

# APORTE DEL MODELO SBDC TRANSFERIDO A CHILE: SISTEMATIZACIÓN DEL IMPACTO Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DE CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS DE SERCOTEC

## CONTRIBUTION OF THE SBDC MODEL TRANSFERRED TO CHILE: SYSTEMATIZATION OF THE IMPACT AND INSTITUTIONAL LEARNING OF SERCOTEC'S BUSINESS DEVELOPMENT CENTERS PROGRAM

Rodrigo Barra Novoa<sup>1</sup>

### RESUMEN

El estudio de los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas se enmarca en la implementación de políticas de apoyo y crecimiento para el sector Mipyme. La investigación responde a la necesidad de comprender la adaptación de las mejores prácticas del modelo estadounidense Small Business Development Center (SBDC) en América Latina, con especial atención a la experiencia institucional del Programa de Centros de Desarrollo de Negocios en Chile. El artículo analiza la adopción y transferencia del modelo SBDC en el país, sistematizando los aprendizajes institucionales obtenidos entre 2015-2020 y examinando el impacto económico generado en más de 20.000 Mipymes atendidas. El estudio destaca la creación de nuevos empleos formales y el aumento de ventas, demostrando la efectividad del programa para mejorar la productividad y desempeño de las Mipymes. La metodología de estudio de caso revela factores clave para el éxito del programa y discute implicaciones para políticas públicas y futuras líneas de investigación.

**Palabras Clave:** Pequeñas empresas, crecimiento económico, economía institucional, políticas públicas.

### ABSTRACT

The study of Small Business Development Centers is framed within the implementation of support and growth policies for the MSME sector. The research responds to the need to understand the adaptation of the best practices of the U.S. Small Business Development Center (SBDC) model in Latin America, with special attention to the institutional experience of the Business Development Center Program in Chile. The article analyzes the adoption and transfer of the SBDC model in the country, systematizing the institutional learnings obtained between 2015-2020 and examining the economic impact generated in more than 20.000 MSMEs served. The study highlights the creation of new formal jobs and increased sales, demonstrating the effectiveness of the program in improving the productivity and performance of MSMEs. The case study methodology reveals key factors for the program's success and discusses implications for public policy and future lines of research.

**Key words:** Small businesses, economic growth, institutional economics, public policy.

Recibido: 16/03/2021    Aceptado: 20/12/2022

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas por la Universidad Camilo José Cela - España. Correo: [rodrigo.barra.novoa@gmail.com](mailto:rodrigo.barra.novoa@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7204-1528>

## 1. INTRODUCCIÓN

Diversas políticas de fomento productivo sugieren que una asignación eficiente del gasto público es una condición necesaria para reducir las brechas empresariales. Esto implica la implementación de servicios no financieros, con el objetivo de ampliar la oferta de asistencia técnica y así abordar con mayor agilidad las fallas de mercado y las diversas barreras institucionales que obstaculizan el crecimiento de las pequeñas empresas (Sercotec, 2014).

La provisión de servicios de desarrollo empresarial, como capacitación, asesoría y acompañamiento, se presenta como una estrategia clave para fortalecer las capacidades de gestión, innovación y competitividad de las pequeñas empresas. Estos servicios no financieros buscan complementar el acceso al crédito y otros apoyos, de manera integral, para impulsar el desarrollo y sostenibilidad de este segmento empresarial.

La implementación efectiva de estos programas de asistencia técnica requiere un diseño adaptado a las necesidades específicas de los pequeños negocios, así como una adecuada articulación entre los diferentes actores del ecosistema de fomento productivo, como el gobierno, la academia y el sector privado. Solo así se podrá abordar con mayor eficacia las diversas barreras que enfrentan las pequeñas empresas en su proceso de crecimiento y consolidación.

En este contexto, el presente artículo examina los principales aportes del modelo de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (Small Business Development Centers, SBDC) de Estados Unidos, al analizar su transferencia y adaptación en Chile. En tal sentido, el abordaje metódico del estudio de caso basado en el enfoque propuesto por Yin (2018), ha permitido realizar un análisis profundo del proceso de adaptación del modelo SBDC en el contexto chileno, identificando los factores clave de su implementación y aprendizaje institucional. Asimismo, se examinan los resultados tangibles en términos de impacto económico, como la creación de nuevos empleos formales y el aumento de ventas en las empresas atendidas, demostrando la efectividad del programa para mejorar la productividad y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas.

### **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

- ❖ Escasa sistematización sobre los orígenes, evolución y experiencia institucional de los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (SBDC).
- ❖ Escasa literatura sobre las variables estructurales y macro institucionales que otorgan sostenibilidad al modelo SBDC.
- ❖ Escasa información sobre los hitos y resultados más importantes involucrados en el proceso de transferencia, adaptación e implementación del modelo SBDC en Chile.

### **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Examinar los principales aportes del conocimiento del modelo SBDC de los Estados Unidos transferido a Chile.
2. Sistematizar los aprendizajes institucionales del programa de Centros de Negocios de SERCOTEC.
3. Evaluar el impacto económico del programa en las Mipymes asistidas a nivel nacional.
4. Identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser aplicadas en otros contextos latinoamericanos.

### **1.3. HIPÓTESIS**

1. Las dinámicas macro-institucionales del modelo de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC, por sus siglas en inglés) tienen un impacto significativo a nivel institucional y empresarial en el Programa de Centros de Desarrollo de Negocios en Chile.
2. En Chile, la estructuración del programa SBDC presenta una relación costo-beneficio positiva que garantiza impacto y sostenibilidad en el tiempo.
3. El programa SBDC/CDN (Centros de Desarrollo de Negocios) presenta efectos positivos no solo a nivel nacional, sino también en las economías regionales ubicadas en las zonas extremas de Chile, lo que indica su capacidad de adaptación y aprendizaje a nivel institucional.

## 2. METODOLOGÍA

La investigación implementó un diseño de investigación cualitativa y descriptiva, centrado en el método de estudio de casos, para realizar un análisis detallado del fenómeno en su contexto real y responder a las preguntas "cómo" o "por qué" relacionadas con los acontecimientos o fenómenos estudiados (Yin, 2018). Este enfoque permitió una comprensión profunda de cómo los servicios de desarrollo empresarial (SDE) abordan los desafíos y las fallas de mercado que afectan al segmento Mipyme en América Latina y Chile.

El objeto de estudio seleccionado fue el programa de Centros de Desarrollo de Negocios en Chile, con el objetivo de evaluar la naturaleza de la intervención y su implementación a nivel nacional, así como para contrastar resultados y detectar patrones y factores determinantes que influyen en la efectividad y sostenibilidad del programa de Centros de Desarrollo de Negocios en Chile.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas con actores clave del programa, incluyendo personal de los centros y empresarios beneficiarios, así como a través del análisis de documentos como informes de impacto económico y de satisfacción de los clientes. Además, se examinaron encuestas de impacto económico para cuantificar los resultados utilizando los registros tributarios respaldados en el software Neoserra.

