



**Informe Gran Diagnóstico realizado a  
Personas Microemprendedoras de barrio**  
*Corporación Co-emprende*

*Marzo 2024*  
*Santiago de Chile*

## 0. Índice

1. Introducción .....	pág. 3
2. Contexto .....	pág. 3
3. Fundamentación .....	pág. 4
4. Metodología .....	pág. 5
5. Modelo Problema .....	pág. 7
6. Modelo solución .....	pág.17
7. Conclusión .....	pág. 23
8. Bibliografía .....	pág. 24
9. Anexos .....	pág. 25

## 1. Introducción

El presente informe da cuenta de un diagnóstico social comunitario realizado por la Corporación Co-emprende, el cual tuvo por objetivo identificar los problemas, necesidades y recursos del microemprendedor junto con las expectativas de pertenecer a una comunidad emprendedora.

El diagnóstico se realizó mediante entrevistas y grupos focales a los y las emprendedoras, voluntarios y entidades externas, tales como organizaciones sin fines de lucro y municipalidades que trabajan con microemprendedores. En estas instancias se detectó como principal resultado el bajo desarrollo de los y las microemprendedoras y el estancamiento de sus negocios.

El informe se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se encuentra la contextualización, en la cual se caracteriza a la Corporación Co-emprende y a los microemprendedores en Chile. En segundo lugar, se encuentra la fundamentación, donde se explicita el enfoque teórico mediante el cual se realizó el diagnóstico. En tercer lugar, se describe la metodología utilizada, en la cual se abordan los objetivos, tanto generales como específicos, el diseño del diagnóstico, los/as participantes, el proceso de levantamiento y análisis de información y los criterios de rigor. En cuarto lugar, en la sección del modelo problema se presentan los resultados obtenidos. En este se presenta un diagrama en el cual se visualiza la principal problemática que enfrentan los microemprendedores en un contexto vulnerable, junto con sus causas y consecuencias. Finalmente, se desarrolla el modelo solución, donde se presenta el diagrama de la posible solución al problema anteriormente presentado, junto con sus objetivos y resultados esperados.

## 2. Contexto

Co-emprende es una Corporación sin fines de lucro que tiene como misión trabajar diariamente para acompañar y entregar herramientas a microemprendedores de barrio, potenciando en ellos habilidades y competencias que impulsen su crecimiento, el de su negocio y el de su comunidad; y como visión ser la principal red de apoyo para el microemprendimiento de barrio, para que cada uno de los que forman parte de ella tengan todas las herramientas necesarias para agregar valor en su negocio, a su comunidad y a la economía del país.

En 2015 inició Co-emprende como un centro de emprendimiento dentro de la Corporación Formando Chile. Co-Emprende, ha experimentado un crecimiento y desarrollo significativo. Actualmente cuenta con dos programas, (1) el programa “despega”, el cual consiste en asesorías personalizadas dirigidas por voluntarios/as profesionales durante un periodo de 4 meses en los cuales se abordan temas de administración del negocio y (2) el programa comunidad, el cuál busca desarrollar los negocios de los emprendedores perteneciendo a una red de apoyo. Cabe destacar que el presente diagnóstico fue realizado principalmente para diseñar este segundo programa, en adelante, “comunidad”.

Según el último informe del Instituto Nacional de Estadística (2023), en el año 2022 el 48,5% de las personas inició su negocio por necesidad, lo cual refleja la poca preparación y conocimientos para administrar los negocios. Asimismo, del total de los

microemprendedores un 58,3% desarrolló una actividad económica informal, siendo un número mayor que el 2019. Sumado a esto, si bien la mayoría de los emprendedores son mujeres, madres y dueñas de hogar, se observa una brecha de género en desmedro de las mujeres, siendo el 70,4% de las mujeres microempendedoras las que obtuvieron ganancias iguales o menores a un salario mínimo y de los hombres solo un 40,5%.

Por otro lado, según el Centro de estudios de la División de Política Comercial e Industrial (2018) los negocios informales se caracterizan por tener una baja productividad y condiciones laborales más precarias. Se encuentra que más de la mitad de los microemprendimientos son informales (el 52,2 %), es decir, no ha iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Interno.

Con respecto a la falta de formación de los microemprendedores se encuentra que sólo el 20,5 % de los microemprendedores se han capacitado en los últimos 5 años y se refleja un bajo manejo financiero de los microemprendimientos (Centro de estudios de la División de política comercial e industrial, 2018).

Finalmente, para el financiamiento de los negocios también se observan dificultades, el 68,6% de los microemprendedores recurre a recursos propios como fuente de financiamiento inicial, el 7,6 % optó por financiamiento privado y el 2,5 % accedió a financiamiento público. Estas cifras pueden implicar la existencia de brechas de acceso al financiamiento para este segmento de empresas (Centro de estudios de la División de política comercial e industrial, 2018).

### **3. Fundamentación**

El desarrollo de este trabajo fue realizado bajo el marco del paradigma constructivista sistémico. Desde este paradigma el/la agente de intervención –entendiendo el diagnóstico como un tipo de investigación aplicada– construye el conocimiento a partir de las observaciones realizadas en el mismo campo de trabajo, creando una construcción conceptual basada en estas. Los/as participantes juegan un importante rol en cuanto aportan las narrativas que se despliegan dentro de la misma comunidad (Ussher, 2006).

Según Montero (2004), las necesidades personales se relacionan directamente con las necesidades a nivel colectivo. El proceso utilizado para identificar las necesidades de este caso es fundamentalmente participativo, en las que se buscó que los mismos emprendedores identificaran aspectos insatisfechos, inaceptables o problemáticos de sus vidas; además que se les pide a los/as participantes que ubiquen estas necesidades y problemas en relación con los recursos que poseen (Montero, 2004).

Según Aguilar y Ander Egg (2005) el diagnóstico es necesario para conocer y así actuar con eficacia, este se va enriqueciendo y completando constantemente. Es importante mencionar que en el proceso de levantamiento de información ya se está interviniendo con la comunidad.

## 4. Metodología

### Objetivos

El objetivo general de este diagnóstico es identificar los problemas, necesidades y recursos del microemprendedor junto con las expectativas de pertenecer a una comunidad emprendedora. Por otro lado, los objetivos específicos que guían este trabajo son:

1. Identificar los problemas y necesidades de los microemprendedores para potenciar o desarrollar su negocio.
2. Identificar los recursos que tienen disponibles los microemprendedores para potenciar o desarrollar su negocio.
3. Analizar las expectativas de los microemprendedores de pertenecer a una comunidad emprendedora.

### Diseño

Para el diagnóstico, se adoptó una metodología cualitativa, optando por la realización de entrevistas individuales semiestructuradas y grupos focales, según la pertinencia. El diseño tuvo un alcance comprensivo, al intentar establecer causas y consecuencias para determinados fenómenos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

### Participantes

Se contó con la participación de un total de 72 personas, donde se incluyó a 33 emprendedores, 28 asesores voluntarios de Co-emprende y 11 integrantes de entidades externas que trabajan con microemprendedores (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Caracterización de la muestra según entrevista/grupo focal

Categoría	Grupos focal/ Entrevistas	Rubro	N°participantes
Emprendedores	1	Manufactura	7
	2	Compra y venta	6
	3	Servicios	5
	4	Agropecuario	3
	5	Mixto	2
	6	Mixto	5
	7	Mixto	5
Asesores	8	Manufactura	5
	9	Compra y venta	3
	10	Servicios	4
	11	Agropecuario	4
	12	Mixto	5
	13	Mixto	7

<b>Entidades externas</b>	14	Municipalidad La Reina	2
	15	Fomento productivo Requinoa	1
	16	Simón de Cirene	1
	17	Gastronomía Social	1
	18	Sercotec	2
	19	Fomento productivo Paine	1
	20	Programa Mujeres jefas de Hogar	3
<b>Total</b>			<b>72</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Levantamiento de datos**

Todas las entrevistas y grupos focales fueron realizadas de manera virtual a través de las plataformas de Google Meet y Zoom, siguiendo una pauta de preguntas (Ver Anexos 1-3). Estas instancias tuvieron una duración de una hora aproximadamente y se registraron mediante grabación, pidiendo consentimiento explícito a todos/as los/as participantes (Winkler, Alvear, Pasmanik & Olivares, 2015). Para el caso de los grupos focales, estos se conformaron según rubro (manufactura, agropecuario, compra y venta y servicios) y algunos de ellos de forma mixta, para así visualizar la existencia de problemáticas presentes en algún tipo de rubro en específico.

### **Análisis de datos**

Para analizar los datos obtenidos, luego de transcribir cada una de las entrevistas y grupos focales, fueron aplicados los procedimientos referentes a la Teoría Fundamentada o Grounded Theory, realizando una codificación abierta (Glaser & Straus, 1967). Esto último permitió revisar la información obtenida de manera inductiva, buscando categorizar y organizar todo aquello que los/as participantes expresaron, independientemente si dicha información pretendía ser o no incluida. Asimismo, ello facilitó que las observaciones fueran dirigidas hacia el dato mismo y no hacia la pauta de preguntas. En el anexo 4 se presenta la codificación de los datos junto con su frecuencia según la cantidad de veces que fue nombrado.

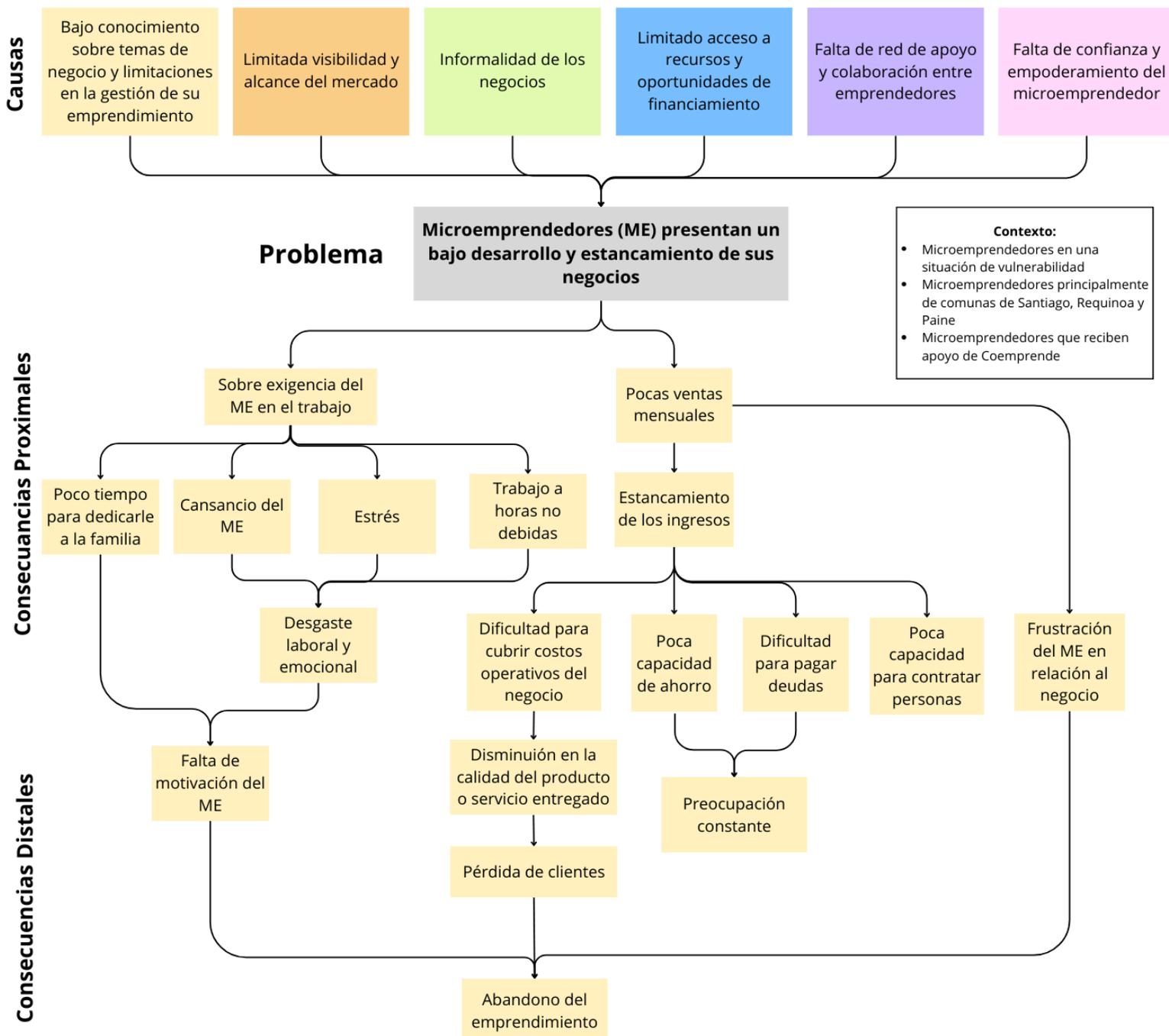
### **Criterios de rigor**

En cuanto a los criterios de rigor, cabe destacar que la pauta de preguntas que se utilizó para cada entrevista o grupo focal fue revisada en conjunto con el equipo de Coemprende. Asimismo, en términos del análisis de la información, este se hizo mediante triangulación, de modo que las categorías que surgieron en los resultados fueron construidas a partir de todo el equipo (Salgado, 2007), cuidando lo más posible de no interferir el diagnóstico con las propias subjetividades. Una vez finalizada esa fase de análisis, se procedió a la construcción del modelo problema y modelo solución en conjunto con el equipo.

