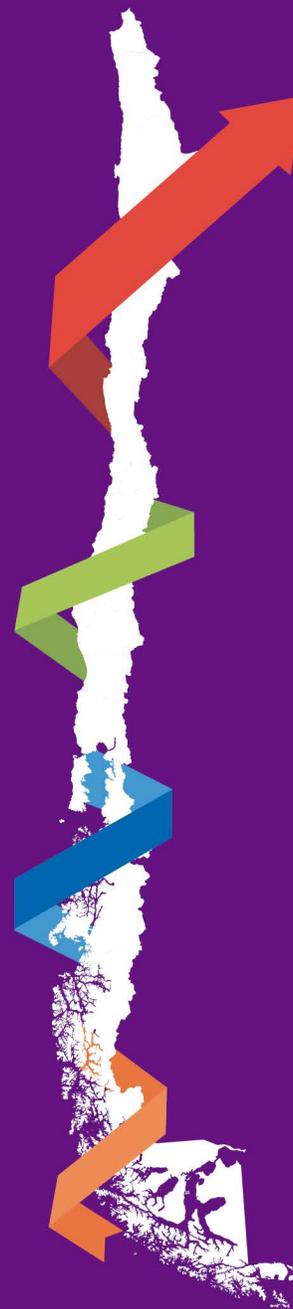


REPORTE ESTUDIO
ESTRUCTURA
Y DINÁMICA DEL
EMPRENDIMIENTO
SOCIAL EN CHILE
2016



Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile, Reporte 2016

Proyecto co-financiado por Corfo

Proyectos Especiales de Apoyo al Ecosistema de Emprendimiento, 15PES-44402

Registro de Propiedad Intelectual

Inscripción N°A-269842

Santiago – Chile

ISBN: 978-956-7961-97-9

Toda la información sobre el proyecto en Chile está disponible en www.iisocial.udd.cl

Portada: Antonia Larraín.

Diagramación: Antonia Larraín.

Impreso en Chile por The Print Center

ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN CHILE

Reporte 2016

**Pablo Muñoz
Jonathan Kimmitt
Tomás Serey
Loreto Velázquez**

Resumen ejecutivo

La investigación sobre Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile ha profundizado en los procesos y mecanismos claves a través del cual las empresas y emprendimientos sociales crean inclusión e innovación social, así como los contextos en los que las empresas sociales prosperan.

El estudio ha sido motivado por el gran crecimiento del emprendimiento social en Chile en los últimos años, convocando a actuar hacia la creación de impacto social y económico en la articulación de sus emprendimientos, captando atención pública y atrayendo un número importante de organizaciones e instituciones de distinto tipo, las cuales han convergido bajo la idea central de proponer soluciones para ser consideradas en sus planes y programas públicos y privados. La incorporación de prácticas sociales y ambientales ha contribuido a la legitimidad, la valoración de mercado y el mejoramiento de la estructura operativa de estas empresas. Esto incrementa no solo su capacidad de construir valor, sino además su capacidad de flexibilizar y recuperarse en contextos de crisis y presiones sociales.

El análisis fue realizado con una muestra de 340 emprendedores sociales. Esta selección incluyó fundadores (40%), gerentes (20%), directores (29%), inversionistas (8%) y otros actores (3%), todos involucrados activamente en el surgimiento y operación del emprendimiento social.

Las principales áreas en las que se focalizan los negocios de los encuestados son: educación que representa un 43%; apoyo al emprendimiento y auto-empleo que de forma conjunta alcanzan un 51%; salud, constituye un 22% y pobreza asciende a un 20%.

Este primer estudio revela que las empresas sociales dirigen su operación a resolver más de una problemática social, es decir, abordan los problemas a partir de distintos enfoques, lo cual representa un desafío al demandar el entendimiento de las diversas causas que determinan el contexto donde se encuentran trabajando y a su vez complejiza las herramientas para medir el impacto real de sus programas e iniciativas.

La estructura societaria más utilizada por los emprendedores sociales son: Sociedad por Acciones con un 18,9%, Sociedad de Responsabilidad Limitada con un 18,6% y Fundación con un 12,7%. Por tanto, las Empresas de Interés Privado alcanzan un 44,4% en contraste con las Organizaciones del Tercer Sector que solo representan un 34,7%. Del total de encuestados, un 20,9% de los emprendimientos aún no están legalmente constituidas.

Otro resultado relevante es que no se observan correlaciones significativas entre la ubicación de las empresas sociales y sus principales clientes. Menos del 50% de las empresas que nacen y mantienen su principal base de operación en la Región Metropolitana tienen sus beneficiarios en la misma región. En términos de movilidad, la empresa social nace y se establece en la misma región donde fue fundada, solo un 3,8% se cambia de región.

Al indagar en la contribución de los distintos stakeholders en el cumplimiento de los objetivos comerciales y sociales, la comunidad local es reconocida como uno de los tres actores más influyentes y recurrentes para el cumplimiento de ambos objetivos. Esto indica que existe una interdependencia con las circunstancias particulares locales, lo cual tiende a hacer que el emprendimiento social tenga una gran aproximación hacia el contexto en su carácter específico, por tanto no sea posible establecer generalizaciones o leyes universales que se puedan replicar en otro contexto.

En cuanto al capital humano que colabora con las empresas sociales, se evidencia que la capacidad del emprendimiento social en etapa temprana como fuente de creación de empleo es limitada. Un 30% de los emprendimientos sociales no tiene empleados y un 45% contrata entre 1-5 personas. De igual modo se comporta la participación de voluntarios, un 28,7% recibe apoyo de solo 1 a 5 personas.



Una de las características centrales del emprendimiento social es el compromiso de sus colaboradores, con quienes usualmente existe una fuerte conexión valórica. Estas personas aprecian la labor de la empresa social y están dispuestas en ciertas etapas de sus carreras a sacrificar los eventuales beneficios que puede entregar una empresa más tradicional. Los resultados indican que un 64% de las empresas sociales están muy satisfechas con el compromiso de sus empleados, porcentaje que alcanza un 52% al tratarse de los voluntarios de la organización. El nivel de satisfacción cae de forma importante cuando se trata de evaluar la cantidad de voluntarios disponibles para trabajar. Así también los resultados muestran un bajo nivel respecto a cuán fácil es para la empresa social encontrar voluntarios capacitados. Solo un 25% considera que es “muy fácil” encontrar voluntarios que compartan los valores de la empresa.

En primer lugar, puede ser explicado por las compensaciones y beneficios laborales que ofrecen a los colaboradores. Entregar flexibilidad laboral, ofrecido en el 67% de los casos, no es suficiente para reclutar y retener a los colaboradores, pues un 65% de las compensaciones económicas se ubican menor o a nivel del mercado laboral. Al analizar otras compensaciones, los resultados son un poco más alentadores pues arrojan que un 42% de las compensaciones entregadas por los empleadores sociales son menores o a nivel de mercado. Esto invita a buscar nuevos modelos de negocio capaces de generar un mayor valor económico y social, a partir de un mayor involucramiento de los colaboradores (empleados y voluntarios) que pueden resultar más atractivos que en el sector privado. En la medida que el emprendimiento social crece, se hace necesario considerar con mayor seriedad que esto no se trata de creación de empresas socialmente amigables, donde la lógica tradicional de emprendimiento “debiera” funcionar, sino una forma distinta de crear y entregar bienestar social, que requiere un tipo de forma organizacional y modelo de trabajo adecuado a su realidad.

En segundo lugar, es posible identificar la falta de experiencia y entrenamiento en áreas críticas para el desarrollo de las empresas sociales, solo un 55% de las empresas encuestadas dice tener entrenamiento formal en emprendimiento social y un 27% en gestión medioambiental. En tanto, en términos de cantidad de años promedio de experiencia laboral, entre ventas y marketing alcanza 2,93 años, en ayuda o desarrollo internacional llega a 1,42 años y en administración pública asciende a 1,78 años.

Con respecto a la innovación social, la investigación midió la percepción sobre la novedad de los productos y servicios ofrecidos para el mercado local, nacional o internacional, y se revisó la diferenciación en producto, producción, costos y distribución así como la capacidad de la empresa de detectar y atender nuevas necesidades sociales y nuevos mercados. Lo ofrecido por el emprendimiento social es principalmente acceso a nuevos productos y servicios para un grupo de personas o segmento de clientes con necesidades específicas. Los nuevos segmentos no representan una masa crítica suficiente como para innovar en costos y no hay evidencia que indique que las expectativas sobre costos en el emprendimiento social vayan a la baja en los próximos años.

De hecho, un 67,26% considera “muy importante” para la competitividad de la empresa ofrecer productos atractivos y novedosos, en contraste con un 23,21% que valora como “muy importante” mantener precios bajos. Esto tiene relación con la forma como las empresas compiten en el mercado, ya que un 81,17% considera que la forma en que fabrican sus productos o entregan sus servicios es diferente a la forma en que sus competidores han operado en el mercado. Otro aspecto que merece destacarse es que un 56% declara que el componente social del negocio influencia las decisiones de compra de nuestros clientes, a su vez, un 68% señala que la empresa sería menos rentable si removieran el componente social del negocio.

Es decir, las empresas sociales principalmente compiten por ser la que entregue un mayor valor agregado, más que por ser la alternativa más económica. El componente social del negocio complementa la propuesta de valor permitiendo obtener un mayor precio a cambio de un producto de iguales características.

Con respecto a la competencia, un 47% identifica como principales competidores a una empresa tradicional con fines de lucro, lo cual contribuye a que la estrategia de mantener precios bajos es la menos utilizada por las empresas sociales.

Con todo, están las condiciones de base para fomentar el emprendimiento social, sin embargo falta avanzar hacia la formalización de instancias de intervención más directa como la promoción de una estructura de mercado con mayor diversidad de intermediarios y sofisticación en las herramientas de inversión. En Reino Unido, se han creado los "Bonos de Impacto Social" diseñados para ayudar a la prestación de servicios de interés público, haciendo que el financiamiento esté condicionado a la obtención de resultados, donde los inversionistas pagan por el proyecto desde el principio y luego se concretan pagos en base a los resultados obtenidos por el proyecto. Por el contrario, actualmente las alternativas de financiamiento utilizadas por los emprendedores sociales comienzan a caer de forma importante después de los 6 meses de vida, etapa inicial que es principalmente cubierta por capital propio, amigos y familiares y capital semilla.

Solo un 18% de los emprendimientos reciben inversión a partir de los 24 meses. Dado que el emprendimiento social surge centrado en resolver un problema, el incentivo para inversionistas tradicional es bajo, pues la promesa de retorno económico se vuelve un objetivo secundario.

En otras palabras, existe el desafío de mejorar el entendimiento respecto a los problemas y quienes los intentan resolver, reconociendo el rol público que desempeñan los emprendedores sociales.

Como conclusión general acerca de los desafíos pendientes para el desarrollo de la economía social, puede señalarse que el éxito de las empresas sociales debe ser evaluado respecto al impacto social y/o ambiental que éstas generan, no obstante menos de la mitad de los encuestados declara medir continuamente sus impactos.

Un aspecto favorable es que un 59% de los encuestados declaran que en ellos mismos recae la responsabilidad de medir el impacto de su operación. De aquellas empresas que se muestran "muy de acuerdo" con el hecho que su empresa evalúa continuamente sus impactos, observamos una falta de conocimiento y claridad respecto a qué son y cómo se utilizan las herramientas de medición. Clasificamos las herramientas de medición en tres categorías: estándar internacional (14,7%), desarrollo interno "ad hoc" (40,2%) y herramientas de medición general (38,2%).

Al revisar las razones por las cuales las empresas utilizan la medición de impacto, es interesante constatar que la mayoría de las empresas sociales entienden la medición como una herramienta de mejoramiento continuo y no solo como una forma de ganar legitimidad como sector emergente. De esta forma, las deficiencias aparentes en términos de la calidad de herramientas utilizadas son consecuencia del contexto y adolescencia del sector.



Índice

1.	INTRODUCCIÓN	12
2.	MARCO DE TRABAJO Y APROXIMACIÓN METODOLÓGICA	16
2.1.	Emprendimiento social: contexto global y local	17
2.2.	Muestra y recolección de datos	19
3.	SURGIMIENTO, MOVILIDAD Y CONEXIÓN CON TERRITORIO	22
3.1.	Problemas sociales e ideas de negocio	23
	Balloon Latam: Promoviendo el emprendimiento en comunidades rurales	25
	PuntajeNacional.cl: Reduciendo la brecha educacional	29
3.2.	Formalización del emprendimiento social	30
3.3.	Distribución, movilidad y territorio	32
	Centro Tabancura: Rompiendo el círculo de la drogadicción	36
4.	ORGANIZANDO HACIA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	40
4.1.	Estructura organizacional: empleo y voluntariado	41
4.2.	Conexión valórica y compromiso	41
4.3.	Oferta laboral de cara al mercado	43
	Mingamos: Plataforma tecnológica que gestiona el trabajo entre voluntarios y ONGs	46
4.4.	Capital humano	48
	Mingamos: Equipo emprendedor y trayectoria	50
5.	CREACIÓN DE VALOR Y COMPETITIVIDAD	52
5.1.	Innovación social	53
5.2.	Mercado, competencia y competitividad	55
	Cooperativa Ispirare: Una empresa social al servicio de la sostenibilidad	57
6.	FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	62
6.1.	Financiar el emprendimiento social	63
6.2.	Favorecer la inversión: en qué, cómo y para qué invertir	65
6.3.	Más allá del financiamiento: colaboración en la provisión de bienestar	68
	PuntajeNacional.cl: Modelo de negocio en colaboración	68
7.	RENDIMIENTO, IMPACTO Y MEDICIÓN	72
7.1.	Fuentes de ingresos y mercados	73
	Ispirare: Proyecciones	74
7.2.	Ingresos, diversidad y rentabilidad	75
7.3.	Repensar el modelo de negocio	77
	Balloon Latam: Modelo de negocio	78
7.4.	Impacto y medición	79
	PuntajeNacional.cl: Medición de Impacto	80
	Balloon Latam: El impacto en las personas	82



REFERENCIAS	84
ACERCA DE LOS AUTORES	85
AGRADECIMIENTOS	86
ACERCA DE LAS INSTITUCIONES	87

Índice de figuras

Figura 2.1.	Tiempo de existencia empresas sociales de la muestra	20
Figura 3.1.	Surgimiento del emprendimiento social	23
Figura 3.2.	Áreas de trabajo del emprendimiento social	24
Figura 3.3.	Cantidad de áreas de focalización del emprendimiento social	27
Figura 3.4.	Constitución societaria por forma legal	31
Figura 3.5.	Distribución forma legal	31
Figura 3.6.	Formalización empresa legal: Distribución por tiempo de legalización	32
Figura 3.7.	Distribución nacional empresas y beneficiarios	33
Figura 3.8.	Lugar de ubicación y movilidad	33
Figura 3.9.	Stakeholders y objetivos del negocio: grado de influencia	34
Figura 3.10.	Stakeholders y objetivos del negocio: grado de importancia	34
Figura 4.1.	Cantidad de empleados y voluntarios	41
Figura 4.2.	Compromiso, calidad y cantidad de colaboradores	42
Figura 4.3.	Compromiso, calidad y cantidad de colaboradores	42
Figura 4.4.	Nivel de facilidad para encontrar y reclutar colaboradores	43
Figura 4.5.	Beneficios laborales	44
Figura 4.6.	Compensaciones en comparación al mercado	44
Figura 4.7.	Entrenamiento formal y experiencia previa	48
Figura 4.8.	Años de experiencia laboral	49
Figura 4.9.	Nivel educacional del emprendedor social	49
Figura 5.1.	Alcance de la innovación social	53
Figura 5.2.	Innovación en la empresa social: desagregado por áreas	54
Figura 5.3.	Expectativas próximos años	54
Figura 5.4.	Sector principales clientes	55
Figura 5.5.	Principales competidores del emprendimiento social	55
Figura 5.6.	Estrategias para mantenerse competitivo	56
Figura 5.7.	Principales obstáculos para el emprendimiento social	56
Figura 6.1.	Fuentes de inversión	63
Figura 6.2.	Inversión por etapa del proceso de emprendimiento	64
Figura 6.3.	Evolución instancias de inversión	65
Figura 6.4.	Problemas recurrentes en el proceso de emprendimiento	66
Figura 6.5.	Principales fuentes de apoyo en el proceso de emprendimiento	67
Figura 7.1.	Fuentes de ingreso	73
Figura 7.2.	Componente social y desempeño	74
Figura 7.3.	Ingresos en el emprendimiento social	75
Figura 7.4.	Rentabilidad en el emprendimiento social	76
Figura 7.5.	Cantidad de fuentes de ingreso	77
Figura 7.6.	Medición de impacto y emprendimiento social	79
Figura 7.7.	Impacto y emprendimiento social	79
Figura 7.8.	Tipo de herramientas de medición	80
Figura 7.9.	Principales razones para medir impacto	81





1. *Introducción*

1. **Introducción**

El estudio sobre Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile 15PES-44402, realizado el año 2016 por la Universidad del Desarrollo, en conjunto con investigadores de Universidad de Leeds y Newcastle en Reino Unido, es parte de la línea de co-financiamiento de Proyectos Especiales de Corfo.

Este tipo de emprendimiento ha crecido de forma sistemática y continua en Chile en los últimos años, contribuyendo no solo al crecimiento económico sino además a la equidad social, protección ambiental, e indirectamente en el logro de mayores niveles de estabilidad. Este tipo de actividades ha comprometido a una cantidad importante de jóvenes y actores públicos y privados en la rearticulación central de la economía social.

El crecimiento ha surgido no solo desde una mayor concentración de actividad, sino también de la mano de altos niveles de asociatividad, acción civil, inversión privada y apoyo de instituciones de educación. Muchos actores han aunado esfuerzos para apoyar y fomentar este sector. Esta situación es inédita y ciertamente requiere mayor atención.

La forma tradicional de observar fenómenos en surgimiento es a través de una exhaustiva revisión de casos de éxito, donde se narra en detalle el cómo y por qué ciertos individuos persiguen oportunidades de negocio con componentes sociales y económicos, y luego se busca inducir dimensiones claves que explican mayor o menor rendimiento.

No obstante la relevancia de estas historias, por cuanto inspiran nueva actividad y dan cuenta de su complejidad, no son suficientes para informar el desarrollo de políticas públicas para el emprendimiento social. El entendimiento sobre la estructura, dinámica e impacto del emprendimiento social, así como su relación con instituciones a nivel nacional y regional es prácticamente inexistente.

Este proyecto busca resolver esta problemática. Por medio de encuestas a nivel nacional y entrevistas en profundidad a emprendedores y expertos, ha logrado recopilar y sistematizar información detallada sobre el surgimiento, estructura y organización, orientación de mercado, foco, relaciones, ingresos, creación de valor social y vinculación con el entorno institucional de estas empresas. Si bien contamos con una gran cantidad de información respecto a la estructura y dinámica del emprendimiento tradicional, el emprendimiento social es diferente, por cuanto tiene el potencial de combatir desigualdades sociales y económicas. Esta información permitirá no solo conocer en profundidad la estructura, diversidad e impacto del emprendimiento social en Chile, sino además orientar la toma de decisiones de política pública, así como de organizaciones no gubernamentales en la promoción de esta actividad.

De esta forma, la investigación fue desarrollada en torno a cuatro grandes objetivos:

- Conocer y comprender en profundidad la estructura y diversidad del emprendimiento social en Chile.
- Profundizar acerca del surgimiento, orientación de mercado, relaciones, ingresos, creación de valor social y vinculación con el entorno institucional de las empresas sociales.

- Analizar el impacto particular y agregado del emprendimiento social en términos de solución de problemas concretos, así como en la economía y cambio social.
- Identificar áreas de oportunidad que permitan apoyar la toma de decisiones de política pública y recomendaciones para mejorar el nivel de la actividad emprendedora con propósitos sociales.

La investigación aporta directamente al mejoramiento del ecosistema nacional de emprendimiento por cuanto facilitará una mejor comprensión de los procesos y mecanismos claves a través del cual las empresas y emprendimientos sociales crean inclusión e innovación social, así como los contextos en los que las empresas sociales prosperan.

Este reporte está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, elabora sobre el marco conceptual utilizado para el estudio y describe la metodología utilizada, detallando el proceso de construcción de la muestra, así como los instrumentos, la recolección y análisis de datos. En segundo lugar, se entrega un análisis descriptivo sobre la estructura y dinámica del emprendimiento social en Chile, según las áreas de interés se resumen los principales hallazgos encontrados en la investigación y a través de cinco casos de estudio se ilustra la complejidad de los desafíos sociales que los emprendedores se han propuesto solucionar.





2.

*Marco de trabajo y
aproximación metodológica*

2.1. **Emprendimiento social: contexto global y local**

Emprendimiento social se refiere a las organizaciones con misión social que utilizan mecanismos de mercado para la creación de valor. Se focalizan en la creación de negocios para servir a sectores desaventajados de la sociedad, quienes utilizan innovación inclusiva para resolver problemas y generar cambio social. Esto involucra el desarrollo e implementación de nuevas ideas, las cuales movilizan oportunidades que potencian el bienestar social y económico de estos grupos sociales.

El emprendimiento social desafía la concepción tradicional de la empresa, pues considera el cambio social y ambiental como su objetivo de negocio, y los resultados financieros como el medio para alcanzar dichos objetivos, no como su objetivo principal. Va más allá de la búsqueda de utilidades para crear valor público, ofreciendo soluciones de mercado innovadoras para los problemas sociales y ambientales.

Más y mejores emprendimientos sociales pueden influenciar de forma importante el estado de bienestar de sectores en condición de desprotección. Favorablemente este tipo de emprendimiento ha crecido de forma dramática en Chile en los últimos años, atrayendo jóvenes a actuar hacia la creación de impacto social y económico en la articulación de sus emprendimientos, captando atención pública y convocando un número importante de organizaciones e instituciones de distinto tipo, las cuales han convergido bajo la idea central de proponer soluciones capaces de mejorar las condiciones de vida de las personas. Este esfuerzo conjunto se traduce en una contribución hacia un desarrollo más sostenible, una mayor equidad social y consciencia ambiental, e indirectamente a mayores niveles de estabilidad.

Alguna evidencia internacional del impacto del emprendimiento social:

- La contribución de empresas sociales en el Reino Unido es equivalente al 1,5% del PIB de dicho país (basado en la definición formal de empresas sociales, BIS).
- Contribución positiva al empleo. Estas empresas emplean aproximadamente 800.000 personas y apoyan el mercado laboral por su operación en áreas más desaventajadas, dando oportunidad a sectores marginados (Reino Unido).
- Los modelos de negocio innovadores que nacen en la necesidad de dar solución a problemas socio-ambientales, dan paso a la construcción de nuevos mercados y segmentos de mercado, responden tanto a las necesidades de sectores desprotegidos y a las demandas de consumidores por productos sociales y ambientalmente responsables.
- La rotación laboral en este tipo de empresas es más baja y algunas muestran niveles de accidentabilidad menores (Canadá).
- La incorporación de prácticas sociales y ambientales contribuyen a la legitimidad, la valoración de mercado y el mejoramiento de la estructura operativa de estas empresas. Esto incrementa no solo su capacidad de construir valor sino además a su capacidad de recuperación frente a situaciones de crisis y presiones sociales (Canadá).

Las empresas sociales han ido creciendo en número e importancia, lo que sumado a los nuevos procesos de certificación ha logrado que el impacto de ellas sobre la economía haya crecido en relevancia y que cada vez más personas se encuentren trabajando en conjunto para ampliar el espectro de éstas. Y en algunos casos para transformar, también, el espacio de los negocios. Esto ha derivado en altos niveles de asociatividad, no solo entre empresas sociales, sino además entre organizaciones de la sociedad civil que buscan apoyar y fomentar este sector. Esta situación es inédita y requiere mayor atención.

El ecosistema emprendedor en Chile ha avanzado en intensidad y madurez, entregando cobertura y vinculando a una parte importante de la actividad emprendedora, sobre todo con foco en emprendimientos dinámicos y de alto impacto. Alcanzada ya esta etapa de madurez, existe la necesidad de comprender mejor el funcionamiento del sistema y avanzar hacia integrar y conocer en profundidad áreas actualmente no cubiertas, como lo es el emprendimiento social.

En los últimos años, el sector público ha actuado proactivamente hacia la creación de ecosistemas que permitan el surgimiento de más y mejores emprendimientos sociales. En discusión existen proyectos de ley para dar reconocimiento y apoyo adecuado al emprendimiento y empresas sociales. Asimismo, centros universitarios y empresas privadas han tomado el liderazgo en la promoción de este tipo de emprendimiento. Apoyar este segmento de forma adecuada requiere de información precisa sobre su estructura, dinámica, impacto e interacción con instituciones.

Los esfuerzos por apoyar este tipo de emprendimiento han ido en incremento, como se puede evidenciar en el SSAF Social lanzado por CORFO en 2015. Siendo una de las primeras iniciativas en su tipo, este SSAF se focaliza en la entrega de recursos (80% del total del Proyecto Fondo SSAF-S, con un tope de \$96.000.000) para el financiamiento de actividades al apoyo de emprendimientos de innovación social. UDD Ventures de la Universidad del Desarrollo, actor principal en esta propuesta, fue una de las instituciones ganadoras.

Este tipo de iniciativas ciertamente crea institucionalidad público-privada y adhesión de la sociedad civil. No obstante, la credibilidad y confiabilidad de instrumentos basados en información limitada e idiosincrática se ve mermada y la posibilidad de proyectar resultados e impacto en el ecosistema es restringida.

La información sobre la cual se han levantado estas iniciativas se basa en una exhaustiva revisión de casos de éxito, donde se ha narrado con detalle el cómo y por qué ciertos individuos persiguen oportunidades de negocio con componentes sociales y económicos. No obstante la relevancia de estas historias, por cuanto inspiran nueva actividad y dan cuenta de su complejidad, no son suficientes para informar política y práctica. Si bien contamos con una gran cantidad de información respecto a la estructura y dinámica del emprendimiento tradicional, el emprendimiento social es diferente, por cuanto tiene el potencial de combatir desigualdades sociales y económicas. En la actualidad el entendimiento sobre su estructura, impacto y relación con instituciones a nivel nacional y regional es prácticamente inexistente.

