos.
Innovación financiera	- Variable muda sobre si la firma incorporó nuevas prácticas financieras en su administración.
Innovación en inversiones	- Variable muda que señala si la empresa realizó inversiones significativas durante el período de estudio.
TIC	- Variable muda que da cuenta si la firma incorporó tecnologías de información a su proceso productivo.
Innovación en recursos humanos	- Variable muda de si la empresa asimiló nuevas prácticas en la contratación y administración de los recursos humanos en ella.
Innovación de mercado	- Variable muda que indica si la firma incorporó nuevas prácticas en su gestión de mercados.
CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO (E)	
Edad	- Edad que tenía al año 2004.
Mujer	- Variable muda que captura si el empresario es de sexo femenino.
Educación	- Número total de años.
Experiencia en el rubro	- Número de años de experiencia en el rubro comercial.

⁸ Se definen como exógenas las características del empresario (edad, sexo, educación, experiencia en el rubro) en el sentido de que ellas constituyen un dato para la adopción de distintas prácticas empresariales probables, que, finalmente, son el objetivo de esta investigación.

2.6 RESULTADOS DEL MODELO Y DETERMINACIÓN DE PONDERADORES

El primer aspecto a analizar se refiere a las características de la muestra de datos que se obtuvieron. Enseguida, se presentan los resultados de las estimaciones realizadas bajo la metodología propuesta anteriormente. Luego, se exhiben las variables seleccionadas y sus correspondientes ponderadores, para terminar con los resultados de la aplicación de dichos ponderadores a la muestra de empresas encuestadas y determinar así su índice de éxito relativo.

A continuación, se presentan los estimadores del impacto de cada una de las variables sobre el indicador de éxito seleccionado previamente (derecha del Cuadro).

CUADRO 2: RESULTADOS DE ESTIMACIONES DEL MODELO dPROBIT

		Gana Mdo	Gana Mdo	Gana Mdo	Gana Mdo
Emprendedor	edad_emp	-0,00283	-0,00241	-0,00247	-0,00248
		1,29	1,05	1,05	1,06
	mujer	-0,16134	-0,10978	-0,094	-0,09747
		4.02***	2.61***	2.20**	2.28**
	educación	0,06905	0,00142	-0,03435	-0,04647
	1.76*	0,03	0,8	1,06	
	experiencia	0,00518	0,00168	0,00216	0,00239
		2.38**	0,69	0,87	0,96
Firma	edad		0,00253	0,00318	0,00329
			1,36	1.74*	1.78*
	Santiago		0,01272	0,00244	-0,01336
			0,23	0,04	0,23
	empleo		0,13874	0,11262	0,10644
			6.39***	4.97***	4.40***
	mayorista		0,0541	0,07132	0,05348
			0,72	0,94	0,65
	produce		0,1074	0,10096	0,10127
			2.42**	2.21**	2.16**
	vende_grandes		0,11069	0,09515	0,05346
			2.15**	1.82*	1,00
	compra_grandes		0,08141	0,09019	0,08577
			1,51	1.66*	1,55
Prácticas de Gestión	control_gestión			0,1413	0,11772
				3.07***	2.47**
	ISO 9001			0,09447	0,05994
				1,16	0,71
	norma			0,07695	0,05378
			0,79	0,54	
	delegar			0,09226	0,0439
				1,61	0,75
Innovación	inn_prod				-0,02955
					0,36
	inn_mkt				0,10437
					0,74
	inn_fin				-0,13496
					1.68*
	inn_rh				0,45736
				2.23**	
	inn_inv				-0,29081
					1,61
	ICT				0,20807
					1.84*
	Observations	684	678	678	678
	LL	-450,24	-402,04	-392,55	-384,71

De la tabla anterior, se observa que existe, al menos, una variable de cada grupo que está relacionada en forma estadísticamente significativa con el indicador de éxito establecido. Las variables resaltadas en color gris son aquellas que resultaron estar, con más de un 90% de significancia, positiva o negativamente asociadas con los indicadores antes mencionados.

Por ello, la mejor especificación es aquella que incorpora a todos los grupos de variables, aspecto que es corroborado por un mejor ajuste del modelo expresado por su logaritmo de verosimilitud, el que se presenta en la última fila de la tabla anterior⁹.

Una vez eliminadas aquellas variables que no resultaron ser significativas, en el siguiente Cuadro se presentan los ponderadores que serán utilizados para obtener el índice de éxito, medido aquí por los indicadores establecidos.

CUADRO 3: VARIABLES SELECCIONADAS Y SUS PONDERADORES¹⁰

Variables	Gana mercado		
		Betas	Efecto marginal
Emprendedor	Mujer	-0,253	-0,09747
Firma	Edad	0,0084	0,00329
	Empleo	0,2731	0,10644
	Produce	0,2582	0,10127
Gestión	Control_gestión	0,3005	0,11772
Innovación	Inn_fin	-0,3463	-0,13496
	Inn_rh	1,1737	0,45736
	ICT	0,5339	0,20807
	Constante	-1,011	

De esta manera, una vez obtenidos los ponderadores —efectos marginales, el paso que queda para determinar el índice de éxito relativo para cada empresa encuestada es multiplicar dichos efectos por las variables correspondientes y sumar los resultados para cada firma.

2.7 OBTENCIÓN DEL ÍNDICE

De los resultados anteriores, se puede conseguir en consecuencia el índice para las empresas entrevistadas. La especificación formal de su obtención viene dada por la siguiente función:

$$\text{mcd}_o_idx = \text{norm} (-1,011 - \text{mujer} * 0,253 + \text{edad} * 0,0084 + \text{empleo} * 0,2731 + \text{produce} * 0,2582 + \text{control_gestion} * 0,3005 - \text{inn_fin} * 0,3463 + \text{inn_rh} * 1,1737 + \text{ICT} * 0,5339).$$

⁹ Una magnitud menor, en valor absoluto, está asociada a un mejor grado de ajuste general del modelo.

¹⁰ El efecto marginal o ponderador resulta de la multiplicación del beta correspondiente por una función normal acumulada evaluada en el promedio de todas las variables consideradas evaluadas en su valor medio.

2.8 CÁLCULO DEL ÍNDICE

Aplicado el modelo de ganancia de mercado a la muestra total, se obtiene un valor medio para el indicador que es 0,43, con una desviación estándar de 0,24.

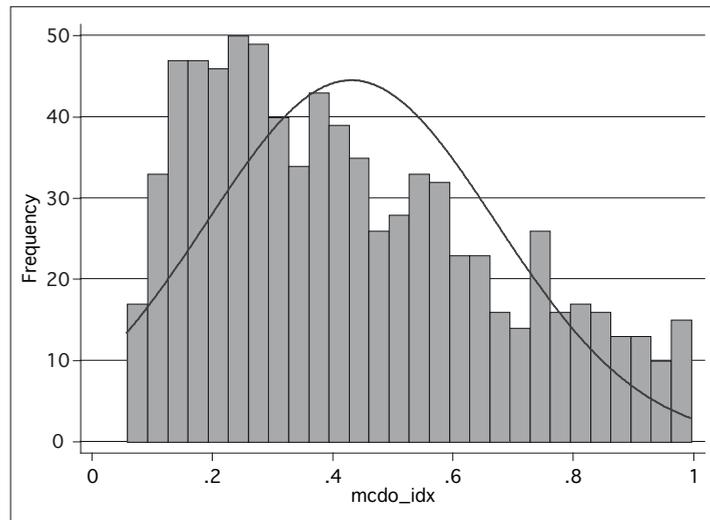
Con este promedio, un 43,76% resulta exitoso.

Para hacer exigente el punto de corte (éxito o no éxito), se movió la media en una desviación, ya que ello garantiza o posibilita dramatizar las diferencias de comportamientos que la encuesta consulta como prácticas de gestión.

Por lo tanto, 0,67 es el nuevo punto de corte. Con ese valor, el 19% de la muestra resultó exitoso.

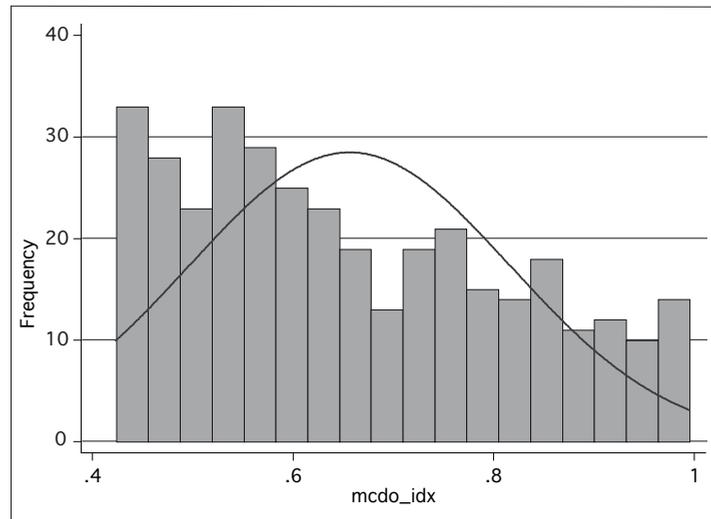
A continuación, se ilustra la distribución del indicador bajo los dos puntos de corte ya señalados.

HISTOGRAMA 1



Nota: considera todos los datos del índice.

HISTOGRAMA 2



Nota: considera los datos del índice que están sobre la media general.

2.9 COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA BASE DEL SII

El concepto de indicador de éxito usado en este estudio es multidimensional (usa elementos cuantitativos, como el empleo, y cualitativos, como la innovación en recursos humanos). Además, obtiene los datos desde la misma encuesta, es decir, se construye a partir de las respuestas del empresario.

Para evitar la apreciación de que el indicador pudiera ser débil por la forma en que fue construido, se ha procesado la base del SII en lo que se refiere a los ingresos provenientes del giro, como elemento de éxito cuando están sobre la media de los subsectores más representativos en la muestra (minoristas de alimentos, textiles, construcción, gastronomía y minoristas en general).

Para hacer el cálculo más exigente, al igual que el indicador de éxito del estudio, se ha agregado una desviación estándar al promedio de ingresos provenientes del giro de cada subsector y tamaño¹¹.

A continuación, se muestran los cuadros resultantes para la encuesta y para la base del SII.

CUADRO 4-A: ÉXITO SEGÚN INGRESOS PROVENIENTES DEL GIRO POR TAMAÑO, SUBSECTORES ESCOGIDOS

Subsectores minoristas	Micro	Pequeña	Mediana
Alimentos	14,0%	13,5%	11,0%
Textiles	13,9%	15,7%	18,8%
Construcción	17,2%	16,1%	17,0%
Gastronomía	13,9%	14,6%	17,0%
En general	12,0%	15,4%	14,9%

CUADRO 4-B: ÉXITO SEGÚN INDICADOR MUESTRAL POR TAMAÑO, SUBSECTORES ESCOGIDOS

Subsectores minoristas	Micro	Pequeña	Mediana
Alimentos	11,1%	16,7%	28,6%
Textiles	18,8%	12,8%	27,8%
Construcción	15,6%	21,4%	16,7%
Gastronomía	22,0%	21,9%	15,4%
En general	13,6%	16,1%	16,0%

De la observación de los cuadros, se desprende que un indicador cuantitativo duro exhibe una estructura de éxito similar al de la muestra, por lo cual se demuestra que el indicador calculado para los efectos de este estudio está validado.

¹¹ No se considera el tamaño grande por contener muy pocas observaciones.

3

PERFIL GENERAL DE EMPRESAS EXITOSAS

El 18,8% del total de las empresas iguala o supera el indicador de éxito. Este porcentaje es mayor en las empresas minoristas (20,2%) y menor en las mayoristas (12,5%).

En el total de encuestas, el éxito empresarial resultó mayor en las microempresas (22,7%) y en las empresas grandes (19,2%), seguido de las pequeñas (17,0%) y las medianas (13,7%). Sin embargo, estos valores deben ser observados con cuidado, ya que el éxito por tamaño puede requerir distintos componentes para la construcción del indicador respectivo.