### 2.1. Revisión de la literatura

El análisis de la literatura se centra en los servicios no financieros, tanto en el contexto internacional como en el caso específico de Chile. En tal sentido, se ha examinado la evolución y situación actual del sector Mipyme, incluyendo las características de las micro y pequeñas empresas, su participación en la economía nacional, y las principales políticas y programas de apoyo para este segmento empresarial.

La literatura internacional destaca la importancia de los servicios de desarrollo empresarial en la resolución de debilidades empresariales y fallas de mercado, y en el establecimiento de roles claros para los facilitadores y proveedores de estos servicios. Se ha analizado la experiencia de varios países y organismos donantes en la estimulación del

crecimiento económico de las Mipymes, y se ha discutido la variedad de enfoques y estudios de caso que sirven de base para los responsables del sector público en la búsqueda de soluciones a los retos que enfrentan los pequeños negocios.

En el caso chileno, se ha estudiado la adaptación del modelo SBDC y su impacto en las Mipymes, así como la regionalización de los instrumentos de fomento productivo y la implementación de la red de Centros de Desarrollo de Negocios (CDN). La literatura también aborda la evaluación de resultados e impactos del programa, que se considera un aspecto destacable del modelo chileno.

### **2.1.1. Servicios de desarrollo empresarial**

El término “Servicios de Desarrollo Empresarial” fue acuñado en los años 90 por el Comité de Agencias Donantes para el Desarrollo de Pequeñas Empresas (DCED, 2001), para reemplazar el término “servicios no financieros”.

La institución define SDE como servicios que mejoran el rendimiento de la empresa, su acceso a nuevos mercados y su capacidad para competir. La definición de “servicios de desarrollo empresarial” incluye una amplia gama de servicios de asistencia técnica, que facilitan el cumplimiento de una serie de funciones, que van desde las ventas hasta las finanzas, pasando por la gestión administrativa y el manejo de la tecnología.

En este contexto, los servicios de desarrollo empresarial (SDE) se presentan como una estrategia clave para abordar las diversas debilidades empresariales y fallas de mercado, mediante diagnósticos precisos y metodologías de acompañamiento diseñadas para fomentar una gestión empresarial eficiente (Kantis y Díaz, 2008). Estos servicios no financieros buscan complementar el acceso al crédito y otros apoyos, de manera integral, para impulsar el desarrollo y sostenibilidad de este segmento empresarial (SERCOTEC, 2014).

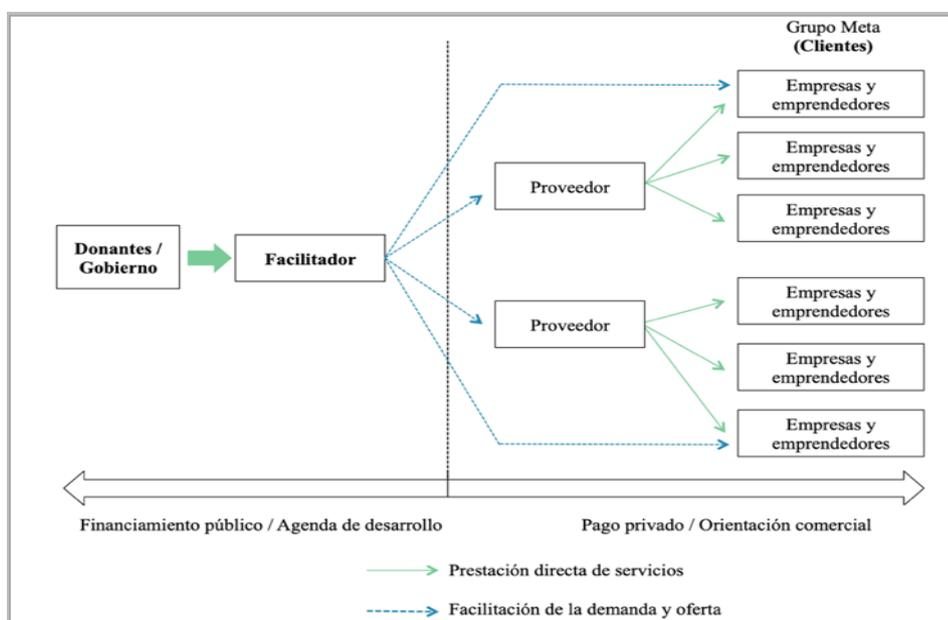
Es importante destacar que los beneficios económicos a corto plazo no son siempre un indicador fiable del desempeño de las pequeñas empresas. Por ello, la asistencia técnica y el acompañamiento personalizado a largo plazo son fundamentales para mejorar la posición competitiva de los negocios en el tiempo (Barra Novoa, 2019).

Estos enfoques a largo plazo son esenciales para fortalecer las capacidades de gestión, innovación y competitividad de las Mipymes, lo que a su vez contribuye al crecimiento económico y la generación de empleo (Atienza y Aroca, 2012).

El paradigma dominante de los servicios de desarrollo empresarial pone especial atención en establecer claramente los roles de los facilitadores y proveedores de los SDE, de forma tal, de conectar adecuadamente la oferta pública con los requerimientos empresariales, tal como se muestra en la figura 1.

**Figura 1**

*Facilitadores y proveedores de SDE*



**Fuente:** Elaboración a partir de Villarán & Gutiérrez, 2001.

### 2.1.2. Centros de desarrollo empresarial

Varios países y organismos donantes han comprometido en las últimas tres décadas apoyo para estimular el crecimiento económico de las Mipymes. En este contexto, la literatura internacional en este campo es muy diversa, y la variedad de enfoques y estudios de caso representan el trasfondo sobre el que han de trabajar los responsables del sector público, a fin de encontrar soluciones a los diferentes retos que enfrentan los pequeños negocios.

La mayoría de las investigaciones consideran que los servicios de desarrollo empresarial son proporcionados por Centros Empresariales para el Desarrollo de Pequeñas Empresas. Dependiendo del contexto o ámbito de especialización podemos encontrar diversos programas con características muy similares entre países.

Desde una perspectiva conceptual, los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) se caracterizan por ser espacios de asistencia gratuita, adaptados a las necesidades específicas de las Mipymes y financiados principalmente por instituciones públicas.

Los centros contribuyen con el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, bajo la fundamentación de que un gran segmento de las Mipymes carece de los recursos y capacidades necesarias para superar adecuadamente los retos del ciclo de vida de la empresa. También se piensa cada vez más, que la asociatividad y la cooperación con redes de apoyo constituyen un elemento importante en el desempeño de las economías y empresas locales (Katz, 2020).

Para la Comisión Europea, los CDE se definen como “Aquellos servicios generados por una iniciativa pública, que apunta a asistir a las empresas para que puedan desarrollar exitosamente sus negocios y puedan responder eficazmente a los desafíos que su ambiente físico, social y de negocio les plantea”.