## 5. Modelo Problema

El modelo del problema presentado anteriormente busca resumir las seis causas que convergen en la problemática principal, la cuál es, **los microemprendedores (ME) presentan un bajo desarrollo y estancamiento de sus negocios**. El problema se identifica a partir de las perspectivas de emprendedores, asesores y externos, cuyas causas y consecuencias se detallaran a continuación.

### Resumen Modelo Problema



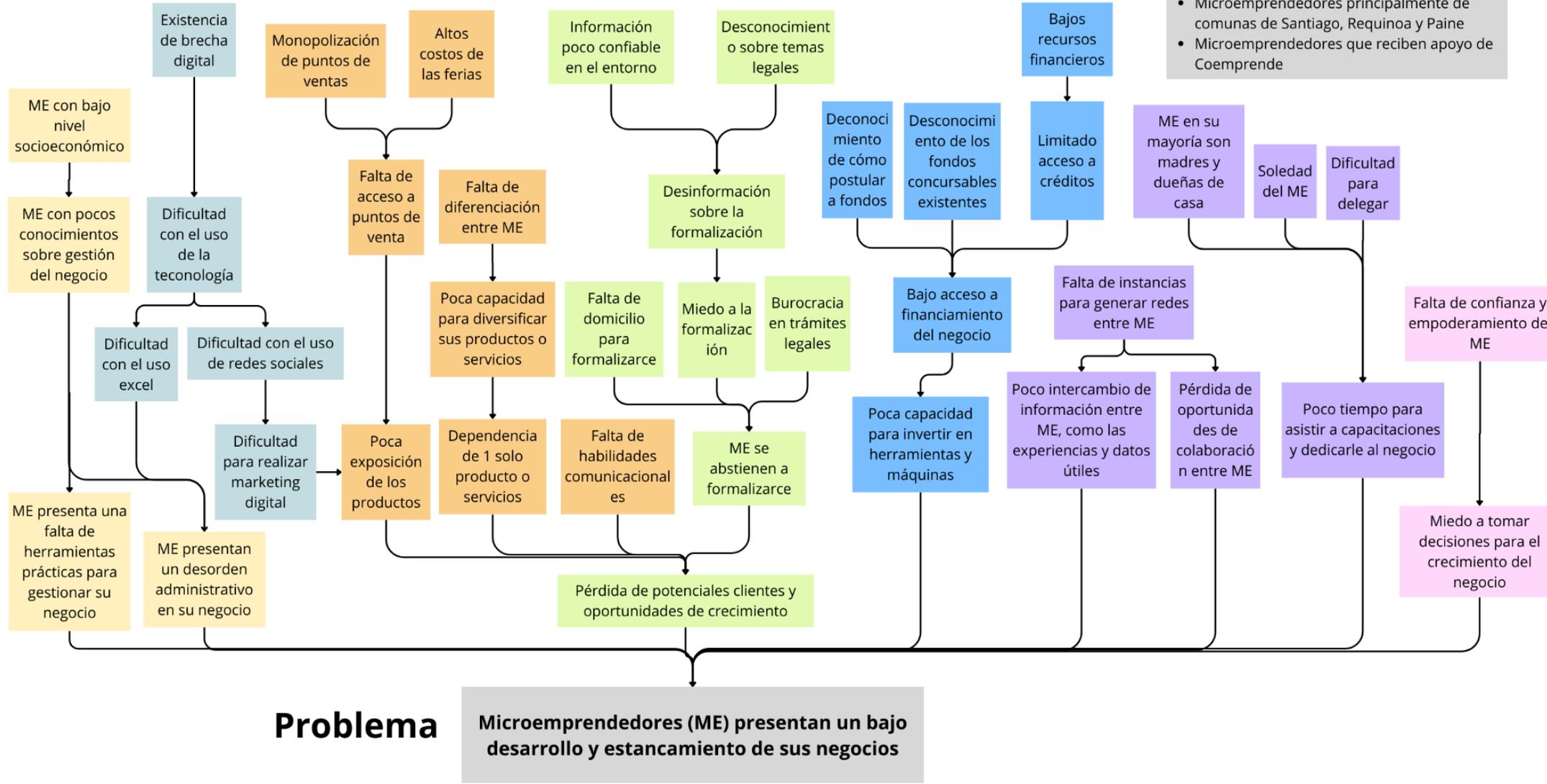
## Causas del Modelo Problema

Causas Distales

Causas Proximales

**Contexto:**

- Microemprendedores en una situación de vulnerabilidad
- Microemprendedores principalmente de comunas de Santiago, Requinoa y Paine
- Microemprendedores que reciben apoyo de Coemprende



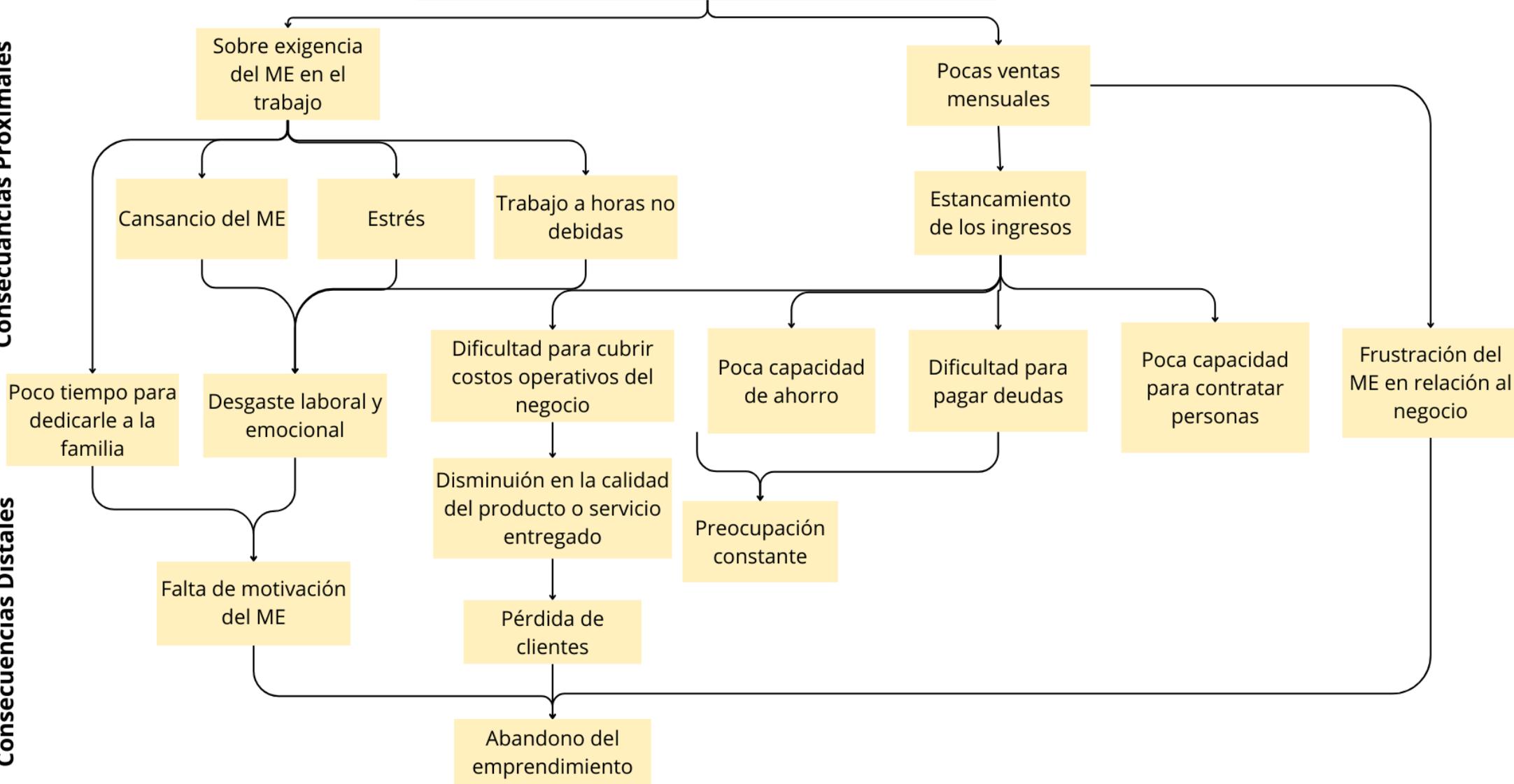
### Problema

Microemprendedores (ME) presentan un bajo desarrollo y estancamiento de sus negocios

**Problema**  
**Microemprendedores (ME) presentan un bajo desarrollo y estancamiento de sus negocios**

Consecuencias Proximales

Consecuencias Distales



## Causas

### a) **Bajo conocimiento sobre temas de negocio y limitaciones en la gestión de su emprendimiento**

Sobre las causas identificadas, una causa distal refiere al *bajo conocimiento sobre temas de negocio y limitaciones en la gestión de su emprendimiento*, la cual se relaciona con la causa proximal de que los *microempreendedores presentan una falta de herramientas prácticas para gestionar su negocio y presentan un desorden administrativo*. Algunos de los participantes, tanto como los mismos microempreendedores, asesores relacionados y externos a la corporación identificaron la falta de conocimiento como una causa directa de que los microempreendedores presenten un bajo desarrollo y estancamiento de sus negocios. Sobre esto, participantes de las tres áreas entrevistadas mencionan:

*“Lo primero que nos pasó con Arturo fue la falta de conocimiento y administración del negocio. Desde lo básico: costos, flujo de caja, cuánto tiene que vender. No pueden parametrar el rango mensual” (Grupo focal 8, manufactura, asesor 4).*

*“Por ejemplo a mi me gusta el tema de capacitaciones, por ejemplo, quise en algún momento dejar de lado las hortalizas y meterme a los champiñones, hongos y no encuentre nadie ni tampoco un lugar para capacitarme, busque en youtube, pero no es lo mismo. Lo que necesitamos son herramientas al final, porque en el fondo las herramientas y conocimientos nos van a quedar para toda la temporada” (Grupo focal 4, agropecuario, emprendedor 1).*

*“Hay una brecha digital muy grande. Todas te dicen que les gustaría participar en espacios de comercialización físico. La red social te permite llegar más lejos pero hay poco conocimiento respecto a estos temas” (Grupo focal 20, Programa Mujeres Jefa de Hogar, Externo 1).*

Las viñetas anteriores demuestran la relevancia que posee esta causa en el hecho de que los microempreendedores presenten un bajo desarrollo y estancamiento en sus negocios ya que, la falta de conocimientos y gestión genera que no puedan administrar correctamente el negocio y no puedan beneficiarse de este en términos monetarios y de la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos que este les pueda generar.

