UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS PARA UN MODELO DE FINANCIAMIENTO PARA MICROEMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN SANTIAGO DE CHILE.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

AUTOR.

FERNANDA SAN MARTIN BUSTOS.

PROFESOR GUÍA.

HUGO OSORIO ZELADA.

SANTIAGO DE CHILE, 18 DE OCTUBRE, 2019

AGRADECIMIENTOS.

A mi familia, por siempre darme la oportunidad de elegir mi camino y apoyarme incondicionalmente en él, especialmente a mi madre Claudia Bustos, por enseñarme en la práctica que el querer es poder y por ser mi mejor ejemplo de que cualquier desafío que nos propongamos, con trabajo y perseverancia siempre será posible; a mis hermanos Bastián San Martín y Pedro Pablo Moya, y a mi abuela Mirtha Melín por darme siempre ánimo, escucharme y darme un abrazo sincero en esos momentos que crees que no lo lograrás.

También quiero agradecer a mis amigas y amigos, por cada vez que me escucharon, que me dieron sus consejos, que me dieron momentos de distracción, que se dieron el tiempo de leer mis escritos y darme sus recomendaciones, que me prestaron su hombro y luego me dijeron "tu puedes, no te rindas"

Agradezco a cada persona que estuvo conmigo, que creyó en mí y me dio su apoyo durante mi proceso de educación superior.

RESUMEN Y CONCLUSIONES.

Chile es considerado a nivel latinoamericano como uno de los países más emprendedores y dentro de la gama de emprendimientos, están aquellos que son microemprendimientos con un enfoque social, los cuales son iniciados para dar respuesta a un problema de la población más vulnerable. También aparte de obtener beneficios individuales, los microemprendimientos sociales captan nuevas necesidades y mercados, mejoran la calidad de vida de las personas, disminuyen brechas sociales y aumentan la conciencia medioambiental, pero a pesar de su potencial aún faltan instancias que fomenten el crecimiento de este tipo de empresas en el país, siendo una de sus mayores limitaciones las fuentes de financiamiento.

Por esta razón, el presente estudio busca identificar las principales características que se deben considerarse al momento de crear un modelo y/o alternativa de financiamiento para los microemprendimientos sociales en Chile, específicamente en la Región Metropolitana, ya sea asociado al sector público o privado.

La investigación consta de 3 etapas:

Para la etapa 1, en base a la literatura se dio análisis al contexto del microemprendimiento social en Chile, respondiendo a ¿Qué es el microemprendimiento social? ¿De dónde se origina? ¿Cómo ha sido su historia hasta conocer el concepto de hoy? ¿Cuál es su contexto actual tanto a nivel internacional como nacional? ¿Cuáles son los principales intermediarios a nivel internacional y nacional? ¿Cuáles son las principales diferencias que tiene con el microemprendimiento tradicional? Analizando finalmente las alternativas de financiamiento, con las que estas organizaciones cuentan actualmente en Chile, tanto aquellas que otorga el sector público como privado. Es así que se han concluido los siguientes puntos de este apartado; aún no existe ninguna clasificación y/o figura legislativa para este tipo de empresas en Chile, siendo las más comunes sociedades por acciones (18,9%) y sociedades de responsabilidad limitada (18,6%); el 50% de los emprendimientos sociales se ubica en la región metropolitana, pero de estos sólo el 20% tiene a sus beneficiarios en esta misma región; las fuentes de financiamiento más utilizadas son capital de socios (25,4%) y el aporte de amigos y familiares (17,8%); El microemprendimiento social cuenta con colaboradores con altos niveles educacionales, ya que solo el 8% solo tiene nivel escolar; El 60% de los microemprendimientos sociales está legalizado antes o cuando comienza a comercializar;

este tipo de empresas enfocan su desarrollo en las áreas de educación, apoyo al emprendimiento social, autoempleo, salud y pobreza; el beneficio que más valoran sus colaboradores es la flexibilidad horaria y hasta el momento no cuentan con mecanismos fidedignos que midan el impacto social y ambiental que provocan. Por otro lado, entorno al apoyo financiero cuentan con baja financiación siendo CORFO, en el ámbito público, la única institución que hasta ahora ha desarrollado programas de financiamiento dirigidos a este tipo de empresas, y en el ámbito privado se han desarrollado programas enfocados en áreas de inversión con impacto, y de préstamos y créditos, siendo en su mayoría plataformas crowdfunding.

Para las etapas 2 y 3, se realizó un estudio cualitativo femenológico, el cual fue dividido en 4 fases:

1. Recolección de los datos: En esta fase se eligió, elaboro y válido el instrumento de recolección, siendo la herramienta elegida entrevista en profundidad conformada por 14 preguntas. Una vez validado el instrumento se prosiguió a la selección de los participantes, agendamiento y toma de las entrevistas, obteniendo como resultado 10 entrevistas a microemprendimientos sociales.
2. Preparación de los datos para el análisis: En esta fase, una vez obtenidas las 10 entrevistas, se prosiguió a transcribir, analizar, seleccionar y organizar la información obtenida de acuerdo a los objetivos planteados en un inicio en la investigación.
3. Codificación Abierta: Una vez el material organizado, se prosiguió en esta fase a seleccionar las unidades de análisis e identificar categorías.
4. Codificación Axial y Selectiva: Identificadas las categorías, estas fueron analizadas y comparadas entre una entrevista y otra, de esta manera se identificaron temas comunes y resultados globales acordes a los objetivos iniciales de la investigación.

De esta manera se identifican para la etapa 2, las percepciones que los emprendedores sociales tienen sobre las alternativas de financiamiento analizadas en la etapa 1, tanto del sector público como privado en Chile, obteniendo como resultado los aspectos positivos, negativos y posibles mejoras que puedan ambos sectores considerar. Es así que se aprecia una percepción positiva del trabajo del sector público, identificando a CORFO como la institución representante y destacando que de la participación en los programas, el punto

enriquecedor es la experiencia ganada y la red de contactos que se crea como emprendedor social, en cuanto a aspectos negativos y posibles mejoras destacan el lenguaje confuso, la ineficiencia en la fiscalización, la restricción de presupuesto, las ineficiencia en las asesorías, el sistema de rendición, entre otros. En cuanto al sector privado no se aprecia con claridad la opinión que tienen los emprendedores sociales, pero si destacan que deben mejorar, la difusión, las condiciones de devolución del préstamo y las bases de las postulaciones.

Finalmente, del mismo análisis realizado anteriormente, se concluye para la etapa 3 las principales características que un modelo, mecanismo y/o alternativa de financiamiento para microemprendimientos sociales debe considerar en su estructura al momento de llevarse a cabo, ya sea para el sector público o privado, obteniendose aparte de los puntos anteriores mencionados, los siguientes items; rubro de la microempresa social, lenguaje coloquial, velocidad de respuesta por parte de la institución que otorga el financiamiento, mecanismo de medición de impacto, niveles y/o etapas que integra el programa de financiamiento acordes a las capacidades de respuesta de la microempresa social, desarrollo de una red de contacto y apoyo, estrategias de ventas, y experiencia y conocimiento del asesor a cargo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

1. INTRODUCCIÓN. 1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. 3
3. OBJETIVOS. 4
3.1 Objetivo General. 4
3.2 Objetivos Específicos. 4
4. ESTADO DEL ARTE. 5
4.1 Antecedentes del Estado del Arte. 5
4.1.1 El fenómeno del Emprendimiento. 5
4.1.2 Mirada internacional del Emprendimiento. 6
4.1.3 Mirada Nacional del Emprendimiento. 8
4.1.4 Tipos de Emprendimientos 9
4.1.5 Emprendimiento Social. 10
4.1.6 Microemprendimiento en Chile. 41
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. 65
5.1 Contexto de la Investigación. 65
5.2 Muestreo 65
5.3 Muestra 65
5.4 Diseño de investigación 66
5.5 Proceso Metodológico 66
6. ANÁLISIS Y RESULTADOS. 74
6.1 Enfoque 1: Contextualización del emprendimiento. 74
6.2 Enfoque 2: Principales dificultades al emprender. 79
6.3 Enfoque 3: Alternativas actuales de financiamiento públicas. 80
6.4 Enfoque 4: Alternativas actuales de financiamiento privadas. 83
6.5 Enfoque 5: Perspectiva de modelo ideal de financiamiento para emprendimientos sociales. 85
6.6 Enfoque 6: Financiamiento actual del emprendimiento social. 86
7. CONCLUSIONES. 88
8. RECOMENDACIONES. 98
9. REFERENCIAS. 103
10. ANEXOS. 111
10.1 Anexo A: Pauta entrevista a emprendedores sociales. 111
10.2 Anexo B: Formato mail tipo para concertar entrevista. 114
10.3 Anexo C: Transcripciones de entrevistas. 115
10.3.1 Entrevista a emprendedores sociales – Greenlibros. 115
10.3.2 Entrevista a emprendedores sociales – Cornoalimentos. 122
10.3.3 Entrevista a emprendedores sociales – Minka. 132
10.3.4 Entrevista a emprendedores sociales – Balloon Latam. 143
10.3.5 Entrevista a emprendedores sociales – Chomba. 156
10.3.6 Entrevista a emprendedores sociales – Mialuna. 163
10.3.7 Entrevista a emprendedores sociales – Joya Plástica. 171
10.3.8 Entrevista a emprendedores sociales – Birus. 176
10.3.9 Entrevista a emprendedores sociales – Torpedos Mensajeros. 186
10.3.10 Entrevista a emprendedores sociales - Arropa Chile. 194
10.4 Anexo D: Análisis de los enfoques. 204
10.4.1 Análisis Enfoque 2: Principales dificultades al emprender. 204
10.4.2 Análisis Enfoque 3: Alternativas actuales de financiamiento públicos. 207
10.4.3 Análisis Enfoque 4: Alternativas actuales de financiamiento privadas. 217

10.4.4 Análisis Enfoque 5: Perspectiva de modelo ideal de financiamiento para emprendimientos sociales. 221
10.4.5 Análisis Enfoque 6: Financiamiento actual del emprendimiento social. 224

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Gráfico n° 1 Ranking países emprendedores a nivel Latinoamericano y El Caribe..... 7
Gráfico n° 2 Prevalencia de la actividad emprendedora social naciente, por tipo de economía, 2015..... 15
Gráfico n° 3 Prevalencia de la actividad emprendedora social por fase, por región globales. 15
Gráfico n° 4 Estructura societaria por forma legal. 26
Gráfico n° 5 Distribución de la formalización en el tiempo de las empresas sociales en Chile..... 27
Gráfico n° 6 Cantidad de empleados y voluntarios. 29
Gráfico n° 7 Beneficios Laborales..... 30
Gráfico n° 8 Entrenamiento formal y experiencia previa. 31
Gráfico n° 9 Años de experiencia laboral. 31
Gráfico n° 10 Fuentes de Inversión. 33
Gráfico n° 11 Niveles de educación de los emprendedores sociales en Chile. 34
Gráfico n° 12 Ex 1. ..gracias al apoyo público que se ha generado se han creado alternativas de financiamiento de fondos públicos, creación y/o adaptación de marcos regulatorios que identifican a este tipo de empresas, por ejemplo en los casos de Italia, Francia, Eslovenia y Republica Checa.pectativas de crecimiento para próximos años. 34
Gráfico n°13 Niveles de educación. 42
Gráfico n° 14 Microemprendedores según tramo etario 2017 43
Gráfico n° 15 Ingresos generados de los microemprendimientos, 2017..... 44

Cuadro n° 1 Ranking países emprendedores a nivel internacional..... 6
Cuadro n° 2 Ejemplos de herramientas de medición de impacto social y/o medioambiental 36
Cuadro n° 3: Descripción Enfoque 1 69
Cuadro n° 4: Descripción Enfoque 2. 70
Cuadro n° 5: Descripción Enfoque 3. 70
Cuadro n° 6: Descripción Enfoque 4. 71
Cuadro n° 7: Descripción Enfoque 5. 72
Cuadro n° 8: Descripción Enfoque 6. 72
Cuadro n°9: Resultado pregunta 4. 79
Cuadro n°10: Resultado pregunta 5. 80
Cuadro n°11: Resultado pregunta 6. 81
Cuadro n°12: Resultado pregunta 7. 82
Cuadro n°13: Resultado pregunta 8. 83
Cuadro n°14: Resultado pregunta 9. 84
Cuadro n°15: Resultado pregunta 10. 84
Cuadro n° 16: Resultado pregunta 11. 85
Cuadro n°17: Resultado pregunta 12. 85
Cuadro n°18: Resultado pregunta 13. 86
Cuadro n°19: Resultado pregunta 14. 87
Cuadro n° 20: Alternativas de financiamiento para Microemprendimientos Sociales. 92

Tabla 1: Análisis pregunta 4..... 204
Tabla 2: Análisis pregunta 5..... 207
Tabla 3: Análisis pregunta 6..... 209
Tabla 4: Análisis pregunta 7..... 211
Tabla 5: Análisis pregunta 8..... 214
Tabla 6: Análisis pregunta 9..... 217
Tabla 7: Análisis pregunta 10..... 218
Tabla 8: Análisis pregunta 11..... 220
Tabla 9: Análisis pregunta 12..... 221
Tabla 10: Análisis pregunta 13..... 224
Tabla 11: Análisis pregunta 14..... 226

1. INTRODUCCIÓN.

Los microemprendimientos en Chile tienen en promedio 10 años de antigüedad y actualmente existen en el país 1.992.578 de este tipo de empresas, según un reporte del año 2018 realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, concentrándose el 40,4% en la Región Metropolitana. También las áreas en donde los microemprendimientos han tenido mayor desarrollo son el comercio, los servicios e industrias manufactureras, generando más de 3 millones de puestos de trabajo. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018)

Dentro de la gama de microemprendimientos están aquellos con un enfoque social, quienes también desarrollan una actividad económica para obtener beneficios monetarios pero no es su objetivo central, ya que a diferencia de los emprendimientos tradicionales que son iniciados principalmente para generar mayores ingresos, los microemprendimientos sociales son iniciados porque detectan problemas en los sectores más desprotegidos del país y desean darles solución, abordando principalmente las áreas de educación, emprendimiento y autoempleo, salud y pobreza. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016) De esta manera, no solo desarrollan una actividad que ayuda el crecimiento económico, sino que crean inclusión, prácticas sociales que contribuyen a la legitimidad, la valoración social, la protección del medio ambiente y la equidad social, involucrando no solo a la sociedad civil en diferentes rangos etarios, sino también al sector público y privado. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016)

Es aquí la importancia de este tipo de emprendimientos, por su potencial para ayudar a disminuir desigualdades económicas y sociales, ya que a pesar de los importantes avances que ha logrado Chile y el marcado crecimiento económico que esperan las actuales autoridades durante el año 2018 y 2019, aún el país vive marcadas brechas de desigualdad, ya que según estimaciones realizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), existe en Chile entre el decil más bajo y el más alto de ingresos, una diferencia del 65% mayor en comparación al promedio de los países que componen la OCDE. (OCDE, 2018)

A pesar de las singularidades positivas que poseen los microemprendimientos sociales, según CORFO & Universidad del Desarrollo (2016), en Chile aún no se han desarrollado instancias ni políticas que fomenten y apoyen este tipo específico de organizaciones, siendo una de sus mayores limitaciones al igual que los microemprendimientos tradicionales, la administración

financiera y fuentes de financiamiento, ya que en un inicio el microemprendimiento es financiado por capital propio, amigos y/o familia y capital semilla, pero aún no existen modelos y/o herramientas eficientes, enfocadas en generar recursos económicos de inversión en cada una de las etapas del emprendimiento social y no solo en el inicio, que al mismo tiempo tomen en cuenta su particular modelo de negocio, de manera de originar diferentes instancias donde este tipo de empresa social no dependa de donaciones, membresías y fondos públicos; herramientas que les permitan ser económicamente autosustentables. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016)

Por esta razón nace la interrogante ¿Cuál podría ser un adecuado modelo de financiamiento que apoyara la labor de este tipo de empresas en Chile?

Es importante tener presente que debido a la interdependencia que existe entre el emprendimiento social y la comunidad local en donde están inmersos, se cree que las estrategias de los emprendimientos tradicionales de expansión y/o escalamiento como solución al crecimiento de las empresas sociales no son efectivas, ya que este tipo de emprendimientos dan soluciones específicas e integradas a cada una de las comunidades con las que establecen relaciones. Por este último motivo se piensa que una posible estrategia podría ser modelos de réplicas, basados en un conocimiento profundo y previo de la comunidad a la que se abordará. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016)

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Debido a las limitadas oportunidades financieras con las que cuentan los microemprendimientos sociales, es que se desea buscar y analizar qué características debe tener un posible modelo de financiamiento y administración financiera para este tipo de empresas, ya que se cree que esta dificultad es la base para poder lidiar con todas las demás brechas, por lo que al disminuir esta limitación y distinguir las características que una herramienta, mecanismo o alternativa que genere una fuente sólida de financiamiento, el microemprendimiento social podría tener un ingreso constante que le permitiera lidiar con otras problemas tales como, la captación de los clientes; la captación de colaboradores y voluntarios de calidad; inversión en seguridad social; inversión en herramientas de medición de triple impacto efectivas que midan de manera continua su progreso y ser estos resultados utilizados como una estrategia de creación de alianzas con inversionistas claves, mejorar la percepción de los clientes, aumentando quizás el volumen de ventas, aumentando los beneficios de los colaboradores y voluntarios de manera de poder retenerlos; considerar o realizar inversiones en capacitaciones en áreas críticas del microemprendimiento social tales como, entrenamiento formal en emprendimiento social, gestión medio ambiental, ventas y marketing, desarrollo internacional y administración pública, áreas que apoyarían el conocimiento profundo de los problemas sociales y mecanismos adecuados que ayuden a aumentar el bienestar social, entre otros resultados positivos que serán claves para que el microemprendimiento social siga cumpliendo su misión en la sociedad. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016)

3. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo General.

Identificar las características que un modelo de financiamiento innovador debe considerar para los microemprendimientos sociales en Chile, dando la oportunidad a este tipo de iniciativas de desarrollar una fuente de ingresos que le permita crecer y ser un negocio autosustentable a mediano y largo plazo.

3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el microemprendimiento tradicional y social en Chile, y sus alternativas de financiamiento contextualizando la realidad que se desarrolla en el país.
- Estudiar la percepción que los emprendedores sociales tienen sobre las alternativas de financiamiento tanto públicas como privadas en Chile, a través de entrevistas en profundidad para reconocer aspectos positivos, negativos y posibles mejoras.
- Proponer algunas de las principales características que un modelo de financiamiento para emprendimientos sociales debe contemplar, para que apoye su crecimiento sin dejar de considerar su interdependencia con la comunidad local y su rol social.

4. ESTADO DEL ARTE.

4.1 Antecedentes del Estado del Arte.

4.1.1 El fenómeno del Emprendimiento.

Antes de comenzar a investigar el microemprendimiento social es importante entender que proviene del fenómeno del emprendimiento, el cual será abordado desde una perspectiva económica.

El emprendimiento es considerado un fenómeno multidisciplinario, el cual mediante la comercialización de ideas y conocimiento en situaciones de riesgo e inciertas, cataliza el cambio y la innovación, mejora la rivalidad y la competencia entre las empresas dando como resultado un desarrollo económico, social, cultural y político de la sociedad (Pico, Del Rio, Trujillo, & Arias, 2017), relacionando en cada proceso personas, empresas y entorno donde se lleva a cabo. (Rodríguez Ramírez, 2009)

La palabra emprendimiento se deriva de la palabra francesa *entrepreneur* que significa estar listo a tomar decisiones o iniciar algo (Rodríguez Ramírez, 2009). Es a principios del siglo XX cuando diferentes economistas abordaron el concepto como objeto de estudio, donde se destacan las escuelas clásicas de Francia siendo el mayor exponente Richard Cantillon que definió al emprendimiento como "*La capacidad de autoempleo que podía generar una persona, con niveles de riesgo, en la adquisición de bienes para vender un nuevo producto con precios inciertos en el futuro, el cual percibe ganancias no fijas e inciertas"* (Pico, Del Rio, Trujillo, & Arias, 2017). Y las escuelas clásicas Austriacas y Neo-Austriacas que definían al emprendimiento como *"la habilidad de interpretar los cambios del mercado"*; los principales economistas fueron Knight quien distingue dentro del fenómeno el riesgo y la incertidumbre, sustentando que el emprendimiento son decisiones tomadas ante futuros eventos desconocidos y Kirzner quien define a estas decisiones como: *"..fuerzas que conducen al mercado"* y establece al emprendedor como *"..un tomador de decisiones, cuyo papel completo surge de su vigilancia hacia oportunidades hasta ahora inadvertidas"* quien tiene la *"..capacidad de predecir cambios exitosos en las condiciones del mercado"*. (DE TRABAJO, D.O.C.U.M.E.N.T.O., 2016)

La evolución hacia las definiciones actuales del fenómeno se originan alrededor de los años setenta, donde el escenario económico se vio afectado por cambios en el panorama industrial, específicamente que pequeños negocios pasan hacer los actores principales del desarrollo económico en vez de las grandes empresas, siendo estas pequeñas empresas quienes creaban la mayor cantidad de puestos de trabajo, esto llevo a un cambio en la composición industrial y en las políticas de gobierno que comenzaron a reconocer, apoyar y promover el emprendimiento; estos cambios trajeron modificaciones culturales principalmente entre los años 2000 y 2010, ya que la cantidad de apreciaciones y reseñas positivas hacia los emprendedores tuvieron un gran crecimiento. (DE TRABAJO, D.O.C.U.M.E.N.T.O., 2016)

4.1.2 Mirada internacional del Emprendimiento.

A nivel internacional el emprendimiento es considerado una alternativa que puede dar solución a la incertidumbre laboral que sufren diferentes regiones, ya que crea riqueza y desarrollo profesional, cambiando la forma de como los individuos ven las actividades económicas. (Rodríguez González, 2014)

Se toman en consideración dentro de las regiones más emprendedoras a América del Norte, Europa y Oceanía, siendo Chile a nivel Latinoamericano y El Caribe destacado como uno de los países más emprendedores. A continuación, en el cuadro n°1 se aprecia el ranking a nivel internacional y en el gráfico n°1 el ranking a nivel latinoamericano de los países más emprendedores. (Consejo Nacional de Competitividad, 2017)

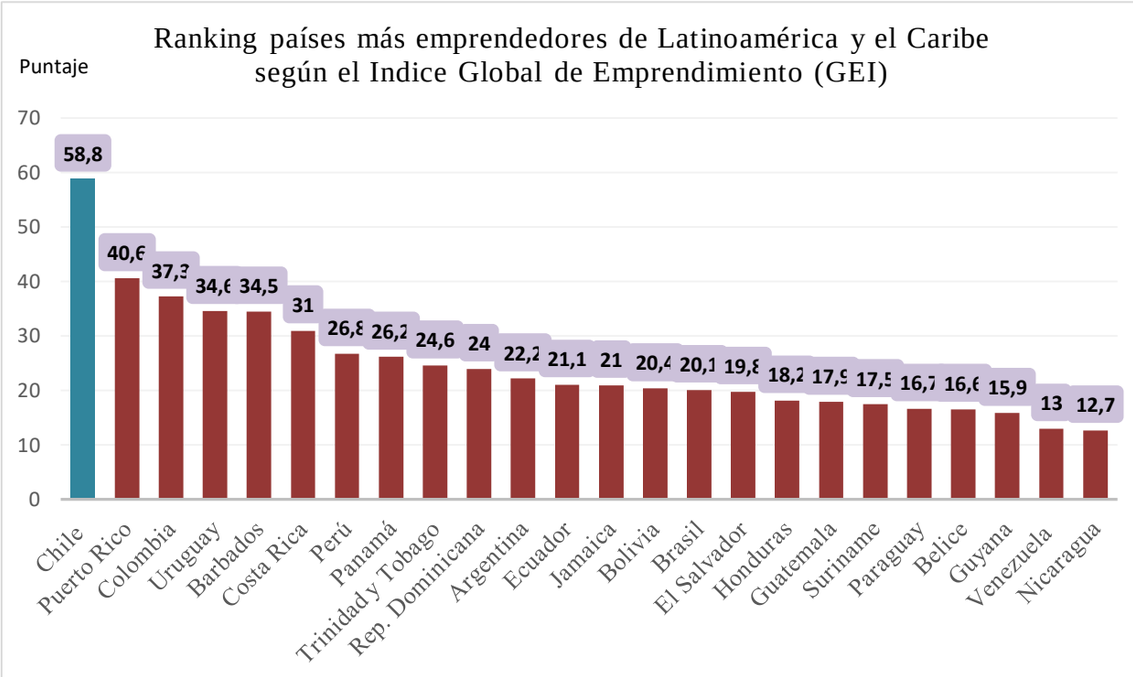
Cuadro n° 1 Ranking países emprendedores a nivel internacional

Los 10 Países más Emprendedores del 2017			
País	2017		2016
	Rank	Puntuación	Rank
	(1-137)	(0-100)	(1-130)
Estados Unidos	1	83,4	1
Suiza	2	78	8
Canadá	3	75,6	2
Suecia	4	75,5	5
Dinamarca	5	74,1	4
Islandia	6	73,5	7
Australia	7	72,5	3
Reino Unido	8	71,3	9
Irlanda	9	71	12
Holanda	10	67,8	13

Fuente: Global Entrepreneurship Index 2017

.

Gráfico n° 1 Ranking países emprendedores a nivel Latinoamericano y El Caribe



Fuente: Elaboración propia en base al Global Entrepreneurship Index 2017.

Por otro lado, en base a estudios académicos realizados por el Global Entreneurship Monitor en más de 54 economías del mundo, desde ahora GEM (GEM, 2017), la actividad emprendedora se concentra y tienen mayor auge en el rango etario entre 25 a 44 años y como caso especial en Latino América y el Caribe entre 18 y 24 años, siendo los emprendedores más jóvenes. También existen valoraciones positivas sobre la actividad emprendedora, ya que alrededor del 50% de la población mundial estudiada cree que los emprendedores son bien vistos, que llaman la atención de los medios, que disfrutan de altos estatus y consideran al emprendimiento como una opción de carrera profesional

En cuanto a las motivaciones para emprender y perspectivas de generación de empleo, más de la mitad de la población se ve motivado por encontrar una oportunidad atractiva en el mercado que mejore su situación actual que por necesidad, destacándose América del Norte como la región que lidera la generación de empleo, específicamente Estados unidos, ya que el 38,6% espera dar empleo a 6 o más personas en comparación a Latino América y El Caribe que solo el 18% espera generar la misma cantidad de empleos.

Los sectores industriales con mayor actividad emprendedora a nivel mundial son el sector mayorista y retail, el sector de servicios profesionales destacándose específicamente Estados Unidos, el sector de manufactura destacándose Europa y Marruecos y el sector de tecnologías

de la información y la comunicación (Tics) siendo nuevamente el principal exponente América del Norte. Por último, se aprecia que, la principal causa de interrupción del negocio es la falta de rentabilidad del negocio y los principales factores del entorno que limitan el desarrollo del emprendimiento son educación para el emprendimiento en edad escolar, políticas públicas en impuestos y regulaciones, transferencia de I+D, programas de gobierno, apertura al mercado interno y apoyo financiero.

4.1.3 Mirada Nacional del Emprendimiento.

A nivel nacional según estudios del GEM, en el año 2017 *"aproximadamente 1 de cada 4 chilenos entre 18 y 64 años manifiesta estar participando en un emprendimiento en sus etapas iniciales (menos de 42 meses de vida).*" Porcentaje relevante ya que el 23,8% de la actividad emprendedora en Chile están en esta etapa, en comparación al 9,9% de los empresarios establecidos. Esto muestra un fortalecimiento del emprendimiento como motor en el desarrollo económico y social.

Al igual que en la perspectiva internacional, en Chile alrededor de la mitad de la población tiene una alta valoración social hacia la actividad emprendedora, ya que creen que los empresarios son bien vistos, que llaman la atención de los medios, creen que disfrutan de altos estatus y consideran al emprendimiento como opción de carrera profesional percibiendo dentro de los próximos 6 meses buenas oportunidades para iniciar un negocio y considerándose capacitado para emprender, siendo la edad promedio de los emprendedores 39 años.

La mayor motivación para iniciar un nuevo negocio radica en la identificación de una oportunidad atractiva dentro del mercado, siendo esta 2,3 veces mayor a la motivación por necesidad.

Por otro lado 79,6% de los emprendedores recibe mensualmente más de $400.000, concentrándose el 50,3% de las actividades emprendedoras en el sector de mayoristas y retail, esperando contratar 6 o más empleados dentro de los próximos 5 años.

Por último, se considera que las mayores fortalezas con las que cuenta Chile son los programas de gobierno, la infraestructura física y las normas culturales y sociales. Y Los principales desafíos que tiene Chile en el ecosistema emprendedor son el apoyo financiero, transferencia de I+D, la Infraestructura comercial y legal, la educación para el

emprendimiento y la brecha de género, siendo los hombres los más emprendedores. (Mandakovic & Serey, Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional 2017, 2017)

Es así como se puede definir según la Corporación de Producción y Fomento (CORFO), junto al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo al emprendimiento como *"Actividad que involucra la detección, evaluación y explotación de oportunidades para introducir productos, procesos y crear organizaciones"*. Esta actividad es desempeñada por un emprendedor, quien según CORFO se entiende como: *"Persona con resiliencia y orientación al logro, que agrega valor a la sociedad buscando explotar oportunidades, a partir de la creación de un nuevo proceso, producto u organización"*.

4.1.4 Tipos de Emprendimientos

Actualmente en Chile existen diferentes clasificaciones de los tipos de empresas; categorías que se utilizarán para clasificar también a los tipos de emprendimientos, ya que como se mencionó anteriormente el estudio se enfoca en aquella perspectiva que considera al emprendimiento como la creación de un nuevo negocio. Las clasificaciones en Chile son las siguientes: (León, 2017)

a. **Tamaño o Magnitud**, agrupación que se puede hacer según el número de ventas anuales medidas en unidades de fomento o según número de trabajadores, dando como resultado la clasificación de micro, pequeña, mediana o grande empresa.

b. **Actividad o giro**, agrupación que subdivide en empresas fabriles, industriales, comerciales, de servicios y financieras.

c. **Sector económico al que pertenece**, segmento que se subdivide en sector primario, secundario, terciario y cuarternario.

d. **Origen del Capital**, segmento que subdivide en empresas públicas, privadas o mixtas.

e. **Constitución jurídica**, segmento que subdivide en empresas individuales, individuales de

responsabilidad limitada (EIRL), colectiva, limitada y anónima.

f. **Ámbito de la actividad**, segmento que toma en cuenta ciertas características de la empresa y donde desarrolla geográficamente sus actividades, subdividiendo en empresas familiares, locales, provinciales, regionales, nacionales y multinacionales.

g. **Destino de los beneficios**, segmento que toma en cuenta donde se dirigen las ganancias y la finalidad de generarlas, subdividiendo a las empresas con fines de lucro y sin fines de lucro.

Como se puede apreciar ninguna de estas clasificaciones hace referencia específica al emprendimiento social, el cual se profundizará en la siguiente sección.

4.1.5 Emprendimiento Social.

4.1.5.1 Antecedentes generales del emprendimiento social a nivel internacional.

El emprendimiento social entendido como negocio/empresa social y no como un proceso de creación, proviene de un sector de la economía denominado Economía social el cual centra sus acciones en producir bienes y servicios que apoyen el desarrollo digno de la población, es un sector que vas más allá de la rentabilidad económica y financiera, busca una sociedad más equitativa, con oportunidades para todos y con el cuidado del medio ambiente.

En un inicio la idea de emprendimiento social que se conoce actualmente no existía, sino que surgió tras muchos procesos de transformación de las primeras organizaciones con características sociales pertenecientes a la Economía Social, quienes comenzaron su desarrollo alrededor del siglo XX con movimientos asociativos y cooperativos, siendo clasificados como organizaciones del Tercer Sector caracterizándose principalmente por ser organizaciones sin fines de lucro, de carácter privado y que sus objetivos estaban alineados con los objetivos y necesidades de cada territorio al que intentan apoyar y crear soluciones. Su desarrollo fue impulsado por las injusticias vividas en esos años en el Reino Unido. El actor y difusor principal de este tipo de organizaciones fue Robert Owen, quien deseaba llevar a cabo un sistema económico alternativo basado en la cooperación. Es así como en 1844 nace la primera organización social “La cooperativa Rochadle”. (Isla Madariaga, 2018)

En relación con lo sucedido en Latinoamérica, estos movimientos asociativos y cooperativos

llegan alrededor de los años 30, gatillados por la crisis económica y los conflictos armados de inicio del siglo XX, periodo caracterizado por el fuerte rol del Estado y sus políticas de intervención social.

Es así como tras la segunda guerra mundial y la crisis económica de los años 30, tanto a nivel mundial como latinoamericano se llega al Estado de Bienestar, donde se desarrolló más a fondo la Economía Social de mercado inicialmente en Alemania y nació la Organización de las Naciones Unidas (ONU), hechos que dieron mayor importancia a las organizaciones del Tercer Sector, desarrollándose en el Reino Unido años más tarde una figura legal para este tipo de empresas.

En el caso Latinoamericano este momento no se desarrolló de la misma manera que países europeos, ya que en los años 70 se vivió el golpe militar, el cual mitigo todos los avances que se pudieron lograr, no desarrollándose la Economía Social a cabalidad.

En los años 80´s se vive un estancamiento económico y crisis energética generalizada que, a pesar del retorno de los sistemas democráticos en Latinoamérica, el rol del Estado en el desarrollo de las naciones disminuye, realizando sus gestiones indirectamente por medio del mercado, cumpliendo el papel solo de ente regulador de las relaciones comerciales. Es así como aquellas organizaciones del Tercer Sector que sobrevivieron al golpe militar, en un contexto de poco o nulo apoyo para su desarrollo, intentan implementar estrategias de diferentes fuentes para generar ingresos asegurando su autosustentabilidad.

En el año 2002 tras la crisis política y medioambiental, vuelve hacer latente las preocupaciones por los altos niveles de desigualdad y el cuidado del patrimonio natural, tomando nuevamente fuerzas las organizaciones sin fines de lucro que a lo largo de toda la historia han velado por estas problemáticas, naciendo el interés de organizaciones tales como fundaciones, corporaciones y/o empresas tradicionales de apoyar a la comunidad, pero ya el panorama no es el mismo que se vivió en el siglo XX, ya que los avances tecnológicos tienen un fuerte impacto en las relaciones entre empresas y personas, en la producción y el acceso a la información de la sociedad, punto que podría ser beneficioso para este tipo de organizaciones e impulsar su desarrollo.

Se debe tener presente que el origen y desarrollo de las organizaciones con objetivos sociales cambian dependiendo del país que se analice, ya que estas son resultado de la acción de fuerzas históricas y momentos particulares que vive cada nación (Isla Madariaga, 2018), es por este

motivo que en la siguiente sección se profundiza en los acontecimientos particulares de Chile.

4.1.5.2 Antecedentes generales del emprendimiento social a nivel nacional

Las primeras organizaciones sociales en Chile pertenecientes a la Economía Social se desarrollaron en el siglo XX y estaban ligadas a la iglesia católica, ya que este ente en aquella época era quien velaba por los problemas sociales, siendo las primeras figuras institucionales las cooperativas, desarrolladas en el sector de la agricultura. (Isla Madariaga, 2018) Luego en el estado de bienestar toman fuerzas desarrollándose sindicatos de obreros y de profesionales, junto a organizaciones de carácter voluntario. Es así, como las organizaciones de la Economía Social que surgieron en un inicio en Chile se pueden clasificar según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como: (Isla Madariaga, 2018)

- Cooperativas, Mutualidades y Asociaciones Gremiales: nacen alrededor del año 1850 en adelante, por la libre asociación de individuos, reuniendo a movimientos obreros, movimientos populares, oficios, profesiones, entre otros grupos de diferentes áreas como agricultura, transporte, electricidad, vivienda, consumos, entre otras. También se originan dentro de un entorno deteriorado por las condiciones económicas y climáticas que se viven en Chile, contexto que los une para trabajar en conjunto intentando dar soluciones y oportunidades para que todos puedan surgir frente al paupérrimo estado de la época.

  El desarrollo de estas organizaciones fue disminuido y en muchos casos eliminado cuando Chile vivió el golpe militar en los años 70’s, donde todos los avances en políticas públicas que se habían llevado a cabo para legalizar estas figuras fueron cambiadas, afectando sus procesos democráticos y perdiendo el impacto público. Aunque en 1990 vuelven los sistemas democráticos al país, renaciendo nuevas organizaciones de este tipo, ya no tenían el impacto de aquellos años, dejando a mutualidades de salud, o mutualidades de socorro o de seguros invisibles; y a las asociaciones gremiales solo asociadas a microempresarios con un poco más de participación, siendo las cooperativas las organizaciones con mayor participación como por ejemplo CAPEL, Pisquera El Elqui y COLÚN.

- Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) o Tercer Sector: esta clasificación considera a fundaciones, corporaciones y organizaciones no gubernamentales diversas, se remonta a la época de la colonia cuando el Estado chileno se consolida política y económicamente, siendo el actor principal en aquella época la iglesia católica.

  Durante el siglo XX surge un nuevo tipo de OSFL caracterizándose por su carácter voluntario como por ejemplo El Cuerpo de Bomberos, siendo para esta y todas las organizaciones sociales mencionadas en el párrafo anterior su base financiera el aporte de privados y la autogeneración de recursos, además de contar con beneficios tributarios y subvenciones del Estado. En el año 1855 el código civil reconoce a fundaciones y corporaciones como OSFL situación que, junto al auge minero y el desarrollo industrial de la época, visibilizó los niveles extremos de precariedad en el país que no estaban siendo solucionadas por el estado. Es así como al igual que la clasificación anterior de organizaciones sociales, en los años 70´s se ven debilitadas por el golpe militar vivido, periodo que la iglesia vuelve a tomar el papel principal, enfocando sus recursos en el desarrollo de los derechos humanos. Las OSFL vuelven a tomar fuerza en el año 1990 con el regreso de los sistemas democráticos, donde el empoderamiento de la sociedad de los contextos vividos trae un crecimiento de este tipo de organizaciones, siendo hoy las figuras legales más comunes fundaciones y corporaciones, ONG, Organizaciones de consumidores, Cuerpos de Bomberos, Junta de Vecinos, Organizaciones Comunitarias y Deportivas, Comunidades y Asociaciones Indígenas, y Talleres laborales y productivos.

Como se puede apreciar en los apartados anteriores, tanto a nivel internacional como nacional es en el periodo de los años 70´s el punto de quiebre para las organizaciones sociales, donde se vivió el golpe militar, hecho que limitó e incentivó a las organizaciones descritas a que buscarán diferentes fuentes y herramientas comerciales que les permitieran financiarse y ser autosustentables, transformando su estructura y dando inicio al concepto de emprendimientos o empresas sociales actuales, las que principalmente se diferencian con las organizaciones mencionadas en un inicio en que no solo tienen objetivos sociales sino que también de sustentabilidad económica, pero ambas se centran en dar solución a problemas y necesidades de la sociedad que no están siendo atendidas por el Estado ni algún sector privado tradicional.

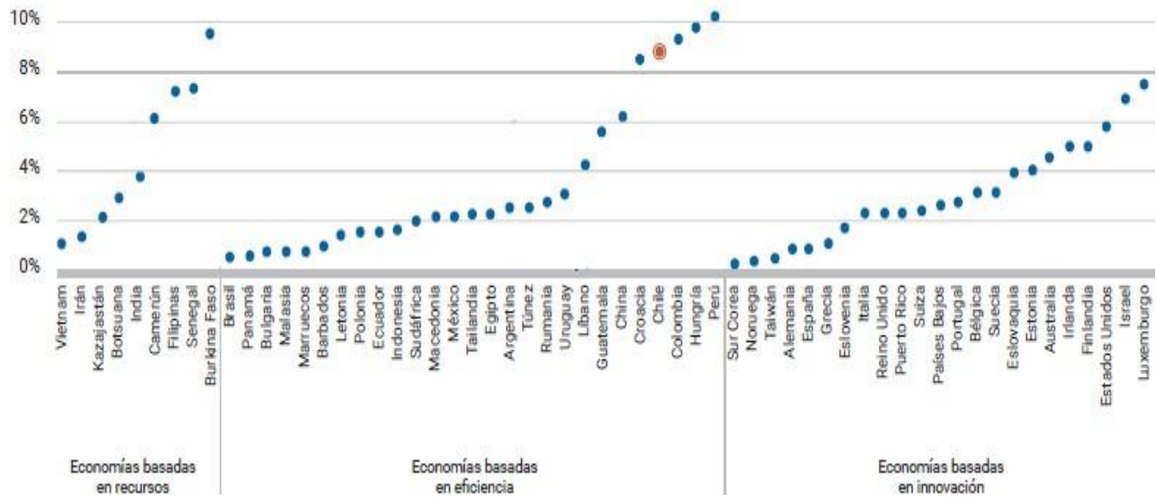
4.1.5.3 Emprendimiento social, mirada internacional actual.

El emprendimiento social aún es un tema de investigación relativamente nuevo por lo que no se cuenta con certeza de su distribución, características y factores que puedan promover su desarrollo a nivel internacional y nacional (Mandakovic & Abarca, 2015), pero a priori como se mencionó en el apartado anterior, el movimiento se origina alrededor de los años 70´s, del deseo de las entidades sin fines de lucro de cambiar su constitución legal tomando la forma de organizaciones con fines de lucro, deseo que nació de diferentes problemas que tuvieron estas instituciones en ámbitos financieros, tales como recortes de presupuesto de los programas de bienestar social desarrollados por algunos gobiernos y la disminución de donaciones del sector privado; en general fue una búsqueda de alternativas que evitarán restricciones financieras para llevar a cabo su funcionamiento y misión con la población más vulnerable. Es así como se llega al emprendimiento social actual, el cual es una renovación de la misión que promueve las organizaciones sin fines de lucro, espíritu tomado por individuos que ven como su responsabilidad tomar acciones para disminuir los problemas sociales. (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008)

Desde una perspectiva internacional según el reporte especial sobre la Innovación Social en Chile en el año 2015, realizado por el Global Entrepreneurship Monitor y el Departamento de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, a nivel mundial el 3,2% de la población activa se considera emprendedor social, posicionando a Chile en el cuarto lugar a nivel mundial y tercero a nivel Latinoamericano siendo superado solo por Perú y Colombia ese año, como se aprecia en el gráfico n°2. (Mandakovic & Abarca, 2015)

También el reporte anterior indica que durante ese año en Latinoamérica existía una preponderancia de los emprendimientos en etapas iniciales (aquellos negocios que tiene una antigüedad menor a 3,5 años) por sobre los que se encontraban ya establecidos (aquellos negocios que tiene una antigüedad mayor a 3,5 años) como muestra el gráfico n°3, situación que se repite en América Latina y El Caribe, esto quiere decir que hay mayor porcentaje de emprendimientos que se están creando en comparación a emprendimientos ya maduros y sólidos. (Mandakovic & Abarca, 2015)

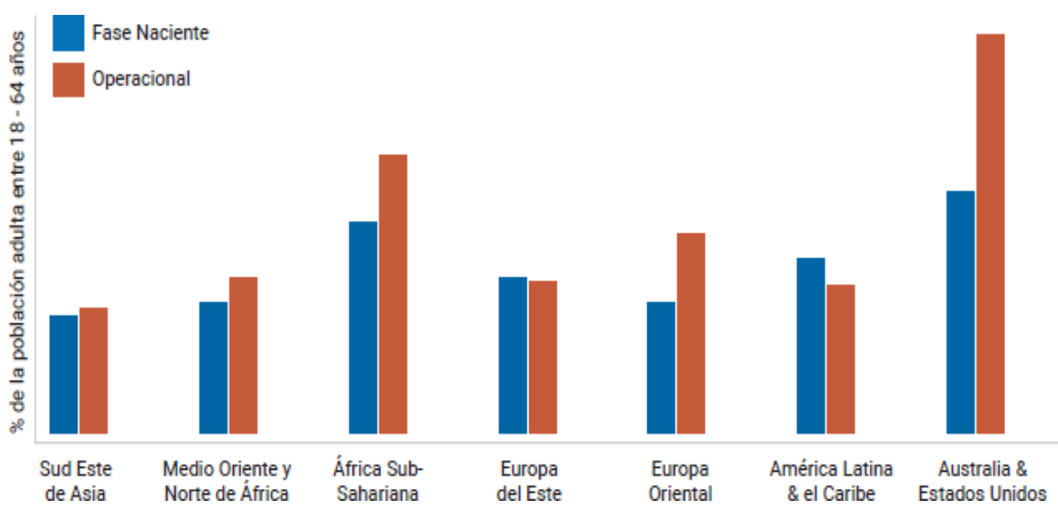
Gráfico n° 2 Prevalencia de la actividad emprendedora social naciente, por tipo de economía, 2015.



Fuente: Fuente: Reporte Especial sobre la innovación social en Chile 2015, Global Entrepreneurship Monitor.

.

Gráfico n° 3 Prevalencia de la actividad emprendedora social por fase, por región globales.



Fuente: Reporte Especial sobre la innovación social en Chile 2015, Global Entrepreneurship Monitor.

En cuanto a la relación de las organizaciones con el mercado, a nivel mundial el 2,1% de este tipo de organizaciones proveen de bienes y servicios al mercado y a nivel Latinoamericano el 3,2%, siendo estas a las que se estudiará y considerará, ya que para esta investigación estas empresas las que tienen participación en el mercado, generan ganancias que se reinvierten en el mismo proyecto o en la población objetivo a la cual ayudan y tiene un objetivo social como fuerza motora, son las organizaciones entendidas como empresas o emprendimientos sociales. (Mandakovic & Abarca, 2015)

Por otro lado, según el estudio realizado por la Fundación Thomson Reuters en el año 2016, los 10 mejores países del mundo para llevar a cabo un emprendimiento social son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Singapur, Chile, Israel, Corea del Sur, Hong Kong, Malasia y Francia, posicionando a Chile en el sexto lugar durante ese año. A nivel Latinoamericano le siguen Colombia quien se posiciona en el lugar 14, Argentina en el puesto 27, México en el puesto 28, Brasil en el puesto 40 y Venezuela en el puesto 42. También el estudio indica que las áreas donde existe un marcado desarrollo del emprendimiento social son la educación, el autoempleo, apoyo al emprendimiento, salud y pobreza. (Villalobos Díaz, 2016)

Guiándose por el ranking anterior y el análisis de diferentes fuentes bibliográficas, es que se ha considerado a Europa y América como los principales continentes en donde se ha desarrollado al parecer en mayor porcentaje el emprendimiento social, por esa razón se considera relevante visualizar algunas prácticas o situaciones de aquellos continentes:

1. En relación con Europa, la empresa social es considerada un aliado en la fuerte lucha contra la pobreza y la exclusión social, pero aún existen insuficiencias en el desarrollo de este tipo de empresas, excluyendo de esta situación a países como Italia, Francia, Reino Unido, Irlanda, Croacia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y Rumania, que según el mapa comparativo realizado por *AGORA, inteligencia colectiva para la sostenibilidad,* son naciones que muestran un mayor desarrollo en políticas que apoyen el emprendimiento o empresa social. Algunas características destacables del emprendimiento social desarrollado en el continente son: (Ágora, 2015) (Wilkinson, Medhurst, Henry, Wihlborg, & Braithwaite, 2014)
    - Las actividades desarrolladas por las empresas sociales en el continente se enfocan en la integración laboral de los grupos vulnerables.
    - El financiamiento proviene principalmente de fondos públicos, por ejempló en Italia y el Reino Unido, el 45% y el 52% respectivamente de los ingresos

proviene del gobierno, lo que da a ver una alta dependencia del estado y dificultades para acceder a fuentes de financiamiento.

- En ámbitos legislativos, 21 de 29 países no cuentan con una figura legal que les permita un marco regulatorio y de apoyo, teniendo solo 17 países algún tipo de legislación que diferencia a la empresa social de las demás, algunos casos son el Reino Unido quienes crearon en el 2014 la figura legal Community Interest Company (CIC) para empresas tradicionales que cumplen un objetivo comunitario utilizando sus activos y ganancias para el bien público e Italia quienes desarrollaron una ley para cooperativas y empresas sociales, con la cual la empresa social no es una nueva figura jurídica sino una categoría a la que cualquier organización privada que realice alguna actividad comercial de servicios o productos de utilidad social puede postular.
- Aun no se cuenta con metodologías, ni certificaciones que apoyen la medición del impacto y contribución social que crean este tipo de empresas, lo que al no comunicar la importancia de sus actividades aumentarían las dificultades que tienen de acceder a alternativas de financiamiento, solo Italia cuenta con un programa de informes sociales obligatorios.
- Actualmente las principales empresas sociales en Europa son representadas por cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, fundaciones y asociaciones.

2. En cuanto al continente americano los países más destacados son:

    - Estados Unidos, quien es el epicentro del Foro Internacional del Desarrollo del emprendimiento "Global Entrepreneurship Summit" organizado por la embajada el cual, a pesar de no discriminar y distinguir aquellos emprendimientos sociales, tiene una tendencia hacia estas temáticas tales como energía, infraestructura y servicios de salud. El objetivo de desarrollar el foro internacional es reunir a diferentes potencias en el ámbito del emprendimiento social, de esta manera reconocer e identificar el trabajo de emprendimientos en etapas iniciales y establecidos, compartir buenas prácticas y generar información con la que el "Global Entrepreneurship

Summit" lleva a cabo programas, manuales y cursos que apoyen al emprendedor en diferentes niveles y áreas (Dorantes , 2014) (Global Entrepreneurship Summit, 2017) Por otro lado, Estados Unidos al igual que el Reino Unido e Italia desarrollo dos figuras legales para empresas sociales, estas son Low-profit Limited Liability Company (L3C) y Benefit Corporation (B-Corp), con el objetivo de integrar el mandato de lograr impacto social o medioambiental en empresas.

- Colombia, es reconocido como uno de los países más activos en términos de iniciativa empresarial e innovación social en Latinoamérica, cuenta con apoyo del gobierno en temas de innovación social, un sector de inversión de impacto social partiendo con la creación en el 2011 de Fondo Inversor, el primer fondo de inversión social de América Latina; y una descentralización de iniciativas en emprendimiento social fuera de Bogotá, especialmente en Medellín y Cali. También el país es sede para importar iniciativas de innovación social de Chile, Europa y Estados Unidos, tales como Socialab, Sistema B, Instiglio, Acumen, Root Capital y Avina. (Ecodes, 2017) (y Desarrollo & Fund, 2016)

- México tiene un ecosistema de apoyo intermediario y financiero al emprendimiento social muy desarrollado. Existen múltiples actores en el sistema además de una estrecha relación con varios intermediarios e inversores de impacto de emprendimientos sociales con sede en Estados Unidos. Es así como en México se desarrollan casos exitosos de empresas sociales llevadas a cabo en zonas rurales y en sectores de la salud, vivienda y agricultura siendo el tope que impide mayor avance, el apoyo público, ya que a pesar de que existen instituciones que se especializan en el estudio del emprendimiento y que ahora se están abriendo estudios del emprendimiento social, existe entre ellas rivalidades que perjudican la creación de una figura legal para la empresa social. (Ecodes, 2017)

Se considera importante mencionar que uno de los hechos que acentuó y marco aún más la importancia del desarrollo de los emprendimientos sociales fue en el año 2015 en la Cumbre del desarrollo sostenible, llevada a cabo por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), donde fue aprobada la Agenda 2030 por los 193 países que son parte de la ONU, el cual es el plan global más ambicioso y grande adoptado por la comunidad internacional, que desea poner fin a la pobreza, luchar contra el cambio climático y la reducción de la desigualdad, y que se llevará a cabo a través del cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable, los cuales indican el plan de acción y las estrategias a seguir para acabar con los problemas sociales al llegar el año 2030 y resaltan el camino hacia el desarrollo sostenible, instando a las diferentes naciones a llevar a cabo programas y políticas de apoyo a la realización de los objetivos. (Naciones Unidas, 2018) Es aquí donde las empresas sociales tienen un papel fundamental, ya que se puede apreciar que desde la creación de cada uno de estos proyectos vienen incertos en su estructura, la misión de aportar a disminuir uno o más de los 17 Objetivos establecidos por la ONU, convirtiéndose en un aliado de los gobiernos de cada país a llevar a cabo la agenda.