Al aplicar el indicador general a cada tamaño, una mejor aproximación de la situación de éxito¹² resulta en:

- Microempresa exitosa = 4,6%
- Pequeña exitosa = 15,0%
- Mediana exitosa = 43,5%
- Grande exitosa = 88,5%

Nota: gran empresa sólo contiene 26 observaciones.

Para las regiones entrevistadas, los porcentajes de éxito son:

- Antofagasta = 14,2%
- Coquimbo = 18,2%
- Valparaíso = 20,3%
- Metropolitana = 21,6%
- Bío Bío = 17,8%
- Los Lagos = 20,6%

¹² En rigor, para un análisis totalmente válido se debería calcular un índice por tamaño en base a un modelo especial en cada caso, pero esta medida es un buen discriminante del éxito general aplicado a tramos de la muestra.

El subsector de menor éxito relativo es textil, prendas de vestir y cuero (15,5%).

Las empresas que además de comerciales son productivas, tienen una más alta proporción de éxito (21,4%).

El éxito es levemente mayor en los comercios que venden a consumidores finales y que compran a PYME productiva, siendo menor en aquellos que compran a grandes distribuidoras. El éxito es mayor también para aquellos en que el comprador principal representa más del 75% de sus ventas. Si bien es más exitoso un comercio en que un proveedor concentra las compras (64% de las firmas), la diferencia con los no exitosos no es muy notable.

Por edad, las personas mayores de 40 años muestran mayor grado de éxito (26,7%) en comparación con las menores de 40 (16,6%).

Respecto al sexo, se encuentra que el 25,7% de los hombres es exitoso, mientras sólo el 6,6% de las mujeres lo es.

El 34,6% de las empresas que está en gremios es exitosa, lo que es considerablemente superior al promedio de éxito (18,8%).

El 22% de los empresarios con escolaridad superior a 12 años es exitoso, cifra que aumenta al 38,4% cuando ésta alcanza a 18 años o más.

De los comercios que poseen página web, el 39,6% es exitoso.

Pequeños comercios resultan menos exitosos en términos relativos en La Serena (7,7%) y Valparaíso (9,9%), donde se sitúan bajo el indicador de éxito.

Medianos comercios tienen el indicador de éxito relativo más bajo en Bío Bío, aun cuando es siempre superior al promedio de éxito del comercio (29,3%).

En términos de subsectores del comercio minorista, aquellos de mejor desempeño relativo, para el total de la muestra, son:

- Relacionado con la construcción (28,0%).
- Productos alimenticios (26,4%).
- Relacionado con la alimentación (25,3%).

Estos tres subsectores representan el 37% de la muestra del comercio minorista.

Si estos resultados se cruzan por el tamaño de empresa, se encuentran los siguientes porcentajes de éxito:

- Relacionado con la construcción: 23,8% en la pequeña y 40,5% en la mediana.
- Productos alimenticios: 5,6% y 33,3%, respectivamente.
- Relacionado con la alimentación: 25,0% y 61,5%.

4

PERCEPCIONES RELEVANTES

4.1 PERCEPCIÓN DE LIMITANTES DEL ENTORNO Y SUS POSIBLES SOLUCIONES E IMPACTO ASOCIADO

4.1.1 LIMITANTES PERCIBIDAS

La máxima no respuesta obtenida fue para la alternativa “evitar el tráfico de influencias”, que alcanzó al 18%. Esto significa que es uno de los obstáculos que menos se percibe en la muestra.

Otros obstáculos poco percibidos son “la calidad de la capacitación” y “la calidad de la infraestructura vial”.

Tanto para exitosos como no exitosos, los principales obstáculos percibidos son “insuficiente control de la delincuencia” (23,2%¹³ en exitosos y 24,1% en no exitosos) e “insuficiente fiscalización del comercio ilegal” (21,1% y 22,1%, respectivamente).

CUADRO 5: PRINCIPALES OBSTÁCULOS

Obstáculos	Exitoso	No exitoso
1. Insuficiente control de la delincuencia.	23,2%	24,1%
2. Insuficiente fiscalización del comercio ilegal.	21,1%	22,1%
3. Imposibilidad de horario para capacitar al personal.	15,9%	3,0%
4. Poder de grandes compradores.	15,3%	13,7%
5. Garantías exigidas para créditos.	14,1%	12,7%
6. Mejores precios y crédito de las grandes tiendas.	8,9%	17,0%

Llama la atención, la notable diferencia de percepción de obstáculos entre exitosos y no exitosos para precios y créditos de grandes tiendas y, especialmente, para la disponibilidad de horario para capacitación del personal.

¹³ El índice se construye como el producto del porcentaje que declara que el obstáculo le afecta gravemente y que lo ubica en el primer lugar del ranking, resultando un porcentaje ponderado.

Otras variables que generan una percepción muy diferente entre exitosos y no exitosos son:

- Iniciativas legales proteccionistas (7,3% en exitosos y 0,0% en no exitosos).
- Tasa de desempleo (4,3% y 9,7%, respectivamente).
- Falta de fiscalización en productos importados (2,1% y 8,9%).
- Deslealtad entre comerciantes del mismo tamaño (2,8% y 7,4%).

Será interesante observar si los comerciantes exitosos tienen un mayor uso de la capacitación, y si los no exitosos cuentan con una percepción más desfavorable acerca de la convivencia con comercios de otro tamaño.

Para refinar los resultados generales, se observarán las mismas variables señaladas como obstáculos para los tamaños de empresas pequeña y mediana.

No se verán los resultados por zona del país, dado que la condición de éxito entre zonas es similar.

CUADRO 6: OBSTÁCULOS POR TAMAÑO

Obstáculos	Pequeña		Mediana	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
1. Insuficiente control de la delincuencia.	26,6%	28,8%	31,3%	18,2%
2. Insuficiente fiscalización del comercio ilegal.	16,7%	21,8%	0,0%	20,6%
3. Imposibilidad de horario para capacitar al personal.	0,0%	11,4%	0,0%	3,8%
4. Poder de grandes compradores.	16,3%	11,6%	0,0%	7,7%
5. Garantías exigidas para créditos.	8,0%	11,4%	0,0%	4,5%
6. Mejores precios y crédito de las grandes tiendas.	13,3%	21,2%	13,6%	17,4%

Existen cuatro variables que siendo significativas a nivel del total de empresas exitosas, no lo son para las firmas medianas exitosas. La búsqueda de los obstáculos que importan para estas últimas mostró que ellos son:

- Tasas de interés (36,4% en exitosas y 2,7% en no exitosas).
- Grandes tiendas copan el área geográfica (24,2% y 10,0%, respectivamente).
- Financiamiento insuficiente (22,7% y 3,7%).

Por otra parte, para las empresas medianas no exitosas es muy relevante (20,3%) la tasa de desempleo.

4.1.2 ALTERNATIVAS PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS AL DESARROLLO DEL NEGOCIO

Respecto a la percepción sobre las alternativas para superar los obstáculos al desarrollo del negocio, se observa que lo menos considerado por los encuestados como posible (1,6% de respuesta) es la “simple adaptación o mejoramiento de la gestión de cada PYME por sobre medidas

de entorno”. Otras son “fomentar la asociatividad” (2,5%) e “informar a las PYMES acerca del impacto de la capacitación sobre la productividad y el desarrollo del negocio” (4,5%).

Los comercios exitosos y no exitosos tienen cuatro puntos en los cuales coinciden en la percepción de representar una posible alternativa para solucionar los obstáculos. Ellos se presentan en el siguiente Cuadro:

CUADRO 7: PRINCIPALES ALTERNATIVAS PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS ASOCIADOS AL DESARROLLO DEL NEGOCIO

Alternativas	Exitoso	No exitoso
1. Educar y capacitar a las PYMES en cómo cumplir con las normativas.	54,7%	38,8%
2. Disminuir el número de trámites.	52,0%	38,5%
3. Crear una legislación especial para las PYMES.	50,5%	59,6%
4. Aumentar la fiscalización al comercio ilegal.	37,5%	35,4%
5. Flexibilizar la fiscalización en las PYMES.	56,1%	18,2%
6. Aumentar el nivel de financiamiento para la incorporación de tecnologías a las PYMES.	44,4%	18,9%
7. Mejorar la información disponible para la toma de decisiones de las PYMES.	44,0%	27,2%

Un mayor porcentaje de exitosos respecto a no exitosos responde señalando con alta jerarquía las soluciones probables a los obstáculos. Además, ellos difieren considerablemente. Mientras los exitosos construyen un primer nivel (de 50% y más) que aconseja flexibilizar fiscalización, educar y capacitar a las PYMES en normativas, disminuir el número de trámites y crear una legislación especial para pequeñas y medianas empresas, los no exitosos sólo sitúan en primer lugar la legislación especial y luego bajan a un segundo nivel menor a 40%.

Para los exitosos, la principal alternativa sería la de “flexibilizar la fiscalización a las PYMES” (56,1%), la cual alcanza el vigésimo lugar entre los no exitosos (18,2%).

Otras alternativas que generan una percepción muy diferente entre exitosos y no exitosos son:

- Aumentar la calificación de los funcionarios públicos (13,7% en los exitosos y 32,5% en los no exitosos).
- Poner a disposición de las PYMES información sobre programas de financiamiento (0,0% y 18,2%, respectivamente).

CUADRO 8. PRINCIPALES ALTERNATIVAS PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS ASOCIADOS AL DESARROLLO DEL NEGOCIO POR TAMAÑO

Alternativas	Pequeña		Mediana	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
1. Educar y capacitar a las PYMES en cómo cumplir con las normativas.	59,5%	48,8%	81,8%	17,3%
2. Disminuir el número de trámites.	43,9%	36,3%	0,0%	39,9%
3. Crear una legislación especial para las PYMES.	40,7%	55,2%	81,8%	64,9%
4. Aumentar la fiscalización al comercio ilegal.	18,9%	38,8%	45,5%	29,0%
5. Flexibilizar la fiscalización en las PYMES.	61,5%	31,6%	77,3%	6,1%
6. Aumentar el nivel de financiamiento para la incorporación de tecnologías a las PYMES.	0,0%	16,4%	0,0%	20,1%
7. Mejorar la información disponible para la toma de decisiones de las PYMES.	28,7%	26,9%	0,0%	15,2%

Una mirada a las alternativas para solucionar los obstáculos por tamaño nos indica que, en general, en los comercios exitosos medianos le dan mayor importancia a ciertas alternativas en comparación a los pequeños. Esto es particularmente importante en cuanto a educar y capacitar a las PYMES sobre cómo cumplir las normativas, crear una legislación especial para las pequeñas y medianas firmas, aumentar la fiscalización al comercio ilegal y flexibilizar la fiscalización a las PYMES.

Para las empresas medianas exitosas, la alternativa acerca de disminuir el número de trámites no resulta importante (0,0%) y en las pequeñas ocupa el tercer lugar, con 43,9%. Lo mismo ocurre en cuanto a mejorar la información disponible para la toma de decisiones (0,0% en la mediana y 28,7% en la pequeña). Ambos tamaños exitosos coinciden en que incrementar el nivel de financiamiento para la incorporación de tecnologías no es una alternativa que perciban como relevante.

Para pequeñas y medianas empresas no exitosas, “crear una legislación especial para las PYMES” es la solución más importante, en tanto el segundo lugar difiere: para las pequeñas es “educar y capacitar en normativas” y para las medianas “disminuir el número de trámites”.

4.1.3 IMPACTO ASOCIADO A LAS EXTERNALIDADES NEGATIVAS

Estos resultados son presentados de acuerdo al mayor porcentaje de respuesta para cada uno de los principales obstáculos encontrados anteriormente.