### b) **Limitada visibilidad y alcance del mercado**

Ahora bien, en relación con las causas anteriormente mencionadas se detalla la causa distal de la *existencia de una brecha digital* en los microempreendedores que desemboca las causas de *dificultad para realizar marketing digital*, cómo se muestra en la siguiente cita:

*“A mi me gustaría un apoyo que me oriente en todo los temas de tecnología. Sí, mi servicio lo llevo en el facebook, y mis hijos me dicen que estoy a la antigua. Les digo ¡Enseñenme, yo no sé y no tengo tiempo! (Grupo focal 5, mixto, emprendedor 1).*

Esta viñeta refleja cómo la dificultad para realizar marketing digital aportaba a generar la causa proximal de tener una *poca exposición de sus productos* y con ello *perder potenciales clientes*. Cómo menciona la emprendedora.

*“Pero igual importante el tema del marketing para nosotros, para captar nuevos clientes porque los clientes frecuentes igual nos traen nuevos clientes, pero las redes sociales yo creo que igual es un potencial muy fuerte para traer clientes nuevos.” (Grupo focal 3, servicios, emprendedora 2)*

Esta pérdida de potenciales clientes se da principalmente por la limitada visibilidad y alcance que los emprendedores tienen. Lo cuál surge también por la *monopolización de puntos de venta*, la *falta de diferenciación entre los microempresarios*, y la *poca exposición de sus productos*. Tal cómo se muestran en la siguientes citas:

*“Hay feria de emprendedores y yo también he postulado, pero siempre están como los mismos, se centran en un grupo nomás y no lo cambian.” (Grupo focal 6 Mixto, emprendedor 5).*

*“Con respecto a lo mismo, bueno hay muchas vitrinas donde te ofrecen lugares para vender, pero los costos son muy altos igual, la feria, el poner, guardar, eso cansa, cansa mucho, entonces un punto físico, eso es lo que falta. Por lo menos en la comunidad en la que yo vivo, en el sector de paine falta lugares físicos donde instalarse, con tiendas colaborativas, donde el valor no sea muy alto. Eso es importante para nosotros como artesanos y poder tener un espacio para comercializar” (Grupo Focal 1, manufactura, emprendedor 2)*

*“También a mí me hace falta un taller, donde yo puedo mostrar, dónde pueden los clientes ver las velas y mostrar sus productos. En eso necesito apoyo.” (Grupo focal 4, agropecuario, emprendedor 3)*

Así mismo, la *falta de habilidades blandas* también se presenta como una causa que genera la pérdida de clientes, cómo se muestra en la cita:

*“Es como entregarle herramientas respecto a las habilidades blandas de cómo comunicarse, como bien dices tú de cómo enfrentarse a la situación y no solo en términos de stock o rapidez en la entrega, si no que también de cómo puedo comunicarme yo con la otra persona. De enseñarles cómo enfrentarse frente a una propuesta o un 3ero ofreciendo los productos.” (Grupo focal 8, Manufactura, asesor 3)*

### **c) Informalidad de los negocios**

Así mismo, se presenta la causa distal *informalidad de los negocios*, la cual hace referencia a la limitada información y la poca fiabilidad en el entorno en el cual los microemprendedores se desenvuelven, lo cual está relacionado al desconocimiento sobre aspectos y temáticas legales que involucran la formalización de un microemprendimiento. Esto ocurriría como consecuencia a la (1) falta de domicilio para formalizarse, y al *miedo a la formalización* debido a la *burocracia en los procesos legales* que conllevan realizar dicha

formalización. Esto se refleja en los dichos de uno de los asesores legales encargados en la gestión legal de los distintos participantes del programa, el cual menciona:

- (1) *“A mi igual me pasa, no pude iniciar actividades, porque yo en el terreno donde vivo no es mio.”(Grupo focal 4, agropecuario, emprendedora)*
- (2) *“Bueno personalmente lo que me pasó a mi era el temor a dar espacio de legalizarse. Porque yo recibí apoyo emocional de mis asesores. Pero cuando llegué a la municipalidad, la gente te trata ahí como si tú supieras todo. entonces falta más apoyo ahí, que nos acompañe un asesor o una persona más especializada. Al momento que te dicen "...ya es que usted tiene que llenar esto..., pero por qué no sabe.” A mi me ayudo mucho la coach, el psicológico eeeh porque uno agarra temor en hacer esos trámites, porque es algo nuevo para uno, es algo que muchos tal vez queremos dar ese paso, pero da susto dar ese paso.” (Grupo focal 1, manufactura, emprendedor 4)*
- (3) *“La mayoría llega a la mitad por la cantidad de trámites y por la burocracia que hay. La gente se cansa y no hay tiempo. Se debería mejorar eso.”(Entrevista 15, Fomento productivo Requinoa)*

Es así, cómo el abstenerse a la formalidad se presenta como un obstáculos para el crecimiento de los negocio, ya que es una causa proximal a la pérdida de potenciales clientes y a las oportunidades de crecimiento, tal cómo se refleja en la siguiente cita:

*Y por otra parte el tema es quedarse siempre como microempendedor por no ser una mini pyme o una empresa más grande. El otro paso cuesta demasiado (formalización) y para el microempendedor es seguir en lo mismo todo el tiempo en ferias, etc, y dar el siguiente paso de formalizarse. Yo estuve con 2 microempendedores y se quedaron entrampadas en esto, en no estar formalizada, y siempre entrampadas en las mismas ferias. Ese paso se debe mejorar (Grupo focal 12, mixto, asesor 4).*

#### **d) Limitado acceso a recursos y oportunidades de financiamiento**

Otra causa distal identificada es relacionada al *limitado acceso de recursos y oportunidades de financiamientos* con el que cuentan los microempendedores, asociada a causas proximales referentes al *desconocimiento de cómo postular a fondos, de los fondos concursables existentes* y el *limitado acceso a créditos con los que cuentan*. Frente a lo anterior, los asesores mencionan:

*“Los recursos monetarios son sus problemas, no saben cómo postular a fondos porque no saben que existen y cómo postular. Después de ayudarlos a acceder y cómo mantenerla porque tienen que justificar. Eso creo que es importante a largo plazo” (Grupo focal 11, agropecuario, asesor 1).*

*“Que nos ayude a postular a fondos concursables, que nos orienten, porque por ejemplo yo he postulado como 5 veces y nunca he ganado nada, a FOSIS he postulado y nunca he ganado nada. Me gustaría que me orienten bien para hacer la postulación o otros fondos que sean más avanzados.” (Grupo focal 7, mixto, emprendedor 4)*

Estas viñetas por parte de los asesores vislumbran las causas mencionadas respecto al desconocimiento que hay sobre las oportunidades de financiamiento que entrega el Estado y el limitado acceso a recursos que presentan, causando que los microemprendedores no puedan invertir en sus negocios y no puedan seguir desarrollando sus negocios.

#### **e) Falta de red de apoyo y colaboración entre microemprendedores**

Por otra parte, se presenta la causa distal relacionada a la *falta de redes de apoyo y colaboración entre emprendedores*, las cuales se vinculan a causas proximales como la *falta de instancias para generar redes entre microemprendedores*, donde se pierden las *oportunidades de colaboración entre microemprendedores y el intercambio de información entre ellos(as)*, tal como se muestra en las siguientes viñetas:

*“Ella es la red de apoyo de muchas personas, pero ella no la tiene. Apoya a mucha gente, familiares como fuera, pero le falta una red que la ayude tanto personalmente como laboral. No nos ha contado que tenga una red de emprendedores. La gente que tiene a su alrededor son puros problemas.”* (Grupo focal 9, compra y venta, Asesor 3).

*“A mi me gustaría seguir siendo parte de la comunidad. Cuando ingrese estaba intentando hacer lo que yo consideraba correcto. Estaba con crisis existenciales y cuando fui a mustakis el pequeño grupito me di cuenta que estábamos todos en la misma y fue como, ya si ellos sobrevivieron tmb. Me decían qué hacer. Había un caballero que llevaba 6 años con su negocio y me explicada.”* (Grupo focal 7, mixto, emprendedor 3)

Además la necesidad de tener una red de apoyo surge en gran parte porque la mayoría son madres y dueñas de casa, se encuentran solas realizando su trabajo y tienen dificultad para delegar, todo esto aporta a la falta de tiempo, tanto para asistir a las capacitaciones cómo para dedicarle al negocio, tema que se debe tener en consideración al momento de diseñar intervenciones para microemprendedores. Lo anterior se visualiza en las siguientes citas:

*“También lo que me cuesta harto es manejar los tiempos. Porque soy dueña de casa, tengo tres hijos y a veces hay días que no puedo hacer tantas cosas como yo quisiera.”* (Grupo focal 4, agropecuario, emprendedora 2)

*“Uno piensa que nadie lo hace mejor que uno, da miedo arriesgarse dejar a otra persona, creemos que no va a dar frutos y creemos que es echarnos más carga a nosotros. Por eso no delegamos, uno piensa que solo uno hace las cosas bien y el resto. Mi coach emocional, me dijo que yo me meto mucho en la carga y que me cuesta mucho delegar”.* (Grupo focal 6, mixto, emprendedora 4)

La red de apoyo se presenta cómo un apoyo para sobrellevar las dificultades que trae el conciliar ser madres, dueñas de casa y emprendedoras, tal como recalca una de las emprendedoras:

*“Las cosas fundamentales de un emprendedor es la red de apoyo. De partida nuestra primera red de apoyo es la familia, uno deja de lado sus hijos, la casa, entonces la red de apoyo te aporta un montón para poder sobrellevar la dinámica. La red de apoyo es fundamental.”* (Grupo focal 1, manufactura, emprendedor 3).

#### **f) Falta de confianza y emprendimientos del microempendedor(a)**

Por último, se presenta la causa distal de la *falta de confianza y empoderamiento del microempresario*, relacionada a la causa proximal del miedo a tomar decisiones para el crecimiento del negocio. Según los asesores y los externos principalmente, mencionan:

*“En nuestro caso en algunos momentos nuestro emprendedor no sabía cómo actuar. En algunos casos, llegaba y generaba cosas y en otro le faltaba una guía en donde pudiera acotar el número de decisiones. Le faltaba como ese empujoncito, mayor confianza.”* (Grupo focal 1, manufactura, asesor 4)

*“Estoy de acuerdo con todo lo que han mencionado, creo que tiene que ver con un miedo natural de tomar decisiones, que cuando se tiene menos recursos, menos redes, entonces ese miedo a tomar decisiones y una microempresaria tuvo miedo hasta de cambiar el logo. Se debe trabajar el miedo.”* (Grupo focal 12, mixto, Asesor 1).

*“Salir de la zona de confort, que se arriesguen y que se den valor a sí mismos. Ellos no se creen mucho el cuento. Se van apagando. Tratar de motivarlos para que se crean su proyecto.”* (Entrevista 19, Fomento productivo Paine).