2.2. Muestra y recolección de datos

La selección de las muestras para los estudios cuantitativos y cualitativos fue realizada en etapas pre y post administración del instrumento principal. A fin de construir la población muestral para la primera parte del estudio y asegurar acceso a la muestra deseada, se utilizaron cuatro tipos de fuentes: aceleradoras, incubadoras y programas universitarios, programas comunales o de ONGs, asociaciones gremiales y estudios previos. Una vez completada la fase cuantitativa, se seleccionó una sub-muestra para la realización de entrevistas en profundidad.

En este trabajo se ha utilizado dos definiciones de emprendimiento social. La primera, de carácter amplio, entiende el emprendimiento social como toda aquella actividad empresarial con misión social que utiliza mecanismos de mercado para resolver problemas sociales y ambientales. En línea con esta definición, el estudio contó con una participación total de 584 personas a lo largo de todo el país. Esta muestra fue refinada en función de tres criterios: i. Antigüedad de la empresa social donde solo fueron consideradas empresas con 10 años o menos de antigüedad; ii. El participante estuvo activamente involucrado en la gestión de la empresa (por *activamente involucrado* nos referimos a una regular asistencia o consejo de las actividades cotidianas de la organización, más que proveer financiamiento o asistencia operativa ocasional); y iii. Disponibilidad y confiabilidad de datos, donde se consideraron solo aquellos participantes que completaron al menos un 70% del instrumento de investigación.

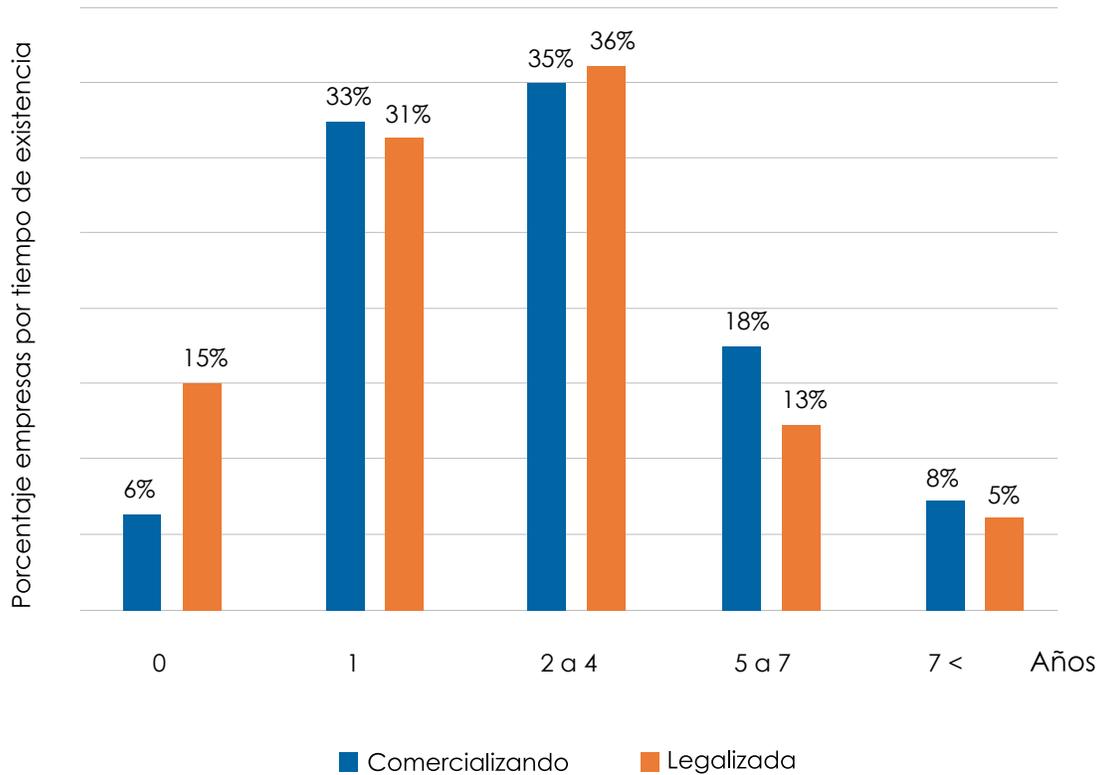
Habiendo aplicado estos tres criterios sobre la muestra inicial de 584 participantes¹ y luego de revisar y refinar los datos recogidos, el análisis fue realizado sobre una muestra de 340 emprendedores sociales. Esta selección incluye fundadores (40%), gerentes (20%), directores (29%), inversionistas (8%) y otros actores (3%), todos involucrados activamente en el surgimiento y operación del emprendimiento social.

Una definición más estrecha fue también incluida en el instrumento. Esta establece el emprendimiento social como toda actividad empresarial en etapa temprana, 4 años de operación o menos, cuyos objetivos de negocios son principalmente sociales. En estos emprendimientos, las utilidades son usualmente reinvertidas en el propósito social del negocio o en la comunidad, en lugar de maximizar el retorno económico de los accionistas o propietarios. Esta definición estrecha crea una muestra de 268 emprendedores sociales en etapa temprana donde la empresa no solo tiene misión social y busca resolver problemas sociales y/o ambientales, sino además establece un marco de decisión sobre la lógica de distribución y destino de los excedentes. Este sub-segmento abre áreas de investigación interesantes para posteriores estudios.

Contar con ambas definiciones facilitó la construcción y distribución de la muestra y posteriormente la comparación de los resultados con estudios internacionales.

Como se observa en la **Figura 2.1**, un 60% de la muestra se encuentra en el rango 1 a 4 años de antigüedad tanto en términos de comercialización como de legalización. La media para el grupo es de 3,11 y 2,47 años para comercialización y legalización respectivamente. Menos del 15% de la muestra se encuentra aún en etapa naciente con un 8% en etapa de pre-comercialización. La muestra, también, es heterogénea en términos de forma legal y formalización. Doce formas legales se encuentran representadas en el estudio (**Figura 3.4**), que en conjunto representan el 79% de la muestra. Un 21% de las empresas encuestadas no se encuentra aún legalizada.

Figura 2.1. Tiempo de existencia de las empresas sociales de la muestra²



El levantamiento de información principal se llevó a cabo por medio de un cuestionario de preguntas cerradas a emprendedores sociales en Chile³. El cuestionario estuvo inspirado en la experiencia de Reino Unido, en su esfuerzo por estudiar la composición del tercer sector. El estudio "UK Survey for Third Sector Organizations" fue desarrollado por OTS, y validado por comunidades, gobierno local en consulta con Ipsos MORI y otros stakeholders relevantes.

El cuestionario utilizado en el presente estudio consiste de 54 preguntas, distribuidas en siete secciones: empresa social, desafíos y objetivos sociales, impacto, capital humano, estrategia de negocio y comercial, financiamiento e ingresos y emprendedor social.

Se realizaron, además, entrevistas semi-estructuradas con 70 emprendedores sociales a lo largo de Chile. La entrevista fue realizada por periodistas entre los meses de mayo y julio de 2016, en base a una pauta de 19 preguntas guía sobre 5 temáticas de interés: historia del emprendedor, identidad, recursos, instituciones e impacto.





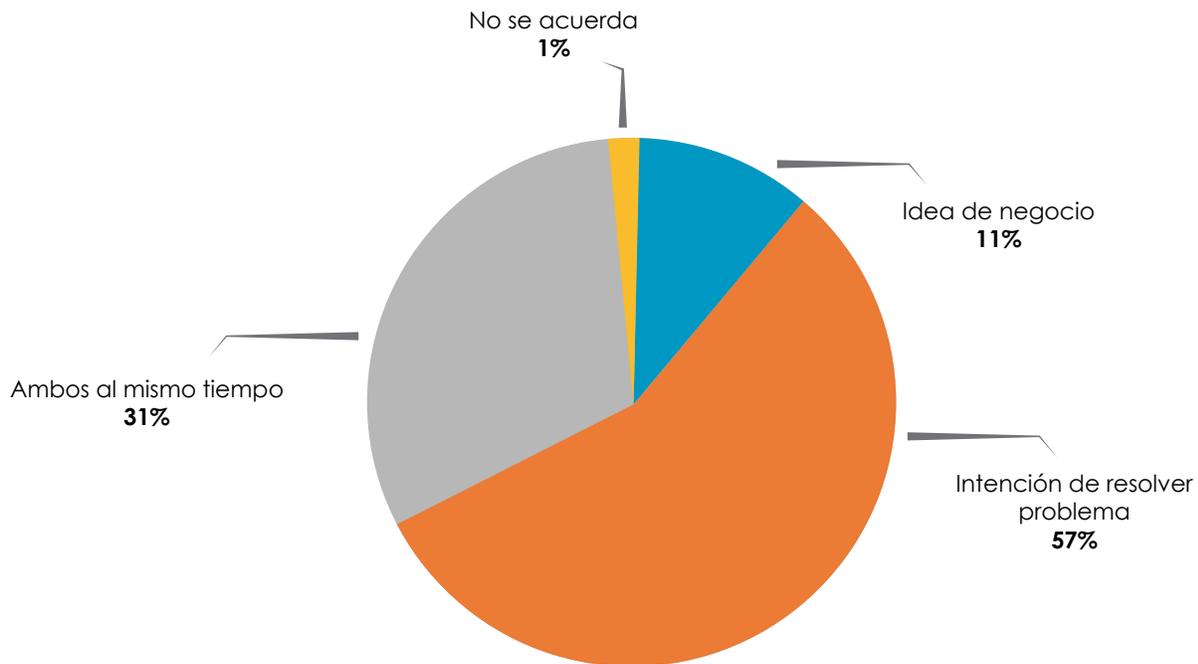
3. *Surgimiento, movilidad y
conexión con territorio*

3.1. Problemas sociales e ideas de negocio

Con el fin de resolver problemas sociales latentes, el emprendimiento social y las innovaciones inclusivas que desarrollan están siendo ampliamente considerados como objetivos principales para mejorar el crecimiento y desarrollo local. De ahí la importancia de desarrollar mejores modelos de negocios sociales y propuestas de política pública pro-emprendimiento social. El emprendimiento social es un proceso de creación de soluciones empresariales focalizadas en la resolución de problemas y cambio social. Esto involucra el desarrollo e implementación de nuevas ideas, las cuales movilizan oportunidades que potencian el bienestar social y económico en los sectores más desprotegidos de la sociedad.

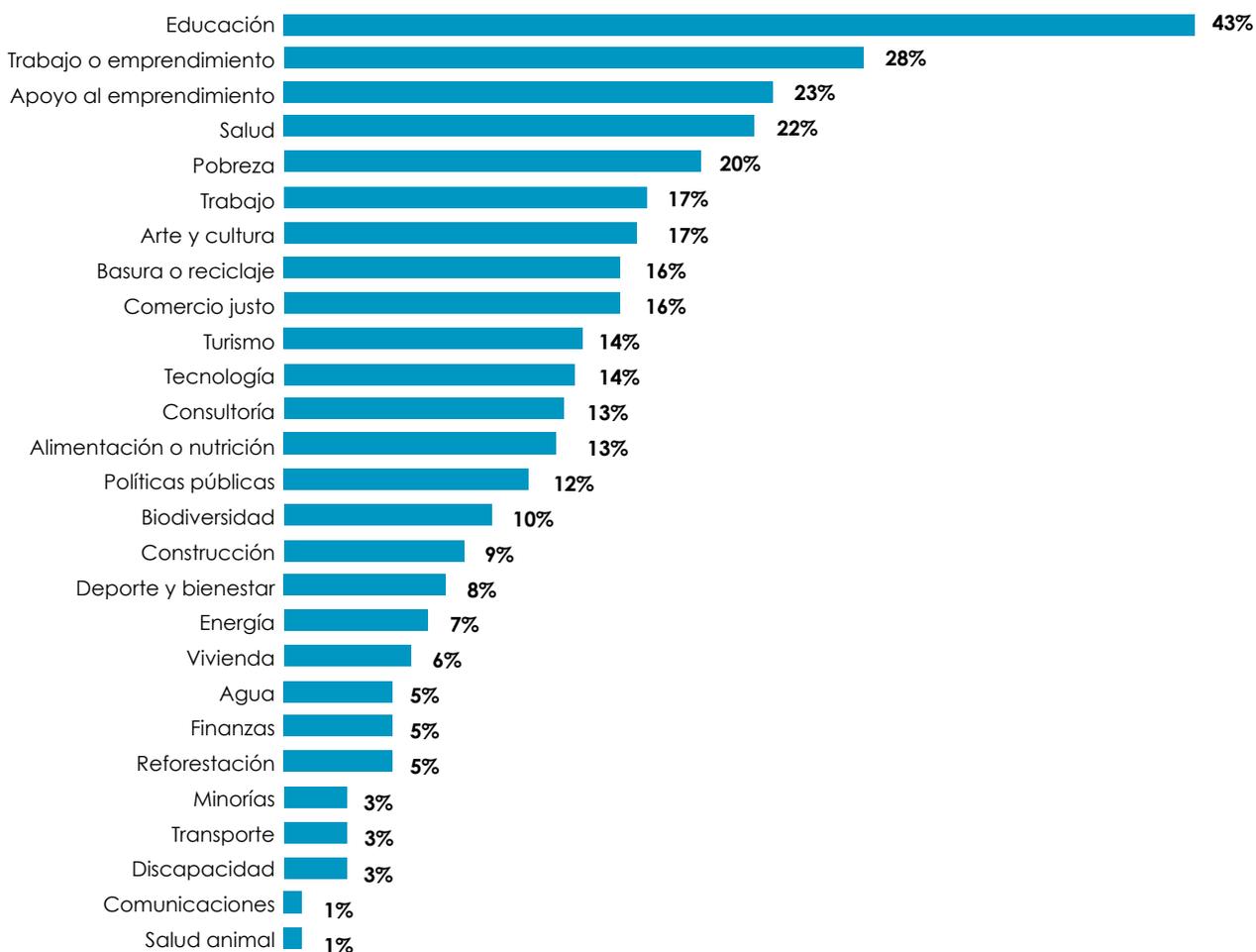
En este sentido, como se evidencia en la **Figura 3.1**, gran parte de la iniciativa empresarial social es motivada e impulsada por la intención de resolver problemas sociales (57%), más que simplemente por una idea de negocio con potencial de impacto social (11%).

Figura 3.1. Surgimiento del emprendimiento social



El objetivo general del emprendimiento social es mejorar el bienestar social y económico de miembros marginados de la sociedad. En última instancia, se trata de una respuesta emprendedora al hecho de que muchas intervenciones de políticas públicas, con recursos limitados, no han podido generar el desarrollo social y económico esperado⁴. De esta forma, el emprendimiento social tiende a ser más sensible y a trabajar por aquellos problemas más recurrentes en un determinado contexto. El emprendimiento social en Chile se focaliza principalmente en educación, emprendimiento / auto-empleo (directo o en apoyo a), salud y pobreza (**Figura 3.2**).

Figura 3.2. Áreas de trabajo del emprendimiento social



Balloon Latam: Promoviendo el emprendimiento en comunidades rurales



- ***Combatir la pobreza y la desigualdad haciendo participar a las personas del problema y la solución es la premisa que tuvo Emprediem a la hora de crear el programa Balloon LATAM. La iniciativa articula el trabajo de jóvenes, que provienen del extranjero y que pagan por aprender herramientas y metodologías de innovación que luego traspasan a emprendedores rurales de diversas localidades, al tiempo que conocen el destino y dejan un impacto positivo en él y en ellos.***

El trabajo colaborativo y la generación de valor está en la esencia de Balloon, el proyecto más grande y de mayor impacto de Emprediem, empresa dedicada a la gestión y democratización de la innovación social creada el 30 de octubre de 2011. Emprediem busca resolver la falta de acceso a herramientas y metodologías de emprendimiento, innovación y sustentabilidad a través de distintos proyectos enfocados en emprendedores, empresas y universidades. De esta manera su trabajo se desarrolla bajo la modalidad 'House of Brands' -sus distintas iniciativas de innovación social operan de forma independiente pero con el mismo propósito-.

En el caso de Balloon Latam se trata de un programa que se extiende durante 11 meses (6 meses de articulación del destino, cinco semanas de trabajo en terreno y 4 meses de seguimiento) que busca fomentar y desarrollar el emprendimiento en comunidades mediante el traspaso de herramientas y metodologías de innovación. Hoy Balloon se encuentra presente en Chile, Argentina, México, Ghana, Kenia, Uganda y Filipinas. A la fecha han pasado por el programa 345 jóvenes de 52 países.

El modelo consiste en que jóvenes profesionales extranjeros pagan por recibir un curso intensivo en innovación y emprendimiento, para posteriormente transmitir esos conocimientos a emprendedores rurales, "dándoles la oportunidad de potenciar sus proyectos en una dinámica de creación compartida mientras conocen el destino de una forma diferente y dejando una huella positiva en él".

Sebastián Salinas, Director de Emprediem Latam, señala que el propósito que subyace a la iniciativa es "formar agentes de cambio para el mundo".

"Nosotros somos un medio para que más personas trabajen por resolver las problemáticas más urgentes del mundo. Y, por otro lado, que los emprendedores puedan salir de su situación de trabajo -de subsistencia- a través de las herramientas y experiencias es muy importante", asevera.

El nombre Balloon, globo en español, evoca "la comunidad que generamos que para nosotros es como el aire". El trabajo colaborativo entre las personas -declara- "hará que el globo despegue".

Entre las influencias que determinaron el camino de Sebastián Salinas como emprendedor social y que, finalmente, desembocaron en la creación de Emprediem, él mismo destaca su colegio, Dunalastair, y la Universidad Adolfo Ibáñez donde estudió Ciencias Sociales con mención en Administración de Empresas: "Siempre estuve ligado a actividades en el ámbito social. No hice nunca voluntariado como ir a construir casas, sino que fue más bien por el lado apostólico. Además siempre estuve en el Centro de Alumnos y en temas relacionados al emprendimiento lo que me marcó para siempre".

El año 2010, Salinas, formó parte del programa de emprendimiento, Jump Start, de Fundación Chile y Endeavor. Trabajó con jóvenes que cursaban segundo y tercero medio en el Liceo Piedra Azul de Puerto Montt.

"Algunos de los profesores decían que muchos de los niños venían malos de fábrica, que no servían para nada o que terminarían siendo delincuentes o drogadictos. Trabajando con ellos, empoderándolos y dándoles las herramientas necesarias, me di cuenta de que cuando les das una oportunidad, pueden cambiar las cosas. Cuando los vi desarrollando sus proyectos de emprendimiento y sacándolos adelante con tanta pasión me emocioné y dije: a esto quiero dedicar mi vida", afirma.

Con este nivel de sensibilización, en octubre de 2011, viajó a Kenia junto a dos ingleses que trabajaban en un orfanato de propiedad de la mamá de uno de ellos. La premisa que compartía con ellos como solución para erradicar la pobreza no pasaba por el asistencialismo de ninguna manera. "Las personas tenían que ser parte del problema, pero también hacerse cargo ellos mismos de la solución", postulaba y lo mantiene hasta el día de hoy.

Se dieron cuenta, relata, que un camino era a través del emprendimiento, por lo que decidieron pilotear el modelo trabajando con 100 jóvenes emprendedores keniatas, para posteriormente invertir en el mejor proyecto de esa generación. "Fue una experiencia increíble para nosotros; nos planteamos: ¿por qué no hacemos esto a mayor escala y en muchas partes del mundo? Seguro habrían otros jóvenes como nosotros interesados en vivir esta experiencia". Así nació el primer programa Balloon, y Sebastián se convirtió en Co fundador de Balloon Kenya.

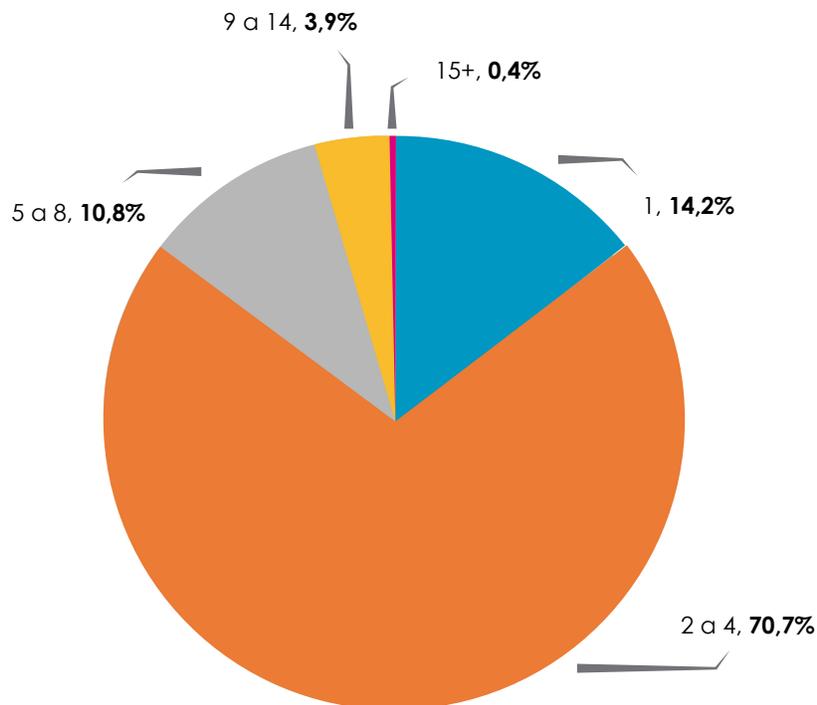
Regresó de su viaje con las expectativas altas de que el modelo sería un éxito y tendría una gran recepción en Chile. Sin embargo, la realidad fue diametralmente opuesta. Y no es que fuera rechazado una vez, sino que recibió catorce respuestas negativas cuando postuló a diversos fondos públicos, entre 2012 y 2013. Entre ellos Fosis, Corfo, Socialab y Start Up Chile. Nada de eso lo hizo abandonar su proyecto.

“Fue muy duro, porque nadie creía que alguien pudiera pagar por venir a trabajar con comunidades chilenas. Fueron catorce procesos de postulación de tres meses cada uno y, finalmente, no pasó nada. Me endeudé con la línea de crédito y pedí sus buenas ‘lucas’ al banco”, relata.

Pero el tema se revirtió -dice- con el cambio de administración. Entonces ganaron por primera vez un fondo y desde entonces no han parado, siendo catalogados hoy como un Caso de Éxito de Emprendimiento Social.

Respecto a las problemáticas que Balloon busca resolver, Sebastián, alude a tres: “Con respecto a los emprendedores combatir la pobreza. En las zonas rurales los conocimientos técnicos de herramientas de emprendimiento, gestión, administración y diferenciación son prácticamente nulos. Hay una economía de supervivencia, no saben sustentar lo que ellos más saben hacer. Luego, por el lado de los jóvenes millennials de esta generación, que buscan trabajar en algo que realmente les haga sentido, nuestra intención es formar agentes de cambio para el mundo con esta experiencia transformadora. Y por último, por el lado del destino, lo que hacemos es articular a la comunidad en post de un objetivo común. Ponemos a conversar a las cámaras de comercio, de turismo, empresas, municipios para atraer más turistas”.

Figura 3.3. Cantidad de áreas de focalización del emprendimiento social



Como se evidencia en el caso de Balloon, y otros incluidos en este reporte, existen diversas áreas que afectan la solución de problemas. Gran parte de las empresas sociales, como se muestra en la Figura 3.3, se focalizan en más de una problemática social, apalancando los servicios de un área secundaria para resolver los problemas de la primera. Arte y cultura, por ejemplo, que normalmente no destaca como área de preocupación o problemática social, obtiene una alta cobertura por cuanto se utiliza al servicio de resolver problemas de educación. De forma similar, educación y emprendimiento operan conjuntamente en función de reducir la pobreza. Esto representa un doble desafío para el emprendimiento social, por cuanto no solo requiere conocimiento profundo de la problemática puntual que busca resolver, sino además de los mecanismos sociales que operan en conjunto al problema foco.

Lo anterior constituye un desafío clave para los programas de formación en emprendimiento social, donde no solo se requiere conocer el proceso de creación de empresas con propósito, sino además la complejidad social de los problemas que se intentan resolver. También invita a reflexionar sobre los lugares desde donde el emprendimiento social es usualmente promovido. Instituciones dedicadas a la creación, escalamiento y administración de negocios pueden no ser realmente las fuentes más adecuadas para desarrollar este tipo de emprendimiento, al menos no por si solas, dada la lógica tradicional estrecha y pragmática que utilizan para observar, analizar y resolver problemas. Esta puede ser útil en favorecer el emprendimiento tradicional, pero tal vez insuficiente para comprender los determinantes y dinámica de las situaciones donde se encuentran trabajando y apreciar los impactos y consecuencias de sus acciones.

PuntajeNacional.cl: Reduciendo la brecha educacional



- ***Los estudiantes que deseen rendir la PSU y obtener un buen resultado ya no tienen excusas. La plataforma educativa online gratuita, PuntajeNacional.cl, les permite acceder a contenido de primer nivel, en línea con el DEMRE. El éxito alcanzado por esta empresa nacional le permite contar hoy con el respaldo del Ministerio de Educación, tener presencia en Colombia y proyectar un crecimiento a cuatro países de la región.***

Con el propósito de reducir la brecha educacional, social y económica del país y “emparejar la cancha” nació la empresa Open Green Road S.A. y su principal proyecto, PuntajeNacional.cl.

Se trata de una plataforma educativa online gratuita que contiene los recursos necesarios -como videos, pruebas, guías de contenido, ejercicios y clases en vivo- enfocados a los distintos tipos de aprendizaje de la comunidad escolar en las diversas asignaturas y niveles de enseñanza media, pero fundamentalmente orientado a la preparación de la PSU.

Sus principales beneficiarios son los estudiantes, de cualquier edad (incluso adultos mayores) que quieren rendir la prueba y estudiar las materias asociadas. Cabe destacar que los contenidos se alinean con el DEMRE y la PSU de cada año.

PuntajeNacional.cl surge como idea el año 2009 cuando los estudiantes, Fabián Martínez y Sebastián Arancibia, se encontraban finalizando sus estudios de Ingeniería Comercial en la Universidad de

Chile y estaban realizando actividades de Pastoral en el Hogar Español. Dicho colegio, que acoge a niños en situación vulnerable, les permitió palpar las debilidades de la educación pública al tiempo que los sensibilizó sobre las diferencias de acceso a los contenidos. Ahí se motivaron con las ganas de diseñar alguna herramienta que les sirviera a los jóvenes para preparar la PSU.