- Los **mejores precios y crédito de las grandes tiendas** influyen a exitosos y no exitosos en una disminución de los clientes nuevos (22,6% y 24,1%, respectivamente).
- Las **garantías exigidas para los créditos** produce su mayor impacto en tres áreas: menor disponibilidad de recursos financieros para inversiones (20,0% en los exitosos y 21,1% en los no exitosos), menor acceso a financiamiento de corto plazo (20,2% y 18,6%, respectivamente) y menor acceso a financiamiento de largo plazo (20,4% y 19,3%).
- El **poder de los grandes compradores** presenta su mayor efecto en una disminución en la participación de mercado (19,1% en los exitosos y 10,3% en los no exitosos).
- El **insuficiente control de la delincuencia** afecta tanto a exitosos como no exitosos produciéndoles, según su percepción, una disminución en las ventas internas (9,9% y 7,9%, respectivamente), siendo éste el mayor impacto.
- La **imposibilidad de horario para capacitar al personal** influye en mayor grado a los exitosos en una disminución de la eficiencia (productividad) de los trabajadores (8,9%) y a los no exitosos en un ambiente de trabajo de poca colaboración (5,4%).
- La **insuficiente fiscalización del comercio ilegal** produce su mayor impacto en los exitosos (7,6%), en cuanto a una disminución en la eficiencia (productividad) de los trabajadores. Y en los no exitosos (4,6%), en una reducción de los clientes nuevos.

A continuación, se presenta el análisis de percepción de impacto en las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a los principales obstáculos.

CUADRO 9: PERCEPCIÓN DE IMPACTO SOBRE LOS OBSTÁCULOS EN LOS COMERCIOS PEQUEÑOS

Obstáculos percibidos	Pequeño	
	Impacto en exitoso	Impacto en no exitoso
1. Insuficiente control de la delincuencia.	- Disminución de eficiencia trabajadores (13,0%).	- Disminución de participación de mercado (4,3%). - Disminución de clientes nuevos (4,3%).
2. Insuficiente fiscalización del comercio ilegal.	- Menor recompra clientes existentes (12,5%).	- Disminución de ventas internas (9,6%).
3. Imposibilidad de horario para capacitar el personal.	- Disminución de eficiencia trabajadores (4,3%).	- Disminución de eficiencia trabajadores (7,2%).
4. Poder de grandes compradores.	- Disminución de participación de mercado (20,0%). - Disminución de exportaciones (20,0%).	- Disminución de exportaciones (11,1%). - Disminución de ventas internas (7,4%).
5. Garantías exigidas para créditos.	- Menor acceso a financiamiento de largo plazo (20,0%). - Menor disponibilidad de recursos financieros para inversión (19,4%). - Menor acceso a financiamiento de corto plazo (18,8%).	- Menor acceso a financiamiento de corto plazo (21,9%). - Menor disponibilidad de recursos financieros para inversión (21,8%). - Menor acceso a financiamiento de largo plazo (20,8%).
6. Mejores precios y crédito de las grandes tiendas.	- Disminución de ventas internas (28,9%). - Disminución de clientes nuevos (27,8%).	- Disminución de clientes nuevos (21,7%). - Menor recompra clientes existentes (21,3%).

El obstáculo que produce mayor impacto sobre los comercios pequeños exitosos es el de “mejores precios y crédito de las grandes tiendas” provocando, según percepción y considerando el mayor porcentaje de respuesta, una disminución en las ventas internas (28,9%) y una baja en los clientes nuevos (27,8%). Por otra parte, en los no exitosos son las “garantías exigidas para créditos”, ocasionando un menor acceso a financiamiento de corto plazo (21,9%) y una menor disponibilidad de recursos financieros para inversión (21,8%).

CUADRO 10: PERCEPCIÓN DE IMPACTO SOBRE LOS OBSTÁCULOS EN LOS COMERCIOS MEDIANOS

Obstáculos percibidos	Mediano	
	Impacto en exitoso	Impacto en no exitoso
1. Insuficiente control de la delincuencia.	- Menor recompra clientes existentes (15,4%).	- Disminución de clientes nuevos (3,3%).
2. Insuficiente fiscalización del comercio ilegal.	- Disminución de ventas internas (10,5%).	- Disminución de participación de mercado (5,3%).
3. Imposibilidad de horario para capacitar al personal.	- Disminución de eficiencia trabajadores (9,1%).	- Ambiente de trabajo de poca colaboración (5,6%).
4. Poder de grandes compradores.	- Disminución de participación de mercado (15,0%). - Menor recompra clientes existentes (15,4%).	- Disminución de exportaciones (22,2%). - Disminución de participación de mercado (13,6%).
5. Garantías exigidas para créditos.	- Menor acceso a financiamiento de largo plazo (21,4%). - Menor disponibilidad de recursos financieros para inversión (21,4%). - Menor acceso a financiamiento de corto plazo (14,3%).	- Menor disponibilidad de recursos financieros para inversión (13,2%). - Menor acceso a financiamiento de corto plazo (12,2%). - Menor acceso a financiamiento de largo plazo (12,2%).
6. Mejores precios y crédito de las grandes tiendas.	- Disminución de clientes nuevos (46,2%). - Menor recompra clientes existentes (30,8%).	- Disminución de clientes nuevos (28,7%). - Menor recompra clientes existentes (23,1%).

En los comercios medianos, son también los “mejores precios y crédito de las grandes tiendas” lo que más los afecta, tanto a exitosos como no exitosos, provocando en ambos el mismo impacto, sólo que en diferente magnitud. Así, el 46,2% de comercios pequeños exitosos se ven afectados por una disminución de los clientes nuevos y el 28,7% de los no exitosos. Asimismo, dicen afectarse por la menor recompra de clientes.

CUADRO 11: RELACIÓN CON EL SISTEMA DE FOMENTO

Instrumento	Empresa pequeña exitosa		Empresa pequeña no exitosa		Empresa mediana exitosa		Empresa mediana no exitosa		Todas las empresas exitosas	
	Conoce	Usa	Conoce	Usa	Conoce	Usa	Conoce	Usa	Conoce	Usa
1. PROFO	14,0%	4,7%	21,0%	3,8%	45,5%	13,6%	33,1%	11,5%	21,9%	6,0%
2. FAT	11,6%	7,0%	11,9%	1,4%	22,7%	9,1%	23,0%	10,1%	11,3%	3,3%
3. PDP	2,3%	0,0%	7,1%	0,5%	18,2%	0,0%	12,9%	0,0%	8,6%	0,7%
4. FONTEC	14,0%	0,0%	22,4%	0,5%	36,4%	0,0%	33,8%	0,7%	19,2%	0,0%
5. FDI	11,6%	0,0%	7,1%	0,0%	13,6%	0,0%	10,1%	0,0%	9,3%	0,0%
6. BancoEstado	86,0%	20,9%	92,9%	29,5%	90,9%	22,7%	90,6%	18,7%	89,4%	24,5%
7. FOGAPE	41,9%	16,3%	34,3%	11,9%	36,4%	13,6%	30,9%	6,5%	28,5%	9,3%
8. Crédito CORFO	51,2%	2,3%	62,4%	6,2%	59,1%	4,5%	64,7%	9,4%	53,0%	2,6%
9. Programa SERCOTEC	51,2%	7,0%	51,9%	4,3%	50,0%	9,1%	50,4%	7,2%	45,0%	6,0%
10. Programas FOSIS	69,8%	2,3%	67,1%	1,9%	45,5%	4,5%	60,4%	2,9%	65,6%	2,0%
11. SENCE	65,1%	18,6%	81,0%	34,8%	86,4%	63,6%	80,6%	50,4%	70,9%	27,8%
12. ProEmpleo	53,5%	18,6%	58,6%	11,9%	68,2%	22,7%	56,8%	15,1%	51,0%	10,6%
Total por estrato	43		210		22		139		151	

En general, los instrumentos de fomento más conocidos son: BancoEstado y SENCE, pero también son los únicos usados (por uno de cada cuatro de los entrevistados, aproximadamente).

Sólo en el caso de la pequeña y mediana empresa exitosa se agrega ProEmpleo, como un instrumento de relativa importancia.

En cuanto al uso diferencial por éxito y no éxito, la pequeña firma no exitosa es más usuaria de BancoEstado y SENCE (los utiliza alrededor de 30%). En la mediana empresa, el uso de SENCE es mayor (63,6% exitosa y 50,4% no exitosa).

Del total de empresas exitosas que usa SENCE (27,8%), el porcentaje que lo considera útil es de 76,2%. Esto significa que es bien evaluado, pero existe un 24,8% (uno de cada cuatro usuarios) que ha quedado descontento.

En cuanto a los instrumentos de CORFO (PROFO, FAT, PDP, FONTEC, FDI), el conocimiento es muy bajo y el uso casi inexistente. Ello se debe a que tradicionalmente, el comercio no había sido definido como usuario por CORFO; sólo a fines de 2005 se aceptó formalmente su incorporación.

4.2 PERCEPCIÓN DE LA RELACIÓN CON COMERCIOS DE DISTINTO TAMAÑO¹⁴

En los comercios exitosos, se encuentra que el 35,8% percibe que la convivencia con comercios de distinto tamaño en un mismo territorio “no afecta a la PYME”, el 32,5% que desfavorece y el 22,5% que la favorece.

En los no exitosos, el 34,7% dice que “desfavorece a la PYME”, el 28,7% que no la afecta y el 24,6% que la favorece.

CUADRO 12: PERCEPCIÓN EN LA CONVIVENCIA CON COMERCIOS DE DISTINTO TAMAÑO

Alternativas	Pequeño		Mediano	
	Exitoso	No exitoso	Exitoso	No exitoso
1. No afecta a la PYME	46,5%	27,1%	27,3%	25,2%
2. Favorece a la PYME	14,0%	22,4%	54,5%	30,2%
3. Desfavorece a la PYME	32,6%	36,7%	13,6%	33,8%
4. No sabe / No responde	7,0%	13,8%	4,5%	10,8%
Total	100%	100%	100%	100%

Por tamaño y distinguiendo entre empresas exitosas y no exitosas, se observa que la percepción difiere entre las exitosas: en las medianas, el 54,5% considera que la PYME se ve favorecida por la presencia de comercios de otros tamaños, mientras que en las pequeñas el 46,5% opina que la PYME no se ve afectada. Las no exitosas coinciden en la percepción de que la PYME se ve desfavorecida en este tema (36,7% de las pequeñas y 33,8% de las medianas).

Respecto a las áreas en las cuales perciben que las pequeñas y medianas empresas se ven favorecidas o desfavorecidas por la convivencia en un mismo territorio con otros comercios de diverso tamaño, tanto las firmas exitosas como no exitosas coinciden en que se trata principalmente del **número de clientes** (exitosas: 21,7% favorecidas y 45,8% desfavorecidas; no exitosas: 21,8% favorecidas y 33,9% desfavorecidas).

En segundo nivel, las empresas que declaran ser favorecidas y son exitosas señalan el **uso de medios de pago con crédito** (19,3%) y las no exitosas la **disponibilidad de estacionamientos** (20,2%).

Por otro lado, las desfavorecidas exitosas indican el **valor de los locales** (42,2%) y las no exitosas el **monto de las compras** (32,6%).

¹⁴ El porcentaje en que se califica favorable y desfavorable está construido como el producto de quienes señalan tal condición y la apreciación de que ello ocurre fuertemente.

CUADRO 13: ÁREAS AFECTADAS POR LA CONVIVENCIA CON COMERCIOS DE DISTINTO TAMAÑO

Alternativas	Empresa pequeña		Empresa mediana	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Favorecida	Horarios de funcionamiento (15,0%).	Número de clientes (21,0%).	Monto de las compras (46,7%). Disponibilidad de estacionamiento (46,7%).	Entrega de servicios complementarios (27,0%).
Desfavorecida	Uso de medios de pago con crédito (55,0%).	Valor de los locales (46,0%).	Valor de los locales (26,7%).	Valor de los locales (38,2%).