Este último punto marca la importancia de no dejar de lado el apoyo emocional que se le debe entregar a los(as) emprendedores(as), cómo hacer ver uno de los asesores:

*“(…) el tema de lo psicológico dentro de los emprendedores es fundamental, pues son instancias salir de la cotidianidad para generar espacios de redes entre emprendedores y así despejarse y generar más redes. Lo hemos notado con Bernardita porque en nuestras sesiones siempre parten con un primer espacio de conversación. Esto es algo muy fundamental que corre para todos los emprendedores.”* (Grupo focal 9, compra y venta, asesor 2)

Es así como, las seis causas distales presentadas anteriormente en conjunto con sus causas proximales específicas conlleva al problema principal presentado respecto a que las personas **microempendedoras presentan un bajo desarrollo y estancamiento en sus negocios.**

## Consecuencias

Podemos distinguir, en primer lugar como consecuencia proximal del problema el hecho de que el *microemprendedor debe sobreexigirse en el trabajo*, lo que genera una consecuencia distal respecto a la *falta de motivación del microemprendedor* debido a lo anterior. Esto se visualiza en la siguiente cita:

*“Lo que dice Patricia, que uno debe hacerlo todo. Si, por ejemplo ahora tengo que hacer el almuerzo ir a comprar y hacer el pan. Pero no sé hasta qué punto. Ha sido una bola de nieve, desde que entré a co-emprende ha sido una bola de nieve que va creciendo. Hoy día me llegó un punto que se me aprieta la guata, es agarrar y agarrar pero hasta qué punto, para que no baje la calidad.” (Grupo focal 7, mixto, emprendedor 4)*

En la viñeta se refleja como los microemprendedores deben sobreexigirse en su trabajo para cumplir con las expectativas de los clientes, lo que a su vez se relaciona con consecuencias relacionadas a su vida privada. Una participante mencionó:

*“Las cosas fundamentales de un emprendedor es la red de apoyo. De partida nuestra primera red de apoyo es la familia, uno deja de lado sus hijos, la casa, entonces la red de apoyo te aporta un montón para poder sobrellevar la dinámica” (GF ME 1 Manufactura, Emprendedor 7);*

En la cita anterior se muestra cómo el trabajo les deja *poco tiempo para dedicarles a sus familias*. Además, hay un alto nivel de *cansancio en los microemprendedores* debido al esfuerzo que requiere mantener sus negocios y el *trabajo en horas no debidas*, algunos participantes indicaron:

*“Con respecto a lo mismo, bueno hay muchas vitrinas donde te ofrecen lugares para vender, pero los costos son muy altos igual, la feria, el poner, guardar, eso cansa, cansa mucho, entonces un punto físico, eso es lo que falta (...)” (Grupo focal 1. manufactura, emprendedora 6), y “Trabajé hasta las 3 de la mañana, pero uno está motivado haciendo lo que le gusta” (Grupo focal 1, manufactura, emprendedor 2).*

De igual manera, se señala que esta sobreexigencia que existe en los microemprendedores genera altos niveles de *estrés* en los mismos, relatando:

*“El mayor problema es el alza de precios de los insumos. Es diferente a tiempos anteriores. Después de la pandemia y tengo que ir cotizando y buscando en distintos lugares. Ahora tengo pensando y se me ocurrió muchas veces dedicamos mucho tiempo al emprendimiento y dejamos de lado la parte emocional. Co-emprende ayuda en ese sentido, no trabajamos la parte emocional que es la base de un negocio. Los emprendedores nos echamos la cosas en mochila atras, estamos estresado y vamos acumulando acumulando y nos cuesta delegar.” (Grupo focal 7 mixto, emprendedor 2).*

Asimismo, en la viñeta se explica el *desgaste emocional* que terminan sintiendo los microemprendedores y en la cual reflejan la necesidad de abarcarlo en su trabajo:

*“Me gustaría que se hicieran más charlas como apoyo como personas, como manejar las emociones y todo. Nos olvidamos de nosotras como personas.”* (Grupo focal 2, compra y venta, emprendedor 5).

Agregado a lo anterior, logramos identificar como consecuencia proximal las *pocas ventas mensuales*, que conllevan a un *estancamiento de los ingresos*. Esto se refleja en los dichos de uno de los emprendedores, el cuál menciona:

*“Me cuesta mucho el tema de la inversión, porque han bajado mucho las ventas y entonces debo buscar precios y comprar más caro, compro por unidad no por caja, he tenido que bajar los precios”* (Grupo focal 7, mixto , emprendedor 1).

La viñeta anterior, hace referencia a cómo la disminución de demanda y ventas de sus productos, impacta en una recesión económica, afectando negativamente en la *baja capacidad de ahorro*, lo que conlleva a una dificultad para pagar sus deudas.

*“Ehh, la crisis ha sido algo que ha afectado bastante. Porque económicamente en la peluquería, si bien eh no me está yendo mal, estoy sola bicicleteando como pagando, pagando, pagando y no logró generar ahorros para comprar, por ejemplo, productos que me sugería la Pame no logró reunir a veces el ahorro para generar esa compra que mínimo son 250.000 pesos entonces igual es ss bastante como difícil lograr juntar capital para reinversión (...).”* (Grupo focal 3, servicios, emprendedora 5).

Así mismo, este estancamiento de los ingresos influye en la *limitada capacidad para contratar nuevas personas* que puedan ayudarlos a crecer o ampliar sus negocios, y crecer a nivel personal y empresarial. Esto se refleja en las siguientes viñetas:

*“Que estoy como pulpo trabajando, porque quiere decir que debo pagarle a una persona, pero no tengo la estructura para poder darle trabajo a las personas para que me ayude, eso me ha costado y he terminado haciéndolo yo todo”* (Grupo focal 7, mixto, emprendedor 1) ; Así mencionando también:

*“A mi me pasa lo mismo, hay mucha demanda, hay que correr, correr pero no da para pagarle a alguien”* (Grupo focal 7, mixto, Emprendedor 2).

Todo lo anterior influye en que el o la emprendedora en su mayoría *abandonen su emprendimiento*. Tal como se presenta en la siguiente cita:

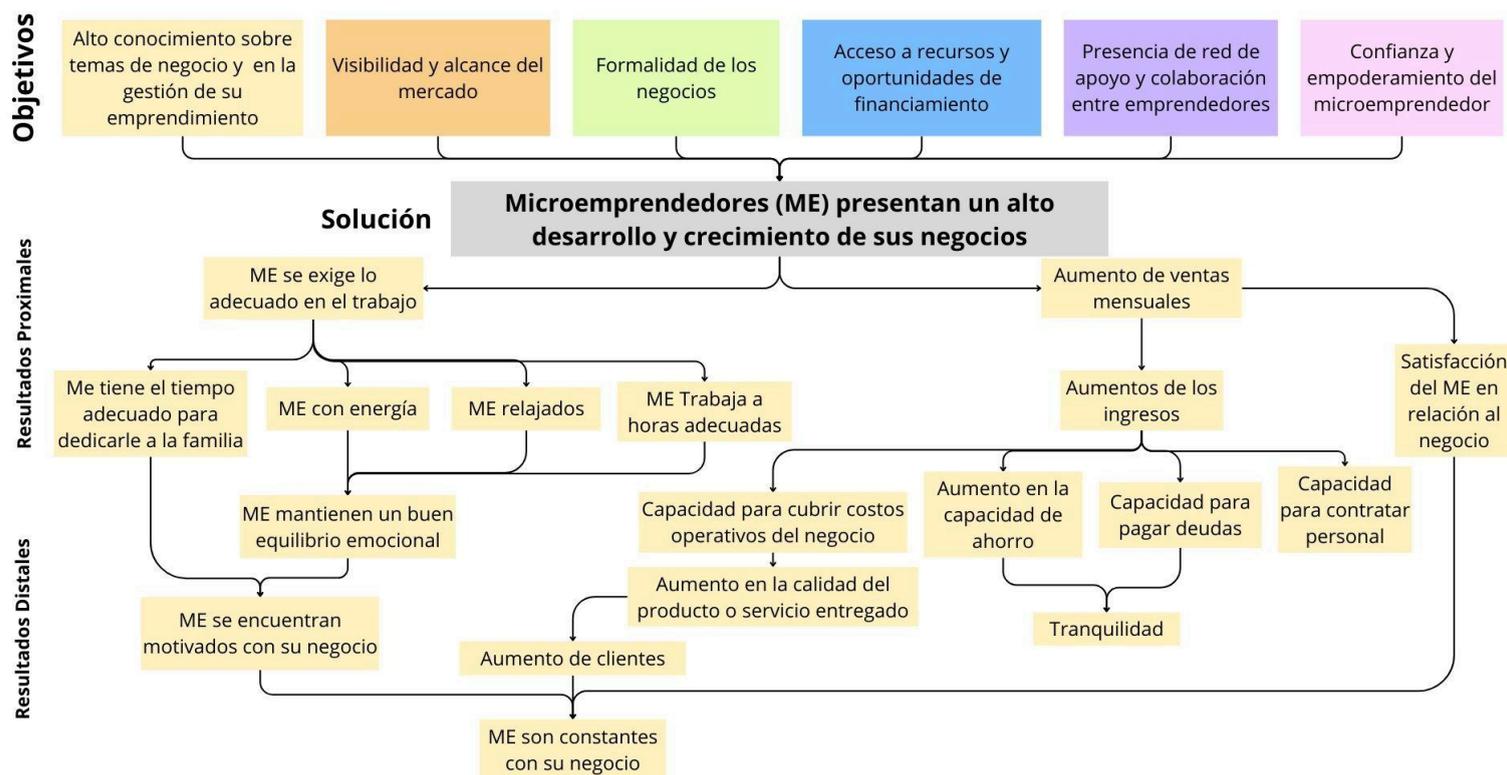
*“Las consecuencias son que sus negocios no crecen, por ejemplo, temas graves que tienen, es el orden administrativo contable, manejo de números, costos, cajas. Muchos de ellos quiebran porque el tsunami se viene encima.”* (Grupo focal 16, Simón de Cirene, Entrevistado 1).

## Contexto

El problema surge dentro del contexto de microemprendedores, principalmente en las comunas de Santiago, Requínoa y Paine. Según su carácter socioeconómico, se encuentran en situación de vulnerabilidad, al estar compuesto en su mayoría por mujeres emprendedoras, dueñas de hogar, siendo éstas el principal sostén económico del hogar.

## 6. Modelo Solución

### Resumen Modelo Solución



El modelo de solución presentado anteriormente se construyó en base al problema presentado en el apartado anterior. Para elaborarlo se siguieron las ideas expuestas en el modelo del problema, tomando las causas expuesta y transformándolas para que representaran los objetivos distales y proximales del modelo de solución. Por otro lado, las consecuencias se transformaron en los resultados esperados de la solución de la problemática principal. Cabe destacar que, al igual que en el modelo del problema, se demuestra en el diagrama cada objetivo principal con un color distintivo, donde el amarillo refiere al conocimiento y gestión de los mismos microemprendedores, el naranja a la visibilidad y alcance del mercado, el verde a la formalidad de los negocios de los microemprendedores, el azul al acceso a financiamientos, el morado a la creación de redes de apoyo y colaboración entre microemprendedores, y el rosado a la confianza y empoderamiento de los microemprendedores.

