



MANUAL DE GESTIÓN Y OPERACIÓN

CENTROS DE NEGOCIOS SERCOTEC

Elaboración	Revisión	Aprobación
Carlos Flores Profesional Unidad Gestión Estratégica	Carolina García Coordinadora de Centros	Alejandro Miranda Gerente de Centros
10 de diciembre 2020	11 de diciembre 2020	11 de diciembre 2020



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS DEL MANUAL	6
ALCANCE DEL MANUAL	6
DEFINICIONES	7
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	12
ACTORES INVOLUCRADOS	13
MARCO REGULATORIO DE LOS CENTROS	15
REQUISITOS OPERATIVOS	16
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
ANEXOS	17
ANEXO 01: Reglamento de Operadores de Centros	18
ANEXO 02: Procedimiento Sancionatorio	18
ANEXO 03: Procedimiento Recambio Profesionales	18
ANEXO 04: Procedimiento de Rendiciones.	18
ANEXO 05: Manual Monitoreo y Seguimiento	18
ANEXO 06: Manual Seguimiento y Acompañamiento a Regiones	18
ANEXO 07: Manual de Neoserra	18
ANEXO 08: Manual de Marca	18
ANEXO 09: Operación del centro	18
ANEXO 09 a) Perfiles de cargo	18
ANEXO 09 b) Proceso de Atención de Cliente	18
ANEXO 09 b) Proceso de Capacitación	18
ANEXO 09 d) Proceso de Asesoría	18
ANEXO 09 e) Proceso de Medición de impacto	18

ANEXO 09 f) Proceso de Metas colectivas e individuales de los equipos de centros	18
ANEXO 09 g) Proceso de Evaluación de desempeño de los centros	18
ANEXO 09 h) Lineamientos de sustentabilidad de los centros	18
ANEXO 09 i) Lineamientos comunicacionales	18
ANEXO 10: Proceso Concurso	18
ANEXO 10 a) Proceso de Admisibilidad y Evaluación	18
ANEXO 10 b) Proceso de Selección	18
ANEXO 10 c) Proceso de Tratamiento a reclamos	18
ANEXO 10 d) Bases de concursos vigentes	18
ANEXO 11: Proceso de Formalización	18
ANEXO 12: Proceso de Habilitación	18
ANEXO 12 a) Proceso de Habilitación Operador	18
ANEXO 12 b) Proceso de Habilitación RRHH	18
ANEXO 12 c) Proceso de Habilitación de Infraestructura	18
ANEXO 13: Proceso de Renovación de Acuerdo	18
ANEXO 14: Proceso de Término de convenio	18
ANEXO 15: Proceso de Evaluación de Operadores	18
ANEXO 16: Lineamientos de Convenios con instituciones externas	18
HISTORIAL DE CAMBIOS	19

INTRODUCCIÓN

Para el Gobierno de Chile apoyar a las Empresas de Menor Tamaño (EMT) significa: creación de nuevas empresas e incremento de formalización, creación de nuevos puestos de trabajo, participación tributaria y recaudación, fortalecimiento y diversificación de la economía generando innovación y competitividad, promoción de la estabilidad y crecimiento de las economías locales y regionales. Se aspira a tener EMT fuertes, prósperas y competitivas, por lo que se promueven estrategias para apoyar y proteger activamente el bienestar de este sector, contribuyendo a mitigar los factores que dificultan su crecimiento y aumento de productividad, y posicionarlas en el concierto económico local, nacional e internacional.

La relevancia de este segmento, impulsa a Sercotec para avanzar hacia una segunda generación de servicios de apoyo público, orientada a lograr mayor impacto en el crecimiento y productividad de la EMT, entregando una oferta de servicio integral, adaptada a las necesidades y características de este segmento empresarial, así, se constituyó la Red de Centros de Negocios (Centros) con despliegue nacional, cuyo objetivo es apoyar de manera integral a la EMT existente y al emprendimiento del país, donde personas empresarias y emprendedoras encuentran información de interés, desarrollen sus capacidades empresariales, sus ideas de negocio y empresas, accedan a un proceso de acompañamiento y seguimiento de sus planes de trabajo y de negocio, a través de asistencia técnica, especializada y de largo plazo y asimismo reciban una derivación asistida a la red de apoyo territorial público/privada.

El Servicio de Cooperación Técnica –Sercotec– ha implementado a la fecha una red de 52 Centros de Negocios, a nivel nacional, proyectando incrementar su crecimiento, dicha red está basada en el modelo de Small Business Development Centers (SBDC), los que forman parte de los programas que desarrolla la Agencia Gubernamental de EEUU, Small Business Administration (SBA) y son impulsados por la University of Texas at San Antonio (UTSA), con expansión hacia otros países de América Latina y el Caribe.

La Gerencia de Centros de Negocios de Sercotec, en adelante, “Gerencia de Centros”, ha sido la Unidad a cargo de implementar esta Red de Centros, convocando mediante proceso concursal a las entidades interesadas en convertirse en operadores de Centros. Con más de 25 operadores, se hace necesario contar con un documento que guíe a estas entidades en su gestión y consecuente logro de los objetivos del Programa de Centros de Negocios SERCOTEC.