Para la Small Business Administration (SBA) los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC) son “Esfuerzos cooperativos entre la SBA, universidades, el sector privado y los gobiernos estatales y locales en beneficio de las pequeñas empresas. Sus servicios incluyen asesoramiento empresarial gratuito y capacitación de bajo costo”.

Los CDE están diseñados para mejorar el acceso de las Mipymes a todo tipo de servicios de asistencia empresarial en áreas geográficas con poca o ninguna prestación de servicios. Los Centros inicialmente denominados “servicios no financieros” son el instrumento de política pública más importante de apoyo a las pequeñas empresas. Además, los CDE brindan servicios en más de un área, actúan en diversos mercados a la vez, y lo pueden hacer bajo diversas modalidades, aunque tendencias recientes se orientan a la especialización (Barra, 2019).

### 2.1.3. Evolución y situación actual del sector Mipyme en Chile

Lograr una mayor competitividad del segmento ha sido la principal necesidad que han atendido las instituciones públicas vinculadas a las micro y pequeñas empresas. Los estudios sobre este segmento de empresas son escasos, pero existe estadística específica para ciertos periodos de tiempo que permite dimensionar su participación en la economía nacional.

Partiendo por las microempresas, en el periodo 2000-2006, las ventas anuales de este segmento estuvieron cercanas a los 286 millones de UF en promedio con una tasa promedio de crecimiento del 2,01%. El número de empresas se mantuvo cercano a las 580 mil unidades con tasa de creación del 15,26% y una tasa de destrucción del 12,46%. En general, este segmento no presenta contracciones en su número total como en las ventas totales anuales. El detalle de estos indicadores puede ser observado en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Características de la Microempresas en Chile entre 2000 y 2006*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Totales Anuales (Millones de UF)	250,5	252,1	262,7	268,0	272,6	278,1	282,6
Tasa de Crecimiento de Ventas Totales Anuales	2,89	0,63	4,23	2,01	1,7	2,04	1,60
Número de Empresas (Miles)	555,8	565,5	580,6	587,3	587,4	580,0	586,5
Tasa de Creación de Empresas	14,43	16,25	15,28	15,25	15,16	15,16	15,40
Tasa de Destrucción de Empresas	11,95	12,50	12,85	12,43	12,57	11,43	S/I

**Fuente:** Benavente y Külzer, 2008

**Nota:** Entre 1 y 2.400 Unidades Fomento

Por otra parte, en el mismo periodo, las pequeñas empresas lograron ventas por 763,7 millones de UF en promedio con un crecimiento del 3,3%. Este segmento fue constituido por 106,4 unidades económicas con una tasa de crecimiento del 4,35% y una tasa de destrucción del 2,06%. Al igual que el segmento de microempresas, tanto en el número de empresas como las ventas totales anuales se han mantenido tasas positivas de crecimiento. El detalle de estos indicadores se halla en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Características de la Pequeñas Empresas en Chile entre 2000 y 2006*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Totales Anuales (Millones de UF)	699,0	715,7	739,4	763,7	793,0	837,0	874,7
Tasa de Crecimiento de Ventas Totales Anuales	3,16	2,39	3,30	3,30	3,84	5,54	4,51
Número de Empresas (Miles)	97,5	99,2	103,1	106,4	110,3	116,4	120,9
Tasa de Creación de Empresas	4,28	4,31	5,63	4,38	4,32	4,35	4,35
Tasa de Destrucción de Empresas	2,07	2,04	2,26	2,08	1,98	1,81	S/I

**Fuente:** Benavente y Külzer, 2008.

**Nota:** Entre 2.401 y 25.000 Unidades de Fomento.

El segmento de microempresas es 5,5 veces mayor a las pequeñas empresas, pero las ventas anuales son 2,8 veces menores. Esta situación no es diferente a la observada en otros países. Considerando este panorama es importante conocer en que rubros se concentran las micro y pequeñas empresas, de modo tal, de contextualizar el desarrollo empresarial. Benavente y Külzer (2008) destacan que la tasa de creación, comparativamente, es mayor en los estratos de empresas de menor tamaño.

Un estudio realizado por Pérez y Suazo (2014) indica que, en el 2012, el comercio y los servicios son los rubros donde se concentran la mayor cantidad de microempresas y PYMES tanto tomando en cuenta el criterio de ventas anuales como el número de trabajadores<sup>2</sup>. Cabe mencionar que cada criterio incide en el total de empresas por segmento. El detalle respecto a la distribución por rubro se encuentra en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Distribución de micro y pequeñas empresas por ventas totales anuales y número de trabajadores*

	Microempresas		Pequeñas y Medianas Empresas	
	Por Ventas Anuales	Por Número de Trabajadores	Por Ventas Anuales	Por Número de Trabajadores
Agro-Pesca	17.828	22.641	7.663	3.165
Minería Industria EGA	37.167	49.844	18.605	7.631
Construcción	26.174	36.526	15.406	5.894
Comercio	193.414	238.923	53.517	11.237
Servicios	137.020	178.276	51.088	12.033

**Fuente:** Suazo y Pérez, 2014

<sup>2</sup> En este caso se considera microempresa a aquellas que tienen ventas totales anuales entre 1 y 2.400 Unidades de Fomento posee entre 1 a 9 trabajadores. Mientras que, las PYMES fueron aquellas que tenían ventas totales anuales entre 2.401 y 100.000 Unidades de Fomento o entre 10 y 249 trabajadores.

El estudio también indica que no existen diferencias significativas en las tasas de creación y destrucción de empresas por rubro en el periodo 2008 a 2012.

Por otra parte, la quinta versión de la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo desde 2007, indica que el 96,9% de las empresas en Chile son MIPYMES y sus ventas representan un cuarto del total. En este contexto un aspecto importante es la forma de financiamiento de las micro y pequeñas empresas en el 2017. De acuerdo con los datos obtenidos en la ELE-5, las fuentes de financiamiento de las microempresas se encuentran concentradas en el empleo de recursos propios, pero a diferencia de las pequeñas empresas se obtienen también recursos desde fuentes informales, casas comerciales y financiamiento estatal. En el caso de las pequeñas empresas, emergen nuevas alternativas de financiamiento preferidas que corresponde a los bancos y proveedores. Un mayor detalle puede ser apreciado en la Tabla 4.