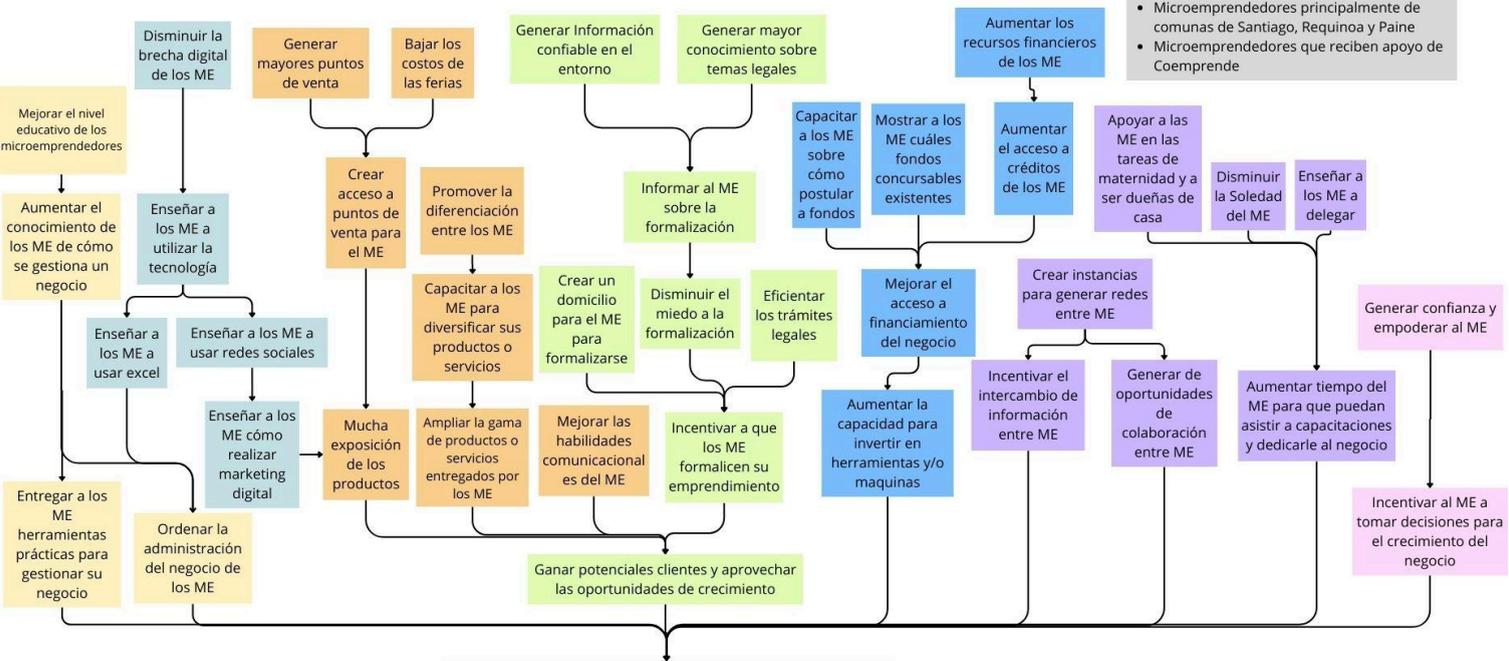
## Objetivos del Modelo Solución

**Contexto:**

- Microemprendedores en una situación de vulnerabilidad
- Microemprendedores principalmente de comunas de Santiago, Requinoa y Paine
- Microemprendedores que reciben apoyo de Coemprende

Objetivos Distales

Objetivos Proximales

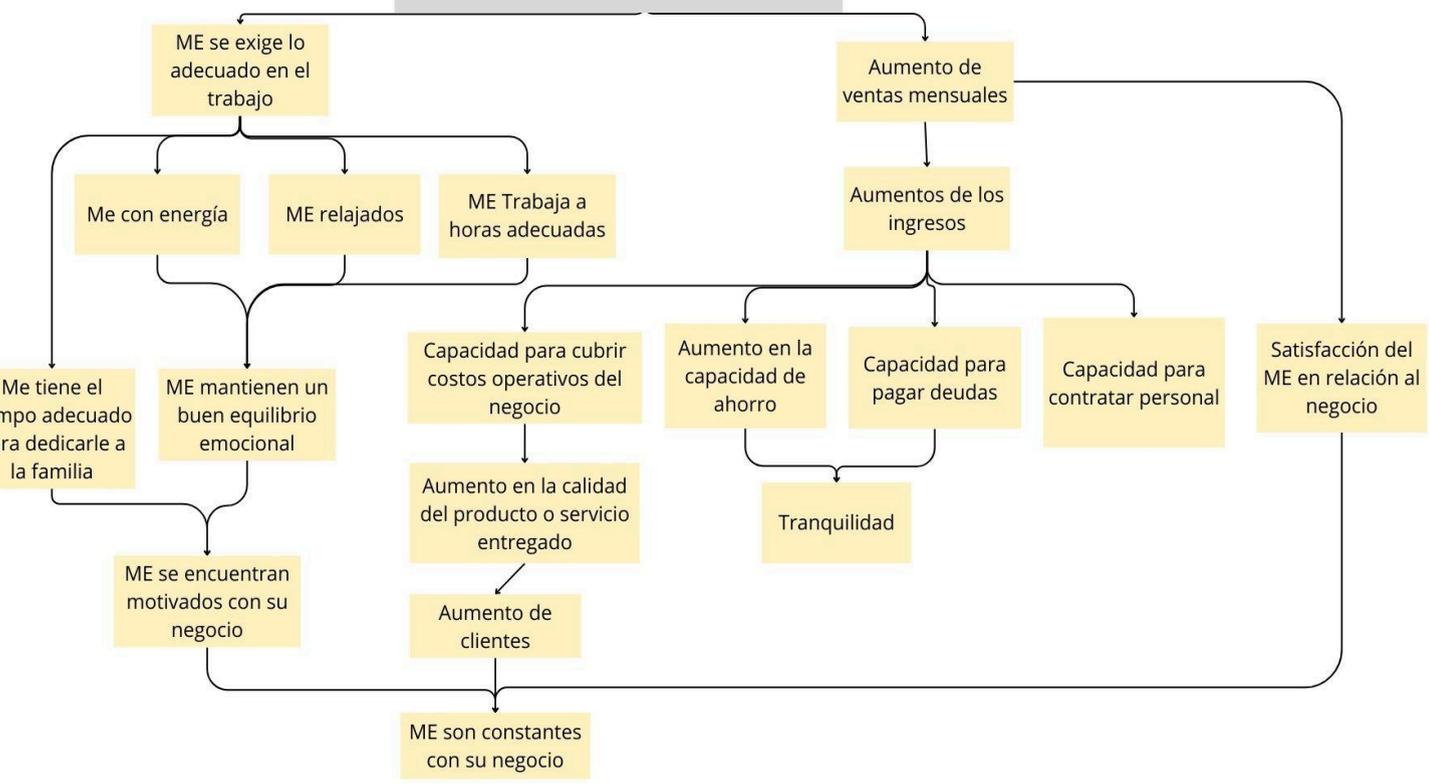


## Solución

Microemprendedores (ME) presentan un alto desarrollo y crecimiento de sus negocios

Resultados Proximales

Resultados Distales



## **Solución**

Se toma la problemática principal del modelo del problema, los *microemprendedores (ME) presentan un bajo desarrollo y estancamiento de sus negocios*, y se propone como solución que los *microemprendedores (ME) presenten un alto desarrollo y crecimiento de sus negocios*.

## **Objetivos**

### **a) Generar un alto conocimiento sobre temas del negocio y la gestión de su emprendimiento**

Como primer objetivo proximal se propone que los microempresarios posean un alto conocimiento sobre temas de negocios y en la gestión de su emprendimiento, lo que permitiría los objetivos proximales de entregar a los microemprendedores herramientas prácticas para gestionar su negocio y ordenar la administración del negocio de los microemprendedores.

*“Todo aprendizaje es bueno porque también te motivan y te ayudan a ti a seguir creciendo. Todo lo que sirva para crecer, sería buenísimo. Yo por lo menos seguiría participando. Seguir aprendiendo en la parte administrativa (...)” (Grupo focal 7, mixto, emprendedora 3).*

En la viñeta anterior, se demuestra como el objetivo de que los microemprendedores obtengan mayores conocimientos respecto a su negocio o sobre la gestión del mismo es algo que los motiva a seguir desarrollándose en el rubro del negocio, logrado a partir de lo que Co-emprende les enseña a los microemprendedores y lo que ellos se pueden enseñar entre sí.

### **b) Ampliar la visibilidad y el alcance de los microemprendimientos**

Otro de los objetivos propuestos es el objetivo de *visibilizar y tener un mayor alcance del mercado*, el cual responde a los objetivos proximales de *generar mayores puntos de venta y promover la diferenciación de los microemprendedores*. Tal como menciona uno de los asesores.

*“Yo tomo el punto de los lugares, porque si bien hay espacios de colaboración, falta una instancia en donde ellos (los emprendedores) presenten sus productos y servicios, poner en marcha, en un lugar establecido lleno de microemprendedores. También amar el fracaso, trabajar el miedo y poner casos de fracasos.” (Grupo focal 12, mixto, asesor 3)*

*“Yo siempre he tenido la inquietud de que se realice una feria o exposición de nuestros productos. Porque yo puedo decirles que vendo miel pero no se imaginan la cantidad de productos que tengo, que todos conozcan los productos y ahí hacer redes.” (Grupo focal 7, mixto, emprendedora 2)*

**c) Generar mayor conocimiento sobre la formalización y otros temas legales**

Por otra parte, el objetivo distal de *formalizar los negocios*, relacionado con el objetivo proximal de *informar a los microemprendedores sobre la formalización de sus negocios*, los cuales se justifican principalmente desde el punto de vista de los asesores:

*“Coincido con dos casos, es la transición de querer formalizar y no formalizar. Si abren facturas pueden venderle a otro tipo de empresa. En general todos venden en negro porque no quieren pagar el 25%. Yo les explico que si hacen facturas van a mejorar sus procesos. Si no facturan y hacen la transición no tienen acceso a bancos. Les cuesta porque es complejo y hay un tema en transitar la formalización del crecimiento (Grupo focal 4, agropecuario, asesor 1).*

**d) Mejorar el acceso a recursos y oportunidades de financiamiento**

Asimismo, el objetivo distal de dar acceso a recursos y oportunidades de financiamiento, relacionado a los objetivos proximales de capacitar a los microemprendedores sobre cómo postular a fondos y aumentar el acceso a crédito de los microemprendedores. Lo anterior adquiere una importancia que mencionan los mismos microemprendedores:

*“Tener apoyo para poder obtener fondos de financiamiento. Saber como postular, en que fechas y cuales son los requisitos. Saber a qué y cómo poder postular” (Grupo focal 2, compra y venta, emprendedor 2).*

**e) Generar redes entre emprendedores, creando instancias donde puedan intercambiar información, experiencias y colaborar entre ellos**

También, se identificó como otro objetivo la *presencia de redes de apoyo y colaboración entre los microemprendedores*. Esta colaboración se puede hacer presente tanto generando instancias donde puedan intercambiar información entre emprendedores como generar las instancias de colaboración, tal como se evidencia en las siguientes viñetas:

*“Acá mi apoyo es mi esposo, él a sido apicultor hace 16 y 17 años entonces me ha pasado todo el conocimiento y tiene amigos del rubro que hacen lo mismo y nos han ido enseñando hemos viajado a otras partes y nos han enseñado cómo fabricar otras cosas, así que ahí vamos compartiendo, herramientas, conocimientos” (GF ME 4 Agropecuario, Emprendedor 2).*

*“Le gusta mucho estas reuniones con otros emprendedores, pues hay dolores comunes entre los emprendedores y así se dan cuenta cómo mejorar, o sacar ideas con otros emprendedores. Le gustan mucho las juntas, ideal que se pudieran hacer más frecuentes y no necesariamente presencial, sino que ustedes puedan moderar y levantar ciertos puntos para tener espacios de interacción y contención. A veces uno necesita contar con 3 personas para hablar de temas que no quieres abordar con tu red cercana.” (2, compra y venta, asesor 2)*

*“Unas pequeñas como reuniones entre como, nose po, el día de hoy vamos a hacer una junta con todas las personas que trabajan en repostería, o comida, y mañana todas las personas que trabajan en artesanía. Así podemos conocernos y compartir. no todos hacen lo mismo y no todos lo hacen igual y no todos saben todo. Yo entrego mucho los conocimientos que tengo yo, si hasta cierto punto. (...) Yo ayudo por lo menos bastante porque me gusta que la gente salga adelante, que no dependa de un hombre. Yo tengo una pareja super buena, pero es bueno tener su propia plata.*

La última cita resalta la colaboración no solo entre emprendedoras, sino también entre mujeres. Dado que la mayoría de las emprendedoras son mujeres, es crucial brindarles apoyo en sus responsabilidades maternas y fomentar la solidaridad entre ellas. Esto les permitirá equilibrar tanto su vida familiar como el desarrollo de sus negocios, como señala una de las emprendedoras::

*“El otro era la vitrina, el cómo poner los productos sin la necesidad de tener que estar tener que estar todo el día exponiendo, casi todas somos mamás y estamos todo el día fuera de nuestras casas. Buscar lugares para exponer nuestros productos y entre nosotras nos fuéramos rotando, esa es una idea de las que se me ocurre.” (Grupo focal 1, manufactura, emprendedor 1)*

Así mismo, el enseñarle a los emprendedores a delegar en uno de los objetivos distales que permitiría a los emprendedores tener más tiempo para dedicarles a capacitaciones y al funcionamiento del negocio, tal cómo menciona uno de los emprendedores:

*“Consejo a Don Pablo que está a punto de hacer el salto, nosotros la única solución es delegar, estuvimos enseñando a un niño, trajimos 3, pero lo más importante es delegar. Yo estaba igual de acogotado, por estar en producción, y resulta que delegar fue lo mejor que hice.” (Grupo focal 7, mixto, emprendedor 3)*

**f) Empoderar a los microemprendedores para que puedan enfrentar de manera más efectiva los desafíos del emprendimiento**

Por último, se destacó el objetivo distal sobre la *confianza y empoderamiento del microemprendedor*, para generar que estos puedan tomar decisiones sobre su emprendimiento y desarrollarlo aún más. Esto se ejemplifica con la viñeta:

*“Tengo una red de apoyo y Co-emprende ha sido para mi una gran ayuda y me presta apoyo en todo ámbito. Me contactaron con una coaching y ella me ayudó como nunca lo pensé. Y mis asesores que me apoyan mucho y nunca había tenido nunca durante mis 12 años de ME sentirme tan respaldada. Y se que si necesito algo Co-emprende me va a apoyar, y así mi ánimo anda super bien. Y siempre lo voy agradecer. Y ando con el tiempo y aun así cumplo con las tareas.” (Grupo focal 2, compra y venta, emprendedora 4)*

*“Eeh personas que te estén apoyando, puede ser instituciones, municipalidad, familia, el grupo donde estas trabajando, ustedes son una red de apoyo, la fundación. Entonces eso hace que uno pueda tener confianza para poder avanzar”* (Grupo focal 1, manufactura, emprendedor 6).