4.1.5.4 Intermediarios internacionales del ecosistema del emprendimiento social.

Cada vez el movimiento de los emprendimientos sociales toma más fuerza y se hacen visibles en el mundo, es así como tanto actores gubernamentales, privados, fundaciones, ONG`S y la sociedad civil se hacen presentes dentro del ecosistema del emprendimiento social a través de diferentes iniciativas que cumplen con ayudar y apoyar a este tipo de empresas en diferentes ámbitos tales como, asesorías, servicios empresariales, evaluaciones de proyecto, acceso al mercado, acceso en el financiamiento, entre otras. Algunos de estos intermediarios son: (Wilkinson, Medhurst, Henry, Wihlborg, & Braithwaite, 2014)

1. Los gobiernos de cada país, quienes mediante la creación y/o adaptación de políticas públicas, programas y/o fondos incentivan o no el desarrollo del emprendimiento social. En este aspecto en Europa como se había mencionado anteriormente, 17 países cuentan con un marco jurídico para la empresa social, ya sea que adaptaron una forma ya existente e identificaron a la empresa social como el caso de Francia, Grecia y Polonia, o crearon un nuevo marco legal como es el caso de Italia, Bélgica y Dinamarca o reconocieron a las organizaciones sin fines de lucro permitiéndoles desarrollar una actividad económica como es el caso de Eslovenia y Republica Checa. (Wilkinson, Medhurst, Henry, Wihlborg, & Braithwaite, 2014)

   A nivel Latinoamérica en base al estudio de "Los ecosistema de emprendimiento social e innovación de los países de la Alianza del Pacifico", desarrollado por la Fundación Ecología y Desarrollo, la dinámica desarrollada por las instituciones gubernamentales en Colombia, México, Costa Rica, Perú y Chile con el objetivo de incentivar el desarrollo del emprendimiento social, se divide en aquellos países que cuentan con iniciativas intergubernamentales de los diferentes organismos, clasificándose en este grupo Colombia y Chile, que a pesar de aún no tener un marco legal específico para este tipo de empresas, cuentan con los ecosistemas de emprendimiento e innovación social más maduros de la región, experimentando procesos similares en el desarrollo de políticas públicas que apoyen a este tipo de empresas y contando también con iniciativas intersectoriales, entendiéndose que el emprendimiento y la innovación social se da del trabajo conjunto de diferentes sectores tales como el público, el privado y la sociedad civil. Por otro lado, aquellos países que no cuentan con iniciativas intergubernamentales se encuentran México y

Perú. En el caso de México a pesar de que cuenta con los sistemas de apoyo de intermediarios y de financiamiento más desarrollados de la región, el crecimiento de la innovación social no muestra apoyo colaborativo entre los sectores públicos, visualizándose trabajo por separado, repitiéndose esta última situación también en Perú. (y Desarrollo & Fund, 2016)

2. En el ámbito académico alguna de las más prestigiosas universidades del mundo, también apoyan el desarrollo del emprendimiento social a través de las investigaciones que llevan a cabo como es el caso del "Programa de Emprendimiento Social" de la Universidad de Stanford, o la "Social Iniciative" de la Universidad de Harvard y las iniciativas de "Massachusetts Institute of Technology" de la Universidad de Massachusetts. (Social Enterprise España)

3. También a lo largo del tiempo se han creado fundaciones que centran sus actividades en realizar un levantamiento y recopilación de información de lo que está sucediendo a nivel mundial con el emprendimiento social, ya que como se dijo anteriormente es un área de la economía relativamente nueva y no se cuenta con gran número de investigaciones que aborden el tema. Es así, como durante el desarrollo del emprendimiento social se ha considerado como uno de los fundadores del concepto a Yunnus Muhammad con el Banco Grameen creado en 1983, el cual daba microcréditos a las personas que vivían en las comunidades más vulnerables de Bangladesh y con el paso del tiempo este proyecto fue creciendo y dándose a conocer en todo el mundo, creando alianzas con otras organizaciones y llegando hoy hacer una gran familia de fundaciones que apoyan en diferentes áreas a los emprendimientos sociales tales como The Gramenn Creative Labs, fundación que se encarga de crear un movimiento global de negocios sociales que promueva ideas y conocimientos de los diferentes proyectos sociales que existen en el mundo, por medio del desarrollo del foro líder a nivel mundial de emprendimiento social "Global Social Business Summit"; la Fundación Yunnus Social Business que se enfoca en desarrollar oportunidades de crecimiento y financiamiento a los emprendimientos sociales en el mundo, entre otras partes que componen a la familia Fundación Grameen desarrollando proyectos en Asia, América Latina, Oriente Medio y el Norte de África, y África Sub-Sahariana. (Grameen Foundation, s.f.) Otras fundaciones con presencia

mundial que apoyan los emprendimientos sociales son Fundación Ashoka creada en 1980 que mediante la búsqueda, selección y apoyo a emprendedores de gran impacto en el mundo, ha creado una red global de más de 3.300 emprendedores sociales, distinguiendo en los estudios que realiza, patrones de desarrollo social en diversos campos, mecanismos, herramientas y/o metodologías que permitan un nuevo marco de referencias para apoyar el desarrollo de los emprendimientos sociales, actualmente está presente en 93 países. (Ashoka) Y Fundación Schwab creada en 1998 por Hilda Schwab y Klaus Schwab, apoyada por el Foro Económico Mundial, la fundación al igual que las anteriores intenta crear espacios de discusión, apoyo, levantamiento de información, creación de alianzas, entre otras áreas de manera de desarrollar una comunidad de interacción e intercambio de experiencias y proporcionar al emprendimiento social mayor visibilidad en la escena global, que según las palabras de su fundadora Hilda Schwab el emprendimiento social *"...combina la misión, la dedicación y la compasión para servir a las poblaciones más vulnerables y marginadas de la sociedad con los principios empresariales y las mejores técnicas del sector privado*". (Schwab Foundation, s.f.) Es así como la fundación dio apoyo durante el 2016 a 25 organizaciones sociales en más de 45 países, siendo el 40% de ellas empresas sociales.

4. Otros de los intermediarios emergentes de estos últimos años que dan apoyo al desarrollo del ecosistema emprendedor social son:

a) Incubadoras y Aceleradoras sociales quienes son impulsoras de conocimiento e investigación, y tienen por objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos o negocios por un tiempo específico en el caso de incubadoras, y por un tiempo variable el cual dependerá de la magnitud y complejidad de la empresa en el caso de las aceleradoras. Abrigan las ideas de los emprendedores, dándoles forma desde sus inicios en el caso de incubadoras y apoyando en etapas de madures al proyecto en el caso de las aceleradoras, invirtiendo principalmente en los estudios necesarios para la transferencia y comercialización de tecnologías para que las empresas se desarrollen, participen y se mantengan en el mercado. También ofrecen espacios físicos, recursos, conocimientos, apoyo de especialistas en diferentes áreas, generación de redes con otros empresarios y empresas consultoras, entre otras actividades que permitan el

máximo potencial del negocio. De esta manera brindan asistencia para que las empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa inicial y de madures respectivamente, en la cual son más vulnerables. (Silva Vásquez & Gutiérrez Gordillo , 2018) (Peña-Vinces , Bravo, Álvarez, & Pineda, 2011) Se cree importante indicar que, tras la investigación de cada una de estas instituciones, se visualizó que comparten características y que existen casos que no solo apoyan a emprendimientos sociales en sus primeros pasos, sino también en etapas de madures por lo que en esos casos cumplen ambos roles simultáneamente. Y de acuerdo con el estudio realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo, las incubadoras y aceleradoras con mayor impacto en Latinoamérica son: (y Desarrollo & Fund, 2016)

- B Lab y Sistema B, primero B Lab es una organización sin fines de lucro nacida en Estados Unidos y Canadá en el año 2006, con el objetivo de redefinir el sentido de una empresa insertando el ámbito social en el modelo de negocio tradicional, guiando a las empresas a crear soluciones a problemas sociales y ambientales a partir de los productos y servicios que comercializan. Es así como de las diferentes iniciativas llevadas a cabo por B Lab, nace Sistemas B, quienes son un movimiento que busca construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros impacten también positivamente en el bienestar social y ambiental, esta iniciativa nace en América Latina de la mano de Juan Pablo Larenas fundador de Late!, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa fundadores de Triciclos y Pedro Tarak fundador de Guayakí, quienes se alían con B Lab para expandir el movimiento B en Latinoamérica con una visión sistémica. Actualmente existen 2655 empresas B en el mundo y 424 empresas B en América Latina, que aspiran a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo. (BCorporation, s.f.) (SistemaB, s.f.)
- Impact Hub fue creada en el año 2005, se considera un catalizador y red global de comunidades con impacto positivo presente en 100 ciudades del mundo, generando espacios de trabajo colaborativo, acogiendo e impulsando propuestas innovadoras y de transformación social. Desean lograr un impacto positivo en el entorno y en el desarrollo de empresas con foco social. (Impact

Hub, s.f.)

b) Por último, los Laboratorios de Innovación Social son considerados plataformas y/o herramientas educativas claves para la experimentación social, ya que aplican metodologías de prototipado basado en la participación de usuarios y beneficiarios para testear soluciones, que van desde la identificación de un problema social, diseño de un experimento, desarrollo del experimento y evaluación de impacto. Se caracterizan por ser colectivos, experimentales y sistémicos, promoviendo ideas de investigación que pueden ser escalados tanto a nivel local como a nivel global. Las soluciones sociales que funcionan suelen ser imitadas y adaptadas, reutilizadas y replicadas. (Roig-Vila, 2017) De acuerdo con el estudio realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo, el laboratorio de innovación social e incubadora con mayor impacto en Latinoamérica es: (y Desarrollo & Fund, 2016)

- Socialab, quienes se consideran punto de encuentro entre organizaciones que buscan resolver problemáticas sociales y emprendedores con ideas que ofrecen soluciones escalables y sostenibles para afrontarlas. Son una red de solucionadores de problemas, amplían el impacto y la eficiencia de la estrategia de sostenibilidad, innovación y comunicaciones de las organizaciones públicas y privadas, identificando los problemas que más les preocupan, apoyando ideas de emprendimiento sostenibles y escalables que los resuelvan y posicionando estos procesos en la agenda pública. Actualmente cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia, México, Uruguay y Guatemala, y una comunidad online de 600.000 creativos de 96 países. (Socialab, s.f.)

Se considera relevante destacar que tras el análisis de las diferentes incubadoras, aceleradoras, laboratorios de innovación social, y organizaciones con y sin fines de lucro que apoyan el desarrollo de los emprendimientos sociales, se visualiza que dentro de las alianzas existe colaboración cruzada, ya que de unas a otras forman parte del grupo de partners, especialmente aquellas organizaciones con mayor tiempo de desarrollo como lo son las fundaciones mencionadas y el laboratorio Socialab, quienes cuentan con la mayor presencia dentro de las otras instituciones.

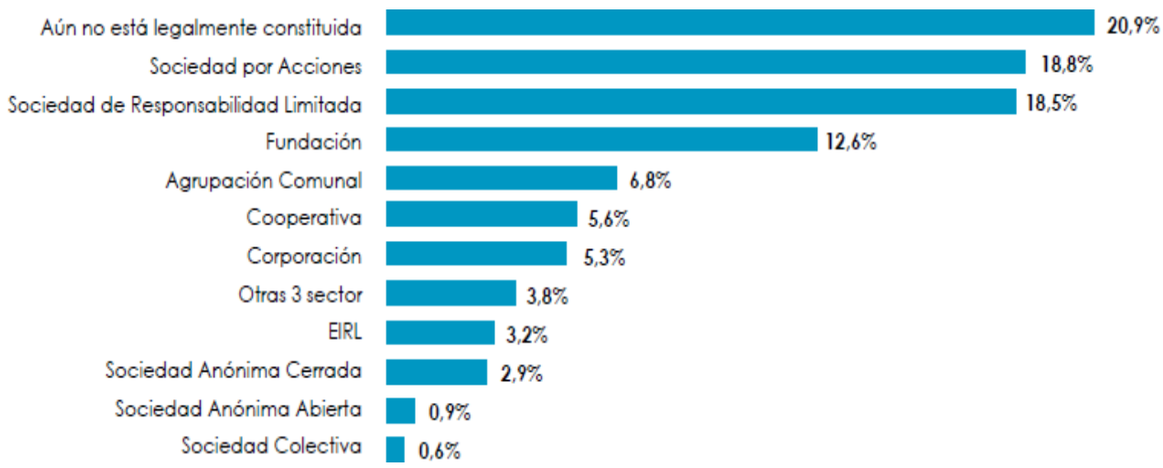
4.1.5.5 Emprendimiento social, mirada nacional actual.

Actualmente en Chile son varias las instituciones tanto públicas como privadas que ya hace un par de años han comenzado a investigar el emprendimiento social, han visibilizado la importancia de este tipo de empresas las cuales proponen soluciones, captando nuevas necesidades y mercados, capaces de mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo a un desarrollo sostenible y a la equidad social, y consciencia medioambiental a través de una respuesta empresarial, cubriendo necesidades que ni el gobierno ni otra institución privada había sido capaz o había detectado hasta ese momento. Es así como según el primer reporte enfocado en la estructura del emprendimiento social en Chile, realizado por GEM Chile en conjunto con académicos de Leeds y Newcastle y con el apoyo de CORFO, han caracterizado al emprendimiento social con las siguientes cualidades: (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016) (PORTALPYME, 2017)

- El 57% de las empresas sociales surgen con el fin de eliminar problemas sociales, o sea que primero detectan el problema, luego desean solucionarlo y luego visibilizan esa solución como una idea de negocio siendo las principales áreas donde desarrollan sus operaciones en educación (43%), apoyo al emprendimiento y autoempleo (51%), salud (51%) y pobreza (22%), entre otras.
- Debido a la naturaleza híbrida de los emprendimientos sociales, ya que como se ha dicho anteriormente comercializan productos y/o servicios con el objetivo final de resolver problemas sociales que afectan a la población más vulnerable y ven los ingresos sólo como el mecanismo para alcanzarlos, en Chile aún no existe una estructura legal especialmente para este modelo híbrido, los emprendimientos sociales se adaptan a las diferentes figuras legales que actualmente existen en el país, siendo las más utilizadas sociedad por acciones (18,9%), sociedad de responsabilidad limitada (18,6%) y fundación (12,7%), alcanzando las empresas privadas un 44% de participación versus las organizaciones sin fines de lucro que alcanzan un 34%. No es menor mencionar que del total de encuestados el 20,9% no está legalmente constituido y que, de acuerdo con la investigación, como ya se había mencionado en apartados anteriores el emprendimiento o empresa social será tomada como aquella estructura económica que comercializa en los mercados tradicionales pero que su misión corporativa es aportar al bienestar de la sociedad, no estudiándose en

profundidad aquellas instituciones como fundaciones y ONG´s que pertenecen al tercer sector económico. Otras constituciones legales se pueden apreciar en el gráfico n°4.

Gráfico n° 4 Estructura societaria por forma legal.

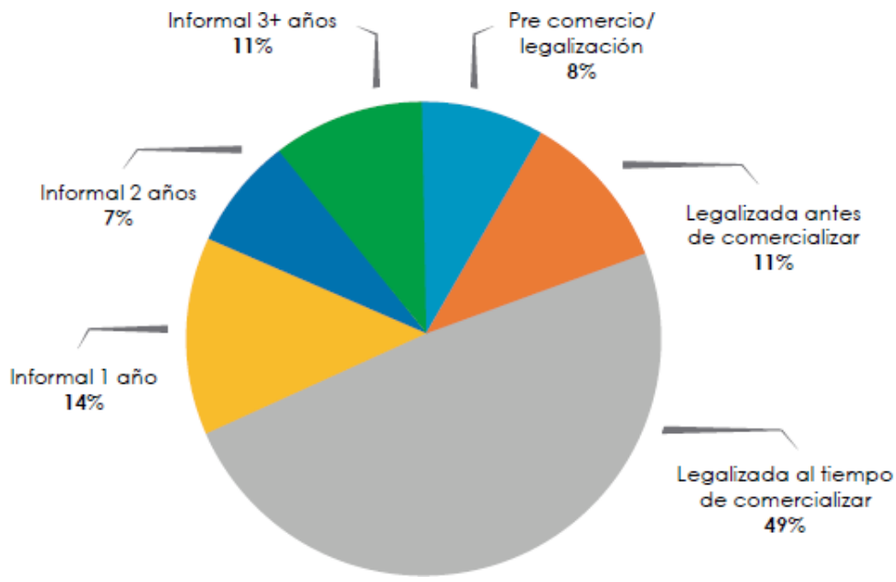


Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

- Según el tiempo de permanencia ilegal de los emprendimientos sociales, existe un 32% que se mantiene en esta situación entre 1 a 3 años, y pese a los esfuerzos del gobierno por hacer estos procesos más sencillos como el programa desarrollado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo "Tu empresa en un día" el cual permite constituir una empresa en un día, de manera sencilla y sin costo. (Subsecretaría de Economía, 2015) De todas maneras, para realizar este trámite es necesario un nivel de conocimiento básico, soporte y confianza de lo que se está llevando a cabo, características que al porcentaje anterior le faltan. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s.f.)

  En el gráfico n°5 se aprecian los años de permanencia de forma ilegal y legal de los emprendimientos sociales.

Gráfico n° 5 Distribución de la formalización en el tiempo de las empresas sociales en Chile.



Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

- En cuanto a la ubicación geográfica de los emprendimientos sociales el 50,4% se encuentra en la Región Metropolitana, pero solo el 20% de los beneficiarios de estas se encuentran en esta misma región. En cambio, en el caso de aquellas empresas sociales ubicadas fuera de la Región Metropolitana, el informe indica que atienden en un mayor porcentaje a beneficiarios locales. De acuerdo con la movilidad de este tipo de empresas en el tiempo, se conoce que el 77,4% se mantiene en el lugar de creación, el 17,4% se cambió de comuna y el 3,8% se cambió de región, también se indica que las razones por las que decidieron mover su ubicación fueron, de los que cambiaron de comuna por dar un mejor lugar de trabajo y estar más cerca de los insumos básicos y por otro lado, aquellas empresas que cambiaron de región lo hicieron principalmente por estar más cerca de los beneficiarios y del problema al cual dan solución, ya que es primordial para este tipo de empresas conocer en profundidad como funciona y vive la comunidad.
- Refiriéndose a las estrategias de mercado, como se puede apreciar en el párrafo anterior existe una baja correlación entre la ubicación de las empresas sociales y la ubicación de sus beneficiarios, especialmente las empresas que se ubican en la Región Metropolitana, caso contrario ocurre en la relación entre las empresas y las situaciones

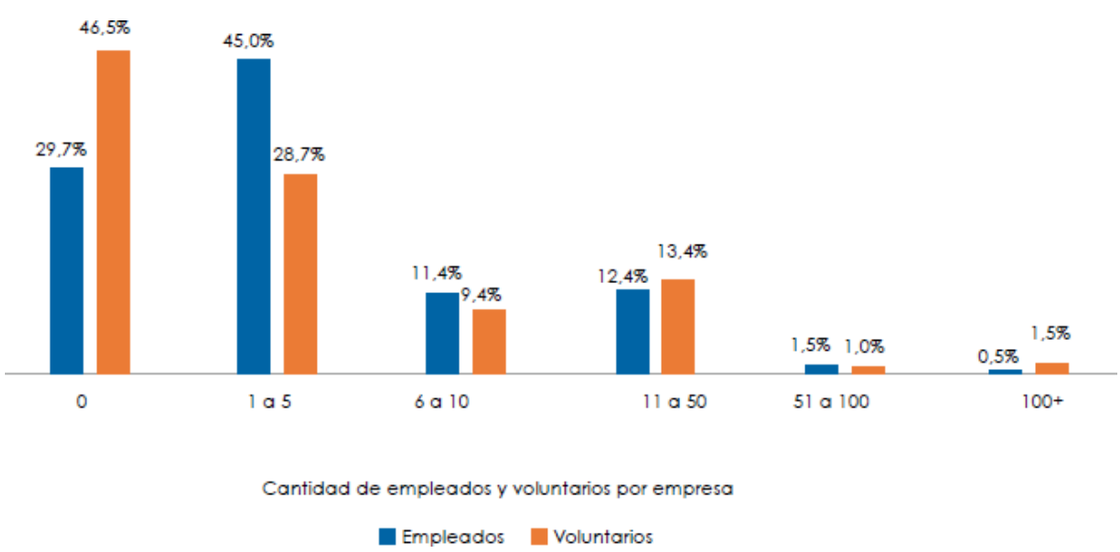
particulares del entorno al cual apoyan, siendo este hecho fundamental al momento de pensar en estrategias de desarrollo y crecimiento del emprendimiento, ya que al dar una solución específica a cierto entorno y esta solución ser exitosa, no quiere decir que vaya a lograr el mismo resultado en otra contexto, ya que existe una alta interdependencia entre el modelo de negocio y las particularidades de la comunidad local, siendo este ente el actor principal de las empresas sociales. Por la situación anterior descrita es que el estudio indica que las estrategias de escalamiento, movilidad y flexibilidad de las empresas tradicionales no son eficientes, aconsejando desarrollar investigaciones sobre alternativas de crecimiento en base a modelos de réplicas que integren al emprendedor y su negocio social a las nuevas situaciones particularidades del entorno en donde se desarrollaría. Actualmente las 3 principales estrategias que son utilizadas por este tipo de empresas son el ofrecer productos atractivos y novedosos, la experiencia en gestión y comercialización del equipo emprendedor, y el hacer alianzas con otras organizaciones. Por otro lado, refiriéndose a las fuentes de apoyo en el proceso de emprendimiento, los principales actores son amigos y familiares, otros emprendedores, sitios web especializados, académicos, el soporte dado por el Gobierno o alguna agencia de Gobierno, mentorías, incubadoras y aceleradoras de negocios.

- El reporte indica que las empresas sociales cuentan con capacidad limitada de generación de empleo, ya que se dio a conocer de aquellos emprendimientos que están en etapas nacientes el 30% no tiene empleados y el 45% contrata entre 1 a 5 personas. Refiriéndose a los niveles de voluntarios, el escenario no es distinto ya que el 28,7% de las empresas sociales entrevistadas cuenta con el apoyo de 1 a 5 voluntarios. A pesar de que cuentan con pocos colaboradores y les es difícil encontrar de calidad y que estén capacitados, el 64% de las empresas encuestadas se muestra satisfecha con el desempeño que han tenido sus colaboradores, ya que muestran altos niveles de compromiso, incluso sacrificando beneficios que pueden adquirir en una empresa tradicional. En el reporte se indica que esta dificultad de poder atraer y mantener colaboradores capacitados y con experiencia se podría originar por los bajos beneficios económicos que ofrecen, ya que se ubican bajo el promedio del mercado y que, a pesar de ofrecer otros beneficios como la flexibilidad horaria y la educación,

no son suficientes para mantener un equipo a largo plazo. Por otro lado, otra causa que el estudio indica podría originar esta falta de talento humano, es la falta de experiencia y entrenamiento en áreas críticas para el desarrollo de la empresa social, ya que como se puede apreciar en el gráfico nº8 sólo el 55% indica tener entrenamiento en emprendimiento social y un 30% en negocios autosustentables. En cuanto al tiempo de experiencia en áreas claves que apoyan el crecimiento de este tipo de empresa como ventas y marketing, desarrollo internacional y administración pública, siguen siendo bajos abarcando 2,93 años, 1,42 años y 1,78 años respectivamente. A continuación, se pueden apreciar cifras acordes a la cantidad de empleados, voluntarios, otros beneficios, años de experiencia y entrenamiento en diferentes áreas analizadas por el Global Entrepreneur Monitor el año 2016.

- En el gráfico n°6 se aprecia que el 74,7% de los emprendimientos cuenta con 0 a 5 empleados y el 75,2% con 0 a 5 voluntarios.

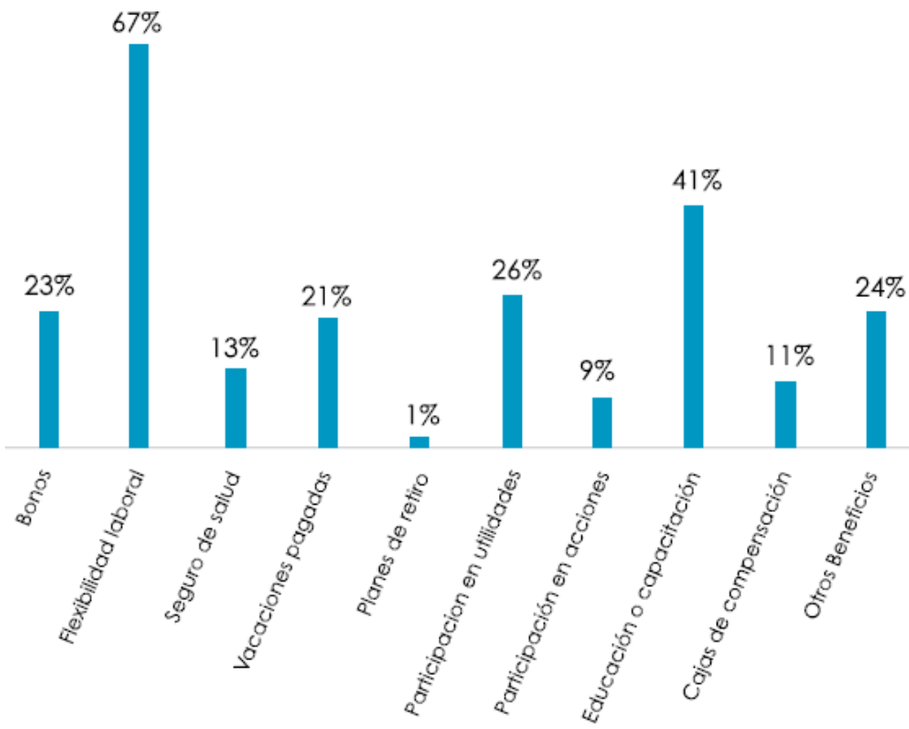
Gráfico n° 6 Cantidad de empleados y voluntarios.



Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

- En el gráfico n°7 se aprecia que los 3 principales beneficios laborales que los emprendimientos sociales dan son flexibilidad laboral, educación y/o capacitaciones y participación en utilidades.

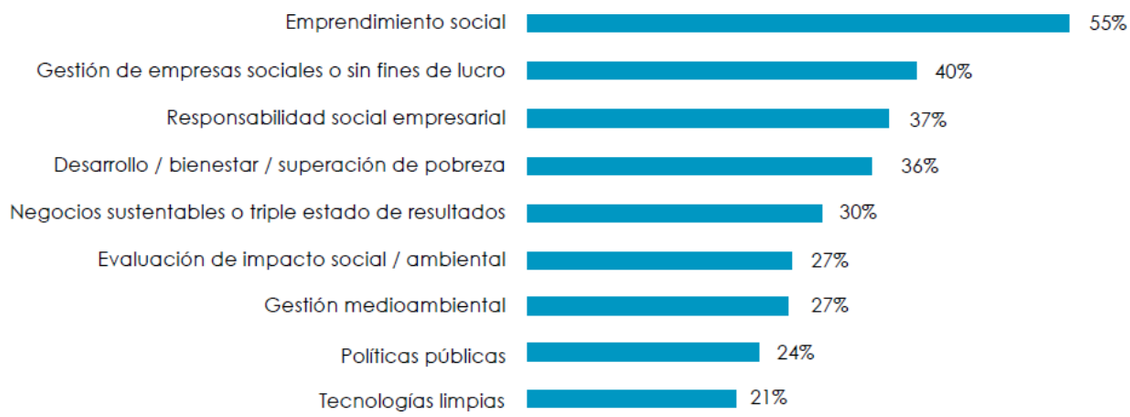
Gráfico n° 7 Beneficios Laborales.



Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

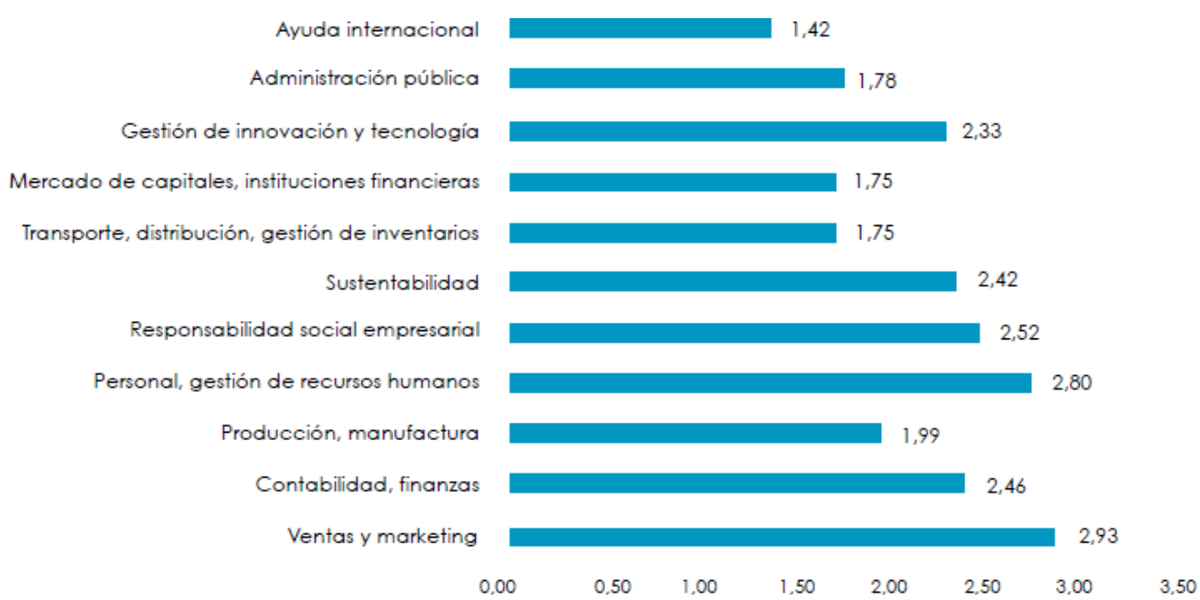
- En el gráfico n°8 se aprecia que menos del 50% de los emprendimientos sociales cuentan con entrenamiento y/o experiencia en áreas tales como gestión de empresas sociales, responsabilidad social, políticas públicas, evaluación de impacto, negocios sustentables, gestión medioambiental y tecnologías limpias. Por otro lado, el gráfico n°9 muestra que la experiencia laboral no alcanza los 3 años en áreas críticas tales como ayuda internacional, administración pública, gestión de innovación y tecnología, mercado de capitales, instituciones financieras, gestión de inventarios, sustentabilidad, responsabilidad social, gestión de recursos humanos, producción, contabilidad, finanzas, ventas y marketing.

Gráfico n° 8 Entrenamiento formal y experiencia previa.



Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

Gráfico n° 9 Años de experiencia laboral.



Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

- El principal competidor de los emprendimientos sociales son las empresas tradicionales (47% lo indica). Es importante diferenciar que en comparación a una empresa tradicional, las empresas sociales ofrecen productos y/o servicios para un segmento con necesidades específicas y al producir en pequeño volumen, estrategias de bajos costos no son usadas por la mayoría de ellos, ya que solo el 23,21% cree importante ofrecer precios bajos, en contraste con el 81,17% que indica que el valor

está en la fabricación y/o entrega de los productos y/o servicios, por lo que no se puede innovar en costos y creen que el componente social influenza positivamente la decisión de compra, ya que el 68% indica que si se saca este componente la empresa no sería rentable.

- En cuanto a las fuentes de financiamiento estas son diversas como se puede apreciar en el gráfico nº10, las más utilizadas son el aporte de capital de los socios y el aporte de amigos y/o familiares. Las fuentes de financiamientos son una de las mayores limitaciones con las que se encuentra una empresa social, tanto en el acceso a recursos como a herramientas financieras, especialmente después de los 6 meses, ya que las etapas iniciales son cubiertas por capital propio, amigos y familiares, y capital semilla, solo el 18% recibe inversión a partir de los 24 meses y se cree que su origen radica en que al ser el foco de este tipo de empresa el generar soluciones a un problema social, es poco el incentivo para los inversionistas tradicionales, ya que el retorno económico es bajo al ser un objetivo secundario. A pesar de que a medida que avanza el tiempo se han creado otros mecanismos de financiamiento supuestamente idóneos para este tipo de empresas como lo son las inversiones con impacto y el crowdfunding, estas tienen muy baja penetración solo un 6,3% y un 7,2% respectivamente; considerando que estas herramientas son poco usadas debido a que son necesarios conocimientos previos en áreas de marketing, administración y evaluación de negocios, conocimientos que como se pudo evaluar en partes anteriores son áreas críticas donde falta dominio de los emprendedores sociales. También el informe indica que para mejorar la situación anterior descrita se requiere un crecimiento en el número de intermediarios en las herramientas de inversión y que se debería avanzar hacia una nueva clase de activo social que busque desbloquear y atraer donaciones, desarrollar programas de bonos de impacto social, abrir líneas de inversión a partir de los fondos de ahorro previsional, entre otros. De esta manera aumentar las alternativas de financiamiento para los emprendedores sociales y que sean pertinentes también a cada etapa del emprendimiento. Complementando la información anterior, otros obstáculos que también se aprecian son la falta de comprensión y/o apoyo por bancos e instituciones financieras, problemas de flujo de caja, dificultades para acceder al mercado, falta de conciencia sobre problemas sociales por parte de los consumidores, redes de apoyo, falta de conocimiento sobre

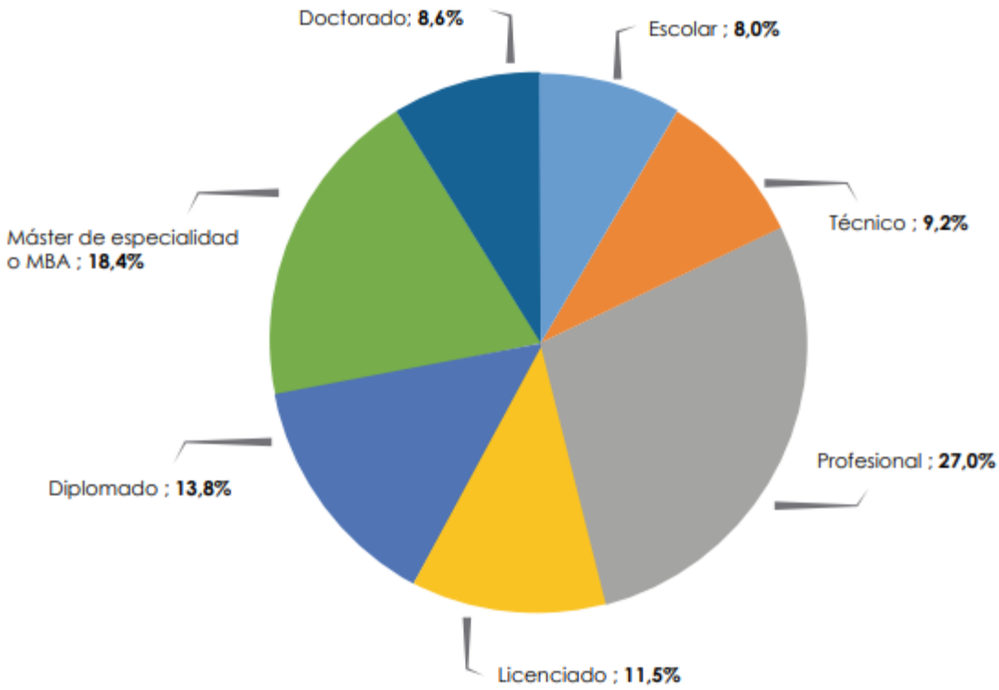
dónde pedir consejos, entre otras.

Gráfico n° 10 Fuentes de Inversión.

Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

- Las fuentes de ingresos de los emprendimientos sociales son diversas y durante el año 2015 el 57,4% de los encuestados indico percibirlos. Durante el año 2016 el 92% de las empresas sociales contaban con 1 a 3 fuentes de ingresos, teniendo solo el 8% más de 5 fuentes, destacándose la venta de productos y/o servicios a empresas privadas como la principal fuente de ingreso abarcando un 24,2% y reconocen que sus principales clientes son los consumidores generales a pesar de no generar grandes ingresos ya que solo abarcan un 17,3% de las ventas, luego siguen las ventas de productos y/o servicios al sector publico quienes abarcan un 15,4% y las demás fuentes de ingresos se diversifican entre fondos públicos (16%), donaciones individuales (7,5%), pagos por membresía (5,5%), donaciones corporativas o patrocinios (5,2%), ventas de productos y servicios a empresas sociales (5,2%) y contribuciones de fundaciones o corporaciones (3,6%).
- Como se visualiza en el gráfico n°11, el emprendimiento social cuenta con colaboradores con altos niveles educacionales, ya que el 8% de los encuestados solo cuenta con educación escolar en comparación al 9,2% técnico, al 27% profesional, al 11,5% con licenciados, al 13,8 con diplomados, al 18,4 con master de especialidad y al 8,6% con doctorados.

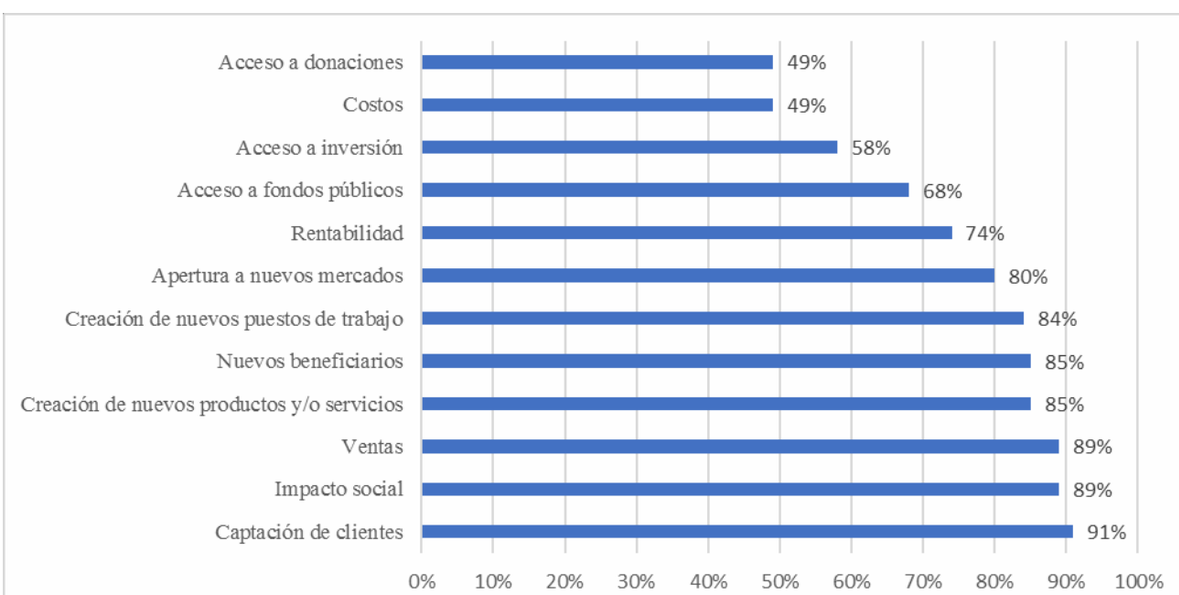
Gráfico n° 11 Niveles de educación de los emprendedores sociales en Chile.



Fuente: Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile 2016.

- A pesar de que los servicios y/o productos de los emprendimientos sociales tienen mayor alcance nacional y local abarcando un 48,5% y un 62,9% respectivamente (alcance internacional solo un 21%), existen grandes expectativas de crecimiento futuro en especial en el crecimiento de las ventas, impacto social y captación de clientes como se aprecia en el gráfico n°12.

Gráfico n° 12 Expectativas de crecimiento para próximos años.



Fuente: Elaboración propia en base a Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

- Se observa una falta de conocimiento sobre qué son y cómo se usan las herramientas de medición de impacto social y/o medioambientales, resultados que son primordiales para medir el éxito o fracaso de este tipo de empresas, ya que por un lado menos de la mitad de los emprendedores sociales los mide continuamente y por otro lado las herramientas utilizadas actualmente no logran demostrar su real impacto y la capacidad de dar soluciones, de actuar y apoyar frente a diversos problemas sociales. Estos resultados dan a conocer el trabajo, el grado de importancia y expectativas de éxito que tiene la propuesta de valor del negocio social y la confianza que pueden tener futuros inversionistas, ya sean públicos, privados y/o la sociedad civil en el desarrollo y retorno del proyecto, teniendo el emprendimiento social al darse a conocer de una forma más objetiva, mayor acceso a financiamiento. Otros beneficios que puede tener la medición constante del impacto social y medioambiental son la mejora continua, la validación interna, la credibilidad, la comunicación con grupos de interés, mejorar prácticas de gestión y mejorar las ventas. Dentro de las herramientas de medición de impacto social y/o medioambiental estudiadas el reporte indica 3 categorías, aquellas de estándar internacional que abarcan el 14,7%, las de desarrollo interno "ad hoc" que abarcan 40,2% y las de medición general abarcando el 38,2%. Según los porcentajes de utilización de las herramientas anteriormente mencionadas, es bajo el porcentaje de aquellas que realmente miden el impacto social y/o medioambiental, hecho que según las palabras de uno de los fundadores de Puntaje Nacional Fabián Martínez, este bajo porcentaje se podría originar debido a que los estudios de medición son costosos y los emprendedores sociales prefieren invertir ese dinero en el proyecto, causando el impacto en vez de medirlo. En cuanto a las otras categorías las herramientas de desarrollo interno no permiten una medición real del impacto, ni una base para poder comparar rendimientos ni efectos, pero si permiten que la organización entienda mejor sus áreas de impacto y analizar cómo avanzar en los objetivos que ellos mismos se ponen a corto y largo plazo; las herramientas de medición general tampoco entregan información relevante del impacto social o del efecto de las acciones sociales implementadas por la organización, son útiles para medir el desempeño

global de la empresa, cuando este no depende de acciones sociales. El cuadro n°2 muestra las herramientas más utilizadas según el reporte, en cada categoría.

Cuadro n° 2 Ejemplos de herramientas de medición de impacto social y/o medioambiental

Ejemplos de herramientas de medición e impacto social y/o medioambiental	
Estándar internacional (14,7%)	Evaluación B
	Análisis de ciclo de vida (LCA)
	Medición de huella de carbono
	Semáforo de la Pobreza
	Global Impact Investment Rating System (GIIRS)
	ISO
Desarrollo interno "ad hoc" (40,2%)	Kilos de productos defectuosos
	Cantidad de perros abandonados
	Calidad de vida de los beneficiarios
	Número de personas que utilizan el servicio
	Productos no arrojados a la basura
Medición general del desempeño (38,2%)	Presencia de redes sociales
	Cantidad de visitas a la página web
	Cantidad de clientes
	Control de costos
	Control de presupuesto

Fuente: Elaboración propia en base a Reporte Estudio Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile.

Existen muchas fortalezas con las que cuenta este tipo de emprendimiento que hacen que su crecimiento sostenible en el tiempo sea importante tales como el impacto en las comunidades, la detección de problemas aun no visibilizados, la creación de conciencia, la flexibilidad horaria, su adaptabilidad, entre otras. Y a pesar de que existe un interés por parte del gobierno de crear instancias de desarrollo y crecimiento aún quedan desafíos importantes que resolver, tales como la burocracia para llevar a cabo los trámites y el costo en el proceso de avance del proyecto que significa un cambio de mando. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016)

4.1.5.6 Intermediarios nacionales del ecosistema del emprendimiento social.

A nivel nacional los intermediarios que han tenido mayor participación en el desarrollo de las empresas sociales han sido:

- En el sector público destacan las instituciones CORFO quienes desde sus orígenes tienen como objetivo apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país junto, con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas. (CORFO) Y el Servicio de Cooperación Técnica, desde ahora SERCOTEC, quienes son una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. (SERCOTEC)
- En el ámbito académico algunas de las instituciones destacadas son la Universidad del Desarrollo (UDD) que en conjunto con la Fundación Miguel Kast crearon el Instituto de Innovación Social con el objetivo de potenciar las capacidades de las personas a través de la generación de conocimiento, difusión, desarrollo y evaluación de estrategias en emprendimiento e innovación social. (Instituto de Innovación social) Otra de las instituciones relevantes en el ecosistema del emprendimiento social es el Instituto del Emprendimiento, también creado por la misma Universidad del Desarrollo, pero por su Facultad de Economía y Negocios, 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. Su gran importancia radica en que lleva a cabo el proyecto GEM Chile el cual es parte del proyecto GEM Mundial del cual han participado más de 80 países y tiene por objeto medir la actividad emprendedora y sus condicionantes, buscando identificar áreas de oportunidad para la aplicación de políticas públicas eficientes en promover el emprendimiento. (Facultad de Economía y Negocios, UDD)
- En el ámbito de laboratorios de innovación social destacan Colab UC quien es el laboratorio de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Nació el año 2011 en la Escuela de Administración UC ante la necesidad de un espacio para observar, reflexionar y ejecutar acciones para enfrentar problemáticas

socioambientales y económicas. Buscan facilitar la co-producción de conocimiento, estimular el surgimiento de agentes de cambio y colaborar con distintos actores del ecosistema. (Colab)

Otro destacado es Laboratorio de Gobierno, quien nace el año 2014 en Chile de la necesidad que tienen las instituciones del sector público para adaptarse a cambios en el entorno, con el objetivo de promover un Estado innovador al servicio de las personas. Su misión es desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de innovación centrados en las personas dentro de las instituciones del sector público, con la visión de basar estos procesos en la articulación de una nueva relación de confianza entre ciudadanos, el Estado, sus funcionarios y el sector privado. (Laboratorio de Gobierno) Y Socialab, laboratorio de innovación como se había dicho en apartado anterior, que tiene diferentes oficinas alrededor del mundo, siendo una de ellas Chile. Es así como gracias a sus socios y el trabajo del equipo detrás de la institución hasta ahora han podido apoyar alrededor de 500 emprendimientos sociales en diferentes etapas. (Socialab, s.f.)

- En el ámbito de fundaciones que apoyen en la creación y desarrollo de emprendimientos sociales, destaca la Fundación Ashoka, la cual ya se había mencionado a nivel internacional, pero en Chile la fundación selecciona a los emprendedores sociales más innovadores, para trabajar junto a ellos y otros aliados estratégicos tales como universidades, organizaciones de la sociedad civil, sector público y privado, y medios de comunicación, formando equipos de trabajo que impulsen y aceleren la formación de agentes de cambio que den solución a problemas en las áreas de educación, salud, desarrollo económico, medioambiente y participación ciudadana. (Ashoka)

  Algunos de los programas que Ashoka ha llevado a cabo en Chile son:

  a) **Ashoka U**, el cual trabaja junto a universidades para derribar barreras para el cambio institucional, promoviendo la cultura de la innovación en todos los campus, una de las iniciativas de este programa es el encuentro MINKA que intenta fortalecer los ecosistemas de innovación social a nivel país.

b) **Piloto sudamericano de Commons** en Chile, el cual desea activar el desarrollo de iniciativas dentro de las instituciones de educación superior.

c) **La red de apoyo de Ashoka (ASN por sus siglas en inglés)**, es una comunidad de líderes innovadores globales de diferentes áreas. La comunidad conecta a emprendedores sociales de todo el mundo para apoyarlos en el cambio social positivo. Por otro lado, los miembros de la comunidad apoyan económica y estratégicamente a la fundación.

También la fundación está formando una comunidad de instituciones educativas, buscando y seleccionando jardines infantiles y colegios, quienes dan mayor importancia a enseñar la empatía, trabajo en equipo, nuevo liderazgo y capacidad de hacer cambios en sus alumnos. De esta manera Ashoka conecta a instituciones educativas con los emprendedores sociales líderes para que trabajan en conjunto en desarrollar metodologías de educación innovadoras.

- En el ámbito de las incubadoras y aceleradoras destacan:

a) **Start-Up Chile** (SUP), la cual es una aceleradora de negocios creado por el Gobierno de Chile; actualmente es la aceleradora líder de Latinoamérica, entre las TOP 10 a nivel global y posee la más grande y diversa comunidad de startups en el mundo. (Start-Up Chile)

b) **Casa- Co** ubicada en Chile, la cual se enfoca en crear condiciones necesarias para potenciar y acelerar el desarrollo de proyectos, teniendo especial atención en generar una comunidad que colabore, generando un espacio donde convergen mentes y proyectos innovadores que están en etapa de crecimiento y creando un impacto en sus áreas. (CasaCo)

c) **Agora Partnership** aceleradora, incubadora, venture fund y aliado mentor que apoya a emprendedores sociales, fue creada en el año 2005 y cada año busca trabajar con emprendedores sociales con alto potencial. (Agora Chile)

d) **Emprediem**, creada en el año 2011, es una plataforma de vinculación y gestión para la innovación social formada por un grupo de empresas sociales que busca democratizar el emprendimiento y la innovación social, con el objetivo de generar un impacto positivo en Latinoamérica y el mundo. Actualmente desarrollan 3 programas, estos son Balloon Latam que promueve el desarrollo sociocultural sustentable para potenciar comunidades resilientes en América Latina, Glocart, una comercializadora de productos creados a mano por emprendedores locales de diferentes sectores de Chile y Mentores de Impacto la cuál es una red enfocada en apoyar y fortalecer a emprendedores y empresas de todas las regiones de Chile, que estén generando un impacto positivo al mundo. (Emprediem)

e) **Endeavor**, organización sin fines de lucro fundada en 1998, la cual trabaja como aceleradora de negocios de alto impacto, específicamente busca trabajar y apoyar a emprendedores capaces de aportar al desarrollo económico, crear empleos y transformar industrias. (Endeavor Chile, s.f.)

f) **Netmentora** aceleradora creada en 1986, está presente en 10 países y la constituye una red de empresarios voluntarios que acompañan a los emprendedores de todo tipo, incluso tecnológicos y/o con alto impacto socio ambiental para que desarrollen su potencial para crear empleo y ayudarlos a llevar a cabo con éxito la creación, recuperación o expansión de su empresa. (Netmentora)

4.1.6 Microemprendimiento en Chile.

Los microemprendimientos según el enfoque de la investigación son aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario y no superan los 9 trabajadores. (Gobierno de Chile, 2014) Se considera relevante describir el escenario actual del microemprendimiento tradicional, antes de comenzar a describir el microemprendimiento social, ya que así el lector podrá entender las diferencias y semejanzas que tienen ambas empresas.

4.1.6.1 Microemprendimiento Tradicional

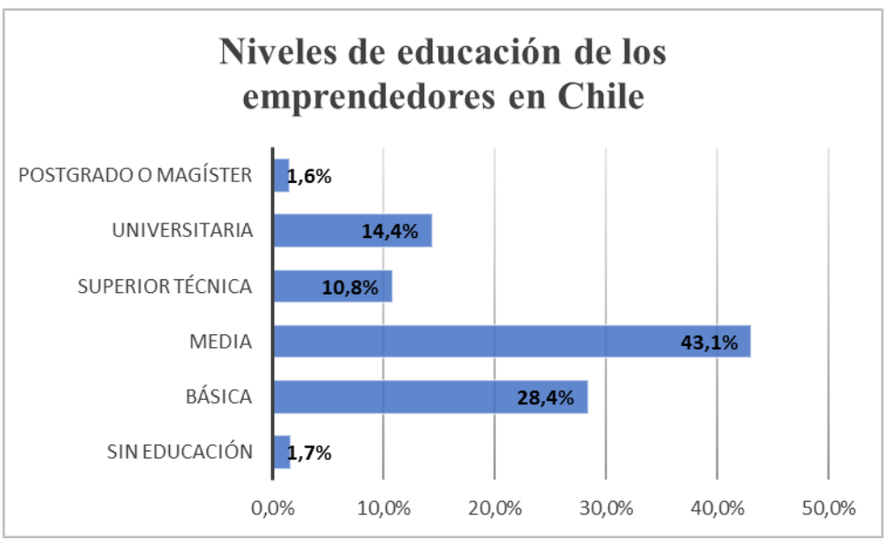
Los microemprendimientos tradicionales, son creados por microemprendedores, quienes son *"Trabajadores por cuenta propia o empleadores dueños de una microempresa con hasta 10 trabajadores, incluido el dueño*". Dentro de sus principales motivaciones para iniciar la microempresa están el surgimiento de una necesidad (57,9%), el surgimiento de una oportunidad (30,3%) y por tradición familiar (10,3%). (INE, 2017) Según las cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el año 2017, en Chile existen aproximadamente 1.992.578 microemprendedores de los cuales el 45% tiene una antigüedad mayor de 10 años, l7,3% tiene una antigüedad de entre 8 y 10 años, el 8% entre 6 y 8 años, el 9% entre 4 y 6 años, el 10,7% entre 2 y 4 años y el 15,7% entre 1 y 2 años. Por otro lado, el 60,8% son hombres y el 39,2% mujeres; y están presentes principalmente en las áreas de comercio (28,8%), servicios (24,1%) e industrias manufactureras (14,6%).

Se dio a conocer en la V Encuesta de Microemprendimiento del año 2017 que el 17% de los microemprendedores son empleadores, el 67,9% son trabajadores por cuenta propia y el 15,1% lo hace como trabajador por cuenta propia con al menos un ayudante.

En cuanto a su ubicación el 40,4% de los microemprendimientos se encuentra en la Región Metropolitana y el 59,6% restante se encuentra diversificado por las distintas regiones del país. Acerca de los niveles educacionales, más del 50% de los emprendedores cuenta con educción escolar completa, pero al poner atención en estudios superiores no se repite la misma situación, como se aprecia en el gráfico n°13 con mayor detalle los niveles de educación. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018) Por otro lado, en los últimos 5 años sólo el 20,5% ha tomado una capacitación relacionada con la actividad económica que desarrolla. De estos el 32,8% financió la capacitación mediante programas de gobierno y el 30,8% lo hizo con sus recursos propios. Dentro de las razones para no capacitarse la encuesta

indica que principalmente el 29,9% no sabe dónde acudir y el 20,9% es por falta de interés, otras razones que se dan a conocer pero en menos grado de importancia son la necesidad de copago y falta de tiempo adicional, ya que en algunos casos no solo se dedican a su microemprendimiento sino que tienen dos empleos. (INE, 2017) También según la información obtenida en el boletín El microemprendimiento en Chile 2018 realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se conoce que las áreas donde se desarrollaron mayores capacitaciones durante el año 2017 fueron en un 40,5% en el área en la cual trabaja, un 15,9% en áreas de ventas y marketing y el 15,7% en áreas de gestión y administración del negocio. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018)

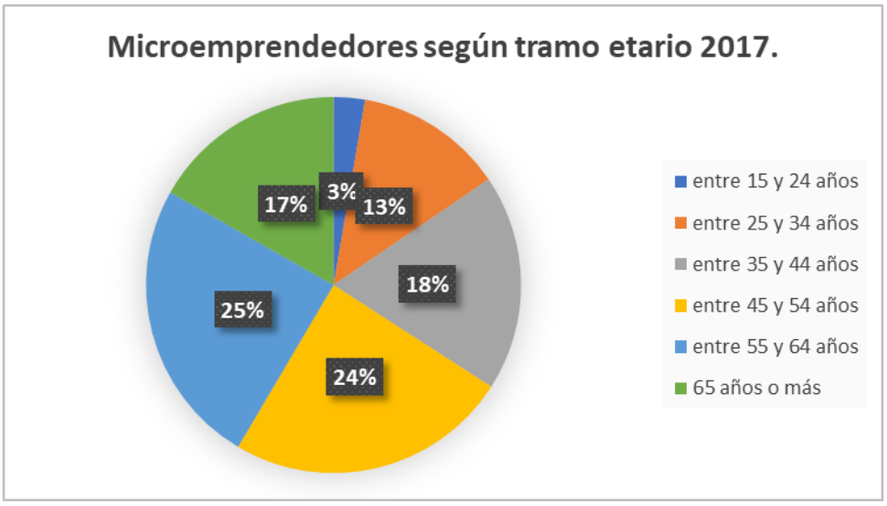
Gráfico n°13 Niveles de educación.