**Tabla 1**

Distribución de empresas según fuentes de financiamiento utilizadas el 2017

	Microempresa	Pequeña Empresa
Recursos propios o aumento de capital	46,3%	45,2%
Bancos	32,9%	45,6%
Proveedores	27,5%	37,3%
Instituciones financieras distinta de bancos	2,3%	5,0%
Empresas relacionadas	1,6%	4,0%
Fuentes informales	4,1%	3,6%
Casas comerciales	3,9%	2,7%
Financiamiento estatal	1,5%	1,0%
Otro	0,4%	0,3%
No utilizó ninguna fuente de financiamiento	21,3%	13,4%

**Fuentes:** Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019

**Nota:** Porcentajes respecto del total de empresas por segmento.

Respecto de la relación con los clientes, existen diferencia entre ambos segmentos. En el caso de las microempresas a diferencia de las pequeñas empresas son más comunes los acuerdos de palabra con los clientes. Sin embargo, son menos típicos el incumplimiento de fechas o cambios en las condiciones pactadas. En relación con la ubicación de los clientes, el número de clientes en la misma región donde se encuentra la microempresa es mayor a las pequeñas empresas. No obstante, ambos segmentos tienen una mínima participación de clientes que se encuentran en el extranjero.

**Tabla 5**  
Mercado y clientes de las micro y pequeñas empresas

	Microempresa	Pequeña Empresa
<u>Dificultades con los clientes</u>		
Atraso en las fechas pactadas	56%	62%
Sólo acuerdos verbales	47%	42%
Cambios en las condiciones pactadas	24%	31%
<u>Ubicación de los principales clientes</u>		
En la misma región	97%	95%
En otras regiones del país	16%	23%
En el Extranjero	3%	3%

**Fuentes:** Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.

A partir de la información presentada es posible identificar que tanto las micro como pequeñas empresas enfrentan una serie de limitaciones para su desarrollo. En tal sentido, es importante reconocer cuales han sido las principales políticas y programas desarrollados para estos segmentos empresariales.

#### **2.1.4. Principales políticas y programas de apoyo para el sector MIPYME**

Chile posee un tejido de políticas y programas para las micro y pequeñas empresas creado a partir del desarrollo institucional de diferentes ministerios. Este desarrollo parte con los anhelos de establecer un modelo económico que permita mejorar las condiciones de la población. En este proceso el fomento productivo emerge como un objetivo implícito que termina implementándose de manera transversal en diferentes instancias. En este proceso emergió la superposición de funciones como una de las mayores dificultades, lo cual afectó la eficiencia y eficacia del modelo.

Inicialmente, el entramado de instituciones que apoyaban a las empresas era sencillo. Se puede decir que sus comienzos se encuentran en 1939 con la creación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) durante el gobierno de Pedro Aguirre Cerda y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) en 1952 en el gobierno de Gabriel González Videla. En la crisis que comienza en el año 1982, durante la dictadura militar, se distingue el quehacer de CORFO y SERCOTEC, los cuales estuvieron focalizados en empresas existentes más que fomentar el emprendimiento. Dicho objetivo se materializaba con la entrega de créditos de fomento con tasas y condiciones favorables, primero, CORFO a través de un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo y luego SERCOTEC con un crédito del Banco Mundial.

Autores como Ffrench-Davis (2003) señalan que, con el retorno a la democracia, no se implementaron cambios significativos a las políticas económicas vigentes, manteniéndose una estrategia de continuidad. Sin embargo, el autor identificó una serie de acciones como parte de una estrategia de desarrollo productivo para el segmento de las pequeñas y medianas empresas, entre las que destacan:

- Establecimiento de políticas microeconómicas para corregir y acortar las brechas regresivas en el sistema productivo, especialmente en crédito de largo plazo pro-PYMES, laboral y tecnológico.
- Soporte para el desarrollo de clústeres y proveedores de bienes y servicios en torno a las exportaciones que lograron una mayor participación en los mercados internacionales.
- Reducción de las brechas de productividad y de acumulación de capital productivo en las PYMES para acelerar un crecimiento inclusivo.

En el contexto de desarrollo de instrumentos de fomento productivo, Brülhart y Sbergami (2009) y Aroca et al., (2012) hacen especial referencia a la concentración de la producción y el crecimiento. Por una parte, se habla que, la concentración produce pérdidas de eficiencia en el país debido al desaprovechamiento de economías de escala y baja creación de capital en las periféricas. Desde otra perspectiva, también se ha establecido que un proceso de desconcentración productiva produciría altos costos que restaría al crecimiento obtenido. Una postura que entiende el debate entre la concentración y desconcentración espacial de la producción define que no más que establecerse la discusión en ese espacio es necesario identificar formas de integración económica entre territorios con el fin de crear oportunidades de crecimiento en todas las regiones de Chile.

Esta situación origina la necesidad de regionalizar los instrumentos para las empresas, lo cual incluye al segmento de las empresas de menor tamaño. A partir de ello, emerge el programa Chile Emprende, que busca el desarrollo económico territorial a través del “aumento de la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, impulsando procesos emprendedores con base en las potencialidades de los territorios y

de sus tejidos productivos locales” (Fundación Chile Descentralizado Desarrollado, 2017). Además, junto con este programa aparece un programa de Incubadoras de Negocios, el fondo Capital Semilla, el Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento, los Comités de Desarrollo Productivo Regional, el modelo de agenciamiento de CORFO y SERCOTEC, entre otros.

Uno de los hitos en este desarrollo institucional ocurre en 2010 con la aprobación de la Ley “Estatuto PYME” que busca reducir las barreras regulatorias para la apertura de nuevos negocios. Luego, el Gobierno promulgó una nueva Ley para incorporar la facturación electrónica disponiendo de un sistema web para emitir y administrar las facturas electrónicas. A la vez, una de las instituciones que asumió un rol en este proceso fue el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), creado el 1990, para proporcionar apoyo a microempresas con programas de emprendimiento y provisión de microcréditos.

Actualmente, el ecosistema de fomento productivo en Chile está conformado por más de 20 instituciones públicas, coordinadas entre otras, por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, con el objetivo principal de apoyar la creación y el desarrollo de empresas, especialmente aquellas de menor tamaño (OIT et al., 2010). Dentro de este tejido institucional, entidades como CORFO y SERCOTEC, junto con otras organizaciones públicas, se esfuerzan por proporcionar acceso a financiamiento, capacitación laboral, desarrollo de mercados, y promover la creación de redes, gremios y asociaciones; además de brindar apoyo en temas medioambientales.

### **2.1.5. Origen, transferencia y adaptación del modelo SBDC en Chile**

El modelo Small Business Development Center (SBDC) se originó como una iniciativa piloto en los Estados Unidos a finales de la década de 1970. Después de más de 35 años de operación, cuenta con una red de más de 1000 centros distribuidos en diferentes estados, que atienden anualmente a más de un millón de pequeñas empresas. Estos centros ofrecen servicios de consultoría empresarial gratuita y capacitación a bajo costo, con el objetivo de mejorar los resultados de las empresas. El modelo SBDC considera como hitos del desarrollo empresarial la definición de un nuevo negocio, la

elaboración de un plan de negocios, la obtención de nuevo financiamiento y la creación de una oferta exportadora.