En el 2018 se ratifica la importancia de la red de Centros para el quehacer económico local, territorial, el desarrollo de las empresas y emprendedores del país, se denominará de ahora

en adelante “Centros de Negocios SERCOTEC”, reafirmando la importancia Institucional del programa, poniendo énfasis en los negocios y en el impacto económico, además de incorporar tres énfasis para la operación de los centros en los años venideros:

Fortalecimiento del ecosistema productivo a través de la articulación, innovación y sustentabilidad de los centros.

- **Articulación:** Generar lazos de colaboración entre actores relevantes del territorio tanto públicos, privados, gobierno local, Academia y la red de centros, para gestionar impacto económico y resultados en los clientes.
- **Innovación:** Fortalecer el uso de tecnología y dar pie a los emprendimientos en la atención de los centros.
- **Sustentabilidad:** Tender a Centros de negocios más sustentables, que tiendan a la colaboración en aspectos de sustentabilidad operativa y financiera futura.

El Manual de Gestión y Operación de los Centros de Negocios Sercotec, se establece como un documento guía para el funcionamiento y operación de los centros.

El objetivo de un Centro de Negocios es contribuir al desarrollo de las capacidades empresariales y negocios de los emprendedores del país a través de una oferta integral y efectiva de servicios.

Su misión es promover el crecimiento, la productividad, nuevas redes y oportunidades comerciales, la formación y capacitación de los emprendedores contribuyendo a la viabilidad y sostenibilidad de sus negocios y trabajadores.

La operación del Centro se realizará a través de Operadores externos a Sercotec, evaluados y seleccionados por el Servicio, que cumplen las condiciones establecidas en la normativa y regulaciones vigentes. Deben garantizar la accesibilidad y uso de los servicios a los clientes del dentro del área de su cobertura, articulando con actores del territorio. Los Centros también podrán vincularse y/o asociarse con las instituciones que desarrollen programas de fomento, investigación, tecnología e innovación, entre otros.

El trabajo de los Centros de Negocios deberá considerar los siguientes factores:

- El enfoque en la asesoría de alto valor y compromiso de largo plazo.
- La creación de impacto económico y socio-ambientales atingentes.
- La cultura de medición de resultados.
- El cumplimiento del Acuerdo de Desempeño del Centro.

- La capacitación permanente, para formar emprendedores en el área especializada.
- El perfil de los profesionales de alto desempeño con experiencia en la evaluación y asesoría de proyectos empresariales y de negocios, así como el conocimiento de la realidad territorial
- El trabajo simultáneo con múltiples clientes.
- La sencillez, flexibilidad y adaptación a las necesidades locales.
- La confidencialidad y transparencia

OBJETIVOS DEL MANUAL

El Manual de gestión y operación de los Centros de Negocios Sercotec tiene como finalidad definir el marco conceptual, técnico y operativo del programa orientado a:

1. Promover la uniformidad en la gestión y operación de esta red de Centros de Negocios Sercotec (Centros).
2. Actuar como guía operativa estableciendo las condiciones de operación de los Centros a nivel nacional.
3. Brindar al personal la orientación necesaria para su implementación y operación.
4. Definir la estructura, rol y responsabilidades de cada actor involucrado, estableciendo normas para fomentar un ambiente coherente, transparente y equitativo para todas las partes involucradas en la operación del Centro.

Cabe señalar que los Centros deberán funcionar de acuerdo con las directrices descritas en este manual, sin embargo, tendrán también, la flexibilidad para personalizar y/o crear nuevos servicios de acuerdo al contexto local, bajo la validación y colaboración de Sercotec.

ALCANCE DEL MANUAL

El presente Manual considera las actividades que se deben realizar desde que se decide la instalación de un centro en un territorio, el concurso para la operación, la habilitación, puesta en marcha, operación, evaluación y resultados, está dirigido a:

- **Operadores de Centros de Negocios:** Para la correcta implementación administrativa y operativa del acuerdo y convenio suscrito con Sercotec.
- **Equipos profesionales de los Centros:** Para la correcta entrega de servicios a las EMT con el propósito de generar impacto económico.
- **Contrapartes Regionales Sercotec:** Para monitorear los procesos y tendrán la responsabilidad de implementar y mantener todos los requisitos en él expuesto
- **Profesionales de la Gerencia Centros:** Para seguimiento y acompañamiento de los procesos a las direcciones regionales.

Son parte de este manual todos los procedimientos individualizados como anexos, los que podrán ser modificados y ajustados en tiempos diferentes a los de la actualización de este manual, cambios que serán informados oportunamente.

DEFINICIONES

La siguiente sección hará hincapié en algunos de los elementos cruciales que se incorporan a la normativa nacional que regulará el modelo de Centros de Negocios Sercotec.

Se listarán todos los conceptos que son utilizados en el texto de esta normativa de forma de proporcionar claridad y evitar confusiones.