Fuente: Elaboración propia en base a V Encuesta de microemprendimiento 2017, INE

El mayor rango de edad en donde se desarrollan los microemprendimientos es entre los 45 y 64 años, concentrándose el 49,1% de las microempresas. En el gráfico n°14 se visualiza con detalle los rangos etarios *(INE, 2017)*

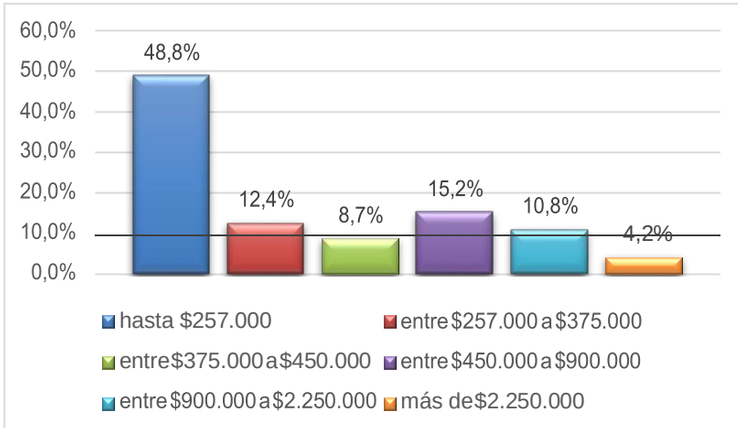
Gráfico n° 14 Microemprendedores según tramo etario 2017



Fuente: Elaboración propia en base a V Encuesta de microemprendimiento 2017, INE

Las principales limitaciones que se encuentran al crecimiento son la falta de clientes (29,5%) y las fuentes de financiamiento (25,4%), ya que el 76,4% de los microemprendedores utiliza sus recursos propios, de amigos y/o familiares, el 7,6% utiliza financiamiento privado de instituciones con o sin fines lucro, en el caso de las alternativas con instituciones con fines de lucro algunas opciones son créditos bancarios, créditos de casas comerciales, cooperativas, casas de compensación y créditos de proveedores. En cuanto a las alternativas con instituciones sin fines de lucro algunas son, Fondo Esperanza, Banigualdad, Acción Emprendedora, Infocap y Prestamists. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018) Los rangos de ingresos que generaron los microemprendimientos durante el año 2017 se aprecian en el gráfico n°15 y como se puede analizar el mayor porcentaje de generación de ingreso se encuentra en el tramo de hasta $257.000, situación preocupante ya que es un monto menor al sueldo mínimo de $ 301.000 actualizado en septiembre del 2019. (Dirección del trabajo, 2019)

Gráfico n° 15 Ingresos generados de los microemprendimientos, 2017



Fuente: Elaboración propia en base a V Encuesta de microemprendimiento 2017, INE.

Los lugares de trabajo que son utilizados en general son la propia vivienda del microemprendedor (29,3%), instalaciones u oficinas fuera de su vivienda (20,1%) y en la casa o negocio del cliente (18,6%). (INE, 2017)

En cuanto al ámbito legal el 52,2% no ha iniciado actividades, de los cuales el 37,7% piensa que no es un trámite necesario, el 31% piensa que su negocio es muy pequeño como para realizar el trámite y el 8,5% piensa que ningún negocio como el de ellos está registrado. Por otro lado, el 38,2% a iniciado actividades como persona natural y solo el 9,5% como persona jurídica. También la V Encuesta de microemprendimiento 2017 indica que el 25,9% conoce el régimen de microempresa familiar y el 14,9% conoce el régimen de tributación especial para las MiPymes. De los que conocen el régimen solo el 7,8% se acoge al régimen de microempresa familiar y un 14,8% al régimen de tributación especial para las MiPymes. Se indica que los microemprendimientos deben actualizar su situación legal ya que la informalidad propicia baja productividad, condiciones laborales precarias e inestables, menores ingresos y falta de acceso al seguro social. En cuanto a las cotizaciones en AFP, sistemas de salud y/o seguro de accidentes, a mayo del 2018 solo el 41,4% ha cotizado en alguna de las alternativas, de estos el 45,6% sólo cotiza en sistema de salud, el 0,8% sólo en AFP, el 30,5% en sistemas de salud y pensiones, el 17,9% en sistemas de salud, pensiones y seguros de accidentes, y el 2,5% sólo en seguro de accidentes. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018)

Las jornadas laborales semanales son extensas ya que el 72,4% trabaja entre 5, 6 o 7 días y el 24,6% trabaja de 1 a 4 días, sumándole a esto que el 15,7% realiza una actividad económica adicional a su microemprendimiento.

En cuanto a temas contables el 33,2% de los microemprendedores tiene contabilidad formal, el 16,4% realiza el registro a través de su registro personal. De los emprendedores con contabilidad el 70,5% diferencia los gastos del negocio y los gastos del hogar. (INE, 2017)

La capacidad de generación de empleo es baja ya que del total de microemprendedores empleadores el 37,5% de ellos tiene solo un trabajador permanente y el 37% cuenta con 2 o 3 trabajadores. Por otro lado, de aquellos que han contratado el 66,5% mantiene acuerdo de palabra y el 18,2% acuerdos escritos. (INE, 2017)

Complementando las características mencionadas, según la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), dentro de los principales datos que dio a conocer en la encuesta "Radiografía del emprendimiento en Chile 2018" indica que el 70,2% de los emprendimientos son microempresas y el 23,4% pequeñas empresas. Por otro lado, al igual que la información de la V Encuesta de Microemprendimieto 2017 y el Boletín ¨El microemprendimiento en Chile 2018¨ entregado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Asech indica que los principales motivos de fracaso al levantar un negocio son la mala administración (17,4%), problemas para conseguir financiamiento (13.8%), entre otros conflictos que concentran un 25,4% abarcando problemas tales como, dificultad con socios, falta de clientes, problemas personales, crecimiento excesivo y falta de compatibilidad con la familia. (ASECH, 2018)

A pesar de los beneficios que los microemprendedores aprecian tales como ser su propio jefe que abarca el 34,1%, la flexibilidad horaria de acuerdo a la cantidad de trabajo que haya en el momento con un 21,4%, que les permite conjugar responsabilidades domésticas junto a las laborales, al comparar las diferentes investigaciones estas apuntan que las alternativas de financiamiento y la estructura tributaria para las pequeñas empresas son las dimensiones que más influyen negativamente al momento de levantar un negocio y que las llevan a fracasar, en un 41,7% y 32% respectivamente, siendo al parecer estos dos primeros ámbitos los desafíos prioritarios entre otros como, la baja cobertura del seguro social en comparación a personas asalariadas, la baja calificación del capital humano y la administración de los recursos financieros. (Muñoz, Kimmitt, Tomás, & Velásquez, 2016)

4.1.6.1.1 Alternativas de financiamiento para microemprendimientos tradicionales.

A continuación, se dará una mirada a las diferentes alternativas de financiamientos que cuentan los microemprendimientos tradicionales en los sectores públicos y privados, analizando tanto organizaciones financieras y no financieras.

Entre las alternativas que otorga el sector público, principalmente estas vienen de las siguientes instituciones:

1. La Corporación de Fomento (CORFO), quien desarrolla programas en diferentes áreas de trabajo tales como Innovación, Desarrollo Pyme, Inversión y Financiamiento, Chile Transforma, Capacidades Tecnológicas e Inversiones Estratégicas. En cuanto a los programas de apoyo a pyme enfocadas en el financiamiento existen los siguientes: (CORFO, s.f.)
    - **Semilla CORFO:** Apoya emprendimientos dinámicos, lo que significa que en 3 años puedan alcanzar ventas por un monto igual o superior $1.000.000 de dólares y que tengan la capacidad de crecer y aumentar sus ingresos al doble cada 3 o 4 años. Para participar el proyecto debe tener, por lo menos, un primer análisis de mercado, la solución que van a implementar y un equipo de trabajo. (CORFO, s.f.)
    - **Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Escalamiento**: Apoya emprendimientos dinámicos que han finalizado las etapas de creación y puesta en marcha, su objetivo es que el proyecto siga escalando. El apoyo se otorga a través de la creación de un Fondo de Subsidio Semilla de Asignación Flexible, administrado por una Aceleradora de Negocio. (CORFO, s.f.)
    - **Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos**: El programa apoya con fondos para la primera fase de desarrollo de un emprendimiento dinámico en un ámbito específico, para que pueda seguir madurando y avanzando. (CORFO, s.f.)
    - **Start-Up Chile:** Aceleradora del Gobierno de Chile, potencia emprendimientos tecnológicos globales que usen al país como plataforma para escalar al mundo. Principalmente entrega un Cofinanciamiento de 25 millones. (CORFO, s.f.)
    - **The S Factory (TSF):** El proyecto apoya mujeres líderes que conviertan ideas innovadoras en prototipos funcionales, específicamente proyectos con orientación tecnológica que tengan potencial de crecimiento y alto impacto. El

programa se enfoca en 12 semanas de entrenamiento de cómo crear negocios escalables con un cofinanciamiento de 10 millones de pesos. (CORFO, s.f.)

- **Fondo de Desarrollo y Crecimiento**: Tiene como objetivo fomentar la creación de fondos de inversión que permitan financiar y desarrollar las pequeñas y medianas empresas chilenas, con alto potencial de crecimiento y que se encuentren en etapas de expansión. (Gobierno de Chile, 2014) Para ello, CORFO pone a disposición recursos en modalidad de Línea de Crédito para Fondos de Inversión que busquen invertir en empresas que cumplan con las características del programa. (CORFO, s.f.)
- **Fondo Etapas Tempranas:** El objetivo del programa es fomentar la creación de fondos de inversión, que permitan financiar y desarrollar las pequeñas y medianas empresas del país que se encuentren en etapas tempranas y que presenten potencial de crecimiento e innovación. (Gobierno de Chile, 2014)
- **Garantía CORFO PRO-INVERSIÓN**: El programa apoya a pequeñas y medianas empresas a conseguir financiamiento. Esto lo realiza dando el respaldo frente a bancos u otras instituciones financieras, facilitando que las pequeñas y medianas empresas consigan un crédito o alguna forma de préstamo. (CORFO, s.f.)
- **Garantías CORFO para Inversión y Capital de Trabajo (FOGAIN)**: El objetivo del programa es respaldar financiamientos de largo plazo para los segmentos de micro, pequeñas y medianas empresas. La garantía puede ser usada para operaciones de crédito, leasing, leasback y factoring; ya sea en pesos, UF, dólares o euros. Las garantías cubren hasta cierto porcentaje, que va a depender del tamaño de la empresa y las características de la operación. CORFO avala parcialmente a la empresa ante la institución financiera (banco o cooperativa) para obtener un crédito, y sirve de respaldo ante un eventual incumplimiento de la empresa en el pago del préstamo. (CORFO, s.f.) (Gobierno de Chile, 2014)
- **Crédito CORFO MIPYME:** El objetivo del programa es mejorar la oferta de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB), que otorguen operaciones de crédito, leasing y/o factoring. Las instituciones financieras no bancarias que participan de este programa son Autofin S.A, BHV Capital Servicios Financieros

SpA, Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Inés Ltda., Emprende Microfinanzas S.A, Latam Factors S.A, Logros Factoring SpA, Orsan Factoring S.A, Fondo Esperanza SpA, Liquidez Factoring, SMB Factoring S.A. y Servicios Financieros Progreso S. (CORFO, s.f.)

2. El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), es otra de las instituciones públicas que desarrolla programas de financiamiento para micro, pequeñas y medianas empresas principalmente en etapas iniciales y de crecimiento, estos son: (SERCOTEC, s.f.)
   - **Crece Abeja y Crece Multisectorial**: Son subsidios no reembolsables destinados a potenciar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas o su acceso a nuevas oportunidades de negocio. Apoya la implementación de un plan de trabajo que incluye acciones de gestión empresarial (asistencias técnicas, capacitación y acciones de marketing) para el fortalecimiento de competencias de los empresarios y empresarias, así como el financiamiento de inversiones.
   - **Capital Abeja Emprende y Capital Semilla Multisectorial:** Son fondos concursables que apoyan la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado. Cofinancian un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio. Este plan de trabajo incluye acciones de gestión empresarial (capacitación, asistencia técnica y acciones de marketing) e inversiones en bienes necesarios para cumplir el objetivo del proyecto. (SERCOTEC, 2018)
   - **Fondo de Desarrollo de Negocios Crece:** Programa que potencia el crecimiento de micro y pequeñas empresas o su acceso a nuevas oportunidades de negocio, este programa también considera cooperativas y empresas de menos de un año de existencia. Su forma de operar es a través de un mecanismo concursable, el cual finalmente otorgará un subsidio no reembolsable de hasta $6 millones, que cubre hasta $1,5 millones para asistencia técnica, capacitación y acciones de marketing, el fortalecimiento de competencias de los empresarios y empresarias, y hasta $4,5 millones para el financiamiento de inversiones en activos, infraestructura y capital de trabajo. (SERCOTEC, 2018)

3. El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), es un servicio del Gobierno de Chile, su objetivo central es apoyar a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su calidad de vida. (FOSIS, s.f.) Al igual que las instituciones mencionadas anteriormente, implementa y desarrolla programas que se podrían clasificar como alternativas de financiamiento para microempresas, estos son: (FOSIS, s.f.)

   - Programa yo emprendo grupal autogestionado.
   - Acción en Comunidad.
   - Más Territorio.
   - Yo Emprendo Semilla.
   - Yo emprendo.
   - Programa acceso al micro financiamiento.

   Pero a pesar del apoyo que pueden otorgar es relevante mencionar que los programas anteriores van destinados a grupos u organizaciones que se encuentren en los tramos de menores ingresos o mayor vulnerabilidad (dentro del 60% más vulnerable) según el registro de hogares y comunidades. Por otro lado, en algunos casos el proyecto auto clasifica al beneficiario de acuerdo con las características anteriores mencionadas, lo que reduce aún más las posibilidades de participar.

En cuanto instituciones no financieras y privadas que desarrollan programas de financiamiento para los microemprendimientos, dentro de los más destacados se encuentran: (Coloma, 2017)

1. Fondo Esperanza (FE), es una institución de desarrollo social y forma parte de Fundación de Microfinanzas BBVA (FMBBVA) y del Hogar de Cristo. Apoya a emprendedores de sectores vulnerables, a través de una metodología consistente en la entrega de servicios microfinancieros (microcréditos y microseguros), capacitaciones y el fortalecimiento de sus redes de apoyo, con el objetivo de desarrollar sus negocios, mejorando sus condiciones de vida, la de sus familias y comunidades. Los programas de financiamiento que ofrece son: (Fondo Esperanza, s.f.)

   - **Servicios Microfinancieros Grupales**: Programa del cual se puede participar una vez ingresando a un Banco Comunal ya existente en su comuna o formando

uno nuevo con otros emprendedores, con el objetivo de solicitar créditos progresivos a la institución de desarrollo social. Los préstamos aumentan a medida que avanza de ciclo la mipyme y se entregan bajo la modalidad de Coavalidad Solidaria, esto quiere decir que cada integrante solicita créditos y desarrolla sus negocios de forma independiente, pero el compromiso de pago es de forma grupal. El crédito de Banco Comunal se caracteriza por ser un crédito progresivo, por otorgar montos que van desde $70.000 en el primer ciclo hasta $1.300.000, por dar plazos de pago entre 4 y 7 meses, por dar la posibilidad de pagos semanales o quincenales y por tener coavalidad solidaria. También este servicio microfinanciero grupal otorgo otro tipo de crédito denominado, Crédito de Oportunidad el cual otorga dinero para invertir en oportunidades de negocio, se caracteriza por otorgar montos entre $60.000 y $300.00 y para obtenerlo se debe contar con un aval dentro del Banco Comunal que no posea Crédito Oportunidad, los plazos del crédito son paralelos al del crédito de Banco Comunal, por lo que deben finalizar al mismo tiempo y los pagos son en concordancia a la frecuencia de su crédito de Banco Comunal. (Fondo Esperanza , s.f.)

- **Servicios Microfinancieros Individuales**: Este programa está dirigido a emprendedores con negocios más consolidados, que necesitan de un mayor financiamiento para desarrollarlos y aumentar su capacidad de producción. Se otorga un Crédito de desarrollo el cual es individual para emprendedores con negocios más desarrollados y que requieren mayor financiamiento para consolidarlos. (Fondo Esperanza, s.f.)

2. Banigualdad, es una fundación que entrega microcréditos y capacitación a emprendedores de escasos recursos como métodos para promover la movilidad social, apoya a pequeños emprendedores con créditos que van desde los cien mil hasta un millón de pesos que son renovables cada 5 meses, se pagan en pequeñas cuotas semanales de manera grupal y para otorgarlos no piden antecedentes personales, ni liquidaciones de sueldo, ni DICOM. Su metodología de trabajo se basa en grupos de 18 o más personas que se juntan para recibir sus capacitaciones una vez por semana y avalarse entre ellos. A cada uno de estos grupos les llaman “centros solidarios”. A pesar de que los microcréditos son individuales, para a optar a ellos es necesario

pertenecer a uno de estos “centros solidarios”, ya que son las personas de un mismo grupo las que se avalan entre sí. A esto la fundación le llama “aval solidario”, los requisitos pedidos por la fundación para adquirir uno de estos microcréditos son ser mayor de edad, ser responsable, con ganas de salir adelante y emprender; tener interés en capacitarse, tanto en formación empresarial como habilidades personales; tener disponibilidad para reunirse una vez por semana con su asesora y compañeros de centro; contar con un emprendimiento o tener una idea de negocio que le permita tener ingresos semanales; no tener créditos vigentes en otras instituciones de microcrédito; residir en el mismo sector, población o villa en donde se ha formado el centro, por al menos 1 año de antigüedad y tener salud compatible con su negocio o idea de negocio. (Banigualdad, s.f.)

3. Emprende Microfinanzas, es una empresa privada de responsabilidad social cuyo objetivo es generar más oportunidades para los que tienen menos a través de la inclusión financiera, que es dar acceso a financiamiento a personas que no pueden acceder a la banca tradicional. Dan créditos a microempresarios y emprendedores que no tienen acceso a los bancos y financieras tradicionales, en general agricultores, comerciantes, modistas, artesanos, taxistas y transportistas, feriantes, locatarios de ferias persas, vendedores ambulantes y todo emprendedor que necesite dinero para su negocio, pero que tienen negocios con al menos 6 meses de antigüedad y que necesitan realizar inversiones, comprar insumos, maquinarias, mejorar locales o cualquier otra inversión en un emprendimiento que ya existe. Apoyan emprendimientos informales en la medida que dicha informalidad es una situación que el emprendedor espera superar en una futura etapa de desarrollo. Los créditos que otorga son: (Emprende MF, s.f.)

   - Crédito microempresa.
   - Crédito Agrícola.
   - Crédito de Emergencia.
   - Crédito Microempresa para Inversión o maquinaria.

En cuanto a las cajas de compensación quienes son instituciones de previsión social, constituidas jurídicamente como corporaciones de derecho privado sin fines de lucro, cuyo objeto es la administración de prestaciones de seguridad social. (Cajas de Chile A.G, s.f.) De las 5 existentes en Chile solo la Caja de Compensación Los Andes cuenta con un crédito especial para los microempresarios, este es el Crédito Microempresario que otorga hasta 1.000 UF a afiliados de la institución dependiendo de la capacidad de endeudamiento, no necesita garantía y financia capital inicial, capital de trabajo e inversión en equipamiento. (Caja los Andes, s.f.)

En cuanto a bancos que se encuentran en Chile, tras el análisis de los principales bancos mediante sus plataformas web tales como Banco BCI, Banco Santander, Banco Scotiabank, Banco de Chile, Banco Bice, Banco Itaú y Banco Copbanca, (Sitios.cl, s.f.) todas las instituciones cuentan con una sección la cual se enfoca en pymes y en darles apoyo financiero, ya sea mediante créditos comerciales, leasing, factoring y/o créditos de capital de trabajo previa evaluación de la Pyme. Pero la Institución bancaria más destacada a lo largo de la historia por su apoyo a microemprendededores es Banco Estado Microempresa, quien fue denominada dentro de las cuatro instituciones financieras que ofrecen créditos productivos especializados. (Coloma, 2017) Y que se especializa en atender las necesidades de financiamiento de trabajadores independientes o dueños de negocios con al menos un año de antigüedad, que desarrollen actividades productivas, de comercio o de servicios, con un volumen de ventas de 2.500 UF al año, que desarrollan sus negocios en los rubros de Comercio, Transporte de Pasajeros o Carga, Pequeña Agricultura, Pesca Artesanal, Servicios Profesionales o Técnicos Independientes, Manufactura, Artesanado y Turismo. (BancoEstado, s.f.)

4.1.6.2 Microemprendimiento Social.

Como se aprecia en el apartado *4.1.5.5 Emprendimiento social, mirada nacional actual*, aproximadamente el 70% de los emprendimientos sociales en Chile son microempresas, ya que tienen contratados entre 1 a 9 empleados, característica que basada en la clasificación de empresas según el tamaño entregada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo pertenecerían a esta categoría. Por este motivo se puede decir que las características descritas en el apartado mencionado, son las que actualmente tienen este tipo de microempresas las cuales:

i. Comercian para fines no lucrativos, pero que al mismo tiempo buscan ser lucrativas, con el objetivo de dirigir la rentabilidad generada al aumento del beneficio de la población objetivo.
ii. No reparten solo los beneficios entre sus socios, sino que un porcentaje lo reinvierten para el beneficio colectivo que persiguen.
iii. Los beneficios sociales superan a los particulares, explotando un sector de la industria con un alto valor social o ecológico (Pfeilstetter, 2017)
iv. Pueden desarrollarse en diferentes sectores, teniendo como principal característica la creación de cambio y valor social sostenible, buscando constantemente eliminar el desequilibrio social que detectan en el entorno dando solución a problemas de la población más vulnerable, utilizando las herramientas y mecanismos de los emprendimientos tradicionales. (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008)

En la actualidad son muchos los desafíos con los que deben enfrentarse para poder crecer siendo uno de estos el acceso a fuentes de financiamiento, al cual se le dará énfasis en la investigación, ya que se cree que mejorando este desafío las microempresas sociales podrán acceder a entrenamientos y capacitaciones en áreas críticas para el desarrollo y crecimiento del negocio tales como ventas, marketing, desarrollo internacional, administración pública y administración de negocios sociales. Áreas que al ser mejoradas les permitirán adquirir conocimiento e instrumentos que midan su impacto social, medioambiental y económico a la vez, ofrecer mayores retornos económicos y mejores salarios; lo que les ayudará a cubrir la falta de inversores y factor humano con los conocimientos necesarios.

Por todo lo anterior expuesto y porque el objetivo principal del estudio es identificar

características que las alternativas de financiamiento para este tipo de empresa deben considerar, mejorando de esta manera el ecosistema de financiamiento actual de las microempresas sociales, es que en el siguiente apartado se dan a conocer algunas de las opciones de financiamiento para microempresas sociales desarrolladas hasta ahora, tanto por empresas públicas como privadas.

4.1.6.2.1 Alternativas de financiamiento para microemprendimientos sociales.

Al igual que en el apartado anterior se dará una mirada a las diferentes alternativas de financiamientos, pero en este caso aquellas centradas en los microemprendimientos sociales, analizando tanto el sector público como privado.

Entre las alternativas que otorga el sector público, el principal exponente es CORFO, quien desde el año 2014 ha venido desarrollando programas que apoyen el desarrollo de los microemprendimientos sociales, algunos de los proyectos llevados a cabo hasta ahora son: (CORFO, 2017)

1. **Innova Social**

   La convocatoria busca la co-creación de innovación en productos, procesos, servicios y/o prácticas nuevas que generen impacto social y/o medioambiental en el territorio donde se lleven a cabo.

   Los beneficiarios puede ser personas jurídicas constituidas en Chile y empresarios individuales. Reciben de CORFO un subsidio de hasta $60.000.000 el cual se divide en dos etapas, la etapa de Desarrollo donde se entrega al proyecto seleccionado la suma de $25.000.000 y la etapa de validación donde se entrega la suma de $35.000.000. Por otro lado, dependiendo el tamaño de la empresa se entregan diferentes porcentajes de cofinanciamiento estos son para las empresas grandes un 40%, para las medianas un 60% y para las mype un 70%.

   Con esto CORFO espera que, a través de la generación de nuevos productos, servicios y/o procesos, se desarrollen modelos de sustentabilidad que transfieran las capacidades a los actores participantes. (CORFO, s.f.)

2. **Línea 2: Validación de la innovación social**

La convocatoria busca co-financiar proyectos con prototipos desarrollados y que tengan como objetivo resolver un problema social y/o medioambiental, permitiendo a los emprendedores trabajar los supuestos críticos del proyecto hasta su aplicación y validación en función de sus objetivos.

Los emprendedores que pueden ser beneficiados son aquellos que están constituidos como personas jurídicas en Chile con inicio de actividades en primera o segunda categoría del Impuesto a la Renta, personas naturales mayores de 18 años con inicio de actividades en primera categoría del Impuesto a la Renta y pueden postular distintas entidades e instituciones, tales como ONG´s, universidades, fundaciones, empresas, centros e institutos tecnológicos, entre otros.

El cofinanciamiento dado por esta convocatoria es de hasta 60 millones de pesos, el cual cubre un 80% del costo del proyecto, por lo que la diferencia debe ser dada por los participantes. Por otro lado, aquellos que deseen participar deben tener en cuenta que se evaluará si el proyecto ataca problemas sociales y/o medioambientales, la caracterización de la población afectada, la coherencia de los objetivos del proyecto con la solución, el grado de novedad y efectividad de la solución respecto a otras existentes en el territorio, los riesgos para el desarrollo del proyecto, entre otros puntos importantes.

De esta manera la convocatoria espera lograr un proyecto con un modelo definido, sostenible y con alto potencial de escalabilidad, el cual pueda medir sus beneficios sociales y/o medioambientales de manera objetiva dando soluciones que puedan ser adoptadas y utilizadas por el territorio específico donde se ejecutan. (CORFO, s.f.)

3. **Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social – SSAF-Social**

La convocatoria cofinancia proyectos que tengan impacto social, que sean autosustentables y que den accesibilidad a un segmento que antes no podía consumir un producto o servicio. Los recursos se entregan a través de la creación de un Fondo de Subsidio Semilla de Asignación Flexible, administrado por instituciones que presten apoyo a estos emprendimientos.

Entrega un cofinanciamiento hasta 100 millones de pesos el cual cubre el 80% del proyecto, siendo el 20% restante aportado por la administradora y/o beneficiario, y hasta 10 millones de pesos por emprendimiento, el cual cubre validación comercial, servicios de mentoría, actividades de difusión, operación inicial del negocio, entre otras actividades.

Hay dos tipos de postulaciones, una que se enfoca en instituciones que postulan como administradora del Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF), las cuales pueden ser personas jurídicas constituidas en Chile, con o sin fines de lucro que cuenten con experiencia apoyando a emprendimientos de innovación social e incubadoras de negocios que anteriormente hayan sido beneficiarias de la convocatoria fortalecimiento de creación, fortalecimiento y operación de incubadoras de negocios. Por otro lado, pueden postular las ideas de negocios (emprendimientos) que serán beneficiados directamente, pueden ser personas naturales con mayoría de edad (nacionales o extranjeras), personas jurídicas con o sin fines de lucro (nacionales o extranjeras).

Las instituciones que postulen como administradora deben tener en cuenta que la convocatoria evaluará experiencia, calidad de servicio, especialización y cobertura territorial, plan de trabajo y sistema de administración del fondo, metodología y redes de apoyo relevantes, los resultados comprometidos, el impacto del proyecto propuesto y los sistemas de medición (deben ser simples y efectivos) y evaluación de estos resultados. En cambio, los beneficiarios finales deben considerar que se les evaluará la solución propuesta e impacto social, oportunidad de negocio, modelo de negocio y equipo emprendedor. (CORFO, s.f.)

4. **Línea 1: Prototipos de Innovación Social**

El programa apoya el desarrollo de ideas las cuales deben pasar por dos etapas, primero la de Perfil, seguida de un curso formativo y la etapa de Proyecto de Prototipo. Los proyectos deben entregar una solución novedosa que resuelva problemas sociales prioritarios de la región.

Pueden postular distintos tipos de entidades e instituciones, tales como ONG´s, universidades, fundaciones, empresas, centros e institutos tecnológicos, entre otros. Lo importante es que sean personas jurídicas constituidas en Chile con inicio de

actividades en primera o segunda categoría, también pueden postular personas naturales mayores de edad con inicio de actividades en primera categoría.

El financiamiento cubre hasta 25 millones de pesos considerando gastos de formulación del proyecto, mejoras en el modelo de autosustentabilidad y su validación, contrataciones de especialistas y mentores en relación con las áreas específicas que aborda el proyecto, entre otros.

Los postulantes deben considerar que se les evaluará en dos etapas, la primera fase de perfil evaluará la relevancia del o los problemas sociales y/o medioambientales con respecto a la población afectada, la solución propuesta, y la capacidad y experiencia del equipo de trabajo propuesto. Luego en la fase de prototipo se evaluará todos los ítems anteriores más las metodologías utilizadas en el proyecto, un modelo que permita involucrar activamente a la comunidad en la solución, el plan de trabajo detallado que permita cumplir con los objetivos del proyecto, resultados esperados definidos en función de las actividades propuestas para el plan de trabajo, indicadores construidos de acuerdo a los resultados esperados, y la sustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo propuesto. (CORFO, s.f.)

5. **Huella: Aceleradora de emprendimientos de triple impacto**

La convocatoria apoya a emprendimientos que resuelvan problemas sociales y/o ambientales, con un modelo de negocio viable y sostenible en el tiempo. Se utiliza la metodología de Start Up Chile, la cual involucra acompañamiento, apoyo, formación y conexiones.

Aquellos que deseen participar deben ser personas jurídicas, constituidas en Chile, que posean inicio de actividades en primera o segunda categoría o empresarios individuales (personas naturales mayores de 18 años, que posean la calidad de "Empresarios Individuales"), quienes deberán contar con iniciación de actividades de primera categoría.

En cuanto al financiamiento, la agencia desarrollada por CORFO, InnovaChile, cofinanciará hasta $50.000.000 del costo total del proyecto (80% aproximadamente, la diferencia debe ser aportada por el beneficiario). Los participantes deben tener en cuenta, que al momento de postular se les evaluará si el proyecto responde a

problemas sociales y/o medioambientales, la solución propuesta y su grado de novedad y efectividad respecto a otras existentes, los métodos y herramientas para el involucramiento de la comunidad, el plan de trabajo, los resultados esperados y los indicadores, la capacidad y experiencia del equipo de trabajo y si el proyecto cuenta con sustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad. (CORFO, s.f.)

En cuanto a las alternativas que otorga el sector privado según el catastro realizado por Sistema B de las 15 principales organizaciones que entregan apoyo a emprendimientos sociales, trabajo realizado en conjunto con CORFO, Fis Ameris, StartUp Chile, Banco Estado, entre otras instituciones. Se llevó a cabo la Primera Cumbre de Financiamiento con Impacto, con el objetivo de reunir a las principales organizaciones que entregan financiamiento a pequeñas y medianas empresas que generan impactos positivos. (Fundación Corresponsables , 2018) De esta manera se creó el mapa de inversiones con impacto en Chile, en donde se aprecian con mayor claridad aquellas organizaciones que son aceleradoras, aquellas que se especializan en inversiones de impacto, aquellas especializadas en préstamos y créditos y aquellas promotoras del ecosistema de impacto. (El Mercurio, 2018)

1. En el área de Inversiones de Impacto destacan:

   a. **Broota.com**

      Plataforma que apoya la difusión del negocio, facilita y estandariza la inversión en StartUp´s por medio de crowdfunding en base a inversión, el cual consiste en el aporte colectivo de dinero que realizan diferentes inversionistas (que al entregar determinada suma son parte del negocio) por medio de la plataforma a un proyecto, esperando tener retornos relacionados al éxito de este y comprometiéndose a largo plazo al ser parte de la sociedad.

      las empresas que desean participar deben completar su solicitud de financiamiento y pagar el costo de revisión inicial, luego el equipo de Broota perfeccionará la campaña aumentando las probabilidades de éxito al momento de publicar el proyecto en la plataforma, una vez terminado este proceso y publicado el proyecto, el negocio tendrá acceso a una red de más de 1000 inversionistas y finalmente una vez alcanzado el monto solicitado Broota se encargará de realizar

los trámites para entregar el monto al proyecto.

Es así como Broota apoya a los emprendimientos, entregando feedback para que mejoren sus propuestas, aumentando su potencial, abriendo sus redes comerciales, dando visibilidad al negocio y apoyándolos en los procesos burocráticos. Hasta ahora han ayudado a 29 emprendimientos. (Broota Inversiones)

b. Fis Ameris

Herramienta financiera para el mercado chileno, perteneciente al área de inversión de impacto de la administradora Ameris Capital, su objetivo es permitir a inversionistas apoyar emprendimientos que buscan tanto resultados financieros como socioambientales y dar a estos emprendimientos sociales alternativas de financiamiento, de esta manera la herramienta espera conectar al sector privado y al mundo social. La herramienta ofrece dos fondos de inversión de impacto, el FIS y FIS 2.0 para invertir y apoyar la gestión de empresas, corporaciones y/o fundaciones que tengan por objeto generar un impacto positivo.

Las empresas que desean participar por uno de estos fondos deben tener un modelo de negocios (potencialmente) rentable, deben resolver un problema que comprometa a la organización a generar un impacto social y/o ambiental positivo, deben contar con un equipo dedicado, deben ser una sociedad constituida en Chile, con un mínimo de ventas de 2 años, deben tener estados financieros auditados al último año de operación, deben contar con indicadores de resultados sociales y una propuesta de inversión con un mínimo de US$500.000 de crecimiento con un modelo financiero y estructura legal de inversión.

Es así como FIS espera apoyar a proyectos que generan impacto socioambiental cuantificable y rentabilidad positiva. (Fis Ameris)

c. FOMIN

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) es un proveedor de asistencia técnica para el desarrollo por parte del sector privado, fue creado en 1993 por 21 países y actualmente son 39 países quienes participan pertenecientes a América Latina y el Caribe, América del Norte, Europa y Asia. FOMIN trabaja con socios locales, corporaciones, fundaciones y otras organizaciones multilaterales

mayormente privados, para ayudar a financiar y llevar a cabo proyectos piloto enfocados en las áreas de agricultura climáticamente inteligente, ciudades inclusivas y economía del conocimiento

El apoyo que da la institución en cuanto a inversiones de impacto, es ofrecer asistencia técnica e instrumentos financieros innovadores para co-diseñar el trabajo y alcanzar las metas. Los socios contribuyen tanto con una porción del costo del proyecto, como con recursos en el terreno para implementar las operaciones. El proceso cuenta de diferentes etapas estas son identificar ideas innovadoras para las necesidades de desarrollo, asociarse con organizaciones líderes, desarrollar un proyecto para que sea una solución exitosa, evaluar la solución y aprender del proyecto y promover la escalabilidad de la solución (por el Grupo del BID, los socios del sector privado o el gobierno)

Es así como cuentan con una red de más de 2.000 socios con quienes crean soluciones para resolver los desafíos sociales en la región. (FOMIN)

d. Idea.me

Plataforma que se enfoca en proyectos de emprendedores de artes visuales, cine y de impacto social. Funciona a través del sistema de colaboraciones a cambio de recompensas, o sea la plataforma reúne creadores de proyectos y colaboradores que aportan con sumas dinero y con la difusión del proyecto, a cambio de recibir recompensas diseñadas por los creadores. (Academia ASECH, 2014) Por ejemplo para un proyecto de película de cine, si el aporte es de 10 mil pesos, su recompensa puede ser obtener un afiche del largometraje firmado por todo el elenco participante y además que el nombre del inversionista en los créditos al final del film. Para presentar la idea hay que registrarse en la plataforma, describir el proyecto, objetivos, puntos en los que se invertirá el dinero aportado y escala de recompensas ofrecidas. (Idea.me)

e. Doning.me

Plataforma de crowdfunding más social, perfila el financiamiento colectivo hacia instituciones sin fines de lucro. La forma de trabajo se basa en la recolección de donaciones ocasionales en dinero, regalos o donación regular con cargo en tarjeta de crédito. Apunta a iniciativas de impacto social y comunitario tales como

disminuir los niveles de pobreza, exclusión social, mejorar la salud, ayuda humanitaria, animales y medio ambiente. (Doning)

f. **Crowdfunding.cl**

Plataforma crowdfunding fundada en el año 2012, la cual busca dar y recibir apoyo de fundaciones, emprendedores, órganos gubernamentales, empresas y universidades para acelerar la penetración del crowdfunding en Chile y brindar el espacio web donde interaccionen proyectos emprendedores con inversionistas y donantes, también asiste a implementar campañas de difusión para aumentar las fuentes de los aportes. (Crowdfunding)

2. En el área de Préstamos y Créditos de Impacto destacan:

a. **Banco Estado**

De acuerdo al apartado anterior en el cual se nombran algunas de las alternativas de financiamiento para microempresas tradicionales, se mostró la variedad de créditos y préstamos bancarios que ofrece la entidad a las pymes, pero ninguna de las alternativas mencionadas está centrada específicamente hacia los emprendedores sociales. A pesar de esto la institución desarrolla un espacio especialmente dedicado a las organizaciones de la sociedad civil tales como juntas de vecinos, clubes deportivos, clubes adulto mayor, comités de allegados, agrupaciones de mujeres, fundaciones y corporaciones. (Comunidades en Red, s.f.) Y al igual que a las pymes tradicionales, desarrolla una plataforma web llamada “Comunidad en Red” donde publica diferentes datos de interés para apoyar el crecimiento y desarrollo de cada una de estas organizaciones, pero aún no considera explícitamente aquellas pymes sociales. Sin embargo, Banco Estado tiene una participación activa en los proyectos desarrollados por el gobierno en cuanto a microemprendimientos sociales, apoyando y estableciendo alianzas con instituciones tales como Laboratotio de Gobierno, Start Ups, CORFO, Hub Global, entre otras instituciones.

b. Doble Impacto

Doble Impacto es un banco en construcción impulsado el año 2012, el cual funciona como plataforma de inversiones y que trabaja con lineamientos de banca ética, en base al caso de éxito “Banco Europeo Triodos Bank”.

Su propósito es gestionar financiamiento de créditos para empresas que impactan de forma positiva en la sociedad, las cuales se enfoquen en 3 áreas de inversión estas son educación y cultura, desarrollo de inclusión social y naturaleza, y medio ambiente. De esta manera apoyan a empresas de sectores tales como educación de calidad, industrias creativas, turismo sostenible, hábitat inclusiva y sostenible, salud y calidad de vida, inclusión social, sistemas alimentarios, energía renovable y consumo y producción sostenible

Algunos de los financiamientos que ofrecen son Factoring, financiamiento de capital de trabajo, Leasing, financiamiento de transporte eléctrico para empresas, financiamiento programas estatales y financiamiento a medida de la empresa. Los negocios para obtener uno de estos créditos deben cumplir con tener un equipo directivo comprometido con el propósito, tener inicio de actividades, facturación y un modelo de negocio validado comercialmente y tener buenas prácticas en su cadena de valor. Por otro lado, el proceso que se debe seguir comienza al completar el formulario de solicitud de financiamiento en la página web de la institución, de esta forma un ejecutivo se pondrá en contacto con los postulantes. Una vez que el ejecutivo tome contacto con la empresa solicitante, este les pedirá algunos documentos tales como formulario de evaluación de impacto, carpeta tributaria, balance general, certificado de cumplimiento de obligaciones laborales y previsionales, entre otros datos referentes a la evaluación. Luego Doble Impacto realiza la evaluación del riesgo del negocio en algunas áreas específicas tales como el equipo, el propósito, la actividad, los procesos y los antecedentes financieros. Una vez que la estructura del negocio está aceptada, la institución da a conocer el proyecto en la web para que la red de inversores se interese e invierta en él. Así, si la cantidad de inversiones llega al monto que la empresa necesita el ejecutivo informa al equipo del negocio.

De esta manera apoyan a empresas tales como fundaciones o corporaciones,

empresas tradicionales, cooperativa, empresas B o de comercio justo pero que si o si deben generar un impacto positivo en la sociedad. (Doble Impacto)

c. Confío

Plataforma de inclusión financiera diseñada para fortalecer a las pequeñas y medianas empresas del país; consolida la información legal y financiera de estas para presentar una solicitud lo más completa posible. Así la plataforma permite que las pymes se conecten con distintas instituciones financieras y puedan anticipar sus facturas con aquella institución financiera que les ofrezca las mejores condiciones comerciales.

Para poder tener el apoyo y participar en la plataforma, las empresas deben completar el formulario de contacto que se encuentra en la página web, de esta manera tomaran contacto directo con Confío, una vez contactados la plataforma ayuda a la empresa solicitante a consolidar la información legal y financiera dejándola lo más completa posible. Con la evaluación anterior Confío entrega un puntaje a la empresa solicitante con el cual pueden optar a un crédito ofrecido por las instituciones bancarias participantes, de esta manera si la solicitud es aprobada la empresa recibirá los fondos en su cuenta obteniendo la liquidez que necesita.

Hasta el momento cuentan con $5000 millones transados, 23 clientes y seis instituciones financieras asociadas. (Confío)

d. Cumplo

Empresa FINTECH, o en otras palabras empresa que ofrece una variedad de productos y servicios bancarios a través de internet u otro medio virtual. (Alonso & I Cano, 2016) Cumplo creó una plataforma de financiamiento colaborativo o crowfunding, donde conecta a personas que quieren invertir sus ahorros con PyMEs que necesitan financiamiento para crecer, de esta manera otorga préstamos a tasas justas y accesibles.

Las empresas solicitantes deben tener una facturación mensual de su PyME mayor o igual a $15 millones y deben facturar a empresas, además de tener un buen historial de deudas y sin publicaciones en DICOM.

Algunos de los créditos que ofrecen son créditos de factura, créditos directo y

pago, créditos de subsidio estatal y créditos de respaldo garantía hipotecaria.

Así desean desintermediar el sistema financiero, asesorando a las pymes para que consigan las mejores condiciones de financiamiento a tasas justas y entregando información a aquellas personas que desean ser inversionistas de manera que obtengan los retornos deseados. (Cumplo)

e. Representame.cl

Plataforma que reúne a ejecutivos que comparan en línea la mejor opción de financiamiento para las empresas solicitantes de acuerdo a sus necesidades. De esta manera crea la relación entre instituciones bancarias que ofrecen alternativas de financiamiento y pymes que lo necesitan.

El modelo de negocio basa su financiamiento en cobrar a las instituciones financieras por la captación y mantención de solicitudes de financiamiento que se transan en la plataforma. Por otro lado, las empresas deben entregar la información completa de sus finanzas a los ejecutivos para que éstos las entreguen a las instituciones para que decidan, evaluando de antemano el riesgo.

Las alternativas de financiamiento que ofrece son factoring, leasing, bono riego, capital de trabajo y créditos con garantía real.

Aquellas empresas que buscan financiamiento por medio de la plataforma Representame.cl, se les asigna un ejecutivo quién las representará ingresando todos los antecedentes necesarios, para solicitar alguno de los créditos. El ejecutivo simulará el crédito entre todas las instituciones bancarias participantes, comparará las ofertas de cada una para finalmente recomendar a la empresa solicitante la mejor opción financiera, de esta manera si el financiamiento es aprobado, la institución bancaria entrega el dinero a la empresa solicitante.

Es así como Representame.cl desea mejorar la relación entre ejecutivos, empresas e instituciones financieras, restableciendo la confianza en el proceso de financiamiento. (Representame)

5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

5.1 Contexto de la Investigación.

Para llevar a cabo la investigación se realizaron 10 entrevistas en profundad en la Región Metropolitana, específicamente en la ciudad de Santiago durante los meses de mayo y junio del año 2019.

La mayoría de estas entrevistas fueron tomadas presencialmente, conociendo al trabajador activo dentro del emprendimiento y el lugar u oficina en donde realizan todas las actividades, obteniendo el entrevistador una percepción y visión más cercana de cómo se desarrolla el emprendimiento social en el diario. En otros casos para poder llevar a cabo la entrevista fue de manera telefónica, utilizando un teléfono convencional o mediante Skype.

Es importante destacar que el poder concertar una cita para tomar la entrevista tuvo dificultad, debido a que como los entrevistados indicaban, cuentan con tiempos reducidos en comparación a la cantidad de actividades que deben llevar a cabo y también indicar que la investigación es no experimental, por lo que se observó el punto de vista de cada entrevistado en su contexto natural.

5.2 Muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, ya que del registro en la web de empresas sociales obtenido de la organización Sistema B, se seleccionaron aquellas primeras empresas chilenas vigentes al año 2019 y que aceptaron la petición de entrevista, hasta conseguir un número de participantes válido para la investigación, basándose en el criterio indicado en el libro Metodología de la Investigación, donde se sugiere que el tamaño mínimo de la muestra para un estudio cualitativo femenológico son 10 casos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

5.3 Muestra

La muestra está compuesta por 10 personas quienes actualmente trabajan en el emprendimiento social al cual se le asocio al momento de aplicar la entrevista en profundidad, tienen un rango etario entre los 28 y 41 años, todos cuentan con educación universitaria y en algunos casos con un postgrado. Analizando el género de la muestra, en esta oportunidad los entrevistados fueron 7 mujeres y 3 hombres, que en algunos casos coincidía que el entrevistado era también el fundador de la empresa social y en otros casos formaba parte del equipo de personas que habían iniciado la empresa, por lo que contaban

con conocimiento y experiencia suficiente del desarrollo que ha tenido la empresa social hasta el día de hoy.

5.4 Diseño de investigación

La investigación es de tipo cualitativa femenológica, en donde por un lado se desea la expansión de la información, mediante la obtención de una variedad de visiones, técnicas y estudios no cuantitativos, de manera de usar los datos para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación. Y por otro lado al tener un enfoque femenológico también se busca explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común, que en este caso como se ha mencionado en secciones anteriores, serían las percepciones y características que se deben considerar al desarrollar un modelo y/o mecanismo de financiamiento para empresas sociales. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

5.5 Proceso Metodológico

Para llevar a cabo cada uno de los objetivos, se dividió la metodología en 4 fases las cuales se describirán a continuación.

A. <u>Fase 1: Recolección de los datos.</u>

Primero fue creado el instrumento de recolección de los datos, la herramienta elegida fue entrevista en profundidad conformada por 14 preguntas, estas son:

1. ¿De qué trata su emprendimiento social?
2. ¿Cuál es su principal objetivo?
3. ¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?
4. ¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:
    - Segmento de clientes y beneficiarios.
    - Propuesto de valor del proyecto.
    - Solución.
    - Actividades, productos y servicios claves.
    - Recursos, socios y actores claves.
    - Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)
    - Competencia y ventaja competitiva.

- Vías de ingreso.
- Estructura de costes y precios.
- Destino y/o inversión de los beneficios?

¿Creen tener otra dificultad?

5. ¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?
6. ¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez?
7. ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?
8. En general al momento de postular los programas evalúan:
    - Constitución legal de la empresa social.
    - El problema al que dan solución.
    - Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.
    - Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.
    - Grado de novedad de la solución.
    - Riesgo del proyecto.
    - Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.
    - Oportunidad de negocio.
    - Experiencia y compromiso del equipo emprendedor
    - Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

9. En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones?
10. ¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?

11. En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:
    - El modelo de negocio.
    - Compromiso del equipo.
    - Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).
    - Información tributaria, entre otros puntos.

¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?
13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?
14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Una vez creada, revisada y validada por el profesor guía la herramienta de investigación se prosiguió con la creación de un mail formal, el cual una vez enviado a la empresa social tenía el objetivo de explicarle al lector la investigación que se está llevando a cabo y para qué se está realizando, en conjunto con lo anterior también tenía el objetivo de solicitar la cita para la entrevista.

Luego de los dos puntos anteriores, gracias al registro online de empresas sociales obtenido de la página web oficial de una de las organizaciones importantes en Chile que apoyan a este tipo de emprendimientos, Sistema B, fueron seleccionadas aquellas empresas vigentes al año 2019 y que estuvieran en Chile, ya seleccionadas las empresas se prosiguió a enviar el mail formal solicitando la entrevista. Pasado un tiempo y recibidos las respuestas positivas de los emprendedores sociales, se concertaron las citas y tomadas las entrevistas obteniendo finalmente 10.

B. <u>Fase 2: Preparación de los datos para el análisis.</u>

Una vez las entrevistas tomadas se prosiguió a transcribir cada una, luego se analizaron las transcripciones, y se fue seleccionando y organizando aquellas secciones que respondían a cada una de las preguntas de la herramienta de investigación, de manera de obtener las 10 entrevistas con la información clara, limpia y ordenada.

C. Fase 3: Codificación Abierta.

Con el material organizado se establecieron las unidades de análisis, siendo estas cada una de las preguntas de la entrevista, por lo que se prosiguió a establecer el objetivo principal que buscaba cada una de las interrogantes para visualizar si entre una y otra se relacionaban, de manera de que a medida que se fueron analizando las preguntas se fueron identificando categorías. Por otro lado, al ser los formatos de las entrevistas iguales se establecieron las mismas categorías para las 10 entrevistas, ya que estas iban enfocadas a profundizar el problema especificado desde un inicio en la investigación. También se estableció que los puntos analizados en cada una de las categorías serán los mismos puntos considerados en los temas, es así como se identificaron los siguientes objetivos en cada una de las preguntas, categorías y temas (llamados enfoques dentro de la investigación):

Cuadro n° 3: Descripción Enfoque 1

Enfoque 1	N° Pregunta	Pregunta	Objetivo
CONTEXTULIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	1	¿De qué trata su emprendimiento social?	Conocer la actividad comercial del emprendimiento.
	2	¿Cuál es su principal objetivo?	Conocer su razón de ser.
	3	¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?	Conocer cómo surgió la idea de negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 4: Descripción Enfoque 2.

Enfoque 2	N° Pregunta	Pregunta	Objetivo
PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER	4	¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a: • Segmento de clientes y beneficiarios. • Propuesto de valor del proyecto. • Solución. • Actividades, productos y servicios claves. • Recursos, socios y actores claves. • Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio) • Competencia y ventaja competitiva. • Vías de ingreso. • Estructura de costes y precios. • Destino/inversión de los beneficios. ? ¿Creen tener otra dificultad?	Identificar las principales dificultades al momento de emprender.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 5: Descripción Enfoque 3.

Enfoque 3	N° Pregunta	Pregunta	Objetivo
ALTERNATIVAS ACTUALES DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO	5	¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?	Identificar la valoración por parte del emprendedor, hacia las oportunidades que el Estado ha desarrollado para los emprendimientos sociales
	6	¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez?	Identificar conocimiento y punto de vista de los programas de financiamiento desarrollados por el Estado.

	7	¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?	Identificar posibles mejoras de los programas de financiamiento del Estado, desde la perspectiva del postulante.
	8	En general al momento de postular los programas evalúan: ● Constitución legal de la empresa social. ● El problema al que dan solución. ● Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada. ● Relación entre los objetivos del proyecto y la solución. ● Grado de novedad de la solución. ● Riesgo del proyecto. ● Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio. ● Oportunidad de negocio. ● Experiencia y compromiso del equipo emprendedor ● Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados ¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?	Identificar dificultades al momento de postular, frente a los temas evaluados en los programas de financiamiento públicas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 6: Descripción Enfoque 4.

Enfoque 4	N° Pregunta	Pregunta	Objetivo
ALTERNATIVAS ACTUALES DE FINANCIAMIENTO PRIVADO	9	En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones?	Identificar conocimiento y punto de vista de las alternativas de financiamiento privadas.
	10	¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?	Identificar posibles mejoras y punto de vista de las alternativas de financiamiento privadas, desde la perspectiva del postulante.
	11	En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:	Identificar dificultades al

		● El modelo de negocio. ● Compromiso del equipo. ● Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas). ● Información tributaria, entre otros puntos. ¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?	momento de postular, frente a los temas evaluados en las alternativas de financiamiento privadas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 7: Descripción Enfoque 5.

Enfoque 5	N° Pregunta	Pregunta	Objetivo
PERSPECTIVA DE MODELO IDEAL DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	12	Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?	Identificar puntos que debe tener un modelo de financiamiento para empresas sociales desde la perspectiva del emprendedor.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 8: Descripción Enfoque 6.

Enfoque 6	N° Pregunta	Pregunta	Objetivo
FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	13	Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?	Conocer método de financiamiento actual.
	14	Haciendo un “mea culpa” ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?	Identificar puntos a mejorar por parte de los emprendedores sociales.

Fuente: Elaboración propia.

D. Fase 4: Codificación Axial y Selectiva.

Una vez que se le dio el análisis respectivo a cada una de las transcripciones, identificando y extrayendo la información acorde al objetivo de cada una de las unidades de análisis, categorizándolas y relacionándolas con el enfoque asociado, se prosiguió a realizar un resumen de cada sección extraída, con la finalidad de interpretar los datos rigiéndose por el objetivo de cada unidad de análisis establecido previamente, de esta manera obtener la visión de cada uno de los entrevistados y poder compararlas más adelante.

Ya realizados los análisis por entrevista en cada una de las subdivisiones creadas en el instrumento de investigación se prosiguió a realizar el análisis de cada interpretación, pero comparándolas entre una entrevista y otra, de manera de apreciar similitudes y diferencias entre las respuestas, obteniendo finalmente los resultados de la investigación llevada a cabo.