En 2014, la transferencia de conocimiento fue acordada en la Comisión de Libre Comercio del TLC Chile-Estados Unidos. A partir de este acuerdo, se suscribió un Memorándum de Entendimiento para la promoción del emprendimiento y crecimiento de las PYMES que comienza a implementarse a través de una misión liderada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. La adaptación del modelo consideró la consulta a autoridades de PYMES y grupo de interés nacional; el desarrollo de un diplomado de SBDC para futuros operadores; el desarrollo de un plan piloto; entre otras. A partir de lo anterior, se realiza la apertura de 21 centros en 2015, los cuales aumenta a 51 en el 2017, luego de diferentes llamados a concurso público. Junto con ello, se realiza un trabajo conjunto con la Universidad de Texas San Antonio para la transferencia de buenas prácticas y operación de la red de Centros.

Además de SERCOTEC y los operadores, los Gobiernos Regionales desempeñan un papel fundamental al establecer las directrices para el fomento productivo en los sectores económicos locales. También se involucran actores privados con los que se establecen alianzas estratégicas para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Los Centros de Desarrollo de Negocios (CDN) se centran en las Empresas de Menor Tamaño (EMT), que son aquellas con ingresos anuales de hasta 25000 UF. Estos centros se conciben como:

Un espacio donde la comunidad empresarial de EMT y emprendedora encontrará apoyo integral y efectivo para desarrollar sus capacidades y sus negocios, a través de asesoría técnica de alto valor, general y/o especializada, junto a un proceso de acompañamiento y seguimiento a sus planes de trabajo, esperando producir impacto en sus negocios, basado en el esfuerzo, constancia y compromiso mutuo.

La Red de CDN se extiende por todo el país, ofreciendo servicios de asistencia gratuitos a emprendedores y micro y pequeñas empresas. Estos servicios incluyen asesoría técnica especializada, acompañamiento y seguimiento, con el objetivo de fortalecer los procesos productivos, orientados a la eficiencia y la satisfacción del

mercado, así como de mejorar las habilidades gerenciales y las capacidades de gestión de los empresarios. El acompañamiento se materializa en una asistencia integral y coaching personalizado, que incluye visitas a las unidades productivas o de servicios.

Además, los CDN pueden complementar su oferta con capacitación especializada, cuyo propósito es fomentar una cultura de aprendizaje sostenido, aumentar la tasa de éxito, facilitar la captación de clientes potenciales y preparar a futuros empresarios.

#### **2.1.6. Implementación de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios**

La implementación de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios (CDN) se inició en el segundo semestre de 2015 con 33 operadores, de los cuales 24 provenían del programa Chile Emprende, desarrollado por CORFO. Posteriormente, se crearon 11 centros en 2016 y 6 más en 2017. En 2018, se añadió un nuevo centro gracias al Fondo Nacional de Desarrollo Regional. Al cierre del período 2014-2019, la Red Nacional contaba con 51 centros. Es importante destacar que, a 2018, se habían establecido 580 socios estratégicos en los diferentes territorios, de los cuales 345 eran entidades privadas, incluyendo universidades, asociaciones gremiales, cámaras, corporaciones y fundaciones.

Para alinear las diferentes iniciativas con estas orientaciones institucionales, SERCOTEC estableció un Manual de Gestión y Operación para los Centros de Negocios, con la finalidad de estandarizar los servicios. Al margen de lo anterior, las directrices no pretenden ser totalmente estrictas, considerando que cada centro puede adaptar su acción a la realidad local, siempre que cuente con la aprobación de SERCOTEC.

#### **2.1.7. Caracterización del parque empresarial asistido**

Las empresas consideradas clientes potenciales por la Red de CDN corresponde a Microempresas (Micro 3) y pequeñas empresas (pequeña 1, pequeña 2 y pequeña 3)<sup>3</sup>. De acuerdo con los datos del impuesto internos se puede dimensionar a estos segmentos en la siguiente tabla.

<sup>3</sup> La categorización se realiza por ventas anuales en UF, de esta forma, Micro 3: 600,01 a 2.400 UF; Pequeña 1: 2.400,01 a 5.000 UF; Pequeña 2: 5.000,01 a 10.000 UF; y Pequeña 3: 10.000,01 a 25.000 UF.

**Tabla 6**

Número de empresas clasificadas según sus ventas declaradas 2010-2017

Año	Micro3	Pequeñas1-3	Total
2014	226.977	186.190	413.167
2015	234.864	191.507	426.371
2016	240.314	197.101	437.415
2017	246.071	194.321	440.392

**Fuente:** Dirección de Presupuestos, 2019.

En 2017, se reconoce que el 52% de las personas micro-empendedoras no ha iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos, mientras que solo un 38,2% lo ha hecho como persona natural y un 9,5% como persona jurídica. Asimismo, apenas el 20% de los empresarios ha participado en capacitaciones en los últimos años, y un 20% resuelve sus necesidades de financiamiento con prestamistas informales.

Por otra parte, la evaluación del programa realizada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES, 2019) indica que el 11% de las empresas atendidas fueron pequeñas, el 64% fueron microempresas, el 18% fueron emprendimientos y menos del 1% fueron medianas y grandes empresas. Sin embargo, no existe información a nivel regional que permita identificar un contexto más detallado respecto a las empresas atendidas.

### 3.RESULTADOS

#### 3.1. Impactos del programa de centros de desarrollo de negocios

La eficiencia del gasto público en los programas públicos se evalúa en función de los cambios generados en las condiciones económicas y sociales. Es decir, se analiza el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados y los impactos efectivamente logrados.

Recientemente, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) realizó una evaluación de 687 programas estatales, determinando que un 25% de ellos presentaba una focalización inadecuada. Este hallazgo pone de manifiesto la importancia de contar con mecanismos de evaluación robustos que permitan medir la efectividad de las intervenciones públicas.

En el caso específico de la red de Centros de Desarrollo de Negocios, la metodología de evaluación utilizada por DIPRES incluyó diversos aspectos, desde el impacto económico generado en las empresas atendidas hasta la relación costo/beneficio

del programa. Esto permite obtener una visión integral del desempeño del programa y formular recomendaciones para su mejora continua.

De esta manera, la evaluación de la eficiencia del gasto público juega un rol fundamental para orientar la toma de decisiones y asegurar que los recursos se destinen a intervenciones que generen un impacto positivo y perdurable en el tejido empresarial y el desarrollo económico.

### **3.2. Modelo de intervención del programa**

Los Centros de Desarrollo de Negocios son espacios donde las Empresas de Menor Tamaño (EMT) y los emprendedores reciben asesoría técnica individual y gratuita a través de asesores expertos, con el objetivo de fortalecer sus capacidades empresariales a largo plazo y generar impacto económico.

Estos centros surgen de la evolución de iniciativas previas de apoyo a empresas, como los Centros Chile Emprende de CORFO, y se implementan de manera gradual desde el segundo semestre de 2015 mediante concursos públicos.