Según relata Fabián, hoy Director de Spin Off de la empresa, al comienzo se planteó como un juego de mesa, con dados y fichas, pero pronto se dieron cuenta de que era “poco escalable” y que tenía un costo unitario muy alto; de ahí que dieron el giro hacia una plataforma de internet. “Además con la digitalización de la educación puedes llegar a todos por igual”, afirma.

PuntajeNacional.cl es uno de esos casos donde la convicción por resolver un problema y brindar un valor social fue el motor movilizador para echar a andar la idea de negocio.

Fabián Martínez, entonces de 22 años, hizo de PuntajeNacional.cl su Tesis de carrera. Si bien no tenía experiencia laboral, buscó consejo y formó un equipo sólido. Señala que fue determinante el aporte de su tutor de Tesis, Mario Morales, y conocer al padre de Sebastián, Ariel Arancibia, quien se comprometió con el proyecto al punto de poner a disposición de PuntajeNacional.cl horas de ingenieros de su empresa para el desarrollo de la plataforma. Hoy Ariel es parte del directorio y socio fundador de OGR. Además, Fabián y Sebastián sumaron como socios fundadores a Diego Martínez y a Francisco Val.

“Nosotros fuimos súper concretos, no evaluamos nunca nada, nos lanzamos y ya. Eso creo que es clave, cuando uno tiene una idea; nosotros no hicimos ninguna evaluación previa, simplemente desarrollamos la plataforma que creíamos era la mejor y la verdad es que nos fue bien. Además contamos con ingeniería de primer nivel, eso fue fundamental”, asevera Fabián.

Como la mayoría de los socios tenían un enfoque Comercial, confiesa, que siempre tuvieron la visión de negocio y la convicción de que tenían que mantener la gratuidad del servicio que brinda la empresa.

Adicional al programa PuntajeNacional.cl, complementan la formación de jóvenes con talleres de Educación Financiera y un concurso de Emprendimiento Escolar. La forma como las empresas sociales se aproximan a los problemas es más compleja que en el emprendimiento tradicional. Como se puede observar en el caso de Open Green Road S.A, a la vez que buscan disminuir la brecha educacional, buscan desarrollar habilidades emprendedoras y entregar herramientas para un endeudamiento responsable.

3.2. Formalización del emprendimiento social

Como se observa en las cifras y reflexiones anteriores, estos actores tratan de disminuir las desigualdades sociales mediante el desarrollo y la introducción en los mercados en condiciones menos aventajadas de nuevos bienes, servicios, métodos de producción, sistemas de suministro, o nuevas estructuras organizativas. Dada su naturaleza y en ausencia de una estructura legal que las ampare, estas estructuras organizativas pueden asumir una gran variedad de formas societarias, desde fundaciones hasta empresas de interés privado abiertas (**Figura 3.4**).

En una separación arbitraria, podemos observar que el porcentaje de empresas de interés privado es levemente superior a aquellas de interés público pertenecientes al tercer sector (**Figura 3.5**), en gran parte impulsada por una nueva generación de empresa social que entiende el potencial de mercado de este nuevo actor en la economía, y la necesidad de ONGs y fundaciones más tradicionales que requieren modelos de operación que permitan una generación de ingresos más estable y menos dependiente de donaciones, membresías y fondos públicos.

Figura 3.4. Constitución societaria por forma legal

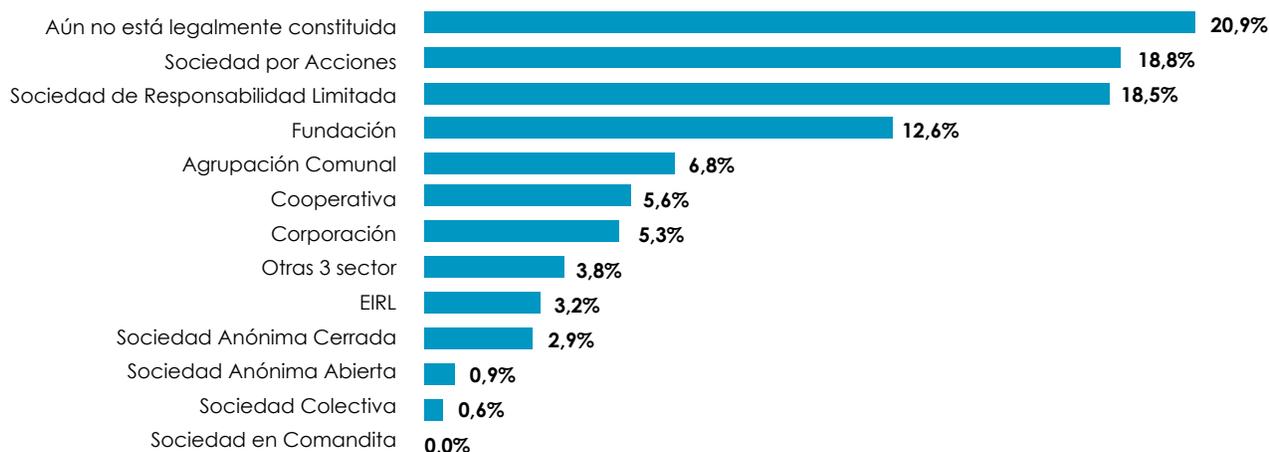
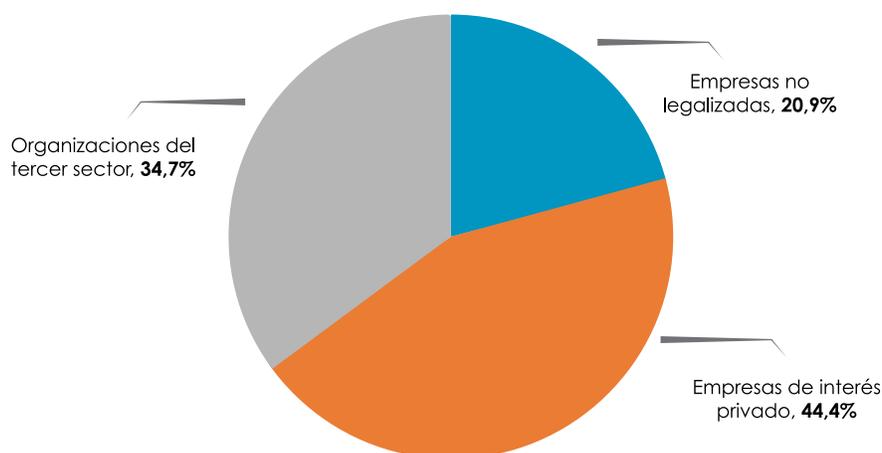


Figura 3.5. Distribución de forma legal

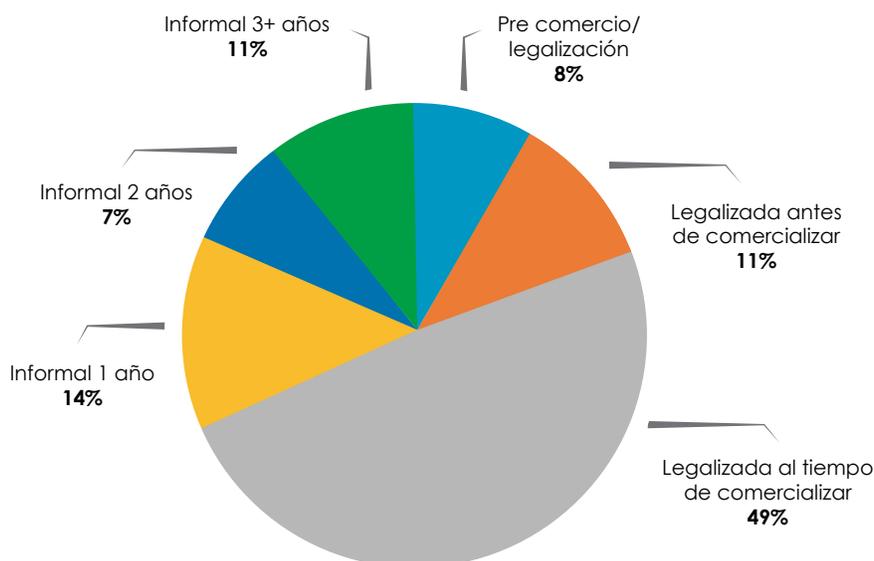


Empresas no legalizadas, de interés privado y tercer sector

El emprendimiento es un proceso de creación donde ideas abstractas nacen en respuesta a oportunidades percibidas, las cuales evolucionan y se adaptan en la medida que avanzan y se prueban en el mercado. Al madurar, el emprendedor crece en confianza y ve posible que esta idea se materialice en una empresa formal. Este proceso toma alrededor de 3 años, donde el emprendimiento se transforma finalmente en empresa y el emprendedor en administrador. Así, no es sorpresa que el 21% de los encuestados declaren no haber constituido legalmente aún su empresa y un 8% indique que aún se encuentra en una etapa naciente de pre-comercialización y legalización.

Lo que si llama la atención, y es observado con mayor frecuencia en emprendimientos por necesidad y en autoempleo, es el alto porcentaje de emprendedores que se mantienen por dos o más años en informalidad, y por el contrario la cantidad de empresas que se incorporan al tiempo (49%) o incluso antes de comenzar a comercializar (11%); lo cual puede responder en gran parte a prácticas de gestión aprendidas o necesidades percibidas respecto a qué requiere un emprendimiento para funcionar y hacerse viable en el mercado. Sin embargo, aún existe un 32% de los emprendedores que se mantienen en el comercio informal por uno o más años desde la comercialización de sus productos o servicios.

Figura 3.6. Formalización empresa legal: Distribución por tiempo de legalización



La legalización de la empresa es cada vez más sencilla y accesible, pero supone una base de conocimiento mínima o bien seguridad sobre la viabilidad de lo que está en proceso de formación. Esto puede dar origen a dos grupos distintivos de emprendedores sociales. Un primer grupo, que reúne al 60% de los emprendedores, con conocimiento, soporte y confianza que legalizan antes o al tiempo de comercializar, y un segundo grupo, que reúne al 32% de los emprendedores, sin el necesario conocimiento, soporte o confianza para dar el segundo paso.

No se argumenta aquí que el primer grupo es mejor o tiene ventajas sobre el segundo, por cuanto el emprendimiento muchas veces requiere la flexibilidad que entrega la informalidad. Simplemente se reflexiona sobre la composición del proceso y la separación evidente entre estos dos grupos, que desde un punto de vista de políticas públicas es fundamental. Reconocer su existencia y las necesidades y motivaciones que subyacen a cada uno de estos grupos pone en cuestionamiento los mecanismos de apoyo al emprendimiento social, que muchas veces de forma descontextualizada incentivan la formalización al tiempo del surgimiento como vía de inserción y legitimidad, desconociendo las necesidades de flexibilidad y eventuales beneficios de mantenerse en la informalidad.

3.3. Distribución, movilidad y territorio

El emprendimiento social, al igual que la población, está altamente centralizado con un 50,4% ubicado en la Región Metropolitana (RM), seguido por Valparaíso y Bío Bío. No obstante, se observa una distribución distinta respecto a la ubicación de los beneficiarios de estas mismas empresas, por ejemplo, solo un 20% de los grupos atendidos por la empresa social están ubicados en la Región Metropolitana. No se observan correlaciones significativas entre la ubicación de empresas y sus principales clientes. Menos del 50% de las empresas que nacen y mantienen su principal base de operación en RM tienen sus beneficiarios en la misma región, y solo un 3% de ellas mueve su base de operación al lugar donde se encuentran sus beneficiarios (**Figura 3.7**).

De forma contraria, la mayoría de las empresas que nacen y mantienen su principal base de operación en regiones fuera de RM atienden beneficiarios locales. De las 165 empresas sociales ubicadas fuera de RM, solo seis declaran haber movido su operación a otra región. A diferencia de aquellas que se desplazan desde la Región Metropolitana a regiones, estas seis empresas se mueven por razones más instrumentales (no sociales), por ejemplo, estar cerca de clientes, mejorar el acceso a financiamiento y mejorar el acceso a materias primas o insumos.

Figura 3.7. Distribución nacional de empresas y beneficiarios

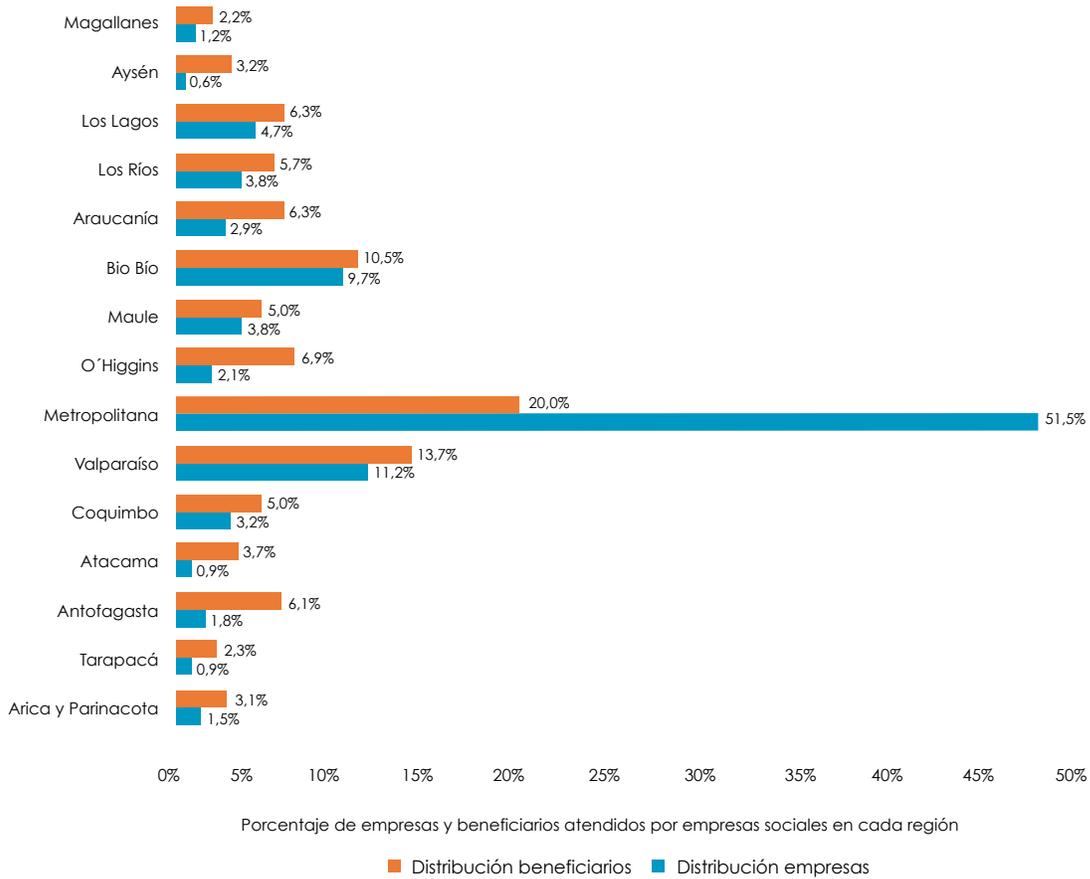
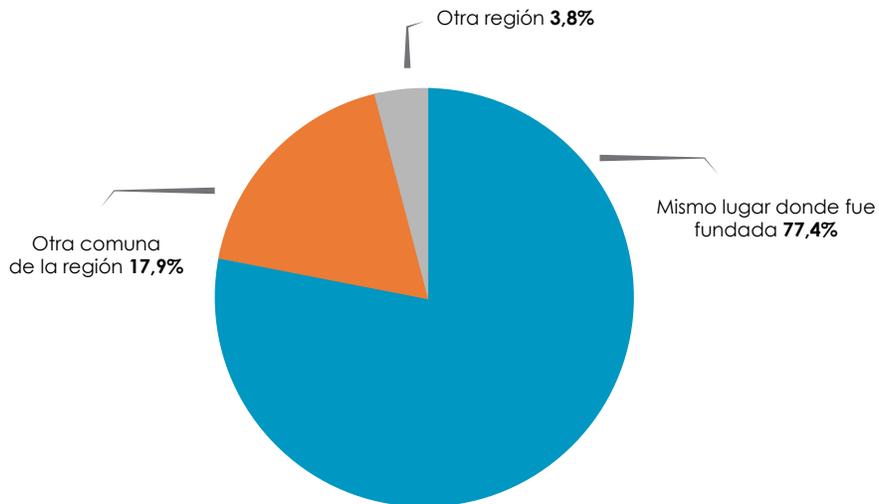


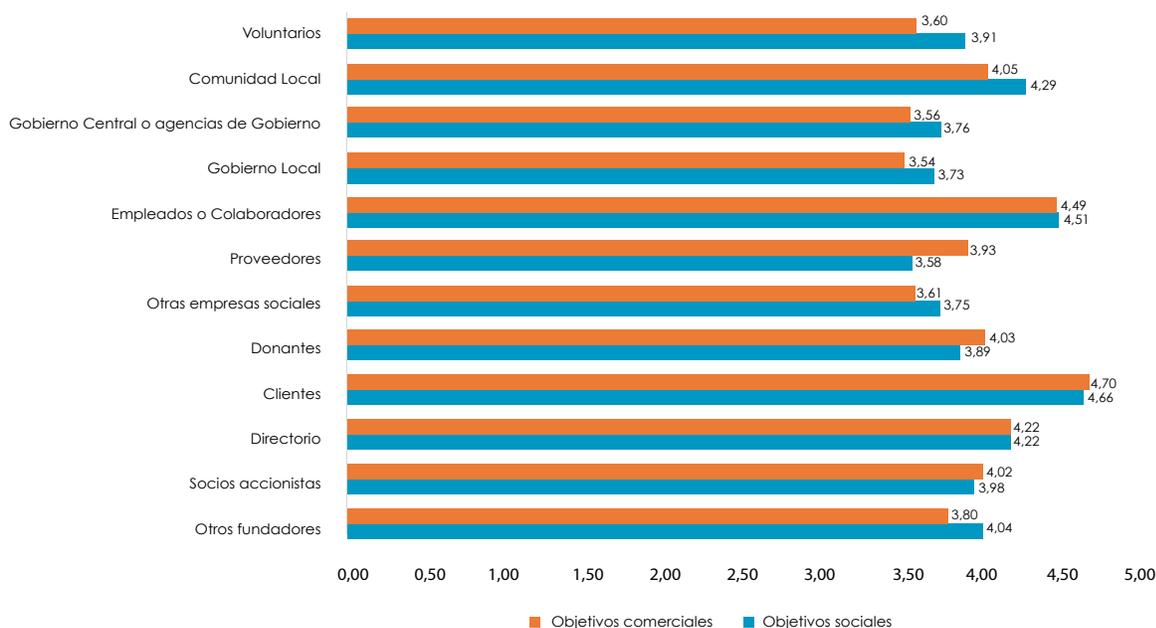
Figura 3.8. Lugar de ubicación y movilidad



En términos de movilidad, la empresa social nace y se establece en la misma región donde fue fundada. Solo un 3.8% se cambia de región (**Figura 3.8**). De aquellas que se mueven dentro de la región, la gran mayoría busca un mejor lugar para las personas que trabajan en la empresa (30%) y estar más cerca de sus beneficiarios locales (30%).

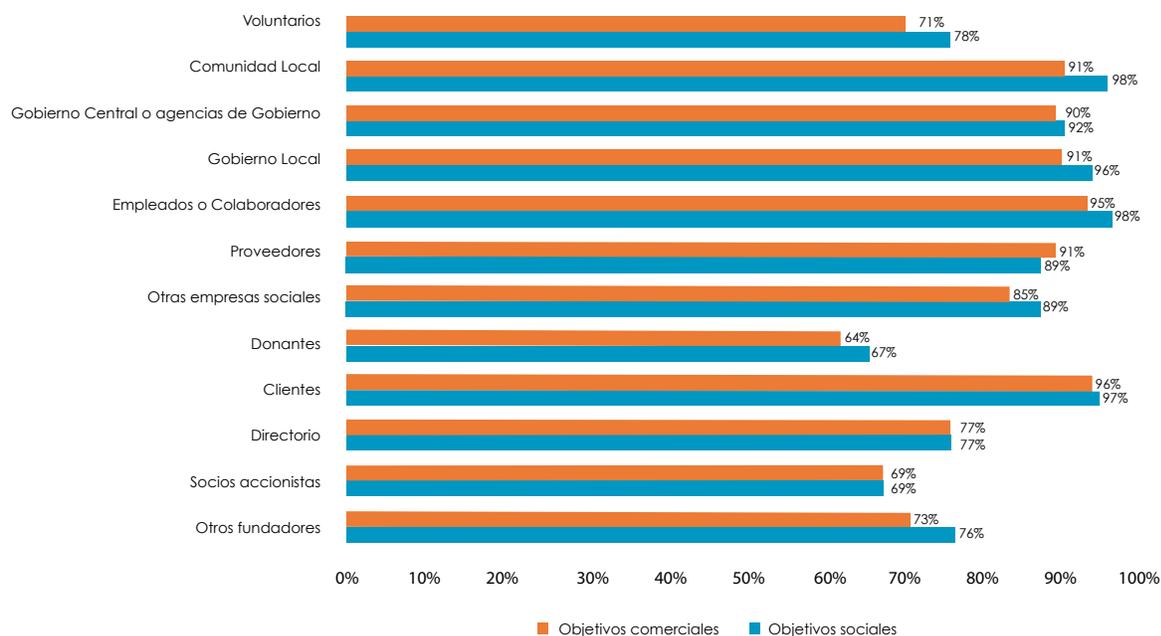
Como se mencionó anteriormente, un alto porcentaje de emprendedores sociales son motivados e impulsados por la intención de resolver problemas sociales (57%). Considerando que la gran mayoría de los beneficiarios de la empresa social se encuentra en regiones, (aquellas que nacen ahí no se desplazan), a pesar que la Región Metropolitana promete acceso a recursos, es posible inferir una relación estrecha entre la empresa social, la problemática local y el territorio.

Figura 3.9. Stakeholders y objetivos del negocio: grado de influencia



Grado de influencia 1-5

Figura 3.10. Stakeholders y objetivos del negocio: grado de importancia



Stakeholders más recurrentes para el cumplimiento de objetivos sociales y comerciales

Lo anterior refuerza una de los principales hallazgos sobre el cual ha trabajado la investigación en emprendimiento social a la fecha, donde se establece a la comunidad local como la fuerza motora y el beneficiario último del valor creado por estos emprendedores. De esta forma no es sorprendente encontrar tanto en la investigación como en la práctica del emprendimiento social términos tales como desarrollo comunitario, empoderamiento comunitario y desarrollo local sustentable⁵⁻⁶⁻⁷; bienestar en comunidades humanas⁸ o extensión comunitaria⁹. Es ciertamente una práctica que se mueve y focaliza en los objetivos sociales de comunidades particulares en condiciones de desventaja¹⁰. La **Figura 3.9** y **Figura 3.10** dan también sustento a esta idea, donde la comunidad local es reconocida como uno de los tres actores más influyentes y recurrentes para el cumplimiento de los objetivos, no solamente sociales sino también comerciales.

Existe, por tanto, una integración profunda entre el emprendedor, su empresa y la comunidad de referencia, y una interdependencia con las circunstancias particulares locales, lo cual tiende a hacer que el emprendimiento social sea indivisible de su contexto¹¹, a pesar de los intentos de una gran cantidad de iniciativas que buscan hacerlo escalar, sin consideración del territorio. La conexión observada es, en consecuencia, de carácter emocional, no instrumental, donde la identidad social y las circunstancias locales cumplen un rol más importante que los beneficios instrumentales de un contexto determinado.

Así, las políticas locales de promoción, apoyo y acompañamiento (e.g. programas municipales) pueden ser más relevantes que las centralizadas. De hecho, la evidencia es consistente con estos resultados, por cuanto los emprendedores sociales consideran como factor más relevante en la construcción de confianza el poder de las autoridades locales¹². En este contexto, Sebastián Salinas, fundador de Balloon Latam, indica:

“El éxito de Balloon en cada comunidad que intervenimos está estrechamente relacionado con la preparación previa al arribo del programa”.

En la primera etapa denominada, Diagnóstico y Articulación de la zona, se establecen relaciones con las instituciones locales, se organiza la logística, seleccionan los fellows y se reclutan los emprendedores de la localidad que alcanzan unos 140 por versión. Esta fase se extiende durante seis meses.

Cabe destacar que los destinos postulan para ser seleccionados. Sebastián los asemeja a los juegos olímpicos:

“Cuando uno organiza un juego olímpico, los países postulan sus ciudades para recibirlo”.

Balloon es un programa “muy bueno” –dice Salinas-, pero no para todas las comunidades. El equipo las selecciona con un año de anticipación.

“Hay que entender cómo funciona la comunidad, cómo trabaja con los líderes locales, cómo puedes generar los lazos de confianza. Pero lo primero y más importante es evaluar cómo aportar realmente al profesional que va a pagar por venir a trabajar a esa localidad y cuál es el impacto que éste puede dejar en la comunidad. No es venir de vacaciones”.

El propósito, misión social e hibridación no son entonces los únicos componentes distintivos del emprendimiento social, sino también, y tal vez más relevante, es dicha conexión con el contexto. Esto llama a una reconsideración de las políticas de promoción y herramientas de apoyo en términos de la lógica que sostiene las vías de crecimiento del emprendimiento social. En base a esta evidencia,

es difícil predecir el éxito de la empresa social si las herramientas utilizadas derivan del emprendimiento tradicional, donde movilidad, flexibilidad y expansión a otros mercados son parte de su estrategia central. Los problemas locales derivados desde circunstancias particulares requieren soluciones de iguales características, altamente integradas con esa realidad.