Es importante mencionar que el instrumento de medición, mail "concertación de entrevista", datos de los entrevistados, transcripciones de cada entrevista, análisis y subdivisiones del instrumento de investigación y análisis por preguntas, podrán ser visualizados en la sección Anexos, ya que en la sección Análisis y Resultados solo se expondrán las observaciones finales de cada enfoque, ya que al ser una cantidad de información considerable, se estima que el lector apreciará mejor la información de esta manera.

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

A continuación, se indicarán los principales resultados obtenidos de las 10 entrevistas llevadas a cabo.

Primero se dará una pequeña descripción de las 10 empresas sociales que aportaron con su participación en el estudio, para esto se utilizó el enfoque 1 de la entrevista en profundidad, luego se procederá a entregar los resultados de los enfoques 2, 3, 4, 5 y 6.

En la presentación de los resultados de cada enfoque, se indicará los objetivos del enfoque y luego se presentará cada pregunta que conforma al enfoque con su objetivo y visión general concluida una vez analizadas las 10 entrevistas asociadas a esa unidad de análisis.

6.1 Enfoque 1: Contextualización del emprendimiento.

Como se había mencionado en el párrafo anterior se llevaron a cabo 10 entrevistas en profundidad, siendo entrevistadas en esta oportunidad las siguientes empresas sociales:

Librería con sentido la cual comercializa libros reciclados, para esto recopila libros en desuso, donde parte de ellos los vende y con esos ingresos sigue funcionando, y otra parte de los libros es donada a bibliotecas en sectores vulnerables. Aparte un porcentaje de sus ventas es utilizado en apoyar programas que fomenten la lectura. De esta manera, cumplen con su principal objetivo de facilitar el acceso a los libros en Chile, cuidar el medio ambiente fomentando la reutilización del material impreso y como se dijo antes apoyar iniciativas que fomenten la lectura.

La idea nació hace 10 años, cuando el fundador se dio cuenta que los libros que pedían los colegios eran muy caros y no se usaban todos los años, entonces en un colegio puso un buzón de libros en desuso al término del año escolar y así comenzó la reclasificación de aquel material que aún le quedaba mucha vida.

Empresa elaboradora de alimentos, la cual ocupa como materias primas tallos, hojas, pepas y cascaras de verduras. Hasta el momento han desarrollado 3 productos estos son, Betasal la cual es una sal hecha de los tallos de betarraga, las galletas crackers y las tortillas las cuales ocupan diferentes materias primas como cáscara de cebolla, pepas de

zapallo, hojas de brócoli entre otros. Es así, utilizando partes de las verduras que en general las personas desechan y que son la mayor fuente de emisión de gas metano, que cumplen sus principales objetivos los cuales son el cuidado del medioambiente y crear una nueva fuente de ingreso, al comprarles las materias primas que antes eran desechadas a los comerciantes del Mercado de Lo Valledor.

La idea surgió al darse cuenta la fundadora de la menor capacidad intelectual de un niño de escasos recursos cuando participo en Un Techo para Chile, en ese momento comenzó a investigar y descubrió que la alimentación determina muchas capacidades de las personas y también que comer saludable es más costoso por lo que se propuso desarrollar un snack saludable y económico, con esta inquietud se dio cuenta que existían muchas partes de las verduras que eran desechados, y que estas partes tenían las mismas o más propiedades nutricionales que la parte del vegetal que se ocupa, es así como comenzó su proyecto.

MINKA creadora y productora de accesorios de moda femenina, los cuales son hechos con retazos de tela desechados por fábricas textiles y llevados a cabo por mujeres en situación de vulnerabilidad, privadas de libertad y ex-convictas. Su principal objetivo es generar empleo femenino y empoderar a la mujer por medio de este, siempre alineado con el cuidado el medioambiente y utilizando métodos sustentables.

La idea surgió al llevar a cabo un taller voluntario en la cárcel de mujeres, con el objetivo de entregarles una herramienta de trabajo, siendo el material más económico los retazos de telas desechados por las fábricas textiles, aquí fue donde se visualizó que, debido a la realidad y vulnerabilidad social de las convictas, jamás podrían poner en práctica lo enseñado en un negocio individual, naciendo la marca MINKA que concreta la oportunidad laboral para ellas, abriendo este espacio y mercado.

Balloon Latam empresa que desarrolla programas de desarrollo sostenible a pequeños emprendedores rurales de diferentes zonas del sur del país, formando un ecosistema de desarrollo sostenible, vinculando a los diferentes actores del territorio y creando agentes de cambio.

Su principal misión es promover nuevas conexiones y formas de vinculación entre las

personas, los colectivos y el ecosistema para accionar oportunidades de desarrollo sostenible en los territorios.

Nace de una inquietud personal del fundador y de poner en práctica la herramienta de análisis de negocios CANVA con emprendedoras en la comunidad de Galvarino, a quienes se las enseño para sacar adelante a sus negocios. Luego de esta experiencia el fundador contacta al creador de la herramienta, contándole la veta social. Es así como, el creador le pide que publique un post narrando su experiencia y gracias a la publicación de este post es que el fundador se pone en contacto con representantes de un orfanato en Kenia, quienes buscaban entregar herramientas a los jóvenes que salían del orfanato para que pudieran desarrollarse dignamente en el mundo. Tras implementar esta herramienta en el orfanato, el fundador había vivido una experiencia tan fuerte que estaba seguro que personas pagarían por vivirla, y es así como decide crear Balloon, desarrollando esta experiencia como un servicio, creando una parte en Kenia y otra en Latinoamérica.

Empresa que diseña, crea y comercializa prendas de lana realizadas por artesanos rurales de algunas regiones del sur de Chile.

Los principales objetivos de Chomba son rescatar tradiciones y oficios ancestrales de los tejedores chilenos, permitiéndoles que vuelvan a tejer y que recuperen su fuente laboral, esperando mejorar la calidad de vida de cada uno.

La idea se originó tras escuchar las constantes quejas y temores de quedarse sin su fuente laboral a los tejedores de pueblos como La Ligua, tras la llegada de grandes retails con sus variados productos textiles a un precio considerablemente menor.

Empresa chilena dedicada a ofrecer productos de higiene, protección y cuidados femeninos sustentables con el medioambiente.

Su principal objetivo es entregar productos que faciliten y mejoren la calidad de vida de la mujer, entregando alternativas saludables, amigables con el medio ambiente y a precios convenientes y justos

La empresa nace después de que la fundadora prueba una copita menstrual que le habían regalado, ya que después de su experiencia ve la necesidad de crear alternativas sustentables que cuiden la huella que deja cada mujer. Entonces tras varios intentos fallidos de ser la representante en Chile del producto decide crear su propia copita menstrual llegando a lo que es hoy.

J.O.Y.A PLÁSTICA Empresa de joyería de autor sustentable, que reutiliza bolsas y envoltorios plásticos, transformándolos en joyas de diseño, a través de técnicas creadas por las mismas trabajadoras y fundadora.

Su principal propósito es cambiar la conciencia social respecto a los desechos que producimos y cómo podemos hacernos cargo de ellos de manera responsable, a través de la creatividad.

La idea nace tras ver una oportunidad de negocio en la reutilización de los plásticos acumulados en el mundo, a través de técnicas creativas, transformando el material en cada una de las joyas que se desarrollan actualmente.

BIRUS Holding compuesto por 4 unidades de negocios, las cuales buscan generar un impacto positivo, estas son Consultora Birus, Agencia de Publicidad Good, la empresa de logística y operaciones y el centro del holding MercadoBirus.

El principal objetivo de Birus es generar comercio consciente, agrupando empresas B a través de sus diferentes unidades de negocio, que tienen en común buscar un impacto positivo social y medioambiental.

El origen del negocio nace de una inquietud personal del fundador de siempre creer que un empresario pueda generar el bien con su negocio y al mismo tiempo generar utilidades. Es así como comienza a buscar y se da cuenta que existe una enorme cantidad de empresas que generan un impacto positivo en el mundo y que aparte son rentables, pero también se da cuenta que no existe ningún sistema que junte a todas estas empresas de manera de conocerlas fácilmente y acceder a sus productos. Es aquí donde nace Birus, con el sueño de generar un mercado con impacto.

Empresa que da servicios de mensajería y encomiendas sustentables, usando como sistema de transporte bicicletas.

Su misión apunta a reducir la congestión vehicular, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, ampliar las opciones laborales justas y sostenibles a la juventud chilena y engrandecer y profesionalizar el trabajo de los mensajeros.

La idea nació tras una inquietud personal del fundador de causar un impacto positivo en el mundo con su trabajo, es así como viaja a Alemania y se da cuenta que allá utilizan mucho la mensajería en bicicleta, ya que de otra manera debido al tamaño de la ciudad y el volumen de la población no sería eficiente, este caso lo asocio a Santiago y visualizó una oportunidad de negocio, iniciando en el año 2015 con el proyecto.

Empresa que se encarga del residuo textil; recolecta tanto la ropa en buen estado como en malo y la clasifica. De esta manera la ropa que está en buen estado es donada a personas en situación de vulnerabilidad mediante el modelo de tiendas móviles, en donde las personas pueden elegir que llevarse como en una tienda de retail, transformando y dignificando la experiencia de donación textil, y aquellas prendas que se encuentran en mal estado pasan por un proceso de sanitización para luego reciclar la tela y convertida en diferentes productos para la venta.

El objetivo principal es cuidar el medioambiente haciéndose cargo y prolongando la vida útil de las fibras textiles en buen o en mal estado y dignificar la experiencia de donación.

La idea nace después del incendio ocurrido en Valparaíso el año 2013, desafortunado evento donde al analizar la logística de las diferentes campañas de recaudación llevadas a cabo, se visualizó después de un tiempo del desastre, que un gran porcentaje de las donaciones textiles, ya sean prendas en buen o mal estado, terminaban en los basurales contaminando el planeta. Tras la falta de gestión de los residuos textiles crean el modelo de Arropa Chile.

6.2 Enfoque 2: Principales dificultades al emprender.

El enfoque 2 tiene como principal objetivo identificar cuáles son las principales dificultades que los emprendedores sociales chilenos deben pasar, y comprobar si efectivamente las dificultades financieras es una de las más relevantes, el resultado fue el siguiente:

Cuadro n°9: Resultado pregunta 4.

Pregunta 4	¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a: • Segmento de clientes y beneficiarios. • Propuesto de valor del proyecto. • Solución. • Actividades, productos y servicios claves. • Recursos, socios y actores claves. • Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio) • Competencia y ventaja competitiva. • Vías de ingreso. • Estructura de costes y precios. • Destino/inversión de los beneficios. ? ¿Creen tener otra dificultad?
Objetivo	**Resultado**
Identificar las principales dificultades al momento de emprender.	En cuanto al segundo tema, se obtuvo como resultado que la principal dificultad percibida por los emprendedores sociales es la falta de recursos económicos. Otras dificultades que también son percibidas, pero en menor rango de importancia son la falta de captación y desarrollo de un equipo con experiencia y conocimiento del mercado de la empresa, el entorno social del emprendimiento social en Chile, la falta de captación y comunicación con los clientes, la falta de difusión de la propuesta de valor, la falta de tiempo y la falta de desarrollo de estrategias de marketing y ventas. Se enfatiza que, si se tuvieran mayores recursos económicos, todas las demás dificultades se podrían resolver.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Enfoque 3: Alternativas actuales de financiamiento públicas.

El enfoque 3 tiene como principales objetivos:

- Identificar valoración por parte del emprendedor social hacia las oportunidades que el Estado ha desarrollado para los emprendimientos sociales,
- Identificar conocimiento y punto de vista de los emprendedores sociales, hacia los programas de financiamiento desarrollados por el Estado.
- Identificar posibles mejoras de los programas de financiamiento del Estado, desde la perspectiva del postulante.
- Identificar dificultades al momento de postular, frente a los temas evaluados en los programas de financiamiento públicos.

Con esto se espera entender de mejor manera la apreciación del emprendedor social entorno al trabajo desarrollado en ámbitos financieros por el Estado, los resultados por pregunta fueron los siguientes:

Cuadro n°10: Resultado pregunta 5.

Pregunta 5	¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar valoración por parte del emprendedor hacia las oportunidades que el Estado a desarrollado para los emprendimientos sociales.	En general se tiene una apreciación positiva por el trabajo desarrollado estos últimos años por el Estado en son de apoyar el crecimiento y desarrollo de empresas sociales. También el programa y la institución que más se asocia a emprendimientos sociales es el SSAF desarrollado por CORFO, y es considerada una buena oportunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n°11: Resultado pregunta 6.

Pregunta 6	¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar conocimiento y punto de vista de los programas de financiamiento desarrollados por el Estado.	En general los entrevistados conocen y han participado de los programas de CORFO Y SERCOTEC, pero en cuanto a los programas actuales desarrollados para empresas sociales no es común que se conozcan otros programas para emprendimientos sociales desarrollados los últimos años como Huella, sino que se asocia el fondo SSAF en el caso de CORFO y al programa Semilla en el caso de SERCOTEC. En cuanto a la opinión que se tiene de los programas no se llega a ningún consenso, pero si se indica que se cree hay mala gestión de la inversión de los fondos por parte de CORFO, en cuanto a financiar instituciones como incubadoras, cowork, entre otras; que no dan una buena asesoría, También se indica que existe evaluación sin medir el impacto en la sociedad que puedan tener los proyectos y que los programas se centran en empresas que se ligan en un gran porcentaje a proyectos tecnológicos dejando a otros proyectos fuera, pero que también hay puntos positivos como que se crea una red de contactos al momento de postular enriquecedora para el crecimiento del proyecto. A pesar de la buena percepción que se tiene del trabajo realizado por el estado asociado directamente a CORFO, se puede apreciar de los entrevistado, que aún hay cosas que se deben mejorar para que estos programas se puedan aprovechar al máximo.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n°12: Resultado pregunta 7.

Pregunta 7	¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar posibles mejoras de los programas de financiamiento del Estado, desde la perspectiva del postulante.	A pesar de la apreciación positiva que los postulantes tienen de los programas desarrollados específicamente por CORFO, indican que los programas deben mejorar el proceso de postulación, específicamente el lenguaje utilizado en los ítems considerados al postular, ya que son confusos y difíciles de entender; para esto se propone disminuir los montos de los programas y con ese dinero poner asesores con experiencia y conocimiento del ecosistema del emprendimiento social, que apoyen a los postulantes en cada ítem, o realizar una guía explicativa de cada punto en un leguaje cercano a todas las personas. o implementar talleres que ayuden a postular. Otro punto que se indica es la inversión por parte de CORFO en tantas instituciones administradoras, ya que se propone que se debería disminuir porque en la actualidad se considera que la asesoría y/o acompañamiento prestado no es eficiente ni lo que se espera, considerándolo una pérdida de tiempo, por otro lado se indica también que estas asesorías deberían considerar la cultura y entorno de Chile, teniendo presente que es una país en donde aún el mundo de la inversión con impacto no funciona y las empresas solo son sustentables si venden, por este motivo las asesorías deben centrarse en estrategias de ventas, de marketing, de expansión de la red de contactos, entre otros puntos que apoyen el crecimiento de ventas y captación de clientes. También se indica que se debe mejorar los sistemas de rendición y restricción de presupuesto, ya que por un lado el sistema de rendición es una inversión de tiempo considerable y proceso tedioso, que a pesar de que se usa para fiscalizar la inversión, esta fiscalización no debería ser en cada peso gastado sino en las cosas importantes que se logran con esa inversión. En cuanto a la restricción de presupuesto se indica debería ser flexible, ya que muchas cosas que necesita el proyecto para expandirse no están consideradas. También se indican que las bases al momento de postular deberían disminuir sus exigencias, ya que una empresa que recién está partiendo difícilmente podrá alcanzar lo que piden, también se indica que CORFO debe mejorar su tiempo de respuesta, que debería fiscalizar en terreno y que se debería implementar un mecanismo de medición del impacto real social y medioambiental de los proyectos, ya que ese punto es lo importante de este tipo de empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n°13: Resultado pregunta 8.

Pregunta 8	En general al momento de postular los programas evalúan: ● Constitución legal de la empresa social. ● El problema al que dan solución. ● Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada. ● Relación entre los objetivos del proyecto y la solución. ● Grado de novedad de la solución. ● Riesgo del proyecto. ● Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio. ● Oportunidad de negocio. ● Experiencia y compromiso del equipo emprendedor ● Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados ¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar dificultades al momento de postular, frente a los temas evaluados en los programas de financiamiento públicas.	En general se considera que es difícil para un emprendimiento que recién está partiendo poder postular y responder correctamente a los ítems. También se indica que esta dificultad se podría originar por diferentes razones tales como, el lenguaje confuso utilizado en los programas, que es necesario tener un mínimo de conocimientos y estudios técnicos para postular, que es necesario experiencia y conocimiento del mercado del emprendimiento y del ecosistema del emprendimiento social y también se consideran a las personas a cargo no capacitadas para prestar ayuda en los ítems de la postulación; por lo que los emprendedores no sienten un real apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Enfoque 4: Alternativas actuales de financiamiento privadas.

El enfoque 4 tiene como principales objetivos:

- Identificar conocimiento y punto de vista de los emprendedores sociales, hacia las alternativas de financiamiento privadas.
- Identificar posibles mejoras y punto de vista de las alternativas de financiamiento privadas, desde la perspectiva del postulante.
- Identificar dificultades al momento de postular, frente a los temas evaluados en las alternativas de financiamiento privadas.

Con esto se espera entender de mejor manera la apreciación del emprendedor social, entorno al trabajo desarrollado en ámbitos financieros por empresas privadas, los resultados por pregunta fueron los siguientes:

Cuadro n°14: Resultado pregunta 9.

Pregunta 9	En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar conocimiento y punto de vista de las alternativas de financiamiento privadas.	En general se indica conocer a las plataformas mostradas, pero no haber participado de ellas, algunos motivos de esto son debido a que las exigencias solicitadas eran inalcanzables en el momento que pidieron el financiamiento, otra razón fue porque no era opción para el emprendimiento tomar un préstamo e involucrar a un tercero que pudiera tomar decisiones en la empresa y otra fue porque en el momento que se necesitaba la inversión se recurrió a un banco, por considerar el proceso más rápido. También la plataforma más conocida es Doble Impacto, siendo valorada positivamente por aquellos entrevistados que han decidido participar y trabajar con ellos, pero de las demás plataformas muy pocos indican conocerlas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n°15: Resultado pregunta 10.

Pregunta 10	¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar posibles mejoras y punto de vista de las alternativas de financiamiento privadas, desde la perspectiva del postulante.	En general pocos de los entrevistados conocen en profundidad el proceso para postular y participar en una de estas alternativas privadas de financiamiento, ya que no las han considerado como opción. Pero como se había mencionado anteriormente Doble Impacto es la institución más popular, de la cual se tiene una opinión positiva de su trabajo, compromiso y transparencia al momento de financiar a una empresa social. En cuanto a las cosas a mejorar se indica que debe aumentar la difusión de este tipo de instituciones, que debería existir una plataforma o página web que se mantenga siempre actualizada y consolide toda la información del ecosistema del emprendimiento social como programas, actores principales, ferias, etc. También se indica que las exigencias que se piden actualmente en estas plataformas son altas para empresas que recién están partiendo, por lo que deberían existir intervalos y/o niveles que evalúen de forma diferente, así como también establecer plazos de la devolución del préstamo más realista a la situación de cada postulante, ya que a veces son plazos imposibles de cumplir.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n° 16: Resultado pregunta 11.

Pregunta 11	En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa: ● El modelo de negocio. ● Compromiso del equipo. ● Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas). ● Información tributaria, entre otros puntos. ¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar dificultades al momento de postular, frente a los temas evaluados en las alternativas de financiamiento privadas.	En general se está de acuerdo con los puntos exigidos, ya que se está solicitando un préstamo de dinero y las instituciones necesitan estar seguros de la sustentabilidad de los proyectos. Pero aun así se consideran estas exigencias altas para un emprendimiento que recién está partiendo, ya que es necesario un conocimiento profundo de cada parte de la empresa social y del mercado en el que está inmerso.

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Enfoque 5: Perspectiva de modelo ideal de financiamiento para emprendimientos sociales.

El enfoque 5 tiene como principal objetivo identificar puntos que debe tener un modelo de financiamiento para empresas sociales desde la perspectiva del emprendedor, de esta manera obtener algunas de las características más relevantes a considerar al crear un modelo de financiamiento para empresas sociales en Chile, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro n°17: Resultado pregunta 12.

Pregunta 12	Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar puntos que debe tener un modelo de financiamiento para empresas sociales desde la perspectiva del emprendedor.	Al considerar las características o funciones que un mecanismo, plan y/o alternativa de financiamiento para emprendedores sociales debería desarrollar hoy en día, ya sea un programa gubernamental o préstamos otorgados por instituciones que se enfocan en apoyar el crecimiento financiero específicamente de las empresas sociales, se indica que debe: • Considerar cada rubro de las empresas sociales, ya que de eso dependerá como se desarrolle. • Utilizar un lenguaje cercano y amigable entendido por todos. • Tener capacidad de rápida d respuesta. • Establecer métodos de medición de impacto en cada caso y estrategias de difusión de los resultados. • Desarrollar diferentes etapas y que cada etapa se vaya superando de acuerdo al cumplimiento de objetivos medibles, realistas y alcanzables en un tiempo prudente, y para el cumplimiento de cada objetivo se entregue una cantidad de dinero acorde para llevarlo a cabo y lograrlo. • Contar con un asesoramiento continuo, tanto en el proceso de postulación como en la administración del fondo y/o préstamo solicitado, sobre todo en emprendimientos que recién están partiendo y les falta mucha experiencia y conocimiento de las cosas necesarias para el crecimiento de la empresa y manejo del

	mercado. Es importante que el profesional a cargo cuente con la expertise, conocimiento y experiencia necesarios del ecosistema del emprendimiento social, aparte de contar con una amplia red de contactos que apoye a los emprendedores y genere lazos comerciales importantes. • Tener un sistema de rendición de gastos sencillo, flexible, adaptable a las condiciones del entorno del emprendedor y que signifique poca inversión de tiempo, aparte de no establecer restricciones de cómo gastarlo sino evaluar que se logra con la inversión • No solo entregar un monto de dinero, sino que establezca para cada emprendimiento estrategias de ventas, de captación de clientes, de exportación, de marketing, entre otras herramientas que apoyen el crecimiento de una empresa autosustenable a lo largo del tiempo, ya que no se pueden alimentar por siempre de fondos y/o préstamos. • En el caso de ser una alternativa mediante préstamos, es importante se considere la devolución de la cantidad del dinero paulatinamente, por etapas y evaluando la capacidad de respuesta que vaya generando el emprendimiento con su crecimiento y no de sólo una vez.

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Enfoque 6: Financiamiento actual del emprendimiento social.

El enfoque 6 tiene como principales objetivos:

- Conocer método de financiamiento actual.
- Identificar puntos a mejorar por parte de los emprendedores sociales.

Con esto se espera entender la situación actual de los emprendedores sociales, los resultados por pregunta fueron los siguientes:

Cuadro n°18: Resultado pregunta 13.

Pregunta 13	Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Conocer método de financiamiento actual.	En general las empresas sociales entrevistadas se financian con las propias ventas de los productos y/o servicios, algunas también han tomado préstamos con bancos tradicionales, opción que también está considerada en caso de emergencia. Y toman esta alternativa porque el proceso para obtener el dinero que necesitan es más rápido

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n°19: Resultado pregunta 14.

Pregunta 14	Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?
Objetivo de la pregunta	**Resultado**
Identificar puntos a mejorar por parte de los emprendedores sociales.	En general los entrevistados consideran que se debe mejorar como emprendedor social: • Estudiar en profundidad cada proceso, área de la empresa y ecosistema del emprendimiento social en Chile, manteniéndose siempre actualizados de la información y cambios. • Empoderarse de cada proceso de crecimiento de su empresa, buscando y atento a oportunidades de desarrollo y no dejando la materialización de los objetivos propuestos al azar y/o viviendo de fondos concursables, sino desarrollar estrategias de crecimiento sustentable. • Contar con un equipo de trabajo con experiencia, compromiso y en el cual se pueda confiar y delegar funciones. • Manejar la expectativa de la realidad, estableciendo objetivos alcanzables y acordes a sus recursos y entorno. • No perder de vista su misión, sostenibilidad financiera, el control del presupuesto, actividades claves y ser perceptivo, recibiendo ayuda, nuevas ideas y críticas. • Mejorar la comunicación y difusión del proyecto, enfocándola en el impacto que la empresa tiene. • Mejorar el compromiso del emprendedor con la causa y entender que este trabajo es sin horarios, desarrollando habilidades como la constancia, perseverancia y resistencia. • Obtener conocimientos sobre las áreas críticas de una empresa y de la de él tales como las áreas legales, administrativas, contables, entre otras. • Dedicar el tiempo necesario a su emprendimiento, para poder conseguir resultados positivos

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES.

A continuación, se expondrán las principales conclusiones de la investigación, las cuales se irán presentando de acuerdo a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

1. Entorno al análisis del microemprendimiento tradicional y social en Chile, y sus alternativas de financiamiento de acuerdo a la realidad del país, se concluye que a pesar de que Chile se ha posicionado desde el año 2015 aproximadamente, como uno de los países con mayor desarrollo de emprendimientos sociales, aún quedan muchas necesidades que resolver siendo alguna de estas:
   A. Hasta el momento ninguna de las clasificaciones y figuras legislativas para las empresas chilenas contemplan las característica y actividades de una microempresa social o que tome en cuenta algunas singularidades de este tipo de empresas donde el número de empleados es igual o inferior a 10 personas, donde sus ventas anuales no superan las UF 2.400, las cuales tienen como principal objetivo resolver un problema de la población más vulnerable mediante la comercialización de un producto o servicio y que también utilizan herramientas y mecanismos de un microemprendimiento tradicional, o sea empresas con modelos organizacionales híbridos. Por este motivo las empresas sociales existentes se adaptan a las figuras que existen en el país, siendo las más comunes sociedades por acciones (18,9%) y sociedades de responsabilidad limitada (18,6%).
   B. El 50% de los emprendimientos sociales se ubica en la región metropolitana, pero de estos sólo el 20% tiene a sus beneficiarios en esta misma región.
   C. Las mayores limitaciones con las que deben lidiar los emprendimientos sociales según la literatura, son la falta de acceso a recursos y herramientas de financiamiento, por este motivo es que las fuentes de financiamiento son diversas pero las más utilizadas son capital de socios (25,4%) y el aporte de amigos y familiares (17,8%), siendo muy poco usados mecanismos de financiación supuestamente idóneos para este tipo de empresa, como las inversiones de impacto (6,3%) y crowdfunding (7,2%).
   D. Al comparar el microemprendmiento social con el tradicional estos se diferencian en:

- el microemprendimiento social comercializa para fines no lucrativos, pero que al mismo tiempo buscan ser lucrativas, con el objetivo de dirigir la rentabilidad generada al aumento del beneficio de la población versus el microemprendimiento tradicional el cual su objetivo principal es maximizar los beneficios económicos. Por otro lado, las microempresas sociales parte importante de su rentabilidad la reinvierte para el beneficio colectivo que persiguen, superando los beneficios particulares.

- El microemprendimiento social cuenta con colaboradores con altos niveles educacionales, ya que solo el 8% tiene solo nivel escolar, en comparación al 73,2% de los empleados de emprendimientos tradicionales que tienen sólo este nivel educacional.

- El 60% de los microemprendimientos sociales está legalizado antes o cuando comienza a comercializar, en comparación al 52,2% de los microemprendimientos tradicionales que no cuentan con una figura legal.

- En cuanto a las áreas de mayor participación los microemprendimientos sociales enfocan su desarrollo en las áreas de educación, apoyo al emprendimiento social, autoempleo, salud y pobreza. En cambio, los microemprendimientos tradicionales en las áreas de comercio, servicios e industrias manufactureras.

E. Analizando las semejanzas que existen entre ambos tipos de empresas estas son:

- Ambos microemprendimientos son principalmente motivados por el surgimiento de una necesidad; el microemprendmiento tradicional para satisfacer una propia y el social para satisfacer una de la población más vulnerable.
- El mayor porcentaje de microemprendimientos se ubican, ya sean tradicionales o sociales, en la Región Metropolitana
- Ambos tipos de microempresas cuentan con bajos niveles de capacitación en áreas necesarias para el éxito del crecimiento tales como gestión de empresa, evaluación de negocios, ventas y marketing, desarrollo

internacional y administración pública, gestión de capitales, producción, contabilidad, finanzas y administración de empresas.

- Las principales limitaciones de ambos micronegocios que estos encuentran al momento de crecer o que los llevan a fracasar son, la captación de clientes, la mala administración y las alternativas de financiamiento. Sumado a este hecho los bajos ingresos mensuales que perciben (en el caso del microemprendimiento tradicional es más bajo que el sueldo mínimo) y la baja generación de empleo.

F. A pesar de no ofrecer altas compensaciones económicas, los microemprendimientos sociales cuentan con otros beneficios valorados por los colaboradores que trabajan con ellos, siendo estos la flexibilidad horaria, ya que la mayoría de sus colaboradores cuenta con más de un trabajo, y las capacitaciones en diferentes áreas.

G. En base a la literatura se concluye que una razón por la que los microemprendimientos sociales cuentan con baja financiación se debe al objetivo principal que tienen, el cual no es generar retornos económicos sino dar solución a un problema social, lo que sería poco atractivo para futuros inversionistas. Esta situación se agrava más tomando en cuenta la falta de apoyo de instituciones bancarias hacia este tipo de empresas, ya que como se puede verificar en la investigación por los menos en ámbitos públicos, solo CORFO ha desarrollado programas de financiamiento específicos para este tipo de empresas. Por otro lado, el bajo desarrollo de mediciones de impacto social y medioambiental que tienen las empresas sociales con las herramientas internacionales especiales para esto, les juega en contra ya que al no generar indicadores objetivos de sus labores es muy difícil crear mejoras continuas en los procesos, validaciones internas, mejoras en las prácticas de gestión y mostrar sus fortalezas tales como la detección de problemas, la inclusión de comunidades aisladas, la creación de conciencia y adaptabilidad al contexto en donde se desarrollan. De esta manera no dan confianza y credibilidad de sus procesos para conseguir apoyo y futuros inversionistas, limitando las opciones de diversificar sus fuentes de ingresos, comunicar el valor de sus productos y/o servicios y no disminuir una de sus

grandes limitaciones la cual es las alternativas de financiamiento, la que los detiene a crecer, a capacitarse y a provocar un impacto en más localidades.

H. Dentro de las alternativas de financiamiento que hasta el momento se han investigado que existen en Chile, las cuales entregan apoyo parcial o completo a los microemprendimientos sociales destacan:

   i. Aquellas alternativas de financiamiento públicas, creados por CORFO en donde los microemprendimientos sociales pueden acceder a ellas mediante postulaciones, que evalúan la constitución legal de la empresa social, el problema social y/o medioambiental que ataca, caracterización e involucramiento de la población afectada y beneficiada, relación entre los objetivos del proyecto y la solución que entregan al problema detectado, grado de novedad en comparación a las soluciones ya existentes en el mercado, riesgos del proyecto, la autosustentabilidad económica del proyecto, escalabilidad del proyecto, replicabilidad del modelo, oportunidad de negocio, equipo emprendedor, metodologías utilizadas, indicadores de acuerdo a los resultados esperados y en algunos casos la experiencia en el negocio. Por otro lado dependiendo del programa, en algunos casos estas alternativas apoyan ya sea en la co-creación de nuevos o ya desarrollados productos, servicios, procesos y/o practicas con impacto social. Aparte estas alternativas no solo les entregan ayuda financiera sino también asesoría en áreas tales como contabilidad, marketing, administración de negocios, sustentabilidad, entre otras; trabajando en conjunto con la agencia InnovaChile y la aceleradora de negocios Start-Up Chile.

   ii. Aquellas alternativas de financiamiento privadas, se subdividen en las que están:

      - Asociadas al área de inversión, que principalmente son plataformas crowdfundig que unen a aquellas personas que desean invertir en algún proyecto con impacto social y al emprendedor a cargo. También este tipo de alternativas generan redes de inversionistas, difunden el proyecto, consiguen el financiamiento necesario, entregan asesoría, facilitan y estandarizan las inversiones; en algunos casos se debe pagar una cantidad

de dinero por la asesoría y dentro de las exigencias para participar evalúan principalmente la constitución legal, tener indicadores de resultados, tener un modelo de negocio sustentable y los estados financieros auditados.

- Asociadas al área de préstamos y créditos, son entidades privadas que también funcionan mediante una plataforma web, la diferencia está en que estas otorgan directamente el préstamo o dependiendo de la situación del postulante, asesoran y guían la solicitud conectando al postulante con la red de instituciones bancarias que participan de la plataforma seleccionando aquella que, según previa evaluación, se acomode a las necesidades y respuesta de pago del emprendimiento social. Algunos de los préstamos otorgados son factoring, leasing, de capital, de bono de riego, entre otros. Para participar las instituciones evalúan de los emprendimientos postulantes principalmente el modelo de negocio, la información financiera y el equipo de trabajo.

En el cuadro N°20 se pueden apreciar a modo de resumen aquellos programas y plataformas de financiamiento social, tanto públicas como privadas.

Cuadro n° 20: Alternativas de financiamiento para Microemprendimientos Sociales.

Alternativas de Financiamiento para Microemprendimientos Sociales		
Públicas	CORFO	Programas
		Innova Social
		Línea 2: Validación de la Innovación Social - Llamado Nacional
		Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovacion Social - SSAF - Social
		Línea 1: Prototipo de Innovación Social - Llamado Región de Tarapacá
		Prototipo de Innovación Social - Los Lagos.
		Huella: Aceleradora de emprendimientos de triple impacto
Privadas en áreas de inversión	PLATAFORMAS WEB	Broota
		Fis Ameris
		Fomin
		Idea.me
		Doning.me
		Crowdfunding.cl
Privadas en áreas de préstamos y créditos	PLATAFORMAS WEB	Doble Impacto
		Confío
		Cumplo
		Representame.cl

Fuente: Elaboración propia.

3. Entorno a la problemática expuesta en la investigación, se comprueba tras el análisis de las entrevistas en profundidad, que efectivamente la principal dificultad que detiene el crecimiento de las empresas sociales son los recursos financieros. Por otro lado, también los entrevistados consideran otras dificultades, pero en menor rango de importancia, ya que indican que si se tuvieran los recursos económicos necesarios estarían resueltas, estas son:
    - Falta de captación y desarrollo de un equipo con experiencia y conocimiento del mercado de la empresa.
    - Ecosistema del emprendimiento social en Chile poco desarrollado, el cual impacta en la mirada, valoración y apoyo que se puede dar a este tipo de empresas.
    - Falta de captación y comunicación con los clientes.
    - Falta de difusión de la propuesta de valor.
    - Falta de tiempo, para dedicarle a la empresa
    - Falta de desarrollo de estrategias de marketing y ventas

4. Entorno a la percepción que los emprendedores sociales tienen sobre las alternativas de financiamiento se concluye que:
    A. En el ámbito público existe una percepción positiva hacia el trabajo realizado por el Estado en materia de alternativas de financiamiento para emprendimientos sociales, relacionando a CORFO como la principal institución, pero se visualiza un desconocimiento de los últimos programas desarrollados para este tipo de empresas y mencionados en la investigación tales como:
        - Innova Social.
        - Línea 2: Validación de la innovación social.
        - Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social – SSAF-Social.
        - Línea 1: Prototipos de Innovación Social.
        - Huella: Aceleradora de emprendimientos de triple impacto.

    En general se conocen los programas SSAF desarrollado por CORFO específicamente para áreas sociales y el programa Semilla desarrollado por

SERCOTEC, el cual se enfoca en emprendimientos en general.

Un aspecto positivo considerado de participar en un programa de financiamiento desarrollado por el Estado, independiente de si se logre o no ganar el fondo es la experiencia ganada, ya que los entrevistados piensan que es enriquecedora para el crecimiento del emprendimiento, debido a que se crea una red de contactos que de otra forma es difícil generar.

Dentro de los aspectos negativos y las posibles mejoras que se podrían llevar a cabo a los programas de financiamiento desarrollados por el Estado, específicamente por CORFO quien es la institución que se ha tomado como representante debido a la cantidad de programas llevados a cabo, se visualizan los siguientes puntos:

i. El Lenguaje utilizado en las postulaciones, ya que al ser un lenguaje poco común tienden a confundir al postulante, no permitiéndole contestar a cabalidad.
ii. Disminuir la inversión por parte de CORFO en instituciones administradoras, ya que se considera que las asesorías y/o acompañamientos prestados no son eficientes ni lo que se espera, consideradas una pérdida de tiempo.
iii. Enfocar las asesorías en estrategias de ventas, de marketing, de expansión de la red de contactos, entre otros puntos que apoyen el crecimiento de las ventas y captación de clientes.
iv. Mejorar y desarrollar un sistema de rendición de gastos enfocado en los resultados sociales y medioambientales que se logra con la inversión y no en qué cosas se gasta cada peso.
v. Cambiar de una fiscalización mediante encuestas, informes u otro símil a una fiscalización en terreno constante.
vi. Disminuir las restricciones de presupuesto, enfocándola a la realidad de cada empresa postulante, ya que muchas cosas que necesita el proyecto para expandirse no están actualmente consideradas en las bases, siendo una limitante más al crecimiento.

vii. Disminuir las exigencias de las bases de los programas o dividirlas en etapas y/o niveles más pequeños ya que no van asociadas y/o acordes a lo que un emprendimiento social que recién está partiendo, en general conoce.

viii. Disminuir el tiempo de respuesta por parte de CORFO.

ix. Desarrollar un mecanismo de medición de impacto de los proyectos, el cual sea la herramienta principal de evaluación, considerando a la medición económica también importante, pero un complemento a la primera herramienta.

B. En el ámbito privado no se llega aún consenso acerca de la apreciación que se tiene en general de las plataformas de financiamiento estudiadas en la investigación, ya que a pesar de ser conocidas no existe alta participación por parte de la muestra. Este hecho da como resultado un desconocimiento de los procesos para poder financiarse a través de ellas y también indica que no son alternativas presentes como primeras opciones que apoyen el crecimiento de la empresa social. Por otro lado, esto confirma que por ahora el mundo de la inversión con impacto en Chile aún le falta por desarrollarse para ser considerado una alternativa, ya que en general las plataformas de financiamiento investigadas son inversiones de crowdfunding, siendo la más conocida y valorado positivamente su trabajo Doble Impacto. Algunas de las razones identificadas por las que los emprendedores sociales no han participado y ámbitos a mejorar y/o cambiar en este tipo de financiamiento son:

i. Poca difusión de la existencia de estas instituciones privadas y de sus procesos.

ii. Se muestran reacios a endeudarse o integrar a un tercero dentro del proyecto, ya que eso significaría que otra persona también puede tomar decisiones.

iii. A pesar de entender las altas exigencias iniciales que respalden la sustentabilidad de la empresa postulante, ya que se están pidiendo

montos de dinero considerables, en algunos casos se indica que las exigencias iniciales para poder ser parte de alguna de estas plataformas son inalcanzables para emprendimientos que están en etapas de nacimiento y/o establecidos que tengan rentabilidades bajas.

iv. Condiciones de devolución del préstamo poco alineadas con las condiciones de pago de un emprendimiento en nacimiento y/o establecido que tengan rentabilidades bajas, el cual recién está partiendo en el mercado y no alcanza las rentabilidades necesarias para poder responder al pago como solicitan las instituciones.

5. Entorno a las principales características que un mecanismo, plan y/o alternativa de financiamiento para emprendimientos sociales debe contemplar hoy en día, ya sea mediante un programa gubernamental o un préstamo otorgado por instituciones privadas, estas deben considerar:

   i. Cada rubro de las empresas sociales, ya que de eso dependerá como se desarrolle y el apoyo que vaya a requerir.
   ii. Utilizar un lenguaje cercano y amigable entendido por todos.
   iii. Tener rápida capacidad de respuesta.
   iv. Establecer métodos de medición de impacto acordes a cada emprendimiento y estrategias de difusión de los resultados.
   v. Desarrollar diferentes etapas dentro del posible programa o préstamo y que cada etapa se vaya superando de acuerdo al cumplimiento de objetivos medibles, realistas y alcanzables en un tiempo prudente, y que para el cumplimiento de cada objetivo se entregue una cantidad de dinero acorde para llevarlo a cabo y lograrlo.
   vi. Contar con un asesoramiento continuo, tanto en el proceso de postulación como en la administración del fondo y/o préstamo solicitado, sobre todo en emprendimientos que recién están partiendo y les falta mucha experiencia y conocimiento de las cosas necesarias para el crecimiento de la empresa y manejo del mercado. Es importante que el profesional a cargo cuente con la expertise, conocimiento y

experiencia necesarios del ecosistema del emprendimiento social, aparte de contar con una amplia red de contactos que apoye a los emprendedores y genere lazos comerciales.

vii. Tener un sistema de rendición de gastos sencillo, flexible, adaptable a las condiciones del entorno del emprendedor y que signifique poca inversión de tiempo.

viii. No establecer restricciones a priori de cómo gastar el fondo y/o el préstamo, ya que cada microemprendimiento tienen diferentes necesidades y prioridades.

ix. No fiscalizar, ni evaluar el uso del fondo y/o préstamo otorgado mediante la evaluación de en qué cosas fue usado, sino que fiscalizar y evaluar que se logra con la inversión.

x. No solo entregar un monto de dinero, sino que establecer para cada emprendimiento estrategias de ventas, de captación de clientes, de exportación, de marketing, entre otras herramientas que apoyen el crecimiento de una empresa autosustenable a lo largo del tiempo, ya que no se pueden alimentar por siempre de fondos y/o préstamos, sino que deben ser autosustentables a través de su propia operación.

xi. En el caso de ser una alternativa mediante préstamos, es importante se considere la devolución de la cantidad del dinero paulatinamente, por etapas y evaluando la capacidad de respuesta que vaya generando el emprendimiento con su crecimiento y no de sólo una vez.

8. RECOMENDACIONES.

A continuación, se expondrán las principales recomendaciones extraídas de la investigación. Del análisis a la literatura sobre el entorno del microemprendimiento social y a sus alternativas de financiamiento públicas y privadas, se considera relevante:

1. Tomar en cuenta la alta interdependencia entre el emprendimiento social y el entorno en el que vive el beneficiario ya que, al entregar una solución específica y exitosa a una necesidad vivida de forma particular en un contexto determinado, no quiere decir que tendrá el mismo resultado en otra localidad. Dicho lo anterior se aconseja al momento de pensar en posibles estrategias de crecimiento basadas en modelos de réplica, las cuales tomen en cuenta la alta interdependencia y las características del nuevo entorno.
2. Tomar en cuenta las diferencias que el emprendimiento social tiene en comparación al emprendimiento tradicional como una ventaja competitiva; ya que pueden ser un punto de partida importante, al momento de generar estrategias de crecimiento y financiamiento para este tipo de organizaciones.
3. Canalizar hacia el crecimiento y mejora continua de los emprendimientos sociales, las capacidades de aprendizaje y compromiso del poco talento humano con el que cuentan, ya que a pesar de ser pocos existe una minoría que solo tiene educación escolar. Por esto se les debe instruir a sus colaboradores en áreas claves tales como gestión de empresas sociales, gestión ambiental, responsabilidad social, evaluación de impacto, negocios sustentables, tecnologías limpias, ventas y marketing, desarrollo internacional y administración pública, gestión de capitales, producción, contabilidad, finanzas, administración de empresas, entre otras.
4. Tener presente como ejemplo e investigar en mayor profundidad, el desarrollo que ha tenido el continente europeo en materia de apoyo y desarrollo de programas hacia el emprendimiento social, ya que gracias al apoyo público que se ha generado se han creado alternativas de financiamiento de fondos públicos, creación y/o adaptación de marcos regulatorios que identifican a este tipo de empresas, por ejemplo los casos de Italia, Francia, Eslovenia y Republica Checa.

Del análisis realizado a las entrevistas en profundidad entorno a la percepción que existe hacia las alternativas de financiamiento tanto públicas como privadas, se considera relevante en base a las opiniones extraídas tener en cuenta:

1. De no poder disminuir las inversiones en las instituciones administrados de los programas públicos y no poder utilizar un lenguaje más cercano, de manera de reinvertir ese dinero en asesores con experiencia y conocimiento; los entrevistados proponen que se realice una guía explicativa de cada punto de la postulación o implementar talleres, ya sean presenciales o por medio de videos explicativos, que apoyen la postulación.
2. En el caso de que, si se puedan realizar asesorías con profesionales más capacitados en el área de emprendimiento social, los entrevistados indican que se debe considerar la cultura y entorno de Chile, el cual es un país en donde aún el mundo de la inversión con impacto no funciona y las empresas solo son sustentables si venden.
3. Crear una plataforma común para todos los emprendedores sociales, en donde puedan acceder a la información del ecosistema de impacto desarrollado hasta el momento en Chile, ya que actualmente no existe ninguna herramienta que consolide la información del ecosistema del emprendimiento social y se pueda obtener información sobre los agentes más importante, mesas de ayuda, programas de desarrollo, fechas, entre otros puntos. Ya que, por ejemplo, si se es un emprendimiento que recién está partiendo y no tiene un entorno el cual ha estado inmerso hace un tiempo considerable en el mundo del emprendimiento social, es difícil poder comenzar a averiguar.

Por último, en base al contexto del microemprendimiento social en Chile investigado y las principales características que un modelo de financiamiento debe contemplar, obtenidas del análisis de las entrevistas, se propone una alternativa de financiamiento, ya sea pública o privada que:

A. Para empezar, divida las áreas de apoyo para los emprendimientos por rubro comercial, por ejemplo, rubro alimenticio, de servicios tecnológicos, de energía, entre otros. Para esto la institución a cargo podría, en una primera etapa dividir a los microemprendimientos sociales en las áreas obtenidas de la investigación las cuales son educación, apoyo al emprendimiento social, autoempleo, salud y pobreza; y una

vez pasado el tiempo y con mayor experiencia, identificar si solo son recurrentes las áreas mencionadas o existen otras que se deban incluir. Una vez realizada esta clasificación, se recomienda que dentro de estas áreas se segmente a los microemprendimientos según el impacto social y/o medioambiental que provocan, para esto la institución a cargo se debe guiar por los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable creados por la ONU estos son:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y No contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsable.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

De esta manera los emprendedores hablarán en términos conocidos y entendidos en otras naciones, permitiéndoles investigar qué alternativas de apoyo financiero existen internacionalmente para el emprendimiento en cuestión. También esta segmentación permitirá a la institución a cargo seleccionar con mayor precisión a los asesores, ya que deberá enfocar la búsqueda en cada área y objetivo, mejorando tal vez lo que se da hoy donde las asesorías no son bien valoradas considerándolas una pérdida de tiempo, ya que se indica que no tienen un camino, ni objetivos claros en donde el emprendedor social sienta confiabilidad y seguridad de los pasos que está dando.

B. Por otro lado, se aconseja que el modelo unifique el sistema de rendición de gastos y de fiscalización de la administración del fondo y/o préstamo; una opción podría ser visitas periódicas en terreno, para esto debe existir un colaborar especialmente que se dirija a las instalaciones del microemprendimiento social, chequeando y visualizando en el momento que se ha invertido el dinero, entrevistando tanto al emprendedor a cargo como a su equipo, pero dando prioridad al "qué se ha logrado con la inversión". De esta manera, se cree que no solo la institución podrá conocer los resultados, sino que también los posibles problemas que pueden ir apareciendo en el camino, dándoles solución a tiempo y conocer el compromiso del equipo a cargo.

C. También se considera eliminar las restricciones presupuestarias y suplirlas por una primera evaluación profunda de todas las áreas del microemprendmiento, de esta manera se identificará que es lo que efectivamente necesita cada microemprendimiento postulante, lo que permitirá invertir satisfactoriamente el fondo y/o préstamo, disminuyendo los posibles errores.

D. Al momento de postular se aconseja que el modelo de financiamiento tenga diferentes niveles de exigencia, los cuales otorguen y/o presten montos de dinero acordes a estas y al entorno del microemprendimiento social previamente evaluado, ya que como indican los entrevistados, las exigencias establecidas actualmente en los programas no están alineadas con la realidad, por lo que son muy altas para un microemprendimiento que recién está comenzando. Junto a esto es importante se considere en el caso de un préstamo, el mecanismo de devolución el cual no se recomienda sea todo el monto en un solo pago, sino que debería ser paulatinamente, asociado a objetivos a cumplir en etapas y en un determinado periodo, en el cual los emprendedores sociales deberán alcanzar una cierta capacidad de pago, que les permita responder a la deuda sin impactar en el crecimiento logrado.

E. En cuanto a las herramientas que se están enseñando actualmente, se considera relevante que por ahora en vez de enfocar las asesorías a la creación de un pitch, se concentren en estrategias de ventas, de marketing, de expansión de la red de contactos, de desarrollo de una herramienta de medición de impacto real, entre otros puntos que apoyen el crecimiento de las ventas y captación de clientes, ya que lamentablemente en Chile, aún el ecosistema de inversión con impacto no tiene un

gran desarrollo ni difusión, por lo que las microempresas sociales si no venden no crecen, ni viven. De esta manera, también se crearán desde un inicio microempresas autosustentables, las cuales no dependan siempre de un préstamo ni fondo. En este punto también es importante la evaluación previa a todas las áreas del emprendimiento, la cual permitirá a la institución conocer y enfocar las estrategias en áreas claves para la empresa social.

F. Los puntos anteriores se deben complementar con asesores con experiencia y conocimiento del área que tendrán a cargo y también que se utilice un vocabulario amigable, claro y entendido por todos los chilenos, ya que de esta manera al igual que indico una de las entrevistadas no existiría ningún sesgo en los participantes, permitiendo a todos aquellos emprendedores que consideren que su microempresa causa, aparte de un impacto económico, un impacto social y/o medioambiental postular, dando solución a una necesidad de la población y mejorando con ella su bienestar.

Finalmente se cree relevante destacar la importancia de incentivar el desarrollo de este tipo de empresas ya que proponen soluciones, captan nuevas necesidades y mercados, mejoran la calidad de vida de las personas, intentar alcanzar la equidad social y conciencia medioambiental a través de una respuesta empresarial.

9. REFERENCIAS.

Academia ASECH. (2014). *Manual de financiamiento para emprendedores.* Santiago. Obtenido de https://home.asech.cl/uploads/library/599766b1cfdb2_Manual-de-Finananciamiento-ASECH-2014.pdf

Ágora. (2015). Mapa comparativo de Empresas Sociales en Europa. Obtenido de https://www.agorarsc.org/mapa-comparativo-de-empresas-sociales-en-europa/

Agora Chile. (s.f.). Como Trabajamos. Chile. Recuperado el 2019, de https://agora2030.org/esp/como-trabajamos/agora-chile/

Alonso, M., & I Cano, J. (2016). Nuevo marco regulatorio y competencia: Retos del sistema crediticio europeo en la era FinTech. *Cuadernos económicos de ICE*(91), 115 - 138. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5690520

ASECH. (2018). *Principales datos encuesta ASECH, Radiografía del Emprendimiento en Chile 2018.* Asociación de Emprendedores de Chile, Santiago. Obtenido de https://www.elmostrador.cl/media/2018/11/5b16f419445e0_infografia-radiografia-emp-18.pdf

Ashoka. (s.f.). Sobre Ashoka Chile. Santiago, Chile. Recuperado el 2019, de https://www.ashoka.org/es-CL/sobre-ashoka

BalloonLatam. (s.f.). *Inicio*. Obtenido de https://balloonlatam.com/

BancoEstado. (s.f.). *BancoEstado Microempresas S.A. Asesorías Financieras*. Obtenido de https://www.corporativo.bancoestado.cl/transparencia/filiales-y-entidades-relacionadas/64

Banigualdad. (s.f.). *Quienes Somos*. Obtenido de https://www.banigualdad.cl/nosotros/

BCorporation. (s.f.). *B impact Report*. Obtenido de https://bcorporation.net/directory/green-libros

BCorporation. (s.f.). *Blab*. Obtenido de https://bcorporation.net/

Broota Inversiones. (s.f.). *Nosotros.* Obtenido de https://inversion.broota.com/nosotros

Caja los Andes. (s.f.). *TECLA*. Obtenido de https://www.cajalosandes.cl/fondostecla

Cajas de Chile A.G. (s.f.). *Cajas de compensación* . Obtenido de http://www.cajasdechile.cl/CajasdeCompensacion

Canal Arropa. (s.f.). Arropa Chile - JUMP. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=f1SBJhICph4

CasaCo. (s.f.). Nuestra Filosofía. Chile. Recuperado el 2019, de http://casaco.org/filosofia.html

Colab. (s.f.). Equipo. Santiago, Chile. Recuperado el 2018, de http://colab.uc.cl/es/equipo/

Coloma, P. (2017). Una radiografía de los créditos y deudas de microemprendedores chilenos. *El Mostrador*. Obtenido de https://m.elmostrador.cl/mercados/2017/12/15/una-radiografia-de-los-creditos-y-deudas-de-microemprendedores-chilenos/

Comunidades en Red. (s.f.). *Inicio.* Obtenido de https://www.comunidadesenred.cl/

Confío. (s.f.). *Inicio.* Obtenido de https://www.confio.cl/

Consejo Nacional de Competitividad. (2017). *Índice Global de Emprendimiento 2017.* División de Información Estratégica. Obtenido de http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/12/%C3%8Dndice-Global-de-Emprendimiento-2017.pdf

CORFO. (2017). SocialChile reunió más de diez proyectos de regiones, charlas y casos de éxito a nivel nacional. Santiago, Chile. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/sala_de_prensa/nacional/12-10-2017?resolvetemplatefordevice=true

CORFO. (s.f.). Áread de trabajo. Santiago, Chile. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/areas-de-trabajo

CORFO. (s.f.). *Áreas de trabajo* . Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/areas-de-trabajo

CORFO. (s.f.). *CRÉDITO CORFO MIPYME*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/credito_corfo_mipyme

CORFO. (s.f.). *Fondo de Desarrollo y Crecimiento Perfil Empresa*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/fondo_de_desarrollo_crecimiento_perfil_empresa

CORFO. (s.f.). *Garantía Corfo Pro Inversión*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/garantia_corfo_pro_inversion

CORFO. (s.f.). *Garantías Corfo para Inversión y Capital de Trabajo (FOGAIN)*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/fogain

CORFO. (s.f.). *Huella*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/huella

CORFO. (s.f.). *Innova Social*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/inn-innova-social

CORFO. (s.f.). *Línea 1: Prototipos de Innovación Social – Llamado Región de Arica y Parinacota – Etapa de Perfil*. Obtenido de https://corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/l1_innovacion_social_region_de_arica_y_parinacota

CORFO. (s.f.). *Línea 1: Prototipos de Innovación Social – Llamado Región de Arica y Parinacota – Etapa de Perfil*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/prototipos_de_innovacion_social_los_lagos

CORFO. (s.f.). *Línea 2: Validación de la Innovación Social – Llamado nacional*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/validacion_de_la_innovacion_social%E2%80%93llamado_nacional

CORFO. (s.f.). *Semilla Corfo*. Obtenido de www.corfo.cl/sites/cpp/semilla

CORFO. (s.f.). Sobre CORFO. Santiago, Chile. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/sobrecorfo

CORFO. (s.f.). *Start-Up Chile*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/start-up_chile

CORFO. (s.f.). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/subsidio_semilla_de_asignacion_flexible_para_desafios

CORFO. (s.f.). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos Innovación Social*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016-subsidio_semilla_de_asignacion_flexible_para_emprendimi?resolvetemplatefordevice=true

CORFO. (s.f.). *Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Escalamiento*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/subsidio_semilla_de_asignacion_flexible_para_escalamiento

CORFO. (s.f.). *TSF10 – Start-Up Chile*. Obtenido de https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/the_s_factory

Crowdfunding. (s.f.). *Quiénes Somos.* Obtenido de https://www.crowdfunding.cl/quienes-

somos

Cumplo. (s.f.). *Nosotros.* Obtenido de https://secure.cumplo.cl/que_es_cumplo

DE TRABAJO, D.O.C.U.M.E.N.T.O. (2016). Sobre el concepto de emprendimiento.