La misión de los CDN es impulsar el crecimiento, la productividad y la innovación de las pequeñas y medianas empresas, acompañándolas en sus desafíos de desarrollo a través de asesoramiento especializado en gestión. Para ello, establecen un compromiso mutuo con los empresarios, quienes se comprometen a ejecutar las acciones recomendadas.

El modelo de intervención de los CDN contempla un diagnóstico inicial de las necesidades de cada negocio, a partir del cual se elabora un plan de trabajo individual acordado entre el centro y el asesorado. De esta manera, buscan contribuir a la viabilidad y sostenibilidad de las EMT y sus trabajadores.

Así, este último accede a una oferta de servicios de asesoría y capacitación de alto valor a la medida de sus requerimientos, con énfasis en el acompañamiento de largo plazo para asegurar efectivos resultados, que se van midiendo de manera sistemática.

Complementariamente, los Centros facilitan el acceso a servicios financieros, investigación de mercado y vinculación con el ecosistema productivo local. Para facilitar el último punto, la exigencia a los operadores incluye postulaciones en consorcio con

entidades de educación superior, asociaciones empresariales, municipalidades y gobiernos locales. Así al finalizar el año 2018 el programa contaba con más de 580 socios estratégicos a nivel territorial, donde sobresale la participación de importantes universidades del país, asociaciones gremiales e instituciones bancarias como Banco Estado, BCI y Fondo Esperanza.

Las acciones de apoyo radican en entregar asistencia técnica especializada, acompañamiento personalizado y seguimiento en sus empresas, y cuando corresponda, capacitación destinada a mejorar las capacidades de gestión empresarial. El segmento de atención de los centros son las empresas de menor tamaño, idealmente de los segmentos micro 3, pequeña 1, pequeña 2 y pequeña 3, con ventas que van las 600,01 UF hasta las 25.000 UF. También se consideran los emprendedores sin iniciación de actividades.

Los tres niveles de atención son los siguientes<sup>4</sup>:

**Nivel 1:** emprendedores/as que desean comenzar un nuevo negocio o están en las etapas iniciales de puesta en marcha de una iniciativa, sin iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.

**Nivel 2:** empresas establecidas que tienen un negocio en operación y buscan oportunidades o formas de mejorarla o hacerla crecer, presentan un problema específico o una necesidad que debe ser resuelta y/o están atravesando por una crisis de mercado.

**Nivel 3:** Empresas gacelas<sup>5</sup> con niveles de crecimiento elevados en comparación con la media de su sector o sus competidores, necesitan asistencia para gestionar adecuadamente su crecimiento y destrabar diversos “cuellos de botella”.

### 3.3. La operación del programa

El funcionamiento de los Centros se realiza a través de operadores externos, evaluados y seleccionados por SERCOTEC mediante concurso público. Los operadores deben asegurar su articulación en el territorio bajo un enfoque de triple hélice con la finalidad de ampliar y robustecer la operación y los servicios del Centro, y contribuir a la sostenibilidad del modelo (Sercotec, 2017). Los operadores cumplen con la normativa y

---

<sup>4</sup> Segmentos de clientes, pág. 4. Bases Concurso Público para operadores de Centros de Desarrollo de Negocios. Sercotec, 2017.

<sup>5</sup> Las gacelas son el subconjunto de empresas de alto crecimiento, menores a cinco años y con un promedio anual de crecimiento superior al 20%. Eurostat - OCDE, 2007.

regulaciones establecidas por Sercotec, que asegura el mismo nivel de atención en cualquier punto del país, adoptando medidas para hacer de los centros espacios inclusivos y accesibles<sup>6</sup> para pequeños empresarios y emprendedores, con énfasis en el acceso a mujeres, y fomentando la articulación en el territorio con entidades colaboradoras. En la tabla 7 se identifican los principales operadores del programa a nivel nacional.

**Tabla 7**

Operadores del programa

Tipo de Operador	Nº de Centros	% de participación
Entidades de educación superior (EES)	32	63%
Fundaciones	1	2%
Corporaciones	12	23%
Empresas consultoras	5	10%
Organizaciones empresariales	1	2%
	51	100%

Fuente: Sercotec, 2017.

### 3.4. Resultados del programa a nivel nacional

Con una red de 51 Centros y 98 oficinas satélites, el programa de Sercotec logró una cobertura del 98% del territorio nacional, asesorando a más de 52 mil emprendedores y empresas de menor tamaño desde su creación, con resultados acumulados al 31 de diciembre de 2018 muy positivos. Entre los resultados destacan que más de 11 mil empresas han declarado aumento en ventas por un total aproximado de 84346 millones de pesos, se han generado más de 6800 nuevos empleos formales, se han capacitado a más de 24000 emprendedores y empresas, y 3400 empresas obtuvieron inversiones privadas por alrededor de 21522 millones, evidenciando el impacto económico y empresarial que ha tenido el programa a nivel nacional.

**Tabla 8**

Evolución de los principales resultados obtenidos del programa

Indicador	2016	2017	2018	Acumulado
Nº total de clientes asesorados	9.844	22.335	20.749	52.928
Nº de empresas con aumento de ventas	1.235	4.898	5.379	11.512
Monto total de aumento en ventas	MM\$8.728	MM\$36.631	MM\$38.987	MM\$84.346
Nº de empresas con nuevos empleos formales	464	1.731	926	3.121

<sup>6</sup> Oferta del Centro. Bases Concurso Público para Operadores de Centros de Desarrollo de Negocios. Sercotec, 2017.

Nº de nuevos empleos formales generados en el periodo de medición	1.015	3.180	2.649	6.844
---	-------	-------	-------	-------

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Balances de Gestión Integral de SERCOTEC.

En la tabla 9 se puede observar que la relación costo-beneficio del período 2017 indica que por cada \$1 peso invertido en el programa se logró retornar \$2.2 pesos. En definitiva, la efectiva instalación de esta nueva política pública ha logrado transformar el modelo de apoyo para la mejora de la gestión, crecimiento y sostenibilidad de pequeñas empresas, especialmente de sectores económicos tales como servicios, comercio, manufactura y agricultura.

### Tabla 9

#### Análisis costo/beneficio (2017)

Total, de ingresos incrementales por impuestos (IVA)	MM\$ 27.909
Costo de funcionamiento de los CDN	MM\$ 12.446
Relación costo/beneficio	1 / 2,2

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Sercotec, 2017.

### 3.5. Modelo de medición de impacto económico

Los Centros tienen un impacto en la formación de nuevas empresas, la creación de puestos de trabajo, la formalización y participación tributaria, el crecimiento de economías locales, entre otras. La evaluación realizada por Valenzuela et al., (2018) indica “un aumento en el número de trabajadores totales, número de trabajadores formalmente contratados y número de trabajadores con labores de jornada completa”. Para lograr la medición del impacto, todas las empresas atendidas son diagnosticadas para identificar un conjunto de brechas que el plan de trabajo debería resolver.