Esto puede ser logrado ya sea a través de un conocimiento profundo de la realidad local a través de programas de inmersión, como es el caso de Balloon, o bien facilitando el desarrollo de proyectos desde el mismo contexto, esto es emprendimiento social endógeno, como el caso que presentamos a continuación

Centro Tabancura: Rompiendo el círculo de la drogadicción



- ***Ubicado en Rancagua, este Centro de Rehabilitación de adicciones pretende compensar a la sociedad por el daño que provoca en las personas y familias el flagelo de la droga. ¿La estrategia? Prevenir, rehabilitar y reinserir a los pacientes, restableciendo su dignidad y promoviendo la generación de sus propios emprendimientos. El modelo de gestión autosustentable y su acogida a todas las personas, no importando sus recursos, es una de los elementos distintivos de Tabancura.***

La historia personal fue determinante en la génesis de la empresa social, Centro de Rehabilitación Tabancura, fundada el año 2009 por Angelo Bastía, quien además es su Director Terapéutico.

El impacto que tuvo en su vida la adicción a las drogas, de la que logró rehabilitarse, lo hizo abocarse de lleno a la búsqueda de una solución para ayudar a quienes atravesaran por el mismo problema y que fuera accesible a su situación económica.

“Cuando empecé a buscar ayuda -hace diez años atrás- con mi familia para poder internarme, me di cuenta que habían dos formas para poder ingresar a un centro, la que ofrecía el área privada, que era excesivamente cara, y la otra, estatal, que era gratuita. Pero de la forma gratuita habían listas de espera; podía pasar un año o dos, de acuerdo al cupo que te pudieran dar”, relata.

Hoy, dice, los tratamientos continúan siendo excesivamente caros; “del orden de \$350 mil, \$400 mil pesos”.

“Con un sueldo mínimo de 257.500 mil pesos con esos montos resulta imposible que un muchacho se rehabilite de manera particular”, asevera enfático.

Luego de recuperarse en un centro privado y con el propósito de crear una entidad en el que el dinero no fuera una limitación para ser atendido, decidió prepararse para ese gran desafío. Estudió Técnico en Rehabilitación en Adicciones y, posteriormente, en una primera etapa, trabajó en el mismo Centro donde se había rehabilitado.

Una vez titulado fundó el Centro Tabancura en Rancagua que cuenta con todos los especialistas necesarios: psiquiatras, psicólogos, asistentes sociales y técnicos en rehabilitación. La modalidad con la que funciona es principalmente la auto-sustentación y el cobro de una mensualidad muy baja de acuerdo a lo que cada familia pueda pagar, en el caso que pueda hacerlo. Más que de arancel, Bastía prefiere hablar de “aporte”.

“Nosotros hacemos empanadas los días sábados; además los chicos hacen tallado en madera, les enseñamos a hacer pan amasado, entre otras cosas. Entonces todo lo que producimos lo vendemos los días sábados y las personas nos vienen a comprar directamente acá. Con eso apaleamos un poco los gastos de la casa más lo que aporta la familia”, indica.

Explica que si bien hay centros donde también los pacientes venden, “éstos pasan constantemente en la calle y no tienen tanta terapia. Aquí lo primordial es la terapia; después vemos el fin de semana cómo recaudar dinero para sustentarnos”.

Respecto a los elementos diferenciadores, además de la auto-sustentabilidad, Angelo Bastía, destaca el seguimiento que realizan durante cuatro años después del término del tratamiento. Durante este último período los muchachos tienen que asistir al Centro todos los fines de semana. En caso de faltar, según cuenta Angelo, los visitan a su casa, ya que el contacto con la familia “debe ser permanente”.

Y esto cobra aún mayor importancia para Bastía, ya que él mismo experimentó la falta de seguimiento. En su caso no fue determinante, pero resulta fundamental por las recaídas que se pueden producir: “Yo terminé el día que dijeron que estaba dado de alta y de ahí nunca más me llamaron, no volví a saber de mi directora, además del par de meses que trabajé ahí, pero posteriormente nunca más me hicieron un seguimiento como paciente”.

Otro factor distintivo, añade, es la preocupación por la reinserción social. “Nosotros los reinsertamos sí o sí. Los jóvenes no salen del tratamiento si no tienen un trabajo o si no tienen un emprendimiento. Si el muchacho dice yo no tengo trabajo, pero saben qué, yo voy a vender pan en mi casa entonces contactamos a las familias, para que le adecúen una parte de ésta”.

El Centro de Rehabilitación Tabancura tiene, además, el sello de una familia donde todos son iguales. Bastía como director terapéutico, también reside en el Centro. “Hay mucho cariño y acogida. En el fondo somos todos hermanos, aunque venga una persona en situación de calle tenemos que recogerlo y acogerlo”.

Explica que en el problema de las adicciones hay un factor determinante que es la carencia de afecto. La adicción –señala– destruye a las personas y las familias. “Mi interés al crear una Casa de esta naturaleza, además de prevenir, rehabilitar y reinsertar, fue compensar a la sociedad por lo que uno como adicto hace. Nuestra misión es reinsertar a los jóvenes nuevamente a la sociedad con dignidad y formar entes preventivos para la sociedad el día de mañana”.

Angelo Bastía tuvo siempre una sensibilidad por el área social, según el mismo declara. Esto lo llevó a trabajar anteriormente y durante once años en un consultorio contratado por el Ministerio de Salud.

“Una de mis frustraciones era ser asistente social. Desde muy pequeño trabajé en el área social. A los 18 años ya era presidente de una junta de vecinos, entonces siempre el área social me inspiraba. Cuando me encontraba en terapia me di cuenta de que mi rehabilitación apuntaba a seguir trabajando en adicciones, se lo planteé a la Directora y a mi psicóloga, pero ellas me frenaron en ese momento”.

Entre los principales desafíos que enfrentó en un comienzo fue la burocracia “temía el rechazo del proyecto, que me pusieran trabas en forma de estatuto y que fracasara, porque tenía que ser visado por el Ministerio de Salud”. Nada de eso sucedió.

Cuando comenzó a operar los recursos financieros provinieron de aportes y donaciones de la familia y del círculo de amigos y personas que conocía Angelo. Estos fueron fundamentales para poder arrendar y amoblar la casa en la que funcionan. Además en los inicios hubo profesionales, una psicóloga y un psiquiatra, que prestaron servicios gratuitamente. A lo que ha ido sumando las actividades como bingos y rifas que realiza con la ayuda de los jóvenes rehabilitados, “los que quedan sumamente motivados y comprometidos”.

Del sector público, en general, describe no han tenido gran apoyo: “hemos tenido malas experiencias, no cumplen lo que ofrecen”. En la actualidad tienen convenios con la Municipalidad de La Calera de la Quinta Región y Chimbarongo de la sexta región.

“Ellos nos ayudan con lo que pueden y nosotros damos cupos a las personas que su área social considera que son de escasos recursos”.

El Centro tiene una capacidad de 20 personas. En sus siete años de operación han acogido a trescientos quince pacientes. De éstos, 70 personas no han terminado el tratamiento; 180 se rehabilitaron y 65 volvieron a consumir. En la actualidad hay 18 pacientes internos y 10 en seguimiento.

Estas métricas dan cuenta del impacto de la entidad, el que su director grafica diciendo: “El impacto también tiene relación con lo satisfactorio que es ver cómo un chico que estaba drogado, después lo ves rehabilitado y con su propia empresa”.

Aún no logran equilibrar los recursos sociales con los económicos. De hecho, entre los años 2013 y 2015, estuvieron a punto de cerrar. Angelo Bastía, comenta que quieren aumentar los cupos a 25 y establecer un Convenio con el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), en el que se encuentran trabajando y que esperan se concrete en septiembre próximo. Ello les permitiría equilibrarse financieramente.

“Sería muy importante ya que SENDA paga por cada paciente quinientos mil pesos, lo que nos permitiría poder funcionar sin problemas económicos y seguir manteniendo pacientes en situación de calle, dando así opción a la población más vulnerable”, afirma.

Otra de las proyecciones que tiene Bastía a futuro es abrir una sede “más al norte”.





4.

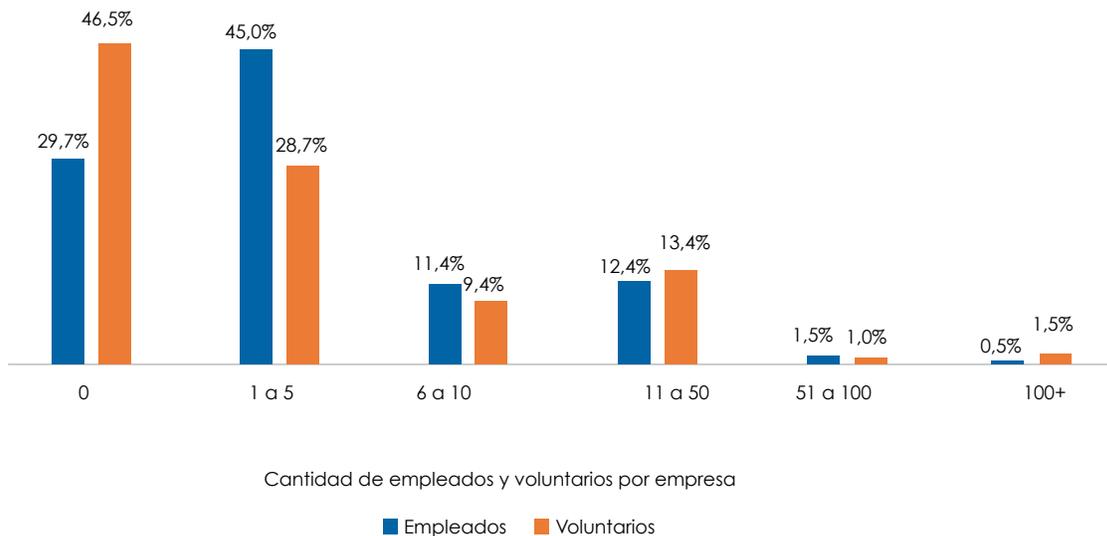
Organizando hacia la solución de problemas

4.1. Estructura organizacional: empleo y voluntariado

En línea con cifras de emprendimiento en general, la capacidad del emprendimiento social en etapa temprana como fuente de creación de empleo es limitada. 30% no tiene empleados y la gran mayoría de las empresas sociales (45%) contrata entre 1-5 personas. Dado que la distribución para la cantidad de voluntarios es similar, dicha capacidad de generación de empleo no se debe tanto a la falta de creación de valor en el mercado, sino más bien a una de las características esenciales del emprendimiento social, destacada en la sección anterior, que es la ubicuidad, arraigo territorial y también crecimiento distintivo del emprendimiento social.

Crecer en cantidad de empleados supone expansión o escalamiento, lo cual requiere aumentar las ventas en el mismo mercado o apertura a nuevos mercados o plazas, lo que es difícil de prospectar en una empresa cuyo propósito nace conectado a una realidad particular y muchas veces a un territorio en específico. El escalamiento, a diferencia del emprendimiento tradicional o puramente comercial, se da en la medida que la empresa social pueda conocer las características distintivas del contexto hacia el cual busca crecer y adaptar el modelo de negocios en respuesta a esas distinciones, como se revela en la sección anterior.

Figura 4.1. Cantidad de empleados¹³ y voluntarios¹⁴



4.2. Conexión valórica y compromiso

Una de las características centrales del emprendimiento social es el compromiso de sus colaboradores, con quienes usualmente existe una fuerte conexión valórica. Estas personas aprecian la labor de la empresa social y están dispuestas en ciertas etapas de sus carreras a sacrificar los eventuales beneficios que puede entregar una empresa más tradicional. Esto a dado surgimiento a empresas sociales como Pegas con Sentido, la cual responde a la necesidad de juntar empresas con propósito en búsqueda de individuos con similar orientación. Pegas con Sentido opera como “consultora experta en la gestión de talentos sostenibles, que básicamente son aquellos profesionales que están enfocados en el triple impacto y no solamente en el sueldo de fin de mes” (Nicolás Morales, Director Ejecutivo).

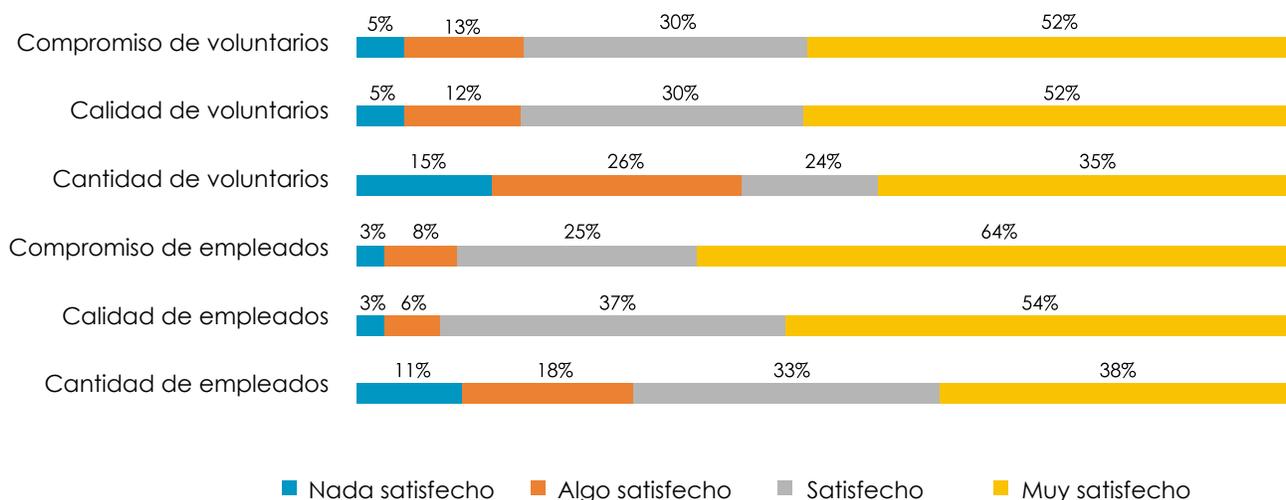
Estos colaboradores, explican desde la empresa, no solo evalúan sus propias capacidades, lo que les pueden pagar por ellas y lo que les interesa, sino además lo que necesita el mundo donde ellos pueden aportar. Así, no es sorpresa que la empresa social alcance altos niveles promedio de satisfacción cuando se evalúa el compromiso que los colaboradores, tanto empleados como voluntarios, muestran por la labor y valor que crea la empresa.

Figura 4.2. Compromiso, calidad y cantidad de colaboradores



Nivel satisfacción promedio 1-4

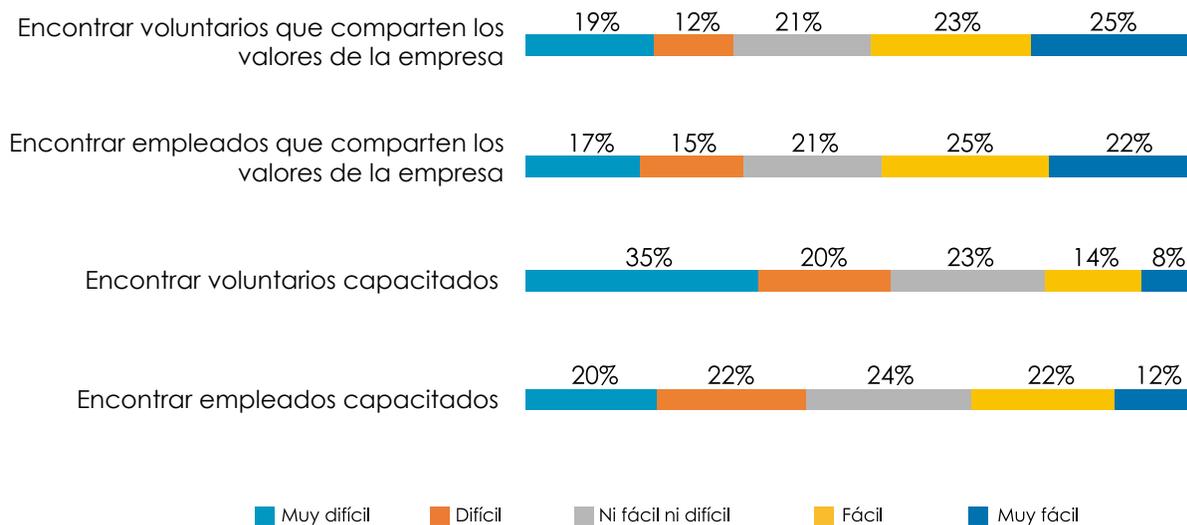
Figura 4.3. Compromiso, calidad y cantidad de colaboradores



Nivel satisfacción – distribución promedio

Si bien los emprendedores se muestran satisfechos con la calidad y compromiso de los voluntarios, el nivel de satisfacción cae de forma importante cuando se trata de evaluar la cantidad de voluntarios disponibles para trabajar. Así también los resultados muestran un bajo nivel respecto a cuán fácil es para la empresa social encontrar voluntarios capacitados. El mercado laboral disponible para trabajar y participar en la empresa social es altamente comprometido y se autoselecciona en estas empresas dado su compromiso social y similitud en valores, pero el empleador social no encuentra en este grupo disponible la capacidad suficiente para responder a los desafíos que enfrentan. Esto puede estar relacionado tanto a la complejidad de los problemas que se requieren conocer en profundidad y a la particular naturaleza híbrida de la empresa social que combina en una propuesta de valor intereses públicos y privados, por tanto un set de prácticas que mezclan la lógica de eficiencia del sector privado con la lógica de provisión de bienestar del sector público.

Figura 4.4. Nivel de facilidad para encontrar y reclutar colaboradores

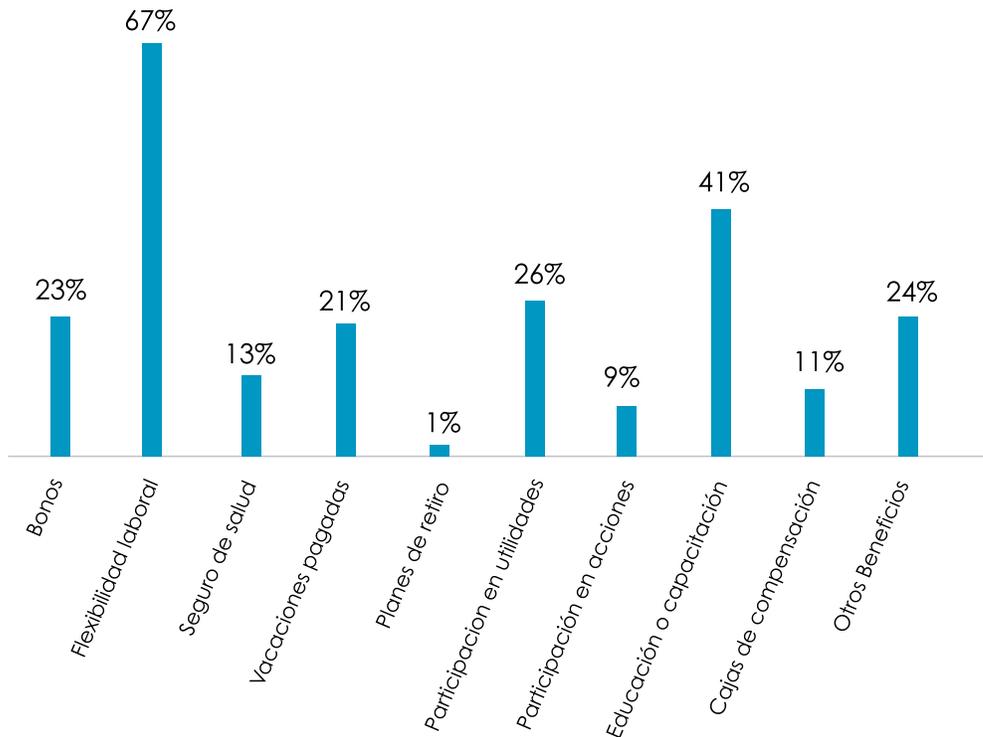


Existen dos explicaciones posibles para esta situación, o más probable, una combinación de ambas: calidad de la oferta laboral y capital humano.

4.3. Oferta laboral de cara al mercado

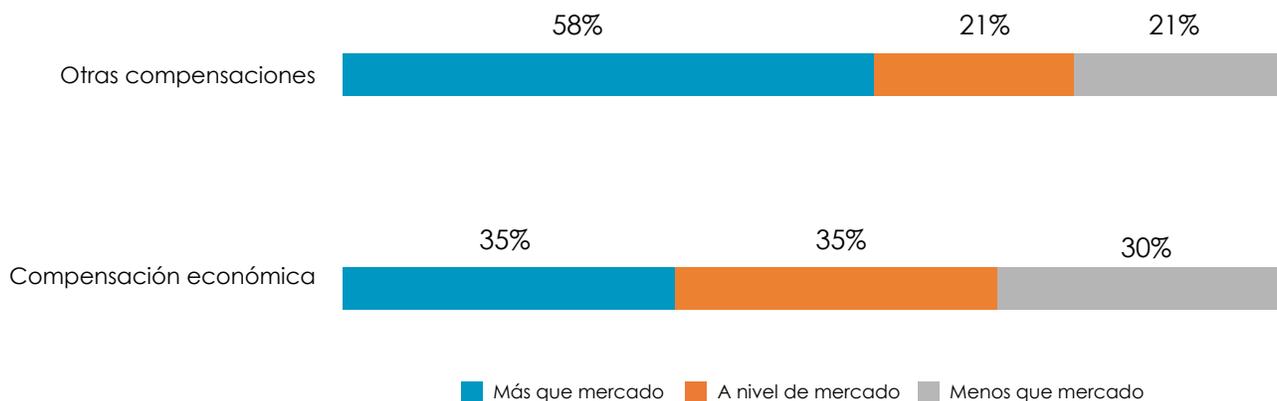
Una primera explicación al problema de búsqueda y reclutamiento de colaboradores tiene relación a las retribuciones que la empresa social puede entregar, más allá de los valores y la satisfacción de ayudar o resolver problemas.

Figura 4.5. Beneficios laborales



Como se muestra en la **Figura 4.5** y **Figura 4.6**, tanto los beneficios laborales como las compensaciones económicas ofrecidas están en promedio, no solo están más abajo de lo ofrecido por el mercado sino además ausentes en la gran mayoría del sector. Otras compensaciones y beneficios, como flexibilidad laboral que puede operar en detrimento de la estabilidad del servicio, son los únicos utilizados, y en algunos casos posibles, por la empresa social. Esto opera como desincentivo a la hora de planificar carrera profesional, a un punto que los valores, compromiso y la satisfacción de resolver problemas sociales no son suficientes para atraer y retener colaboradores capacitados.

Figura 4.6. Compensaciones en comparación al mercado



La combinación entre compromiso, calidad y cantidad de colaboradores disponibles a partir de los beneficios que estas empresas ofrecen o pueden ofrecer invita a repensar los modelos de negocio con los cuales éstas crean valor que es desde donde finalmente atraen y retienen colaboradores. Profesionalizar la oferta laboral no implica necesariamente intentar imitar las prácticas o estándares del sector privado tradicional, sino más bien formalizar prácticas laborales distintivas y relevantes a la realidad de la empresa social. De esta forma, organizaciones colectivas, cooperativas modernas (como es el caso de Ispirare descrito más adelante) y otras estructuras organizacionales que ofrezca mayor involucramiento de los colaboradores (empleados y voluntarios) pueden resultar más atractivas que las tradicionales estructuras, las cuales concentran la propiedad y toma de decisiones en el equipo emprendedor. De igual forma, modelos de crecimiento vía replica, no escalamiento del negocio, pueden ofrecer vías de involucramiento donde eventuales colaboradores con conocimiento local pueden tomar de forma semi-autónoma la operación en una nueva ubicación, al traer toda la experiencia y el "saber hacer" anterior. Decisiones como esta no están exentas de riesgo, por cuanto requieren un conocimiento y herramientas que en la actualidad la educación y entrenamiento en administración de empresas y emprendimiento no entregan. En la medida que el emprendimiento social crece, se hace necesario considerar con mayor seriedad que esto no se trata de creación de empresas socialmente amigables, donde la lógica tradicional de emprendimiento "debiera" funcionar, sino una forma distinta de crear y entregar bienestar social, que requiere un tipo de forma organizacional y modelo de trabajo adecuado a su realidad.

Mingamos:
Plataforma tecnológica que gestiona el trabajo entre voluntarios y ONGs



- ***Una de cada seis personas en el mundo realiza en la actualidad trabajos voluntarios, sin embargo, muchas veces se desconoce su aporte y la acción voluntaria pasa desapercibida. Con el propósito de dar visibilidad a este segmento y para articular mejor la relación entre voluntarios, ONGs y empresas nace Mingamos, plataforma tecnológica que pretende potenciar, de este modo, la cultura del voluntariado en LATAM.***

La alta tasa de rotación de los voluntarios que colaboran con diversas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y la dificultad en materia de coordinación y de organización fueron los principales problemas que identificaron, Hélène Billaud y su socio, Iván Campaña, que derivó en la creación de Mingamos. La empresa desarrolló una plataforma web que permite ahorrar tiempo organizando las actividades con todos los contactos, visualizar la información sobre el estado de avances del trabajo y una aplicación móvil para los voluntarios que les permite coordinar, reportar sus actividades, motivarse como equipo y recibir reconocimiento por sus logros. Así aumenta la agilidad en la gestión de proyectos y se integran todos los involucrados.

“Nos dimos cuenta que la tecnología podía aportar en la sistematización del proceso de este tipo de trabajo”, relata Héléne Billaud, co-fundadora de la startup.

Los principales beneficiarios de Mingamos son los voluntarios y las ONGs. La empresa vende el sistema a las ONGs y éstas ganan en eficiencia, ya que gracias a la tecnología destinan menos tiempo en la coordinación de voluntarios. Además tienen la base para poder mostrar los indicadores a sus sponsors y aliados, así pueden enfocarse mucho más en su misión.

Los voluntarios, por su parte, pueden ser reconocidos de acuerdo al trabajo que realizan, porque la plataforma de Mingamos integra un sistema de recompensa y de valoración de éstos.

Hélène explica cómo se realiza esta medición:

“Por ejemplo si el voluntario va a realizar una construcción en invierno y manejó un equipo de diez personas, la plataforma le da la opción de registrar su actividad, de esta manera, va a obtener insignias que puede usar en su hoja de vida.

Este sistema permite que después las empresas valoren su experiencia como voluntario y puedan reclutar a las personas idóneas. Asimismo, entrega el espacio para que las ONGs agradezcan a los voluntarios por su apoyo, reconociendo la experiencia que han adquirido”.