Las empresas exitosas que se declaran **más favorecidas** por la convivencia con comercios de diversos tamaños son las medianas, específicamente en términos del monto de las compras y la disponibilidad de estacionamiento (46,7% en ambos casos). Lo mismo ocurre con las no exitosas, pero en un porcentaje menor, en la entrega de servicios complementarios (27,0%).

En cuanto a las firmas que se declaran **desfavorecidas**, las pequeñas exitosas y no exitosas resultan ser las más afectadas. Esto ocurre en términos del uso de medios de pago con crédito (55,0%) y el valor de los locales (46,0%).

4.3 PERCEPCIÓN DEL CONCEPTO “EXITOSO”¹⁵

4.3.1 FACTORES PERCIBIDOS EN GENERAL

Tanto empresas exitosas como no exitosas coinciden en los dos principales factores que definen a una PYME exitosa, ubicándolos en el mismo orden de importancia.

CUADRO 14: PERCEPCIÓN DE PRINCIPALES FACTORES QUE DEFINEN A UNA PYME EXITOSA

Factores	Exitosa	No exitosa
1. Una organización formalmente establecida.	72,9%	62,1%
2. Una organización que genera rentabilidad.	56,4%	60,2%
3. Una organización que es sustentable y perdura en el tiempo.	46,9%	39,6%
4. Una organización que da una buena atención al cliente y está buscando constantemente maneras de innovar en el servicio.	46,4%	42,9%
5. Una organización que se maneja bien tecnológicamente.	30,0%	8,2%
6. Una organización enfocada a la satisfacción de sus clientes.	29,4%	28,5%
7. Una organización que es competitiva.	21,8%	22,4%

Una organización **formalmente establecida** (72,9% en las exitosas y 62,1% en las no exitosas) y que **genera rentabilidad** (56,4% y 60,2%, respectivamente) son los factores más importantes que definen una PYME como exitosa, según la percepción de las empresas encuestadas.

Exitosas y no exitosas difieren significativamente (21,8 puntos porcentuales) en la consideración de una organización que se **maneja bien tecnológicamente**.

¹⁵ Se construye como la multiplicación de quienes eligen el factor y lo ubican en el primer lugar del ranking.

Los factores que **menos definen**¹⁶ a una PYME exitosa, según los entrevistados, serían:

- Una organización que logra desarrollarse en el ámbito exportador (alrededor del 40% considera que no define el carácter exitoso de una PYME).
- Una organización que tiene un compromiso social con el desarrollo del país (19% aproximadamente).

4.3.2 FACTORES PERCIBIDOS POR TAMAÑO

CUADRO 15: PERCEPCIÓN DE LOS FACTORES QUE DEFINEN A UNA PYME EXITOSA EN LOS COMERCIOS PEQUEÑOS

Factores	Empresa pequeña	
	Exitosa	No exitosa
1. Una organización que establece asociaciones estratégicas y ventajosas.	88,4%	19,6%
2. Una organización que es sustentable y perdura en el tiempo.	61,9%	46,6%
3. Una organización que genera rentabilidad.	52,9%	63,3%
4. Una organización que da una buena atención al cliente y está buscando constantemente maneras de innovar en el servicio.	50,0%	42,8%
5. Una organización formalmente establecida.	48,8%	57,9%
6. Una organización orientada al mercado (identifica nichos novedosos).	0,0%	29,3%

A diferencia de lo que ocurre para el total de la muestra, las empresas **pequeñas exitosas** consideran que el factor más importante que define a una PYME exitosa es una organización que establece **asociaciones estratégicas y ventajosas** (88,4%). En las no exitosas, este factor se encuentra más abajo del décimo lugar. Por otra parte, las no exitosas consideran como principal factor el ser una organización que **genera rentabilidad** (63,3%). Las exitosas sitúan este factor en tercer lugar.

Una gran diferencia entre exitosas y no exitosas se encuentra en el factor **una organización orientada al mercado (identifica nichos novedosos)**; las exitosas le dan nula relevancia, mientras que las no exitosas lo consideran en el quinto lugar de importancia relativa (29,3%).

¹⁶ Se construye como porcentaje de quienes responden negativamente a la calificación del factor como constituyente del éxito.

CUADRO 16: PERCEPCIÓN DE LOS FACTORES QUE DEFINEN A UNA PYME EXITOSA EN LOS COMERCIOS MEDIANOS

Factores	Empresa mediana	
	Exitosa	No exitosa
1. Una organización que da una buena atención al cliente y está buscando constantemente maneras de innovar en el servicio.	75,0%	44,2%
2. Una organización que genera rentabilidad.	70,0%	63,0%
3. Una organización sin deudas, con buen manejo financiero.	54,5%	18,7%
4. Una organización que es sustentable y perdura en el tiempo.	36,4%	32,1%
5. Una organización enfocada a la satisfacción de sus clientes.	31,8%	25,5%
6. Una organización formalmente establecida.	30,3%	71,4%
7. Una organización creativa, que está innovando constantemente.	12,5%	26,1%

Para las empresas **medianas exitosas**, el principal factor que determina el éxito de una PYME en el comercio es ser una organización que da una **buena atención al cliente y está buscando constantemente maneras de innovar en el servicio** (75,0%), el cual se encuentra en el tercer lugar en las no exitosas. Mientras que en las firmas no exitosas es una **organización formalmente establecida** (71,4%), factor que se ubica en el sexto lugar en las exitosas.

Por tamaño, no existen percepciones diferentes sobre los factores que menos definen a una PYME exitosa.

5

PRÁCTICAS QUE SUSTENTAN EL ÉXITO Y COHERENCIA ENTRE ÉXITO Y PRÁCTICA (PARA EL COMERCIO MINORISTA¹⁷)

5.1 PRÁCTICAS DIFERENCIADORAS DE ÉXITO EN EL COMERCIO MINORISTA

En esta sección, se medirá exclusivamente la presencia o ausencia de cada práctica en las empresas encuestadas, por lo tanto, los resultados buscados son los de diferenciar acciones, en contraste con el análisis que se hace en el Capítulo siguiente donde cada práctica es ponderada por la frecuencia con que se realiza.

CUADRO 16-A: PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL (%)

Prácticas	Empresa exitosa	Empresa no exitosa	Diferencia
Hacer capacitación	86,15	44,24	41,91
Asesoría con consultores privados	46,92	15,30	31,62
Usar instrumentos de fomento	32,31	13,82	18,49
Definir indicadores de control de gestión	73,08	25,66	47,42
Ordenar financieramente la empresa	93,85	78,29	15,56
Integrar redes de colaboración	29,23	15,13	14,10
Definir objetivos de la empresa	94,62	78,62	16,00
Estudiar el mercado	87,69	70,07	17,62
Certificar ISO 9001	13,85	7,24	6,61
Certificar otra norma	8,46	3,78	4,68
Cumplir plazos de entrega	96,15	81,74	14,41
Cumplir cantidad de pedidos	95,38	82,57	12,81
Cumplir calidad de pedidos	96,92	84,05	12,87
Liquidar activos no productivos	61,54	49,01	12,53
Distribuir espacio interno	86,92	76,15	10,77
Subcontratar personal	43,08	26,81	16,27
Incorporar socios	9,23	8,22	1,01
Delegar en personal ejecutivo	45,38	12,01	33,37

¹⁷ Considerando el número de encuestas disponibles, es relevante diferenciar las prácticas de éxito solamente para el comercio minorista (738 observaciones).

En gestión empresarial, las principales prácticas que diferencian a firmas exitosas y no exitosas son: definir indicadores de control de gestión, hacer capacitación en los últimos 3 años, delegar en personal ejecutivo y asesoría con consultores privados.

Las prácticas en que existe menor diferencia entre empresas exitosas y no exitosas son: certificar normas e incorporar socios.

CUADRO 16-B: PRÁCTICAS DE GESTIÓN COMERCIAL (%)

Prácticas	Empresa exitosa	Empresa no exitosa	Diferencia
Vender nuevos productos	92,31	84,38	7,93
Mejorar productos	90,77	86,18	4,59
Profundizar una línea	76,15	68,42	7,73
Fidelizar clientes	93,08	87,99	5,09
Atraer clientes nuevos	99,23	96,05	3,18
Alianzas con proveedores	73,08	50,49	22,59
Alianzas con distribuidores	36,92	21,88	15,04
Hacer publicidad	86,15	74,84	11,31
Hacer liquidaciones	54,62	58,72	-4,10
Exhibiciones atractivas	73,85	67,97	6,58
Promociones especiales	82,31	69,08	13,23
Exportar	4,62	1,81	2,81
Tarjeta de crédito banco	94,62	92,76	1,86
Tarjeta de crédito otras tiendas	30,00	31,74	-1,74
Tarjeta de débito	80,00	77,63	2,37
Licitación en ChileCompra	50,00	25,33	24,67
Misión o gira al extranjero	26,92	13,82	13,10
Investigar el mercado	69,23	51,32	17,91

En gestión comercial, se tiene que las prácticas de mayor diferencia son: licitar en ChileCompra y formar alianzas con proveedores. Las siguientes dos también marcan diferencia: investigar el mercado y realizar alianzas con distribuidores.

Las empresas no exitosas superan a las exitosas en las siguientes prácticas: hacer liquidaciones y aceptar tarjeta de crédito de otras tiendas.

CUADRO 16-C: PRÁCTICAS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA (%)

Prácticas	Empresa exitosa	Empresa no exitosa	Diferencia
Capacitar personal de ventas	88,46	35,69	52,77
Capacitar personal administrativo	83,08	21,71	61,37
Capacitar personal técnico	75,38	24,01	51,37
Manejar inventarios mínimos	92,31	84,21	8,10
Invertir en maquinaria productiva	73,08	44,74	28,34
Invertir en maquinaria de venta	74,62	49,51	25,11
Página web	53,85	24,51	29,34
Comprar por internet	45,38	19,90	25,48
Vender por internet	32,31	14,64	17,67
Trámites con el Fisco por internet	81,54	54,61	26,93
Previsión por internet	40,00	20,39	19,61
Usar código de barras	23,85	9,54	14,31
Usar software contable o de control de gestión	71,54	32,24	39,30

En las prácticas tecnológicas, las más diferenciadoras entre firma exitosa y no exitosa son: capacitar personal administrativo, capacitar personal de ventas y capacitar personal técnico; mientras que la de menor diferencia es manejar inventarios mínimos.

5.2 COHERENCIA ENTRE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO Y LAS PRÁCTICAS

La Cámara Nacional de Comercio (CNC) solicitó especialmente encontrar coherencia entre la definición que hacen los empresarios de una PYME exitosa y las prácticas que ellos realizan en sus negocios. Para esto, se asoció a cada factor que definía una PYME exitosa en la encuesta como mínimo 1 y como máximo 9, prácticas que correspondieran razonablemente al logro de lo que se definía como el factor. Ejemplo de factor: una organización que es competitiva; prácticas: subcontrata personal, cambia envases, licita en ChileCompra e invierte en maquinaria asociada a la venta y su registro.

Para determinar la coherencia, se estableció que ella se definía como la realización del 50% o más de las prácticas asociadas a cada factor de éxito.

CUADRO 16-D: PRÁCTICAS REALIZADAS POR FACTOR DE ÉXITO

Factores	% que considera el factor incluido en el concepto exitoso	% que realiza las prácticas involucradas
1. Una organización formalmente establecida.	94,51	13,98
2. Una organización que genera rentabilidad.	98,50	50,51
3. Una organización que es sustentable y perdura en el tiempo.	96,26	24,09
4. Una organización que da una buena atención al cliente y está buscando constantemente maneras de innovar en el servicio.	98,38	67,93
5. Una organización que se maneja bien tecnológicamente.	90,40	32,41
6. Una organización enfocada a la satisfacción de sus clientes.	98,88	90,42
7. Una organización que es competitiva.	96,51	68,60

Como puede verse, el único factor declarado como exitoso que resulta coherente con las prácticas que debieran asociársele es: una organización enfocada a la satisfacción de sus clientes.