Los impactos son medidos a través del sistema Neoserra, aunque otro tipo de información es capturada mediante formularios dispuestos por los Centros. Neoserra es un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) desarrollado por OutreachSystems que entre otras funcionalidades permite la elaboración de reportes basados en indicadores económicos. La administración general del sistema la desarrolla SERCOTEC que define además los indicadores de resultado, impacto y gestión a partir de las actas de negociación anual con los Centros. Algunos de los indicadores de impacto que son registrados en el sistema Neoserra son:

- Número de empresas con aumento de ventas
- Número de empresas asesoradas con nuevos empleos formales
- Número de empresas formalizadas
- Número de nuevas empresas exportadoras
- Número de empresas asesoradas con nuevos contratos con clientes
- Número de empresas asesoradas con nuevos productos y/o servicios

Parte de la información se obtiene cuando los clientes completan el formulario T3 “Encuesta de Impacto Económico”. La aplicación de la encuesta ocurre de manera diferente de acuerdo con la categoría del cliente. Clientes N1 y N2 son encuestados al finalizar el plan de trabajo o al lograr un hito importante. En el caso de los clientes N3 se les solicita completarlas anualmente. La encuesta es verificada por el asesor y el director del Centro con el fin de correlacionar la información con las sesiones de asesoría y / o capacitación. La información de cada encuesta utilizada de manera agregada permite evidenciar el trabajo realizado por los Centros a nivel individual como grupal.

### **3.5.1. Evaluación de impacto del programa**

El programa desarrollado por SERCOTEC logró cumplir con el compromiso establecido en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento en un plazo de tres años. Lo anterior, significó la regionalización de una política pública que apuntó al apoyo sistemático de las EMT. Aunque el programa de Centros en Chile ha sido evaluado por diferentes instancias técnicas y administrativas, toda la evidencia reconoce el impacto económico y aprendizaje institucional alcanzado por el programa a nivel nacional a partir de su implementación.

Es más, la propia Dirección de Presupuestos evaluó el programa con un buen desempeño. El informe preparado por esta institución indicó los siguientes resultados alcanzados:

- El porcentaje de beneficiarios que aumentaron sus ventas y lo atribuyen a la intervención del programa creció de un 12% en 2016 a un 26% en 2018.
- En el periodo evaluado 2015-2018, el programa alcanzó un 6% de aumento en empleo, 14% de aumento en inversión con capital propio, y un 32% de los clientes

asistidos lograron obtener al menos una variable de resultado clave (ventas, empleo, inversión y exportación) respecto del total de clientes asesorados.

- Utilizando datos del Servicio de Impuestos Internos se observa que, de un total de 6820 beneficiarios del programa en el 2016, el 54% aumentó sus ventas en 2017, comparado con un 42% para aquellas empresas que no fueron asesoradas en el mismo periodo.

Finalmente, Valenzuela (2018) afirma que “la asesoría entregada por los CDN en Chile tiene un efecto positivo, y económicamente importante, en términos de creación y formalización de empleos”. Cabe mencionar que, en Chile, el 30% de la fuerza laboral es informal y se concentra en un 65% en las microempresas. Reducir el empleo informal es uno de los objetivos promovidos por la OIT, considerando la volatilidad del crecimiento en la mayoría de las economías latinoamericanas.

### **3.6. Principales lecciones aprendidas a nivel institucional**

El análisis del programa muestra que el programa de Centros en Chile posee características estructurales y políticas afines al modelo estadounidense (SBDC), lo cual ha facilitado su adaptación al contexto chileno, donde los patrones institucionales han permitido ajustar el modelo a los diferentes entornos sociales, culturales y económicos del país; sin embargo, la envergadura del programa ha requerido un alto nivel de voluntad política para su sostenibilidad. A su vez, el modelo implementado en el país implicó un cambio de paradigma en la acción pública, pasando de un rol meramente regulatorio a uno de acompañamiento y desarrollo empresarial a largo plazo, siendo fundamental la preparación y capacidad de las entidades operadoras. Además, la condición de programa asentado en una estructura de Triple Hélice (gobierno, academia y sector privado) ha permitido obtener una mayor sostenibilidad y cobertura territorial, al aprovechar los recursos, capacidades, conocimientos y redes de cada uno de estos actores.

Finalmente, el establecimiento de una cultura de registro y control de datos, así como la generación de indicadores y monitoreo, han permitido medir el impacto del programa y realizar ajustes oportunos.

## **4. DISCUSIÓN**

[47]

El artículo examinó la contribución del conocimiento del modelo Small Business Development Center (SBDC) de los Estados Unidos transferido a Chile, específicamente a través del programa de Centros de Negocios de SERCOTEC. La sistematización del aprendizaje institucional y los resultados de impacto económico en más de 20000 Mipymes asistidas a nivel nacional revelan hallazgos significativos que merecen una discusión detallada.

En primer lugar, la implementación del modelo SBDC en Chile ha demostrado ser una política efectiva para abordar las fallas de mercado y las asimetrías de información que afectan a las Mipymes. La creación de nuevos empleos formales y el aumento de las ventas de las empresas asistidas son indicadores claros de que el programa ha logrado impactos positivos en las economías regionales donde están instalados los Centros. Estos resultados son consistentes con la literatura existente sobre los servicios no financieros, lo que sugiere que la adaptación del modelo a contextos diferentes puede ser igualmente beneficiosa.

En segundo lugar, la metodología de estudio de caso utilizada en esta investigación, basada en el enfoque de Yin, ha permitido un análisis profundo de los procesos y resultados del programa. Al examinar el foco de intervención, se han identificado factores clave que contribuyen al éxito del programa, como la calidad de la asesoría, la pertinencia de la capacitación ofrecida y la efectividad de las alianzas estratégicas.

En tercer lugar, aunque los resultados son prometedores, la investigación se basa en datos proporcionados por los propios centros y las empresas asistidas. Por lo que es posible que exista un sesgo de respuesta, ya que los participantes pueden estar más inclinados a reportar resultados positivos. Sin embargo, a la luz de la evaluación de la DIPRES, el programa de Centros reporta un impacto significativo que es necesario subrayar.

En cuarto lugar, la sostenibilidad del modelo SBDC en Chile es un tema crucial para la discusión. Los resultados indican que el programa ha alcanzado un punto de equilibrio financiero, lo que es alentador para su continuidad. Sin embargo, la sostenibilidad no solo depende de un presupuesto garantizado y eficiencia económica, sino también de la

capacidad de los Centros para adaptarse a las necesidades de las Mipymes en un entorno VUCA y de alta disrupción.

En quinto lugar, la experiencia de Chile con el modelo SBDC podría servir como un caso de estudio para otros países latinoamericanos que buscan mejorar políticas de apoyo al largo plazo para al segmento Mipyme.