El propósito de Mingamos, concluye Billaud, es que ninguna acción voluntaria pase desapercibida. “Hay muchos voluntarios anónimos en el mundo y sus acciones y resultados merecen tener visibilidad”, afirma.

Reflexiona y añade:

“Esto es mucho más importante hoy en día cuando vemos en las noticias el énfasis en todo lo negativo que sucede, pero nos olvidamos que una de cada seis personas en el mundo realiza trabajos voluntarios y contribuye, de alguna manera, para una sociedad mejor. Queremos que esto se conozca y así más personas podrán unirse fácilmente y ser parte del cambio”.

El nombre Mingamos con el que denominaron a la startup proviene de la palabra Minga. Hélène precisa que “alude al trabajo colaborativo que se realiza entre vecinos para arreglar su comunidad en toda la zona andina (Ecuador, Colombia, Perú, Bolivia) y también un tema similar existe en Chile en Chiloé donde se unen para trasladar sus casas. Por esto la idea de Mingamos es trabajar juntos para fortalecer la cultura del voluntariado en América Latina”.

4.4. Capital humano

En segundo lugar, la educación para el emprendimiento y la empresa social es todavía naciente. Al revisar las cifras de experiencia laboral y entrenamiento formal de los emprendedores sociales, podemos observar una diferencia importante, por ejemplo, en términos de la cantidad de años promedio de experiencia laboral entre ventas y marketing (2,93) y ayuda/desarrollo internacional (1,42) o administración pública (1,78), ambos fundamentales para entender la naturaleza y lógica de los problemas sociales así como los mecanismos para la provisión de bienestar social (**Figura 4.8**)

Figura 4.7. Entrenamiento formal y experiencia previa



Sobre el total de participantes (no excluyente)

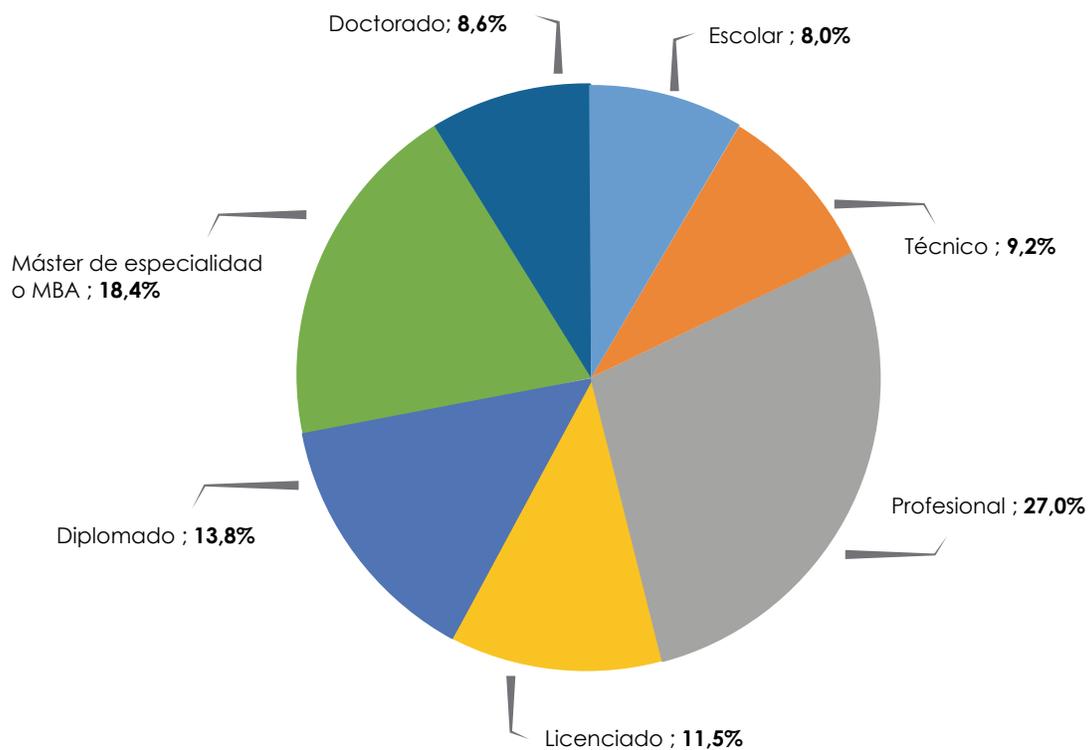
Ciertamente, marketing no ofrece la base necesaria de conocimiento y experiencia para desarrollar y administrar una empresa social. De esta misma forma, solo un 55% de los emprendedores encuestados dice tener entrenamiento formal en emprendimiento social, lo cual es tanto un problema de demanda como de oferta de capacitación. De ahí en adelante, las cifras caen bajo el 35% en áreas críticas como desarrollo, superación de pobreza, evaluación de impacto y políticas públicas ver (**Figura 4.7 y Figura 4.8**). Esto, no obstante el emprendedor social y sus colaboradores tienden a pertenecer a grupos con alto nivel educacional (**Figura 4.9**).

Figura 4.8. Años de experiencia laboral



Promedio de años por área

Figura 4.9. Nivel educacional del emprendedor social



Mingamos: Equipo emprendedor y trayectoria

La francesa, H el ene Billaud, estudió Bachillerato libre de Estudios Europeos, Ciencias políticas, Economía y Desarrollo en la Universidad de Maastricht y una Maestría en Economía y gestión empresarial en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de Ecuador. Desde hace cuatro años viene trabajando en el diseño, promoción y coordinación de programas de fomento de emprendedores y startups en ese país en el sector público y privado. Entre las actividades que ha desarrollado destaca su participación de Lean Startup Machine Quito 2014 & 2015; Lean Startup Machine Guayaquil 2014 y Three Days Startup Quito 2014 & 2015. Además fue Coach del Startup Weekend Women 2015 y lideró "Buen Trip Hub", coworking y hub para startup en Quito. Su especialidad, según ella misma declara, es "el scouting de talentos, conectar y asegurar el éxito a través de la construcción de la comunidad necesaria alrededor".

En marzo de 2015 comenzó a trabajar en el proyecto Mingamos en Ecuador. Coincidió con su socio en el StartUp Weekend Woman realizado en Guayaquil en marzo del año pasado en el que ambos fueron mentores. Los dos tenían la misma motivación por el tema por lo que aunaron fuerzas y conocimiento.

"Yo venía de un proyecto anterior en el cual había trabajado en una plataforma para encontrar voluntariados y había llegado a la misma conclusión, es decir, el tema no era encontrar voluntarios, sino que conectarlos con las organizaciones. Tuvimos una incubación de una semana en Argentina, donde nos ayudaron a asentar un poco mejor el proyecto porque quedábamos en el nivel puramente de idea, necesitábamos encontrar una solución", comenta.

Iván Campaña, además de Co Fundador de Mingamos hoy se desempeña como su CTO, estudió Ingeniería informática de Gestión e Ingeniería de Software en la Universidad Técnica Federico Santa María. También trabaja como Jefe de I&D, Co – Fundador de DOMO Soluciones Web & Ti y es miembro activo de la Comunidad Drupal de Latam.

Decidieron postular a Start-Up Chile, ya que el país, a juicio de Billaud y Campaña, les permitiría crecer más fácilmente por su "estabilidad económica". En diciembre de 2015 les comunicaron que fueron seleccionados, ingresaron a mediados de febrero de 2016.

En materia de logros, Mingamos se encuentra en etapa temprana. Su producto estar a listo para su comercialización a principios de agosto de este año. Desde el arranque de la empresa diferentes organizaciones han probado la plataforma, con 10 proyectos activos que están en curso en la actualidad y más de 200 voluntarios involucrados.

Al ser un producto tecnológico, desean validar su propuesta con una buena base de organizaciones y después enfocarse en el crecimiento. Su intención es escalar a nivel de América Latina.

"Las pruebas las hemos realizado en Chile, Argentina y Ecuador. En este último país hemos trabajado con las universidades públicas, Polit cnica Nacional y Polit cnica del Litoral. Además hemos participado de Talleres de fortalecimiento de capacidades en Ecuador y Chile", asevera Billaud.

Dado que su producto es un software, les ha tomado más tiempo de desarrollo pues han tenido que adaptarlo al contexto y cultura de cada país.

Los desafíos que se han planteado los emprendedores para los próximos años en términos de crecimiento apuntan a "ser sostenible y generar un impacto duradero en las organizaciones sociales". Para ello, destacan que "lo importante es lograr alinear los objetivos de todos y que todos encontremos un norte común".





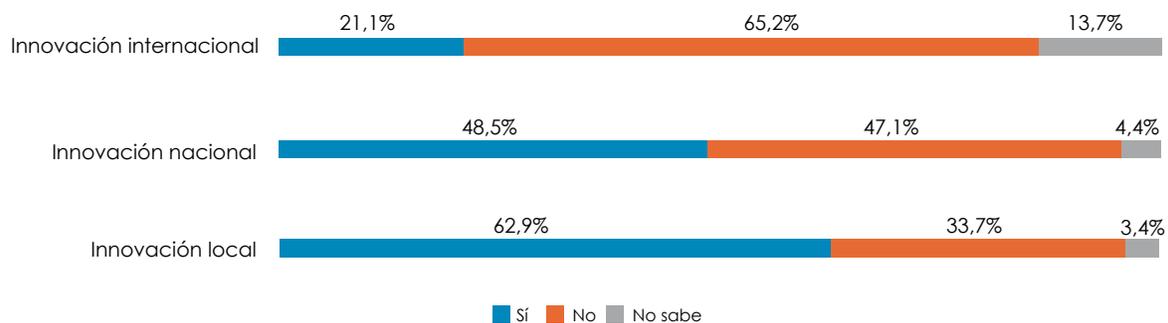
5. Creación de valor y competitividad

5.1. Innovación social

La innovación social, como resultado deseado del emprendimiento social, ha sido tradicionalmente entendida como el desarrollo y provisión de soluciones novedosas orientadas a resolver necesidades profundas de grupos sociales en condición de desventaja. De esta forma ha sido considerada, tanto a nivel de política pública e investigación, como un mecanismo clave para aliviar los problemas e incrementar el bienestar de sectores de la población en condición de desventaja.

En este estudio revisamos dos dimensiones de innovación de las empresas sociales. En primer lugar, evaluamos la percepción sobre el alcance de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, respecto a su nivel de novedad para el mercado local, nacional o internacional (**Figura 5.1**). En segundo lugar, revisamos el nivel de innovación respecto al mercado y competencia de referencia de cada una de las empresas, donde preguntamos acerca de diferenciación en producto, producción, costos y distribución así como la capacidad de la empresa de detectar y atender nuevas necesidades sociales y nuevos mercados (**Figura 5.2**).

Figura 5.1. Alcance de la innovación social



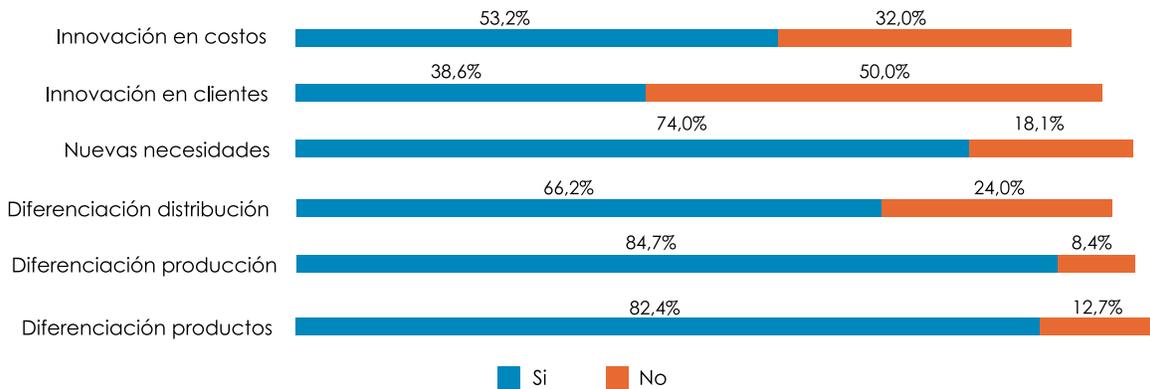
Mercado para el cual los productos o servicios son innovadores

Las cifras de alcance (**Figura 5.1**), desde nuestro punto de vista, refuerzan las ideas expresadas en una sección anterior respecto a la conexión e interdependencia del emprendimiento social con el lugar donde nace y sus circunstancias. Como se evidencia en la **Figura 5.2**, lo ofrecido por el emprendimiento social es principalmente acceso a nuevos productos y servicios (diferentes a los ofrecidos por sus competidores) para grupos de personas con necesidades específicas, que no habían sido satisfechas en el pasado. Estos no alcanzan aún una masa crítica suficiente como para innovar en costos y no hay evidencia que indique que las expectativas sobre costos en el emprendimiento social vayan a la baja en los próximos años (**Figura 5.3**), aun cuando las expectativas de crecimiento en ventas, impacto social y captación de clientes son altas. En miras a mejorar la calidad del emprendimiento social, es importante pensar si una lógica de eficiencia y escalamiento para obtener mejores rendimientos y costos es la estrategia a seguir, y si los programas de apoyo (públicos y privados) orientados a productividad y encadenamiento productivo son, en su estado actual, las mejores alternativas. La forma en la cual el emprendimiento social crece es distintiva por cuanto busca resolver problemas y generar cambio a través de soluciones de negocio con impacto social, más que expandirse a nuevos mercados.

La baja innovación de impacto internacional no habla de un emprendimiento creativamente deficiente, sino de modelos muy bien enraizados en contextos específicos.

Al preguntar acerca del lugar de impacto del valor y beneficios que genera la empresa a través de sus productos o servicios, solo un 30% indica que estos alcanzan un alto porcentaje de la población nacional, un 45% indica que alcanzan un alto porcentaje de población regional, y un 24% está focalizado en comunidades específicas de su región. No obstante, solo un 8% cree que sus productos o servicios no pueden crecer en alcance a otras comunas en la región, otras regiones o incluso a otros países.

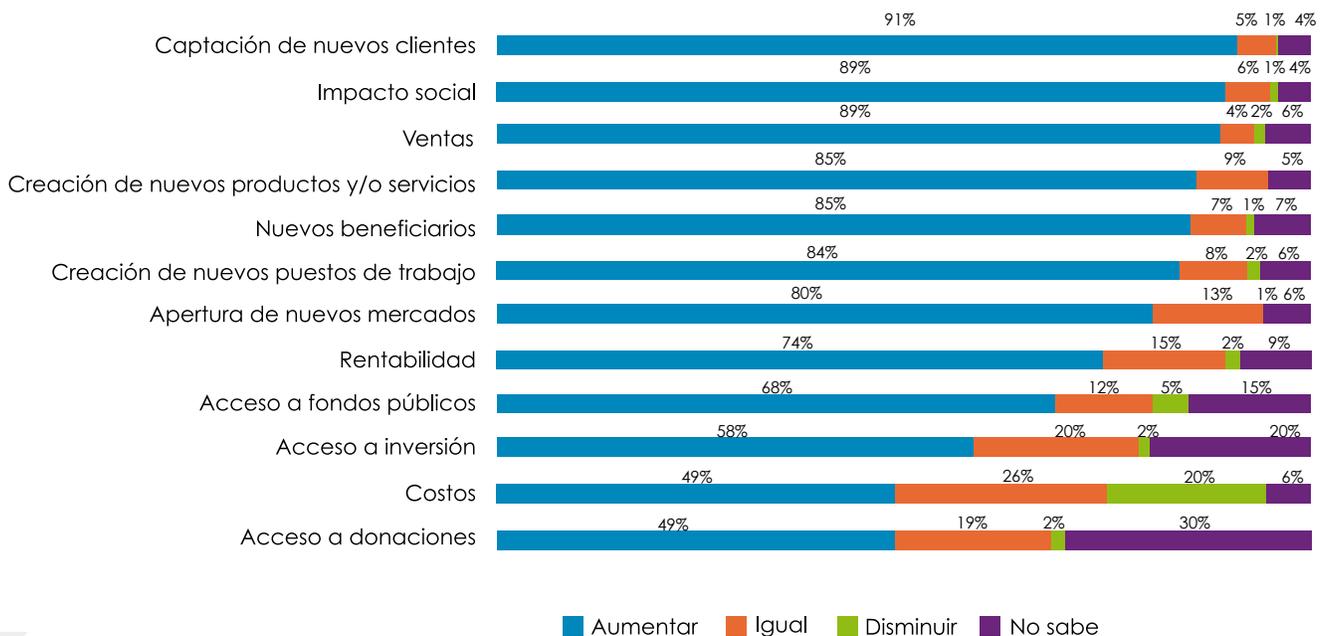
Figura 5.2. Innovación en la empresa social: desagregado por áreas



Respecto a mercado y competencia

En vista de esta realidad y la sensibilidad local de los problemas y soluciones, los autores consideran que el foco actual de la promoción del emprendimiento e innovación social, tal vez no es del todo adecuado, por cuanto busca grandes ideas a grandes problemas, y no favorece la búsqueda de soluciones sensibles a contextos específicos. Al igual que en emprendimiento puramente comercial, el alcance y potencial comercial de escalamiento se transforman en criterios centrales al evaluar el valor de un emprendimiento social. Esto no es contra productivo en sí mismo, pero criterios adicionales deben ser incorporados, que tomen en consideración la conexión e interdependencia del emprendedor social, su empresa y el territorio con sus circunstancias, tales como arraigo territorial, identidad social y capacidad resolutive.

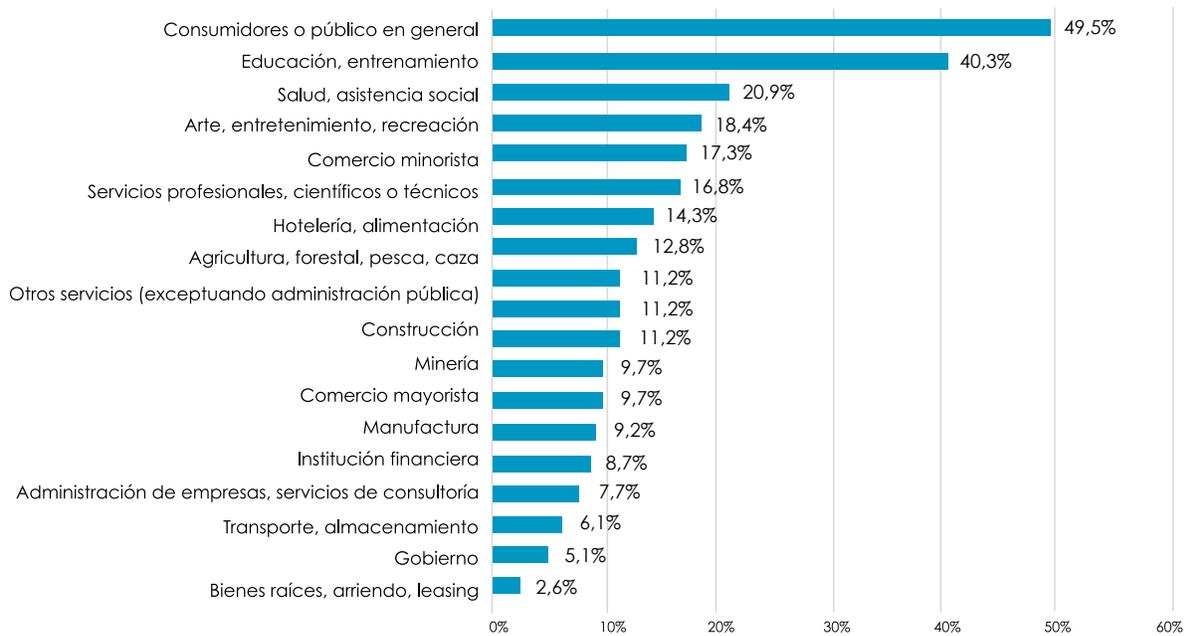
Figura 5.3. Expectativas próximos años



5.2. Mercado, competencia y competitividad

Las figuras a continuación (5.4, 5.5 y 5.6) muestra un interesante y complejo escenario competitivo para el emprendimiento social. Las propuestas de valor y operaciones de un alto porcentaje del emprendimiento social son puestas a prueba en un mercado de consumo general compitiendo con empresas tradicionales con fines de lucro.

Figura 5.4. Sector principales clientes



Nivel de importancia 1-5

Dada la particularidad de sus productos y servicios, no ven la competencia en precios como un factor relevante (**Figura 5.7**), por tanto mantener precios bajos no es una estrategia a seguir (**Figura 5.6**), pero sí forman parte, en su gran mayoría, de un mercado que opera con lógicas distintas -eficiencia y retorno- que consideran el impacto social como un sub-producto de la operación, y no fundamental para la supervivencia del negocio.

Figura 5.5. Principales competidores del emprendimiento social

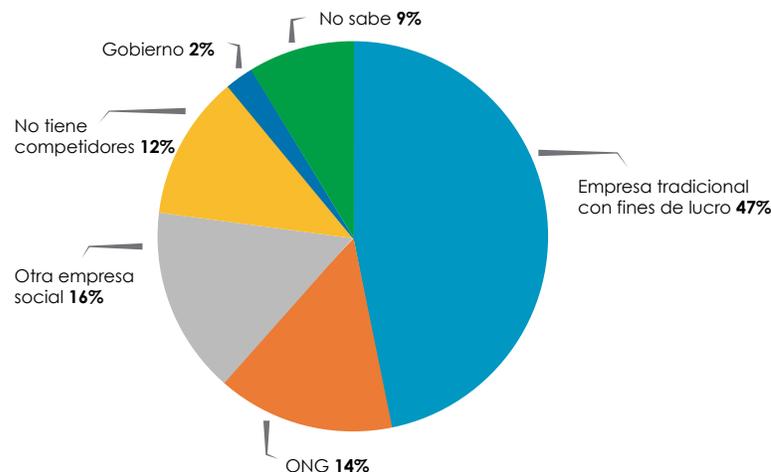


Figura 5.6. Estrategias para mantenerse competitivo



Nivel de importancia 1-5

Figura 5.7. Principales obstáculos para el emprendimiento social



Grado en que afecta el desarrollo del negocio 1-4

El participar de estos mercados tiene un doble efecto. El primer efecto es potencialmente negativo, por cuanto la misión social restringe la capacidad de reacción del emprendimiento social ante acciones competitivas de empresas tradicionales. Esto ha dado paso a medidas de protección de la empresa social, las cuales son razonables hasta cierto punto dado el valor social que crean. El segundo efecto, que consideramos positivo y más importante, tiene relación a las expectativas de retorno, compromiso de clientes y beneficiarios, capacidad de respuesta a crisis y flexibilidad organizacional de las empresas con misión social. En términos de expectativas de retorno, éstas son usualmente menores y distribuidas entre retorno económico y social, lo cual reduce la presión de rendimiento económico sobre la gestión de la empresa. Como se ve en la Figura 7.2 y también en la evidencia internacional, el componente social tiene impacto positivo en diversas dimensiones del negocio, en particular, en la creación de alianzas y ventajas percibidas por el cliente. Mercados en crecimiento, como LOHAS¹⁵, priorizan estas empresas. En un estudio en el sector retail, se encontró que las personas son más propensas a comprar un producto ético cuando se intensifica la comercialización en base a valores. Los consumidores están dispuestos a pagar entre un 5% - 10% más por productos de empresas socialmente responsables, asumiendo que las funciones del producto y la calidad siguen siendo las mismas¹⁶.

De esta misma forma, existe evidencia que establece una relación positiva entre empresas con orientación social y la creación de compromiso¹⁷. Lo mismo se muestra en este estudio. La empresa social aumenta el compromiso de los empleados; realizar negocios de manera ética e ir más allá de las expectativas de responsabilidad contribuye a cómo los empleados se sienten comprometidos. Tanto el compromiso de éstos como de los clientes permite a las empresas con orientación estar mejor preparadas para enfrentar y superar crisis y fluctuaciones de la economía¹⁸.

Finalmente, la flexibilidad organizacional y de modelos de negocio del emprendimiento social entrega herramientas únicas para competir en dichos mercados. Como se ve en los casos expuestos en este reporte y lo que muestra la evidencia, el emprendimiento social se puede acomodar a una diversidad de formas legales y acomodar su modelo de negocio y propuesta de valor, de forma tal de poder acceder a diversas fuentes de ingreso y financiamiento, tanto público como privado. Al tiempo que se discuten las restricciones de la empresa social en términos de acceso a financiamiento y rendimiento, los autores consideramos importante relevar y potenciar esta ventaja distintiva del emprendimiento social. Esto nuevamente requiere una profundización de las herramientas que en la actualidad se utilizan para dar forma a estos emprendimientos.

Cooperativa Ispirare: Una empresa social al servicio de la sostenibilidad



- **Con el desafío de impactar en la sostenibilidad de las empresas a través del desarrollo de diferentes soluciones de ingeniería de software, especialmente diseñadas para las pymes se creó Ispirare. La cooperativa tiene oficinas en Chile, en Santiago y Valparaíso, y proyecta una comercialización en países de todo el continente americano, comenzando este año la apertura de oficinas en Toronto (Canadá) y Medellín (Colombia).**

Ispirare es una cooperativa de trabajo dedicada a contribuir a la sostenibilidad de las empresas mediante soluciones de ingeniería de software para la sociedad y organizaciones que se encuentren implementando procesos de sostenibilidad para el desarrollo de las personas, eficiencia de procesos, mediciones de impacto, vinculación comunitaria y tecnologías SMART.

Como empresa social, su portfolio de soluciones pretende aportar a que “la sociedad transite hacia la sostenibilidad”. A lo que Juan Olguín, Fundador de la iniciativa y Gerente de Sostenibilidad, suma la observación de “normas, estándares internacionales y buenas prácticas que tengan relación con las empresas sociales y cooperativas”.

Entre las soluciones de ingeniería informática que desarrolla Ispirare, destaca la producción de los siguientes sistemas: Desarrollo de soluciones SaaS (Software as an Service), Sistemas de gestión empresarial ERP; sistemas de formación continua, iniciativas que contribuyen a la biodiversidad y al desarrollo humano; sistemas de formación de personas y evaluaciones de desempeño; sistemas de gestión de riesgos y catástrofes naturales; plataformas de vinculación comunitaria; sistemas para gestión y planificación territorial urbana y rural; desarrollos de dashboard (Management Information Systems), para procesamiento de datos en análisis de impactos y tecnologías SMART y reportes en herramientas de SAP Business Object.