1. **Centro de Negocios Sercotec (Centro):** Es un espacio donde la comunidad empresarial de EMT y emprendedora encontrarán 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.
 - a. **Centro principal:** Centro permanente definido en cada territorio, el cual cuenta con infraestructura, espacios de recepción y atención de clientes, y equipo de profesionales destinados a la prestación de los servicios del Centro.
 - b. **Centro satélite:** Centro de atención permanente, para atender comunas o localidades dentro del territorio de acción del Centro Principal, en dependencias ya sean propias, arrendadas o facilitadas por entidades públicas o privadas, que podrán funcionar en virtud de una articulación, alianza o acuerdo en el territorio y ser atendidas por un Asesor del Centro.
 - c. **Punto de atención móvil:** Lugar para atender EMT y emprendedores que se encuentren en localidades distantes, aisladas o para cubrir situaciones específicas, que operan en forma esporádica en días específicos definidos con antelación, en dependencias ya sean propias y/o facilitadas por entidades públicas o privadas, inmuebles o vehículos acondicionados para tal efecto, y atendidas con los mismos asesores del centro principal que se desplacen en el territorio.
2. **Comité Directivo:** Su función es asesorar, orientar, velar por la pertinencia del Centro y entregar lineamientos estratégicos al Coordinador, con una mirada al mediano y largo plazo que le permitan mejorar la planificación estratégica del centro, la oferta de servicios y productos, que a su vez resultan en mayores beneficios para los emprendedores del Centro, y se traducen en el logro de resultados definidos.
3. **Coordinador:** Es responsable de liderar al Centro en su respectivo territorio bajo los lineamientos de la Dirección Regional, atender a los clientes y coordinar, asegurar y supervisar su adecuado funcionamiento y lograr el cumplimiento de metas, entre otros aspectos.
4. **Asesores Mentores:** Son aquellos profesionales que acompañan, de modo integral, los procesos de asesoría, acompañamiento y modernización de las empresas, contribuyendo

a avanzar en su proceso de crecimiento. Dentro del equipo de Asesores Mentores, dependiendo de su rol o grados de especialización en ciertas áreas, podrán diferenciarse los “asesores de primera línea”, “asesores mentores generalistas” o “asesores mentores especialistas”, conforme a su grado de especialización en ciertas áreas o sectores según segmento de clientes, sus necesidades y la realidad del territorio. Entre sus funciones estará la asesoría integral al cliente, y aquellos servicios que complementen y generen valor a la asesoría, tales como capacitación, investigación aplicada de negocio y mercado, actividades de difusión, articulación y promoción de redes de comercialización, etc.

- a. **Asesor Mentor Generalistas:** Asesorar a empresas, estructurando su modelo de negocios y apoyándolos en su formalización, gestión y/o generación de impacto económico.
 - b. **Asesor Mentor Primera Línea:** Asesorar principalmente a los emprendedores con idea de negocio con el propósito de apoyar la formalización y gestionar las acciones de atracción de clientes del centro, capacitaciones, seminarios, sesiones, conversatorios y efectuar el ingreso y primera línea de atención de los clientes, monitorear sus procesos y resultados, con el fin de apoyar la mejora continua del servicio.
 - c. **Asesor Mentor Especialista:** Agregar valor a empresas consolidadas a través de un proceso de asesoría especializada, que facilita el desarrollo de áreas preponderantes del negocio y uso de herramientas específicas que permitan mejorar los resultados e impacto a corto y mediano plazo.
5. **Apoyo Administrativo-Contable:** Encargado de apoyar al centro y al operador en los procesos de rendición de recursos de cara a Sercotec.
 6. **Asistente Ejecutivo-Administrativo-Contable:** Encargado de labores ejecutivas, administrativas y contables.
 7. **Asesor externo especialista:** Profesional externo, vinculado a entidades de educación superior o consultoras, entre otros, con capacidades para prestar asesorías técnicas especializadas de acuerdo a las necesidades y la realidad del territorio.
 8. **Jefe de Proyecto del Operador:** Contraparte del Centro(s) ante Sercotec, cuyo rol es recibir y acoger indicaciones que surjan por parte de Sercotec en el marco del Convenio, resolver situaciones específicas que afecten al Centro, planteando medidas acción preventivas y correctivas necesarias para un correcto desempeño, participar en los encuentros y reuniones de trabajo convocadas por Sercotec
 9. **Ejecutivo Financiero-Administrativo Contable del Operador:** Encargado de apoyar las labores administrativas del Centro, preparar las rendiciones financiero contables del Centro e implementar todas las medidas preventivas y correctivas que surjan de observaciones planteadas por Sercotec en el marco del Convenio.
 10. **Estructura Convenios 2014-2019**
 - a. **Director de Centros de Negocios Sercotec:** Responsable de la Gestión integral del centro: gestión estratégica, operativa, territorial e institucional, encargado de coordinar al centro en su territorio; asesorar a clientes, liderar y motivar al equipo de trabajo para el logro de metas del Centro, asegurar y supervisar el adecuado funcionamiento del centro, conforme al Reglamento y al Manual de gestión y