## 5. CONCLUSIONES

En el plano institucional, el programa SBDC de los Estados Unidos es una política pública orientada a la generación de impacto económico en las Mipymes y economías regionales de mayor éxito a nivel internacional, ámbito que ha permitido la adaptación y construcción de una red hemisférica de apoyo estable, sostenible y orientada a la transformación productiva de los países de la región. En lo específico, el aprendizaje institucional en América Latina ha mejorado el alcance, la cobertura y la eficiencia en la asignación de los recursos, siendo la red de Centros de Desarrollo de Negocios en Chile una innovadora política de apoyo para el crecimiento, innovación y transformación productiva.

Bajo estos alcances, vale la pena concluir que el programa analizado forma parte de un proceso de madurez y aprendizaje institucional, reemplazando por completo el antiguo sistema de asistencia y subsidios empresariales a través de una renovación colaborativa entre los diferentes agentes territoriales que constituyeron la base para avanzar hacia una segunda fase de servicios de apoyo público, orientada a obtener un mayor impacto en el crecimiento y productividad de las pequeñas empresas, cuyo objetivo es apoyar a través de asistencia técnica gratuita y de largo plazo a las Mipymes establecidas y emprendimientos del país. En efecto, la nueva política pública, intenta mejorar lo hecho en el pasado y comienza a emerger un nuevo esquema asociativo basado en la construcción de una óptima institucionalidad pública en el gobierno.

En consideración a lo anterior, los procesos de descentralización de las funciones de fomento productivo en Chile (Planas, 2016), muestran que el modelo analizado se caracteriza por la cercanía con las empresas y su arraigo en la comunidad local e

institucional, lo que hace posible su despliegue y generación de impacto económico, tanto en empresas en fases pre-competitivas como en firmas avanzadas.

En definitiva, la sistematización del aprendizaje institucional es un aspecto crucial, ya que proporciona lecciones valiosas para la replicación y escalamiento de las mejores prácticas en otros contextos latinoamericanos. A su vez, la sostenibilidad del modelo, tanto en términos financieros como en su capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de las Mipymes, es un tema central para asegurar la continuidad del programa y su impacto en la economía chilena.

### **Futuras Líneas de Investigación**

**Evaluación Comparativa:** Realizar estudios comparativos entre los Centros de Negocios de SERCOTEC y otros programas de apoyo a las Mipymes en Chile y en otros países latinoamericanos para identificar diferencias y similitudes en términos de impacto y eficiencia.

**Análisis de Sostenibilidad:** Investigar en profundidad los factores que contribuyen a la sostenibilidad del modelo SBDC en Chile, incluyendo la viabilidad financiera, la capacidad de adaptación y la resiliencia frente a cambios económicos y políticos.

**Impacto a Largo Plazo:** Estudiar el impacto a largo plazo del programa en las Mipymes asistidas, analizando indicadores como la supervivencia de las empresas, la creación de empleo sostenible y el crecimiento económico a lo largo de varios años después de la intervención.

**Efectos Secundarios:** Examinar los efectos secundarios del programa, como la formalización de las Mipymes, la innovación empresarial y la adopción de tecnologías, y su impacto en la competitividad y el desarrollo económico.

**Perspectiva de los Empresarios:** Realizar estudios cualitativos para comprender mejor la experiencia de los empresarios que han participado en el programa, incluyendo sus percepciones sobre los beneficios recibidos y las barreras que enfrentan.

Estas futuras líneas de investigación permitirán un entendimiento más completo de la efectividad y el potencial del modelo SBDC en Chile y en la región, y contribuirán al

desarrollo de políticas y programas más eficaces para el apoyo y crecimiento de las Mipymes.

## 6. REFERENCIAS

- Atienza, M., & Aroca, P. (2012). Concentración y crecimiento en Chile: una relación negativa ignorada. *EURE (Santiago)*, 38(114), 257-277.
- Barra Novoa, R. (2020). Documento de trabajo sobre los principales resultados y aprendizaje institucional de la Red de Centros de Desarrollo de Negocios en Chile.
- Barra Novoa, R. (2019). Crecimiento económico de pequeñas empresas: estudio de caso del centro de desarrollo de negocios de Arica (Chile). Hélices y anclas para el desarrollo local / Juan Antonio Márquez Domínguez (dir.), Jorge Llamas Chávez (dir.), 2019, ISBN 978-84-8163-602-4, págs. 269-280
- Benavente, J. M., y Külzer, C. (2008). Creación y destrucción de empresas en Chile. *Estudios de Economía*, 35(2), 215-239.
- Brülhart, M., y Sbergami, F. (2009). Agglomeration and growth: Cross-country evidence. *Journal of Urban Economics*, 65(1), 48-63.
- Dirección de Presupuestos (2019). Informe final de evaluación programa desarrollo empresarial en los territorios (Centros de desarrollo de negocios).
- French-Davis, R. (2003). Chile, entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad. *Nueva Sociedad*, 183, 70-90.
- Kantis, H. y Díaz, S. (2008). Innovación y emprendimiento en Chile: Una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales. Endeavor Chile.
- Katz, J. (2021). Estudios de casos, teorización apreciativa y la dinámica de la política industrial. *Desarrollo Económico*, vol. 60, No. 232 (25 de mayo de 2021), pp. 275-294 (20 páginas) <https://www.jstor.org/stable/27032772>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019). Boletín ELE-5: Principales Resultados. División de Política Comercial e Industrial.

- OCDE (2007). EUROSTAT - OECD Manual on Business Demography Statistics, European Commission ISBN 978-92-79-04726-8, Cat. Number: KS-RA-07-010-EN-N-N, ISSN 1977-0375
- OECD (2011). *OECD Regional Outlook 2011: Building Resilient Regions for Stronger Economies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264120983>
- OIT (2010). La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_143060/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_143060/lang--es/index.htm)
- Planas Serralta, L. (2016). *Sistemas y estrategias de innovación en regiones de Chile* [Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16795>
- SERCOTEC, (2017). Balance de Gestión Integral: Servicio de Cooperación Técnica.
- SERCOTEC, (2014). Políticas de fomento productivo y su impacto en las pequeñas y medianas empresas. Servicio de Cooperación Técnica. <https://www.sercotec.cl/wp-content/uploads/2020/03/Políticas-de-fomento-productivo-y-su-impacto-en-las-PYMES.pdf>
- Suazo, G. y Pérez, J. (2014). Demografía de Empresas en Chile (Estudios Económicos Estadísticos N° 108 septiembre 2014). Banco Central de Chile.
- Valenzuela, P., Ramos, J. y Andrade, M. (2018). Evaluación de Impacto Centros de Desarrollo de Negocios en Chile: Generando empleo a través de empresas de menor tamaño [Serie Sistemas Públicos N° 15]. Centro de Sistemas Públicos.
- Villarán, F. (2001). La medición de efectos en los clientes de los Centros de Desarrollo Empresarial.
- Yin, R. (2018). Investigación y aplicaciones de estudios de caso: diseño y métodos (6ª ed.). CA: Publicaciones SAGE, Inc.