Además Ispirare ahorra parte de sus ingresos con el objeto de generar un fondo de capital de riesgo destinado a emprendimientos de triple impacto (económico, social y/o ambiental). Actualmente la cooperativa (que forma parte de la Alianza Internacional de Cooperativas) se encuentra trabajando junto a socios estratégicos en la constitución y operación de la Asociación gremial de Sostenibilidad para la inclusión Tecnológica (ASIT).

La idea surgió el año 2007 a propósito del difícil acceso que tienen las Pymes o Empresas de Menor Tamaño (EMT) a los “software de gestión”.

“Por un lado, nosotros veíamos que era necesario acercarse al grupo o segmento de personas que estaban generando negocios y necesitaban tecnologías de gestión porque hoy día los ERP (Enterprise Resource Planning en inglés) pagados con su soporte y servicio es una inversión que ronda los quince mil dólares anuales, así que pensamos que era muy importante generar una tecnología que esté diseñada a ese segmento y que fuera más accesible en precio. Tratamos de sacar un producto con esas características y a un precio alrededor de un 30% en relación al mercado, el cual pretendemos lanzar al mercado el 2017”, recuerda Juan Olguín.

El ejecutivo precisa que los ERP, así como la ingeniería de software en general, son recursos que constituyen elementos fundamentales para que las organizaciones puedan interactuar con el mercado, sus colaboradores, clientes, proveedores y stakeholders; para que sean más eficientes y competitivas: “En particular las Empresas de Menor Tamaño, ya que presentan deficiencias en sus habilidades y competencias digitales”, señala.

Así la ingeniería de software resulta un aspecto clave en el incremento de la productividad además se requiere contar con políticas públicas que favorezcan la implementación de procesos de innovación y tecnología. Si bien, el Gerente de Sostenibilidad de Ispirare, reconoce que en Chile hay avances al respecto, indica que aún falta mucho camino por recorrer pensando en este segmento en específico “que contribuye de manera significativa a generar mayor empleo e ingresos a las familias”.

Etapas de Desarrollo

En la etapa de investigación previa al comienzo de la operación comercial, que se extendió entre los años 2007 y 2015, resultó fundamental para el desarrollo de la empresa conocer el mercado, documentarse sobre el trabajo de personalidades como Muhammad Yunus con el Grameen Bank; consultar bibliografía y establecer lazos con especialistas a través de todas las redes sociales.

Entre los referentes que tuvieron en cuenta destaca el empresario social, Oskar Schindler, “quien salvó muchas vidas con sus empresas sociales en la segunda guerra mundial, mucho antes de que se hablara de éstas”.

Entre la bibliografía consultada, figuran los autores, Howard Thomas Odum; C.K. Prahalad; Paul M Romer; Bovenberg A.I y Smulders, y Sary Levy-Carciente, Daniel Varnagy; entre otros.

Olguín, además alude a las empresas de “economía de comunión” que ponen en el centro del negocio a las personas y los muchos casos a nivel mundial de las cooperativas que logran equilibrar el objetivo económico, que debe tener toda empresa, con los objetivos de sostenibilidad”.

Si bien la organización se constituye en septiembre de 2015, su origen se basa en el quehacer profesional, de Innovación y Desarrollo y en tecnologías que contribuyan a la sostenibilidad, todas labores que han desarrollado algunos de sus fundadores desde la década de los 90. Formaron un equipo con el desafío común de crear “una cultura en torno a un trabajo por la construcción de un mundo mejor”.

“El recurso humano es fundamental, contar con buenos profesionales, más aún cuando en Chile no hay buenos canales ni recursos de apoyo para las empresas sociales”, destaca.

Hoy el equipo directivo de Ispirare está integrado por su máxima autoridad que es la Junta General de Socios, quienes confían la labor de dirección a un consejo de administración electo, compuesto por presidente, vice presidente y secretario (Edgardo Lobos, Israel Vilches y Juan Zuñiga, respectivamente). A su vez, el consejo de administración delega ciertas responsabilidades ejecutivas en una gerencia general, que desempeña, Marta Zamora; la gerencia de Sostenibilidad está cargo de Juan Jaime Olguín; la de I+D es responsabilidad de Víctor Jaime Anaya; la Gerencia de Proyectos la lidera Samael Vásquez; Comunicaciones; María Pastora Sandoval y Administración está a cargo de María Elena Filomeno. Tanto el consejo de administración como las gerencias de Ispirare, deben rendir cuentas a la junta de vigilancia (Ana María Epuleo, Loreto Ramírez, Francisca Zuñiga).

El número de socios, en tanto, asciende a 25 personas.

Al evocar los inicios, Juan Jaime, recuerda algunas de las principales dificultades que debieron enfrentar:

“Con las agencias de fomento, como Corfo, Sercotec, Chile Compras, siempre fue una gran complejidad que entendieran cómo era posible que operara un modelo de empresa con un claro objetivo social y al mismo tiempo tener fines de lucro”, confiesa.

En ese contexto, según relata, es que el Ministerio de Economía les recomendó formar una cooperativa para hacer la fase de explotación comercial.

Cabe precisar que, de acuerdo a la definición de cooperativa, éstas son organizaciones empresariales que benefician a sus miembros en el logro de sus intereses. “Consiste en una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente con el objetivo de desarrollar un negocio o actividad económica usando una compañía para ello. Se basa en el principio de ayuda mutua, para la consecución de los objetivos generales del conjunto de los miembros y mejorar las condiciones de todos los socios. La propiedad de la empresa tiene carácter de conjunto, es decir, la empresa la poseen todos los miembros, todos los socios gobiernan, los cuales tienen igualdad en cuanto a sus derechos y obligaciones y el peso de las decisiones en un voto por socio. Las decisiones se toman de manera totalmente democrática”.

A la hora de comunicar la misión de Ispirare a sus beneficiarios cuenta que los ha favorecido ser cooperativa por las instancias que tienen que cumplir por ley. Además de las juntas generales de socios que deben efectuar, también tienen que socializar los aspectos estructurales y los procesos que desarrollan. “En la ley también se promueve mucho que estas organizaciones puedan educar a sus socios, más allá de comunicarles lo que están haciendo”.

En sus ocho meses de vida se encuentran enfocados en generar negocios más que en medir el impacto realizado a la fecha, considerando que para estos efectos es necesario generar una serie de datos de por lo menos un año de operación, para comenzar a realizar métricas comparativas desde el segundo año de operación. “En materia de ingeniería de software, nosotros hoy estamos construyendo los indicadores y la metodología que vamos a emplear para poder hacer esa medición”, indica el Gerente de Sostenibilidad.

Ispirare ha desarrollado una serie de iniciativas que buscan contribuir a la sostenibilidad en dinámicas colaborativas. Entre ellas, WBBW Radio TV Internet que opera en dependencias de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, gracias al patrocinio de su observatorio de sostenibilidad. Se trata de un espacio abierto a toda organización o personas que quiera difundir sus iniciativas en sostenibilidad. Además elaboraron una plataforma de facilitación para la interacción entre quienes desarrollan iniciativas que contribuyen a la Biósfera (proyectos apícolas, áreas verdes, eficiencia energética, huertas, entre otros). Se trata de Pachamama Lab, de uso gratuito y que, además, permite crear una amplia gama de dinámicas colaborativas (CrowdFunding, CrowdLearning, CrowdSource, entre otros).

Como Ispirare busca ser una empresa global, además, colaboran con el Centro de Innovación Social de Toronto Canadá; Innove de Colombia, la Asociación Gremial UNAPYME; la Asociación de Sostenibilidad para la Inclusión Tecnológica; la Alianza Internacional de Cooperativas ACI Américas y el Ministerio de Economía de Chile.

“Acá en Chile vemos que hay bastante interés, pero falta más orientación y educación, en temas relacionados con el aporte que realizan las empresas sociales, con el Triple Impacto pero estamos colaborando con el gremio UNAPYME que agrupa a más de cien mil pymes a nivel nacional. Es uno de los gremios más importantes que tiene Chile, además de Conupia, Asexma y Sofofa. Gracias a la vinculación que estamos generando, UNAPYME acaba de adoptar la sostenibilidad como política institucional. Así, parte de nuestra labor también es contribuir a esas vinculaciones y también a lo que es socializar el conocimiento técnico necesario para impulsar de manera asociativa la sostenibilidad”.





6.

*Financiamiento e inversión en
el emprendimiento social*

6.1. Financiar el emprendimiento social

De las empresas sociales encuestadas, un 89% ha recibido inversión. Las fuentes son diversas, no obstante concentradas sobre capital propio (25,4%) y amigos y familiares (17,8%). El acceso o uso de herramientas supuestamente idóneas para apoyar este tipo de empresas es bajo en términos relativos y absolutos, con inversión de impacto y crowdfunding (con y sin participación) mostrando una penetración de un 6,3% y 7,2%, respectivamente sobre el total de instancias de inversión¹⁹ en las distintas etapas del emprendimiento.

Figura 6.1. Fuentes de inversión



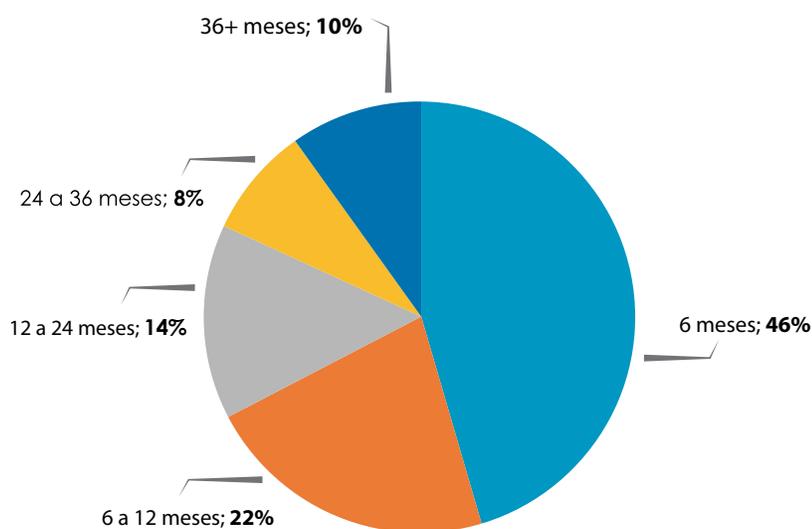
Durante proceso de emprendimiento sobre el total de instancias de inversión

Un sector activo y en crecimiento requiere sin duda un mercado de inversión social que se mueva de igual forma. La aún incipiente inversión de impacto, así como los subsidios de asignación flexible con orientación social son ciertamente parte de este mercado, pero se requiere mayor diversidad de intermediarios y sofisticación en las herramientas de inversión. Este debe actuar como tercer pilar al lado de la inversión tradicional y los fondos públicos. La idea debiera avanzar en torno a una nueva clase de activo social que busca, por ejemplo, desbloquear y atraer donaciones, desarrollar programas que utilicen bonos de impacto social, activar fondos de caridad (que generalmente solo se consumen), abrir líneas de inversión a partir de los fondos de ahorro previsional, ofrecer vías a la filantropía y al "Green Venture Capital", entre otros²⁰. A diferencia de reportes previos²¹, consideramos que diversos factores habilitantes relevantes ya están en funcionamiento, como una alta conciencia y cultura de emprendimiento social, un ecosistema de emprendimiento activo y la apertura inicial de servicios públicos, falta avanzar hacia la formalización de instancias de intervención más directa y la promoción de una estructura de mercado más robusta.

Con esto, los emprendedores sociales podrían tener acceso a una cartera más amplia de alternativas de financiamiento y apoyo, pudiendo contar con productos de inversión no solo especializados en el emprendimiento social en general, sino pertinentes a cada etapa del proceso de emprendimiento y su crecimiento distintivo. Esto se hace más relevante al observar la **Figura 6.2** y la **Figura 6.3**, donde las instancias de inversión comienzan a caer de forma importante después de los seis meses de vida, etapa inicial que es principalmente cubierta por capital propio, amigos y familiares y capital semilla.

La pregunta que no somos capaces de responder en este estudio es si el emprendimiento social realmente no logra captar inversión en etapas posteriores, no lo necesita dada su orientación local o no existen los mecanismos para abrir alternativas que los emprendedores puedan demostrar su aporte y así contar con los recursos necesarios. Los determinantes de no inversión ciertamente requieren un examen más profundo. Lo cierto es que los emprendedores sociales muestran altas expectativas de crecimiento en ventas, impacto social y captación de clientes, sustentado básicamente en una disminución de los costos fundamentados en ciclos de mejora continua capaces de generar un mayor aprendizaje organizacional. Hacemos especial énfasis en la necesidad de avanzar en esta dirección por cuanto, a diferencia de reportes anteriores que elaboran sugerencias como petitorio de acción pública²², consideramos necesario avanzar en el entendimiento de cómo el emprendimiento social articula estrategias y prácticas que permitan captar y rentabilizar inversión, y cómo estas competencias y herramientas pueden ser transferidas.

Figura 6.2. Inversión por etapa del proceso de emprendimiento



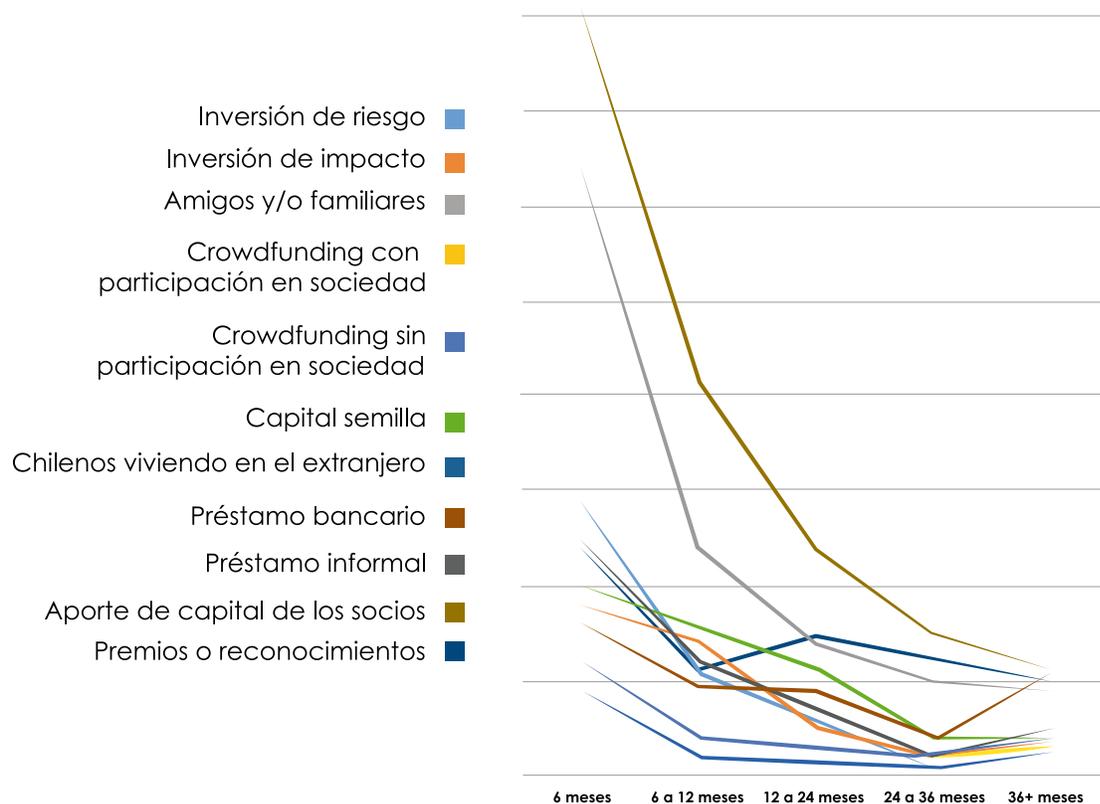
Estimación controlada por las diferencias de antigüedad en la muestra

Al revisar con mayor detención la evolución de las instancias de inversión, es interesante constatar la relevancia de los premios y reconocimientos como fuente de financiamiento utilizada a partir del primer año. Esto claramente tiene relación con una mayor comprensión y conciencia sobre el aporte del emprendimiento social y que culturalmente se valora y premia estos comportamientos por sus buenas intenciones y potencial impacto, dado que las herramientas de evaluación de impacto utilizadas por los emprendedores no logran demostrar aún su real impacto (**Figura 7.8**).

Si bien celebrar el emprendimiento social es relevante para el éxito del sector en su conjunto, los autores ponen una nota de precaución respecto al efecto que esto genera en los emprendedores y el rendimiento de sus iniciativas. Así como existe un fenómeno de “adicción” a la inversión en emprendimiento, donde ésta se transforma en un fin en sí mismo, creemos posible el surgimiento de un efecto similar de sesgo por alcanzar el reconocimiento social, donde sostener la narrativa de la empresa social se transforma en un fin en sí mismo, descuidando las necesidades y desempeño de una empresa que debe funcionar como tal (**Figura 7.3**).

Los premios y reconocimientos son relevantes en la medida que sirvan a los propósitos del negocio, no del emprendedor. El comportamiento del emprendedor es perfilado por normas culturas y expectativas, desde donde también construye su identidad y la de su empresa²³. De esta forma, aquellas organizaciones e instancias que relevan la acción del emprendimiento social debieran focalizarse menos en el heroísmo inherente al emprendedor y más en el real impacto (social y económico) de las empresas que ellos y sus equipos logran generar.

Figura 6.3. Evolución instancias de inversión



6.2. Favorecer la inversión: en qué, cómo y para qué invertir

En vista de lo anterior y el hecho que gran parte del emprendimiento social comienza con un problema social, no una idea de negocio, es relevante plantear la pregunta ¿En qué, cómo y para qué se invierte en emprendimiento social?. A esta altura es evidente que no se invierte en un negocio y sus promesas de retorno, sino en la promesa o capacidad que tienen de actuar frente a una problemática determinada y resolver o ayudar a resolver dicho problema. Dos de los grandes problemas más recurrentes en el emprendimiento social, es que observamos una falta de comprensión sobre lo que la empresa social hace y falta de conciencia de los consumidores sobre los problemas sociales.

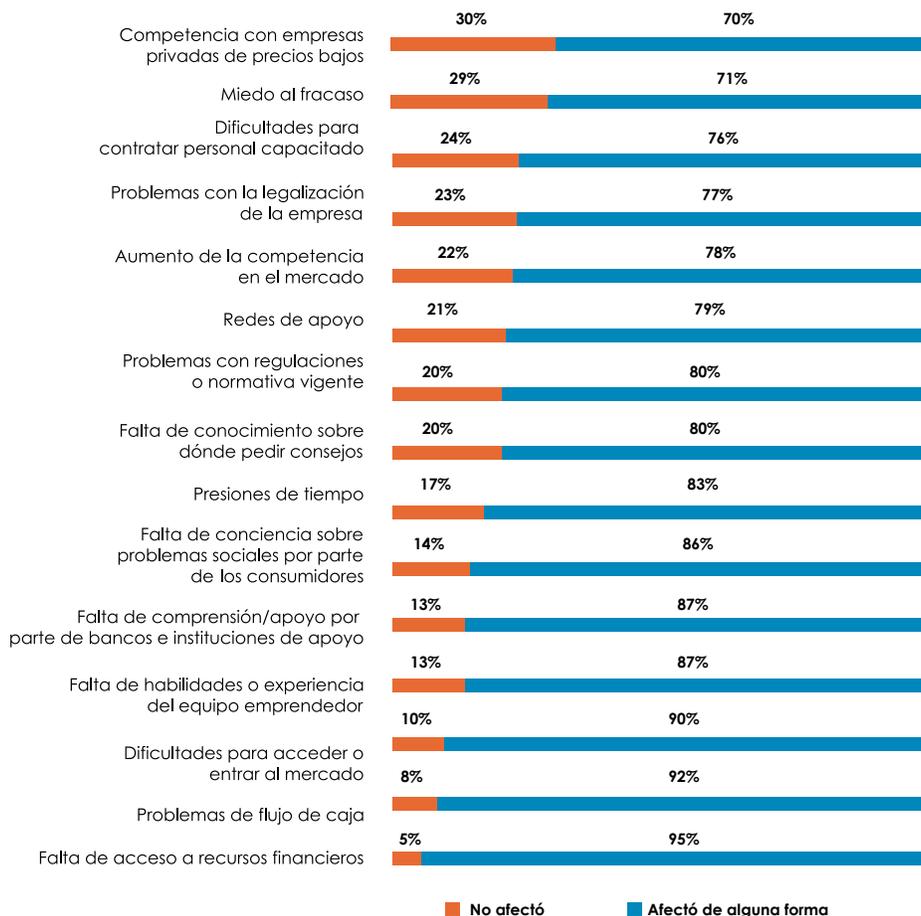
Si existe una falta de entendimiento respecto a los problemas y quienes los intentan solucionar, y el emprendimiento social no parte con una idea de negocio (que es lo que tradicionalmente atrae inversión) nos encontramos en un escenario donde la alineación necesaria de intereses de emprendedores e inversionistas no es posible. Así como en otros dominios en intento de construir puentes (por ejemplo entre academia y práctica), es necesario desarrollar objetos y lenguaje que permitan trabajar de forma sistémica para disminuir la frontera entre ambos dominios.

El siguiente comentario de Min Pease, líder del programa de inversión de impacto de Echoing Green, ilustra esta necesidad:

“Inversionistas a menudo indican que los emprendedores sociales necesitan más apoyo, ya sea educación, fuentes adicionales de financiación, o una prueba de concepto más robusta. La ambición y pasión por generar impacto de estos emprendedores necesita ser complementada por mayor capacidad de negocios y sistemas de organización. Por otro lado, los inversionistas de impacto deberían ser más transparentes acerca de sus expectativas y qué significa para ellos ‘estar listo para inversión’²⁴”

Objetos de frontera co-desarrollados, como modelos de negocio, planificación estratégica y evaluación de impacto o modelos conceptuales de entendimiento común, tales como prácticas de gestión de empresa y gestión pública, son fundamentales para favorecer el entendimiento y trabajo conjunto de emprendedores sociales e inversionistas. Objetos o artefactos claramente co-desarrollados se pueden asentar en el medio de dos comunidades y satisfacer las necesidades de información de cada uno²⁵. A diferencia de valores y lógicas empresariales (claramente disímiles y abstractas), los objetos de frontera son tangibles y facilitan la acción. Estos objetos no buscan ni requieren un entendimiento completo entre las partes, simplemente favorecen el trabajo temporal necesario para llegar a acuerdos de objetivos, inversión, gestión y retorno.

Figura 6.4. Problemas recurrentes en el proceso de emprendimiento



Definir en qué invertir y cómo invertir es relativamente sencillo. El mercado de inversión social en su conjunto considerando privados, públicos y sociedad civil debiera invertir en la capacidad que tiene el emprendimiento social de actuar frente a una problemática determinada y resolver o ayudar a resolver dicho problema, esto significa pasar de financiar el emprendimiento social a financiar el impacto social del emprendimiento. Cómo hacerlo; junto a la necesaria diversificación del mercado de inversión social (que a esta altura es auto-evidente), se puede lograr a través del co-desarrollo de objetos, instancias y lenguaje ad hoc que facilite un trabajo episódico entre ambos tipos de actores.

Definir para qué es un poco más complejo, porque implica justificar la existencia del emprendimiento social frente a otras alternativas. Dado que la alternativa al emprendimiento social no es el emprendimiento tradicional sino que soluciones entregadas por otros actores del tercer sector o bien el sector público directamente, es necesario situar al emprendimiento social en un contexto de provisión de estado de bienestar, más que un contexto de mercado.

En la actualidad, el 16% de los ingresos del emprendimiento social proviene desde el sector público (**Figura 7.1**). Las expectativas para los próximos años están focalizadas en captar nuevos clientes, crecer en impacto y ventas (**Figura 5.3**), pero la convicción de poder crecer en términos de acceso a fondos públicos es sustancialmente menor. Tal vez, esto es guiado por la comprensión de que el sector público es simplemente una fuente de financiamiento, más que un potencial cliente o aliado en la solución de problemas sociales. No obstante, el sector público es considerado como una de las principales fuentes de apoyo (no económico) en el proceso de emprendimiento (**Figura 6.5**).

Figura 6.5. Principales fuentes de apoyo en el proceso de emprendimiento



Fuentes más importantes de soporte y/o consejo

6.3. Más allá del financiamiento: Colaboración en la provisión de bienestar

De igual forma como requerimos pensar el mercado de inversión social, es necesario reconsiderar la relación del emprendimiento social con el sector público y del sector público con el emprendimiento social. Ambos trabajan sobre los mismos problemas y como parte del mismo sector.

Por tanto, más que reemplazar las fallas del sector público (como suele hacer el emprendimiento puramente comercial al encontrar oportunidades en fallas de mercado), el emprendimiento social debiera considerar este actor como aliado natural en la provisión de bienestar. Y en la otra vereda, el sector público debiera (re)considerar el rol del emprendimiento social y moverlo desde un proceso de creación de empresa con orientación social a un tipo de organización que es capaz de actuar en paralelo en la provisión de bienestar. Casos como Centro Tabancura y PuntajeNacional.cl, que se analizan en este reporte, son reflejos de este nuevo entendimiento, que debiera instaurarse tanto en el discurso y acción de los emprendedores como en el de actores del sector público. Junto con postular y proveer capital de partida, el sector público y el emprendimiento social podrían avanzar en el desarrollo de contratos de servicios sobre necesidades sociales, cuyos pagos están condicionados a la provisión real de bienestar. La administración pública ya cuenta con sistemas de medición de impacto y de contratación en base a resultados para el eventual desarrollo de estas herramientas²⁶, lo cual si bien es incipiente ofrece una base para trabajar a futuro. Esto no solo obliga al emprendimiento social a hacerse responsable sobre sus promesas, sino además se hace tangible el retorno de la inversión que el país ha aportado -a través de la administración pública- al emprendimiento social.

Así, la institucionalización de las empresas sociales pasa no solo por su valoración social o forma legal, aún en discusión, sino además por reconocer su contribución a la sociedad y por qué amerita inversión y apoyo.