- operación establecido.
- b. **Asesor junior:** Profesional que acompaña de manera integral en el proceso de modernización y/o formalización de la empresa, contribuyendo a avanzar en su proceso de crecimiento. Deberá desarrollar asesorías para los clientes de nivel 1 y 2 (emprendedores y empresas). Su foco principal está en los emprendedores y en potenciar los conocimientos necesarios para emprender y las habilidades emprendedoras para llegar a la formalización del negocio o empresa.
 - c. **Asesor senior:** Profesional que acompaña de manera integral en el proceso de modernización y mejora de la empresa, contribuyendo a avanzar en su proceso de crecimiento. Deberá desarrollar asesorías para los clientes de nivel 2 y 3 (empresas y gacelas). Su foco son las empresas establecidas y los emprendimientos gacela, asesorar para conseguir el máximo impacto económico de sus asesorados (principalmente aumento en ventas, generación de nuevos empleos e impacto en inversiones).
 - d. **Asistente Ejecutivo:** Encargado de gestionar clientes y asistente responsable de prestar orientación a los distintos usuarios, responsable de una derivación efectiva, coordina la participación en capacitaciones e informa de los avances en metas e indicadores al Director del centro y al equipo, apoya en el registro de datos de impacto en Neoserra.
 - e. **Asistente Administrativo:** Encargado de llevar a cabo las labores administrativas del centro.
11. **Cliente de Centro:** Se define como un individuo o empresa existente que ha llenado y firmado la Visión del Centro y Solicitud de Asesoramiento D3 requerida y que ha recibido asesoría técnica para iniciar una empresa y/o mejorar un negocio existente. Se debe considerar que la primera sesión de asesoría debe ser aproximadamente de 60 minutos frente al cliente que puede ser presencial o virtual, esto no incluye mensajería.
 12. **Emprendedores:** Son todas las personas naturales con una idea de negocio e intención para emprender, sin iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.
 13. **Asesoría:** Su objetivo es desarrollar y proporcionar herramientas que ayuden a los clientes a establecer nuevas empresas, a expandir las existentes y a crecer. La asesoría busca fortalecer los procesos productivos de las empresas, tornándose más eficientes y acordes a los mercados; y mejorar las habilidades gerenciales y capacidades de gestión de los empresarios y empresarias, constituyendo el servicio principal de un Centro para lograr la generación de impacto económico en el cliente atendido.
 14. **Capacitaciones:** Su finalidad es ser un complemento a la asesoría técnica, promoviendo una cultura de aprendizaje sostenido entre los asesorados, contribuyendo a elevar la tasa de éxito de sus iniciativas, a facilitar la captación de potenciales clientes y la preparación de futuros empresarios. Son diseñadas según las demandas territoriales y de los sectores económicos locales. Aportan conocimientos, información y experiencias sobre diversos temas relacionados con la gestión de un negocio.
 15. **Productos y servicios financieros.** El objetivo es que el Centro apoye la construcción u ordenamiento de información financiera y contable del negocio, para apoyar a que los clientes puedan acceder a productos y servicios financieros, para que consoliden o

expandan el crecimiento de su negocio. Esto, gracias a acciones, alianzas y acuerdos que los Centros desarrollen con entidades financieras e instituciones del sector.

16. **Investigación de mercado.** Busca generación de estudios para mapear las oportunidades que ofrecen los sectores económicos estratégicos del territorio, los cuales son referente en la elaboración de planes de trabajo y de negocios; a través de fuentes secundarias mantienen actualizada la información de los mercados de los sectores atendidos y disponen de una biblioteca virtual o física con estudios de mercados y planes de negocios que facilitan la labor de los asesores y de los clientes.
17. **Vinculación y articulación con entidades públicas y privadas.** Permiten potenciar la entrega de información, capacitación, beneficios y orientación a los clientes. Con ello se fortalecen de manera concreta los servicios del Centro y el logro de resultados de impacto económico en los clientes atendidos.
18. **Espacio colaborativo.** Espacio disponible al interior de las instalaciones del Centro las que se encuentran acondicionadas para que la EMT y el emprendedor pueda utilizarlo para su emprendimiento y el desarrollo de las labores propias de su negocio. Brindar una atención más pertinente a este segmento que promueve la conexión y colaboración con sus pares.
19. **Actividades de difusión, articulación y promoción de redes de comercialización.** Consiste en actividades de difusión, vinculación y acceso a oportunidades de negocios, tales como espacios de comercialización, difusión de casos exitosos, eventos, ferias, premiaciones, conversatorios, networking, visita de expertos, misiones y pasantías, y todas aquellas que se estime conveniente para efectos de promover y difundir la labor del Centro. Dichas actividades se desarrollarán de acuerdo a una agenda según instrucciones y prioridades de Sercotec.
20. **Otros servicios adicionales del Centro.** Dentro de los servicios del Centro, podrán considerarse, entre otros, consultorías externas especializadas, puntos de atención móvil, alumnos en práctica, clínicas empresariales, iniciativas de sustentabilidad, los que serán valorados positivamente dentro de la propuesta, si el costo es compartido en mayor proporción por el Operador o terceros apalancados.
21. **Estudiantes y practicantes colaboradores:** vinculados a entidades de educación, los cuales colaborarán con los procesos investigativos para los usuarios asesorados, de tal forma de contribuir con las labores de los asesores del centro.
22. **Ecosistema:** Definido como el territorio donde se desarrolla el Centro y su propuesta de valor para con las empresas de menor tamaño y la comunidad emprendedora local. Intervienen actores diversos que operan en el territorio y que coordinados contribuyen al éxito del programa gubernamental: universidades y sus programas de investigación, centros tecnológicos, entre otros.
23. **Empresa de Menor Tamaño (EMT):** Es toda empresa multisectorial que obtiene ingresos del giro del negocio por un valor de hasta UF 25.000 en el año. No obstante, el anterior es el foco, los centros tienen alcances con empresas que superan este estándar de ventas, pero por sus procesos productivos y dificultades son catalogadas como de menor tamaño.
24. **Encuesta 'Satisfacción del Cliente':** Es una encuesta cualitativa que evalúa el nivel de satisfacción del cliente en relación con los servicios recibidos del Centro; llamado

Formulario T2, es administrada por cada centro y se levante en forma digital, sólo se envía a los clientes que reciben asesoría durante el último trimestre, se envía específicamente a los clientes que han tenido su reunión inicial-nueva con un asesor del Centro durante ese periodo.