Dirección del trabajo. (2019). ¿Cuál es el valor del ingreso mínimo mensual? Santiago, Chile. Obtenido de https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html

Doble Impacto. (s.f.). *Nosotros.* Obtenido de https://www.dobleimpacto.cl/

Doning. (s.f.). *Inicio.* Obtenido de https://www.doning.me/index.html#/

Dorantes , R. (2014 de Mayo de 2014). La cumbre que reúne el emprendimiento mundial con la inversión y el conocimiento. Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/313326

Ecodes. (Febrero de 2017). Estudio de los ecosistemas de emprendimiento social e innovación de los países de la Alianza del Pacífico. Obtenido de Ecodes: https://ecodes.org/noticias/estudio-ecosistemas-de-emprendimiento-social-innovacion-alianza-pacifico#0

El Mercurio. (2018). *El mapa de las inversiones de impacto en Chile.* Obtenido de https://sistemab.org/el-mapa-de-las-inversiones-de-impacto-en-chile/

Emprediem. (s.f.). Grupo Emprediem. Chile. Recuperado el 2019, de https://emprediem.com/

Emprende MF. (s.f.). *Emprende Microfinanzas* . Obtenido de http://emprendemf.cl/

Endeavor Chile. (s.f.). *Endeavor*. Obtenido de endeavor.cl

Facultad de Economía y Negocios, UDD. (s.f.). GEMCHILE, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR CHILE. Santiago, Chile. Recuperado el 2018, de https://negocios.udd.cl/gemchile/

Fis Ameris. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Obtenido de https://fisameris.cl/fis-ameris/

FOMIN. (s.f.). *Nosotros.* Obtenido de https://www.fomin.org/es-es/PORTADA/nosotros.aspx

Fondo Esperanza . (s.f.). *Servicio Microfinanciero Grupal* . Obtenido de https://www.fondoesperanza.cl/que-te-ofrecemos/servicio-microfinanciero-grupal

Fondo Esperanza. (s.f.). *Quienes Somos* . Obtenido de https://www.fondoesperanza.cl/institucion/quienes-somos

Fondo Esperanza. (s.f.). *Servicio Microfinanciero individual*. Obtenido de

https://www.fondoesperanza.cl/que-te-ofrecemos/servicio-microfinanciero-individual

FOSIS. (s.f.). *Programas*. Obtenido de http://www.fosis.gob.cl/Programas/Paginas/Programas.aspx

FOSIS. (s.f.). *Quienes Somos*. Obtenido de http://www.fosis.gob.cl/QuienesSomos/Paginas/QuienesSomos.aspx

Fundación Corresponsables . (2018). Más de 200 personas asistieron a la Primera Cumbre de Financiamiento con Impacto en Chile. Obtenido de https://chile.corresponsables.com/actualidad/cumbre-financiamiento-impacto-chile-sistema-b

GEM. (2017). *Global Report.* Obtenido de https://gemconsortium.org/report/50012

Global Entrepreneurship Summit. (2017). Cumbre Mundial del Emprendimiento. Estados Unidos. Obtenido de https://www.ges2017.org/about-ges

Gobierno de Chile. (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme.* Ministerios de Economía, Fomento y Turismo, División de Política Comercial e Industrial, Santiago. Obtenido de https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf

Grameen Foundation. (s.f.). *Grameen Foundation*. Obtenido de https://grameenfoundation.org/about/history

GREENLIBROS. (s.f.). *Sobre Nosotros*. Obtenido de https://www.greenlibros.com/sobre-nosotros/

Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. (2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios Gerenciales, 24*(109).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Vol. 4). México.

Idea.me. (s.f.). *Inicio.* Obtenido de https://www.idea.me/

Impact Hub. (s.f.). *Impact Hub*. Obtenido de https://impacthub.net/

INE. (2017). *Síntesis de resultados V Encuesta de Microemprendimiento.* Instituto Nacional de Estadísticas , Santiago. Obtenido de https://www.ine.cl/docs/default-source/laborales/eme/publicaciones/sintesis-de-resultados-v-eme.pdf

Instituto de Innovación social. (s.f.). Nosotros. Santiago, Chile. Obtenido de http://iisocial.udd.cl/nosotros/

Isla Madariaga, P. (2018). *Apuntes sobre organización y gestión de la empresa social para el* (primera ed ed.). Santiago, Chile: USM.

Laboratorio de Gobierno. (s.f.). Sobre el Laboratorio de Gobierno. Santiago, Chile. Recuperado el 2018, de https://www.lab.gob.cl/el-lab/

León, F. (2017). Clasificación de Empresas en Chile. Chile. Obtenido de https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3644120-clasificacion-empresas-chile

Mandakovic, V., & Abarca, A. (2015). *Reporte Especial sobre la innovación social en Chile.* Universidad del Desarrollo , Facultad de Economía y Negocios, Santiago. Obtenido de http://iisocial.udd.cl/wp-content/uploads/2017/01/20160902.pdf

Mandakovic, V., & Serey, T. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional 2017.*

MiaLuna. (s.f.). *¿Por qué Mialuna?* Obtenido de http://new.mialuna.cl/?page_id=862

MiaLuna. (s.f.). *Home*. Obtenido de http://new.mialuna.cl/?p=2576

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2018). *Boletín El Microemprendimiento en Chile.* Unidad de Estudios División de Política Comercial e Industrial, Santiago.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). *Registro de Empresas y Sociedades*. Obtenido de https://www.tuempresaenundia.cl/VD/Default.aspx

Muñoz, P., Kimmitt, J., Tomás, S., & Velásquez, L. (2016). *Estructura y dinámica del emprendimiento social en Chile: Reporte 2016.* Santiago.

Naciones Unidas. (29 de Agosto de 2018). ¿Sabes cuáles son los 17 objetivos de desarrollo sostenible? Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2018/08/sabes-cuales-son-los-17-objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Netmentora. (s.f.). Nosotros. Chile. Recuperado el 2019, de https://www.netmentora.org/chile/nosotros/

OCDE. (Febrero de 2018). *OECD.org.* Obtenido de https://www.oecd.org/chile/economic-survey-of-chile-february-2018-es.htm

Peña-Vinces , J., Bravo, S., Álvarez, F., & Pineda, D. (2011). Análisis de las caracteristicas de las incubadoras de empresas en Colombia: un estudio de casos. *Journal of*

Economics, Finance and Administrative Science, 16(30), 13-30.

Pfeilstetter, R. (2017). Dimensiones culturales de la empresa social. Un modelo para el análisis. *Cultura-hombre-sociedad, 27*(1), 138 - 158.

Pico, A., Del Rio, J., Trujillo, R., & Arias, C. (2017). ¿El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social? *Saber, Ciencia y Libertad, 12*(1), 107-123.

PORTALPYME. (11 de Septiembre de 2017). Sólo hay 270 en Chile: Estas caracteristicas son las que definen a los emprendedores sociales. Chile. Obtenido de https://pyme.emol.com/3526/como-son-los-emprendedores-social/

Pousta. (s.f.). Mercado Birus: el marketplace digital chileno que busca generar comercio consciente agrupando empresas B. Obtenido de https://pousta.com/mercado-birus-empresas-b/

Representame. (s.f.). *Nosotros.* Obtenido de https://representame.cl/nosotros

Rodríguez González, A. (18 de Febrero de 2014). Emprendimiento: una megatendencia a nivel mundial. México. Obtenido de https://www.forbes.com.mx/emprendimiento-una-megatendencia-nivel-mundial/

Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & gestión*(26), 94-119.

Roig-Vila, R. (2017). Investigación en docencia universitaria. Diseñando el futuro a partir de la innovación educativa.

Schwab Foundation. (s.f.). *Schwab Foundation for social entrepreneurship*. Obtenido de https://www.schwabfound.org/about

SERCOTEC. (2018). *Junto a los pequeños negocios.* Santiago. Obtenido de http://www.trabajoparaunhermano.com/wp-content/uploads/2018/11/Sercotec-2018-PPT-FTpuH-nov-2018.pdf

SERCOTEC. (s.f.). Quienes Somos. Santiago, Chile. Obtenido de https://www.sercotec.cl/quienes-somos/

SERCOTEC. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de https://www.sercotec.cl/quienes-somos/

Silva Vásquez , J., & Gutiérrez Gordillo , E. (2018). *Diseño de la empresa pública "aceleradora de negocios", como modelo de asistencia social y económica de los estudiantes de ciencias administrativas en la Universidad de Guayaquil.* Bachelor´s thesis, , Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas,

Guayaquil.

SistemaB. (s.f.). *SistemaB*. Obtenido de https://sistemab.org/

Sitios.cl. (s.f.). *Bancos Chile*. Obtenido de http://sitios.cl/directorio/bancos.htm

Social Enterprise España. (s.f.). Los mejores ejemplos de empresas sociales. España. Obtenido de https://socialenterprise.es/ejemplos-empresas-sociales/

Socialab. (s.f.). *Socialab*. Obtenido de https://www.socialab.com/about/

Start-Up Chile. (s.f.). Sobre Nosotros. Chile. Recuperado el 2019, de startupchile.org/es/sobre-nosotros/

Torpedos Mensajeros. (s.f.). *Conocenos*. Obtenido de https://www.torpedomensajeros.cl/conocenos/

Villalobos Díaz, F. (23 de Septiembre de 2016). Chile es el sexto mejor país para el emprendimiento social: ¿De qué se trata este trabajo? Santiago, Chile. Obtenido de https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/09/23/823181/Radiografia-al-emprendimiento-social-en-chile.html

Wilkinson, C., Medhurst, J., Henry, N., Wihlborg, M., & Braithwaite, B. (2014). *A map of social enterprise and their eco-systems in Europe: Executive Summary.* ICF Consulting Services, European Commission.

y Desarrollo, F., & Fund, M. (2016). *Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance Countries: Case Study: Lab4U.* Inter-American Development Bank , Chile.

10. ANEXOS.

10.1 Anexo A: Pauta entrevista a emprendedores sociales.

Entrevistado:

Profesión:

Edad:

Fecha:

Año de fundación:

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. ¿De qué trata su emprendimiento social?
2. ¿Cuál es su principal objetivo?
3. ¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?

ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.

4. ¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:

    i. Segmento de clientes y beneficiarios.
    ii. Propuesto de valor del proyecto.
    iii. Solución.
    iv. Actividades, productos y servicios claves.
    v. Recursos, socios y actores claves.
    vi. Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)
    vii. Competencia y ventaja competitiva.
    viii. Vías de ingreso.
    ix. Estructura de costes y precios.
    x. Destino/inversión de los beneficios. ?

¿Creen tener otra dificultad?

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. ¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?
6. ¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)
7. ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?
8. En general al momento de postular los programas evalúan:

    i. Constitución legal de la empresa social.
    ii. El problema al que dan solución.
    iii. Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.
    iv. Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.
    v. Grado de novedad de la solución.
    vi. Riesgo del proyecto.
    vii. Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.
    viii. Oportunidad de negocio.
    ix. Experiencia y compromiso del equipo emprendedor
    x. Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)
10. ¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?
11. En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:

    i. El modelo de negocio.
    ii. Compromiso del equipo.
    iii. Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).

iv. Información tributaria, entre otros puntos.

¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?
14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

CUADRO CON ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ESTUDIADAS

Alternativas de Financiamiento para Microemprendimientos Sociales		
Públicas	CORFO	Innova Social
		Línea 2: Validación de la Innovación Social - Llamado Nacional
		Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovacion Social - SSAF - Social
		Línea 1: Prototipo de Innovación Social - Llamado Región de Tarapacá
		Prototipo de Innovación Social - Los Lagos.
		Huella: Aceleradora de emprendimientos de triple impacto
Privadas en áreas de inversión	PLATAFORMAS WEB	Broota
		Fis Ameris
		Fomin
		Idea.me
		Doning.me
		Crowdfunding.cl
Privadas en áreas de préstamos y créditos	PLATAFORMAS WEB	Doble Impacto
		Confio
		Cumplo
		Representame.cl

10.2 Anexo B: Formato mail tipo para concertar entrevista.

Buen día,

Mi nombre es Fernanda San Martín, soy estudiante de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María y estoy llevando a cabo mi proyecto de Título, el cual se enfoca en investigar las alternativas de financiamiento que tienen hoy los microemprendimientos sociales.

Por este motivo es que me pongo en contacto con ustedes, para saber la factibilidad de agendar una entrevista. La idea es entrevistar algún integrante del equipo que me facilite información sobre la historia de la organización, específicamente cuales fueron los pasos, momentos o experiencias que tuvieron que superar para lograr que el proyecto sea económicamente sustentable. De esta manera obtener la visión que existe tanto de las alternativas públicas y privadas que se han desarrollado hasta el momento.

Espero esta solicitud sea bien recibida, ya que mi intención con ello es contribuir e impulsar el crecimiento de los emprendimientos sociales, generando un aporte a esta área de la economía, tomando como base las perspectivas que tienen los emprendedores de cual o cuales serían los mecanismos ideales que apoyen su crecimiento financiero, permitiéndoles seguir con su misión por mucho tiempo más.

De antemano muchas gracias, estaré atenta a su respuesta, que tengan una excelente semana.

Fernanda San Martín.

Egresada de Ingeniería Comercial.

UTFSM.

10.3 Anexo C: Transcripciones de entrevistas.

A continuación, se aprecian las transcripciones de las 10 entrevistas realizadas en el estudio, para mejor comprensión del lector es importante se distinga entre aquellas letras marcadas de negro, las cuales corresponden a las preguntas realizadas por el entrevistador y aquellas palabras que no están destacadas en negro, las cuales son la respuesta del entrevistado.

10.3.1 Entrevista a emprendedores sociales – Greenlibros

Entrevistado: Daniela Puig Novoa.

Profesión: Licenciada y profesor en letras.

Edad: 34 años.

Fecha: 15/07/2019

Año de fundación: 2009

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

   Green Libros es una empresa social con fines de lucro en Chile, que recopila libros que de otra manera estarían en desuso y los dona para construir bibliotecas o los vende para proporcionar fondos para programas que promueven la lectura o brindan acceso a libros. (BCorporation, s.f.)

   Podemos decir que hemos evitado que más de 1.000.000 de libros terminen en los vertederos, aportando al medio ambiente y fomentando la reutilización del material impreso.

   En nuestros casi 10 años, hemos donado más de 30.000 libros y $20.000.000 a instituciones que fomentan la lectura en sectores vulnerables. (GREENLIBROS, s.f.)

2. **¿Cuál es su principal objetivo?**

   Greenlibros tiene como misión recolectar libros, con el fin de apoyar iniciativas educacionales que fomenten la lectura y facilitar el acceso al libro en Chile. Al recolectar, recuperar y ofrecer libros usados, también ayudamos a cuidar el medio ambiente, pues ponemos en circulación libros que han estado mucho tiempo en desuso y evitamos que se vayan a la basura. (GREENLIBROS, s.f.)

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

   Esto nació hace 10 años, con un amigo vimos que los textos escolares eran muy caros y que no los reutilizaban de un año a otro, entonces en dos colegios pusimos en el mes de diciembre buzones en donde los alumnos y/o los papas, cuando terminara el año escolar pudieran donar esos libros que no ocupaban más. De esta manera nosotros recolectábamos todo tipo de libros para luego clasificarlos, venderlos y entregar recursos a iniciativas que fomentan la lectura. Y como toda pequeña empresa, fue de a poco. (GREENLIBROS, s.f.)

<u>ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.</u>

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**

   I. **Segmento de clientes y beneficiarios.**
   II. **Propuesto de valor del proyecto.**
   III. **Solución.**
   IV. **Actividades, productos y servicios claves.**
   V. **Recursos, socios y actores claves.**
   VI. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**
   VII. **Competencia y ventaja competitiva.**
   VIII. **Vías de ingreso.**
   IX. **Estructura de costes y precios.**
   X. **Destino/inversión de los beneficios. ?**

¿Creen tener otra dificultad?

El proyecto desde un inicio se llevó a cabo desde los propios recursos, pero obviamente tuvimos la dificultad del dinero, pero la empresa ya lleva 10 años entonces monetariamente ha sido sustentable. La mayor dificultad creo que es dar a conocer mi idea y que las otras personas lo puedan entender, porque tú tienes muy claro de que se trata tu emprendimiento, pero si tu no lo sabes plasmar bien o detallar bien no convencerá.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

   Esta bueno porque hace poco hicieron el proyecto Huella de Corfo que también estaba buscando financiar emprendimientos que tuvieran un triple impacto que son el social, el medioambiental y el económico, entonces he visto además del Semilla este, en donde están pensado generalmente en las empresas B, las empresas certificadas y buscan que tuvieran esa connotación y que tuvieran también un significado social.

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   Greenlibros para tener la librería que hoy tenemos postulo y gano un Capital Semilla, que nos ayudó a expandir el espacio que teníamos, pero no lo seguimos intentando con programas del Estado porque ya habíamos postulado al Semilla y postulamos al Huella, pero no nos fue bien. Entonces decidimos tomar un crédito con Banca Ética, este es el segundo que tomamos nos ha ido bastante bien y es mucho mejor que un banco tradicional

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

   En realidad, cuando hicimos la postulación al Huella, más que nada la dificultad nuestra fuimos nosotros, el cómo armar el proyecto, porque armar un proyecto para postulación es súper complicado, tiene que ser todo muy breve, conciso y claro a la vez, que no se vaya por las ramas, hay que dar muchas cifras, muchos KPI y todas esas cosas. Pero la verdad no me parece que estén mal, solo que requieren un trabajo de los que están postulando, pero esta súper bien, súper bien explicado.

   Yo vi el formulario de postulación de Huella y encontré que estaba bien, me parece que no está mal, sino que solo tal vez puede ser que haya un desconocimiento de cómo hacer una postulación, porque yo tengo amigos que están con sus emprendimientos, pero el

hacer la postulación les resulta muy difícil porque no han hecho ninguna antes. Entonces yo no sé si hay talleres en donde te puedan enseñar a postular a fondos, y muchas personas también desconocen los fondos que hay.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**
   i. **Constitución legal de la empresa social.**
   ii. **El problema al que dan solución.**
   iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
   iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
   v. **Grado de novedad de la solución.**
   vi. **Riesgo del proyecto.**
   vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
   viii. **Oportunidad de negocio.**
   ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
   x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Creo que la dificultad de responder estos puntos depende más de la experiencia de las personas que están en el emprendimiento, y esto ya es más subjetivo.

Yo pienso que está súper claro lo que dicen los programas, pero el problema va en las personas, porque hay emprendimientos que están hechos por ingenieros como dices tú o por personas que fueron a la universidad, pero también hay emprendimientos que son hechos por personas que quizás no tienen un rango tan alto de educación o que son de otras áreas y que si presentaron proyecto de investigación en la universidad, pero no es lo mismo que presentar un proyecto para estos programas, eso es también lo que yo abarcaría y pondría foco ya sean charlas, talleres de como presentar un proyecto, porque a veces te lo pueden rechazar porque está mal explicado, o sea tú no tienes la posibilidad de explicar tu proyecto cuando postulas a un fondo a las personas, tienes que hacer que todo lo que está en el papel, la persona que lo está evaluando lo entienda y le dé el sentido

que tú quieres a tu emprendimiento, entonces es complicado plasmar todo eso en un papel y ahí si no lo haces bien se puede perder la postulación.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   Conocemos Doble Impacto y Cumplo, pero por una cuestión de que Juan Cristobal (El fundador de Greenlibros) conoce a personas que trabajan en Doble Impacto, trabajamos con ellos y conocemos más como funciona.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

    Yo creo que deberían tener mayor difusión porque Banca Ética no solo financia proyectos y/o empresas si no también eventos culturales, lo cual esto súper bueno. Porque si bien existen fondos para la cultura como Fondar, muy pocos los obtienen y al haber otra alternativa se incentiva a otras personas que trabajan en esas áreas culturales, de tener otras oportunidades para hacer sus proyectos.

11. **En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:**

    i. **El modelo de negocio.**
    ii. **Compromiso del equipo.**
    iii. **Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**
    iv. **Información tributaria, entre otros puntos.**

    ¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

    Yo creo que están bien los puntos que evalúan porque también ellos tienen que saber por las personas que pusieron su dinero e invierten, ese es su funcionamiento. Pero como decía anteriormente la complejidad de respuesta dependerá de la experiencia de las personas que estén en el emprendimiento, porque por ejemplo Banca Ética es una banca y al igual que un banco tradicional te pide todos los requisitos que den una garantía,

porque al final estas pidiendo un crédito, no es que te estén prestando el dinero por la buena onda, sino que también tienen que ver que tu proyecto sea sustentable y que tú también puedas pagar la cuota, porque también hay inversores detrás.

Lo que, si la diferencia es que no se demoran semanas o meses en revisarte la documentación y aprobarte el crédito, es súper expedito.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Yo creo que habría que fortalecer las alternativas que da el sector público, pero sin embargo pienso que la Banca Ética es una muy buena opción, pero no tanto en la parte de financiamiento sino como alternativa a todo, no solo para proyectos. Aparte es un servicio súper completo porque dan una asesoría durante todo el proceso de postulación y solicitud del préstamo, te vienen a ver cómo funciona tu empresa, incluso luego nosotros mostramos como se utilizó el dinero que ellos nos prestaron y así ellos reciben el feed back de que el dinero está bien invertido, porque puede suceder también que otras empresas piden créditos y el dinero se utiliza para otras cosas y no para el proyecto que se postuló.

Bueno acá en doble impacto no se ve eso, porque te hacen un seguimiento y aparte esto también funciona como marketing y mostrar los resultados y avances que se logran gracias a las inversiones en la página, y conseguir futuros inversionistas. Si la mayor critica a la banca grande, es que tú no sabes en que está invirtiendo el banco el dinero y acá no, porque el fin es invertir en proyectos y/o empresa que estén colaborando socialmente a la comunidad

Cuando postulamos a Huella, yo me acuerdo que en la descripción del programa indicaba que cada cierto tiempo había que juntarse con ellos para monitorear lo que estabas haciendo y ver cómo iba avanzando tu proyecto, era más riguroso que la banca ética, era un programa muy controlado y eso me parece bien, ya que muchas personas se pueden aprovechar.

Como está el modo de postulación en las alternativas públicas me parece bien, lo único que cuando tú no eres del área no sabes cómo postular y por eso pierdes mucho, pero creo que más que nada se debería mejorar la educación para la postulación, ya sea una charla o algo que se imparta por parte el Estado, porque el cómo emprender es muy difícil porque estamos acostumbrados a trabajar de manera dependiente, entonces si tengo una idea desconozco como lo hago, adonde ir y si no estás en un círculo en donde el emprendimiento está siempre presente no se sabe y si estas en regiones menos sabes porque todo se centraliza en Santiago.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Nos financiamos por las ventas de los libros y ahora para poder realizar algunos de los proyectos tomamos prestamos con Doble Impacto, y con la misma venta damos respuesta a los créditos.

Ellos nos han ayudado bastante con la compra de la segunda bodega y con un furgón y con los contenedores.

Más que buscar el financiamiento del Estado, estamos trabajando con ellos porque es bastante rápido y aparte trabajamos con ellos porque financian proyectos que tienen un sentido y eso es lo que más nos interesa

14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Los emprendedores deben estudiar mucho en cómo hacer su proyecto, como hacerla conocida, estudiar el cómo posicionar marca porque es súper difícil, como diferenciarte de tu competencia

También deben buscar ayuda, buscar apoyo, buscar un equipo comprometido e investigar todo sobre la idea, cada punto para luego cuando se plasme el proyecto tener todo bien pensado; deben evaluar cada ítem no emprender a tonta y a loca, tener todo ordenado y con registros.

10.3.2 Entrevista a emprendedores sociales – Cornoalimentos.

Entrevistado: María Francisca del Carmen.

Profesión: Ingeniera en Información y Control de Gestión.

Edad: 32 años.

Fecha: 25/05/2019

Año de fundación: 2017.

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

   En Cornoalimentos lo que nosotros hacemos es elaborar alimentos a partir de tallos, hojas, pepas y cascaras de verduras, es decir materias primas que no se ocupan a nivel global.

   Actualmente hemos desarrollado 3 líneas de productos:

   - El producto estrella llamado Betasal, que es la primera sal vegetal del mundo a partir de un solo ingrediente que son los tallos de betarraga, porque increíblemente los tallos son salados y además tienen un montón de fibra y antioxidantes, entonces es un producto súper completo, es una bomba nutricional. La idea es que tu reemplaces la sal con la Vetasal.
   - Otro producto son las crackers, que también son a partir de tallos, pepas y cascaras. Tenemos en total 4 sabores, zapallo cúrcuma que el remanente que ocupamos son las pepas del zapallo, el sabor mix verdes que ocupamos tallos y hojas de brócoli, betarraga y kale, el sabor cebolla queso que ocupamos las hojas de cebolla y el queso es levadura nutricional y el ultimo sabor es betarraga que es a partir de los tallos de betarraga. Todas estas crackers tienen una mezcla de legumbres y cereal para entregar una proteína de alto valor biológico, por lo que el producto nutritivamente es súper completo en comparación a otras del mercado
   - La tercera línea son tortillas que todavía estamos en periodo de desarrollo, pero las vamos a lanzar la otra semana, son tortillas a partir de cereal y legumbre.

2. **¿Cuál es su principal objetivo?**

Nosotras hacemos esto bajo un modelo ambiental y social, ese es nuestro impacto ya que medioambientalmente rescatamos todas estas partes que nadie utiliza y no sé si sabes, pero la comida se convierte en desecho orgánico, el desecho orgánico emite gas metano que es 27 veces más dañino que el C02 y el remanente es una de las principales fuentes en las ciudades que contamina, es decir los tallos y pepas de las verduras, porque es lo que más se pierde ya que nadie los quiere. Entonces ese es uno de los principales focos contaminantes de las ciudades y nosotros los utilizamos.

Por otro lado, para recolectar materia prima fresca y limpia del día, tenemos una alianza estratégica con el Mercado de Comerciantes de Lo Valledor bajo Comercio Justo, o sea que aparte de disminuir los desechos orgánicos que emiten metano, también creamos una nueva fuente de ingreso para un pequeño comerciante agrícola porque le pagamos por estos supuestos desechos.

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

El emprendimiento nació porque yo trabajaba para Un Techo para Chile de Tarapacá y conocí a un niño; una vez conversé con él y me di cuenta que intelectualmente no tenía tantas capacidades. Entonces comencé a averiguar y pasaba que comencé a leer que la alimentación nos determina.

Me dije porque la gente de escasos recursos come tan mal y llegue a que lo procesado saludable es caro, entonces me propuse hacer algo saludable y barato que todo el mundo lo pueda comprar. Con esa inquietud en la cabeza una vez fui a la feria y vi todos estos alimentos en el suelo y me pregunté porque no se aprovecha esta materia prima gratuita (es verdad que ahora le pagamos a los feriantes por estos remanentes a un precio justo pero independiente de eso, no es lo mismo que el kilo del producto completo, es más barato). También me pregunte porque no iban a tener las mismas propiedades nutricionales que las partes que comúnmente comemos. De hecho, en el camino he descubierto que en algunos casos tienen más propiedades. Entonces ahí dije quiero emprender, terminé la universidad y me vine a Santiago y comencé el emprendimiento.

Lamentablemente a pesar de que la idea de ocupar los remanentes nació de observar a una persona vulnerable, eventualmente en el camino me di cuenta que por mucho que

uno lo intente, una persona de escasos recursos si tú le dices “te vendo esta cracker saludable y que es la mejor del mercado, que tiene 20gr de legumbres, reemplázala por el pan ..” no lo va hacer. Entonces me rendí con eso y ayudaremos de otra forma, para esto hemos creado una alianza con la Fundación Comer Mejor, la única fundación en Chile que se dedica hacer talleres de alimentación saludable y a llevarle alimentos saludables a niños de escasos recursos de jardines infantiles, entonces por cada vez que tu compres un producto de nosotros, vas a estar aportando a apadrinar a un niño de esa fundación, porque por ahora no podemos hacer más.

ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**
   i. **Segmento de clientes y beneficiarios.**
   ii. **Propuesto de valor del proyecto.**
   iii. **Solución.**
   iv. **Actividades, productos y servicios claves.**
   v. **Recursos, socios y actores claves.**
   vi. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**
   vii. **Competencia y ventaja competitiva.**
   viii. **Vías de ingreso.**
   ix. **Estructura de costes y precios.**
   x. **Destino/inversión de los beneficios.** ?

¿Creen tener otra dificultad?

Por lo menos en el rol de alimentación tengo un montón de amigos que emprenden en alimentos que surgen problemas, es súper difícil en Chile emprender en el área de alimentos y bueno nuestra primer dificultad fueron los recursos, porque es caro sobre todo estos emprendimientos riesgosos donde tú no sabes que va a pasar, nos hemos demorado un montón en desarrollo porque como son materias primas nuevas no existe bibliografía de su comportamiento y los tallos se comportan muy distinto que el bulbo de los vegetales. Pero bueno en un inicio fue el financiamiento una dificultad, luego nos

adjudicamos los fondos y partimos, ahora el desafió era encontrar profesionales que tuvieran la expertis, entonces pasa que todo es prueba y error en el mundo de alimentos, por lo que nos demoramos mucho, aparte tuve muchos problemas con profesionales, como que siento que estaban perdidos que no daban en el clavo.

Otro de los desafíos es que se necesitan contactos para entrar por ejemplo a los supermercados, igual no hemos estado en esa etapa, pero a pesar de que tengo artos contactos que he conocido en la trayectoria del emprendimiento, no tengo el contacto como para mañana llamar a alguien y decirle quiero entrar a Jumbo.

También externalizar tu producción o arrendar un espacio es caro, CORFO por ejemplo me dio plata por un fondo que era para espacio colaborativo a un cowork de cocina y es carísimo, entonces así es difícil emprender.

Por otro lado, encontrar personas con ciertas actitudes para estar en el equipo también es un desafió.

Creo que encontrar clientes, si tienes un buen producto, no es tan difícil porque si lo van a querer.

En lo que es costo y precios como soy Ingeniera en Control de Gestión, igual me pasaron artos costos, entonces se sacarlos y en realidad en la práctica en un emprendimiento que está partiendo no es tan complicado, porque acá solamente sacas materias primas, cuanto estas gastando en externalizar la producción y no ha sido difícil, los precios los fijamos respecto a una comparación del producto con la competencia, se hacen muchas encuestas de la disposición del cliente a pagar, se compara con la competencia y además tenemos un mínimo de ganancia de entre un 35% a 40%. Entonces pasa que la Vetazal es un producto súper gourmet, ponte tú que el costo sea $1.000, entonces la competencia vende a $2.000 y el cliente está dispuesto a pagar $3.000. Entonces si queremos ganar entre un 35% a 40%, ya con cobrar $1.350 estaríamos bien, pero pasa que la competencia cobra $3.000 y el cliente está dispuesto a pagar $2.000 entonces fijamos un precio intermedio de $2.500, eso es más o menos lo que ocuparemos, ya que aún no hemos sacado bien los costos. Y eso a nosotros no nos ha costado porque aparte mi socia es Ingeniera Comercial, pero de todas maneras esta SERCOTEC que tiene los centros de desarrollo de negocios que siempre están dispuestos a ayudarte.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

Encuentro que actualmente hay una apertura importante con el programa Huella y los otros programas que me nombras. Si creo que CORFO está en la línea de apoyar emprendimientos sociales, esa es mi visión, asique pienso que CORFO hace muchos esfuerzos para que funcione el ecosistema del emprendimiento y sea un engranaje. Lo que si encuentro lamentable es que copie modelos que acá no sirven, como por ejemplo las incubadoras ya que no son buenas, conozco muy pocos emprendedoras que dicen que les haya ayudado una incubadora. En mi caso, mi incubadora no fue muy buena y no me ayudo, lo que me paso fue que yo al ser una emprendedora primeriza tontamente cometí errores como confiar mucho en estas incubadoras, pensando en que me iban a asesorar bien, ya que CORFO le estaba pagando para que mi dinero fuera bien administrado y paso que no registre marca, gaste un montón en diseño, packaging y no en marca. Después quise registrar marca para proteger el nombre porque tuve problemas con mi socia y al hacer el registro tuve dos oposiciones y le pregunté a un par de abogados los que me dijeron que era muy difícil ganar estas oposiciones, finalmente no pude registrar marca y perdí mucho tiempo y dinero en los procesos de desarrollo que ahora no iban a servir. Creo que esto sucede porque las incubadoras no tienen estandarizado que hacer por rubro, funcionan pésimo.

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

Si conozco los programas que desarrolla CORFO, he podido participar de algunos.

Me parece que CORFO fiscaliza poco, porque tienen varios programas en los cuales les pagan a cowork, les pagan a incubadoras, les pagan a mentores para que ayuden a los emprendimientos, pero la verdad que por lo menos a mí, y he pasado por varios mentores, incubadoras, también aceleradoras, conozco el cowork de cocina y no sirven, no aportan realmente al emprendedor, no te ayudan en lo que supuestamente deberían hacer que es

guiar tu emprendimiento.

Las incubadoras no tienen como te contaba una serie de pasos que tengas que hacer si o si, por ejemplo si yo fuera una incubadora lo primero que haría es una serie de pasos por rubros y por rubros tendría ordenados los contactos, mentores y todo los hitos que se repiten; indicarte que lo primero es registro de marca, porque si después no puedes tenerla que vas hacer con todo el trabajo desarrollado. Otro caso es que en la red de mentores no te ponen mentores ahdoc al proyecto, entonces no te proporcionan una ayuda real.

Hay mucho dinero invertido en los programas CORFO que se está perdiendo.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

Para mejorar primero creo que deberían cortar fondos solo para un par de redes de mentores, 3 máximo, de verdad hay algunas que son un chiste, tienen mentores muy malos, supuestamente figuras de facilitadores que no hacen nada y esos proyectos funcionan con fondos del Estado o sea con nuestros impuestos.

También cortar fondos a las incubadoras y fiscalizar más, meterse más en su funcionamiento y exigir ciertos estándares de calidad e impacto, de que muestren cierta documentación, contactos. Exigir y tener estipulado ciertas cosas que a mi parecer las incubadoras deberían tener, como por ejemplo un camino establecido por rubro, contactos por rubro, todos los hitos ordenados por rubro del emprendimiento y que impliquen que se cumplan objetivos, que la plata se gaste en ciertos criterios.

Porque lo que me paso a mí, cuando llegue a la incubadora fue que yo esperaba que me aconsejarán en cómo elaborar mi presupuesto, o sea en cómo me iba a gastar el fondo que me había ganado y al final no me dieron la guía que necesitaba, porque yo no sabía cuánto gastar en marketing o cuanto gastar en desarrollo del producto, entonces mi mentor me decía un estimado y luego otras personas me daban otros estimados, pero nadie te daba una información con mayor precisión, por eso CORFO debe estar súper metido y reducir el número de incubadoras y potenciarlas, lo mismo con las redes de mentores y con los cowork cortarles fondos porque son muy caros y en realidad no ayudan mucho al emprendedor. Se necesita menos, pero de mejor calidad.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**

   i. **Constitución legal de la empresa social.**

   ii. **El problema al que dan solución.**

   iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**

   iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**

   v. **Grado de novedad de la solución.**

   vi. **Riesgo del proyecto.**

   vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**

   viii. **Oportunidad de negocio.**

   ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**

   x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Puedo estar sesgada por lo que estudie, pero me parece que si o si tienes que tener un mínimo de estudio técnico para postular a los programas.

Me parece que los ítems que te preguntan están bien, quizás lo que deberían hacer junto a eso es un manual explicativo, eso sí podría ser, pero creo que no deberían bajar el nivel porque considero que para emprender uno necesita cierto nivel educacional, porque en la práctica las incubadoras no te ayudan, entonces uno debe tener ciertos conocimientos, no creo que se le debería bajar la exigencia, pero sí le están pagando a alguien para que te acompañe deberían apoyarte en la postulación. Por ejemplo, SERCOTEC para el Capital Semilla tu puedes ir y tu ejecutivo postula contigo, eso es lo que CORFO debería habilitar quizás ingenieros de proyectos a los que los emprendedores puedan contarles su proyecto y postular junto a ellos o que exista un manual que te explique cada punto, así como "creación de la empresa implica esto" y así en cada punto.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

La verdad es que hemos decidido no levantar capital privado por ahora. Por otro lado, como nos hemos adjudicados fondos no hemos tenido necesidad.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

    Me parece que todas estas alternativas son muy poco conocidas, por ejemplo, el crowfunding funciona si todos saben que existe una página en donde se pueden apoyar proyectos, y muy pocas personas saben o ingresan habitualmente a ver qué proyectos hay. Creo que falta más difusión y tampoco existe una página que te explique todo el ecosistema del emprendimiento, que es gigante y que tú puedas ver incubadoras (lista), personas de interés (gente importante del mundo del emprendimiento con impacto), concursos y así, no existe una página que centralice toda la información, entonces hay muy mala difusión.

11. **En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:**

    i. **El modelo de negocio.**
    ii. **Compromiso del equipo.**
    iii. **Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**
    iv. **Información tributaria, entre otros puntos.**

    ¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

    Como te había dicho antes creo que si o si, se necesita un nivel de estudios, pero más no puedo opinar porque no he postulado.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Debería existir un plan como te había dicho antes, ya sea CORFO o todas estas entidades que te dan fondos deberían proporcionarte un plan por rubro con los pasos a seguir, sobre todo un plan de medir el impacto del emprendimiento, por que pasa que por una parte está tu emprendimiento, tu producto y por otra el impacto que causa el emprendimiento, ya que pasa en algunos emprendimientos que no tienen un impacto tan claro detrás del producto porque tienen muchas aristas, como es mi caso ya que por lo menos mi emprendimiento tiene un rubro medioambiental y otro alimenticio. Entonces detrás del proyecto hay mucho que hay que comunicar y medir y nadie te guía y dice oye mide esto en cierto tiempo, demuéstralo de esta manera al cliente, entre otros puntos, creo que ese punto es difícil.

También en lo posible creo que de existir mentores que te guíen y apoyen en el proceso estos deben tener experiencia, ya que por lo que yo he vivido, por ejemplo, mi ejecutiva de la incubadora tenía 28 años y seguía una pauta que desconozco porque no parecía que tuvieran un plan, mientras que en SERCOTEC a pesar de que no recibí por completo el apoyo como yo esperaba, me toco un asesor que tenía 40 años y venia de vuelta. Él ya había sido contador y había tenido negocio, tenía más experiencia, entonces me solucionaba otros tipos de cosas, pero tampoco tenía un plan, pero sí creo que me ayudaron más que la incubadora y pienso fue por la experiencia.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Actualmente nos financiamos del fondo FIA que nos adjudicamos, el cual nos da dinero y apoyo mediante un ejecutivo que te ayuda un poco, pero no es un mentoría.

El 31 de mayo se termina nuestro fondo FIA y ya tendríamos que comenzar a subsistir por nosotros mismos.

14. Haciendo un “mea culpa” ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Creo que peque demasiado de confiada, confié mucho en la incubadora en que ellos me iban a guiar para que me fuera bien, confié demasiado en los profesionales, en mi socia, delegue mucho y también no me di el tiempo de estudiar sobre el mundo del emprendimiento, porque tampoco esta tan a la vista la información que realmente sirve, todo es muy general.

En el día a día me cuesta priorizar y mucho tiempo estuve sola porque como tuve problemas con mi ex socia, estaba reacia a tener una. Ahí se me fue mucho dinero, ya que la mayoría del dinero se te va en recurso humano, y estar tanto tiempo sola está mal. Ahora hace poco tengo una nueva socia, pero todavía no logro captar que quiere hacer, no sé cómo encausar su trabajo porque yo quería una persona que me facilitara las cosas, que fuera más proactiva. Por ejemplo, que si un día llego más tarde me diga “oye fran como llegaste a esta hora, hay llegar más temprano …”. Así que mi error esta vez fue no haber entrevistado en mayor profundidad antes de establecer una relación.

Si ahora tuviera más dinero, como ya tengo más experiencia, contrataría a un profesional muy muy experto que me ayudara a ver que maquinarias necesito, que me ayudara a ver el lugar, finalmente alguien con mucha experiencia en el mundo del emprendimiento alimenticio que me guiará, también invertiría en tener un lugar propio ya que se gasta mucho en arriendo, invertiría en maquinaria e invertiría en marketing, porque descubrí que es la clave por no decir todo.

10.3.3 Entrevista a emprendedores sociales – Minka

Entrevistado: María Ignacia Núñez Olea.

Profesión: Diseñadora Industrial.

Edad: 31 años.

Fecha de entrevista: 28/06/2019

Fecha de Fundación: 2010.

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

Es una marca de moda social, de accesorios de moda, hacemos collares pulseras, anillos, aros, entre otros accesorios. Todos se producen con descartes de tela y se hacen a mano por mujeres en situación de vulnerabilidad.

Trabajamos con 3 talleres, uno está en la cárcel de mujeres de San Joaquín, otro está en la comuna de Estación Central y el tercero está en Recoleta con mujeres que salieron hace poco tiempo de la cárcel y que están en proceso de inserción social.

Actualmente trabajan 12 mujeres con nosotros y en el equipo de diseño de marca y marketing somos 5.

De estas 12 mujeres algunas son de la cárcel, otras ex-penitenciarias y otras dueñas de casa

2. **¿Cuál es su principal objetivo principal?**

El objetivo principal es empoderar a las mujeres a través del empleo, o sea generar una fuente laboral que genere empoderamiento en ellas para definir diferentes cosas en sus vidas, siempre con métodos sustentables por eso estamos usamos los descartes de tela como material principal, nos importa que el empoderamiento sea consiente también con el medio ambiente y el ambiente social, no solo empoderar a la mujer por empoderarla, sino que tenga un trasfondo mayor. Por esta razón es que damos una segunda vida a los retazos de ropa que desechan algunas fábricas textiles.

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

Nosotros partimos haciendo un taller voluntario en la cárcel de mujeres cuando estaba en la universidad y en ese taller el material más barato eran los retazos de telas, y nosotros siempre íbamos a recolectar retazos a patronato porque era la manera más barata de tener tela en buen estado por eso yo descubrí eso.

Después de trabajar 3 meses como voluntaria en el taller, donde solo enseñábamos producto, visualizamos entre las chiquillas que tenían herramientas para hacer un producto que se podía vender, ahí pensamos en que el taller podía ser algo más. Pero fue más notable después de hacer el taller voluntario donde vimos que estaba este potencial y yo siempre tuve la idea de hacer estas clases para enseñarles a ellas una opción de trabajo, pero siempre lo vi como algo más individual, como enseñarle a una mujer y que ella vendiera sus cosas, pero al conocer la realidad de la cárcel y la realidad de vulnerabilidad que viven estas mujeres me dio a entender que es súper difícil que ellas logren hacer un negocio, porque tienen súper pocas herramientas, entonces ahí comencé a pensar y la única opción era que yo me hiciera cargo, más que de empoderar a cada una por separado, yo ideé crear esta marca que tomara en cuenta todo esto y que nos ayudará en términos de posicionamiento, porque era mucho más fácil posicionar una marca que posicionar a diez señoras, esa fue la lógica de crear Minka.

Al final nos dimos cuenta que no era suficiente con enseñar un producto, ya que por más que nosotras le enseñáramos ellas no tenían donde venderlo, no iban alcanzar el precio que nosotras queríamos alcanzar, etc

<u>ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.</u>

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**
    i. **Segmento de clientes y beneficiarios.**
    ii. **Propuesto de valor del proyecto.**
    iii. **Solución.**
    iv. **Actividades, productos y servicios claves.**
    v. **Recursos, socios y actores claves.**

vi. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**

vii. **Competencia y ventaja competitiva.**

viii. **Vías de ingreso.**

ix. **Estructura de costes y precios.**

x. **Destino/inversión de los beneficios. ?**

¿Creen tener otra dificultad?

La mayor dificultad en cuanto cliente es llegar a él, ya que siempre necesitamos conquistarlo, pero creo que eso no nos cuesta tanto porque al ser diseñadoras conocemos el marketing y sabemos hacerlo. En cuanto a beneficiarias que son las mujeres que ayudamos, ahí hubo un trabajo de cómo llegar a estas mujeres para que se comprometieran y cumplieran con el proyecto y que los productos sean de calidad, también que estén interesadas con lo que hagan y así cumplir nuestra misión y yo creo que eso es un trabajo que hacemos siempre, ósea construir constantemente una propuesta de valor para el cliente y otra propuesta para nuestras artesanas, entendiendo que tienen otras dificultades y que el pertenecer a Minka sea más que un trabajo para ellas.

Creo que lo más difícil de la propuesta de valor ha sido comunicarla completa, sobre todo a las clientes porque a ellas le debemos comunicar lo social y por otro lado lo medioambiental, es súper difícil comunicar los dos al mismo tiempo con los medios que tenemos, es un desafió constante el hacer entender al cliente que son ambas cosas y no por separadas.

Nuestra solución son los productos que ofrecemos, y de ellos la mayor dificultad es achuntarle a lo que el cliente quiere, fue una mayor dificultad al principió ya que ahí probamos miles de productos y algunos picaban y otros no, pero hoy en día creo que está mucho más manejado, ya no es una preocupación constante porque ya tenemos nuestros productos estrellas.

En cuanto a actividades claves, donde se invierte mucho dinero y tiempo son los talleres con nuestras artesanas, porque todas las mañanas de lunes a viernes tenemos taller en nuestros distintos puntos, menos el día mates, pero a pesar de que es una actividad que requiere muchos recursos es clave y no podemos dejar de hacerla, ahí es donde ponemos nuestras fichas porque aquí es donde nos reunimos para producir, entregar y hacer control de calidad de los productos, también se entregan materiales para que ellas terminen los productos y

llegue la próxima sesión con los productos terminados. Consideramos que es dinero porque si los productos están mal hechos nosotros asumimos el costo, hay una monitora especialmente para esta actividad, y es tiempo porque si ellas se atrasan con la producción nosotros también asumimos eso. Pero a pesar de las dificultades que tiene esta actividad también hace que se genere lealtad de ellas con Minka. En esta reunión ya sea para bien o para mal se basa la comunicación.

En cuanto a socio creo que la mayor dificultad es quedarnos sin tela, pero hoy en día no es el caso. Estamos sobre stockeadas con retazos.

En cuanto a competidores una dificultad es que nos copian mucho desde el concepto hasta los productos, pero no me complica tanto, no aguantan el ritmo que se requiere para emprender. Y Creo que somos uno de los pioneros en este ámbito, por lo que grandes dificultades respecto a la competencia creemos no tener, en cuanto a la venta y la ventaja competitiva creo que la nuestra es que nosotras si sabemos trabajar con las mujeres y trabajar con descartes, lo manejamos súper bien.

En cuanto vía de ingreso, la mayor dificultad es llegar a la cliente final, porque necesitamos vender para que el proyecto funcione y para esto debemos crecer en ventas y aumentar el impacto que tenemos en las personas, el talón de Aquiles aquí es por venta directa que es nuestra preocupación constante.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

   Creo que ya tener la posibilidad de que el estado te pague para hacer proyectos sociales es un valor, y con respecto a otros países de Latinoamérica estamos muy avanzados.

   Hay muchos fondos disponibles y para diferentes temas, con respecto algunas alternativas sí creo que fijan estándares muy altos para emprendimientos que están empezando, por ejemplo, hay fondos que te piden unos resultados altísimos que ninguna empresa que este comenzando va a poder lograr esas metas.

   Antes del 2014 solo se tenía para empresas sociales el SSAF Social, entonces cuando uno postulaba a otros programas competías con empresas tradicionales que claramente tenían rentabilidades mucho más altas, pero hoy existe mucha oferta para emprendimientos

sociales, porque un emprendimiento social tiene dificultades que un emprendimiento no social no tiene y que es tratar con gente , porque tú ¿Qué es lo que estás haciendo? estas impactando a gente y son súper impredecibles, entonces basas tu empresa en personas y hace que uno se equivoque un montón, cada error es dinero y pienso que es fundamental que el estado lo haga, o sino solo los millonarios harán emprendimiento social.

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   Nosotros nos ganamos el SSAF Social y conozco los prototipos de innovación social que encuentro desde la lógica del nombre, que eso es porque para hacer un prototipo social la única forma de hacerlo es mediante el Estado porque es mucho dinero a menos que seas un millonario.

   Fosis y Laboratorio de Gobierno también tienen programas que aplican para emprendimientos sociales, sino me equivoco.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

   Una cosa que encuentro mal es que en mi opinión exigen mucho aún emprendimiento social nuevo, o sea las metas son inalcanzables, te exigen tener una empresa social totalmente construida para darte 10 millones de pesos y 1 año de funcionamiento o sea nadie lo tiene, es difícil llegar a esas metas. Pero en nuestro caso el SSAF Social fue una inversión de 10 millones que nos hizo crecer demasiado, pero también fue porque nosotros lo hicimos en un momento en que ya conocíamos muy bien nuestro problema porque nosotras ya llevábamos trabajando 3 años con Minka, pero con mi hermana que éramos socias nunca habíamos hecho el trámite bien de la escritura, entonces en el momento que postulamos nosotras volvimos hacer ese trámite desde cero ese año y por eso pudimos postular al SSAF Social, porque nuestra empresa tenía menos de un año con lo que hicimos de la escritura pero en realidad llevábamos 3 años, entonces aprovechamos súper bien la inversión porque teníamos claro que hacer, pero una empresa que lleva un año que es lo que indica el programa no sé si lo pueda aprovechar así de bien. los

programas están enfocados a emprendimientos muy prematuros por lo que es más probable que no conozcan bien el mercado en el que están, como para aprovechar tan bien el dinero de la inversión.

Cuando recién partimos nos ganamos el Startup Chile, pero yo te diría que ahí aproveche mucho menos la plata y eran 20 millones. Este programa era con asesoramiento durante 6 meses que en realidad no fue tan bueno, más que las reuniones que teníamos con nuestro ejecutivo, pero eran más de revisar que los gastos estuvieran bien hechos no era un asesoramiento de negocio, ahí podría haber sido mucho mejor. Y en el caso del SSAF Social también, porque si bien teníamos una incubadora no siento que esta nos aportó.

creo que un buen asesoramiento ayuda a que uno se equivoque menos y no queme tanta plata en errores. La asesoría deber ser más real, más concreta, más de negocios, más práctica porque siento que estas asesorías se van mucho en conceptos que son más elaborados y que pudieran funcionar en una país que tenga inversionistas, pero en Chile para que funcione tu emprendimiento necesita vender, entonces la asesoría no te da las estrategias de ventas, por ejempló que te conectarán con clientes y no a perder toda la mañana haciendo un pitch para personas que no te van comprar, en vez de conseguirte 3 reuniones con clientes importantes y lograr vender y prepararnos para esa reunión.

También deberían mejorar la explicación de las bases de los programas

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**
    i. **Constitución legal de la empresa social.**
    ii. **El problema al que dan solución.**
    iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
    iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
    v. **Grado de novedad de la solución.**
    vi. **Riesgo del proyecto.**
    vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
    viii. **Oportunidad de negocio.**
    ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**

x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Creo que las bases no siempre son comprensibles para todas las personas, entonces se está dejando a varias personas fuera. Yo les entiendo pero soy una persona que estudió en la universidad, que tiene comprensión lectora, que estoy en el mundo del emprendimiento hace años pero te aseguro que algunas de las beneficiarias con las que yo trabajo, en donde son personas con niveles socioeconómicos y educacionales mucho más bajos no los entienden, y supuestamente esos fondos son para todos los ciudadanos de Chile pero están dejando aún gran porcentaje fuera porque hay muchas cosas que requieren un nivel más elevado de conocimiento, entonces estos puntos no son simples de hacer, tampoco sé si pueden ser más simples porque igual te están pasando un cantidad de dinero, pero sí creo que las bases son confusas.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

Conozco Broota, Idea.me, Doble Impacto y Cumplo.