En última instancia, la innovación social no es propiedad del emprendimiento social, y tiende a funcionar mejor cuando es compartido por gobiernos, organizaciones no gubernamentales, y empresas socialmente responsables. Es decir, el valor reside en la sinergia que se produce al reunir a distintos actores en pro de solucionar una problemática en particular.

PuntajeNacional.cl: Modelo de negocio en colaboración

“No hay ninguna empresa social que pueda subsistir si no es sustentable, si no hay un modelo de negocio detrás y, por otro lado, no hay ninguna empresa que tenga un modelo de negocio que no aporte a la sociedad. Yo creo que está mal definido el concepto de empresas sociales y aquellas que no son sociales. En general los emprendedores siempre plantean misiones con aportes de valor a la sociedad y es eso lo que los motiva a trabajar”, declara Fabián, Director de Spin Off de PuntajeNacional.cl.

Así en el modelo de negocio de esta empresa, los ingresos provienen de tres fuentes: El servicio a los colegios, por el desarrollo de un software que permite a los profesores obtener estadísticas y saber en qué fallan sus estudiantes y cómo poder ayudarlos. Este tiene un costo que fluctúa entre los 200 y 400 dólares, dependiendo del tipo de colegio, y permite el uso a todos los estudiantes. Además están los ingresos por concepto de publicidad y, finalmente, los proyectos asociados a educación y tecnología y que, actualmente, son desarrollados como Spin Offs.

El primer año contaron con 40 mil usuarios manteniendo un crecimiento sostenido y exponencial en el tiempo. Hoy la cifra asciende a más de 800 mil usuarios registrados (considerando Chile y Colombia); más de 20 millones de reproducciones de sus videos educativos lo que, a juicio de Martínez, los convierte “en una de las comunidades educativas más grandes de Latinoamérica”. La red de colegios con la que trabajan está conformada por 1200 colegios en Chile; a lo que suman 40 colegios en Colombia, país donde abrieron operaciones en 2014.

Allí se instaló, José Manuel Castillo, quien hasta entonces cumplía el rol de Gerente Comercial de OGR Chile, y se transformó en co-fundador de OGR Colombia; desempeñándose en la actualidad como Gerente General en ese país.

La empresa, también, ha ido creciendo en recursos humanos:

“El segundo año ya éramos cuatro personas, el tercer año, 14; el cuarto año, 28; el quinto, sumamos 40 y ya el año pasado llegamos a ser 60 solo en Chile. Y en Colombia el primer año era una persona y ya son unos ocho”.

A la fecha Puntaje Nacional ha recibido diversas distinciones a nivel nacional e internacional: Premio Pyme 2013, Categoría Emprendedor del año de Corfo; Premio Avonni 2013, categoría Educación; Premio I3 Latam como una de las 10 empresas sociales más destacadas del continente; Premio Laureate Global Social Entrepreneurs que destaca a 20 emprendedores sociales del mundo entero; Premio Jóvenes Líderes que otorga la Revista Ya de El Mercurio y Premio Qué Veo, categoría Sitios Web entregado por la Fundación Qué Veo.

Otro elemento que resultó determinante para el desarrollo y éxito del proyecto, además de la tecnología, fue el conocimiento de la industria. Según Fabián Martínez, “como estos temas son medios políticos” fue indispensable y muy útil que la información fuera pública y de fácil acceso.

“Pudimos tener a disposición el currículum nacional y conocer qué es lo obligatorio que te enseñan los colegios y también el mismo DEMRE, que prepara la PSU. A partir de eso pudimos construir el contenido”, precisa.

Además de esa información, debieron profundizar en el mercado, su tamaño, cuánta inversión realizan las universidades en publicidad, el número de colegios y sus contactos, por ser estos últimos uno de sus clientes principales.

La base de conocimiento y la red que construyeron -colegios, profesores y estudiantes- sumado al espíritu emprendedor e innovador del Equipo los llevó a desarrollar otros proyectos como “AprendoEmprendo.cl” y talleres de Educación Financiera. El primero es un concurso de emprendimiento escolar que cuenta con el apoyo de Corfo. Este tiene como propósito que se incorporen temáticas de innovación y emprendimiento en la etapa escolar. Los talleres de Educación Financiera, en tanto, son un programa presencial que se imparte en colegios vulnerables. Asisten a los colegios y enseñan diversas temáticas tales como el uso correcto de la cuenta corriente y endeudamiento adecuado.

En materia de financiamiento, no contaron con apoyo de privados; recurrieron al Capital Semilla de Corfo en un par de oportunidades. “Pero nada más”. Durante dos años no se pagaron sueldo.

“Nos llegaron varias ofertas de compra de Copesa (La Tercera) y El Mercurio; hemos tenido varios acercamientos de privados que nos han querido comprar. Pero ellos querían cobrar por el sitio y nuestra convicción como equipo era otra, estábamos tan convencidos de que nuestro objetivo era reducir la brecha educacional para lo cual teníamos que mantener la gratuidad. Rechazamos todo”, confiesa.

En relación al equipo emprendedor asegura: “Es un tremendo team, estoy convencido que si hubiéramos hecho otra cosa también nos hubiera ido bien. Factor clave del éxito de los proyectos es el equipo fundador”.

El éxito en el país, le permitió a los emprendedores abrir muchas puertas; entre ellas la del Ministerio de Educación: “Esto se debe, entre otras cosas, a que somos uno de los pioneros en Latinoamérica en hacer clases en vivo, vía streaming. Todos los chicos del mundo, entre las cinco y nueve de la noche ingresan a ver las clases que hace Puntaje Nacional”.

Con el Mineduc han desarrollado distintos proyectos, entre los que destaca “Yo Estudio Responde” donde se da respuesta, a través de video, a las dudas académicas de los escolares de todo Chile en tiempo real. Hoy, esos videos tienen más de 6 millones de reproducciones.

“Desde que nosotros empezamos dijimos el único socio que nos gustaría tener es el Gobierno, el Ministerio de Educación, porque es el único que tiene los incentivos igual que nosotros. Fue una extraordinaria noticia que el Ministerio se acercara, porque siempre fue nuestro anhelo”.

Martínez precisa que la institucionalidad del Mineduc hace que los profesores y colegios vean a Puntaje Nacional de manera más seria.

Con Corfo les sucede lo mismo. Respecto a los problemas o desventajas de la relación con el sector público alude a la burocracia y al costo que implica los cambios de Gobierno. “De nuevo tienes que darte a conocer y demostrar que lo que haces es súper bueno”.

De la relación que han tenido con los privados, además de los recursos y el apoyo que reciben, destaca la agilidad y la neutralidad. “Si haces las cosas bien, la empresa te elige y no tiene que pedirle permiso a nadie. Otra ventaja es que no tiene colores políticos, la relación es directa y la evaluación es mucho más justa”.

Hoy 25 universidades trabajan con PuntajeNacional.cl; Banco Estado patrocina Educación Financiera. Además el proyecto, “AprendoEmprendo.cl” es auspiciado por una universidad y la fundación Telefónica.

También se relacionan de manera estrecha con otras empresas sociales. Puntaje Nacional tiene alianzas con Enseña Chile a cuyos colegios le da los servicios gratis. Han colaborado con Desafío Levantemos Chile, Fundación Panal, y distintas organizaciones de educación y con fines sociales. Además son mentores de varios emprendedores sociales y realizan exposiciones en colegios vulnerables. “Es muy grande el fenómeno en torno al emprendimiento social. Como estamos todos remando para el mismo lado, el tema de la colaboración es muy potente”, dice.



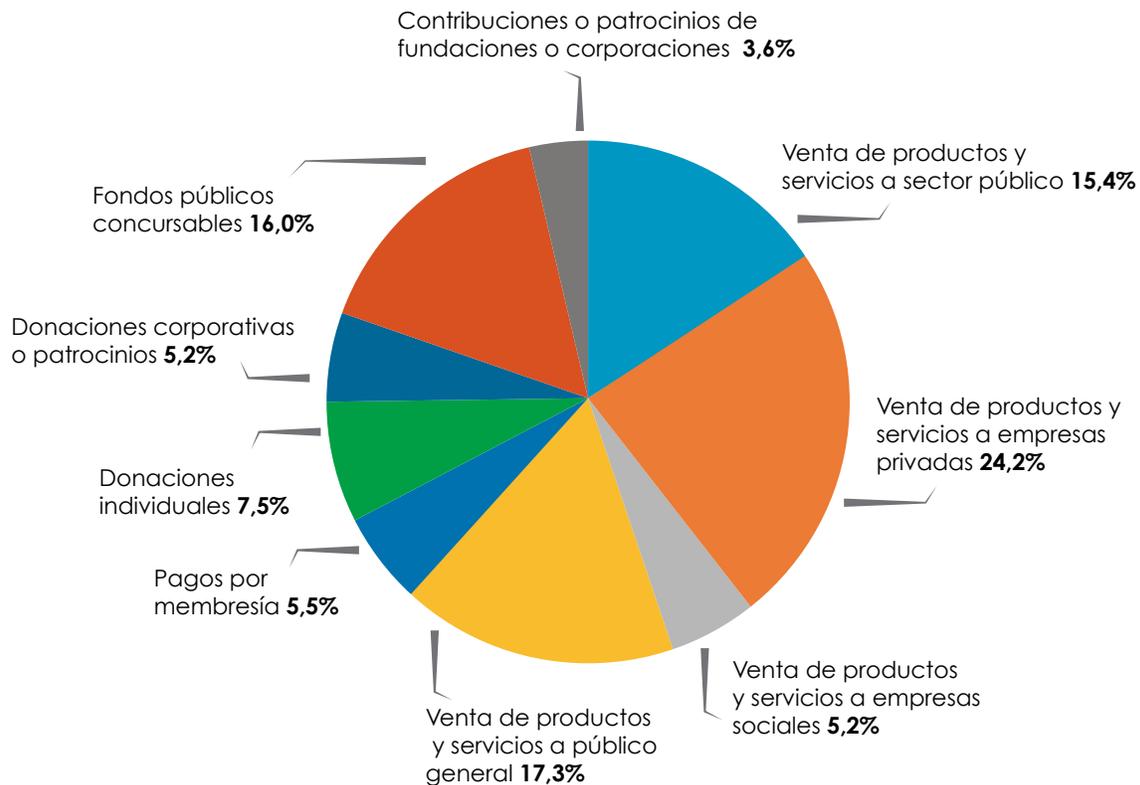


7. *Rendimiento,
impacto y medición*

7.1. Fuentes de ingresos y mercados

Los ingresos del emprendimiento social muestran un comportamiento similar a las fuentes de financiamiento; altamente diversificadas (**Figura 7.1**). Las ventas de productos y servicios a empresas privadas es, sin sorpresa, la principal fuente de ingresos. No obstante, llama la atención al observar que los principales clientes reconocidos por las empresas sociales son los consumidores en general. Si bien la **Figura 5.4** desagrega los clientes privados y públicos por sectores, el hecho que la mitad de ellos se focalice en consumidores generales pero no genere ingresos desde esa fuente aún, apunta a una eventual apertura o reorientación de la empresa social a abrir mercados de consumo. Esto se refuerza por el hecho de que uno de los principales obstáculos al emprendimiento social (**Figura 6.4**) es la falta de conciencia sobre problemas sociales por parte de los consumidores.

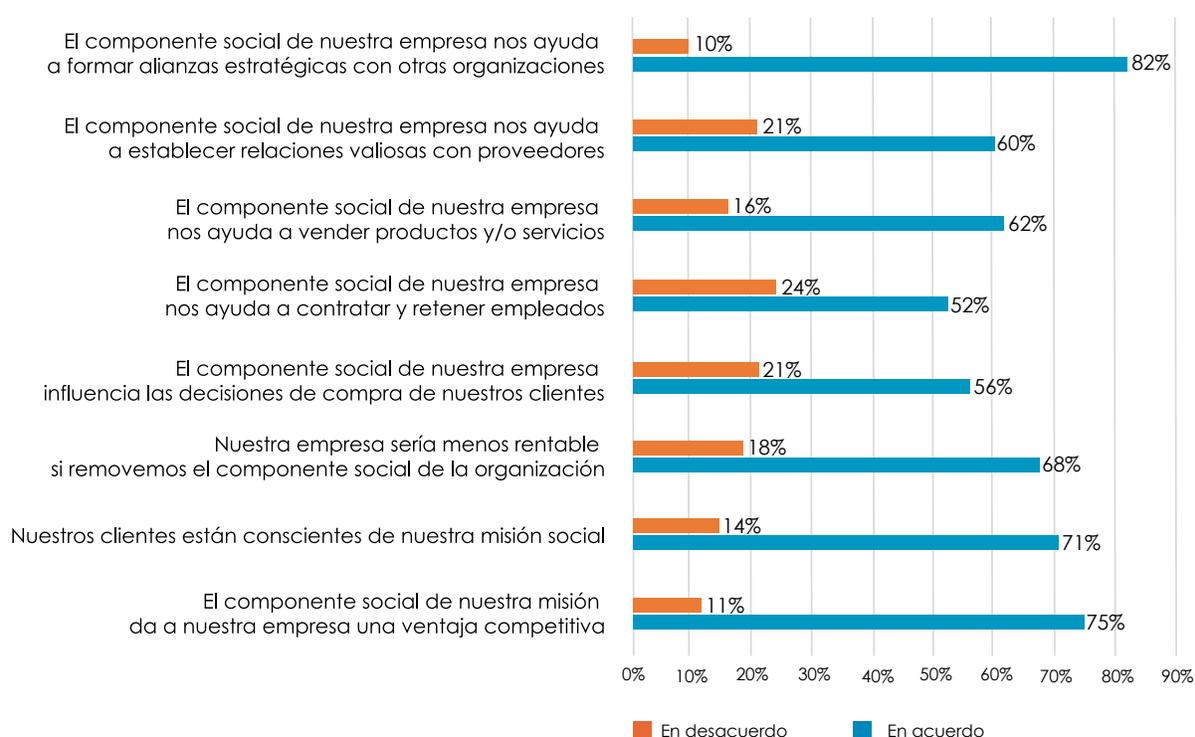
Figura 7.1. Fuentes de ingreso



Las acciones emprendidas por Sistema B en esta dirección -hacia la creación de un mercado B- así como la de asociaciones que relevan el valor de la producción sustentable y/o ética facilitan esta apertura necesaria. Junto al encadenamiento productivo con foco en eficiencia y competitividad, consideramos relevante también el encadenamiento de estándares sustentables y prácticas de producción consensuadas a través de la cadena de valor, desde el productor hasta el consumidor. Así también de forma transversal, a lo largo de las empresas sociales. Esto es aún incipiente, si bien el componente social ayuda a formar alianzas estratégicas con otras organizaciones de igual naturaleza (**Figura 7.2**), estas al parecer todavía se mantienen a nivel de movimiento social más que alianzas comerciales o productivas, como se observa en la baja participación (5,2%) de la empresa social como fuente de ingreso.

En términos de la participación del sector público como fuente de ingresos (31,4% agregado), es interesante constatar que fondos públicos concursables – que no conlleva transacción y contra-prestación - son más relevantes que la venta de productos y servicios. En línea con los hallazgos y argumentos elaborados en la sección anterior, consideramos fundamental avanzar en esta dirección, reconsiderar los roles de ambos actores en la provisión de bienestar y abrir mecanismos contractuales que permitan un involucramiento más estrecho en ambos, para romper al mismo tiempo la creciente dependencia observada sobre fondos de iniciación. Bonos de impacto social ciertamente abren una alternativa de financiamiento e ingresos, pero existe una gran diversidad de formas contractuales contra resultados que se podrían utilizar, a la espera que este mercado entre en funcionamiento.

Figura 7.2. Componente social y desempeño



Ispirare: Proyecciones

A la hora de hablar de los recursos financieros, Juan Jaime Olgúin, Gerente de Sostenibilidad de Ispirare, señala que si bien estos fueron importantes, no resultaron determinantes para lo que han logrado a la fecha. Lo que han alcanzado lo conecta más con la claridad del propósito que tenían como empresa y con los objetivos trazados.

“Algo de recursos tuvimos. Ahora estamos en una fase más de crecimiento, hemos tenido una buena acogida y lo que nos está ayudando es poder trabajar con recursos de tipo comunicacionales. La difusión es fundamental en lo que estamos haciendo hoy para poder transmitir a más personas, llegar a más lugares. Yo creo que si una empresa social no se da a conocer le cuesta mucho más remontar en el tiempo su operación”.

En opinión de Olgúin se requiere más apoyo por parte de instrumentos especializados.

“Lo que hemos encontrado a la fecha de agencias de fomento o de CORFO, son líneas de financiamiento para proyectos Smart City, pero fuera de eso hay que buscar otro tipo de canales para ver el financiamiento para iniciativas, productos o servicios que puedan desarrollar empresas sociales”.

Lo más importante -asegura- es enfocarse en las ventas y todo lo relacionado a subsidios y fondos públicos debe ser una segunda opción. “No te va a ayudar para fortalecerte como empresa, nosotros por el momento hemos tenido una buena acogida y estamos creciendo”.

“Este año tenemos una meta de no sobrepasar los 90 millones de pesos de costos operacionales y alcanzar ventas de 200 millones de pesos. Pero en este minuto estamos entrando a julio (2016) y nuestro flujo va en 300 mil pesos mensuales aproximadamente y estamos con un costo operacional que está en pasivo con número rojos, pero es normal porque es parte de la génesis de nuestra operación como empresa de ingeniería”.

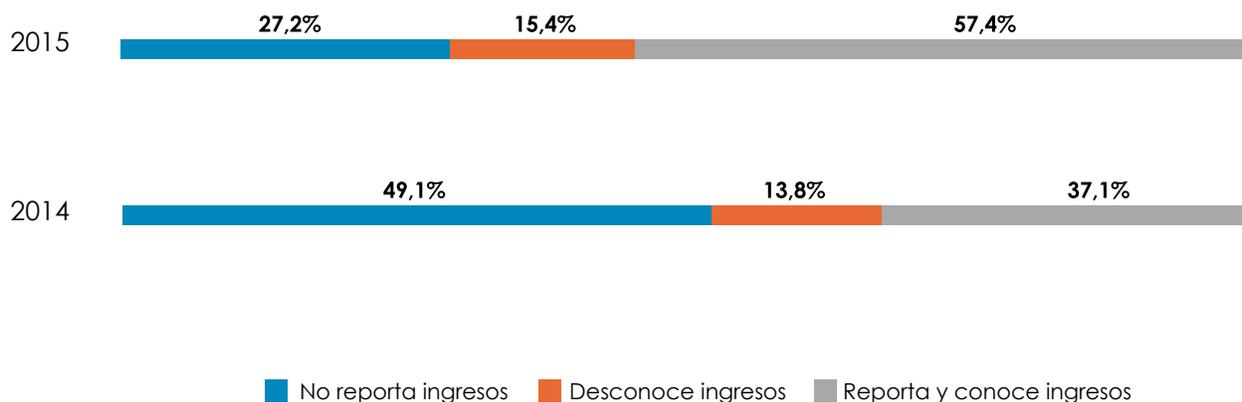
“En caso que lleguemos al nivel de costos de 90 millones, nuestra intención es no superar los 270 millones de costos el 2017, estructura que explicaría una generación de ingresos de unos 600 millones para el 2017”, afirma.

Para el año 2018 sus expectativas de ingresos apuntan a los \$ 1.800 millones, buscando mantener los rangos de costo del año 2017. Para alcanzar esta estructura de costo/ingresos, la operación se basa en una comercialización en países de todo el continente americano, comenzando este año la apertura de oficinas en Toronto, Canadá, Medellín, Colombia, y en Chile, en Valparaíso y Santiago.

7.2. Ingresos, diversidad y rentabilidad

En 2014 y 2015, un 37% y 57% (respectivamente) de las empresas encuestadas reconoce haber generado ingresos. Sobre un total de 180 emprendimientos sociales que reportan ingresos, los ingresos anuales medios son de \$25 millones en 2014 y de \$18 millones en 2015. Esto considera ventas, donaciones y fondos públicos y excluye inversión, venta de acciones y/o venta de parte de la propiedad del negocio.

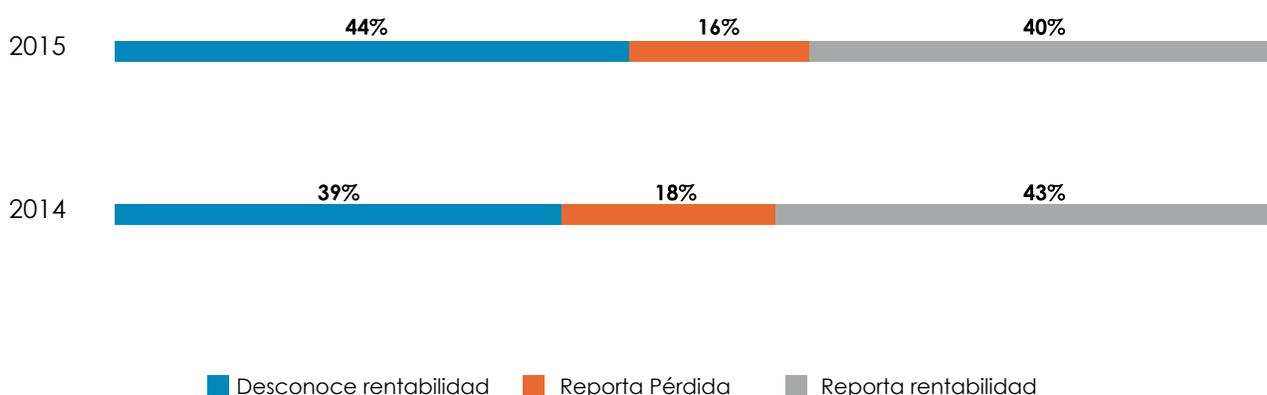
Figura 7.3. Ingresos en el emprendimiento social



A pesar de los bajos ingresos relativos, el componente social es reconocido como fundamental para la competitividad y desempeño general del negocio (Figura 7.2). Según los encuestados, éste permite desarrollar una ventaja competitiva respecto a sus competidores, ayuda a formar alianzas estratégicas con otras organizaciones y acercar clientes. Por tanto, declaran que el componente social les aporta favorablemente a la rentabilidad del negocio.

El componente social es esencial y no atribuible a los bajos ingresos. A pesar de que nuestras expectativas eran superiores, estos ingresos medios son propios de la etapa del ciclo de vida de las empresas encuestadas, así como del sector en su conjunto, aún naciente.

Figura 7.4. Rentabilidad en el emprendimiento social



Si bien cuando este rendimiento es esperable, es fundamental avanzar en la consolidación de modelos de negocio que permitan romper la dependencia de fondos de iniciación y capital propio, y que aseguren rendimientos que muestren al emprendimiento social como una alternativa de desarrollo profesional, sobre todo considerando que la edad media de emprendedores sociales es de 34 años, en comparación a los 38,4 años de emprendedores tradicionales en etapas iniciales y 46,1 años de emprendedores tradicionales establecidos. Esto es aún más prominente al observar que el 53% de los emprendedores sociales se encuentra en el rango de 18 a 34 años, frente al 41% de emprendedores tradicionales en etapas iniciales y al 14% de emprendedores tradicionales establecidos²⁷.

En vista a estos rendimientos y rangos etarios, es posible que las tasas de abandono en emprendimiento social sean superiores a las observadas en emprendimiento tradicional, por cuanto el emprendimiento social no es capaz de generar lo suficiente para cumplir los compromisos de vida que el individuo (emprendedor social) asume al pasar la barrera de 35 años.

7.3. Repensar el modelo de negocio

Para impulsar el emprendimiento social, ciertamente es necesario avanzar en aquellos factores que habilitan su funcionamiento. No obstante, si el emprendimiento en general es activo y una alternativa de carrera deseable en Chile²⁸ dados los beneficios que promete y reporta, no vemos razón por la cual el emprendimiento social no pueda ofrecer similar alternativa de carrera. Si bien ambos son diferentes en términos de propósito, lógica, organización, operación y resultados deseados, también comparten aspectos fundamentales para la creación de valor, tales como planificación, movilización de recursos, áreas funcionales y medición de resultados²⁹.

En aquellas dimensiones donde existe división, ésta no es dicotómica. Existen extremos puramente sociales y puramente comerciales, pero una vez incorporada la misión social al núcleo del negocio, existe una gran diversidad de áreas grises que añade complejidad al sector y también oportunidades de desarrollo. El continuo de hibridación ofrece al emprendimiento social la posibilidad de combinar no solo fuentes de inversión, sino además diferentes fuentes de ingreso, muchas de las cuales no están disponibles para el emprendimiento tradicional.

En la actualidad la gran mayoría de las empresas sociales concentra sus fuentes de ingreso en 3 ó menos y solo un 8% está altamente diversificado (**Figura 7.5**). En vista a la evidencia expuesta a lo largo de este estudio en términos de conexión con territorio, movilidad, expectativas y crecimiento distintivo, consideramos que el emprendimiento social puede alcanzar rendimientos superiores en la medida que diversifique sus fuentes de ingreso como parte constitutiva del modelo de negocio.

Un modelo con diversidad de fuentes, incluyendo donaciones, apoyo público y ventas a diversos actores, es innovador, no falta de capacidad comercial. El excesivo énfasis en dar independencia comercial al emprendimiento social (equipándolo principalmente con herramientas comerciales) ha mermado la capacidad de estas empresas de desarrollar modelos de negocios alternativos que tomen ventaja y legitimen dicha diversidad.

Figura 7.5. Cantidad de fuentes de ingreso



Junto con aprovechar la flexibilidad que otorga la hibridación, modelos alternativos y únicos de negocio podrían incorporar también elementos discutidos en secciones anteriores:

- Encadenamiento de estándares sustentables y prácticas de producción consensuadas a lo largo de la cadena de valor y entre empresas sociales orientados a la apertura de mercados de consumo (sección 7.1).

- Estructuración sobre la interdependencia con las circunstancias locales (sección 3.3) y un crecimiento distintivo vía réplica y no escalamiento del negocio (sección 4.3).
- Creación de objetos de frontera que favorezca el trabajo entre emprendedores e inversionistas (sección 6.2).
- Apertura a sistemas de decisión y formas organizativas colectivas que contribuyan a la atracción y retención de colaboradores (sección 4.3).
- Colaboración en la provisión de bienestar (sección 6.3); y por último la legitimación de la actividad sobre resultados concretos más que buenas intenciones y actos heroicos.