25. **Estándar:** Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.
26. **Fomento Productivo:** Acción principalmente gubernamental que promueve mediante incentivos que los particulares creen y/o desarrollen productos o servicios con valor económico.
27. **Horas de Servicio Directo:** Representan el número total de horas de asesoría más el número total de capacitación.
28. **Indicadores de gestión e impacto:** Aquellas variables que entregan información respecto del logro de los objetivos de un programa, en el caso de los Centros de Negocios Sercotec, estos se registran en Neoserra, que es en donde se gestiona el quehacer del centro. Son indicadores del Programa aquellos que tienen una meta establecida definida de común acuerdo en la negociación del procedimiento de renovación de acuerdo de desempeño respectivo.
29. **Variables de Gestión:** Son aquellas variables que nos ayudan a identificar el resultado del proceso y producto del Centro. Nos evidencian el quehacer del centro en ámbitos de procesos, eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el caso de los Centros, se registran en Neoserra y no tienen una meta predefinida, ya que son resultado de los compromisos adquiridos en el plan estratégico y operativo.
30. **Instrumentos:** Son medios de intervención que se diseñan y aplican para alcanzar objetivos específicos de fomento productivo, dentro del marco de un presupuesto de fondos públicos, para un período determinado. Estos instrumentos de fomento productivo están destinados, en su mayoría, a mejorar las capacidades de la comunidad empresarial y emprendedora de la pequeña empresa, para iniciar e incrementar el valor de sus negocios.
31. **Organizaciones Empresariales:** Agrupación de empresas legalizada bajo una figura legal, que para efectos de este manual serán aquellas que están bajo la figura de Asociación gremial y/o Cooperativas.
32. **Plan de trabajo:** Es un instrumento de gestión que viabiliza la ejecución de un proyecto. Contiene un conjunto de actividades priorizadas y organizadas en un cronograma, junto con los responsables y plazos para alcanzar los objetivos propuestos.
33. **Profesional de Alto Desempeño:** Se define por la manera en que cumple las obligaciones inherentes al cargo: grado de implicación, motivación y predisposición con la que encara su trabajo, independiente de las circunstancias en que éste se desarrolla y la competencias técnicas y habilidades blandas para conseguir los resultados comprometidos con el grupo de empresas a su cargo en que se releve la innovación, la tecnología disponible y los impactos económicos de sus clientes.
34. **Programas:** Corresponden a un conjunto de instrumentos orientados a un área de intervención estratégica institucional. Como, por ejemplo: el apoyo al empresariado de empresas de menor tamaño y a la comunidad emprendedora. Sercotec organiza su instrumental, de acuerdo a sus estrategias Institucionales, las que hace públicas a través de su página web: www.sercotec.cl. A partir del 2018 se articulan los programas con el servicio de centros.

35. **Programa de capacitación de Centro:** Se define como una actividad o evento presentado o co-patrocinado por un socio o un tercero que ofrece un programa estructurado que aporta conocimientos, información o experiencia sobre un tema relacionado con los negocios, que cuenta con dos o más participantes. Estos pueden ser presencial o a distancia.
36. **Tiempo de contacto:** Es la comunicación bilateral entre el cliente y cualquier asesor del Centro. Se trata de una reunión “en tiempo real” presencial o en una conversación telefónica, videoconferencia, correo electrónico u otro medio de comunicación. Para ser objeto de una sesión de asesoramiento, los consejos deben ser de suficiente valor, relevantes y deben ser reportables a través de Neoserra.
37. **Tiempo de viaje:** Es el tiempo invertido en ir y volver de una reunión con un cliente para discutir sus proyectos de negocios. En el caso de que el asesor visite varios clientes durante su viaje, el tiempo de viaje: ida y vuelta, se divide por el número total de clientes atendidos.
38. **Trabajo preparatorio o tiempo de preparación:** Se define como la gestión y/o asistencia que no es tiempo de contacto pero que contribuye a la asistencia total brindada al cliente. Los ejemplos incluyen: análisis, gestión del plan de trabajo, investigación de mercado y desarrollo de materiales (financieros, marketing, técnicos, etc.) que necesita el cliente, realizado por los asesores del centro, asesores externos especialistas y/o estudiantes en práctica. También incluye el tiempo de preparación estándar asociado a la creación y el mantenimiento del expediente del cliente, el tiempo máximo permitido en este último caso es de 15 minutos.
39. **Servicios Financieros:** Todo el instrumental de entidades privadas y públicas que permiten acceder a financiamiento de necesidades de capital de trabajo y capital fijo de EMT. Logísticos, seguros, comercio internacional, leasing, factoring, créditos bancarios, créditos de proveedores, crowdfunding, entre otros.
40. **Sistema de monitoreo y seguimiento:** Sistema que permite acompañar la Gestión de los centros desde Sercotec, en el caso de los Centros de negocios Sercotec, hay un procedimiento de monitoreo y seguimiento definido donde el uso de pauta de monitoreo y seguimiento..
41. **Ecosistema del emprendimiento:** son todas las instituciones que participan del fomento, estos incluye a municipios a través de su unidad de fomento, fundaciones de apoyo al emprendedor, corporaciones, e instituciones de gobierno....