Para dos factores, se encuentran prácticas desarrolladas medianamente: una organización que es competitiva y una organización que da una buena atención al cliente y está buscando constantemente maneras de innovar en el servicio. Ellas se realizan aproximadamente por dos de cada tres empresas.

Los factores más débiles, con menos prácticas ejecutadas, se relacionan con:

- Una organización formalmente establecida (que define objetivos de la empresa y certifica normas), con el menor valor de práctica (13,98%).
- Una organización que es sustentable y perdura en el tiempo (que incorpora socios y delega en personal ejecutivo), con el segundo menor valor (24,09%).

- Una organización que se maneja bien tecnológicamente (capacita al personal de ventas, administrativo y técnico, invierte en maquinaria asociada a la producción y usa código de barras), con el tercer menor valor (32,41%).

6

MEJORES PRÁCTICAS DEL COMERCIO

6.1 PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL¹⁸

6.1.1 PRÁCTICAS GENERALES

Tanto las empresas exitosas como no exitosas, coinciden en las cinco principales actividades **que realizaron en los últimos 3 años** de acuerdo a la gestión empresarial y las ubican en el mismo orden de importancia. Las tres más importantes son **cumplimiento de calidad, cantidad y plazo**.

CUADRO 17: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Actividades	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
1. Cumplir calidad de pedidos.	72,8%	78,0%
2. Cumplir cantidad de pedidos.	71,5%	75,4%
3. Cumplir plazos de entrega.	69,5%	75,0%
4. Ordenar financieramente la empresa.	53,0%	50,8%
5. Definir objetivos de la empresa.	49,0%	47,3%

Las empresas no exitosas asignan un mayor nivel de importancia a los factores relacionados con el buen cumplimiento en la calidad (72,8% de las exitosas y 78,0% de las no exitosas), cantidad (71,5% y 75,4%, respectivamente) y plazo de entrega de los productos (69,5% y 75,0%).

Sin embargo, en cuanto a lo relacionado con el orden financiero y la definición de los objetivos de la firma, son las exitosas las que consideran estas actividades como más importantes.

¹⁸ Calculadas como la multiplicación entre el porcentaje de respuesta a la alternativa por el porcentaje de respuesta de quienes contestan que siempre realizan la actividad.

Las actividades menos realizadas por los comercios en general son:

- **Certificar ISO 9001 u otra norma** (90,7% de los exitosos y 91% de los no exitosos).
- **Incorporar terceros:** socios (88,7% y 92,2%), personal ejecutivo para delegar (84,8% y 80,2%) y tomar asesoría con consultores privados (82,8% y 76,8%).
- **Integrarse a alguna red de colaboración entre empresas** (82,1% y 80,8%).
- **Usar instrumentos de fomento** (79,5% y 80,2%).

6.1.2 PRÁCTICAS POR TAMAÑO

A continuación, se presentan los resultados por tamaño de empresa:

CUADRO 18: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GESTIÓN EMPRESARIAL POR TAMAÑO

Actividades	Empresa pequeña		Empresa mediana	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
1. Cumplir calidad de pedidos.	76,7%	79,5%	86,4%	79,9%
2. Cumplir plazos de entrega.	65,1%	78,6%	81,8%	77,7%
3. Cumplir cantidad de pedidos.	65,1%	77,1%	81,8%	78,4%

Tanto en las empresas exitosas como no exitosas, pequeñas y medianas, se encuentra que las tres actividades de gestión empresarial más importantes coinciden con las del total de la muestra, siendo la principal **cumplir con la calidad de los pedidos**. Sin embargo, nuevamente, las firmas no exitosas le otorgan un mayor valor a estas actividades que los comercios pequeños exitosos. En los comercios medianos, los exitosos le otorgan más relevancia.

Cabe hacer notar las siguientes particularidades por tamaño:

- Tomar asesoría con consultores privados es principalmente una práctica ausente en los comercios medianos exitosos.
- La liquidación de activos no productivos es mayor en la mediana empresa en general y en la exitosa en particular (es una práctica realizada casi en un 70% y es menor a 40% en las firmas pequeñas exitosas).
- Ninguna empresa mediana exitosa deja de distribuir espacio de dependencias internas.

6.2 PRÁCTICAS DE GESTIÓN COMERCIAL

6.2.1 PRÁCTICAS GENERALES

Tanto las empresas exitosas como no exitosas, coinciden en las cinco principales actividades que llevaron a cabo durante los últimos 3 años respecto a la gestión comercial y las ubican en el mismo orden de importancia.

CUADRO 19: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GESTIÓN COMERCIAL

Actividades	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
1. Aceptar tarjeta de crédito bancaria.	75,5%	78,5%
2. Atraer clientes nuevos.	74,2%	68,5%
3. Mejorar productos.	66,9%	66,2%
4. Fidelizar clientes.	64,2%	64,3%
5. Aceptar tarjeta de débito (Redcompra).	60,9%	62,8%

La actividad de gestión comercial que se encuentra en primer lugar es **aceptar tarjeta de crédito bancaria**. Las empresas no exitosas le otorgan mayor importancia relativa a ésta (78,5% versus 75,5% de las firmas exitosas).

Atraer clientes nuevos tiene un porcentaje de respuesta mayor entre las exitosas (74,2%). Además, se encuentra muy cerca de la primera actividad y resulta ser menos importante para las empresas no exitosas en términos del porcentaje de respuesta (68,5%), elemento que se podría tomar como diferenciador entre ellas.

Actividades como **mejorar productos y fidelizar clientes** muestran importancia muy similar entre firmas exitosas y no exitosas.

Las dos principales actividades de gestión comercial que se declaran no realizadas en los últimos 3 años, tanto por empresas exitosas como no exitosas, son:

- Misiones o giras al extranjero (78,8% en exitosas y 75,1% en no exitosas).
- Exportar (73,5% y 74,0%, respectivamente).

En el caso de las firmas exitosas, licitar en ChileCompra ocupa el tercer lugar con el 70,9% (en las no exitosas, esta actividad se ha efectuado levemente más).

Aceptar tarjeta de crédito de otras tiendas es el tercer lugar de las actividades no hechas por las empresas no exitosas.

Las mayores diferencias en importancia entre las actividades que siempre llevan a cabo las empresas comerciales de la muestra son:

- Atraer clientes nuevos (74,2% en las exitosas y 68,5% en las no exitosas).
- Hacer publicidad (27,8% y 33,2%, respectivamente).
- Aceptar tarjeta de crédito de otras tiendas (17,9% y 23,0%).

6.2.2 PRÁCTICAS POR TAMAÑO

CUADRO 20: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GESTIÓN COMERCIAL EN LOS COMERCIOS PEQUEÑOS

Actividades	Empresa pequeña	
	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
1. Aceptar tarjeta de crédito bancaria.	81,4%	78,1%
2. Aceptar tarjeta de débito (Redcompra).	74,4%	66,2%
3. Atraer clientes nuevos.	72,1%	71,0%
4. Fidelizar clientes.	69,8%	64,5%
5. Mejorar productos.	65,1%	70,5%

Tanto para comercios pequeños exitosos como no exitosos, la principal actividad de gestión comercial realizada siempre en los últimos 3 años es la de **aceptar tarjeta de crédito bancaria**, aunque presenta mayor importancia en las empresas exitosas (4,3 puntos porcentuales mayor).

A excepción de la actividad relacionada con mejorar productos, todas las demás tienen más importancia relativa en las firmas exitosas. De ellas, aceptar tarjetas de débito es la que presenta la mayor diferencia porcentual entre exitosas y no exitosas (8,2 puntos).

Otra actividad que exhibe una diferencia importante es aceptar tarjetas de crédito de otras tiendas (18,6% en las firmas exitosas y 26,7% en las no exitosas).

CUADRO 21: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GESTIÓN COMERCIAL EN LOS COMERCIOS MEDIANOS

Actividades	Empresa mediana	
	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
1. Atraer clientes nuevos.	86,4%	67,6%
2. Mejorar productos.	77,3%	63,3%
3. Aceptar tarjeta de crédito bancaria.	68,2%	84,9%
4. Vender nuevos productos.	63,3%	58,3%
5. Fidelizar clientes.	63,3%	66,9%
6. Aceptar tarjeta de débito (Redcompra).	59,1%	69,1%

La principal actividad efectuada siempre por los comercios medianos exitosos en los últimos 3 años es **atraer clientes nuevos** (86,4%) y es una de las que presenta la mayor diferencia porcentual con las empresas no exitosas (18,8 puntos porcentuales). En las firmas no exitosas, la actividad más realizada es **aceptar tarjeta de crédito bancaria** (84,9%), que también muestra una diferencia relevante respecto a las exitosas (16,7 puntos porcentuales).

Pero, la actividad que presenta la mayor distancia entre empresas exitosas y no exitosas, y que marca una diferenciación de las primeras, es la realización de **investigaciones de mercado** (45,5% en las exitosas y 25,9% en las no exitosas).

6.2.3 LICITAR EN CHILECOMPRA

La Cámara Nacional de Comercio (CNC) ha solicitado hacer un análisis separado de la calificación de ChileCompra.

Al respecto, debemos recordar (como se dijo en prácticas diferenciadoras) que el 50% de los comercios exitosos y el 25% de los no exitosos licita en ChileCompra.

CUADRO 21-A: FUNCIONAMIENTO DE CHILECOMPRA COMO LIMITANTE

Alternativas	%	
	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
No limita	51,66	53,76
Escasa limitación	13,91	10,45
Mediana limitación	13,25	8,60
Grave limitación	9,93	7,68
No sabe / No responde	11,26	19,51
Total	100,00	100,00

Entonces, sumadas mediana y grave limitación, para el promedio de empresas exitosas da un 23,18% (una de cada cuatro) y para las no exitosas un 16,20%. Por lo tanto, no se puede calificar el funcionamiento de ChileCompra como limitante, en promedio.

En regiones, se indica mediana y grave limitación, con importancia sólo en los casos de Valparaíso y Coquimbo (34,48% y 33,33%, respectivamente).

Para hacer más duro el indicador, a quienes licitan en ChileCompra se les consideró agregadamente la calificación de mediana y grave limitante, y se obtiene que el 56,03% tiene esa apreciación. Por lo tanto, la mitad de quienes participan la consideran limitante, lo que es muy alto. Esta cifra sube a 68,57% en las firmas exitosas y a 51,89% en las no exitosas.

6.3 PRÁCTICAS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

6.3.1 PRÁCTICAS GENERALES

Tanto las empresas exitosas como las no exitosas tienen, en general, un comportamiento similar frente a las prácticas tecnológicas. Vale decir, el uso de tecnología no explica la diferencial de éxito.

Por ejemplo, código de barras alcanza un 9,3% en firmas exitosas y un 9,5% en no exitosas, e incluso invertir en maquinaria asociada a la venta y su registro es una práctica mayor en las no exitosas (21,2%) que en las exitosas (15,9%).

Empresas exitosas y no exitosas consideran que la principal actividad de gestión tecnológica que han efectuado siempre durante los últimos 3 años es **manejar inventarios mínimos**. El siguiente Cuadro presenta los resultados.

CUADRO 22: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

Actividades	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
1. Manejar inventarios mínimos.	46,4%	56,5%
2. Usar software contable o control de gestión.	23,8%	30,9%
3. Realizar trámites con el Fisco por internet.	23,5%	32,2%

Los comercios no exitosos entregan mayor importancia a estas variables, especialmente al **manejo de inventarios mínimos**, donde se aprecia una diferencia de 10,1 puntos porcentuales.

Las actividades menos realizadas respecto a la gestión tecnológica son las de comprar y vender por internet (alrededor del 6% en las firmas exitosas y levemente superior a 7% en las no exitosas).