### **Resultados Esperados**

En cuanto a lo anterior, esperamos obtener como resultados proximales que los microemprendedores tengan una *exigencia equilibrada en el trabajo*, de manera que logren disponer de más tiempo para dedicárselo a su familia, proporcionándoles una mayor energía y relaxo, trabajando adecuadamente las horas correspondientes, manteniendo así un buen equilibrio emocional.

*“A mi me paso, bueno mis fortalezas son que manejo todo muy bien, soy muy estructurado, horarios etc. Pero antes yo era como tu, aceptaba muchos pedidos al inicio, yo aprendí que también tengo vida, como todos, como los mall, supermercados. Entonces yo respeto mucho los horarios y para el cliente se ve aun mejor que no respondas a las 11 de la noche sino a la mañana siguiente. Después ya solita se da la venta. Ahora yo no agendo así, solo 2 días de anticipación. Después pasas un umbral donde ya la gente llega. Uno para estar bien con la pega tiene que estar bien mentalmente también. A las 3 am agarraba ventas, me despertaba a responder un mensaje. Puse horarios y me fue mejor, mayor ventas que sin horarios.”* (Grupo focal 7, mixto, emprendedora 3)

Así mismo, se espera que al presentar un mayor desarrollo y crecimiento de sus negocios por parte de los microemprendedores, esto genere un *aumento de ventas mensuales*, generando un *aumento de ingresos*, obteniendo así una *mayor capacidad para cubrir sus costos operativos del negocio*, lo que les *permitirá incrementar la calidad del producto o servicio entregado*, logrando obtener un *aumento de clientes*.

*“Son cosas básicas que al final hacen la diferencia. Hay un 30% de crecimiento después del acompañamiento. Quizás por la reducción de costos o aumento de ventas. Otro ejemplo, tenemos un emprendedor que tiene una panadería y los asesores se dieron cuenta que los costos de la harina estaban por sobre el mercado, le dijeron que cotizara en otras partes y solo haciendo eso, comprando en otros lugares bajaron mucho sus costos. Es importante estar conectado.”* (Entrevista 16, Simón de Cirene)

De igual forma, el incremento de sus ingresos les permitirá un progreso en sus *capacidades de ahorro*, permitiéndoles pagar sus deudas y lograr *contratar nuevo personal*, trayendo como resultado un aumento de tranquilidad en los microemprendedores. La siguiente cita muestra un ejemplo de lo anterior:

*“En un principio cuando iba a entregar pedidos quitaba tiempo y me atrasaba en otros pedidos. Encontré la opción de tomar un delivery externo, ahora que contrate un delivery puedo ir aprovechando mejor.”* (Grupo focal 6, mixto, emprendedora 1).

Finalmente, un último resultado proximal, sería el generar un sentimiento de satisfacción por parte de los microemprendedores en relación a su propio negocio, lo que traería como consecuencia general que los microemprendedores logren ser constantes con su negocio, alcanzando el objetivo de *potenciar el desarrollo de sus emprendimientos*.

## 7. Conclusión

Tras el exhaustivo proceso de recopilación de información, en el que participaron un total de 72 individuos, se ha elaborado el modelo problema. Este reveló que el principal desafío enfrentado por los microemprendedores es el estancamiento y bajo desarrollo de sus negocios. Este fenómeno surge de una serie de causas identificadas, las cuales han sido resumidas en siete puntos clave, el bajo conocimiento sobre temas de negocio y limitaciones en la gestión de su emprendimiento; la limitada visibilidad y alcance del mercado; la informalidad de los negocios; el limitado acceso a recursos y oportunidades de financiamiento; el limitado acceso a recursos y oportunidades de financiamiento; la falta de red de apoyo y colaboración entre microemprendedores y por último la falta de confianza y emprendimientos del microemprendedor. Asimismo este problema trae cómo consecuencias la sobre exigencia del microemprendedor en el trabajo, lo cual provoca un desgaste laboral y emocional y poco tiempo para dedicarle a la familia, ambos factores influyen en la falta de motivación del emprendedor. Por otro lado, otra de las consecuencias presentadas son la disminución en sus ventas mensuales, provocando un estancamiento de sus ingresos influyendo en su poca capacidad de generar ahorros, dificultades para pagar sus deudas y teniendo una limitada capacidad para contratar personas. Finalmente esta disminución en sus ventas mensuales lleva a la frustración del microemprendedor, influyendo directamente en el abandono del emprendimiento.

Ante esta problemática, se ha diseñado el modelo de solución, el cual propone que los microemprendedores(as) presenten un alto desarrollo y crecimiento de sus negocios. Para esto se plantean los siguientes objetivos: generar un alto conocimiento sobre temas del negocio y la gestión de su emprendimiento; ampliar la visibilidad y el alcance de los microemprendimientos; generar mayor conocimiento sobre la formalización y otros temas legales; mejorar el acceso a recursos y oportunidades de financiamiento; generar redes entre emprendedores, creando instancias donde puedan intercambiar información, experiencias y colaborar entre ellos y finalmente empoderar a los microemprendedores para que puedan enfrentar de manera más efectiva los desafíos del emprendimiento.

## 7. Bibliografía

Aguilar, M & Ander Egg, E. (2005). *Cómo elaborar un proyecto, guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. 18° edición, Editorial LUMEN/HVMANITAS, Viamonte 1674, Buenos Aires.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Muestreo en la investigación cualitativa. En R. Hernández, C. Fernández & P. Baptista. *Metodología de Investigación* ( pp. 392-403).  
[http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edicion.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edicion.pdf) (formato)

Instituto Nacional de Estadísticas (2023). *Manual Metodológico VII Encuesta de Microemprendimiento*. Morandé N°801, piso 22, Santiago, Chile.

Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Unidad de Estudios División de Política Comercial e Industrial (2018). *El microemprendimiento en Chile*. Ministerio de economía, fomento y turismo. Santiago de Chile.

Ussher, M. M. (2006). El objeto de la psicología comunitaria desde el paradigma constructivista. *Psicología para América Latina*, (5), 0-0. Buenos Aires.  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000100008)

Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Costa Rica: LIBERABIT.

Winkler, M. I., Pasmanik, D., Alvear, K., & Olivares, B. (2015). *La dimensión ética en psicología comunitaria: orientaciones específicas para la práctica y la formación*. Santiago, Chile: Universidad de Santiago de Chile.

## 8. Anexos

### Anexo 1: Pauta Grupo Focal Emprendedores

#### Introducción

Presentación de las entrevistadoras. Presentar los objetivos de la entrevista, el cual es *“Identificar los problemas, necesidades y recursos del microemprendedor del rubro de (manufactura/compra y venta/ servicios/ agropecuario → mencionar uno según el grupo entrevistado) junto con las expectativas de pertenecer a una comunidad emprendedora para que así podamos diseñar un programa de comunidad pensando en cuales son sus necesidades y co-crearlo en conjunto.”*

Explicitar la confidencialidad, el anonimato y la voluntariedad de la instancia. Recibir la aprobación de todos los participantes para que la instancia sea grabada.

Invitar a los/las participantes a prender la cámara. Preguntar si todos los/las participantes están familiarizados con la plataforma zoom y si saben como levantar la mano.

Explicar en qué consiste el grupo focal: *“En la siguiente instancia realizaremos un par de preguntas y se busca poder generar discusión y conocer las perspectiva de todos. Todas las opiniones son válidas y para nosotros es muy importante escucharlos a ustedes.”*

#### Preguntas

##### **Tema 1. Presentación**

1. Presentación de ME, su nombre y su emprendimiento de forma breve.

##### **Tema 2. Problemas - necesidades**

2. ¿Qué necesidad o problema presentas de forma constante como emprendedor? ¿Qué necesidades vez en los otros emprendedores? → Problemas o necesidades tanto materiales como personales, guiar la pregunta
3. ¿Cuáles creen que son las causas y consecuencias de este problema?
4. ¿Qué tipo de apoyo crees que sería bueno recibir para superar estos problemas o necesidades?
5. ¿Qué crees que debería cambiar, en ti o en tu alrededor para poder potenciar tu negocio?

##### **Tema 3. Recursos - Fortalezas**

6. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas de tu emprendimiento?, aquello en lo que sientes que sabes manejar bien.
7. ¿Qué recursos materiales y/o personales consideras tener que potencian o favorezcan a tu negocio? → Hacer la pregunta abierta, luego según las respuestas dirigir la pregunta a recursos materiales o personales (ej, soy muy busquilla, soy muy simpática, lo que trae a nuevos clientes, etc)

##### **Tema 4. Redes - Comunidad**

8. Cuando les decimos “Red de apoyo” ¿Qué se les viene a la cabeza?
9. ¿Crees que el tener una red de apoyo ya sea tanto de instituciones como de cercanos podría aportar a tu negocio? ¿de qué forma?
10. Co-emprende tiene una segunda etapa el cuál se llama “Comunidad” de la cual algunos de acá son parte. Esta segunda etapa busca generar redes entre emprendedores y hacer un espacio colaborativo. ¿Crees que es necesario pertenecer a esta comunidad de emprendedores? ¿Qué expectativas tienen de esta comunidad?
11. ¿Qué actividades te gustaría que realice CO-emprende de la cuál participarías?

12. ¿Crees que hay otras formas o nuevas vías en las que Co-emprende puede aportar? ¿Cuáles?

#### **Tema 5: Conclusión**

13. ¿A alguien se le quedó algo en el tintero? ¿Hay algo que no le gustaría que incorporamos en el registro?
14. ¿Qué les pareció la actividad? ¿Algún comentario, alguna crítica?

Realizar una síntesis de los principales aportes y dar un agradecimiento.

### **Anexo 2: Pauta Grupo Focal Asesores**

#### **Introducción**

Presentación de las entrevistadoras. Presentar los objetivos de la entrevista, el cual es *“Conocer los problemas, necesidades y recursos del microemprendedor desde su perspectiva como asesores para que así podamos diseñar un programa de comunidad pensando en cuales son sus necesidades y co-crearlo en conjunto.”*

Explicitar la confidencialidad, el anonimato y la voluntariedad de la instancia. Recibir la aprobación de todos los participantes para que la instancia sea grabada.

Invitar a los/las participantes a prender la cámara. Preguntar si todos los/las participantes están familiarizados con la plataforma zoom y si saben como levantar la mano.