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

La estrategias de cada Centro de Negocios debe estar alineada a la estrategia definida para la red de centros de Sercotec. en donde se define el siguiente marco estratégico:

- **Visión:** Ser reconocidos como una red de Centros referente de Asesoría Técnica y de Gestión de Alto Valor para Empresas de Menor Tamaño y Emprendimientos en Chile, contribuyendo a la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo de las empresas y sus trabajadores.

- **Misión:** Promover el crecimiento, la productividad, nuevas redes y oportunidades comerciales, la formación y capacitación de los clientes contribuyendo a la viabilidad y sostenibilidad de sus negocios y trabajadores.
- **Objetivo:** Contribuir al desarrollo de las capacidades empresariales y de los emprendedores del país a través de una oferta integral y efectiva de servicios para con ello, lograr capturar impacto económico en estas.
- **Valores:** La operación de los Centros permitirá generar impacto económico a través de la asesoría técnica; contribuyendo a resolver problemas de capacidad de gestión en la EMT y comunidad emprendedora, basados en los siguientes valores:
 - Calidad en el servicio (asesorías y capacitaciones), contando con un perfil de profesionales de alto desempeño con experiencia en evaluación y asesoría de proyectos empresariales y de negocios, entregando asesorías de alto valor.
 - Trabajo en equipo.
 - Compromiso, sencillez, flexibilidad y adaptación a las necesidades locales.
 - Responsabilidad con los clientes y cumplimiento del Acuerdo de Desempeño del Centro.
 - Orientación a la medición de resultados y generación de impacto económico.
 - Confidencialidad y transparencia.
 - Articulación y vinculación con actores relevantes, públicos, privados y de la academia tendientes a fortalecer los servicios hacia los clientes.
 - Innovación y tecnología en la prestación de servicios hacia los clientes.
 - Sustentabilidad económica y operativa del modelo de Centros, tendiente a respetar el medio ambiente, el ecosistema productivo y el quehacer propio de los centros.

El trabajo de los Centros de Negocios deberá considerar los siguientes factores en la aplicación de su estrategia:

- El enfoque en la asesoría de alto valor y compromiso de largo plazo.
- La creación de impacto económico y socio-ambientales atingentes.
- La cultura de medición de resultados.
- El cumplimiento del Acuerdo de Desempeño del Centro.
- La capacitación permanente, para formar emprendedores en el área especializada.
- El perfil de los profesionales de alto desempeño con experiencia en la evaluación y asesoría de proyectos empresariales y de negocios, así como el conocimiento de la realidad territorial
- El trabajo simultáneo con múltiples clientes.
- La sencillez, flexibilidad y adaptación a las necesidades locales.
- La confidencialidad y transparencia

ACTORES INVOLUCRADOS

1. **Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec)** Es una corporación de derecho privado

mandatada por el Gobierno de Chile para implementar el programa de Centros de Negocios; entregar los lineamientos estratégicos que definen el modelo conceptual y operativo; gestionar anualmente la solicitud de presupuesto necesaria para la operación del periodo definido; promover a nivel nacional alianzas estratégicas de integración con actores público/privado que presten servicios de apoyo al público objetivo de los Centros; entre otras funciones descritas en el Reglamento de Operadores.

2. **Gerencia de Centros de Negocios de Sercotec:** Esta unidad tiene a su cargo el diseño conceptual y operativo de los Centros; la convocatoria nacional para seleccionar y formalizar a los operadores; la correcta habilitación, operación y seguimiento de los Centros, a nivel nacional, a través de acciones de apoyo técnico y metodológico, supervisión y orientación; el monitoreo y seguimiento de operación y resultados, mide periódicamente los avances y resultados nacionales; transfiere conocimientos a las Direcciones Regionales de Sercotec sobre estos procesos y el rol que les compete en el seguimiento operativo y a los Operadores de Centros; revisa y actualiza periódicamente los estándares operativos y de acreditación; entre otras funciones.
3. **Dirección Regional de Sercotec:** Esta unidad, a través de Su Director Regional es el responsable de la operación de los centros y el vocero en el territorio, y los ejecutivos de fomento regionales están a cargo del proceso de monitoreo y seguimiento de los Centros de negocios Sercotec, apoya el proceso de convocatoria para la selección de operadores; entrega orientaciones estratégicas y prioridades regionales de intervención, mediante la coordinación y articulación con actores público/privado y potenciales clientes; responsable de la correcta operación y el cumplimiento de los estándares de acreditación; vela y supervisa la correcta ejecución presupuestaria; realiza monitoreo y seguimiento a los avances y resultados del Centro; además de acompañar al centro en su gestión operativa entre otras funciones.
4. **Gobierno Regional:** La administración superior de cada región del país está radicada en el Gobierno Regional cuyo objetivo es el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios en los ámbitos social, cultural y económico. Establece las prioridades de fomento productivo en los diferentes sectores, preocupándose especialmente por lograr un desarrollo sustentable, coordinando a los entes públicos competentes y concretando acciones con el sector privado en los estamentos que corresponda. Es decir, a nivel regional y/o sectorial entrega los lineamientos de desarrollo productivo y económico para trabajar en el Centro, pudiendo promover el apalancamiento de recursos para la implementación y la gestión de los Centros, entre otros aspectos vinculantes.
5. **Municipios del territorio:** principalmente las oficinas de fomento productivo, que es parte del ecosistema del emprendimiento. Realiza la gestión de promover y apoyar el desarrollo económico y el emprendimiento del territorio.
6. **Actores públicos regionales y nacionales:** Coordinan acciones y generan articulación con la finalidad de encadenar la oferta del instrumental de fomento productivo en beneficio

de la EMT y apalancamiento de recursos regionales y nacionales. Conformando así parte del ecosistema productivo local regional y nacional.