6.3.2 PRÁCTICAS POR TAMAÑO

CUADRO 23: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

Actividades	Empresa pequeña		Empresa mediana	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
1. Manejar inventarios mínimos.	46,1%	64,8%	40,9%	51,1%
2. Usar software contable o control de gestión.	32,6%	33,3%	31,8%	49,6%
3. Realizar trámites con el Fisco por internet.	18,6%	32,4%	27,3%	43,2%

Al igual que sucede en el total de firmas exitosas y no exitosas, las tres actividades más importantes por tamaño de empresa son: **manejar inventarios mínimos, usar software contable o control de gestión y realizar trámites con el Fisco por internet.**

Tanto en pequeños como en medianos comercios, estas actividades tienen más relevancia en las empresas no exitosas, existiendo grandes diferencias en las pequeñas en lo que respecta al manejo de inventarios mínimos (18,3 puntos porcentuales mayor) y en las medianas en cuanto a usar software contable o control de gestión (17,8 puntos porcentuales).

Las actividades menos realizadas y donde se observa mayor diferencia de prácticas entre pequeñas y medianas empresas son:

- Usar software contable o control de gestión (más usada por las medianas).
- Realizar trámites con el Fisco por internet (más utilizada por las medianas).
- Incorporar página web (más usada por las medianas no exitosas).
- Capacitar al personal administrativo (más utilizada por las medianas).

6.3.3 PRÁCTICAS TECNOLÓGICAS SEGÚN NIVEL EDUCACIONAL

Otro procesamiento especial solicitado por la CNC fue cruzar información de la realización de prácticas tecnológicas versus el nivel educacional de las empresas.

Para ello, se definió “realizar prácticas tecnológicas” como la aplicación de, al menos, siete de las trece prácticas constitutivas de la gestión tecnológica, según el formulario de encuesta.

Los resultados muestran, en general, que a mayor nivel educacional mayor es el ejercicio de las prácticas tecnológicas.

En efecto, los tres primeros niveles educacionales (básico, secundario y técnico medio) exhiben porcentajes de prácticas tecnológicas de un 33,3%, 22,5% y 25,0%, respectivamente.

La educación técnica superior, universitaria incompleta y completa, por su parte, lograron un 32,0%, 36,6%, y 43,3%, respectivamente.

Finalmente, con una cantidad de observaciones relevantes, el posgraduado completo alcanza un 76,9%.

6.4 PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN RSE

6.4.1 PRÁCTICAS GENERALES

CUADRO 24: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE RSE POR COMPONENTE

Actividades sociales	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
1. Apoyo a grupos desfavorecidos.	39,7%	40,1%
2. Apoyo a actividades deportivas.	35,1%	35,3%
3. Apoyo a actividades culturales.	27,2%	31,0%
No hace nada	39,7%	39,6%
Actividades internas		
1. Respeto de horas de trabajo y descanso.	83,4%	85,4%
2. Respeto acuerdos laborales.	82,1%	87,6%
3. Permisos especiales.	82,1%	88,3%
No hace nada	11,3%	7,7%
Actividades medioambientales		
1. Programas de eficiencia en el consumo de energía.	15,2%	14,9%
2. Inversión para producción limpia.	11,9%	12,3%
3. Programas para reducción, reciclaje o tratamiento de residuos.	10,6%	11,7%
No hace nada	75,5%	73,3%

Lo más destacable es la poca práctica existente en las actividades de RSE medioambientales, tanto en empresas exitosas como no exitosas.

Cuatro de cada diez firmas dicen tener prácticas de RSE sociales, siendo el apoyo a grupos desfavorecidos la de mayor importancia, tanto entre empresas exitosas como no exitosas. La siguen el apoyo deportivo y el cultural. Éstas son más o menos habituales y no están ligadas a la estrategia de la firma.

Las prácticas de RSE internas son las que más efectúan las empresas (90% aproximadamente). Alrededor del 50% de quienes las realizan, las declaran habituales y ligadas a la estrategia de la firma.

Las principales razones por las que las empresas llevan a cabo estas prácticas son:

- Mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores (51,5% en exitosas y 51,1% en no exitosas).
- Razones éticas y/o religiosas (23,9% y 22,5%, respectivamente).

Las tres principales prácticas de RSE internas (horas de trabajo y descanso, acuerdos laborales y permisos especiales) fueron llevadas a cabo por más del 80% de las empresas en 2004, sin mayor distinción entre exitosas y no exitosas.

Dentro de todas las prácticas, la que tiene menor importancia relativa es reconocimientos médicos periódicos (alrededor del 17%), seguida de sistema independiente de auditoría (23,8% en las exitosas y 28,9% en las no exitosas). Las demás se sitúan sobre el 30%.

6.4.2 PRÁCTICAS POR TAMAÑO

La ausencia de actividades de RSE en las PYMES es menor que el promedio de toda la muestra en cada uno de los componentes evaluados y es mayor en el caso de las empresas medianas:

- En lo social, sobre el 70% de la firma mediana exitosa realiza actividades.
- En lo interno, el 99% de las empresas medianas y el 100% de las exitosas practican estas actividades.
- En lo medioambiental, las pequeñas tienen menos prácticas asociadas a este componente y especialmente las no exitosas (26,7%).

PERCEPCIÓN DEL IMPACTO ASOCIADO A PRÁCTICAS ESPECÍFICAS

7.1 PRÁCTICAS ASOCIADAS AL IMPACTO POSITIVO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

Se preguntó antes (en los obstáculos al desarrollo) acerca de los impactos asociados a las externalidades negativas. Siguiendo la misma lógica, se consulta por la percepción del impacto vinculado a prácticas de gestión general, comercial, tecnológicas y de RSE.

La primera aproximación es el siguiente Cuadro, que muestra el tipo de práctica que se asocia a determinado impacto entre las empresas exitosas y no exitosas en general.

CUADRO 25: PERCEPCIÓN DE IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS

Impacto de prácticas	Empresa exitosa	Empresa no exitosa
1. Aumento en la participación de mercado.	- Prácticas de gestión comercial (64,2%).	- Prácticas de gestión comercial (62,7%).
2. Aumento en las ventas internas.	- Prácticas de gestión comercial (81,5%).	- Prácticas de gestión comercial (78,2%).
3. Aumento de exportaciones.	- Ninguna (66,2%).	- Ninguna (67,3%).
4. Mayor recompra de clientes existentes.	- Prácticas de gestión comercial (83,4%).	- Prácticas de gestión comercial (72,8%).
5. Aumento de clientes nuevos.	- Prácticas de gestión comercial (87,4%).	- Prácticas de gestión comercial (79,6%).
6. Disminución de costos.	- Prácticas de gestión empresarial (43,0%).	- Prácticas de gestión empresarial (40,4%).
7. Ambiente de trabajo de colaboración.	- Prácticas de RSE (64,2%).	- Prácticas de RSE (63,3%).
8. Aumento de eficiencia (productividad) de los trabajadores.	- Prácticas de RSE (52,3%).	- Prácticas de RSE (50,1%).
9. Incorporación de la calidad como valor en la empresa.	- Prácticas de gestión empresarial (27,2%).	- Prácticas de gestión empresarial (31,5%).
10. Mejoras en la imagen y posicionamiento de la empresa.	- Prácticas de gestión comercial (45,7%).	- Prácticas de gestión comercial (43,3%).
11. Disponibilidad de recursos financieros para inversiones.	- Prácticas de gestión empresarial (55,0%).	- Prácticas de gestión empresarial (62,1%).
12. Mayor acceso a financiamiento de corto plazo.	- Prácticas de gestión empresarial (57,6%).	- Prácticas de gestión empresarial (57,9%).
13. Mayor acceso a financiamiento de largo plazo.	- Prácticas de gestión empresarial (56,3%).	- Prácticas de gestión empresarial (58,1%).

Tanto en empresas exitosas como no exitosas, las prácticas que están asociadas a más variables de impacto (seis de trece) son las de gestión empresarial general, seguidas de gestión comercial (cinco).

Las prácticas de gestión empresarial general afectan principalmente en las firmas exitosas el acceso a financiamiento de corto plazo (57,6%), y en las no exitosas la disponibilidad de recursos financieros para inversiones (62,1%).

Un porcentaje mayor de respuesta reciben las prácticas de gestión comercial, las cuales generan el impacto más alto en el aumento de clientes nuevos (87,4% en las firmas exitosas y 79,6% en las no exitosas).

En segundo nivel, se encuentran para las empresas exitosas las prácticas de gestión comercial (83,4%), con impacto en la mayor recompra de clientes existentes. En las no exitosas, también son las prácticas de gestión comercial, pero con impacto en el aumento de las ventas internas (78,2%).

Las prácticas de RSE y finalmente las de gestión tecnológica son las menos asociadas a impactos en las empresas del comercio.

7.2 ANÁLISIS POR CADA VARIABLE DE IMPACTO Y TAMAÑO

De acuerdo a las respuestas que los entrevistados dieron en esta investigación y a las opiniones recogidas en las etapas anteriores (grupos focales y entrevistas en profundidad), se establecerán cuatro niveles de impacto para estudiar el efecto de los tipos de práctica, y sólo se verán con detalle aquellas prácticas asociadas al primer nivel.

7.2.1 IMPACTOS DE PRIMER NIVEL

Estos impactos son: aumento en la participación de mercado, mayor recompra de clientes existentes, incorporación de la calidad como valor en la empresa y mayor acceso a financiamiento de corto plazo.

- Impacto en el aumento en la participación de mercado.

CUADRO 26

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	0,0%	4,3%	0,0%	2,9%	1,3%	2,5%
Prácticas de gestión empresarial	20,9%	30,5%	22,7%	28,8%	29,1%	28,9%
Prácticas de gestión comercial	72,1%	61,0%	68,2%	60,4%	64,2%	62,7%
Prácticas de gestión tecnológica	7,0%	3,8%	9,1%	6,5%	5,3%	4,1%
Prácticas de RSE	0,0%	0,5%	0,0%	1,4%	0,0%	1,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tanto en el total de empresas como en pequeñas y medianas, se observa que el aumento en la participación de mercado está asociado mayormente a las prácticas de gestión comercial, con más alto porcentaje en las firmas exitosas.

Las prácticas de gestión comercial específicas que contribuyen a aumentar la participación de mercado son:

- Vender nuevos productos (29,3%).
- Atraer clientes nuevos (22,4%).
- Mejorar productos (12,0%).

También, las prácticas relacionadas con la gestión empresarial presentan impacto en esta variable, pero bastante lejos de la anterior.

Para las empresas exitosas, las prácticas de RSE tienen impacto nulo en el aumento en la participación de mercado, sin embargo, las no exitosas le otorgan algo de valor.

Destaca que las firmas exitosas otorgan un cierto porcentaje de respuesta en el impacto que tienen las prácticas de gestión tecnológica en la participación de mercado. Asimismo, se aprecia que un porcentaje menor, pero no nulo, encuentra que ninguna práctica causa impacto en la variable considerada.

- Impacto en la mayor recompra de clientes existentes.

CUADRO 27

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	2,3%	7,6%	9,1%	1,4%	5,3%	4,6%
Prácticas de gestión empresarial	4,7%	13,8%	0,0%	20,1%	7,9%	16,7%
Prácticas de gestión comercial	93,0%	73,3%	90,9%	71,2%	83,4%	72,8%
Prácticas de gestión tecnológica	0,0%	4,8%	0,0%	4,3%	2,6%	4,1%
Prácticas de RSE	0,0%	0,5%	0,0%	2,9%	0,7%	1,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Los comercios exitosos de cualquier tamaño, especialmente los pequeños, focalizan en las prácticas de gestión comercial el impacto en la mayor recompra. En cambio, los no exitosos ponen en segundo nivel las prácticas de gestión empresarial como determinantes de mayor recompra e, incluso, dan algo de importancia a las prácticas tecnológicas.

Las prácticas de gestión comercial específicas que contribuyen a aumentar la recompra de clientes existentes son:

- Fidelizar clientes (39,1%).
- Mejorar productos (13,5%).
- Vender nuevos productos (11,9%).

- Impacto en la incorporación de la calidad como valor en la empresa.