Explicar en qué consiste el grupo focal: *“En la siguiente instancia realizaremos un par de preguntas y se busca poder generar discusión y conocer las perspectiva de todos. Todas las opiniones son válidas y para nosotros es muy importante escucharlos a ustedes.”*

#### **Preguntas**

##### **Tema 1. Presentación**

1. Presentación de los Asesores, su nombre y de dónde vienen y el emprendimiento al cual asesoraron.

##### **Tema 2. Problemas - necesidades**

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que tu emprendedor presenta al gestionar su negocio?
3. ¿Hay obstáculos específicos que limitan el crecimiento del negocio del emprendedor? ¿Cuáles son?
4. ¿Qué necesidad o problema presenta de forma constante tu emprendedor? ¿Qué necesidades vez en los otros emprendedores? → Problemas o necesidades tanto materiales como personales, guiar la pregunta
5. ¿Cuáles creen que son las causas y consecuencias de este problema?
6. ¿Cómo sueles hacer frente tu emprendedor a estos problemas o necesidades?
7. ¿Qué tipo de apoyo crees que sería bueno que tu emprendedor reciba para superar estos problemas o necesidades?
8. ¿Qué crees que debería cambiar, en tu emprendedor o en su alrededor para poder potenciar su negocio?

##### **Tema 3. Recursos - Fortalezas**

9. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas del negocio de tu emprendedor?, aquello en lo que sientes que sabe manejar bien.

10. ¿Qué recursos consideras que tiene tu emprendedor que potencia o favorezca a su negocio? → Hacer la pregunta abierta, luego según las respuestas dirigir la pregunta a recursos materiales o personales (ej, soy muy busquilla, soy muy simpática, lo que trae a nuevos clientes, etc)

#### **Tema 4. Redes - Comunidad**

11. ¿Sientes que tu emprendedor tiene una red de apoyo? ¿Sientes que esta red de apoyo los ayuda en el desarrollo de su negocio? ¿De qué forma?
12. Co-emprende tiene una segunda etapa el cuál se llama “Comunidad” de la cual algunos de acá son parte. Esta segunda etapa busca generar redes entre emprendedores y hacer un espacio colaborativo. ¿Crees que el pertenecer a esta comunidad sería un aporte a tu emprendedor y que este asistiría?
13. ¿Te gustaría poder aportar al desarrollo de este programa de comunidad? ¿de que forma?
14. ¿Crees que hay otras formas o nuevas vías en las que Co-emprende puede aportar? ¿Cuáles? ya sea en el programa despega o en el de comunidad

#### **Tema 5: Conclusión**

15. ¿A alguien se le quedó algo en el tintero? ¿Hay algo que no le gustaría que incorporamos en el registro?
16. ¿Qué les pareció la actividad? ¿Algún comentario, alguna crítica?

Realizar una síntesis de los principales aportes y dar un agradecimiento.

### **Anexo 3: Pauta Grupo Focal Entidades Externas**

#### **Introducción**

Presentación de las entrevistadoras. Presentar los objetivos de la entrevista, el cual es “*Conocer los problemas, necesidades y recursos del microemprendedor desde su perspectiva como entidades/municipalidades para que así podamos diseñar un programa de comunidad pensando en cuales son las necesidades de los microemprendedores.*”

Explicitar la confidencialidad, el anonimato y la voluntariedad de la instancia. Recibir la aprobación de todos los participantes para que la instancia sea grabada.

Invitar a los/las participantes a prender la cámara. Preguntar si todos los/las participantes están familiarizados con la plataforma zoom y si saben como levantar la mano.

Explicar en qué consiste el grupo focal: “*En la siguiente instancia realizaremos un par de preguntas y se busca poder generar discusión y conocer las perspectiva de todos. Todas las opiniones son válidas y para nosotros es muy importante escucharlos a ustedes.*”

#### **Preguntas**

##### **Tema 1. Presentación**

1. Presentación de los personas, su nombre y cuál es su cargo (entender cuál es su grado de relación con el emprendimiento)
2. Perfil del emprendedor en sectores vulnerables de su comuna. ¿A qué se dedica la mayoría de ellos?

##### **Tema 2. Problemas - necesidades**

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que los emprendedores presentan al gestionar su negocio? **Que nos den ejemplos específicos.**
4. ¿Hay obstáculos específicos que limitan el crecimiento del negocio del emprendedor? ¿Cuáles son?
5. ¿Qué necesidad o problema presenta de forma constante los emprendedores de su organización? ¿Qué necesidades se ven en los diferentes emprendedores? → Problemas o necesidades tanto materiales como personales, guiar la pregunta.
6. ¿Cuáles creen que son las causas y consecuencias de este problema?
7. ¿Cómo suele hacer frente el emprendedor a estos problemas o necesidades?
8. ¿Qué tipo de apoyo crees que sería bueno que él emprendedor reciba para superar estos problemas o necesidades?
9. ¿Con qué herramientas cuenta la organización para apoyar a los emprendedores? ¿Tienen programas para ellos? ¿En qué consisten estos programas?
10. ¿Qué crees que debería cambiar, en tu emprendedor o en su alrededor para poder potenciar su negocio?

### Tema 3. Recursos - Fortalezas

11. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas del negocio de los emprendedores en tu organización?, aquello en lo que sientes que sabe manejar bien, ejemplos.
12. ¿Qué recursos consideras que tienen los emprendedores que potencia o favorece a su negocio? → Hacer la pregunta abierta, luego según las respuestas dirigir la pregunta a recursos materiales o personales.

### Tema 4. Redes - Comunidad

13. ¿Sientes que los emprendedores tienen una red de apoyo? ¿Sientes que esta red de apoyo los ayuda en el desarrollo de su negocio? ¿De qué forma?
14. Co-emprende tiene una segunda etapa el cuál se llama "Comunidad" explicamos en breve lo que se trata... Esta segunda etapa busca generar redes entre emprendedores y hacer un espacio colaborativo. ¿Crees que el pertenecer a esta comunidad sería un aporte para los emprendedores y que estos asistirán?
15. ¿Creen que podríamos trabajar en conjunto con este programa? ¿De qué forma?
16. ¿Crees que hay otras formas o nuevas vías en las que Co-emprende puede aportar? ¿Cuáles? ya sea en el programa despega o en el de comunidad.

### Tema 5: Conclusión.

17. ¿A alguien se le quedó algo en el tintero? ¿Hay algo que no le gustaría que incorporamos en el registro?
18. ¿Qué les pareció la actividad? ¿Algún comentario, alguna crítica?

Realizar una síntesis de los principales aportes y dar un agradecimiento.

## Anexo 4: Codificación y Categorización de Grupos Focales y Entrevistas

Categoría	Tema	Frecuencia
RED DE APOYO	NECESIDAD DE INTERCAMBIAR INFORMACIÓN ENTRE ME	30
	FALTA DE UNA RED DE APOYO	26
	RED DE APOYO FAMILIAR	22
	NECESIDAD DE APRENDER SOBRE LA EXPERIENCIA DE OTROS EMPRENDEDORES	18
	POCO TIEMPO POR SER MADRE Y DUEÑA DE CASA	18
	RED DE APOYO ENTRE EMPRENDEDORES	13

	RED DE APOYO COEMPRENDE	10
	IMPORTANCIA DE LAS REDES DE APOYO	9
	NECESIDAD DE COLABORAR ENTRE EMPRENDEDORES	9
	DESAPROVECHAMIENTO DE LA RED DE APOYO	8
	RED DE APOYO INSTITUCIONAL	8
	IMPORTANCIA APOYO EMOCIONAL	7
	IMPORTANCIA DE LA RED DE APOYO	7
	IMPORTANCIA DE LA RED ENTRE EMPRENDEDORES	7
	FALTA DE UNA RED DE APOYO	6
	MUNICIPALIDAD COMO RED DE APOYO	6
	NECESIDAD DE HACER REDES ENTRE EMPRENDEDORES	5
	NECESIDAD DE APOYO EMOCIONAL AL ME	4
	CLIENTES COMO RED DE APOYO	3
	EXISTENCIA DE RED DE APOYO	3
	IMPORTANCIA DEL ACOMPAÑAMIENTO	3
	APOYO EMOCIONAL AL ME	2
	EXISTENCIA RED DE APOYO ENTRE EMPRENDEDORES	2
	FALTA APOYO EMOCIONAL	2
	FALTA DE RED DE APOYO COMO OBSTÁCULO PARA EL CRECIMIENTO	2
	ALMACENEROS MUY COMUNITARIOS	1
	DESERCIÓN DE ACTIVIDADES POR FALTA DE RED DE APOYO	1
	DISPOSICIÓN DEL ME A AYUDAR A SUS PARES	1
	FALTA APOYO PARA DESARROLLAR Y DAR VISIBILIDAD	1
	FALTA DE APOYO EMOCIONAL	1
	FALTA DE REDES DE APOYO FAMILIARES	1
	IMPORTANCIA DE LAS REDES DE APOYO PARA EL ÁMBITO EMOCIONAL	1
	IMPORTANCIA DE UNA RED ENTRE ASESORES	1
	IMPORTANCIA DEL APOYO ADMINISTRATIVO	1
	IMPORTANCIA RED DE APOYO FAMILIAR	1
	INSTITUCIONES COMO APOYO EN LA EDUCACIÓN DEL ME	1
	LA CONFIANZA QUE TE OTORGA UNA RED DE APOYO	1
	NECESIDAD DE AMPLIAR CONTACTOS	1
	NECESIDAD DE APMPLIAR CONTACTOS	1
	NECESIDAD DE COLABORAR ENTRE EMPRENDEDORES DEL MISMO RUBRO	1
	NECESIDAD DE GENERAR REDES CON EMPRESAS	1
	POCO APOYO ENTRE ME DE OTRAS COMUNAS	1
<b>BRECHA DIGITAL</b>	DIFICULTAD CON USO DE REDES SOCIALES	15
	NECESIDAD DE APOYO EN EXCEL	12
	BRECHA DIGITAL COMO OBSTÁCULO PARA EL CRECIMIENTO	8
	DIFICULTAD CON USO DE TECNOLOGÍA	4

	FALTA DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	2
	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA	2
	DIFICULTAD PARA APOYAR A LOS ADULTOS EN EL USO DE TECNOLOGÍA	1
	FALTA DE APARATOS TECNOLÓGICOS	1
	NECESIDAD DE DIGITALIZAR EL NEGOCIO	1
	POCA EXPOSICIÓN DIGITAL	1
	POCO USO TECNOLOGÍA PARA REGISTRAR VENTAS	1
<b>TEMAS LEGALES</b>	INFORMALIDAD COMO BARRERA	8
	MIEDO A LA FORMALIZACIÓN	8
	FALTA DE APOYO EN TEMAS LEGALES	7
	DESINFORMACIÓN DE LA FORMALIZACIÓN	5
	DESCONOCIMIENTO EN TEMAS LEGALES	3
	MUCHA BUROCRACIA EN TRÁMITES	2
	OBSTÁCULOS EN PATENTES	2
	PROBLEMAS PERMISOS SANITARIOS	2
	BARRERAS PARA LA FORMALIZACIÓN	1
	DESINFORMACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE PERMISOS SANITARIOS	1
	DIFICULTAD ACCESO PERMISOS	1
	INICIO DE ACTIVIDADES	1
	NECESIDAD DE APOYO CON INFORMACIÓN DEL SI	1
	NECESIDAD DE APOYO EN LA COMPRA POR FACTURA	1
	NO PUEDE INICIAR ACTIVIDADES	1
	TEMAS LEGALES	1
<b>TIEMPO</b>	POCO TIEMPO DEL ME	21
	POCO TIEMPO POR SER MADRE Y DUEÑA DE CASA	18
	FALTA DE TIEMPO PARA ASISTIR A ACTIVIDADES PRESENCIALES	2
	FALTA DE TIEMPO PARA ASISTIR A CAPACITACIONES	1
	FALTA DE TIEMPO PARA CONTRATAR A PERSONAS	1
	FALTA DE TIEMPO PARA DEDICARLE A LOS HIJOS	1
	FALTA DE TIEMPO PARA DESTINARLO A SU NEGOCIO	1
	FALTA DE TIEMPO POR EXPONER EN FERIAS	1
	MUCHO TIEMPO DESTINADO A PRODUCCIÓN Y POCO TIEMPO A BÚSQUEDA DE CLIENTES	1
	NO LE VEN IMPORTANCIA A LA RED DE APOYO A CAUSA DEL POCO TIEMPO	1
	POCA DISPONIBILIDAD POR POCO TIEMPO	1
	POCO TIEMPO PARA MARKETING	1
	POCO TIEMPO POR ATENDER A CLIENTES (ALMACENERAS)	1
	POCO TIEMPO POR TEMAS FAMILIARES	1
<b>EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS</b>	FALTA DE PUNTOS DE VENTAS	20
	EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS	9