Balloon Latam: Modelo de negocio

El modelo de negocio de Balloon se sustenta en tres fuentes de ingresos principales: por un lado está el pago que realizan los partners locales de las comunidades por recibirlo (gobiernos regionales, empresas, municipios, ONGs). Otro ingreso importante proviene del auspicio de diversas empresas, ya que el formato se ha convertido en una instancia muy atractiva de visualización para las marcas y de vinculación con la comunidad, no es solo por imagen.

“Tenemos mucha relación con el sector privado. Algunas versiones de Balloon han sido financiadas 100% por éste y otras por el sector público. Por ejemplo, el vehículo oficial de Balloon es Chevrolet; en Argentina es Toyota. Además tenemos ropa oficial que la confecciona Haka Honu. Para cada cosa buscamos un auspiciador para abaratar costos, así tenemos mayor difusión y los emprendedores tienen mayores beneficios”.

El último ingreso importante proviene del pago que realizan los fellows por participar (US\$ 2.200), el que se distribuye en los siguientes gastos: 12 % en materiales, 18 % por concepto de entrenamiento, 20 % en alojamiento, 10 % en movilización, 17% en alimentación, 10 % se destina a premios, 5% para merchandising, 4% cubre seguimiento y 4% en ceremonia. En promedio se necesitan 14 profesionales y postulan unas 150 personas. El proceso de selección de los candidatos es bastante riguroso. Se busca personas “empáticas, co-creativas, cosmopolitas, vanguardistas, dedicadas y líderes”. Los postulantes deben enviar su currículum, son entrevistados y se les realiza un test de personalidad.

Una de las dificultades que tuvo Balloon para reclutar a los jóvenes, en un comienzo, tuvo relación con los canales de comunicación para llegar con la información a éstos, ya que provienen de distintas partes del mundo. Una manera de resolver el problema fue estableciendo alianzas con la mayor cantidad de universidades de Latam para que financiaran a sus alumnos de los últimos años o ex alumnos. Hoy, en Chile, la Universidad Católica y la Universidad del Desarrollo becan a sus alumnos por participar. La Universidad Santo Tomás se encuentra cerrando el proceso.

En la primera semana de Balloon se traspasan las metodologías y conocimientos hacia los fellows, los que luego realizan los talleres con los emprendedores en parejas. Al mismo tiempo se hacen visitas a sus lugares de trabajo y casas, también tours por el destino y una ceremonia de cierre del programa. En la última semana, cada pareja selecciona a los dos mejores emprendimientos. Estos presentan su negocio y con un porcentaje de lo que pagó cada fellow, se invierte en los proyectos más destacados.

Durante los últimos cuatro meses de la intervención que realiza Balloon, el equipo realiza un trabajo personalizado con los finalistas del programa en el desarrollo de sus negocios. Así se alcanzan los 11 meses de intervención por comunidad.

7.4. Impacto y medición

El éxito de las empresas sociales debe ser evaluado respecto al impacto social y/o ambiental que éstas generan, no obstante menos de la mitad de los encuestados declara medir continuamente sus impactos.

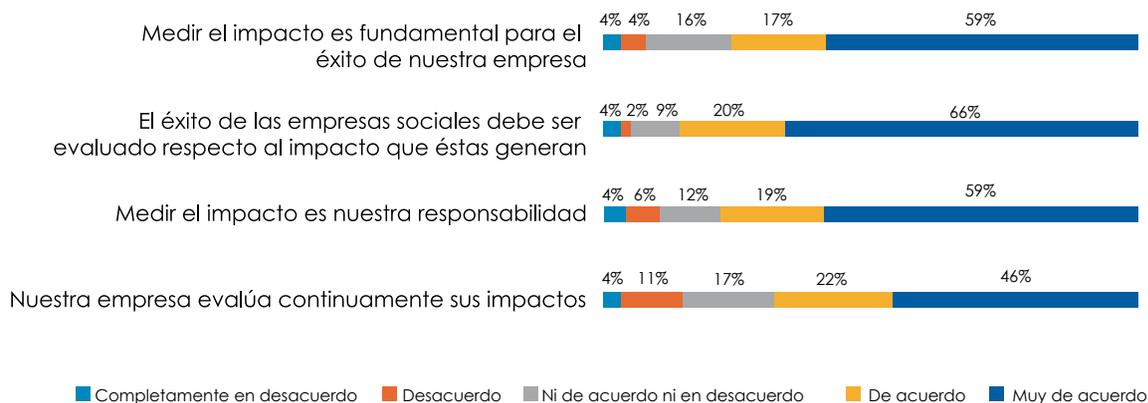
De aquellas empresas que declaran medir su impacto, observamos una falta de conocimiento y rigurosidad respecto a qué son y cómo se utilizan las herramientas de medición. Clasificamos las herramientas de medición en tres categorías: estándar internacional, desarrollo interno “ad hoc” y herramientas de medición general. En el primer grupo (14,7%) encontramos herramientas como: evaluación B (B Impact Assessment), análisis de ciclo de vida (LCA), medición de huella de carbono o huella medioambiental (Environmental Footprint Calculator y Carbon Footprint), Semáforo de la Pobreza (Poverty Stoplight Methodology), GIIRS (Global Impact Investment Rating System), ISO 18.001, entre otros.

Figura 7.6. Medición de impacto y emprendimiento social:



Grado de acuerdo 1-5

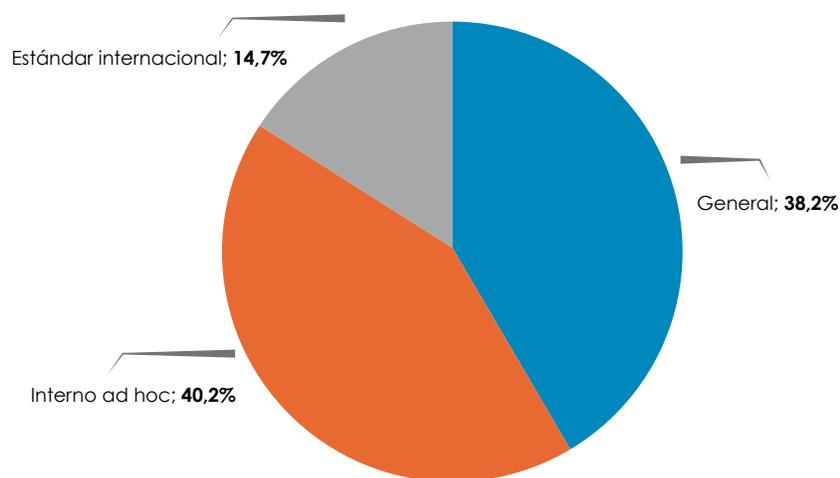
Figura 7.7. Impacto y emprendimiento social



En el segundo grupo (40,2%) encontramos herramientas desarrolladas por la misma empresa que buscan captar los impactos de la organización en áreas particulares de interés. Muchas de estas herramientas son simples estimaciones sobre indicadores puntuales, tales como: kilos de productos defectuosos, productos no arrojados a la basura, número de personas que utilizan el servicio, calidad de vida de los beneficiarios, cantidad de perros abandonados encontrados, entre otros.

La organización *Actuemos*, que busca impulsar y ejecutar acciones prácticas y en terreno para promover hábitos alimentarios, especialmente en los niños y en sus familias, utiliza una evaluación de impacto distinta para cada una de las iniciativas, a partir de eso construyen sus propios indicadores y evalúan el rendimiento del año. En su tercer año de vida (2016) se fijaron metas de actividades, y en septiembre ya habían recaudado fondos para 20 colegios. Si bien estas herramientas no permiten una real estimación de los impactos generados y una base sobre la cual poder comparar rendimiento e impacto, sí permiten a la organización entender sus áreas de impacto y ver cómo van avanzando en el tiempo respecto a sus propios objetivos y aproximación a la solución de problemas sociales.

Figura 7.8. Tipo de herramientas de medición



En un tercer grupo (38,2%), encontramos empresas que utilizan indicadores generales de actividad, que no reflejan impacto social o entregan información acerca del efecto de las acciones sociales de la empresa. Por ejemplo, presencia en redes sociales, cantidad de visitas a la página web, cantidad de clientes y control de costos y presupuesto. Estas herramientas pueden ser de utilidad para medir el desempeño total de la empresa, pero no claramente relevantes cuando este desempeño debe estar necesariamente vinculado a la acción social de la organización. En última instancia, como indican los encuestados, el éxito de la empresa social debe ser medida y valorada respecto al impacto social que éstas generan.

PuntajeNacional.cl: Medición de Impacto

El impacto de la plataforma lo miden a través del feedback que reciben de los usuarios. Se trata de historias y casos concretos como el de Camilo Navarro, un joven de Chiloé que estudió con Puntaje Nacional y, además ganó el concurso *AprendoEmprendo.cl* que le permitió viajar a Silicon Valley, conocer Google, Facebook y la Universidad de Stanford, entre otros.

“Después de esa experiencia, él decidió postular a las universidades de Estados Unidos y recibió becas de la Universidad de Chicago y Pensilvania, que están dentro las mejores del mundo. Irá a estudiar gratis tres años de ingeniería a Pensilvania”, comenta Fabián Martínez.

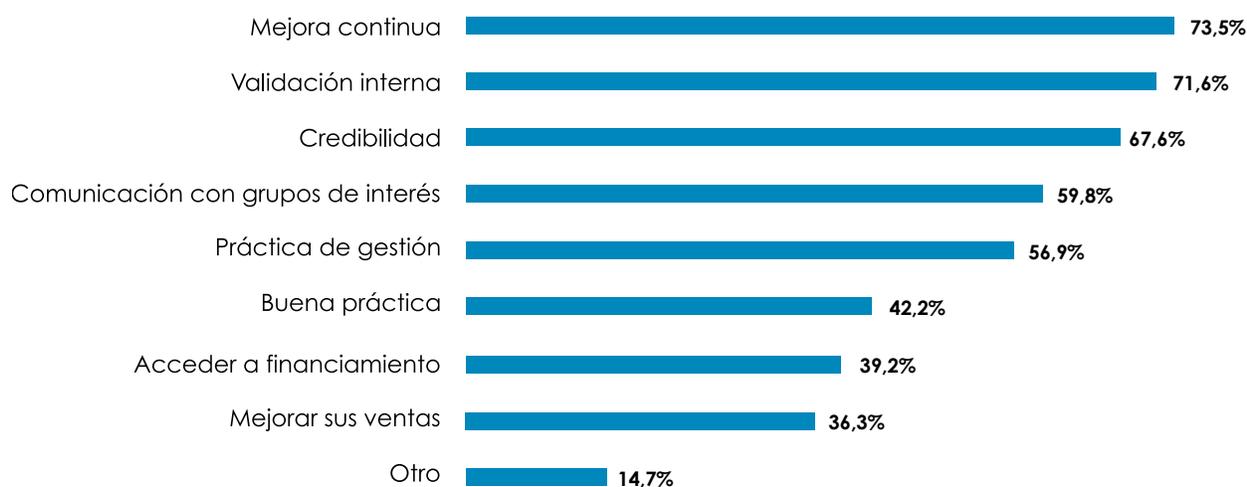
A nivel cuantitativo, realizaron un estudio con la Universidad de Chile con el apoyo de un equipo de economistas encabezados por Sebastián Cea. Analizaron el impacto de cada hora que dedica un estudiante en el resultado final de la prueba de Matemáticas. “Concluimos que sube alrededor de un punto por cada hora de estudio, entonces si le dedicas 100 horas, vas a subir en promedio 100 puntos en la PSU”.

Sin embargo, en opinión de Fabián, la motivación del emprendedor social no es medir el impacto, sino que impactar.

“Los estudios de impacto son un desafío grande y es caro. Las empresas sociales en vez de tener estudios de impacto concretos, no pierden el tiempo en eso, porque basta con que yo diga `tengo cerca de 800 mil usuarios que pasan más de media hora en el sitio`. Además, si me va a salir diez millones de pesos hacer un estudio de impacto, prefiero invertir esa plata para desarrollar una aplicación para que los jóvenes estudien más”.

Respecto a las proyecciones y desafíos futuros de PuntajeNacional.cl pretenden crecer en Latinoamérica, tener presencia en cuatro países más y aumentar la penetración en el mercado colombiano. Además de seguir desarrollando innovaciones, como aplicaciones móviles.

Figura 7.9. Principales razones para medir impacto



Al revisar las razones por las cuales medir impacto, es interesante constatar que la mayoría de las empresas sociales entienden la medición como una herramienta de mejoramiento continuo y no solo como una forma de ganar legitimidad como sector emergente. De esta forma, las deficiencias aparentes en términos de la calidad de herramientas utilizadas son tal vez meramente contingentes a la adolescencia del sector, más que a una desprolijidad generalizada. De esta forma no sería sorpresa encontrar en los próximos años una mayor cantidad de empresas sociales utilizando estándares internacionales o herramientas especializadas de medición y un incremento en la cantidad de certificaciones, en la actualidad aún inferior al 20%.

Balloon Latam: El impacto en las personas

Una de las particularidades de Balloon, que ha sido catalogado por la prensa como “el reality de la innovación social”, aludiendo a lo intenso de la convivencia, es precisamente que su modelo de trabajo se basa en el vínculo personal. “El enlace de por vida que puedes generar, no te lo va a permitir ninguna tecnología. Hay instituciones que llevan trabajando cuatro años en una comunidad y no logran el nivel de confianza ni el relacionamiento que Balloon tiene. No vamos a cambiar esa forma de trabajo por más que nos queramos expandir. Nuestro modelo está pensado de esa manera”, indica Sebastián Salinas.

A la hora de referirse al mayor impacto que tiene Balloon, alude categóricamente a la experiencia que viven los jóvenes.

“Un 80% de ellos continúa ligado a la innovación social después de haber pasado por el programa. Balloon los cambia y marca de por vida. Por otro lado, el 54% de los emprendedores que participa aumentan los ingresos de su negocio y se generan 3,84 alianzas por emprendedor al término del programa”.

Agrega que la medición del impacto es un “tema” en innovación social, ya que “si bien hay metodologías, no se mide bien y todos lo hacen de manera diferente, por lo que es muy difícil de comparar”. “Que yo diga, por ejemplo, tenemos ocho mil millones de dólares de capacitación, pasaron ocho mil millones de personas, no sirve para nada. Es un diagnóstico, no es impacto”.

Programas	Sedes Chile	Emprendedores Balloon Latam
Número de programas Latam: 9	Lonquimay + Malacahuello 2013	Total 1.048 emprendedores graduados
Postulantes: 700	Valle de Colchagua 2014	* Chile: 758
Número de fellows Latam: 115	Pucón-Curarrehue 2014	* Argentina: 190
* Chile: 75	Araucanía Costa 2015	* México: 100
* Argentina: 16 fellows	Araucanía Andina 2015	
* México: 8	Cachapoal 2016	

Respecto a sus planes de crecimiento para el futuro, el Director de Emprediem Latam destaca que Balloon ya se encuentra en cuatro países y que la intención es seguir aumentando la presencia internacional de éste. En esa dirección es que licenciar el programa para que otra empresa o institución lo pueda implementar en el extranjero parece ser el camino adecuado de desarrollo.

En cuanto a su búsqueda personal, sorprende al señalar que le gustaría estar desempleado pronto, al menos en lo que respecta a esta iniciativa: “El emprendedor social busca quedarse sin trabajo. Hoy existen muchas problemáticas por resolver, nos piden la presencia del programa en Escocia, Bosnia, República Dominicana y muchísimos lugares, pero ojalá yo pueda en el futuro dejar de hacer los programas Balloon, porque ya se hicieron en todas partes, se solucionaron las problemáticas sociales y no son necesarios”, sentencia.

“Para mí esa es la gran diferencia entre un emprendedor ‘tradicional’ y uno social. El ‘tradicional’ busca maximizar el precio de la acción de su empresa, que se haga cada vez más cara. El emprendedor social no; éste busca maximizar el impacto social que genera, y por lo tanto ojalá quedarse sin trabajo”.



Referencias

¹ Un tamaño muestral de entre un 10% y 12% del universo específico permite realizar inferencias sobre la estructura y dinámica del sector, así como también sobre los comportamientos de los actores involucrados. De esta forma, tenemos margen de error suficiente sobre el estimado inicial, donde aun con 250 participantes se logran los objetivos del estudio. Un ejemplo de experiencia internacional usando los resultados del 2008 y 2010 de la encuesta nacional del tercer sector en Reino Unido usando una definición operativa de emprendimiento social similar a la que estamos proponiendo, arrojó que dependiendo de restricciones temporales y especificidad de objetivos, el porcentaje de emprendedores sociales fluctúa entre 25% y 35% entre las organizaciones del tercer sector dando un posible universo de entre 5.475 y 7.600 emprendimientos sociales activos en el Reino Unido. Por lo tanto si extrapolamos esto a la realidad chilena el proyecto consideró una base extensa de fuentes de acceso a emprendedores sociales, y contó además con personal a tiempo completo durante la primera etapa del estudio, quienes trabajaron en construir una base de contactos de más de 2.500 potenciales participantes. De esta forma, el estudio logró una tasa de respuesta sobre el 20%, muy superior al estándar en estudios de estas características.

² Años de comercialización y desde la legalización de la empresa

³ Instrumento completo puede ser descargado desde el sitio web del estudio: <http://iisocial.udd.cl/estudios>

⁴ Kimmitt, J. Munoz, P. 2015, Re-thinking the Ethics of Inclusive Innovation. International Social Innovation Research Conference. University of York, UK.

⁵ Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. 2012. Impact at the "Bottom of the Pyramid": The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813-842.

⁶ Muthuri, J., Chapple, W., & Moon, J. 2009. An integrated approach to implementing "community participation" in corporate community involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 85, 431-444.

⁷ Valente, M. 2012. Indigenous Resource and Institutional Capital: The Role of Local Context in Embedding Sustainable Community Development. *Business & Society*, 51(3), 409-449.

⁸ Peredo, A., & McLean, M. 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65

⁹ Littlewood, D., Holt, D. 2015. Social Entrepreneurship in South Africa: Exploring the Influence of Environment. *Business and Society*, Forthcoming

¹⁰ Munoz, P. Kimmitt, J. 2016. Revisiting the Practice of Social Entrepreneurship. Paper Under Review, *Business & Society*

¹¹ Munoz, P. Salmivaara, V. Kibler, E. Cohen, B. 2016. The Collective Dynamics of Communal Social Enterprising. Paper Under Review, *Entrepreneurship and Regional Development*.

¹² Munoz, P. & Kibler, E., 2016. Institutional complexity and social entrepreneurship: A fuzzy-set approach. *Journal of business research*, 69(4), 1314-1318.

¹³ Incluye todos los empleados remunerados que trabajan a jornada completa y media jornada, y excluye a voluntarios que no son parte de la nómina de pago.

¹⁴ Incluye todos los voluntarios a jornada completa, media jornada o que hayan trabajado temporalmente por más de un mes en la empresa en el último año.

¹⁵ Lifestyle of Health and Sustainability <http://www.lohas.com/Lohas-Consumer>

¹⁶ Cotte, J., & Trudel, R. 2009. Socially Conscious Consumerism: A Systematic Review. *Network for Business Sustainability*.

¹⁷ Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

¹⁸ Mendell, M., 2010. Reflections on the evolving landscape of social enterprise in North America. *Policy and Society*, 29(3), 243-256.

¹⁹ Entendemos por instancias de inversión todos aquellos contratos o rondas de inversión recibidas por las empresas a lo largo de sus años de existencia. Todo contrato y ronda de inversión es considerado como una instancia.

²⁰ Cabinet Office UK. 2011. Growing the Social Investment Market: A vision and strategy. www.cabinetoffice.gov.uk

²¹ Gatica, S., Carrasco, G., & Mobarec 2016 Bonos de impacto social: el contexto en Chile. BID.

²² Ibid.

²³ Anderson, A.R. & Warren, L., 2011. The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse. *International Small Business Journal*, 29(6), 589-609.

²⁴ <http://skoll.org/2016/04/13/getting-global-social-entrepreneurs-to-the-next-level>

²⁵ Star, S. L., & Griesmer, J. R. 1989. Institutional ecology, "translations", and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkely's museum of vertebrate zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.

²⁶ Gatica, S., Carrasco, G., & Mobarec 2016 Bonos de impacto social: el contexto en Chile. BID.

²⁷ Amorós, JE., & Abarca, A. 2015. Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2014. Universidad del Desarrollo

²⁸ El 66,8% de los emprendedores en etapas iniciales y 64,1% de los emprendedores establecidos señalan que la mayoría de las personas considera que el emprendimiento es una opción de carrera deseable. Ibid.

²⁹ Austin, J., Stevenson, H. & Wei Skillern, J., 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Acerca de los autores

Dr. Pablo Muñoz es Profesor de Negocios y Cambio Sustentable del Sustainability Research Institute, University of Leeds (Reino Unido) y Profesor adjunto del Instituto de Emprendimiento de la Universidad del Desarrollo en Chile. Su investigación se focaliza en emprendimiento sustentable, innovación inclusiva, economía colaborativa y emprendimiento y sociedad civil.

Dr. Jonathan Kimmitt es Profesor de Emprendimiento de Newcastle University Business School (Reino Unido). Su investigación se focaliza en desarrollo internacional y emprendimiento, emprendimiento social, innovación inclusiva, y redes sociales y micro financiamiento.

Tomás Serey es Coordinador del estudio sobre Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile, organizado por la Universidad del Desarrollo y apoyado por Corfo. Su experiencia se focaliza en educación para el emprendimiento en Educación Superior.

Loreto Velázquez es Periodista del estudio sobre Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile, organizado por la Universidad del Desarrollo y apoyado por Corfo. Con experiencia en entrevistas, redacción, edición y dirección de contenidos en el mundo universitario, medios de comunicación y en la empresa privada. Los últimos años se ha desempeñado en importantes aceleradoras de negocios, adquiriendo un profundo conocimiento sobre el Ecosistema para el Emprendimiento.

Agradecimientos

Equipo colaboradores Universidad del Desarrollo

Dr. Antonio Lecuna
Javier Salah
Isidora Sanhueza
Constanza Serrano
Kenny Levi

Organizaciones colaboradoras

Instituto de Innovación Social-UDD FMK
Global Entrepreneurship Monitor, Chile
Sistema B
ASECH
Acción Joven UNAB
Universidad de Los Lagos
Broota

Diseño y diagramación

Antonia Larraín E.

Citar:

Muñoz, P., Kimmitt, J., Serey, T., Velázquez, L. (2016) Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile. Proyecto Corfo Mejoramiento del Ecosistema Emprendedor. Universidad del Desarrollo, Chile.



Acerca de las Instituciones

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

Durante sus 26 años de vida la Universidad del Desarrollo se ha esforzado no solo por formar alumnos de excelencia, sino por contribuir al desarrollo del país, entregando una visión distinta y un proyecto único, que nace en la región del Bío Bío, fuertemente marcado por sus sellos institucionales como Emprendimiento y Liderazgo, Responsabilidad Pública y Ética.

Hoy la UDD cuenta con más de 13.500 alumnos de pregrado y 2.500 de posgrado; al graduarse 9 de cada 10 alumnos encuentra trabajo antes de 6 meses. Adicionalmente, durante el 2017, diecisiete carreras estarán acreditadas, las cuales reúnen al 90% de los estudiantes.

Emprendimiento e innovación son parte del ADN de la UDD y han sido en gran parte responsable del éxito del proyecto académico. Por ello se ha convertido en un sello institucional que ya ha dejado huella en miles de alumnos que hoy se desempeñan con éxito en el mundo laboral.

CORFO

La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) tiene como misión mejorar la competitividad y promover la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo además el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado. En los últimos años, Corfo ha sido un gran aporte para que las personas puedan materializar sus ideas y contribuir al bienestar del país.

INSTITUTO DE EMPRENDIMIENTO

El Instituto de Emprendimiento (IE) es una entidad creada al alero de la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad del Desarrollo (UDD), con el propósito de focalizar, potenciar y difundir la investigación que se realiza en esta casa de estudios en el ámbito del emprendimiento y la innovación. El IE nace a partir de la necesidad de dotar a la FEN de una institucionalidad que le permita cumplir de mejor manera sus objetivos en el ámbito de la investigación en emprendimiento e innovación, conectándose de una mejor forma con las necesidades que hay en el país y en la región latinoamericana en estas materias. El IE busca ser un instituto de excelencia, referente en la generación de conocimiento en el ámbito del emprendimiento en Chile y América Latina. Para este fin el IE desarrolla investigación científica aplicada de vanguardia y vincula los resultados de dicha investigación a la docencia, extensión y formación continua. Así, los resultados de estas acciones deberán ayudar al desarrollo de los ecosistemas de innovación y emprendimiento de la región.

INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL UDD-FMK

El Instituto nace de una alianza entre la Fundación Miguel Kast y la Universidad del Desarrollo. Su misión es formar agentes de cambio que a través del emprendimiento e innovación social resuelvan los desafíos sociales del país. En esta línea, el Instituto ha creado distintas instancias que buscan tanto potenciar la generación de conocimiento y difusión, como colaborar en el desarrollo y evaluación de proyectos de innovación social.

UNIVERSIDAD DE LEEDS, SUSTAINABILITY RESEARCH INSTITUTE

El Instituto de Investigación en Sustentabilidad de la Universidad de Leeds realiza investigación interdisciplinaria orientada a la solución de problemas sobre los aspectos ambientales, sociales y económicos de la sostenibilidad. Con más de 100 investigadores, su trabajo se basa en diversas disciplinas de las ciencias sociales y naturales, incluyendo economía ecológica, economía ambiental, ciencias políticas, estudios de desarrollo, negocios y gestión, geografía, sociología, estudios de ciencia y tecnología, ecología, y ciencias ambientales.

UNIVERSIDAD DE NEWCASTLE, CENTRE FOR KNOWLEDGE, INNOVATION, ENTERPRISE TECHNOLOGY

El Centro de Conocimiento, Innovación, Tecnología y Empresa de la Universidad de Newcastle (KITE), se focaliza en innovación, emprendimiento, sistemas de información y alianzas. KITE es un actor relevante en Reino Unido que contribuye tanto al sector privado, público y tercer sector a nivel nacional e internacional, focalizando su investigación en innovación y emprendimiento en tres desafíos sociales: vejez, sustentabilidad y renovación social.