CUADRO 28

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	4,7%	12,4%	4,5%	7,2%	8,6%	11,2%
Prácticas de gestión empresarial	25,6%	27,1%	40,9%	35,3%	27,2%	31,5%
Prácticas de gestión comercial	30,2%	24,8%	22,7%	16,5%	24,5%	20,3%
Prácticas de gestión tecnológica	18,6%	18,6%	22,7%	25,9%	20,5%	19,2%
Prácticas de RSE	20,9%	17,1%	9,1%	15,1%	19,2%	17,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Respecto a las prácticas que han generado impacto en la incorporación de la calidad como valor en la empresa, todas son consideradas importantes para el total de firmas, con énfasis en las de gestión empresarial.

Sin embargo, el análisis por tamaño difiere. La pequeña empresa exitosa elige las prácticas de gestión comercial y la mediana exitosa las de gestión general empresarial.

La práctica de gestión comercial específica que contribuye a incorporar la calidad como valor en la empresa es:

- Mejorar productos (70,7%). Las restantes no superan el 20%.

Las prácticas de gestión general están más uniformemente distribuidas y se refieren a:

- Capacitarse (26,9%).
- Definir objetivos de la empresa (16,1%).
- Cumplir calidad de pedidos (16,1%).

- Impacto en el mayor acceso a financiamiento de corto plazo.

CUADRO 29

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	16,3%	15,7%	9,1%	8,6%	16,6%	13,1%
Prácticas de gestión empresarial	55,8%	58,1%	72,7%	55,4%	57,6%	57,9%
Prácticas de gestión comercial	20,9%	22,4%	18,2%	31,7%	21,2%	25,7%
Prácticas de gestión tecnológica	7,0%	1,9%	0,0%	2,2%	4,0%	2,0%
Prácticas de RSE	0,0%	1,9%	0,0%	2,2%	0,7%	1,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Para el mayor acceso a financiamiento de corto plazo, las prácticas relevantes son las de gestión empresarial general, lo cual es señalado marcadamente en el caso de los comercios medianos exitosos.

La práctica específica más asociada es ordenar financieramente la empresa (41,5%).

Cabe hacer notar que un promedio cercano al 15% no asocia ningún tipo de práctica al financiamiento de corto plazo.

7.2.2 IMPACTOS DE SEGUNDO NIVEL

- Impacto en el aumento en las ventas internas.

CUADRO 30

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	2,3%	4,8%	0,0%	2,2%	2,6%	3,2%
Prácticas de gestión empresarial	7,0%	12,4%	0,0%	17,3%	9,9%	14,1%
Prácticas de gestión comercial	86,0%	80,0%	90,9%	73,4%	81,5%	78,2%
Prácticas de gestión tecnológica	2,3%	2,4%	9,1%	5,0%	4,6%	3,1%
Prácticas de RSE	2,3%	0,5%	0,0%	2,2%	1,3%	1,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La práctica asociada más importante es atraer clientes nuevos (21,6%), seguida de vender nuevos productos (20,8%) y mejorar productos (20,2%).

- Impacto en el aumento de clientes nuevos.

CUADRO 31

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	2,3%	1,9%	0,0%	0,0%	0,7%	1,7%
Prácticas de gestión empresarial	9,3%	11,4%	0,0%	19,4%	7,9%	13,8%
Prácticas de gestión comercial	88,4%	81,9%	95,5%	77,0%	87,4%	79,6%
Prácticas de gestión tecnológica	0,0%	4,8%	4,5%	2,9%	3,3%	2,8%
Prácticas de RSE	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%	2,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Atraer clientes nuevos (28,1%) es la principal práctica asociada, seguida de hacer publicidad (23,5%).

- Impacto en la disminución de costos.

CUADRO 32

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	11,6%	11,9%	4,5%	7,2%	8,6%	9,7%
Prácticas de gestión empresarial	37,2%	39,5%	40,9%	46,8%	43,0%	40,4%
Prácticas de gestión comercial	34,9%	30,5%	27,3%	21,6%	31,1%	30,9%
Prácticas de gestión tecnológica	14,0%	16,7%	27,3%	23,0%	15,2%	17,7%
Prácticas de RSE	2,3%	1,4%	0,0%	1,4%	2,0%	1,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Trabajar alianzas con proveedores (37,4%) es la principal práctica comercial asociada y ordenar financieramente la empresa (33,4%) la de gestión empresarial general.

- Impacto en el aumento de eficiencia (productividad) de los trabajadores.

CUADRO 33

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	7,0%	8,6%	4,5%	5,8%	9,9%	7,7%
Prácticas de gestión empresarial	7,0%	19,0%	13,6%	25,9%	12,6%	18,9%
Prácticas de gestión comercial	7,0%	3,3%	4,5%	5,0%	6,0%	4,5%
Prácticas de gestión tecnológica	23,3%	16,2%	22,7%	20,1%	19,2%	18,9%
Prácticas de RSE	55,8%	52,9%	54,5%	43,2%	52,3%	50,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Las prácticas asociadas son: respeto de acuerdos laborales (15,9%), respeto de horas de trabajo y descanso (14,9%) y facilidades para asistir a capacitarse (14,2%).

- Impacto en el mayor acceso a financiamiento de largo plazo.

CUADRO 34

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	16,3%	18,6%	9,1%	10,1%	19,2%	15,4%
Prácticas de gestión empresarial	62,8%	58,6%	68,2%	56,1%	56,3%	58,1%
Prácticas de gestión comercial	14,0%	20,0%	22,7%	28,8%	19,2%	22,0%
Prácticas de gestión tecnológica	7,0%	1,4%	0,0%	3,6%	4,6%	3,4%
Prácticas de RSE	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%	0,7%	1,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La práctica relevante es ordenar financieramente la empresa (42,2%).

Es muy alto el porcentaje que no asocia ninguna práctica empresarial, convirtiéndola, por tanto, en una externalidad.

7.2.3 IMPACTOS DE TERCER NIVEL

- Impacto en el ambiente de trabajo de colaboración.

CUADRO 35

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	7,0%	6,7%	9,1%	4,3%	9,9%	6,8%
Prácticas de gestión empresarial	11,6%	16,7%	13,6%	30,2%	15,2%	20,7%
Prácticas de gestión comercial	4,7%	2,4%	4,5%	4,3%	4,6%	3,8%
Prácticas de gestión tecnológica	7,0%	7,1%	4,5%	4,3%	6,0%	5,4%
Prácticas de RSE	69,8%	67,1%	68,2%	56,8%	64,2%	63,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- Impacto en las mejoras en la imagen y posicionamiento de la empresa.

CUADRO 36

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	9,3%	8,1%	4,5%	5,0%	10,6%	7,5%
Prácticas de gestión empresarial	30,2%	29,0%	22,7%	37,4%	23,8%	30,3%
Prácticas de gestión comercial	44,2%	44,8%	45,5%	38,8%	45,7%	43,3%
Prácticas de gestión tecnológica	4,7%	12,4%	22,7%	11,5%	8,6%	11,1%
Prácticas de RSE	11,6%	5,7%	4,5%	7,2%	11,3%	7,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- Impacto en la disponibilidad de recursos financieros para inversiones.

CUADRO 37

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	16,3%	10,0%	4,5%	7,2%	14,6%	10,8%
Prácticas de gestión empresarial	58,1%	62,9%	63,6%	63,3%	55,0%	62,1%
Prácticas de gestión comercial	20,9%	22,9%	31,8%	25,2%	24,5%	22,3%
Prácticas de gestión tecnológica	4,7%	2,4%	0,0%	4,3%	3,3%	4,0%
Prácticas de RSE	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	2,6%	0,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

7.2.4 IMPACTOS DE CUARTO NIVEL

- Impacto en el aumento de exportaciones.

CUADRO 38

Prácticas	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Ninguna	65,1%	71,4%	72,7%	69,1%	66,2%	67,3%
Prácticas de gestión empresarial	11,6%	9,5%	13,6%	12,9%	12,6%	11,5%
Prácticas de gestión comercial	16,3%	14,3%	9,1%	13,7%	15,2%	16,1%
Prácticas de gestión tecnológica	7,0%	4,8%	4,5%	4,3%	6,0%	4,9%
Prácticas de RSE	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

8

PROYECCIÓN DEL NEGOCIO A MEDIANO PLAZO

CUADRO 39

Objetivo a dos años	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Cerrarlo	2,3%	0,5%	4,5%	2,2%	5,3%	2,5%
Venderlo	4,7%	4,3%	0,0%	2,2%	2,6%	3,4%
Mantenerse igual	16,3%	12,4%	4,5%	8,6%	11,9%	11,1%
Expandirse moderadamente	62,8%	62,9%	63,6%	71,2%	60,3%	63,0%
Creecer rápidamente	11,6%	14,8%	18,2%	11,5%	15,2%	14,0%
Ceder el control a otra persona o familiar	2,3%	2,9%	4,5%	2,2%	3,3%	2,8%
No sabe o no responde	0,0%	2,4%	4,5%	2,2%	1,3%	3,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En relación a cual es el objetivo que los empresarios proyectan para los próximos 2 años, se aprecia que más del 60% planea **expandirse moderadamente**, sean ellos exitosos o no. Existe, entonces, un marcado optimismo respecto al futuro de la actividad.

Considerando el total de comercios investigados, tanto exitosos como no exitosos, éstos muestran en segundo nivel, a gran distancia, buscar el objetivo de **crecer rápidamente**, así también el conjunto de las empresas medianas y pequeñas no exitosas. En tanto, las firmas pequeñas exitosas persiguen **mantenerse igual**.

A continuación, en el Cuadro 40, se presentan los resultados para la primera práctica, señalada entre tres posibilidades, que los comerciantes perciben que podrían llevar a cabo en los próximos 2 años.

Lo primero que se destaca es que los comercios harán principalmente tres cosas en los próximos 2 años:

- Abrir nuevos locales, en especial los pequeños y exitosos y bastante menos los medianos exitosos.
- Mejorar ventas y marketing, sin distinción notable por tamaño o grado de éxito.
- Redefinir objetivos y estrategia de la empresa, especialmente entre los comercios exitosos PYME.

CUADRO 40

Práctica	Empresa pequeña		Empresa mediana		Total	
	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa	Exitosa	No exitosa
Cambiar de local	2,3%	8,6%	0,0%	8,6%	7,9%	11,8%
Abrir nuevos locales	37,2%	30,0%	18,2%	28,1%	22,5%	26,3%
Redefinir objetivos y estrategia de la empresa	20,9%	17,1%	22,7%	18,7%	17,2%	14,6%
Invertir en nuevos equipos y/ o maquinarias	11,6%	9,5%	27,3%	7,2%	12,6%	8,4%
Aumentar gasto en capacitación del personal de la empresa	0,0%	1,9%	0,0%	2,9%	1,3%	1,8%
Invertir en TI (Tecnologías de Información)	0,0%	1,4%	0,0%	2,9%	0,0%	1,8%
Reducir el impacto ambiental	2,3%	0,5%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%
Comenzar a exportar	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%	0,5%
Aumentar exportaciones	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	1,1%
Mejorar ventas y marketing	16,3%	17,6%	18,2%	18,7%	20,5%	20,0%
Buscar nuevos mercados geográficos	0,0%	2,9%	9,1%	0,0%	2,0%	1,5%
Buscar nuevos tipos de consumidores	4,7%	2,4%	0,0%	1,4%	2,6%	2,6%
Buscar nuevas formas de reducir costos	2,3%	2,4%	0,0%	5,0%	4,0%	4,0%
Especialización en una gama más reducida	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%	0,6%
Expandir la gama de productos y/ o servicios	0,0%	2,9%	4,5%	2,2%	2,6%	2,2%
Aumentar colaboración con los proveedores	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
Aumentar colaboración con los competidores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%
No sabe / No responde	2,3%	1,0%	0,0%	1,4%	4,0%	1,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Merece resaltarse que invertir en nuevas maquinarias y equipos es relevante sólo en el caso de las firmas medianas exitosas.