La verdad nunca hemos participado ni tenido un contacto directo, pero Broota lo encuentro interesante desde el punto en que puedan invertir personas abiertamente.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

Nunca me hizo mucho sentido postular porque algunas de estas plataformas no son solo para emprendimiento sociales, entonces también tenían una vara de rentabilidad que a veces nosotros no alcanzábamos, por eso siempre hemos estado fuera del mundo de la inversión porque nuestra rentabilidad no es tan alta y cuando quieren invertir obviamente alguien quiere invertir en algo que tendrá un retorno alto, por eso no nos hemos involucrado más.

También todas estas plataformas tienen un dueño, no es que las personas vayan a invertir abiertamente en ti si no que este dueño y/o equipo te filtra, entonces también en estos

criterios de filtro nosotros no encajábamos, porque para entrar a Broota por ejemplo por lo que entiendo tú tienes que pagar una tasación de tu empresa. Entonces solo la asesoría vale una cantidad de plata, o sea desde un inicio ya te pedían plata que tú no tenías.

11. En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:

- **i. El modelo de negocio.**
- **ii. Compromiso del equipo.**
- **iii. Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**
- **iv. Información tributaria, entre otros puntos.**

¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Creo que también estas plataformas miden y piden rentabilidades muy altas a emprendimientos que recién están comenzando, ahora dependiendo del tipo de emprendimiento pueden existir alguno que si tengan estas altas rentabilidades.

También creo que muchas de estas plataformas se han centrado en las herramientas tecnológicas y entiendo que lo tecnológico tiene altos índices de retorno y mucho margen, porque tú en un emprendimiento tecnológico al final usas menos mano de obra o mano de obra más calificada, y eso genera mayor retorno, creo que esa es la lógica que se ocupa. En cambio, en nuestro emprendimiento es totalmente diferente porque todo está hecho a mano y eso obvio que es más caro, entonces no somos un emprendimiento que va a tener altas tasas de rentabilidad. Por eso creo que nunca fueron una opción estas alternativas, también creo que hay una mirada peyorativa hacia los emprendimientos que ganan menos lucas, a nosotras nos ha pasado. Y también este emprendimiento es súper local, es de mujeres y yo creo que, si existen discriminaciones con respecto a eso, al hecho de que no sea tecnológico.

Creo que hay un error de pensar que la tecnología es un valor y por lo menos en mi opinión es un medio, no por tener Minka y haga todo en máquinas 3D por ejemplo eso va hacer un valor, entonces hoy en día está muy en tendencia hacer emprendimientos tecnológicos porque el estado financia este tipo de emprendimientos, no hay un fondo detrás de esa tecnología.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Desde mi experiencia debería ser una alternativa de financiamiento con un proceso muy de a poco y cumpliendo muchos objetivos.

Por ejemplo, tienes una idea de empresa, entonces tú tienes un prototipo o una idea entonces te pasan 200 mil pesos para que desarrolles ese prototipo, lo presentas y te pasan 200 mil pesos más para hacer el prototipo 2, presentas el prototipo 2 y te pasan x cantidad de dinero para hacer la primera partida de producción. Cuando logras terminar eso, te pasan dinero para vender y todo este proceso acompañado con una asesoría en cada paso a paso, creo que es súper importante tener algo así, cuando existen emprendimientos con ideas increíbles pero que recién están empezando. Esta es una mirada de estímulos asociados a resultados.

En cuanto a la asesoría debería ser técnica por un lado donde te enseñen soporte técnico del negocio, el cómo relacionarte con las personas, como relacionarte con tu equipo, que el foco de la asesoría sea comercial y también con un foco en el caso de emprendimientos sociales con medición del impacto real que causa cada proyecto, porque no porque nosotras digamos que estamos reutilizando tela lo vamos a estar haciendo, entonces entender también que para decir que estas generando un impacto hay que medirlo, es necesario que nos apoyen en esta medición, un feedback en donde te digan si lo estás haciendo bien o mal . En mi caso capacito a mujeres, entonces que me digan si estoy capacitando las horas suficientes, o si lo que enseño está bien o que debería enseñar, que alguien te guie porque o sino uno está perdiendo tiempo porque no se está logrando el objetivo del emprendimiento.

También es importante que aparte de la asesoría técnica, te entreguen una asesoría personal como un coaching para los emprendedores, porque emprender emocionalmente es súper difícil, hay momentos que lo pasas súper mal, es verdad que hay que entender que no todos somos emprendedores y tenemos las capacidades. Es importante también que se comunique que no es que todos los chilenos debemos ser emprendedores, no creo que sea así.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Más o menos desde el 2017 que solo nos estamos financiando solo por medio de nuestras ventas y no hemos postulado a otro fondo una por el tiempo, porque postular a un fondo es una inversión grande de tiempo y lo otro es que existen pocos fondos que se adecuen a nuestro estado, porque ya somos una empresa que tiene 3 años y los programas son para empresas con menos tiempo y los fondos para empresas de 3 años no hay fondos para empresas sociales, sino que ya empiezas a participar con empresas tradicionales.

Ganarse un fondo es súper complicado entonces no vemos que el tiempo que invertiremos en participar se nos retribuirá, porque pierdes mucho tiempo en postular, rendir, en cada paso en realidad, en vez de estar invirtiendo ese tiempo en vender.

14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Yo creo que siempre debo estar regulando mi expectativa de la realidad, porque debo estar atenta a que no todo lo que yo pienso que va a suceder será así. Debo ser más realista, por ejemplo hacia los beneficios que yo pudo entregar a nuestras beneficiarias, específicamente en la propuesta de valor que nosotras construimos para nuestras beneficiarias, quizás hay cosas que no podremos hacer porque nuestra empresa hoy día no nos da, no se a mí me encantaría tener el taller al lado del metro y que todas pudieran ir a trabajar todo el día y que el lugar fuera abierto, pero hoy día no se puede. Entonces debo balancear las expectativas de la realidad, o sea decirme constantemente estos son los recursos que tenemos y esto es lo que podemos hacer hoy y esto es. Me cuesta porque tengo un vínculo súper fuerte con las beneficiarias y regular la ansiedad es mi gran talón de Aquiles, ya que muchas veces yo entregaría mucho más de lo que tengo y me ha jugado súper malas pasadas en términos emocionales, en términos de lucas o justificar cosas injustificables, y aquí mi hermana que es mi socia me ayuda a decir Ignacia esto no puede ser.

Y lo otro que juega en contra es ser encerrada con las ideas de uno, entonces he

aprendido hacer súper cerrada con nuestra misión, pero abierta en cuanto a cómo podemos lograrla, porque tal vez el lograrla ni siquiera vendrá de Minka. He aprendido a no encerrarme en mi solución si no en la misión, que se puede desarrollar de cualquier idea que puede venir de otro lado, desapegarme. Creo que eso también puede ser algo negativo.

En cuanto a mayor financiamiento invertiríamos en nuevas ideas de programas o en nuevos sistemas de ventas, para esas cosas en donde es probable que te equivoques. Por ejemplo, estamos piloteando un programa post penitenciario y es súper caro, solo el programa para 10 mujeres en 6 meses se necesita casi 2 millones de pesos por mujer, obviamente como no puedo sacar ese dinero de mi empresa ocuparía una inversión para generar este programa, pero no invertiría directo en mi empresa, porque si ya después de 3 años la empresa no se sostiene entonces hay que cambiar el rubro, porque si no se sostiene sola después de este tiempo no tiene ningún sentido.

10.3.4 Entrevista a emprendedores sociales – Balloon Latam

Entrevistado: María Elisa Breud.

Profesión: Diseñadora Estratégica

Edad: 28 años.

Fecha de la entrevista: 22/05/2019.

Año de fundación: 2011.

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

   Balloon Latam es una empresa social que busca fortalecer y potenciar el capital social de las comunidades de América Latina, para generar mejores respuestas colectivas para el desarrollo sostenible.

   Potencian el capital social a través de la conexión entre personas, colectivos y comunidades de agentes de cambio para accionar oportunidades de desarrollo sostenible en los territorios, impactar positivamente y extraer aprendizajes basados en evidencia. Para esto desarrolla programas de formación de 5 semanas en donde se realizan procesos de intervención territorial que buscan fomentar y desarrollar el emprendimiento local, este proceso constan de 4 etapas estas son: (BalloonLatam, s.f.)

   - Diagnostico socioambiental
   - Inmersión.
   - Desarrollo territorial y de comunidades.
   - Evaluación de impacto.

2. **¿Cuál es su principal objetivo?**

   Promover nuevas conexiones y formas de vinculación entre las personas, los colectivos y el ecosistema para accionar oportunidades de desarrollo sostenible en los territorios y comunidades de América Latina. (BalloonLatam, s.f.)

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

Balloon Latan surge desde la iniciativa del fundador Sebastian Salinas, quien tras estudiar Ingeniería Comercial en la Universidad Adolfo Ibáñez (una universidad super enfocada en temas de emprendimiento innovación) aprendió la herramienta Canvas, entonces Sebastián en un momento tenía muy marcado la inquietud de lo social por lo que generó una instancia en un programa con un grupo de mujeres artesanas de la comuna de Galvarino y en ese taller lo que hizo fue fortalecer sus emprendimientos, pero siempre hablando de pequeños emprendimientos por ejemplo la señora que teje gorritos cosas así.

se enfrentó a que el emprendimiento está muy asociado a temas tecnológicos como startups y en realidad en Chile hay mucho emprendedor, pero pequeños que tienen pymes o ni siquiera pymes sino que iniciativas personales no formalizadas, y con ese tipo de personas Sebastián estuvo trabajando en desarrollar el lienzo del modelo de negocios Canvas.

Sebastián para no atribuirse el éxito de la herramienta sin muchas expectativas le escribe Alexander Osterwalder, creador de la herramienta, para comentarle de esta veta social que tenía su herramienta porque si tu lees el libro el modelo de negocio esta explicado con ejemplos como Faceoook, Goolgle, Airbnb, etc. Pero no encuentras casos aplicados a las características de un emprendedor rural de Chile.

Así de la nada Alexander Osterwalder a los pocos días le responde que esta super interesante y que le gustaría que redacte en un block su experiencia aplicando el Canvas en un entorno social. Entonces Sebastián redacta este post y muchas personas lo comienzan a contactar preguntándole, felicitándolo y uno persona en particular llamo la atención de Sebastián y empieza a conversar con Joshua Bignel, un inglés quien le cuenta que su mamá tiene un orfanato en Kenia en una localidad llamada Nakuru y Joshua había estado muy involucrado en el trabajo con su mamá en el orfanato. Como todas saben los orfanatos cuidan a niños sin padre o madre o que están en condiciones precarias, pero cuando los niños cumplían la mayoría de edad se iban del orfanato, entonces mientras estaban en el orfanato tenían muchos cuidados, pero al salir no tenían las herramientas suficientes para surgir. Entonces

desde el orfanato querían hacerse cargo de ese problema, por lo que Joshua al leer el post pensó que al aplicar lo mismo que Sebastián había hecho con las mujeres con algunas personas que habían salido del orfanato podía ser súper potente. Es así como Sebastián se entusiasma y sin nada de financiamiento decide pagar el pasaje y partir a Kenia, en donde estuvo unos 3 meses trabajando con emprendedores junto a Joshua y el resultado fue súper bueno, ya que las personas llegaban a entender la herramienta, esto también pasó cuando lo implemento con las personas de Galvarino, uno podría pensar que una herramienta así , quizás requiere de nivel educacional superior ya que se enseña en la universidad y que una persona que no completo su escolaridad o que no sabe escribir no lo va a entender o no lo va a poder aplicar, pero todos esos mitos se fueron derribando poco a poco y más aún con la experiencia en Kenia.

Cuando termino la experiencia en Kenia con Joshua decide que esto tienen que seguir de alguna forma y lo que hace fue crear Balloon como concepto dejándolo en Kenia a cargo de Joshua y trayéndolo a Latinoamérica como Balloon Latam.

La idea inicial fue que lo vivido en Kenia fue tan potente, que Sebastián estaba seguro que la gente pagaría por vivir algo así, entonces en una primera instancia Balloon Latam surge como un proyecto que busca formar agentes de cambio líderes y que estos a cambio de vivir esto pagasen por esa experiencia, y fueran a participar del programa, el cual comienza únicamente con la implementación del programa Balloom internacional que dura 5 semanas pero con el pasar del tiempo hemos ido creciendo y dándonos cuenta que un programa de 5 semanas, si bien es largo y potente, no todos los cambios logran trascender en el tiempo y nosotros además de formar líderes de cambio queremos generar capacidades y dejarlas instaladas en las comunidades, para que estas también puedan ir tomando decisiones y se comprometan con el desarrollo del territorio, con un desarrollo sostenible, con emprendimiento e innovación endógeno todos esos son los grandes temas que nos mueven.

Todo esto ha ido mutante un montón en un inicio era full agentes de cambio pero después dijimos debemos preocuparnos de los emprendedores, y lo que sucedió fue que después de varios años de funcionamiento comenzamos a validarnos en el ecosistema y el sistema público y privado también han querido involucrarse, entonces

ya no es solo agentes de cambio y emprendedor si no que lo que buscamos es una vinculación de los distintos sectores, y creemos que los intercambios son los que generan riquezas que permiten dejar capacidades instaladas en el territorio, pero también crear este ecosistema creando lazos entre distintas partes que generalmente no se relacionan

ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**
   i. **Segmento de clientes y beneficiarios.**
   ii. **Propuesto de valor del proyecto.**
   iii. **Solución.**
   iv. **Actividades, productos y servicios claves.**
   v. **Recursos, socios y actores claves.**
   vi. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**
   vii. **Competencia y ventaja competitiva.**
   viii. **Vías de ingreso.**
   ix. **Estructura de costes y precios.**
   x. **Destino/inversión de los beneficios.** **?**

¿Creen tener otra dificultad?

En Chile se enfrentó al inicio con varias dificultades, primero que nada el concepto de emprendimiento social en aquellos años (2011 – 2013 cuando comenzó Balloon en Chile) no estaba tan claro, ni tampoco estaba tan en boca temas como las Empresas B, con suerte había RSE dentro de las empresas, por lo que Balloon era algo ajeno y costo mucho entrar al mercado, aparte siempre estuvo en la mente de Sebastián que el agente de cambio, si bien pagaba por su experiencia y por formarse, era imposible cubrir todos los costos asociados a fortalecer al territorio. Entonces hoy los agentes de cambio financian una parte de la intervención territorial que tiene Balloon.

Algunas de las dificultades que se dieron al postular a programas fue que muchas veces sucedió por ejemplo en el caso de Fosis, que Sebastián postulo a un fondo Idea y en Fosis

le dijeron “Ok nos gusta tu proyecto pero nosotros no podemos pagar para que extranjeros vengan a participar de un programa, porque necesitamos que la plata se invierta en el emprendedor”, entonces ahí también si bien estaban pagando para que personas de otros países sean agentas de cambio y vinieran de otros países a formarse trabajando con emprendedores, en el modelo de negocio en esos momentos había un filtro en el que la plata pasaba por el agente de cambio y no directamente al emprendedor, por eso tuvo muchas dificultades para adquirir financiamiento en un principio y lo que tuvo que hacer fue desarrollar programas pilotos, el primero fue el Balloom Internacional el cual tuvo 4 participantes (ahora son 20 agentes de cambio por programa). Y gracias a las buenas relaciones que tenía Sebastián con ciertos municipios en el sur consiguió su apoyo y algunos emprendedores, pero todo eso fue autogestionado desde sus ahorros y recursos personales.

Es difícil poder definir dificultades en los canales de comercialización ya que para nosotros es un servicio, porque los canales de comunicación son los que tienen mayor impacto de hacer creer.

La mayor dificultad fue que el entorno creyera en el proyecto, pero cada vez es más fácil porque tenemos más experiencia, más aliados y ahora por ejemplo en enero que tuvimos el encuentro de vinculación social, convocamos a 700.000 personas de todos los sectores y tenemos gente como Alejandro Solari de la familia dueña de Falabella conversando con emprendedores rurales y estaba el ministro Moreno también, entonces de verdad desde todos los sectores hay gente que cree hoy en Balloom pero eso fue un trabajo de años, el cual fue desarrollado un poco boca a boca tipo bola de nieve, una persona comenzó a creer y luego otra y otra y otra y ahora la cosa esta gigante.

También lo que pasaba es que la mayoría de los integrantes de Balloon somos súper jóvenes, la persona más grande tiene 31 años y la más joven tiene 24 años, por lo que muchos no tienen una experiencia laboral previa, somos pocos los que hemos trabajado en otras empresas antes, entonces tomamos decisiones de manera muy intuitiva pero esto se solucionó gracias a que Balloon Latam no recuerdo si a fines del 2016 o 2017, recibe una inversión de una familia y entonces esa inversión para recibirla nos obligó a salir de Emprediem y constituirnos como empresa lo que fue super bueno y además como condición de esta inversión esta familia puso empezar a tener un directorio de expertos

que se reúnen una vez al mes y la directiva de Balloon presenta el estado de todas las áreas, los programas, números, etc. El tener un directorio con gente de gran experiencia ha sido super provechoso para la empresa ya que han podido entregarnos una visión más estratégica. Sumado a esto la familia no viene solo con la gran inversión y los años de experiencia, sino con muchos contactos y ahí se logró hacer una red de contacto, aparte de que está familia nos validaba por lo que logramos llegar a otras conversaciones.

Otra cosa en términos de financiamiento de las iniciativas nos ha costado mucho ganar dinero con los programas porque son muchas variables, es costoso y en un principio cuando las personas nos empezaron a creer nosotros postulábamos a muchos fondos CORFO u otros fondos a través del Gobierno Regional, pero lo que pasa es que todos los fondos que ofrece el Estado son super rigurosos en cuanto a cómo te gastas los fondos y cómo los respaldas, siendo las rendiciones dolores de cabeza gigantes, una gran inversión de tiempo en trabajos administrativos, nos rechazaban muchos gastos. Una vez nos rechazaron 30 millones finalmente lo resolvimos, pero en ocasiones eran rechazados y no había nada que hacer, entonces para nosotros esta situación era bien limitante porque trabajamos en un contexto que muchas veces hay informalidad y cuando a veces le queremos pagar a un emprendedor para que nos preste el servicio este no tiene factura. En conclusión, el detalle del sistema de rendición de los fondos gubernamentales no es amigable, en cuanto a procedimientos ya que por ejemplo la rendición de pasajes aéreos, versus pasajes en transporte en buses rurales de agentes de cambio había que pegar cada boleto sin que se perdieran, y era complicado porque los programas eran y son largos y hay un montón de gastos pequeños difíciles de llevar así. Se entiende que ellos deben fiscalizar en que se gasta el dinero de todos nosotros, pero la forma que lo hacen es poco eficiente.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

   Me gustaría partir reconociendo el avance del servicio público en este ámbito, ya que se ha reconocido al tema como importante y se le ha comenzado a dar prioridad.

   Sin embargo, me siguen pareciendo complejas las alternativas para acceder a financiamiento y creo que eso sesga bastante la cantidad de emprendimientos que pueden postular y ganar esos fondos. Existe la sensación de que "siempre ganan los mismos".

   Además, no hay nada que sea específico al ámbito social, ya que instituciones como CORFO tienen fondos de Economía Circular, pero siguen estando intrínsecamente ligados a iniciativas con cierto grado de tecnología, innovación y potencial de exportación. En ese sentido, las iniciativas sociales compiten con gigantes que pueden dedicar tiempos y esfuerzos a ámbitos que los ayudan a "ganar puntos" pero no así gana el país.

   De todas formas, sí hay fondos como el SSAF-Social. Pero me gustaría que existiesen más y más variadas oportunidades.

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   Si los conocemos. Por otro lado, Sebastián postuló a fondos Semilla, Corfo, Sercote, fondos nacionales gubernamentales, entre otros y yo me imagino que en algún momento participo de algún otro concurso, pero no recuerdo bien, lo que si se es que 14 veces no quedo en ninguno.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

   En términos de todos los fondos públicos algo que mejorar sería:

   Por lo menos para nosotros una limitante cada vez que abrimos un territorio y se querría postular a uno de estos fondos para cubrir los gastos, es que para implementar el programa en nuevos territorios muchas veces se necesita comprar una camioneta, acondicionar o arrendar una oficina si no se llega acuerdo con el municipio y esos fondos muchas veces

no cubren debido a las condiciones que tienen por ejemplo muchas veces no se puede cubrir recursos humanos que ya sean parte de la organización, entonces te obligan a contratar a personas y no usar los recursos humanos que yá conocen la dinámica de los programas, en mi caso no me podrían pagar mis honorarios a pesar de que participo en el programa porque yo ya estoy contratada por la empresa, pero si emito boleta de honorarios ahí sí puedo participar o sea pueden pasar mi sueldo por ahí, entonces tienen procesos confusos.

Creo que las condiciones de los fondos deberían ser menos restrictivas y ellos como institución fiscalizar más en terreno y no por las rendiciones que te hacen entregar, deberían ver y experimentar lo que se hace con la inversión que ellos entregan y no evaluarlo desde fuera.

Tal vez deberían hacer lo que hacen instituciones extranjeras que dan fondos por ejemplo, nosotros comenzamos a darnos cuenta que como los participantes del Balloon Internacional eran de diferentes partes del mundo se nos comenzó a abrir el mundo del emprendimiento social internacional y lo que hicimos fue comenzar a postular a premios y fondos de fuera de Chile, lo que ha sido súper bueno porque los fondos internacionales por lo general son mucho menos restrictivos, por ejemplo ahora tenemos un contrato con la Fundación Julius Baer (es un banco con los clientes más top en el mundo, en Chile tiene 6 pero son empresas del nivel de Cencosud) quienes tienen un área de filantropía y nosotros tuvimos muchísimas reuniones con ellos, son procesos muchísimos más largos que un fondo Corfo, pero nos aseguramos un financiamiento de 3 años y el trasfondo con el que ellos evalúan es “Ok nos gusta lo que hacen nosotros les daremos cierta cantidad de dinero para que sigan haciendo lo que hacen hoy”. Tomando este caso, al final la fundación dedica mucho tiempo a conocer al emprendimiento, a la empresa o persona detrás del proyecto mediante reuniones, lo que también para nosotros es bueno porque al cuestionarnos ellos a nosotros nos obliga a reflexionar sobre muchas cosas que no habíamos visto, y claro se forma una relación de confianza y de conocerse mucho y al final esa confianza es la que lleva que nos entreguen el dinero. Por otro lado, piden también una serie de reportes pero están más ligados al impacto que causa el proyecto y no en que se gasta cada peso del dinero que nos entregan. Lo importante para ellos es lo que se logra con el dinero y no cuanto se gasta en viáticos, alimentación, alojamiento o

sea en el detalle de las facturas, eso no les importa.

Lo otro es que la evaluación de los resultados de los fondos públicos nadie le toma atención, nadie mide el impacto social que están teniendo las iniciativas, ni siquiera con el Laboratorio de Gobierno por ejemplo ya que nuestra experiencia fue entregar las rendiciones de los gastos que era lo más importante para ellos y después nos dieron una lista de los participantes y check, pero no evalúan cuantas iniciativas surgieron, como se fueron las personas, o sea todo lo ligado al impacto social no se mide y están súper flojos en eso, ahora nosotros estamos trabajando con Fosis y ellos nos dicen que no entienden porque trabajan la mismas herramientas que Balloom pero por alguna razón no se genera comunidad, no se genera confianza entre la persona de Fosis y el emprendedor, los emprendedores siguen gastando el fondo en comprar una máquina de coser o un carrito de sopaipillas, no hay innovación, no hay vinculación. Las mismas personas de Fosis decían "en el trabajo el éxito no se mide por el impacto social, sino que para hacer check y cerrar un programa, entregar las fichas de los emprendedores, entregar presupuestos que muestran que hizo para comprar la máquina, la boleta y ya". O sea, su atención está en cosas medulares, en lo que se gastó y no en lo que se hizo con eso o lo que se logra mediante la compra de tal cosa.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**
    i. **Constitución legal de la empresa social.**
    ii. **El problema al que dan solución.**
    iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
    iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
    v. **Grado de novedad de la solución.**
    vi. **Riesgo del proyecto.**
    vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
    viii. **Oportunidad de negocio.**
    ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
    x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Desde un inicio la verdad que creo que no, ya que Sebastián postulo 14 veces a los programas hasta que la vez 15 pudo obtener un fondo y creo que después de tanta experiencia postulando a fondos que fueron rechazados, se descubrió cual era la manera correcta de responder para ganar un fondo, pero fácil no fue.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (Mostar cuadro adjunto al final)**

   Creo que no se usó plataformas, pero si se usó un proyecto con Maciza, que es una empresa privada, pero claro eran proyectos, se realizaba el contacto directo con las empresas para invertir.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

    La verdad que no se como funcionan mucho estas alternativas, pero por lo menos nosotros en temas de financiamiento de empresas privadas, nos hemos apalancado mucho de las áreas de responsabilidad social empresarial y/o del área de recursos humanos cuando tienen que ver con la formación de colaboradores, de ahí es de donde sale el presupuesto de empresas privadas para financiar este tipo de iniciativas, porque tienden a externalizar este tipo de actividades porque no saben cómo hacerlo.

11. **En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:**

    i. **El modelo de negocio.**
    ii. **Compromiso del equipo.**
    iii. **Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**
    iv. **Información tributaria, entre otros puntos.**

    ¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

    No podría darte una opinión porque nosotros ocupamos otros mecanismos.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Como había dicho el gran dolor de cabeza son las rendiciones y lo otro es el acceso a las oportunidades, porque para uno es super difícil enterarse de cuantos fondos andan dando vuelta, entonces en ese sentido creo que una buena idea sería algo similar o igual a una plataforma que se llama Innpactia, creada por emprendedora social colombiana radicada en Perú. Lo interesante es que esta emprendedora en un momento se va a trabajar a una institución como la ONU entonces dice estuve de los dos lados, del lado del emprendedor en donde no podía acceder a financiamiento y me costaba porque con cualquier emprendedor que hables su gran dolor es el acceso a financiamiento, tienen todo lo demás claro, propuesto de valor, segmento de cliente, etc. Excepto el financiamiento y también estuvo del lado de estas grandes organizaciones mundiales de filantropía, donde les costaba mucho conseguir o mapear buenos proyectos o emprendimientos sociales que existían. Entonces lo que pasaba es que muchas veces los mismos proyectos se ganaban los fondos, porque los mismos postulaban, por lo que se dijo ¿Cómo una fundación de otro país que quiere financiar proyectos con un triple impacto, llega a financiar proyectos en Chile? Es súper difícil, entonces bajo esa experiencia crea la plataforma en la cual tu armas el perfil de tu empresa (hay versión pagada y gratuita), y mediante la plataforma podrás conocer las publicaciones de la mayoría, si no es de todas, las alternativas de financiamiento, a veces son becas para estudiar, otras veces fondos a nivel mundial incluido Chile. Ella relaciona los fondos a un ODS por lo que es importante también que cada emprendimiento social conozco los 17 ODS y sepa a cuál está involucrando en su proyecto, ya que estos objetivos son un lenguaje mundial a nivel de ecosistema de emprendimiento social internacional. Entonces una vez inscrito llegan mail de cuales podían servirte de acuerdo a tu perfil, porque alternativas hay millones, pero no se conocen.

Otra cosa es aprender a postular, aprender a formular un proyecto, aprender a responder las preguntas. Nosotros hemos postulado tantas veces que ya sabemos cómo responder, por lo general son las mismas preguntas, pero se debe saber llegar a las respuestas con

las que te puedes ganar el fondo, entonces dudo que un emprendimiento que esta recién partiendo con un equipo pequeño tenga todas esas capacidades, es importante también reforzar este lado ya que de nada sirve tener más información de las alternativas si no sé cómo postular.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Siempre Balloon ha tenido un financiamiento mixto, o sea que el agente de cambio paga por su participación en el caso de Balloon Internacional, en el caso del Balloon U las universidades pagan el gran porcentaje. También los municipios asociados a las comunas donde trabajamos nosotros aportan no necesariamente con dinero en efectivo, pero a veces nos prestan los internados para que alojen los participantes, nos facilitan espacios como gimnasios o centros de eventos para las ceremonias, se hacen cargo de las ceremonias de inicio o finales con el coffee break, con el encarpado, las sillas, entre otros puntos. Entonces tenemos agentes de cambio, municipios y siempre hay un tercer actor al menos, que nosotros lo llamamos partner local y en ocasiones ha sido el sector público y en otras el sector privado. Cuando hicimos la intervención en la región de Arauco, por ejemplo, el partner local vino siendo el que puso mayor cantidad de dinero, que en esa oportunidad fue el Gobierno Regional, en cambio ahora en El Maule que tenemos un contrato ya a 4 años el que está financiando como partner local parte de la intervención es la Fundación Viento Sur.

Actualmente sigue siendo así la forma de financiarnos solo que ahora contamos con el apoyo de una familia inversionista, quienes son muy importante para el crecimiento que ha tenido Balloon.

14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

El tema de la sostenibilidad financiera siempre es el gran talón de Aquiles para nosotros y para casi todas las empresas sociales, primero por la complejidad de los procesos y programas que nosotros realizamos, es súper difícil poder llevar un control presupuestario

minucioso y tener una idea real de cuánto cuestan los programas. Además, dependemos mucho para el crecimiento de los recursos humanos, entonces tampoco es tan fácil escalar y comenzar a ganar dinero, salir en verde.

Descubrimos que con el Balloon Internacional y Balloon U no ganamos dinero si no que perdemos, pero esos programas al generar capital social en el territorio nos entregan validación frente a sectores privados, entonces podemos si cobrarle mucho más a una empresa y en un Balloon Más recuperar y si ganar.

Lo que hemos aprendido es que no podemos cobrarle a un agente de cambio más de 2.500 dólares, que es lo que cobramos hoy por las 5 semanas, pero aunque perdamos debemos seguir haciendo esos tipos de programas porque nos permite desarrollar otros programas. Si juntamos todos los programas que hacemos en un año por ejemplo Balloon U, Balloon Internacional y Más ahí si estamos en verde, pero si los analizamos por separado perdemos. En parte estamos obteniendo el financiamiento y logramos financiar los programas, ahora el desafío es como ganamos dinero con eso, y no necesariamente para hacernos millonarios, pero si para poder invertir en otras cosas

Por otro lado, hoy en día dependemos mucho de los partners locales y nos interesaría mucho dejar de serlo, porque actualmente lo que pasa es que se deben alinear muchas cosas para que nosotros lleguemos a un territorio y a nosotros nos gustaría elegir a donde ir, por ejemplo, en el norte nunca hemos estado pero es porque necesitamos a los municipios comprometidos y a un partner comprometido, entonces ese es un gran desafío que tenemos a futuro.

10.3.5 Entrevista a emprendedores sociales – Chomba.

Entrevistado: Roció Concha Fuentealba.

Profesión: Publicista e Ingeniera Comercial.

Edad: 29 años.

Fecha: 01/07/2019

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

   Chomba Fomenta la industria Textil chilena y trabajo con artesanos de diferentes regiones para fomentar el tejido, pero acercando las tradiciones y oficios ancestrales juntándolos con gustos más contemporáneos. No es artesanía tradicional, si no que busco acercar estas técnicas que se están perdiendo aún público más joven y que tienen más conciencia social en cuanto a comprar cosas locales, pero con un diseño que llame la atención, para que si sea una opción de compra y quieran usar los productos día a día.

2. **¿Cuál es su principal objetivo?**

   El objetivo principal es que los artesanos vuelvan a tejer y que puedan seguir viviendo de lo que han hecho durante mucho tiempo, que no tengan que estar cambiando sus oficios o reinventándose dadas las necesidades del mercado, y todo esto ocurre por la importación de ropa China.

   Lugares como la Ligua, eran los lugares que le trabajaban los tejidos al retail pero con la competencia de los productos chinos, clientes como Falabella dejan de comprar dejando a estas localidades sin trabajo, cerrando muchos talleres y perdiendo los empleos que habían en ese momento.

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio? ¿Cuál es el impacto que esperan del proyecto?**

   Creo que la solución siempre la trate de empezar como una oportunidad de negocio desde el principio, dado que Chomba nace de escuchar a diferentes artesanos quejándose de lo mismo. También a mí me encantan los ponchos y chalecos, siempre he usado entonces

pensaba que ahí había algo y era un negocio desde el principio, más que se haya transformado en una oportunidad de negocio.

Chile es uno de los mayores consumidores de ropa, entonces pensé que esto iba a seguir siendo así, entonces no es algo que allá nacido de la nada.

Y el impacto que espero del proyecto es mejorar la calidad de vida de los artesanos, dado que podrían obtener mayores ingresos en momentos del año que no solían tenerlos, por ejemplo los artesanos del sur venden sus productos en ferias en enero, febrero e inicios de marzo pero después en junio y julio nadie viaja al sur, pero acá en Santiago si hace frío entonces es probable que la gente de acá si compre siempre en Junio – Julio.

Ese es el impacto que espero, mejorar la calidad de vida de los artesanos de a poquito, hasta que se hagan negocios más grandes con industrias hoteleras y así que ellos tengan mayores ingresos.

ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.

4. ¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:

i. Segmento de clientes y beneficiarios.

ii. Propuesto de valor del proyecto.

iii. Solución.

iv. Actividades, productos y servicios claves.

v. Recursos, socios y actores claves.

vi. Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)

vii. Competencia y ventaja competitiva.

viii. Vías de ingreso.

ix. Estructura de costes y precios.

x. Destino/inversión de los beneficios. ?

¿Creen tener otra dificultad?

Creo que lo que evalúan los programas hasta el momento está bien, creo que es lo mínimo que se debiera preguntar y ahí es donde siento que yo no entro, por ejemplo en involucramiento de la organización con la comunidad, no sé si yo sea muy cerrada o si

estoy entendiendo mal la pregunta porque yo trabajo con diferentes tejedores pero no con una comunidad, no sé si llama mucho la atención para obtener un beneficio monetario porque sé que hay proyectos que trabajan con ideas que dan solución a personas con poca movilidad o adultos mayores y son temas de la agenda política que urgen más, entonces creo que esos tipos de proyectos terminan ganando y pueden ver a mi proyecto como una tienda que vende chalecos que no va a ganar. Pero tal vez en un segundo paso cuando ya sea más grande y trabaje con la comunidad y este dando trabajo a señoras que no tenían, capaz por ahí si tenga más posibilidades de ganar, pero por el momento solo estoy aumentando la capacidad productiva de algunos talleres.

Creo que para alguien que recién esta empezado en el negocio claramente no, es súper difícil en ese caso se debería dividir en etapas como lo hace Sercotec que tiene programas para ideas, otros para aquellos que van a empezar y así para cada etapa, capaz que sería buena idea dividirlos en estas etapas.

Pero creo que para alguien que está en términos medios no creo que habría problemas de responder esas preguntas.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

   Honestamente se muy poco, porque le he perdido la fe a los fondos. Tal vez es inseguridad mía pero no me he atrevido a postular ya que por ahora trabajo con talleres que se han dedicado a la industria textil, pero que no les he podido medir el impacto todavía porque somos muy pequeños.

   También aún no he podido estabilizar las compras de los clientes, entonces no puedo asegurar un retorno siempre por eso aún no he postulado, al único fondo que postule fue al Abeja, pero no me lo gane y desde ahí no he vuelto a postular. Todas las inversiones han sido por esfuerzo propio

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento**

tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)

Conozco los tradicionales tipo SSAF y algunos regionales, pero como son regionales no he investigado sobre estos la verdad.

Siento que esta todo ligado a la Start Up, al futuro Uber y a las cosas de alta tecnología y rentabilidad, entonces también eso no me ha motivado mucho a buscar.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

En cuanto a mi experiencia postulando al programa Abeja, me hubiera gustado haber recibido un feedback, igual creo que sé que uno hubiera podido pedirlo, pero no lo pedí en su momento y sería bueno que te lo dijeran en el momento, o ver en que fallaste algo así.

Creo que el feedback es súper importante porque uno se queda con la duda de no saber si el proyecto no les gusto, o si estuvo incompleta la respuesta, o si los objetivos los escribiste mal, entre otras cosas. Entonces ahí uno es donde se queda como en una nebulosa y no sabe si volver a postular o no, por lo menos a mí es lo que me ha pasado generalmente que no te dicen que fue lo que no estuvo bien y creo que eso siempre falta.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**

   i. **Constitución legal de la empresa social.**
   ii. **El problema al que dan solución.**
   iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
   iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
   v. **Grado de novedad de la solución.**
   vi. **Riesgo del proyecto.**
   vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
   viii. **Oportunidad de negocio.**
   ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
   x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Creo que lo que evalúan los programas hasta el momento está bien, creo que es lo mínimo que se debiera preguntar y ahí es donde siento que yo no entro, por ejemplo en involucramiento de la organización con la comunidad, no sé si yo sea muy cerrada o si estoy entendiendo mal la pregunta porque yo trabajo con diferentes tejedores pero no con una comunidad, no sé si llama mucho la atención para obtener un beneficio monetario porque sé que hay proyectos que trabajan con ideas que dan solución a personas con poca movilidad o adultos mayores y son temas de la agenda política que urgen más, entonces creo que esos tipos de proyectos terminan ganando y pueden ver a mi proyecto como una tienda que vende chalecos que no va a ganar. Pero tal vez en un segundo paso cuando ya sea más grande y trabaje con la comunidad y este dando trabajo a señoras que no tenían, capaz por ahí si tenga más posibilidades de ganar, pero por el momento solo estoy aumentando la capacidad productiva de algunos talleres.

Creo que para alguien que recién esta empezado en el negocio claramente no, es súper difícil en ese caso se debería dividir en etapas como lo hace Sercotec que tiene programas para ideas, otros para aquellos que van a empezar y así para cada etapa, capaz que sería buena idea dividirlos en estas etapas.

Pero creo que para alguien que está en términos medios no creo que habría problemas de responder esas preguntas.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

Si conozco a varias, pero la verdad que no me han interesado, en mi caso no me gusta mucho el tema socios ni inversionistas, porque creo que cuesta arto llevar el proyecto para estar trabajando solo y que estén ganando plata otras personas antes que uno y que se estén metiendo en las decisiones.

La verdad nunca me ha interesado pedir un préstamo por ejemplo prefiero hacer todo con efectivo y comprar de lo que se ha generado de la empresa y con mis propias opiniones.

Fui a algunos concursos de algunas empresas que por temas de marketing, ahora esta

como de moda apoyar el emprendimiento, muchas empresas dan fondos a emprendedores sin tener que devolverlos, creo que ha este tipo de fondos postularía más.

10. ¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?

Yo nunca he postulado a financiamiento privado, entonces no sé qué se podría cambiar o implementar.

11. En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:

i. El modelo de negocio.

ii. Compromiso del equipo.

iii. Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).

iv. Información tributaria, entre otros puntos.

¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Creo que también claramente está bien, porque están dando dinero y apostando por algo, creo que es lo mínimo que se puede pedir. Pero insisto que, si son emprendimientos que recién están partiendo, dar respuesta a estos puntos es difícil y será una especulación.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Me gustan los concursos de las empresas grandes, porque preguntan menos que el gobierno y el dinero no hay que devolverlo también, o sea que lo bacán de los SSAF que no es un préstamo si no un cofinanciamiento y eso de repente es bueno porque el proyecto que uno plantea podría no resultar.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Actualmente me financio con mis propios medios, partí con un capital chiquitito más mi

trabajo y de ahí el dinero que ha ido ganando la empresa lo he ido reinvirtiendo, en stock y nuevos productos y en la tienda, entonces al ser esto inversión propia estoy súper tranquila que no le debo nada a nadie, elegí esa opción porque o sino me iba a morir esperando para poder emprender o ganarme un fondo.

14. **Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?**

A mi parecer lo que no me gusta mucho del emprendimiento social es que la comunicación da un poco de lástima, creo que se debe hablar del producto, de lo lindo que hacen y que más encima provocamos un efecto positivo en vez de decir cómpranos porque le damos trabajo a personas y etc. Eso me da lata un poco del emprendimiento social y llega hacer un poco lastimoso, no todos lo hacen.

En cuanto a estructura por dentro, no todos los emprendedores son ingenieros comerciales como para tener una estructura ordenada y sólida, a mí a pesar de que soy ingeniera me cuesta mucho, el hecho de trabajar muy solo o con un equipo pequeño eso es complicado, pero ahí también te sueltan las lucas entonces es como un círculo vicioso, uno podría decir "debo tener un mayor orden o mayor disciplina, pero es difícil"

Si tuviera mayor financiamiento invertiría en viajar más y poder conocer más comunidades más lejanas, más vulnerables y poder trabajar mejor las líneas de producto porque por ahora como trabajo con personas tan distintas, no tengo las mismas calidades o las mismas terminaciones en los productos, me gustaría poder estandarizar las cosas, poder elegir los materiales, no solo trabajar con lana de oveja sino de alpaca o algo más hipoalergénico para niños, invertiría en mejorar la calidad de las cosas y generar una comunidad en la que pudiera estar más tiempo y pudiera capacitar a más artesanas, poder exportar y abrir nuevos mercados y poder contratar a alguien que me ayudará en la parte comercial.

10.3.6 Entrevista a emprendedores sociales – Mialuna.

Entrevistado: Constanza Valenzuela.

Profesión: Periodista y Diplomado en Marketing.

Edad: 37 años.

Fecha: 11/07/2019.

Año de fundación: 2011.

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

Mialuna es una empresa chilena dedicada a ofrecer productos de higiene, protección y cuidados femeninos. Todos nuestros productos nacen a partir de la necesidad de crear alternativas sustentables que cuiden la huella que deja cada mujer en este planeta, utilizando siempre materiales e ingredientes de primera calidad y por sobre todo sin testeo animal.

Luego de años de investigación y debido a la alarmante estadística que afirma que el uso de toallas higiénicas y tampones se encuentran dentro de los productos más contaminantes actualmente en el mundo, es que nos comprometimos con el cuidado del medio ambiente y en el año 2011 lanzamos nuestro primer producto, una copa menstrual reutilizable que evita el uso de plástico, embalaje y desperdicios, siendo una opción higiénica, saludable, cómoda y ecológica, ya que la misma copa se puede utilizar por 3 años y convirtiéndonos además en la primera marca chilena y latinoamericana de copas menstruales. (MiaLuna, s.f.)

2. **¿Cuál es su principal objetivo principal?**

Cuando comenzamos con MiaLuna, la idea era cambiar la connotación negativa que tiene la menstruación para todos y que siempre ha sido algo sucio, que molesta que impide hacer cosas a lo largo de la historia de la humanidad y en las diferentes culturas.

Después de eso pensamos que queríamos acompañar a las mujeres en todos los procesos de su vida por ejemplo, pensamos en aceites para las estrías cuando las mujeres estén embarazadas, sino puedes ocupar copita tenemos unas toallitas lavables, entonces a pesar de que partimos con un foco todo esto se va ampliando.

Somos una empresa súper verde entonces intentamos dar una solución a disminuir la contaminación que generamos, por eso nuestra misión es entregar productos que faciliten y mejoren nuestra calidad de vida, entregando alternativas saludables, amigables con el medio ambiente y a precios convenientes y justos. (MiaLuna, s.f.)

También empezamos con el aporte de los árboles, siempre creando conciencia de todas las mujeres. Tenemos la convicción de que las mujeres, son las que van a tener el poder en algún momento de decir basta, ellas son las que compran en la casa, las que ocupan las bolsas, las que separan la basura, no sentimos que vaya tanto de los hombres es algo más que podemos hacer una conciencia colectiva de mujeres.

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

Mialuna nació porque Paula Valenzuela, la creadora de la marca y de profesión Ingeniera Comercial, probo un copita de otra marca que le trajeron de regalo, le encanto el producto lo intento traer y transformarse en la representante de esa marca en Chile, no le resulto pero encontró que era tan bueno el producto, lo vio como un necesidad para todas las mujeres y empezó a través de focus group a desarrollar su propio diseño y ahí saco la copita menstrual que en un inicio fue trabajando desde la pieza de su casa, armando y entregando ella la copita, así comenzó de a poquito a crecer, pero fue un proceso lento el de dar a conocer el producto, hacer entender a las mujeres que el producto se debe insertar en su cuerpo con el dedo, porque hay artos temas tabú asociados al sexo, pero cada vez las mujeres están más conscientes de su cuerpo y del cuidado con el medio ambiente.

Como cada vez es más conocido y más mujeres han querido conocer el producto se han podido crear nuevos productos como nuevas versiones de copitas y aceites para el cuerpo.

<u>ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.</u>

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**

   i. **Segmento de clientes y beneficiarios.**
   ii. **Propuesto de valor del proyecto.**
   iii. **Solución.**
   iv. **Actividades, productos y servicios claves.**

v. **Recursos, socios y actores claves.**

vi. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**

vii. **Competencia y ventaja competitiva.**

viii. **Vías de ingreso.**

ix. **Estructura de costes y precios.**

x. **Destino/inversión de los beneficios. ?**

¿Creen tener otra dificultad?

Yo creo que son las barreras de entrada que tiene el producto en sí, porque yo te puedo mostrar ahora todos los productos que nosotros tenemos pero que gracias a este puro producto podemos tener una tienda física, podemos pensar en expandir la tienda. Todo lo que hemos logrado ha sido gracias a este producto

Las barreras de entrada de este producto (partimos el 2011 con la copita MiaLuna) son el asco, la forma de uso que tiene el producto, el cómo le dices que deberán introducirse adentro del cuerpo, que es un producto que recolecta tu menstruación, que luego debe limpiar y ver su sangre, es algo que uno mucho no se quiere hacer cargo porque viene con dolores, porque te cambia el genio, entre otras cosas, entonces todas esas barreras de entrada en un inicio fueron súper duras, pero que gracias a la constancia y la persistencia de seguir y seguir se empezó un poco más a aceptar

Una de las cosas que más fácil puedes llegar a las personas es el boca boca, más creo yo que tu pagues por un comercial, la gente tiene que usar la copita y cuando te das cuenta que el producto están bueno y que te cambia en tantas cosas, dentro de eso la percepción que tienes de la menstruación, sé que le vas hablar con amor a tus mejores amigas para que ojala se cambien porque a ti te sirvió mucho; ese boca a boca nos permitió dar el paso pero claro los problemas más temidos fueron esas barreras de entrada del producto en sí, el miedo, el asco. El boca boca es lo que nos ha permitido vencer esta dificultad, por eso para nuestro modelo de negocio las vendedoras son el canal de venta más importante, porque van predicando cómo funciona la copita y los resultados, también contar con el apoyo de algunos influencers conocidos que va diciendo como le ha cambiado positivamente la copita su vida, cuentan como las barreras que sientes que tienes al menstruar se disminuyen o desaparecen al usar la copita. Luego del boca boca es súper importante informar

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

La verdad yo no sé mucho la diferencia que tiene ser o no una empresa social, creo que hay discusiones a nivel político que están viendo si es posible que las Empresas B en especial paguen menos impuestos, o tengan algún tipo de regalía o diferenciación en comparación a las otras empresas, o por último un poco más de conciencia que son empresas que están tratando de hacer una economía diferente. Pero nosotras como Empresa B no sentimos la diferencia, o sea el día de mañana voy a pedir un crédito al banco y no le va a importar si soy o no Empresa B, no sentimos que sea un beneficio todavía, pero para nosotras es importante ser parte de las Empresas B porque creemos en el movimiento.

Siento que Sistema B debería vender la marca B, porque hay empresas grandes que son Empresas B y están mucho más avanzadas que Sistema B, entonces cómo apoyamos y hacemos que este movimiento crezca y Coca Cola o un medio de comunicación se hagan Empresas B. O sea, no hay una ley que te ayude en nada, te tratan igual que a una empresa enorme, no hay ningún beneficio el día de hoy para un Empresa B, ni financieros ni de oportunidades

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

Conozco algunos, pero Paula partió sola con pequeñas ventas que de a poco le permitieron hacer pequeñas publicaciones y agrandar su pozo hasta que llegó un momento que pudo postular a Sercotec y ganó un programa el 2012, pero el dinero se usó en un lanzamiento del producto, para dar conocer un poco más masivamente el producto. Luego con el tiempo la inversión por ejemplo de esta tienda hace 3 años se hizo por un leasing del banco, pero cuando quisimos hacer un nuevo proyecto que era sacar una copa de cobre la “MiaFit”, lo hicimos a través de un banco ético. Me han llegado otras ofertas de otros bancos éticos, pero hasta el momento no hemos necesitado financiamiento.

Otra forma que hemos tenido de financiar con ayuda del Estado es con ProChile que nos ha financiado viajes para ir mostrar el negocio en ferias, en Bolivia Colombia y Lima. Este apoyo nos ayudó arto cuando quisimos ver posibilidades de hacer el negocio en otro país, te ayudan en algunos puntos financieramente y en asesoría para averiguar en el otro país tus diferentes dudas, eso si los proyectos deben siempre tener potencial y capacidad exportadora.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

Creo que los procesos son súper complicados al momento de postular y después al momento de rendir si te lo ganas, creo que sería mejor que el Estado en vez de dar 4 millones dé 3 millones y medio, pero que envíe a una persona que fiscalice y apoye al momento porque también entiendo que deben existir personas que se roben el dinero, o que después no lo rindan o lo ocupen para otras cosas.

O tener fondos especiales para Empresas B, que en el fondo por todo lo que haces para ser una Empresa B, el estado podría estar confiado que esas empresas son empresas redondas con una certificación global, tal vez algún tipo de convenio.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**

   i. **Constitución legal de la empresa social.**
   ii. **El problema al que dan solución.**
   iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
   iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
   v. **Grado de novedad de la solución.**
   vi. **Riesgo del proyecto.**
   vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
   viii. **Oportunidad de negocio.**
   ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
   x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados

para dar respuesta?

Yo pienso que en general el pedir un CORFO, postular a los programas, es un trabajo que en general yo externalizaría, porque cuando tu empiezas con un negocio no tienes el tiempo para juntar los papeles que te piden o decir si el modelo es replicable o no, o si estas contribuyendo a la sociedad.

Yo creo que nosotras si nos podríamos ganar un Corfo para sacar un nuevo producto, pero tendría que externalizarlo y pagarle a una persona que se dedique a esta postulación y esta plata no será un monto bajo, entonces si yo estoy partiendo con un negocio la verdad que es difícil que tenga ese dinero para invertirla porque él no me asegurará que me lo ganaré, la inversión de tiempo es muy grande, entonces para la producción significa perdida. Luego si te lo llegas a ganar se debe invertir más tiempo en rendir parte por parte del proyecto, entonces comparas toda la inversión de tiempo, lo que dejas de vender versus el dinero que tal vez te vas a ganar y no te da porque como emprendedor no tienes hora hombre. Es mucha la inversión y no tanto lo que puedes hacer si te llegas a ganar el fondo.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

Conozco Doble Impacto porque fue a quienes nosotros les pedimos dinero una vez (en el fondo igual es un proceso de postulación), lo hicimos para sacar una copita con cobre y Cumplo que he recibido ofertas de financiamiento.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

Por la experiencia que hemos tenido con Doble Impacto, no me parece que sea un modelo malo, encuentro que es bueno eso si largo, pero en mi opinión lo han hecho bien y que fue rápido para nosotras, puede ser porque presentamos un buen proyecto y no tuvimos tantas correcciones de lo que presentamos, pero eso también es porque llevamos arto tiempo en el mercado y lo conocemos, tenemos mayor desarrollo que una empresa que esta recién empezando, porque también tenemos página web en donde los potenciales

inversores pueden informarse, o sea somos una empresa confiable.

Pero me parece que la forma está bien, es una buena idea, me gusta el servicio que dan, como te atienden es mucho más personal, a mí me han dado un súper buen apoyo porque he podido llamar y resolver mis dudas de los procesos súper bien, si encuentro algo malo en la publicación del proyecto pido que me lo arregle y es inmediato, entonces a mí me parece bien.

11. En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:

i. El modelo de negocio.

ii. Compromiso del equipo.

iii. Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).

iv. Información tributaria, entre otros puntos.

¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Me parece que están bien los puntos porque tampoco puedes esperar ir a un lugar y decir" Oye tengo una idea buena, préstame 3 palos", se necesitan garantías de que eres una empresa confiable.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Lo que por lo menos a nosotras nos ha funcionado bien es no buscar tanto financiamiento, en el fondo es aumentar las ventas, buscar estrategias de poder vender como promociones, alianzas, buscar exportar y llevar el producto hacia otros países, eso es lo que se hace cuando necesitamos recursos, tiramos alguna promoción o algo asi.

Buscar internacionalizar la empresa, pero no hemos pensado ni queremos tener mayores socios, si en algún momento llegamos a estar apretados lo más probable es que Paula se baje el sueldo, pero me imagino que trataríamos de disminuir costos en vez de pedir financiamiento.

No hemos pensado en un mecanismo de financiamiento porque siempre hemos pensado

financiarnos desde nuestras propias ventas, no buscamos que haya más accionistas o más personas que tengan que estar involucrados en las decisiones que se toman con MiaLuna. No lo hemos pensado porque en este momento estamos bien y no lo pediríamos.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Nos financiamos solo de las ventas de la copita y de los nuevos productos, el 85% de las ventas provienen de la copita.

14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Hay un error súper grande que cometen los emprendedores, porque yo creo que cuando tu emprendes es un trabajo durísimo y hay que estar 100% comprometida y creer al 1000% que tu proyecto es una buena idea, tu producto o servicio.

Ser emprendedor es un trabajo sin horario, 24 /7 en donde lo estás dando todo, se necesita constancia, perseverancia y resistencia. Hay que darle duro y no todos tienen la pasta para ser emprendedores, se debe ser constante y estar súper atento a las oportunidades porque no se vuelven a repetir y hay veces que claro no vendes tanto, pero te das a conocer y eso también es ganar.

10.3.7 Entrevista a emprendedores sociales – Joya Plástica.

Entrevistado: Pía Magdalena Álvarez Calderón.