7. **Actores privados:** Entidades de Educación técnica y superior, Gremios, Asociaciones de Empresarios, ONG, Instituciones Financieras, Consultoras Especializadas, entre otros, con las cuales se podrán generar alianzas estratégicas de articulación, generar convenios y/o acuerdos, necesarios para fortalecer los servicios de los Centros. Asimismo, podrán ser nacionales o internacionales.
8. **Operadores de Centros de Negocios SERCOTEC:** Personas jurídicas de derecho público o privado, seleccionadas para suscribir convenios de asignación de fondos de presupuesto Sercotec, para la operación de un Centro de manera autónoma, bajo los lineamientos operativos entregados por Sercotec. Deberán cumplir con las condiciones establecidas en la normativa y regulaciones vigentes para su operación.

MARCO REGULATORIO DE LOS CENTROS

La operación de los Centros se regirá por la siguiente normativa:

1. **Reglamento de Operadores de Centros:** Establece las definiciones del modelo, requisitos de acceso, convenios a celebrar, operación, obligaciones, incumplimientos, entre otros aspectos, necesarios para cautelar la correcta operación de la Red de Centros.
2. **Bases y anexos de concurso para operadores de Centros:** Establecen las definiciones del modelo, requisitos de acceso, mecanismo de evaluación y selección al concurso, convenios a celebrar, operatoria, obligaciones, incumplimientos, entre otros aspectos.
3. **Convenio de Agenciamiento para Operador de Centros:** Este convenio establece los antecedentes de incorporación como Operador, derechos, obligaciones, normativas que lo regula, vigencia del Agenciamiento, condiciones para mantener su calidad, incumplimientos y medidas y procedimientos para este último caso.
4. **Acuerdo de Desempeño:** Establece las condiciones mínimas que deberá cumplir el Operador, vigencia, detalle del financiamiento, transferencia y rendición de recursos, garantías, procedimiento sancionatorio, confidencialidad, propiedad intelectual, prohibición de cesión, término anticipado y otras obligaciones.
5. **Acta de Ajuste (ex Acta de Negociación):** Es el documento resultado del proceso de ajuste anual de los centros, establece Indicadores y Metas, detalle del presupuesto, Comité Directivo, equipo de profesionales, localización y temas estratégicos acordes al modelo.
6. **Procedimientos:** Entre los que se encuentran
 - a. Procedimiento sancionatorio,
 - b. Procedimiento de recambio de profesionales,

- c. Procedimiento de rendiciones.
- 7. **Manuales, Procesos y Lineamientos:** Entre los que se encuentran:
 - a. Manual Monitoreo y Seguimiento,
 - b. Manual de Neoserra
 - c. Manual de Marca
 - d. Proceso de Entrega de Servicios:
 - i. Proceso de Atención de Cliente,
 - ii. Proceso de Capacitación
 - iii. Proceso de Asesoría,
 - iv. Proceso de Medición de impacto
 - e. Proceso Gestión del Centro
 - i. Proceso de Formalización
 - ii. Proceso de Habilitación
 - iii. Proceso de Renovación de Acuerdo
 - iv. Proceso de Término de convenio
 - v. Proceso de Gestión de equipo
 - f. Lineamientos de sustentabilidad de los centros
 - g. Lineamientos comunicacionales