En las segundas y terceras opciones futuras, puede encontrarse un segundo nivel de acciones (bajo el 15%, normalmente) que corresponden a: buscar nuevos tipos de consumidores, expandir la gama de productos o servicios y buscar nuevas formas de reducir costos.

Finalmente, observando todas las preferencias, las prácticas que los comercios menos impulsarán en los próximos 2 años son: aumentar gasto en investigación y desarrollo¹⁹, reducir el impacto ambiental²⁰, especializarse en una gama más reducida e incrementar la colaboración con los competidores.

Considerando que la mayor parte de la muestra es no exitosa, debe observarse la relación entre éxito y no éxito, especialmente en especialización productiva y colaboración con competidores. Se puede ver, entonces, que los comercios exitosos planean, al menos, intervenir en estas variables, por sobre lo que señalan los no exitosos.

¹⁹ No mencionada para nada como primera práctica de futuro, puede suponerse que siguiendo la lógica del financiamiento a largo plazo es considerada una externalidad.

²⁰ Sabemos por estudios anteriores que el comercio no se siente contaminante respecto a los productores (*Situación de la Responsabilidad Social de la MIPYME: el caso chileno*, FUNDES, abril 2005).

9

SÍNTESIS DE CONCLUSIONES

Este trabajo define un indicador de éxito e identifica las prácticas diferenciales entre comercios según su grado de éxito para las dimensiones empresarial, comercial, tecnológica y de RSE.

Una vez presentados sus hallazgos, la entidad gremial desarrollará un trabajo interno para establecer las acciones probables que modificarán la conducta de los menos exitosos y les permitirá asumir las buenas prácticas de los comercios exitosos. Del mismo modo, el gremio se encargará de presentar a las autoridades las propuestas que posibiliten un mayor desarrollo del sector.

9.1 ACERCA DE LAS CONDICIONES DE ÉXITO

- El indicador de éxito se construyó en base a variables relacionadas con las características del empresario, de la firma y de las acciones realizadas (prácticas de gestión e innovación).
- Las variables que constituyen el indicador de éxito son edad, empleo, producción adicional a la venta, realizar control de gestión, innovación financiera, innovación en recursos humanos e incorporación de TICs. Ellas resultaron ser sistemáticamente importantes y estadísticamente significativas.
- **Con un indicador de éxito normal, el 44% de los comercios es exitoso. Con uno exigente, el 19% lo es.**
- El procesamiento de la base del SII, considerando los ingresos promedio provenientes del giro mayores al promedio del subsector como elemento de éxito (realizado para los subsectores más representativos en la muestra: minoristas de alimentos, textiles, construcción, gastronomía y minoristas en general) y con un cálculo exigente, agregando una desviación estándar, arroja que la estructura de éxito es similar a la muestral. Por lo tanto, los resultados se validan con información del universo de empresas del comercio.

- Porcentaje de empresas exitosas²¹ dentro de cada tamaño:
 - Microempresa exitosa = 4,6%
 - Pequeña exitosa = 15,0%
 - Mediana exitosa = 43,5%
 - Grande exitosa = 88,5%
- Porcentaje de empresas exitosas de acuerdo a las regiones entrevistadas:
 - Antofagasta = 14,2%
 - Coquimbo = 18,2%
 - Valparaíso = 20,3%
 - Metropolitana = 21,6%
 - Bío Bío = 17,8%
 - Los Lagos = 20,6%

9.2 ACERCA DE LAS EXTERNALIDADES

- Delincuencia y comercio ilegal son las principales preocupaciones. El tercer lugar difiere para empresas exitosas (falta tiempo para capacitar) y no exitosas (mejores precios y crédito de grandes tiendas).
- Las principales alternativas sugeridas son flexibilizar leyes, educar y disminuir trámites (firmas exitosas) y crear legislación especial PYME (no exitosas).
- **Una de cada cuatro** empresas usa algún tipo de fomento, especialmente BancoEstado y SENCE. Se agrega, a bastante distancia, ProEmpleo sólo en pequeña y mediana firma exitosa. SENCE es el más usado y se considera útil por tres de cada cuatro usuarios.
- En la relación con **los grandes comercios**, las percepciones se dividen casi en partes iguales entre las tres alternativas: **no afecta** (35,8% en exitosos y 28,7% en no exitosos), **desfavorece** (32,5% y 34,7%, respectivamente) y se sienten **favorecidos** (22,5% y 24,6%).
- El principal factor que se ve afectado es el número de clientes.

9.3 PERCEPCIÓN DEL CONCEPTO EXITOSO

- Una organización **formalmente establecida** y que **genera rentabilidad** son los factores más importantes (60% y más).
- Empresas exitosas y no exitosas difieren significativamente (21,8 puntos porcentuales) en lo que consideran una organización que se **maneja bien tecnológicamente**.

²¹ No obstante, hay que recordar que se hizo sobre la base de un indicador único que no distinguió tamaño, y que los tamaños varían al estar definidos sobre ventas anuales declaradas por el empresario.

- Los factores que **menos definen** a una PYME exitosa serían: lograr desarrollarse en el ámbito exportador (alrededor del 40%) y tener compromiso social con el desarrollo del país (19% aproximadamente).

9.4 PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

- Cumplimiento de **calidad (en primer lugar), cantidad y plazo** son las tres principales prácticas de gestión, sin distinción, entre firmas exitosas y no exitosas.
- Las actividades menos realizadas son: certificar normas e incorporar terceros (especialmente socios y consultores en empresas no exitosas).
- Liquidación de activos productivos y distribución del espacio de dependencias internas distinguen a las medianas de las pequeñas firmas exitosas.

9.5 PRÁCTICAS DE GESTIÓN COMERCIAL

- Aceptar **tarjeta de crédito bancaria** (sobre 75%) y **atraer nuevos clientes** (más del 69%) son las prácticas más frecuentes, especialmente la última, entre los comercios exitosos.
- Lo que menos se hace son misiones o giras al extranjero y exportar.
- La aceptación de tarjeta de débito es mayor entre las empresas exitosas.
- Hacer investigaciones de mercado diferencia claramente a las firmas medianas exitosas versus las que no lo son.
- El 50% de las empresas exitosas y el 25% de las no exitosas licita en ChileCompra. La mitad de quienes participan consideran el funcionamiento de ChileCompra como limitante al desarrollo de su negocio. Entre exitosas, la cifra sube al 69%.

9.6 PRÁCTICAS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

- Son actividades menos frecuentes que las demás y no discriminan ostensiblemente según éxito; incluso, las no exitosas las practican más a veces.
- Sólo una de cada dos declara la práctica de manejo de inventarios mínimos.
- Código de barras aparece en menos del 10% de las firmas exitosas.
- Lo que menos hacen las empresas en general es comprar y vender por internet.
- A mayor nivel educacional, mayor es el ejercicio de las prácticas tecnológicas. Niveles básico, secundario y técnico muestran un porcentaje de realización de éstas de 33%, 22% y 25%, respectivamente. Mientras que en la educación técnica superior, universitaria incompleta y

completa, los porcentajes son 32%, 37% y 43%, respectivamente. Por otro lado, el 77% de los empresarios con posgrado completo efectuó prácticas tecnológicas.

9.7 PRÁCTICAS DE RSE

- Tanto en empresas exitosas como no exitosas, las actividades más realizadas (sobre el 80%) son las **internas** (horarios, acuerdos laborales y permisos especiales) y las menos son las medioambientales (entre el 11% y 15%).

9.8 PERCEPCIÓN DE LOS MAYORES IMPACTOS Y PRÁCTICAS ASOCIADAS

- En las firmas exitosas y no exitosas, las prácticas que están asociadas a más variables de impacto son las de gestión empresarial general, seguidas de gestión comercial.
- Las prácticas de gestión empresarial general afectan, principalmente en las empresas exitosas, el acceso a financiamiento de corto plazo (57,6%), y en las no exitosas la disponibilidad de recursos financieros para inversiones (62,1%).
- Un mayor porcentaje de respuesta reciben las prácticas de gestión comercial y generan el impacto más alto en el incremento de clientes nuevos (87,4% en las firmas exitosas y 79,6% en las no exitosas).
- Las prácticas de RSE y, finalmente, las de gestión tecnológica, son las menos asociadas a impactos en las empresas del comercio.
- En general, el financiamiento, especialmente de largo plazo, es visto como externalidad.
- La productividad de los trabajadores se asocia a prácticas de RSE internas.
- Las prácticas comerciales que se señalan como de mayor ocurrencia entre comercios exitosos son:
 - Fidelizar clientes.
 - Vender nuevos productos.
 - Atraer clientes nuevos.
 - Hacer publicidad.
 - Mejorar productos.
- Las prácticas de calidad se asocian en gestión empresarial general a “capacitarse”.
- “Ordenar financieramente la empresa” es una práctica asociada a acceso a crédito de corto plazo y disminución de costos. En este último caso, se agrega “alianzas con proveedores”.
- La coherencia entre factor de éxito y práctica realizada es baja en general. Sólo es alta para “enfocarse a la satisfacción de clientes”.

- Es muy baja para “organización formalmente establecida” (define objetivos y certifica), “sustentable y que perdura en el tiempo” (incorpora socios y delega) y “que se maneja bien tecnológicamente” (capacita e invierte en maquinaria de producción y ventas).

9.9 PERCEPCIÓN A MEDIANO PLAZO

- Sobre el 60% de los comercios planea expandirse moderadamente.
- En los próximos tres años, las principales prácticas que ellos ejecutarán serán:
 - Abrir nuevos locales, especialmente pequeños exitosos.
 - Mejorar ventas y marketing, sin diferencias.
 - Redefinir objetivos y estrategias de la empresa, especialmente las PYMES exitosas.
- Especialización productiva y colaboración con competidores son las acciones que menos impulsará el comercio, pero los exitosos harán algo en ellas.

EN SÍNTESIS

En términos exigentes, el 19% de los comercios en Chile es exitoso. Esta calidad aplica especialmente a minoristas, relacionados con construcción y alimentos, con compras y ventas concentradas, hombres, mayores de 40 años, con 18 años y más de escolaridad, agremiados y con página web.

El concepto exitoso se asocia a ser formalmente establecido y generar rentabilidad.

Para empresas exitosas y no, las prácticas de gestión comercial y empresarial general se consideran de más alto impacto y las tecnológicas las de menor impacto.

Las firmas exitosas realizan con mayor frecuencia las siguientes prácticas comerciales: fidelizar clientes, vender nuevos productos, atraer clientes nuevos, hacer publicidad y mejorar productos.

Las prácticas de gestión empresarial no son muy discriminantes según éxito y se refieren a cumplimiento de calidad (que se asocia a capacitación), cantidad y plazo.

El único factor que define una PYME exitosa, que es coherente con las prácticas llevadas a cabo por los empresarios, es “enfocarse a la satisfacción de sus clientes”. Una “organización formalmente establecida” es la menos coherente con la realización de prácticas asociadas a ello, seguida de “sustentable” y “bien manejada tecnológicamente”.

En los próximos 3 años, el comercio crecerá moderadamente, en especial abriendo nuevos locales, mejorando ventas y marketing, y redefiniendo objetivos y estrategias de la empresa.

Con este trabajo se completa la trilogía del “Estudio del comercio en Chile”, sus hallazgos serán insumos para desarrollos futuros que aumenten el éxito de los comercios de menor tamaño.

Existen alternativas de trabajo para potenciar las prácticas que más discriminan entre comercios exitosos y no, para la adaptación de instrumentos públicos de fomento sectorial, para el diseño

de herramientas de calidad certificables, cursos de capacitación a empresarios y trabajadores y propuestas de cambios normativos y regulatorios, adopción de estrategias replicables, información a nuevos emprendedores, etc.

Estamos ciertos de que tanto FUNDES como la CNC sabrán aquilatar los resultados de su esfuerzo conjunto.