Profesión: Periodista.

Edad: 31 años.

Fecha: 25/06/2019.

Año de fundación: Sin información

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

Somos una empresa de joyería de autor sustentable que reutilizamos bolsas y envoltorios plásticos, y los transformamos en joyas de diseño, a través de técnicas creadas por nosotras mismas.

2. **¿Cuál es su principal objetivo?**

Ofrecer joyas de autor sustentables, en el fondo ser una propuesta diferente a las existentes en el mercado de la joyería y de los accesorios hoy en día, una propuesta que esta muy alineada con el slow fashion, con la economía circular y el diseño de autor. Además de vender joyas en el fondo, tenemos un propósito mayor que tiene que ver con cambiar la conciencia social respecto a los desechos que producimos y cómo podemos hacernos cargo de ellos de manera responsable, a través de la creatividad.

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

Nosotros vimos en el gran problema de la acumulación del plástico en el mundo, una oportunidad de negocio en el sentido de que vimos un potencial importante de reutilización a través de técnicas creativas, que permiten elevar el material que de otro modo hubiera terminado en la basura.

El impacto que esperamos es ser una marca conocida en todo Chile, con un gran potencial de exportación. En el fondo ser un producto del mundo que maraville por sus diseños artísticos y que a su vez entregue un mensaje transformador respecto a los desechos.

ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**

   i. **Segmento de clientes y beneficiarios.**

   ii. **Propuesto de valor del proyecto.**

   iii. **Solución.**

   iv. **Actividades, productos y servicios claves.**

   v. **Recursos, socios y actores claves.**

   vi. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**

   vii. **Competencia y ventaja competitiva.**

   viii. **Vías de ingreso.**

   ix. **Estructura de costes y precios.**

   x. **Destino/inversión de los beneficios. ?**

   ¿Creen tener otra dificultad?

   Los Recursos económicos creo que son la mayor dificultad, al inicio nosotros pudimos partir gracias a que ganamos un fondo Semilla de Sercotec y un par de Corfo´s, pero si no se veía mucho más difícil. En general el tema económico para partir como empresa es la mayor dificultad.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

   Creemos que son buenas sobre todo a través de CORFO, hay oportunidades lo que si falta es una ayuda al momento de postular, porque las postulaciones no son fáciles, hay que entender bien de que se tratan, contestar de manera muy acuciosa porque cualquier mínimo error te deja fuera de las bases, entonces ahí es más que nada la forma de postular es lo difícil, no las posibilidades de postular,

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   Si, hemos conocido los fondos CORFO de todas maneras y algunas alternativas privadas en realidad la cosa es andar buscando.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

   Cambiaría de estos programas en la forma en que se postulan, en el sentido que ojalá que hayan mentorías que te ayuden a postular, o personas que sirvan de conexión entre las postulaciones como de repente lo hacen las aceleradoras de negocios, ellos te pueden ayudar de una manera mucho más efectiva a postular.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**

   I. **Constitución legal de la empresa social.**
   II. **El problema al que dan solución.**
   III. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
   IV. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
   V. **Grado de novedad de la solución.**
   VI. **Riesgo del proyecto.**
   VII. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
   VIII. **Oportunidad de negocio.**
   IX. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
   X. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

   ¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

   No se si la evaluación es difícil, sino que de repente es complicada la postulación, las preguntas de repente no se entienden tan bien y no existen canales directos de comunicación que faciliten entender esas dudas.

   Básicamente las postulaciones son más complicadas, han tendido hacer todas online y tú

puedes ir guardando cada uno de los pasos, pero en general no es fácil postular porque de repente no se entienden las preguntas, o uno siente que te preguntan lo mismo varias veces y eso puede jugar en contra al momento de postular.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   De las que salen en el cuadro no las ubicaba en general, asique no te puedo dar una opinión.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

    Omitió esta respuesta porque como indico el entrevistado en la pregunta anterior, no las conoce.

11. **En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:**

    I. **El modelo de negocio.**
    II. **Compromiso del equipo.**
    III. **Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**
    IV. **Información tributaria, entre otros puntos.**

    ¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

    No sabría decirte algo sobre los puntos que evalúan, no las conozco. La única manera de la que hemos entrado en algo privado fue en el programa Mujeres Empresarias, pero era una incubadora de negocios y después ellos te ayudaban a postular a un CORFO, entonces no tenemos ningún conocimiento.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. **Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?**

    Esta bien postular un proyecto, pero cuya postulación sea mucho más sencilla, en relación al para que uno busca el financiamiento y como te gustaría desarrollarlo, en el fondo darte plazos porque cuando uno esta metido en su empresa, sabe muy bien para que necesita la plata y como la usarías de la mejor manera. Entonces que sea más directo al momento de postular porque muchas veces las preguntas se repiten, te preguntan cosas que para tu negocio no son tan importantes, entre otros puntos.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. **Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?**

    Actualmente no contamos con ningún fondo de financiamiento, solo nos sustentamos con las ventas y pedimos un préstamo privado para poder crecer un poco más, aumentar la escalabilidad necesitamos un par de máquinas.

14. **Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?**

    Yo creo que las oportunidades están, lo que pasa es que muchas veces los tipos de fondos son super específicos para ciertas cosas y si tú te sales un poco de lo que ellos buscan simplemente no puedes postular porque no estas dentro de las bases, pero para nosotros obtener un mayor financiamiento nos ayudaría a tener mayor escalabilidad 100%, invertiríamos en el desarrollo de maquinarías que podríamos potencialmente patentar, eso es lo que más buscamos.

10.3.8 Entrevista a emprendedores sociales – Birus.

Entrevistado: Pablo Sepúlveda Mayolo**.**

Profesión: Abogado.

Edad: 41 años.

Fecha: 08/07/2019.

Año de fundación: Sin información.

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

Birus es una empresa B cuyo propósito es aportar en la construcción de un mercado más consiente y sustentable, el cual lo hacemos realidad a través de distintos proyectos y negocios que en general tienen el común denominador de generar o buscar impacto positivo.

Entonces a la fecha con el propósito de desarrollar un mercado más sustentable hemos desarrollado 4 unidades de negocios

- La Consultora Birus, la cual acompaña y asesora empresas que están decididas a iniciar un negocio más sustentable, o que ya lo están haciendo y requieren muchas veces una estrategia de sostenibilidad. En este segundo caso, también con la consultora acompañamos el proceso de certificación como empresa B y también este servicio entrega la posibilidad de realizar consultorías a medidas de la empresa como por ejemplo hacer trabajo en terreno para ciertos proyectos, también definir el propósito y hojas de ruta para que el propósito de la empresa se haga realidad, ya que un punto que nos caracteriza es la investigación que realizamos a cada una de las empresas que están con nosotros, específicamente investigar las prácticas de sostenibilidad que desarrollan para conocerlas y verificarlas, y a partir de ese conocimiento elaborar una estrategia.
- Luego la Agencia de Publicidad Good, negocio que sigue la misma línea y trabaja solo con marcas que están haciendo cambios positivos a nivel global, las cuales incorporan la sostenibilidad en sus negocios. En este proyecto contamos con un equipo con profesionales de gran experiencia y que junto al equipo anterior que

tenemos en temas de sostenibilidad, se genera una tremenda oportunidad porque hoy en chile muchas empresas están buscando comunicar de manera honesta y transparente el impacto positivo que están desarrollando. Sumado a que en general en el mundo de la publicidad en Chile hoy no existe conocimiento sobre estos temas, entonces por ahí a nosotros se nos genera una super buena oportunidad

- Otra de las unidades de negocios es MercadoBirus.com que es un e-commerce, probablemente la unidad de negocio más conocida nuestra y probablemente la unidad de negocio que más represente y da rigen a lo que nosotros buscamos, que en este caso particular nosotros nos originamos por el hecho de no encontrar ofertas de manera fácil sobre productos de empresas que tienen prácticas de sostenibilidad, entonces al no poder encontrar más la falta de acceso y comunicación de que empresas si cumplen con estos estándares, y por otro lado el alza evidente del mundo del e-commerce, es que decidimos realizar MercadoBirus.com
- Y la última unidad de negocio es una empresa de logística y operaciones, que nace de MercadoBirus, porque en MercadoBirus administrábamos nuestra propia bodega y significaba un costo grande, entonces ahora en vez de ser un costo ofrecemos el mismo servicio de bodegaje y logística a empresas con impacto positivo y así generamos un cuarto modelo de negocio

2. ¿Cuál es su principal objetivo?

Birus busca generar comercio consciente, agrupando empresas B a través de sus diferentes unidades de negocio que tienen en común buscar un impacto positivo, estos tienen los siguientes objetivos:

- Consultoría Birus: Su objetivo es ayudar a que más empresas sean sustentables y/o sostenibles en cuanto a modelo de negocio
- Agencia de Publicidad Good: Su objetivo es comunicar e inspirar a otras empresas a través de contenido de campañas que generan un impacto positivo y tienen sostenibilidad sus negocios.
- Mercadobirus.com: Su objetivo como e-commerce es generar acceso e información a productos y empresas sustentables.

- Empresa de logística y operaciones: Su objetivo es entregar un servicio propio de almacenamiento y bodegaje a este tipo de mercado con características de una empresa que cumpla con los estándares de una empresa sostenible.

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio? ¿Cuál es el impacto que esperan del proyecto?**

   Birus nace de una creencia y convicción que tengo desde que entré a la universidad hace 20 años, creo que es posible que una empresaria o empresario quiera hacer el bien con su negocio y no solo ganar lucas a cualquier costo. Dicho de otro modo, siempre he creído en la bondad y que ésta es compatible con un negocio que genera utilidades económicas. En el 2014 no le encontraba sentido a mi trabajo y le daba vuelta a la idea de las Empresas B, un tipo de empresa que redefine el éxito del negocio y busca generar un triple impacto positivo en lo económico, lo social y lo ambiental, donde las tres importan, se miden y se gestionan. Recuerdo que me puse a "googlear" cientos de Empresas B y me llegué a emocionar de la cantidad de empresas en todo el mundo que estaban generando un enorme impacto positivo con sus negocios, y que además eran muy rentables en lo económico. El problema era que con suerte encontraba a las empresas en google, pero de ahí a acceder a sus productos y servicios en Chile era prácticamente imposible. Eso me motivó a emprender nuevamente, para generar un mercado donde nos pudiéramos encontrar personas y empresas que creemos en generar un impacto positivo con los negocios, y en el largo plazo generar un mercado más consciente y sustentable. (Pousta)

<u>ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.</u>

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**

   I. **Segmento de clientes y beneficiarios.**
   II. **Propuesto de valor del proyecto.**
   III. **Solución.**
   IV. **Actividades, productos y servicios claves.**
   V. **Recursos, socios y actores claves.**

VI. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**

VII. **Competencia y ventaja competitiva.**

VIII. **Vías de ingreso.**

IX. **Estructura de costes y precios.**

X. **Destino/inversión de los beneficios. ?**

¿Creen tener otra dificultad?

Respecto a la consultora, la verdad que ninguno de esos temas han sido temas, en la agencia de publicidad como lleva recién 8 meses las dificultades son las que tiene cualquier emprendimiento de tener más gastos que ventas y por ende se tienen problemas de caja , pero sería en general en ese tipo de negocios lo único que hay que hacer es tener un buen equipo que sabe del tema y ya lo tenemos, y salir a barrer la calle como se dice, buscando prospectar prospectar hasta que te van recibiendo y te abren la puerta, presentas una buen a campaña o una buena idea y te contratan. Entonces en simple ese negocio no es complejo y la dificultad que tiene que es la que tienen todos los emprendimientos, salvo la gente que tiene la plata desde antes, acá es un tema de estar haciendo bicicleta con la caja.

La consultora tampoco es compleja ya lleva 3 años y medio, diría que nuestro principal problema y que no está en esa lista es un problema nuestro, más interno de no tener una capacidad de crecer más rápido habiendo mucha demanda para nuestro servicio y a nosotros nos ha costado internamente ir desarrollando más equipo capacitando a más personas, en fin. En MercadoBirus básicamente es un negocio que requiere que funcionen al mismo tiempo muchos factores y ahí probablemente está la lista completa que me muestras, porque tienes que tener al mismo tiempo una oferta suficiente en este caso publicada en el sitio que cubra todas las necesidades de los consumidores que buscan productos sustentables, y eso nosotros lo estimamos en 5000 SKU y llegamos a tener solo 2500, que no es poco pero es la mitad de lo que nosotros estimamos que era necesario para resolver todas las necesidades de consumo básico en un solo lugar, porque si no tienes todo resuelto claramente el consumidor dice pucha que lata tener que comprar un poco aquí y un poco allá. Lo otro es tener publicado en el sitio y parte de esto necesitas que estas publicaciones estén disponibles en tu bodega y eso también es otro tema, porque a pesar de que nosotros teníamos 2500 SKU con 150 proveedores, hacer que todos estén ahí y aparte de que muchos de los productos eran

alimentos por lo que debíamos fijarnos que no estuvieran vencidos, al mismo tiempo requiere generar contenido para que los clientes vengan a tu sitio y que al llegar al sitio aparten compren, entonces más temas que se deben tener al mismo tiempo y esto es una inversión en marketing para que las personas te vean, entonces nos pasaba que teníamos productos pero no tuvimos para invertir o teníamos para invertir pero no teníamos productos cachai. Y hay otro tema adicional en e-commerce que aparte de tener los productos disponibles, tener buen contenido, poder invertir y que la gente llegue a tu sitio, es que al comprar funcione la venta y en eso no había problema, pero donde había más problema era en el despacho en armar el pedido del cliente en la bodega, en eso a veces teníamos problemas porque no teníamos buena tecnología, era muy manual y los servicios de despachos como Chileexpress, Correos de Chile, etc. La verdad que tienen un porcentaje de acuerdo a nuestra experiencia de entre un 10% a un 15% de error, entonces al final para el cliente ese error es de uno y no del que despacha entonces en la práctica, lo complejo que tiene el e-commerce aparte de otras cosas es el de obligarte a tener todas esas variables funcionando al mismo tiempo, o sino no funciona.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

En general Chile somos conocidos y comparando y conversando con emprendedores de otros países el aporte que genera, en base a lo que yo conozco que sería CORFO es un lujo en ese sentido, nada de que quejarnos porque si bien hay cosas que mejorar, el financiamiento público en Chile es enorme y es muy positivo y ahora mismo uno de los problemas que había era la complejidad al momento de postular y también después muchos se caen en el proceso de las rendiciones del uso que uno hace con los recursos, y por lo menos en la primera parte se acaban de relanzar todos los programas con el cambio de gobierno y la verdad que se simplifico bastante. El tema de las rendiciones es orden de cada uno y como en general en los emprendimientos, es algo que yo noto porque ya llevo varios años, se dejan estar en temas tributarios y de contabilidad, que son higiénicos en cualquier negocio y hay varios que se caen.

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   Si los conozco bien, en el año 2017 nos ganamos un Capital Semilla y luego nos ganamos un SSAF Social.

   Súper bien en general, conozco bastante pero más enfocados hacia los programas que entrega Corfo.

   Es súper importante estar siempre revisando y manteniéndose actualizado, porque si bien las reglas o principios generales de los criterios no cambian mucho, si a veces cambian los detalles, montos. Siempre hay que estar atento a las modificaciones y hablar con los ejecutivos de Corfo, para estar al día con lo que ellos están haciendo.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

   Cambiaría la aceleridad en el otorgamiento, o sea en todo el proceso debería ser mucho más rápido porque entre el que uno postula y se lo gana, a veces pasa tanto tiempo que el emprendimiento ya quebró por falta de caja

   Lo otro que le cambiaría, si bien entiendo lo ordenado que se debe ser, me ha tocado una experiencia con muy poca flexibilidad de los agentes administradores externos que ayudan a CORFO con la fiscalización de los recursos, ya que es a ellos a quienes tu les debes rendir los gastos y el uso de los recursos, para que te vayan entregando de a poco el monto que uno obtiene. En base a mi experiencia, entiendo que se debe llevar un orden y resguardo de los recursos públicos como te había dicho, pero encontré poca flexibilidad y poco entendimiento de los negocios, entonces al final falta criterio y conocimiento de los negocios para poder facilitar siempre que se acredite el buen uso de los recursos en los reembolsos.

   En general creo que a CORFO le falta cubrir un espacio, que los grandes fondos privados no invierten en menos de 500 mil dólares y ojala fuera un millón de dólares hacia arriba por emprendedor y CORFO salvo algunas excepciones llega a un tope de 50 millones de pesos o 60 millones de pesos, entonces por lo menos a nosotros por ejemplo hace un tiempo teníamos necesidades de 200 millones de pesos para nuestro siguiente paso y no

calzábamos ni en CORFO ni en fondos privados, entonces hay un sector gris que falta dar respuesta.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**
   i. **Constitución legal de la empresa social.**
   ii. **El problema al que dan solución.**
   iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
   iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
   v. **Grado de novedad de la solución.**
   vi. **Riesgo del proyecto.**
   vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
   viii. **Oportunidad de negocio.**
   ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
   x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Me parece que está perfecto todo eso y más, es necesario tener muy claro cuando uno va a emprender, y me parece que es un mínimo de señales de interés y seriedad tener todos estos puntos claros, independiente de que también esto va cambiando, sobre todo el mundo tan dinámico que vivimos hoy.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

Como te decía anteriormente conozco muy bien las alternativas de financiamiento que existen hasta el momento

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

En general a mí me gustan mucho, te diría que de los elementos a evaluar tanto públicos como privados ambos te los piden

Es súper importante para uno como emprendedor y para los inversionistas que a veces no se dan cuenta, tener muy claro el tipo de negocio donde uno quiere participar

Los objetivos de desarrollo sostenible que ha desarrollado las naciones unidas son una súper buena herramienta para entre comillas clasificarnos y ayudarnos a saber con quién uno quiere trabajar.

En el caso de los inversionistas a saber qué tipo de proyecto quieren financiar y al final uno saber con qué tipo de inversionistas se quiere vincular también. Creo que ahí el gran desafío está en uno como emprendedor hacerles las preguntas a los inversionistas que a veces no nos atrevemos, porque al final es una relación a largo plazo y se generan muchos problemas, sobre todo cuando uno no hace las preguntas correctas.

También entender que hay un mundo súper variado desde un extremo que esta la filantropía hasta el otro extremo que es solo rentabilidad económica y ahí en el centro hay muchas posibilidades de inversionistas, que están dispuestos a renunciar un poco a lo económico siempre que uno cumpla ciertos estándares éticos, o con políticas mínimas de sostenibilidad y otros incluso van más allá y esperan solo exigir un resultado positivo pero acreditando que tiene impacto socioambiental, principalmente utilizando lo que se conoce como teoría de cambio, una herramienta con la que uno puede demostrar el impacto social y ambiental real que uno está generando . Al final cambian impacto social y ambiental por retornos financieros.

11. **En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:**

    i. **El modelo de negocio.**
    ii. **Compromiso del equipo.**
    iii. **Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**
    iv. **Información tributaria, entre otros puntos.**

¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Como te había dicho creo que todos los puntos son necesarios tenerlos claros al momento de emprender, independiente de que con el paso del tiempo vaya cambiando. Pero tener claridad de donde uno está parado y lo que uno quiere hacer y solucionar es súper importante, lo que si siento que falta y que es difícil de evaluar pero por lo menos sería preguntar, cual es el propósito que hay detrás del emprendimiento.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Partiría por tener claridad en el propósito que uno tiene como emprendedor y como negocio, porque cuando el emprendedor está enamorado del propósito, de la razón de ser de lo que hace, es capaz de mover montañas. Entonces al final es capaz de inventar y reinventar los modelos de negocios cuantas veces sea necesario hasta encontrar uno que sea rentable, pero si no está inspirado desde el propósito, un negocio por muy bueno que sea podría terminar después desinflándose porque no hay un propósito detrás, y lo otro que he echado de menos es que pregunten cuanto a puesto cada integrante en términos principalmente financieros porque también habla mucho del interés y del compromiso que tiene cada uno al poder expresar cuanto a puesto de su propio bolsillo, nunca he visto que se pregunte y me parece un buen indicador .

También cubrir esta zona gris que te había nombrado y que no está cubierta.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Nosotros pasamos por todas las fuentes de financiamiento y hemos sido súper orgánicos en el proceso. Partimos con nuestros propios recursos luego recurrimos a lo que se conoce como las 3 F, Family, Friends and Fools , luego seguimos creciendo y fuimos a CORFO y luego de CORO fuimos seleccionados por una aceleradora, se llama Agora Partners Ship (es una de las incubadoras más importantes en Latinoamérica) pero justo ahí ocurrió lo que te contaba que necesitamos 300.000 mil dólares en ese momento y las aceleradoras te conectan con fondos privados que lo mínimo eran 1.000.000 de dólares, asique entre

esa y otras razones desistimos de seguir con MercadoBirus que es, el de nuestros emprendimientos, el que requiere ese nivel de inversión, lo dejamos stand by y por ahora que estamos funcionando más ordenados con nuestra consultora y con la agencia y lo más probable que en una nueva necesidad de financiamiento recurramos al banco que es más simple.

14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Te diría que ser más rigurosos con nuestros números, dedicarle más tiempo al tema del orden, de la administración, de la parte legal, eso yo creo que es súper importante son temas áridos que da hasta lata meterse y leer y conocer y entender, pero son súper importantes.

Lo otro que es visto arto, no a todos, pero es ganarse muchos concursos y vivir como del concurso o de la fama y no ponerle foco al emprendimiento, o sea como vivir mucho del fuego artificial.

10.3.9 Entrevista a emprendedores sociales – Torpedos Mensajeros.

Entrevistado: Ricardo Escobar.

Profesión: Diseñador.

Edad: Sin Información.

Fecha: 07/05/2019.

Año de fundación: 2015.

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

Torpedos Mensajeros en un servicio de mensajería y encomiendas sustentables que apunta a reducir la congestión vehicular, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y al mismo tiempo ampliar las opciones laborales justas y sostenibles a la juventud chilena. (Torpedos Mensajeros, s.f.)

Hoy en día para prestar los servicios, se cuenta con 6 bicicletas de carga que son especiales y las demás son bicicletas tradicionales pertenecientes a los propios mensajeros; al contratar aún mensajero él debe trabajar con su bicicleta, el mensajero necesita su bicicleta porque no andan lento, necesitan confianza y comodidad en el medio de transporte y cuando es necesario se devuelven a buscar las bicicletas de carga. Somos 12 personas las que trabajamos incluido yo.

2. **¿Cuál es su principal objetivo?**

Nuestro objetivo final es ayudar a mejorar las ciudades por medio de reducir la contaminación en la congestión vehicular y también engrandecer y profesionalizar el trabajo de los mensajeros, de manera que este oficio sea muy especializado, con creación de procesos de capacitación, de selección y especialización en la bicicleta a cada una de las personas.

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

Yo trabajaba en una oficina como diseñador y sentía que lo que estaba haciendo no tenía un gran impacto. Entonces quería hacer algo que tuviera mayor impacto, que fuera más palpable de cierta forma y empecé a trabajar ideas de varios proyectos no solamente

relacionados con las bicicletas, también relacionados con las artes otras, de las cosas que me gustan.

En ese tiempo me fui unos meses a Alemania y allá empecé a visitar a gente que trabajaba en mensajería en bicicleta y turismo en bicicleta, para decidir cuál de las dos me interesaba más y al final me decidí por la mensajería

Allá la bici mensajería está súper evolucionada, tiene un montón de empresas que no solamente ven a la mensajería en bicicleta por una parte ambiental, sino porque así es la única manera de que funcione en las ciudades, si queremos una mensajería rápida no hay más. Entonces me traje el desafío de hacerlo en Santiago que si bien es una ciudad montón de veces más grande que las ciudades europeas cumple con las características del desafío, es enorme, está súper centralizada en ciertas áreas de negocios y luego tienes islas de negocios por otro lado, por lo que tienes un súper buen negocio con una logística en bicicleta, así en abril del 2015 tomé la decisión de iniciar con Torpedos.

ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.

4. ¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:

i. Segmento de clientes y beneficiarios.

ii. Propuesto de valor del proyecto.

iii. Solución.

iv. Actividades, productos y servicios claves.

v. Recursos, socios y actores claves.

vi. Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)

vii. Competencia y ventaja competitiva.

viii. Vías de ingreso.

ix. Estructura de costes y precios.

x. Destino/inversión de los beneficios ?

¿Creen tener otra dificultad?

Además de la parte operativa porque obviamente tenía un problema de alcance de desarrollo diario por el hecho de que era yo solo, creo que el desarrollo del modelo de negocio al

principio y hasta el día de hoy está un poco en pañales, en el sentido de que en estos momentos el servicio que entrega Torpedos Mensajeros no es el tipo de servicio que solicitan las grandes empresas, que son las que te pueden hacer crecer, no hablamos el mismo lenguaje y eso a pasa por mi falta de experiencia en grandes empresas, yo nunca trabaje en grandes empresas y al no conocer sus protocoles ni lenguaje es una dificultad al momento de ofrecer el servicio.

En cuanto a los clientes tenemos abierto el servicio a personas naturales, pequeñas, medianas y grandes empresas ahora en la realidad el 98% de nuestros clientes son pequeñas empresas y recurrentes, ya que cada vez que trabajamos al final hacemos una lista de empresas y el 90% de estas se repiten. Tenemos uno que otra empresa grande pero no es un servicio continuo. Antes de que las empresas trabajen con nosotros nos pueden conocer por nuestro sitio web, también hacemos correr un par de campañas muy pequeñas al año, no invertimos mucha plata en eso porque la verdad es que vamos creciendo mes a mes de manera orgánica y no quiero tener todavía un boom de crecimiento, de solicitudes o de empresas nuevas si todavía no tengo el servicio completamente armado.

Me falta equipo, personal especializado en procesos, en certificaciones, etc. Para poder decir ok tengo el equipo que me va a respaldar en diferentes áreas del proyecto, pero Torpedos simplemente ahora no puede pagar esos recursos. Por ejemplo un profesional en asistencia legal que desarrolle los documentos que respalden el servicio, porque nosotros tenemos un documento que indica que lleva y no el servicio, pero no es un documento que pueda presentar en cualquier empresa ya que no está bien protegido ni bien formulado, hasta ahora no ha sido necesario recurrir a estos documentos, pero es necesario el apoyo de un abogado en caso de que ocurra algo malo y Torpedos deba protegerse, esa también es una de las razones por las que no tengo grandes empresas como clientes.

En cuanto a procesos nos falta ordenar muchas partes como ingresos de mercadería, capacitación, registro diario de trabajo, etc. Porque no tenemos el dinero para comprar los sistemas que se requieren por lo tanto tampoco tenemos el dinero para obtener al personal indicado de operar esos sistemas.

Actualmente funcionamos en base a un software que cree yo, pero esta súper lejos de ser óptimo o ser el software soñado, por otro lado, un programa mediocre sale alrededor de $2.000.000 pero tener un software de calidad es caro.

Nos falta tiempo, pero sobre todo nos hacen falta los recursos financieros para poder invertir en las otras áreas y estar preparados para crecer. El tiempo porque la empresa crece diariamente, pero se puede acortar ese tiempo con dinero. Nos encantaría encontrar un inversionista ángel que creyera en nuestro proyecto, actualmente no lo estoy buscando, pero creemos que el servicio que ofrecemos es súper expandible porque tengo planos de cómo hacerlo crecer para todo Santiago y para todo Chile está todo eso, pero a su tiempo, es necesario mejorar otras áreas.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

   El Estado no ha estado muy presente para nosotros, hemos participado, pero perdimos la fe y nunca hemos ganado ningún fondo, aunque hemos participado en CORFO y SERCOTEC.

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   No conozco los nuevos programas, la verdad es que ya ni los veo porque tenemos más de 4 años de funcionamiento y ya creo que hay súper pocos fondos para nosotros.

   En una de las oportunidades que participe en los fondos, después de pasar por todas las etapas tenías que dar un pitch de 3 minutos y ese era el corte, evaluaban el negocio a partir del pitch, me pregunto si con ese proceso ¿Querían evaluar mi negocio o qué tan cuentero soy?, porque si vendía mi producto bien, quedaba. En esa etapa nos cortaron en ese fondo y lo encontré súper mal porque aparte los 4 jueces que están escuchando al frente tuyo el pitch cada cinco minutos, con alrededor de un minuto para descansar. ¿Qué tantas atenciones pueden darte si han estado escuchando durante todo el día pitch, sumándole a eso que solo ese día éramos como 80 proyectos?

   Además de eso la calidad de pregunta por la cantidad de información que podían absorber en esos minutos no era mucha, ya que uno me dijo “oye porque no pones en vez de

mensajería un market places y entregas en bicicleta", y yo pensaba "es que ese no es mi negocio", entonces esa persona no había entendido nada de lo que había presentado.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

   Creó que cambiaría el lenguaje de las postulaciones, que fuera más entendible ya que nosotros al principio intentamos postular a los programas CORFO, pero nos dimos cuenta que si no hablamos corfeano es imposible ganar un fondo.

   También algunas etapas en donde solo evalúan en mi opinión como vendes tu proyecto.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**

   i. **Constitución legal de la empresa social.**
   ii. **El problema al que dan solución.**
   iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
   iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
   v. **Grado de novedad de la solución.**
   vi. **Riesgo del proyecto.**
   vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
   viii. **Oportunidad de negocio.**
   ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
   x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

   ¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

   Creo que estamos bien en cada uno de los puntos, si tú me preguntas a mi yo me doy el fondo, creo que en la única parte que me podrían decir algo es en la oportunidad de negocio, porque la gente que no se convence del mercado de la mensajería en bicicleta me dice "oye, pero tú eres chiquitito, tienes un equipo de pocas personas, llega Uber Eat y te come". Pero el tema es que la gente de estas aplicaciones son personas transportando cosas y nosotros nos especializamos en una calidad de mensajería que ninguna de estas empresas te puede ofrecer, por otro lado, ellos están abiertos a las personas naturales y

nosotros nos especializamos en empresas porque es quien nos puede tomar el pago que nosotros les damos.

Yo entiendo porque CORFO hace casi todas las preguntas iguales porque ellos intentan absorber tu proyecto y de que tu sigas hablando de lo mismo en todos los párrafos con tal que la idea sea consistente, pero la verdad es que para alguien como yo sin conocimientos administrativos, sin el lenguaje que ellos manejan se hacía imposible entender que era lo que tenía que responder, yo leía las preguntas y leía lo mismo en todas las preguntas, estuve en una charla que dio Sebastián Sichel y él decía que iba a cambiar, que no iba a ser necesario hablar corfeano, pero eso me ocurría a mí, era súper chocante tener que sentarte y decir yo sé todo de mi proyecto pero no puedo decírtelo como me lo estas preguntando.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

Si conozco las plataformas.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

    Mira postule en Idea.me y nos fue muy mal, no le echó la culpa a la aplicación puede ser mi proyecto.

    También conozco Doble Impacto, estuve en varias conversaciones me hice bien amigo de las personas que llevan el proyecto o sea ellos hablaban que 10 millones de pesos era muy poca plata que estaba pidiendo y por otro lado si pedía ese dinero tenía que devolverla a un año, o sea tenía que pagar un millón mensual y no tenía esa capacidad. O me dicen sabes que te vamos a dar 20 millones de pesos, si lo pago a un año significa que debo dar 2 millones de pesos mensuales y que magia puedo hacer yo para que en dos meses este rentando dos millones de pesos, como puedo crecer tan rápido para entregarte esos dos millones mensuales.

11. **En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:**

    i. **El modelo de negocio.**

ii. **Compromiso del equipo.**

iii. **Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**

iv. **Información tributaria, entre otros puntos.**

¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Si me siento preparado para responder, pero no sé si de la manera que ellos necesitan. El proceso es muy similar a un banco quizás lo que no hacen es evaluar tu deuda personal, tienes que tener un aval, en ese sentido no están fácil. También se debe devolver un porcentaje de lo ganado, por el servicio hay que pagar y tampoco yo encuentro que es una tasa milagrosamente baja, solo unos puntos en comparación a las tasas de los bancos.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Creo que debería existir más que un trabajo de seguimiento, un trabajo de acompañamiento complementario, ya que al conseguir una inyección de dinero tan grande para poder crecer y no se tiene la capacidad de respuesta, la suma de dinero invertida no será aprovechada y el proyecto irá hacia atrás.

También creo debería existir un sistema de pago del monto prestado de acuerdo al porcentaje de crecimiento de la empresa, como una escala de pagos, de esta manera se tendría el tiempo de percibir esa inversión y amortiguarla, así a medida que vaya creciendo voy pagando cada vez más, pero si no es así yo u otra persona de mi tamaño creo que no podría hacerlo, ya que como te había dicho yo puedo crecer con más recursos financieros pero ese crecimiento no se verá en el primer o segundo mes.

Una buena idea es crear tu propia fuente ingreso, como los chiquillos de Incoludidos, ellos tienen una cosa que se llama los padrinos financieros; tú como padrino financiero entras con cierta cantidad de plata, la inviertes en ellos y ellos después de “x” cantidad de tiempo te devuelven tu inversión con intereses, es como un crowdfunding sin

intermediario, pero básicamente es un préstamo de dinero en base a un acuerdo mutuo de las partes. El problema que yo veo de esto es que las personas que han preguntado "oye yo quiero poner 1 millón de pesos con este sistema "¿Qué seguridad me das tú de que me la vas a devolver?" y yo le digo "ninguna porque mi empresa solamente la seguridad que te puede dar es que va a seguir funcionando", me gustaría tener alguna forma de dar seguridad y que este modelo se pueda utilizar como un modelo de financiamiento al que yo pueda optar con ciertas protecciones de parte del estado, que pudiera existir una entidad me diga sabes que si tu estas certificado por el estado para hacer esto, pueda tener la confianza de los inversionistas.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Actualmente nos financiamos solamente con los servicios que presta Torpedos Mensajeros, atendiendo alrededor de 50 empresas mes a mes, ahora en la base de datos de clientes de esas 50 empresas no todas son las mismas, en un mes una empresa hace un servicio y al otro mes no, entonces tenemos una base de alrededor de 150 empresas.

14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Mi gran talón de Aquiles personalmente con la empresa es la parte administrativa, la parte legal, todo lo que tenga que ver con impuesto, recursos humanos, en la parte de contratación, en cosas así soy completamente ignorante tal vez ahora no tanto pero me falta mucho que aprender y lo he pateado diciendo "el contador se encarga o ahora mi socio se encarga" y yo aprendiendo de rebote, es un debe que tengo actualmente y las pateo porque digo "si la dejo igual da lo mismo porque hay un base y el servicio va a seguir funcionando," yo sé que es esconder polvo debajo de la alfombra porque es algo fundamental para que la cuestión el día de mañana no sea una bomba de tiempo.

Creo que otro talón de Aquiles es que a mí me gusta estar a cargo o saber todo lo que está pasando en la empresa y eso es una de las cosas que más me ha costado delegar, a mí me gustaría delegar más si total una embarra se arregla, pero en la práctica nunca lo hago me

cuesta un montón.

10.3.10 Entrevista a emprendedores sociales - Arropa Chile.

Entrevistado: Rafael Quezada Gaete.

Profesión: Ingeniero Civil Industrial, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y Master en Ingeniería para el Desarrollo Sustentable.

Edad: Sin información.

Fecha: 15/05/2019.

Año de fundación: Sin información.

ENFOQUE 1: CONOCIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

1. **¿De qué trata su emprendimiento social?**

Arropa con el objetivo de usar un modelo de negocio más adecuado para hacer una buena gestión del residuo textil domiciliario en desuso, planteó un modelo en donde la ropa que ellos fueran recibiendo como donación se acopiara en algún punto, esto se fue gestionando en paralelo con la municipalidad de La Serena, quienes les prestaron una sala de un colegio que no se usaba y ahí empezaron a acumular una gran cantidad de ropa, la cual pasaba por un proceso de sanitación, selección y la ropa que estaba en buen estado la guardaban en un lugar para después ir a donarla y el resto la guardaban para después hacer confección de nuevos productos y luego venderlos.

La donación se hacía mediante un modelo llamado “las tiendas móviles” donde la gente iba a una cancha o algún lugar donde hubiera un espacio disponible para montar toldos, colgadores, espejos probadores, etc. Y se armaba una especie de experiencia de multitienda; las personas que iban a recibir la donación entonces en vez de escarbar en bolsas de basura algo que les pudiera servir, podían elegir la ropa que se quisieran llevar como si fuera cualquier tienda. De esta forma los chiquillos cambiaron la experiencia de donación textil.

Y para del financiamiento estaba la esperanza de con aquellas prendas no aptas para donación se pudieran confeccionar otros productos como billeteras, zapatos de bebes, fundas de almohada, toma ollas, entre otros artículos. Todos los productos eran

confeccionados con la participación de las mismas jefas de hogar de las comunidades que les donábamos la ropa; mujeres que no podían salir a trabajar porque cuidaban algún familiar enfermo o niño, entonces podían destinar un poco de tiempo a fabricar alguno de estos productos, de esta manera intentamos derivar algunos recursos hacia esta nueva ocupación que le podíamos solicitar a las personas.

2. **¿Cuál es su principal objetivo principal y su misión?**

El objetivo principal es prolongar la vida útil de las fibras textiles, ya sea que estén en buen estado como en mal estado y dignificar la experiencia de donación.

En el caso de las prendas en mal estado, estas eran reutilizadas y convertidas en productos como toma ollas, bolsas, etc. Hechas por dueñas de casa de los mismos sectores vulnerables a quienes se les donaba la ropa, se les enseñaba talleres de upcycling para que pudieran desarrollarse.

Y en el caso de las prendas en buen estado, una vez ya seleccionadas estas eran llevadas a los diferentes sectores vulnerables en donde se instalaba una tienda móvil y las prendas eran expuestas de forma ordenada y digna. De esta manera, las personas vivían una experiencia de donación totalmente diferente, buscando entre percheros y no bolsas de basura, entre ropa usable y no trapos inservibles. (Canal Arropa)

3. **¿Cómo se transformó la solución en una oportunidad negocio?**

Yo no soy el fundador original, sino que la idea la iniciaron Felipe Cortés y Sebastián Aldae en el año 2013.

Ellos partieron con una propuesta de solución orientada a hacerle frente al problema de residuos textiles que se describe súper bien con la situación del incendio de Valparaíso, en donde mucha gente quedo en la calle sin nada. Entonces debido a esta situación en Chile se comenzaron a gestionar varias campañas de donaciones tanto de alimentos, ropa, artículos de aseo, etc. Pero tiempo después uno veía que, en particular con el tema de la ropa, terminaron yéndose cerca de 30 toneladas de ropa a un vertedero porque simplemente no se había realizado la gestión para hacer entrega de esta donación.

Un poco en base a esa situación estos dos amigos conversaron lo que estaba pasando, o sea toda la gente tiene algo de ropa en la casa que está en desuso, casi un microbasural

de ropa en algún cajón o en algún closet escondido, que muchos no botan porque tienen una sensación de que es incorrecto y por otro lado no están dispuesta a donarla, así como así porque no tienen la garantía de que estén llegando a un buen lugar o se estén gestionando de la manera correcta. Entonces de esta mirada nació ARROPA como parte de la molestia de la mala gestión de la donación y del residuo de la ropa, ya que identificaron que estos desechos no tenían ningún uso después de su vida útil como prenda.

ENFOQUE 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER.

4. **¿Cuáles fueron los primeros pasos y las mayores dificultades para llevar a cabo el proyecto referidas a:**
   i. **Segmento de clientes y beneficiarios.**
   ii. **Propuesto de valor del proyecto.**
   iii. **Solución.**
   iv. **Actividades, productos y servicios claves.**
   v. **Recursos, socios y actores claves.**
   vi. **Canales. (Comunicación, contacto con los clientes y beneficiarios, y entrega producto y/o servicio)**
   vii. **Competencia y ventaja competitiva.**
   viii. **Vías de ingreso.**
   ix. **Estructura de costes y precios.**
   x. **Destino/inversión de los beneficios?**

¿Creen tener otra dificultad?

En cuanto a la experiencia que he tenido yo desde el año 2016 en que me hice cargo del proyecto, dentro de mis intentos por reformular el modelo y volver a sacarlo a flote una de las primeras cosas que hicimos fue meternos al ministerio de desarrollo social, al registro de las organizaciones donatarias. Entonces en ese proceso postulamos a un proyecto para poder emitir certificados de donación y nos fue bien, nos aprobaron y levantamos un proyecto para instalar lo que son los centros de acopio de cada comuna de la tercera y cuarta región. Desde ahí tenemos la facultad de emitir estos certificados de donación, pero por otros temas ocupacionales fui dedicando más tiempo a otras cosas y

ese proyecto quedo con la facultad de emitir certificados de donación, pero sin donantes por lo que el proyecto se estancó ya que ninguna de las empresas que conversamos en ese minuto tenía la disponibilidad de realizar las donaciones en efectivo para echar andar este proyecto. Entonces si bien hicimos todo el trámite para financiar un montón de actividades durante dos años para la tercera y cuarta región, no había empresas dispuestas a entregar financiamiento que se necesitaba para echarlo andar y hasta el día de hoy está en esa condición. Y por otro lado estuvimos desarrollando una nueva línea de productos para poder volver al mercado y ver este tema no solo descansando en las donaciones, sino a través de la venta de estos productos. Con eso, es con lo que mejor que nos ha ido, pero siendo sincero tampoco da para tener un equipo grande o llamarse una empresa consolidada que venda en forma regular estos productos, nosotros tenemos una demanda super baja que algo mantiene, pero en el fondo no lo catalogo como una experiencia exitosa dentro de todo el potencial que tiene el proyecto.

Creo que las dificultades de clientes se traducen en la demanda y producto, ya que no han sido buenos y tenemos identificadas las causas; una de ellas es que el producto no era de calidad y no cumplía con ciertos estándares mínimos para ser competitivo en el mercado. Otra razón es el consumo consiente porque si bien siempre se ha tratado de comunicar cuales son los efectos colaterales que tiene comprar este tipo de productos en términos positivos, nunca ha sido un factor decisivo al momento de compra del cliente.

En cuanto a problemas con lo propuesto y la solución, no se tomaba en cuenta por parte del cliente. En los últimos años claramente las personas no iban a comprar cualquier basura por el hecho de estar trabajando con jefas de hogar o estar impactando positivamente al medioambiente, eso no convencía. Ahora yo creo que es distinto, igual esta la exigencia en términos de calidad, pero yo diría que este último año existe una tendencia más visible de experiencias de compras asociadas al impacto de este tipo de productos, entonces el consumo consiente está tomando relevancia suficiente como para reevaluar el modelo de negocio hacia esa parte.

En cuanto a los canales de comunicación, estructura de costos y precios, yo creo que son segunda derivaba que nacen de la poca disponibilidad de horas hombre. Hemos intentado de todo, buscar voluntarios para suplir un poco la pega que se debe hacer para mover el material o seleccionar las cosas que nos llegan, pero a fin de cuentas yo creo que no

hemos tirado para arriba por una falta de capital de trabajo y obviamente de la apuesta que significa saber si eso retornará o no.

Yo creo que en mi caso puntual no sé si se pueda extender como un análisis más global, una de las principales dificultades son las alternativas financieras, yo me he desempeñado en este mundo de los subsidios públicos y acceso de financiamiento a través de proyectos de CORFO y SERCOTEC, trabajando como gerente de un agente operador intermediario en la región y efectivamente redes de contacto y capacidad de levantar fondos público no es mi problema , si presentamos a un proyecto lo podemos ganar, el cuento está en que lo que nosotros necesitamos es capital de trabajo que viene desde la inversión privada, ya que los proyectos de CORFO O SERCOTEC no financian lo que nosotros necesitamos; nosotros no necesitamos más máquinas, ni cajas, ni oficinas grandes, lo que necesitamos es capital de trabajo para contratar, pagar costos operativos y eso transformarlo en ingresos mayores, pero esto es ofrecido por bancos no por organizaciones como SERCOTEC o CORFO, pero al final uno está poniendo el cuello a la guillotina por la fe que le tenemos al proyecto.

Así aparece uno de los conflictos más grandes que uno se enfrente cuando quiere levantar este tipo de empresas, creo yo y que tiene que ver con el circulo vicioso que se da cuando no se tienen recursos y no contar con la expertis o la gente que se necesita para poder realizar los productos que generarían esos ingresos. Entonces estamos como el huevo y la gallina, no se puede contratar porque no se tiene plata, no tenemos plata porque no tenemos fuerza de trabajo para producir productos. En términos de inversión externa falta alguien que nos ponga un poco de capital de trabajo, recién te diría que hace un mes y medio con suerte yo por otras cosas que hago, tengo recursos suficiente para comenzar a invertir y acelerar los procesos de crecimiento que hemos tenido y así invertir personalmente en este proyecto, porque está la dificultad de quien te pasa la plata para hacer un proyecto que muchas veces cuando uno lo evalúa tiene una rentabilidad mucho más baja que otras alternativas, entonces es una apuesta por ambos lados yo puedo invertir tiempo y dinero poco, pero igual hay muchos riesgos asociados a los resultados que puedan obtenerse.

ENFOQUE 3: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PÚBLICOS.

5. **¿Cuál es su opinión sobre las alternativas de financiamiento que el Estado ha desarrollado para apoyar al emprendimiento social?**

   Yo creo que ahora hace 4 meses atrás el estado recién se puso las pilas con las empresas sociales, con el ejemplo del programa Huella que es el símil de StartUp Chile con empresas sociales, es una noticia que aplaudo porque efectivamente es lo que hace falta. Los programas principalmente pensando en el rol del estado y en la promoción de estos, yo creo que han ido evolucionando y mejorando bastante, por ejemplo, lo que hace Sistema B en el caso de la promoción de empresas sociales hoy en día están apoyando un montón. Se está tratando de formar un ecosistema de empresas que se vayan conociendo entre si y apoyando en cosas que a otras les falta.

6. **¿Conoce los programas de financiamiento que ofrece el Estado para emprendimientos sociales o solo conoce los programas de financiamiento tradicionales? ¿Qué opina sobre estos? ¿Postuló alguna vez? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   Participe de un proyecto que financia CORFO en la región de Coquimbo que se llama Semillero B, ha ese programa postule yo y lo ganamos como agente operador intermediario. La experiencia que me ha dado estar metido en los procesos, no como emprendedor sino como financista o administrador de los fondos, me hace conocer a las empresas detrás y por esta razón creo que el conocimiento de los fondos y las redes que se puedan generar es clave en el crecimiento de este tipo de empresas.

7. **¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría a estos programas?**

   Creo que algo que podría mejorarse es que a pesar que el estado te subsidia la ejecución de algunos proyectos, el problema es que los direcciona y uno no ve mucho esa dirección. Pero en mi opinión lo que faltaría no tiene que ver tanto con el estado, sino con la posibilidad o facilidad con la que los empresarios o emprendedores sociales tienen acceso a financiamiento privado, no se vas con un modelo de negocio determinado a un banco

con un flujo de caja y le cuentas que la mitad de las ganancias las vas a destinar a regalar ropa, como que no te pescan mucho. Entonces no es el negocio que quiere tener el banco de hoy, yo espero que eso con el tiempo vaya cambiando un poco, en conjunto con lo que hace el sector público que está socializando, pero la verdad no hay nada concreto a la fecha.

8. **En general al momento de postular los programas evalúan:**
   i. **Constitución legal de la empresa social.**
   ii. **El problema al que dan solución.**
   iii. **Caracterización e involucramiento de la organización con la comunidad beneficiada.**
   iv. **Relación entre los objetivos del proyecto y la solución.**
   v. **Grado de novedad de la solución.**
   vi. **Riesgo del proyecto.**
   vii. **Autosustentabilidad económica, escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.**
   viii. **Oportunidad de negocio.**
   ix. **Experiencia y compromiso del equipo emprendedor**
   x. **Metodologías e indicadores de acuerdo a los resultados esperados**

¿Qué opina sobre los puntos evaluados? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

Lo que indican las bases de los programas es variable, pero al final de cuentas creo que el problema no es que no se entienda, sino que tiene que ver con un tema de ejecución, de rotación de personal, de expectativas y de conocimiento de las personas contratadas ahí que se encargan de administrar el financiamiento, ya que por lo que yo vi habían proyectos que apuntaban a consolidarse en la región de Coquimbo y CORFO estaba buscando financiar proyectos que quisieran comerse el mundo, entonces los proyectos no estaban alineados con lo que CORFO está acostumbrado a evaluar. También había casos en los que un emprendedor había gastado dinero sin reembolso, ya que parte de dinero se puede invertir en lo que el emprendedor necesita, pero otra parte no, entonces al final es una plata que viene tan amarrada que existe un riesgo alto de que termine siendo plata

malgastada.

En cuanto a mí, no me cuesta entender los puntos que evalúa CORFO, pero si el postular significa dedicar más tiempo para ejecutar las actividades dentro de la empresa y dejar otras actividades que me dan el dinero que me mantienen el emprendimiento, entonces ahora no me dan los brazos.

ENFOQUE 4: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO ACTUALES PRIVADAS.

9. **En cuanto a las empresas privadas que dan financiamiento a este tipo de emprendimientos ¿Conocen estas opciones? (mostrar cuadro adjunto al final)**

   No he participado, me había interesado una plataforma electrónica como comercial que tiene el BCI, creo que se llama BCI Social, donde ofrecen productos de diferentes empresas con esta mirada social, pero la verdad lo deje ahí porque aún no he tenido la posibilidad de darle una segunda mirada a ese asunto, pero eso más que nada.

10. **¿Cuál es su opinión sobre estas alternativas? ¿Postularía? ¿Qué cambiaría, implementaría, mantendría o agregaría en ellas?**

    La verdad no te podría dar mucho mi opinión ya que no he averiguado mucho sobre estas alternativas.

    No me cerraría a participar, pero te mentiría si te digo que lo tenemos planificado en una fecha segura, es una cosa que sabemos que existe pero que al final de cuentas no hemos tomado en serio.

11. **En general al momento de tomar estas alternativas se evalúa:**

    i. **El modelo de negocio.**
    ii. **Compromiso del equipo.**
    iii. **Sustentabilidad financiera (facturaciones mensuales, historial de deudas).**
    iv. **Información tributaria, entre otros puntos.**

    ¿Qué opinan sobre los aspectos a evaluar? ¿Creen estar desde un inicio preparados para dar respuesta?

No te podría dar mi opinión porque aún no he postulado.

ENFOQUE 5: MODELO DE FINANCIAMIENTO IDEAL, PERSPECTIVA EMPRENDEDORES SOCIALES.

12. Pensando en un ideal de mecanismo de financiamiento ¿Cómo debería ser según su experiencia?

Yo creo que la verdad debería ser o lo que yo esperaría, sería un acompañamiento más directo y con más experiencia, porque lamentablemente es poca la gente que en este sector está teniendo éxito como rotundo y esas personas que están teniendo éxito rotundo no tienen mucho tiempo para poder acompañar el desarrollo de algunos proyectos que tengan un potencial de crecimiento importante, entonces uno mira a referentes como el Gonzalo Muñoz y a uno le gustaría encontrar la receta del éxito como en el caso de ellos. No digo que en este acompañamiento las personas con mayor éxito y experiencia te entreguen una receta masticada, pero sí que tengan la facultad y experiencia de acompañarte en este proceso, con todo lo difícil que es para tener un éxito más o menos asegurado y más o menos rápido también.

También creo que hay dos cosas claves, una tiene que ver con el acceso a financiamiento y el otro con el acceso al mercado, porque en una oportunidad nosotros conversamos acá con una de las fundaciones Emprepolis ubicada en la región de Coquimbo, quienes son una fundación familiar de la familia Del Rio y tienen participación en varias empresas acá en la región. En esa oportunidad ellos nos habían ofrecido posicionar estos productos en Falabella o Homecenter, o en algún retail más grande, pero el problema es que yo me puse a mirar un poco como son las condiciones que les exigen a los proveedores para poder participar de esto y la cantidad de lucas que debemos tener acá para poder meter el producto se escapa, entonces uno va a tocar la puerta del banco y no resulta tanto la cosa. Desconozco como uno podría tener un padrino que pueda abrirte algunas puertas, es super importante porque una persona que nos ofrece acceso al mercado pero que nosotros no tenemos como responder a ese ofrecimiento por un tema financiero, al final no sirve de nada.

ENFOQUE 6: FINANCIAMIENTO ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

13. Actualmente ¿Cómo se financian? ¿Por qué eligieron esta opción?

Actualmente yo estoy financiando personalmente las actividades que se hacen, con trabajos externos a Arropa, efectivamente soy como el benefactor de arropa.

14. Haciendo un "mea culpa" ¿Qué creen que los emprendedores sociales deberían mejorar para obtener mayor financiamiento? ¿Qué significa para ustedes obtener mayor financiamiento? ¿En qué se invertiría?

Personalmente seria soltarse un poco del mundo laboral para poder emprender, falta más dedicación de tiempo de mi parte, que sea lo suficientemente grande para asegurar el éxito del proyecto, pero al mismo tiempo es la única manera que yo he podido levantar los recursos necesarios para estar hoy día invirtiéndolos. Entonces uno siempre se encuentra con equilibrio de mira si yo estoy trabajando hoy día y les estoy poniendo plata a esto, significa que estoy sacrificando el tiempo que puedo dedicarle y cuando tengo el tiempo para dedicárselo estoy sacrificando las lucas que podría necesitar para otras cosas que no se compran con horas hombre.

Tener más financiamiento significa para mi tener certeza económica, en ese sentido no me vería obligado a trabajar en otras cosas y le podría dedicar el tiempo que se requiere. siempre hay una dicotomía, si dejo la pega tengo tiempo para ser esto, pero no tendré las lucas para invertirlas en el proyecto. En algún minuto pensamos en pagarles a las dueñas de hogar que nos apoyan con la producción, solo si es que vendíamos los bolsos, pero claramente eso lo contrastamos con nuestros valores y no tienen cabida, porque al final nosotros las podemos dejar esperando años en el que si no vendemos los bolsos no les pagamos nada y ellas pusieron su trabajo. Entonces al final nosotros nos sacamos la plata del bolsillo y les pagamos los bolsos altiro y después asumimos ese riesgo financiero de que no se vendan. Por eso la cosa anda tan lento porque al final nosotros arrastramos todo en los hombros de 3 personas.