REQUISITOS OPERATIVOS

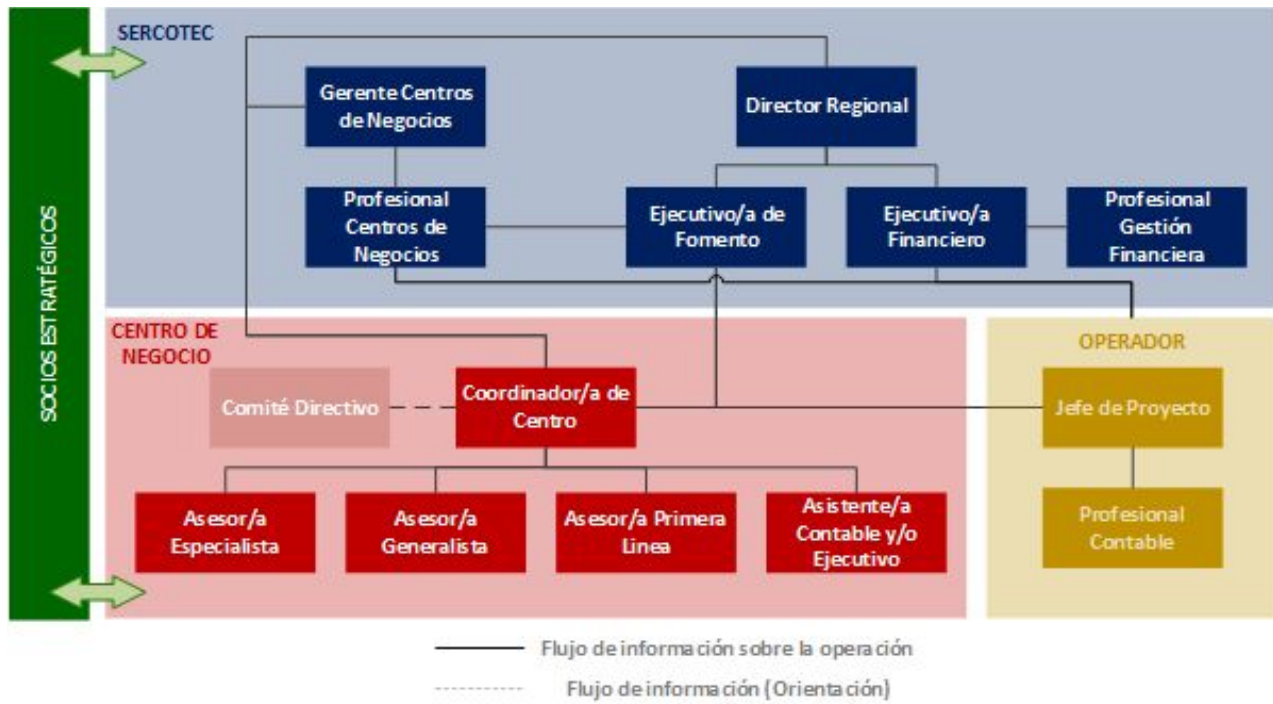
La operación de los Centros se realizará a través de operadores externos evaluados y seleccionados por Sercotec, que cumplen con las condiciones establecidas en la normativa y regulaciones vigentes. Deben garantizar la accesibilidad a los servicios a las EMT y emprendedores dentro del área de su cobertura, articulando con actores del territorio.

Sercotec fomenta la identificación de oportunidades de mejora continua por parte de los Centros de Negocios Sercotec y el operador, cuyo levantamiento debe ser informado previamente a Sercotec, con el fin de evaluar su pertinencia y posible implementación. Lo anterior con el fin de no afectar la integridad de los procesos de la red.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El centro cuenta con una estructura autónoma en recursos humanos, gestión administrativa, financiera y contable, que permite operar de manera eficaz y eficiente el programa de centros en el territorio.

El Director o Coordinador y su equipo de trabajo están obligados a conocer, comprender y poner en práctica los valores y conceptos básicos asociados al modelo de gestión de excelencia de los Centros de Negocios SERCOTEC.



ANEXOS

- ANEXO 01:** Reglamento de Operadores de Centros
- ANEXO 02:** Procedimiento Sancionatorio
- ANEXO 03:** Procedimiento Recambio Profesionales
- ANEXO 04:** Procedimiento de Rendiciones.
- ANEXO 05:** Manual Monitoreo y Seguimiento
- ANEXO 06:** Manual Seguimiento y Acompañamiento a Regiones
- ANEXO 07:** Manual de Neoserra
- ANEXO 08:** Manual de Marca
- ANEXO 09:** Operación del centro
 - ANEXO 09 a)** Perfiles de cargo
 - ANEXO 09 b)** Proceso de Atención de Cliente
 - ANEXO 09 b)** Proceso de Capacitación
 - ANEXO 09 d)** Proceso de Asesoría
 - ANEXO 09 e)** Proceso de Medición de impacto
 - ANEXO 09 f)** Proceso de Metas colectivas e individuales de los equipos de centros
 - ANEXO 09 g)** Proceso de Evaluación de desempeño de los centros
 - ANEXO 09 h)** Lineamientos de sustentabilidad de los centros
 - ANEXO 09 i)** Lineamientos comunicacionales
- ANEXO 10:** Proceso Concurso
 - ANEXO 10 a)** Proceso de Admisibilidad y Evaluación
 - ANEXO 10 b)** Proceso de Selección
 - ANEXO 10 c)** Proceso de Tratamiento a reclamos
 - ANEXO 10 d)** Bases de concursos vigentes
- ANEXO 11:** Proceso de Formalización
- ANEXO 12:** Proceso de Habilitación
 - ANEXO 12 a)** Proceso de Habilitación Operador
 - ANEXO 12 b)** Proceso de Habilitación RRHH
 - ANEXO 12 c)** Proceso de Habilitación de Infraestructura
- ANEXO 13:** Proceso de Renovación de Acuerdo
- ANEXO 14:** Proceso de Término de convenio
- ANEXO 15:** Proceso de Evaluación de Operadores
- ANEXO 16:** Lineamientos de Convenios con instituciones externas

HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	CARGO DE LA PERSONA QUE REALIZA CAMBIOS	RESUMEN DE LOS CAMBIOS EFECTUADOS
1.0	27 de Diciembre de 2018	Claudia Martinovic Gerencia de Centros	Versión Inicial: Documento nuevo que agrupa diferentes manuales e instructivos de Centros.
2.0	12 de Abril de 2019	Claudia Martinovic Gerencia de Centros	Se modifica anexo 5 y se agrega anexo 12 y anexo 13
3.0	28 de septiembre 2020	Carlos Flores Gerencia de Centros	Se actualiza el modelo a los cambios de los concurso 2019-2020, se actualizan anexos
4.0	11 de diciembre 2020	Carolina García Gerencia de Centros	Se actualizan anexos y número de anexos