	NECESIDAD DE FERIAS	5
	ALTOS COSTOS DE LAS FERIAS	3
	NECESIDAD DE VITRINAS DIGITALES	3
	CANSANCIO FÍSICO POR PARTICIPAR EN FERIAS	1
	CONSTANCIA DE LOS MISMOS PUESTOS DE FERIA	1
	DESCONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS PARA PARTICIPAR EN FERIAS	1
	DESCONOCIMIENTO INFORMACIÓN PARA VENDER EN METRO	1
	DIFICULTAD PARA ABRIR NUEVOS ESPACIOS DE FERIA	1
	FALTA PUNTO DE VENTA ESTABLECIDO	1
	MONOPOLIZACIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA	1
	MUNICIPALIDAD DISPONIBILIZA ESPACIOS PARA VENTAS	1
	PAPELEO DE FERIAS	1
	PÉRDIDA CLIENTES POR NO TENER LUGAR DE EXPOSICIÓN	1
<b>FONDOS CONCURSABLES</b>	DESCONOCIMIENTO DE CÓMO POSTULAR A FONDOS	10
	FALTA DE APOYO PARA POSTULAR A FONDOS	4
	FRUSTRACIÓN ANTE POSTULACIÓN DE FONDOS	2
	DESCONOCIMIENTO DE LOS FONDOS QUE EXISTEN	1
	DIFICULTAD DE ENTREGAR FONDOS POR MALVERSACIÓN	1
	ME QUE SÍ POSTULA A FONDOS	1
<b>FALTA DE FORMACIÓN</b>	FALTA DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS	10
	DESCONOCIMIENTO DE INGRESOS, COSTOS E INVENTARIO	8
	VALORIZACIÓN DE PRODUCTOS (PRICING)	8
	MEZCLA DE FINANZAS DEL NEGOCIO Y DEL HOGAR	6
	POCA GESTIÓN DEL NEGOCIO	6
	OBJETIVOS COMERCIALES POCO CLAROS	5
	NECESIDAD APRENDER MARKETING DIGITAL	5
	DESCONOCIMIENTO FINANCIERO	3
	DIFICULTAD PARA NEGOCIAR CON EMPRESAS	3
	IMPORTANCIA APOYO ADMINISTRATIVO	2
	IMPORTANCIA APOYO ADMINISTRATIVO	2
	MAL MANEJO DE LOS RECURSOS	2
	MAL MANEJO DE LOS RECURSOS	2
	NECESIDAD DE AUTOMATIZAR EL NEGOCIO	2
	NECESIDAD DE AUTOMATIZAR EL NEGOCIO	2
	POCO CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	2
	POCO CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	2
	POCO REGISTRO DE LAS COMPRAS Y VENTAS	2
	POCO REGISTRO DE LAS COMPRAS Y VENTAS	2
	DESCONOCIMIENTO BENEFICIOS DEL ESTADO	1
DESCONOCIMIENTO SOBRE NUEVOS MERCADOS	1	
MAL MANEJO DE LAS GANANCIAS (GASTOS HORMIGAS)	1	

	NECESIDAD DE EDUCACIÓN FINANCIERA	1
	POCO CONOCIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO	1
	POCO CONOCIMIENTO EN VENTAS	1
<b>NECESIDADES</b>	NECESIDAD DE CAPTACIÓN DE CLIENTES	7
	AMPLIAR MIX DE PRODUCTOS	5
	DIFICULTAD PARA INVERTIR EN EL NEGOCIO	5
	NECESIDAD DE DATOS DE PROVEEDORES	5
	NECESIDAD DE NUEVOS APRENDIZAJES	4
	FALTA DE ESPACIO FÍSICO ACCESIBLE PARA TRABAJAR	2
	APRENDER A COTIZAR	1
	FALTA DE HERRAMIENTAS/MÁQUINAS POR POCO PRESUPUESTO	1
	NECESIDAD DE MÁQUINAS	1
	NECESIDAD DE VENDER	1
	PLATAFORMA DE APRENDIZAJES	1
	<b>DEBILIDADES DEL ME</b>	DESORDEN DEL NEGOCIO
FALTA DE CONFIANZA ME		11
POCA ORGANIZACIÓN		11
DIFICULTAD PARA DELEGAR		10
FALTA DE HABILIDADES BLANDAS Y COMUNICACIONALES		6
DIFICULTAD COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE		4
POCA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN		3
POCO MOLDEABLE, NO LE GUSTA EL CAMBIO		3
BAJA AUTOESTIMA		2
DESORDEN FINANCIERO		2
FALTA DE MOTIVACIÓN DEL ME		1
INGRESOS POCO ESTABLES		1
MAL MANEJO DE CAPITAL HUMANO		1
MIEDO A COBRAR, VENDER		1
MIEDO A NUEVAS VENTAS		1
POCA CAPACIDAD DE POTENCIAR SUS PRODUCTOS		1
POCA CONTINUIDAD		1
POCA INICIATIVA DEL ME		1
POCA INNOVACIÓN		1
POCO RECICLAJE		1
POCO RESPONSABLES CON LAS TAREAS	1	
UBICACIÓN POCO ESTRATÉGICA PARA VENTAS	1	
<b>CONTEXTO VULNERABLE</b>	CONTEXTO VULNERABLES DEL ME Y BAJOS RECURSOS	9
	LIMITADO ACCESO A CRÉDITOS	6
	BAJO NIVEL EDUCATIVO	4
	BAJOS RECURSOS MATERIALES	3
	FALTA DE INFORMACIÓN DE CALIDAD EN SU ENTORNO	4

	POCOS RECURSOS DE LAS INSTITUCIONES PARA APOYAR A ME	2
	ALTOS COSTOS RECURSOS MATERIALES	1
	ALFABETIZACIÓN	1
	DESIGUALDAD ECONÓMICA	1
	ENTORNO PROBLEMÁTICO	1
	FALTA APARATOS TECNOLÓGICOS	1
	MALA ECONOMÍA DEL PAÍS	1
	MALA VALORACIÓN DE PRODUCTOS POR BAJA CAPACIDAD ADQUISITIVA EN SU ENTORNO	1
	NECESIDAD DE APOYO FINANCIERO	1
	SITUACIÓN ECONÓMICA MALA COMO UN OBSTÁCULO PARA EL CRECIMIENTO	1
<b>OBSTÁCULOS PARA EL CRECIMIENTO</b>	DEPENDENCIA DEL CLIMA	6
	DEPENDENCIA DEL DESPACHO PARA LAS VENTAS Y FALTA DE RECURSOS PARA DESPACHAR	4
	POCA CAPACIDAD PARA ENFRENTAR EL CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO	4
	NECESIDAD DE SALIR DE LA ZONA DE CONFORT PARA CRECER	3
	PROBLEMAS FAMILIARES	3
	BARRERA EL TIEMPO DE TRASLADO PARA QUIENES VIVEN EN REGIÓN	2
	FALTA DE DOMICILIO PARA INICIO DE ACTIVIDADES	2
	ALZA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	1
	DESIGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LA MUNICIPALIDAD	1
	DESINFORMACIÓN SOBRE OPCIONES PARA CAPACITARSE	1
	ENTRAPADOS EN EMPRENDIMIENTOS PEQUEÑOS	1
	ESTANCAMIENTO POR SUSTO A NUEVOS DESAFÍOS	1
	ME SUPERADOS POR ANSIEDAD	1
	POCA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO	1
	POCA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	1
	POCO FLUJO DE CLIENTES EN ZONAS RURALES	1
	PROBLEMAS PERSONALES	1
REPETICIÓN DE PRODUCTOS CON OTROS EMPRENDEDORES	1	
<b>CONSECUENCIAS</b>	PULPO TRABAJANDO	5
	POCA CAPACIDAD DE AHORRO	3
	TRABAJO A HORAS NO DEBIDAS	2
	AUMENTO DE CLIENTES CON BUEN MANEJO DE MARKETING	1
	CANSANCIOS DE LOS ME	1
	COMETER ILEGALIDADES PARA ALCANZAR ÉXITO	1
	DIFICULTAD PARA CRECER AL NO SER CONSTANTES POR FALTA DE TIEMPO	1
	FALTA DE INSTANCIAS PARA DISTRAERSE	1
	MIEDOS POR LA DESINFORMACIÓN	1

	MUCHO ESTRÉS	1
	NEGOCIO ESTANCADO POR FALTA DE CAPACITACIONES	1
	NIVEL EMOCIONAL AFECTADO	1
	POCO INGRESO	1
	SOBRE STOCK POR DEPENDENCIA DEL CLIMA	1
<b>CARACTERÍSTICAS DEL ME</b>	SOLEDAD DEL ME	5
	ALTAS EXPECTATIVAS DEL ME	4
	ANSIOSOS POR TENER RESULTADOS RÁPIDOS	3
	ENDEUDADO	3
	MIEDO A TOMAR DECISIONES	3
	ASISTENCIA SOLO SI RECIBEN ALGO A CAMBIO	1
	DIFICULTAD PARA PROYECTARSE A FUTURO	1
	GENERALMENTE MUJERES ME	1
	MAYORÍA DE ME HOGARES MONOPARENTALES	1
	MIEDO A FRACASAR	1
	PÉRDIDA DE OPORTUNIDADES POR MIEDO A FRACASAR	1
	TOMARLOS DE LA MANO PARA QUE ASISTAN	1
	VALORAN LA AYUDA	1
	<b>MOTIVADOR</b>	EMPRENDER POR NECESIDAD
SER SU PROPIO JEFE		1
<b>GENERAL</b>	ALTA COMPETENCIA ENTRE ME	4
	IMPORTANCIA DE LA RECOMENDACIÓN BOCA A BOCA	4
	IMPORTANTE DISMINUIR COSTOS	4
	BARRERAS PARA POSTULAR A PROGRAMAS O PPTOS	2
	IMPORTANCIA DE LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES.	2
	NECESIDAD DE TALLERES POR RUBRO	2
	ALTOS COSTOS DE MOVILIZACIÓN	1
	APOYO AUDIOVISUAL	1
	APRENDIZAJE	1
	CAMBIO DE ACTITUD	1
	COSTOS DE PRODUCCIÓN ALTOS	1
	DESINFORMACIÓN DE PROGRAMAS DISPONIBLES	1
	DIFICULTAD ACCESO A OPORTUNIDADES	1
	DIFICULTAD EN LAS ENTREGAS A DOMICILIO	1
	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	1
	IMPORTANCIA DEFINIR HORARIOS DE VENTA	1
	IMPORTANCIA DEL MARKETING	1
	MUNICIPALIDAD NO ES APOYO POR COBROS SIN SENTIDO SEGÚN LA REALIDAD DEL ME	1
	NECESIDAD PARA DAR EL SIGUIENTE PASO	1
	POCAS VENTAS GRANDES	1
POCO APOYO PARA HOMBRES ME	2	

	TRANSPORTE PÚBLICO ES LIMITANTE	1
	VARIACIÓN DE LAS VENTAS SEGÚN LOS LUGARES	1
	<b>TOTAL CÓDIGOS</b>	<b>814</b>