Desde la semana pasada empezamos a tomar algunas determinaciones para revivir esto, con recursos y haciendo una apuesta, pero es como ahora recién porque ha pasado un

buen tiempo dormido.

10.4 Anexo D: Análisis de los enfoques.

A continuación, se visualizará el estudio individual realizado a cada unidad de análisis asociada a su enfoque respectivo, desde el enfoque 2 al 6 ya que del enfoque 1 solo se realizó una descripción elaborada en base a las respuestas de los entrevistados, pero se encuentra expuesta en la sección 6. Análisis y Resultados. Por otro lado, solo se podrá identificar el número de la pregunta ya que en secciones anteriores se mencionó y distinguió el enunciado de la interrogante.

10.4.1 Análisis Enfoque 2: Principales dificultades al emprender.

Tabla 1: Análisis pregunta 4.

Pregunta	4	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado indica que tuvo como principales dificultades los recursos económicos, y el cómo dar a conocer la idea del emprendimiento social y que al mismo tiempo el público la entendiera.	Falta de recursos económicos - Falta de comunicación con los clientes - Dificultad para difundir propuesta de valor.
CORNOALIMENTOS	El entrevistado considera que el rubro comercial de la alimentación ya desde un inicio en Chile es complicado, otras dificultades que han estado presente son los recursos económicos, la innovación de su proyecto, ya que al no ocupar el bulbo de los vegetales sino los tallos, los cuales tienen un comportamiento totalmente diferente cada proceso de elaborar un alimento es a ensayo y error, lo que aumenta el riesgo del emprendimiento, otra dificultad es encontrar un equipo de trabajo capacitado y comprometido y no contar con una red de contactos sólida.	Dificultad en el rubro del emprendimiento - Falta de recursos económicos - Dificultad en la elaboración del producto - Equipo de trabajo con poca experiencia y falta de conocimiento del mercado en donde se desenvuelve el proyecto.
MINKA	El entrevistado considera que las dificultades principales para él han sido en un inicio llegar al cliente, ya que al ser accesorios es una conquista constante, en cuanto a sus beneficiarias que al mismo tiempo es su recurso humano es generar compromiso, lealtad, calidad e interés por parte de ellas con su fuente de trabajo ya que si no se cumplen o se atrasan, no se vende y no funciona Minka, en cuanto a la propuesta de valor se deben crear dos una para las beneficiarias y otra para el cliente, y lo más difícil es comunicarla y que se perciba que son dos tanto en lo ambiental como social y en cuanto fuente de ingreso lo que más les ha costado es por venta directa, ya que aún no hay una estrategia de venta para este tipo	Falta de estrategias de captación de clientes - Falta de recursos humanos - Falta de estrategias de ventas. se debe vender para que funcione la empresa

	de cliente.	
BALLOON	El entrevistado menciona que las principales dificultades que tuvo que sobre llevar fueron el concepto de emprendimiento social en el año 2011, ya que no eran conocidas las empresas con conciencia; tuvieron problemas en ámbitos económicos, ya que por un lado intentaron postular a los programas públicos de financiamiento, pero al no ser un modelo convencional no cumplían con muchos de los puntos que solicitaban, y por otro lado al costarle que las personas creyeran en su idea no podían conseguir inversores que los apoyaran y una vez que pudieron ganar un programa, tuvieron muchos problemas con la rendición de los gastos, ya que al desenvolverse el proyecto en un entorno informal, muchas a veces no contaban con boletas. También tuvieron dificultades con el equipo de trabajo ya que eran muy jóvenes y con poca experiencia, al ser solo algunos los que habían trabajado antes.	Contexto en el año de fundación por el que pasaba e emprendimiento social en Chile - Dificultad en la difusión de la propuesta de valor - Pobre relación con los clientes -Dificultad en las rendiciones de gastos - Equipo de trabajo con poca experiencia.
CHOMBA	El entrevistado indica que las principales dificultades que ha experimentado han sido la estructura de coste, porque trabajar con manufactura chilena y personas de región es caro, también indica que tuvo problemas con llamar la atención de los artesanos y que ellos accedieran a elaborar sus diseños en pocas cantidades, ya que solo les podía encargar de a poco por la falta de dinero y a los artesanos no les convenía hacer este pequeño pedido en comparación a otros.	Alta estructura de costos - Dificultad en la captación de recursos humanos - Falta de recursos económicos.
MIALUNA	El entrevistado indica que la principal dificultad que tuvieron que sobrellevar fueron las barreras de entrada del producto, que se tenían el año que comenzó MIALUNA y las que existen actualmente tales como, el asco, la forma de uso y el cómo indicar la forma de uso, ya que se debe indicar que se debe introducir dentro del aparato femenino, luego limpiar la sangre en descomposición, entre otros puntos.	Altas barreras de entradas del producto al ser tan diferente.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado indica que la principal dificultad que tuvo al comenzar el emprendimiento fueron los recursos económicos, y que gracias a que ganaron el programa Semilla de SERCOTEC y un programa CORFO salieron adelante.	Falta de recursos económicos.

BIRUS	El entrevistado indica que las principales dificultades que tuvo fueron en un inicio problemas de caja, ya que el costo de cada una de las unidades de negocio era mayor a las ventas e ingresos recibidos, después una vez ya armados con la consultora tuvieron problemas internos de responder a la demanda, ya que les faltaba equipo y no eran capaces de dar respuesta. En cuanto a MercadoBirus, ahí tuvieron más dificultades ya que se debía alinear la oferta, la demanda, la capacidad de respuesta, la logística de distribución y las estrategias de marketing, entonces estos puntos no los pudieron alinear por falta de recursos económicos, para poder invertir en todos los puntos al mismo tiempo y alinearlos.	Falta de recursos económicos - Falta de desarrollo en estrategias de marketing - Falta de conocimiento en la logística y alineación de los procesos - Falta de capacidad de respuesta a la demanda - Falta de canales de distribución eficientes.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que las principales dificultades que tuvo que sobrellevar son en el área operativa del modelo de negocio, pudiendo dar servicio solo a pequeñas empresas; otra es problemas de comunicación y experiencia en el trato con las grandes empresas; otro es problemas con encontrar un equipo especializado en áreas de desarrollo, de sistemas logísticos, en administración, en legislación, en contabilidad, entre otras áreas; problemas de tiempo y sobre todo dificultades financieras, ya que el entrevistado indica que si tuvieran mayor presupuesto podrían resolver varias sino todas las otras dificultades mencionadas.	Falta de experiencia y comunicación para atender a empresas grandes como clientes - Falta de experiencia por parte del equipo áreas administrativas, logísticas y legales - Falta de tiempo - Falta de recursos económicos
ARROPA CHILE	El entrevistado indica que las principales dificultades han sido primero escasez de financiamiento para poder mantener el negocio, ya que a pesar de que han tratado de hacer modelos para buscar inversionistas privados no les ha resultados y sólo con las ventas, aún no se pueden mantener solos; también escasez de tiempo, problemas con llegar al cliente, problemas de calidad del producto, problemas de comunicación con la propuesto de valor, problemas con encontrar y formar un equipo con experiencia y comprometido. Pero el entrevistado pone énfasis en que si se solucionara el problema de financiamiento, tendrían capital de trabajo para poder resolver lo demás.	Falta de recursos económicos - Falta de tiempo - Problemas en la captación de clientes - dificultad en el desarrollo de estrategias de marketing - Falta de calidad en los productos - dificultad al comunicar la propuesta de valor - Falta de un equipo con experiencia, conocimiento y compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

10.4.2 Análisis Enfoque 3: Alternativas actuales de financiamiento públicos.

Tabla 2: Análisis pregunta 5.

Pregunta	5	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado tiene una buena percepción de los programas que el Estado ha desarrollado para los emprendimientos sociales que generan un triple impacto, nombrando al programa Huella y SSAF creado por CORFO	Buena percepción. Asocia al Estado con CORFO. Nombra a programas Huella y SSAF.
CORNOALIMENTOS	El entrevistado tiene una apreciación positiva, en cuanto a lo que el Estado ha desarrollado en materia de alternativas de financiamiento para empresas sociales, destacando el programa Huella creado por CORFO. También indica que lo que encuentra negativo es que CORFO implemente modelos que no se adecuan, ni son eficientes en la cultura chilena, como las incubadoras, ya que en base a su experiencia estas instituciones no fueron una verdadera ayuda como se espera y promocionan, teniendo problemas con el registro de marca después de un largo periodo de trabajo y dinero invertido en el desarrollo del proyecto en otras áreas, que no sirvió al final.	Buena percepción. Asocia al Estado con CORFO. Nombra a programas Huella. Indica que cree que CORFO hace mal implementado programas que no considerando la cultura chilena.
MINKA	El entrevistado tienen una percepción positiva hacia el trabajo desarrollado por el Estado y considera que existen muchos fondos disponibles y para diferentes temas para emprendimiento sociales, ya que antes del 2014 solo estaba el SSAF social, por lo que cuando se postulaba a otro se competía con empresas tradicionales con rentabilidades mucho más altas que una empresa social, y con problemas diferentes a las vividas por estos emprendimientos, lo que si considera que alguno de los fondos fijan estándares muy altos para una empresa que está recién comienza y es imposible que los alcance.	Buena percepción. Nombra a programas Huella por lo que se interpreta que asocia Estado con CORFO. Indica que cree que los programas fijan estándares muy altos para empresas que están recién comenzando.
BALLOON	El entrevistado tienen un percepción positiva y reconoce el avance del servicio público, pero considera que las alternativas de financiamiento siguen siendo complejas y que sesgan la cantidad de emprendimientos que podrían postular, además indica que no hay ninguno especifico a empresas sociales, ya que por lo menos CORFO en sus programas siguen vinculando al emprendimiento con ámbitos tecnológicos, innovadores y con potencial de exportación, lo que provoca que se siga compitiendo con grandes empresas, considera que deberían haber más programas como el SSAF.	Percepción positiva del Estado. Indica que aún hay un sesgo en los programas al preferir emprendimientos sociales ligados a la tecnología, innovadores y con potencial de exportación. considerando que en los programas son para emprendimientos que recién están comenzando esta posibilidad es difícil. Nombra al programa SSAF.
CHOMBA	El entrevistado muestra desconocimiento acerca del trabajo desarrollado por el gobierno, ya que ha perdido la fe en estos programas.	No muestra ninguna percepción, ya no cree en los programas del Estado.

MIALUNA	El entrevistado indica que ellos no perciben el trabajo del Estado, que facilite el desarrollo de empresas sociales, ya que a pesar de ellos ser una empresa con certificación de empresa B, no distinguen ninguna diferencia, ni en el trato, ni en los impuestos, ni en el momento de solicitar un crédito, en ningún punto de la empresa. Considera que al día de hoy no hay ningún tipo de beneficio para las empresas que causan un impacto social y/o medioambiental, ni financieros, ni de oportunidades	No se percibe ningún apoyo por parte del Estado, por ser una empresa social.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado muestra una percepción positiva hacia el trabajo del Estado, sobre todo a través de CORFO. Pero pone énfasis que se necesita apoyo al momento de postular, ya que cualquier mínimo error el postulante queda fuera de las bases, por lo que el problema no es posibilidades de postular, sino la forma de hacerlo.	Percepción positiva. Se indica que es necesario que exista un soporte para los emprendimientos al momento de postular.
BIRUS	El entrevistado muestra una apreciación positiva en torno a los programas desarrollados por el Estado, especialmente el trabajo desarrollado por CORFO. Indica que hay muchas opciones de financiamiento y que por otro lado los problemas de postulación que se estaban generando, están en vías de resolverse con el lanzamiento de los programas nuevamente bajo el gobierno de Sebastián Piñera.	Percepción positiva. Recalca el trabajo realizado por CORFO, en mejorar los programas existentes y desarrollar nuevos.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que el Estado nunca ha estado presente en su desarrollo como emprendedor, que han perdido la fe en los programas que se han desarrollado.	Percepción negativa. Se indica no percibir apoyo
ARROPA CHILE	El entrevistado muestra una percepción positiva, en cuanto al trabajo y preocupación que ha desarrollado el último tiempo el estado para apoyar a las empresas sociales. Indica que han evolucionado y mejorado bastante en puntos que son necesarios.	Percepción positiva. Recalca las mejoras en el apoyo hacia las empresas sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Análisis pregunta 6.

Pregunta	6	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado muestra conocimiento de los programas de financiamiento de CORFO, en especial del programa SSAF al cuál postularon y lo ganaron, también postularon al programa Huella pero no tuvieron un buen resultado y desde ahí no han vuelto a postular a ningún otro programa público.	Se muestra conocimiento de los programas de CORFO en especial el SSAF y Huella. Se postuló sólo una vez y no se ganó.
CORNOALIMENTOS	El entrevistado conoce los programas que desarrolla CORFO y ha participado en alguno de ellos. También cree que CORFO fiscaliza poco los programas y a las instituciones que selecciona para que apoyen a los emprendedores tales como incubadoras, red de mentores y cowork; considerando que hay dinero mal invertido en estas, ya que por su experiencia la ayuda que dan no es eficiente, no aportan, ni guían realmente al emprendedor. Según la opinión del entrevistado, estas instituciones no cuentan con un plan de acción determinado que guie paso a paso al emprendedor en su proyecto.	Se indica conocimiento y participación de los programas de CORFO, ganando en algunas ocasiones. Se opina que CORFO realiza una mala administración de los fondos, ya que los invierte en instituciones (incubadoras, red de mentores, cowork, entre otras) que no dan una asesoría eficiente que apoye el crecimiento del emprendimiento social, siendo una pérdida de dinero y tiempo.
MINKA	El entrevistado indica conocer algunos de los programas, destaca que participó y ganó el fondo SSAF social desarrollado por CORFO, también destaca a el fondo Prototipos innovación social también de CORFO, nombra a FOSIS y Laboratorio de Gobierno.	Se indica conocimiento y participación de los programas de CORFO en especial del SSAF y Prototipos de innovación social, ganando el SSAF. Nombra a FOSIS y Laboratorio de Gobierno
BALLOON	El entrevistado indica que si los conocen y que el fundador de Balloon a postulado a programas tales como el fondo Semilla, programas de SERCOTEC y CORFO.	Se indica conocimiento y participación de los programas de CORFO y SERCOTEC.
CHOMBA	El entrevistado indica que conoce los fondos tradicionales como el SSAF, algunos regionales y que en una oportunidad postulo al fondo Abeja de SERCOTEC, pero que no ganó. Indica que piensa que todos los fondos están ligados a StartUp, a la alta tecnología y rentabilidad, y que eso la ha desmotivado a postular.	Se indica conocimiento de los programas de CORFO y SERCOTEC, participando en los últimos, pero no se ganó. Se opina que los programas están muy ligados a empresas sociales que tengan como base la tecnología, lo que deja afuera a muchos proyectos.

MIALUNA	El entrevistado indica conocer algunas alternativas, pero que en un inicio la fundadora partió con sus propios ahorros y luego postulo a un programa de SERCOTEC, en donde gano. En cuanto a otras formas de financiarse a optado por leasing de bancos tradicionales. También indica que PROCHILE, las ha apoyado financiando costes de viaje, alimentación en algunas oportunidades, cuando se viajaba a otros países a ferias de emprendimientos, en donde se mostraba el producto.	Se indica conocimiento de los programas de CORFO y SERCOTEC, participando en los últimos y ganando.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado indica conocer los programas, participando del programa Semilla de SERCOTEC y algunos programa de CORFO.	Se indica conocimiento de los programas de CORFO y SERCOTEC, participando en ambas instituciones.
BIRUS	El entrevistado indica que si conoce los programas especialmente los desarrollados por CORFO y que cree que están bien. Indica también que en el año 2017 postuló y ganó a un fondo Semilla y al programa SSAF Social. Considera que siempre es importante estar revisando la información y actualizarse de los nuevos montos y/o reglamentos.	Se indica conocimiento y participación de los programas de CORFO y SERCOTEC, ganando un fondo Semilla y el fondo SSAF. Se opina que es trabajo del emprendedor están actualizándose constantemente de los cambios de las bases de los programas y de su funcionamiento.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que no conoce los programas actuales, ya que al tener 4 años su negocio cree que ya no clasifica en ningún programa. Por otro lado, postulo en oportunidades anteriores a programas de SERCOTEC y CORFO, pero ninguno lo pudo ganar. También opina que la forma de evaluación de los programas mediante un pitch tan corto y que aparte evaluaban alrededor de 80 participantes el mismo día no era eficiente, ya que no se daba la oportunidad de conocer en profundidad y evaluar profesionalmente a los emprendimientos y sus proyectos.	Se indica conocimiento y participación de los programas de CORFO y SERCOTEC, no ganando en ninguna oportunidad. Se opina que la forma de evaluar en el proceso del fondo no es adecuada, porque no se dan la oportunidad de conocer tu proyecto en profundidad y del impacto que puede causar
ARROPA CHILE	El entrevistado indica conocer y haber postulado a uno de los programas desarrollados por CORFO. Indica que la experiencia y los contactos que ganas participando de este tipo de programas es clave para el crecimiento del emprendimiento.	Se indica conocimiento y participación de los programas de CORFO. Se indica que la experiencia y redes de contactos generada en el proceso es enriquecedora y aporta al crecimiento de la empresa social.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Análisis pregunta 7.

Pregunta	7	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	Al entrevistado le parece que en base a su experiencia postulando a los programas CORFO, los puntos están bien, pero que existe un desconocimiento del CÓMO POSTULAR, ya que las respuestas deben ser breves, claras y concisas. Cree que en lo que se podría mejorar, sería en implementar talleres que apoyen y guíen el proceso de postulación y presentación del proyecto, porque para personas que lo hacen por primera vez será muy difícil. También se infiere de la respuesta, que se debería mejorar la difusión de los programas existentes.	Implementar talleres que apoyen y guíen el proceso de postulación y presentación del proyecto. También mejorar la difusión de los programas existentes.
CORNOALIMENTOS	El entrevistado considera que en cuanto a los programas de CORFO se debería disminuir los recursos que se invierten en incubadoras, red de mentores, aceleradoras y cowork, y disminuir la cantidad de estas instituciones dejando a las que realmente ayudan a los emprendedores; también considera que CORFO debiera fiscalizar más los programas cuando están en terreno exigiendo estándares de calidad, objetivos, resultados e impacto desarrollado. Aparte de un cronograma y/o plan de acción del cómo se irán cumpliendo cada hito. El entrevistado considera que la guía que dan estas instituciones no es precisa, ni real.	Mejorar la inversión que hace CORFO al momento de entregar dinero a incubadoras, cowork, red de mentores entre otras instituciones, disminuyendo la cantidad y dejando solo a aquellas instituciones que realmente entregan una ayuda efectiva. También mejorar la fiscalización de CORFO de los programas, que esta sea en terreno, exigiendo estándares de calidad y un cronograma de las actividades realizadas con el emprendedor social.
MINKA	El entrevistado indica que cambiaría las exigencias, establecería metas realistas y alcanzables para emprendimientos en nacimiento, que son el tipo de empresas que CORFO considera en sus programas, ya que opina que al estar concentrados los programas en empresas prematuras con probabilidad de que no conozcan bien el mercado, el dinero no sea bien aprovechado. Considera también que el asesoramiento que se indica debe mejorar, ya que no es una real ayuda y si esto cambiará, el emprendedor cometería menos errores y perdería menos plata. Se indica que la asesoría tiene que ser más real y concreta, que considere la cultura de Chile, el cual es un país sin inversores y que si la empresa no vende no funciona, la asesoría debe entregar estrategias de ventas, contactos, reuniones con posible clientes y preparación para esas reuniones. Aparte se deben mejorar las bases que explican los puntos de cada programa.	Establecer exigencias realistas y alcanzables en los programas actuales para los emprendedores sociales que postulan, ya que lo exigido ahora es poco probable para un proyecto que está partiendo. También mejorar el asesoramiento por parte de as instituciones administradores que participan, ya que no es una verdadera ayuda. La asesoría debe considerar la realidad y cultura de Chile, en donde aún no funcionan los inversores y una empresa solo vive de sus ventas, debe entregar estrategias de ventas, expandir la red de contactos. también mejorar explicación de las bases de los programas.

BALLOON	El entrevistado indica que cambiaría las condiciones que indican los programas en cuanto a en que cosas pueden gastarse los fondos, ya que considera a las bases muy restrictiva, porque indican que el fondo se puede solo en ciertos recursos que a veces el emprendimiento no necesita, no pudiendo gastarse el dinero en lo que si es necesario. También el entrevistado indica que cambiaría la forma de fiscalizar que tienen actualmente, ya que no es en terreno, solo fiscalizan desde fuera mediante rendiciones que fijan la atención en cosas medulares, en el que te gastaste el dinero y no en que lograste con ese dinero. Pone de ejemplo a la fundación Julius Baer, quienes financian empresas sociales, pero su proceso de postulación es mucho más lento y profundo, ya que se dedican a conocer el emprendimiento y a sus integrantes, se fijan en que es lo que hace la empresa social y su impacto, además de establecer reuniones y reportes seguidas para ver cómo se están utilizando los recursos, pero no fijándose en cada peso gastado sino en los resultados. También indica que se debe implementar formas de medir el impacto social y medioambiental de los proyectos, ya que no lo hacen y eso es lo realmente importante de una empresa social.	Cambiar bases de los programas en donde se indica cómo gastar el dinero, que no fuera restrictiva, ya que muchas veces lo que indica la base el emprendimiento no lo necesita y lo que si se necesita para crecer no está cubierto. Cambiar el modo de fiscalización, el cual debe pasar de estarse fijando en cosas medulares en que se gasta cada peso a enfocarse en lo que se logra con la inversión de la cantidad de dinero. También implementar mecanismos que midan el impacto social y ambiental del proyecto, que eso es lo importante de una empresa social.
CHOMBA	El entrevistado opina que un feedback en el momento de postulación por parte de la organización que da el fondo sería bueno, pero que lo entregarán sin necesidad de pedirlo, ya que el emprendedor siempre se queda con la duda de en qué punto fue en donde falló, entonces al desconocerlo no puede mejorar y no sabe si volver a postular.	Mejorar los tiempos de feedbacks entre los evaluadores de CORFO y los emprendimientos, que este feedback sea inmediato sin necesidad de pedirlo.
MIALUNA	El entrevistado indica que cambiaría los procesos de los programas, ya sea cuando comienzas a postular y luego cuando ya ganaste el programa y debes rendir el dinero que te prestaron, ya que son procesos complicados y que toman mucho tiempo que el emprendedor no tiene. Indica que una mejor opción sería que el Estado de menos dinero en el fondo pero que ponga una persona con experiencia y conocimiento que acompañe y asesore todo el proceso, o que cree un proceso especial para aquellas empresas con certificación de empresa B, ya que estas ya pasaron por una evaluación y son empresas confiables.	Mejorar el proceso de postulación y luego el proceso cuando eres parte del programa. Esto podría mejorar disminuyendo el monto de los programas y contratando una persona con experiencia y conocimiento que acompañe y resuelva todas las dudas de los postulantes, o crear un proceso especial para aquellas empresas B, las cuales ya pasaron por un proceso de evaluación.

JOYA PLÁSTICA	El entrevistado indica que lo que mejoraría de estos programas es la forma de postular, ya que no es sencilla, por lo que cree necesario haya un asesor que acompañe cada etapa de la postulación y resuelva cada una de las dudas, guiando la forma de responder en cada ítem.	Mejorar el proceso de postulación porque es complejo, indica que es necesario un asesor que acompañe y guie la postulación.
BIRUS	El entrevistado indica que una de las cosas que cambiaría sería la aceleridad en los procesos, ya que toman mucho tiempo para saber si el emprendimiento postulante ganó o no. Otra cosa que cambiaría serían los sistemas de rendición actuales, ya que son pocos flexibles y poco amigables con el funcionamiento del proyecto, se entiende que deban fiscalizar el buen uso de los recursos, pero que debería ser estas fiscalizaciones más en terreno y no tanto por respaldos escritos. También indica que deberían crear un programa que cubra una zona gris que ni las empresas publicas ni privadas cubren en cuanto a financiamiento que es entre los 60 millones de pesos a los 350 millones de pesos.	Mejorar tiempo de respuesta entre proceso de postulación y resultados de ganadores. Mejorar sistema de rendición por un proceso flexible y amigable, en el cual se invierta poco tiempo. Crear un programa que cubra entre los 60 millones de pesos y los 350 millones.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que mejoraría de estos programas el lenguaje que ocupan, ya que es poco amigable y confuso para el postulante. También indica que cambiaría algunas etapas de evaluación de los programas, ya que encuentra que estas sólo evalúan el cómo vende el proyecto y no lo realmente importante que es el impacto.	Mejorar lenguaje de los programas al momento de postular, ya que es confuso. Mejorar etapas de evaluación y que estas consideran el impacto de proyecto.
ARROPA CHILE	El entrevistado indica que mejoraría de los programas la dirección que se les da en cuanto a cómo se debe gastar el dinero, ya que muchas cosas de las que indican las bases el emprendimiento no las necesita y lo que si necesitas no está contemplado.	Cambiar bases de los programas en donde se indica cómo gastar el dinero, que no fuera restrictiva, ya que muchas veces lo que indica la base el emprendimiento no lo necesita y lo que si se necesita para crecer no está cubierto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Análisis pregunta 8.

Pregunta	8	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado opina que la dificultad de responder a los puntos solicitados, dependerá de la experiencia del postulante en su emprendimiento y el mercado en donde está inmerso. Cree que el problema son las personas que postulan, ya que no todos tienen el mismo nivel de educación y/o conocimiento o estudiaron cosas similares en donde debían presentar proyectos, ya que es un gran desafío plasmar el proyecto en un papel y hacer que el evaluador lo vea igual como lo ve el emprendedor	Dificultad dependerá de la experiencia del postulante en el mercado del emprendimiento y en el ecosistema del emprendimiento social. Es un desafío plasmar el proyecto en un papel y que se entienda.
CORNOALIMENTOS	El entrevistado considera que se debe tener un mínimo de estudio técnico para postular, ya que la ayuda de las incubadoras no es eficiente. Considera que el nivel de exigencia de los puntos está bien, pero que si se debería complementar con un manual explicativo de cada punto la postulación. Indica el ejemplo de SERCOTEC y los ejecutivos que acompañan tu postulación a los programas.	Considera que el nivel de exigencia está bien, pero que el postulante debe tener un mínimo de estudios técnicos para poder postular .
MINKA	El entrevistado considera que las bases de los programas no son comprensibles para todos los niveles educacionales y supuestamente los fondos son para todos los ciudadanos de Chile, pero los puntos no son fáciles de entender. También considera que desconoce si pueden ser más simples ya que te entregan una cantidad de dinero.	Bases de los programas no son entendibles para todos los chilenos y todos los niveles educacionales
BALLOON	El entrevistado considera que desde un inicio no cree que una empresa pueda postular con facilidad, que se necesita experiencia	Desde un inicio, un proyecto no postulará con facilidad, se necesita experiencia

CHOMBA	El entrevistado está de acuerdo con los puntos evaluados y cree que es lo mínimo que se debiera preguntar, pero para una empresa que está recién partiendo y no conoce el entorno del negocio es súper difícil. Considera que se debería hacer por etapas más pequeñas, por ejemplo programas solo de ideas, luego otro programa para los que comenzaran a concretar la idea y así sucesivamente.	Difícil postular para una empresa que recién está partiendo y no tiene tanta experiencia ni conocimiento del mercado. Deberían existir etapas más pequeñas.
MIALUNA	El entrevistado considera que cree que no es fácil para un emprendedor que está recién partiendo, ya que al estar iniciando hay muchas cosas que no sabrá contestar. Por otro lado tampoco tendrá el tiempo para dedicárselo a la postulación, ni para luego rendir el dinero.	Difícil postular para un emprendimiento que recién está comenzando, porque tienen poca experiencia y conocimiento del mercado.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado indica que no es difícil la evaluación, sino que el problema es que las preguntas son difíciles de entender y eso vuelve el proceso complicado para el emprendedor, más aún si está empezando y no tiene experiencia.	el problema no es los puntos a evaluar, sino e lenguaje con el que se pregunta, el cual es confuso.
BIRUS	El entrevistado indica estar de acuerdo con los puntos evaluados en los programas de CORFO, que es un mínimo de interés y se debe tener este o más puntos claros del proyecto a desarrollar.	Está de acuerdo con los puntos evaluados.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que para él y para una persona sin conocimientos administrativos, sin el lenguaje que ellos manejan, se hacía imposible entender que era y como tenía que responder a cada ítem. Indica que él puede explicar cada punto de su proyecto, pero en la forma que lo preguntan los programas de CORFO es súper difícil.	Difícil postular, se utiliza un lenguaje poco amigable, el cual no es entendible por todos. Se necesita un mínimo de conocimiento administrativos para entenderlos mejor .

ARROPA CHILE	El entrevistado cree que no es que los puntos a evaluar por los programas no se entiendan, sino que el problema está en las personas que trabajan administrando el fondo, ya que tienen una alta rotación y falta de conocimiento para asesorar a los postulantes. Sumado a esto que el postular significa una inversión de tiempo importante, que muchas veces el emprendedor no cuenta, ya que si postula deja de atender su proyecto.	Difícil postular porque las personas a cargo no están capacitadas con la experiencia y conocimiento necesarios.

Fuente: Elaboración propia.

10.4.3 Análisis Enfoque 4: Alternativas actuales de financiamiento privadas.

Tabla 6: Análisis pregunta 9.

Pregunta	9	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado indican que conocen a Doble Impacto con los que actualmente trabajan y piden financiamiento, y también conocen Cumplo.	Conoce a Doble Impacto y Cumplo. Se percibe percepción positiva del trabajo realizado por Doble Impacto y participación en la plataforma.
CORNOALIMENTOS	El entrevistado indica que no las conocen, no han tenido la necesidad de buscar porque se han ganado fondos.	No las conoce. No ha participado.
MINKA	El entrevistado conoce Broota, Idea.me, Doble Impacto y Cumplo, considerando a Broota como la más interesante pero nunca ha participado.	Conoce a Broota, Idea.me, Doble Impacto y Cumplo, considerando a Broota la más interesante. No ha participado.
BALLOON	El entrevistado indica que no recuerda que se halla postulado a una plataforma como alternativa de financiamiento privado, pero que si se establecían proyectos a llevar a cabo con empresas privadas (ofreciéndoles el servicio), pero que el contacto se hacía directo con la organización.	No ha participado. Se han implementado otras estrategias con financiamiento privado como ofrecer servicios especiales a empresas.
CHOMBA	El entrevistado conoce las opciones pero nunca le ha interesado participar, ni pedir un préstamo, ni tener inversores que puedan tomar decisiones aparte de ella en la empresa.	Conoce las plataformas, pero no es opción participar, ni tomar préstamos como alternativa de financiamiento.
MIALUNA	El entrevistado indica conocer a Doble Impacto.	Conoce Doble Impacto. Si ha participado de esta plataforma en particular.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado indica que desconoce las alternativas que se muestran en el cuadro.	No conoce las alternativas. No ha participado
BIRUS	El entrevistado solo indica que si conoce las alternativas privadas de financiamiento mostradas.	Conoce las plataformas. No ha participado.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que si conoce las plataformas de financiamiento privado mostradas.	Conoce las plataformas. Si participo con Doble Impacto, pero no era una buena opción para él.

ARROPA CHILE	El entrevistado indica que no conoce las alternativas mostradas. No ha dedicado tiempo a informarse sobre ellas.	No conoce las plataformas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Análisis pregunta 10.

Pregunta	10	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado tiene una valoración positiva hacia Doble Impacto, organización con la que hasta ahora ha apoyado su financiamiento. Pero si cree que debería haber mayor difusión de la organización, ya que esta no solo apoya emprendimientos sociales sino que también eventos culturales, siendo una opción más.	Apreciación positiva, pero de Doble Impacto. Se considera debería aumentar la difusión de la existencia de estas opciones.
CORNOALIMENTOS	Al entrevistado, le parece que son poco conocidas y que si no se conocen no funcionan, como el caso del crowdfundig. Indica que falta difusión y alguna página que te explique el ecosistema del emprendimiento social, que centralice la información e indica personajes, empresas, proyectos importantes de este ecosistema.	Plataformas poco conocidas y difundidas. Necesario contar con una página o aplicación que reúna toda la información del ecosistema del emprendimiento social.
MINKA	El entrevistado indica que nunca ha postulado, porque estas plataformas no se enfocaban exclusivamente a empresas sociales por lo que las rentabilidades que solicitaban eran muy altas para su emprendimiento, con algunos puntos no encajaban y aparte se necesitaba dinero para una asesoría inicial y no se tenía esa plata. por esta razón nunca han buscado ningún tipo de inversor.	No han sido una opción de financiamiento porque no se enfocan sólo a empresas sociales y solicitan inversiones iniciales.
BALLOON	El entrevistado desconoce cómo funcionan este tipo de alternativas, ya que cuando se han financiado con empresas privadas lo que hacen es agarrase de las áreas de recursos humanos y/o de RSE de la organización, creando programas específicos para cada empresa en cuanto a desarrollo de sus colaboradores. Está a sido la forma que han tenido de financiarse con empresas privadas.	Se desconoce que se puede mejorar o cambiar, ya que solo las conoce por nombre. No han sido una opción de financiamiento.
CHOMBA	El entrevistado indica que nunca ha postulado a financiamiento privado, por lo que no sabe que se podría cambiar o implementar.	No ha participado, ni tenido contacto con este tipo de instituciones, por lo que omite opinión

MIALUNA	El entrevistado indica que, según su experiencia con Doble Impacto, encuentra que es un buen servicio, mucho más personal y acorde a la situación de cada emprendimiento, aparte de poder comunicarse con el asesor rápidamente si se tiene un problema. No considera que se debería cambiar algún punto del servicio.	De la participación con doble impacto, ha tenido una buena experiencia y ha sido un apoyo al crecimiento de la empresa. Debería mantener este servicio su cercanía, preocupación, rapidez y empatía con cada emprendimiento.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado omite respuesta al no conocer las alternativas mostradas.	Omite respuesta, no conoce ni ha participado de estas alternativas
BIRUS	El entrevistado indica estar de acuerdo y muestra una apreciación positiva en cuanto a cómo funcionan, ya sean las alternativas públicas y/o privadas. Indica que cree que el trabajo debe partir más del emprendedor, en el sentido de conocer en profundidad todo acerca de su negocio y de esta manera buscar la alternativa de financiamiento y/o inversores que vayan en la misma línea. También opina que es importante que el emprendedor alinee su proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU, ya que es un vocabulario a nivel internacional.	Se está de acuerdo en cómo funcionan estas plataformas. La búsqueda del financiamiento debe partir por el emprendedor, el cual debe conocer en profundidad su proyecto y buscar recursos en la misma línea.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que conoce Idea.me y Doble Impacto. También cuenta que cuando postuló a Idea.me le fue mal y en el caso de Doble Impacto las alternativas que le ofrecían eran súper inalcanzables para él, en cuanto a cómo dar respuesta a montos tan elevados de pago una vez aceptado el préstamo	Se indica que las exigencias iniciales son muy altas para una empresa que recién está partiendo y el tiempo que te dan para entregar el préstamo es muy corto como para que la empresa tenga tal desarrollo en muy poco tiempo y pueda devolverlo sin problemas.
ARROPA CHILE	El entrevistado prefiere omitir su opinión, ya que no conoce las alternativas en profundidad, pero no cierra la posibilidad de participar.	Se omite opinión por no haber participado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Análisis pregunta 11.

Pregunta	11	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado está de acuerdo con los puntos a evaluar por las instituciones privadas que dan financiamiento, porque también estas instituciones le deben dar seguridad a los posibles inversionistas en el caso de Doble Impacto. Pero sigue recalcando que la dificultad de poder responder a los puntos dependerá de la experiencia del solicitante. Destaca que, dentro del proceso de postulación, el cual evalúa si el emprendimiento es sustentable, los periodos de revisión de la documentación y respuesta por parte de la institución privada, son mucho más cortos en comparación a los programas públicos que son meses de espera.	Se está de acuerdo con los puntos ya que se pide dinero. Pero recalca que dependerá de la experiencia del postulante
CORNOALIMENTOS	El entrevistado sigue considerando el nivel de estudio, pero al no conocerlos omite opinión.	Cree que dependerá del nivel de estudios y conocimiento del postulante
MINKA	Considera que las rentabilidades y mediciones solicitadas son muy altas para un emprendimientos prematuro , pero que dependerá de cada emprendimiento	Considera las exigencias altas para un emprendimiento que recién está partiendo, pero que de todas formas dependerá de cada caso
BALLOON	El entrevistado no indica una opinión porque no han postulado a este tipo de alternativas	Se omite opinión, no ha postulado.
CHOMBA	El entrevistado opina que está bien y que es lo mínimo que se puede pedir, ya que están entregando dinero, pero que para un emprendimiento que está recién partiendo será difícil.	Se está de acuerdo con los puntos ya que se pide dinero, pero para un emprendimiento que recién está partiendo será difícil.
MIALUNA	El entrevistado considera que los puntos evaluados están bien, y que uno está pidiendo dinero y es necesario respaldar que se es una empresa confiable.	Se está de acuerdo con los puntos, ya que las instituciones necesitan seguridad de la sustentabilidad del proyecto.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado indica que solo a participado de un programa de financiamiento privado y que el proceso era diferente a los puntos que se indican en la pregunta, por lo que omite respuesta.	Omite respuesta por no haber participado.

BIRUS	El entrevistado está de acuerdo con los puntos evaluados, indica que es necesario saber cada punto del proyecto en profundidad para conocer en donde está parado, que quiere hacer y como lo solucionará.	Se está de acuerdo con los puntos, ya que las instituciones necesitan seguridad de la sustentabilidad del proyecto y el emprendedor debe saber estos puntos en profundidad de su proyecto.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que se siente preparado para dar respuesta a los ítems, pero no de la forma que se lo preguntan, le es difícil responder de esa manera. También nos indica que los aspectos evaluados no son tan diferentes a un banco tradicional, solo que tienen una tasa un poco más baja y que no consideran tu deuda personal, pero que tan buena alternativa no la considera.	Se indica que los puntos a evaluar no son muy diferentes a los que te solicita un banco tradicional, pero que es difícil contestar de la manera que ellos esperan, sobre todo si se está partiendo.
ARROPA CHILE	El entrevistado omite opinión porque no ha participado.	Se omite opinión porque no ha participado.

Fuente: Elaboración propia.

10.4.4 Análisis Enfoque 5: Perspectiva de modelo ideal de financiamiento para emprendimientos sociales.

Tabla 9: Análisis pregunta 12.

Pregunta	12	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado indica que se deben fortalecer las alternativas que da el sector público, con énfasis en la educación para postular ya sea mediante charlas, talleres, entre otras opciones que informen paso a paso como se puede materializar la idea del emprendedor, más aún si se es de región, ya que en general los programas están centralizados en Santiago. El entrevistado también piensa que la Banca Ética es una muy buena opción no solo como financiamiento para empresas sino para todo, ya que en el proceso de postulación y solicitud del préstamo existe una asesoría continua, también van a la empresa a cerciorarse como es el funcionamiento y luego la empresa solicitante debe mostrar los resultados alcanzados con el préstamo solicitado. De esta manera, ellos transparentan con los inversores lo que se hace con el dinero invertido.	Se debería fortalecer las alternativas que da el sector público, con énfasis en la educación para postular ya sea mediante charlas, talleres, entre otras opciones que informen paso a paso como se puede materializar la idea del emprendedor. La Banca Ética se considera buena opción, ya que tienen asesoría y fiscalización continua de cómo se usa la inversión y del funcionamiento de la empresa, piden el cumplimiento de varios objetivos a lo largo del tiempo.

CORNOALIMENTOS	El entrevistado considera que se debe ejecutar un plan por rubro del emprendimiento social, que indique los pasos a seguir, que indique como medir un real impacto asociado a tu proyecto, que te ayuden a establecer las métricas. Es necesario que existan mentores con experiencia que apoyen tu proceso, que sigan una pauta establecida	Debería ser un plan que considere cada rubro de las empresas sociales, también que se indiquen claramente los pasos a seguir de ser un programa concursable, que te apoye en la medición real del impacto del proyecto y que tengan asesores con experiencia y conocimiento de cada rubro.
MINKA	El entrevistado indica que debe ser una alternativa que vaya muy de a poco y con el cumplimiento de muchos objetivos con lapsus de tiempo no tan largos, indica que se debe entregar pequeñas cantidades de dinero para cumplir cada objetivo y que el cumplimiento de este, sea el paso para seguir con el otro y así sucesivamente, siempre acompañado el proceso por una asesoría que contemple el foco comercial, el foco de impacto real del proyecto, ya que se necesita un feedback de si se está haciendo bien o mal y un foco emocional como de coaching para el emprendedor. Indica que debe ser una alternativa con mirada de estímulos en base a resultados.	Debería ser una alternativa de financiamiento por etapas y que cada etapa se vaya superando de acuerdo al cumplimiento de objetivos mediables, realistas y alcanzables en un tiempo prudente. Y para el cumplimiento de cada objetivo se vaya entregando una cantidad de dinero acorde para lograrlo. Este proceso debe estar acompañado por un asesor con experiencia y conocimiento del ecosistema del emprendimiento social.
BALLOON	El entrevistado indica que debería tener un sistema de rendición de gastos sencilla y flexible, no como la que se tiene actualmente. Por otro lado, considera que hay poca información de los programas existentes y pone de ejemplo, como mecanismo ideal de financiamiento, una plataforma llamada Innpactia, creada por una emprendedora social colombiana, la cual reúne una gran cantidad de programas de financiamiento de diferentes partes del mundo y para acceder a esta información el emprendedor solo debe crearse un perfil en la plataforma, ligando el impacto que genera con uno o más de los 17 ODS de la ONU. De esta manera, una vez ya inscritos comenzarán a llegar vía mail todos los fondos disponibles de acuerdo al área en donde se desarrolla la empresa social. También indica que en el mecanismo debe existir refuerzo y/o apoyo en la manera de postular y responder a las preguntas, ya que de nada sirve tener la información de los fondos y no saber cómo postular.	Debería tener un sistema de rendición de gastos sencillo, flexible, adaptable a las condiciones del entorno del emprendedor y que signifique una inversión de tiempo menor. Indica que debería implementarse una plataforma y/o aplicación que reúna toda la información de los programas de financiamiento para emprendedores sociales y sus características, ya sean públicas o privadas. Por otro lado, se indica que debe ser un mecanismo con un acompañamiento y guía constante, en donde una persona con conocimiento y experiencia apoye la postulación y guie correctamente la forma de responder con claridad.
CHOMBA	El entrevistado indica que su idea de alternativa de financiamiento es como los concursos que realizan algunas empresas privadas, en donde los procesos son más rápidos y el dinero tampoco debe devolverse.	Debe ser un mecanismo con capacidad de respuesta rápida.

MIALUNA	El entrevistado indica que un modelo de financiamiento podría más que conseguir dinero de forma inmediata, desarrollar en el proyecto estrategias de ventas como promociones en ciertas épocas, o con ciertos clientes, o exportar el producto/servicio en algunos casos. También estrategias de costos de cómo disminuirlos.	Debería ser más que te entreguen un monto de dinero, enfocarse este mecanismo en establecer para cada emprendimiento estrategias de ventas, de captación de clientes, de exportación, de marketing, entre otras herramientas que apoyen el crecimiento de una empresa autosustenable a lo largo del tiempo.
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado cree que un mecanismo para postular debe ser sencillo y debe ir por etapas a corto plazo, en donde sea preguntas con lenguaje directo y sencillo, sin darse tantas vueltas como lo hace CORFO hoy en día.	Debe ser sencillo e ir por etapas de desarrollo y crecimiento de la empresa que esta tomándolo, con objetivos a corto plazo, con un lenguaje conocido por todos.
BIRUS	El entrevistado indica que un modelo de financiamiento para él, siempre debería partir por el propósito y nivel de compromiso por parte del emprendedor, también cree que se debería evaluar el compromiso financiero en porcentaje que pone cada participante del equipo y también indica que es importante que se cubra la zona gris de financiamiento que va entre los 60 millones de pesos y los 350 millones de pesos.	Debe considerar el propósito y nivel de compromiso por parte del emprendedor. Se indica que también debería medirse el compromiso financiero por parte de cada integrante del equipo y desarrollar un mecanismo que cubra entre los 60 millones y los 350 millones, ya que los programas actuales no los cubren.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que una alternativa de financiamiento debe considerar asesoría continua, tanto en el proceso de postulación como de administración del fondo, ya que una inyección de dinero tan grande debe ser guiada, sobre todo si al emprendedor le falta experiencia en el mercado y no tiene las cosas tan claras, como es en el caso de los programas que desarrolla el Estado. Otra característica es referida a préstamos en cuanto al sistema de pago de estos, ya que indica que cree que se debería responder de acuerdo a una escala de crecimiento y capacidad de pago del proyecto, de esta manera se podría ir dando respuesta a la deuda sin problemas, ya que la inversión hecha no se reflejará de forma inmediata. También indica que una buena idea es la usada por Incoludidos, quienes tienen su propia plataforma de inversión en su proyecto sin intermediarios, la cual ofrece rentabilidades al igual que una plataforma de crowdfunding.	Debería tener asesoramiento continuo, tanto en el proceso de postulación como en la administración del fondo, sobre todo en emprendimientos que recién están partiendo y les falta mucha experiencia y conocimiento de las cosas necesarias y del mercado. También en el caso de una alternativa mediante préstamos, la devolución de la cantidad del dinero debería ser por etapas y capacidad de respuesta que vaya ganando el emprendimiento con su crecimiento, y no de sólo una vez e implementar dentro de la empresa estrategias de inversión por parte de terceros sin instituciones intermediarias.

ARROPA CHILE	El entrevistado indica que el esperaría en una alternativa de financiamiento, asesoramiento directo y con experiencia, ojalá de personas que ya han vivido lo que los emprendedores están pasando en el momento y que entienda como funciona el mercado. Y otra característica que indica el entrevistado es un padrino, que te acompañe en el proceso y habrá tus redes de contacto, pero debe ser una persona con experiencia en el ecosistema del emprendimiento social	Debería tener un asesoramiento continuo y directo con profesionales con experiencia en el mundo del emprendimiento social y que entiendan a la perfección cómo funciona el mercado, que tengas contactos que amplíen las redes de contacto del emprendedor.

Fuente: Elaboración propia.

10.4.5 Análisis Enfoque 6: Financiamiento actual del emprendimiento social.

Tabla 10: Análisis pregunta 13.

Pregunta	13	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	Se financia con la venta de los libros recopilados y clasificados. También en el caso de algunos proyectos que tienen ahora, han tomado créditos con Doble Impacto, los cuales son pagados con la misma venta. Han tomado esta alternativa porque el tiempo de respuesta es rápido y aparte es una organización que financia proyectos con sentido, por lo que se alinea con la organización.	Ventas propias y préstamos con instituciones como Doble Impacto. Han tomado estas alternativas porque son más rápidas de adquirir.
CORNOALIMENTOS	El entrevistado indica que se financia del fondo FIA	Fondo concursable. Han tomado esta alternativa porque no necesitaron por ahora más financiamiento.
MINKA	El entrevistado indica que desde el año 2017 solo se vienen financiando por las ventas de la empresa, porque postular aún fondo requiere mucho tiempo y aparte no encajan en ningún fondo para emprendimientos sociales con más de 3 años, solo podrían postular a fondos en donde también participan empresas tradicionales.	Ventas propias han tomado esta alternativa porque postular a fondos requiere una inversión importante de tiempo y no han querido endeudarse
BALLOON	El entrevistado indica que tienen un financiamiento mixto conformado por lo pagado por cada persona que quiere vivir la experiencia y participar del programa, por el aporte realizado por el municipio de la localidad en donde se lleva a cabo cada uno de los programas (este apoyo puede ser en efectivo o mediante cubrir ciertas actividades tales como transporte, alimentación, alojamiento, entre otras) y un tercer inversionista el cual se denomina partner local, que puede ser del sector público o privado el cual aporta con cierta	Cuenta con un financiamiento mixto el cual es conformado por las ventas del servicio, inversión de municipio e inversión por ente público o privado.

	suma de dinero.	
CHOMBA	El entrevistado indica que actualmente se está financiando con recursos propios que genera de otro empleo y las ventas de la tienda.	Venta de los productos de la empresa y recursos propios, obtenidos de la realización de trabajos externos a la empresa social.
MIALUNA	El entrevistado indica que actualmente solo se financian de las ventas de la copita menstrual y de la venta de algunos nuevos productos que han traído.	Venta de los productos de la empresa.
JOYA PLÁSTICA	Actualmente se sustentan con las ventas que generan de las joyas y con un préstamos que solicitaron a un banco tradicional.	Venta de los productos de la empresa y préstamos solicitado en un banco tradicional.
BIRUS	El entrevistado indica que actualmente están funcionando solo 2 unidades de negocios, las cuales son la consultora y la agencia de publicidad, ya que por recursos financieros las otras dos unidades de negocios tuvieron que detenerse por un tiempo. Pero de las que están funcionando, solo se financian por los servicios que prestan y que si eventualmente llegarán a necesitar más recursos económicos, solicitarían un crédito aún banco tradicional, porque es más rápido.	Ventas de los servicios de dos unidades de negocios y en caso de ser necesario, se tomaría un crédito con un banco tradicional porque el proceso es más rápido.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que actualmente se están financiando solo de los servicios que presta Torpedos Mensajeros, a una cartera de aproximadamente 50 clientes.	Venta de los servicios de la empresa.
ARROPA CHILE	El entrevistado indica que se financia actualmente solo de recursos propios que genera con otros empleos complementarios.	Recursos propios, obtenidos de la realización de trabajos externos a la empresa social.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Análisis pregunta 14.

Pregunta	14	
Emprendimiento Social	**Resumen**	**Análisis de las respuestas**
GREENLIBROS	El entrevistado indica que los emprendedores deben estudiar mucho cada punto de su proyecto; el cómo hacerlo conocido, el cómo posicionarse como marca, el cómo diferenciarse de su competencia, entre otros puntos. También deben contar con un equipo comprometido, buscar apoyo e investigar cada punto del modelo antes de plasmarlo	Deben estudiar cada punto de su emprendimiento
CORNOALIMENTOS	El entrevistado cree que se debe mejorar el no ser tan confiado y delegar tanto de su emprendimiento a supuestos asesores que te brindarían apoyo, también que se debe estudiar mucho del ecosistema del emprendimiento, y se debe tener un buen equipo de trabajo , con experiencia en el rubro del negocio, de lo contrario estudiarlo.	No dejar el proceso de materialización y crecimiento del emprendimiento al azar, sino que empoderarse de cada paso. También estudiar el ecosistema actual del emprendimientos social, contar con un buen equipo de trabajo y con experiencia.
MINKA	El entrevistado indica que se debe mejorar el balance entre la expectativa y la realidad, se debe ser más realista con los objetivos propuestos en cuanto a siempre evaluar los recursos que se tienen y qué objetivos se puede cumplir con esos recursos. Considerar también que no se debe ser sesgada en cuanto a la solución y no perder de vista el objetivo final, ya que el impacto que se desea causar no siempre vendrá por la idea de negocio propuesta en un inicio	Deben manejar la expectativa de la realidad, estableciéndose objetivos alcanzables y acordes a sus recursos y entorno. No perder de vista su misión, no ser soberbio y recibir ayuda y estar perceptivo a nuevas ideas y críticas.
BALLOON	De la respuesta del entrevistado se infiere que se debe tener presente la sostenibilidad financiera, el control del presupuesto y las actividades de la empresa, ya que algunas de ellas a pesar de no generar recursos económicos son necesarias para el crecimiento de la empresa social.	Tener presente en cada actividad de la empresa la sostenibilidad financiera, el control del presupuesto y actividades claves necesarias para la sustentabilidad y crecimiento de la empresa.
CHOMBA	creé que se debe mejorar la comunicación, que no se debe mostrar a un emprendimiento social con lástima sino enfocarse en el impacto que esperan causar; otra cosa a mejorar es la estructura y orden solido de cada proceso de la empresa, ya que considera que es difícil llevarlo a cabo.	Mejorar la comunicación y difusión del proyecto, enfocándose en el impacto que este tiene. No dejar de lado el orden de cada parte de la empresa, por falta de conocimiento o pereza.
MIALUNA	El entrevistado considera que el error que están cometiendo los emprendedores es no entender que el trabajo del emprendedor es sin horario, que hay que estar al 100% comprometidos, que se requiere, constancia, perseverancia y resistencia. Aparte de siempre estar atento a las oportunidades, porque no se presentan dos veces.	Mejorar el compromiso del emprendedor con la causa y entender que este trabajo es sin horarios. Desarrollas fortalezas como la constancia, perseverancia y resistencia. Estar atento a oportunidades
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado no indica algo claro en lo que los emprendedores deban mejorar, solo indica en preguntas anteriores que las posibilidades de financiamiento existen solo hay que buscar en cual encaja tu proyecto.	Buscar oportunidades para crecer y no quedarse esperando.

BIRUS	El entrevistado indica que los emprendedores deben mejorar su rigurosidad en cuanto a los temas legales y administrativos del negocio, como impuestos, contabilidad, flujos, entre otros puntos. También indica que es importante que el emprendedor no viva de los fondos, sino que ponga foco en su negocio y genere estrategias para convertirlo en un proyecto sustentable.	Obtener conocimientos sobre las áreas críticas de una empresa como las áreas legales, administrativos, contables, entre otras. No vivir de fondos concursables, sino desarrollar estrategias de crecimiento sustentable.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que se debe mejorar los conocimientos en áreas fundamentales para que funcione la empresa tales como, el área legal, de impuestos, en temas de contabilidad y en la parte de recursos humanos, ya que son áreas necesarias para el desarrollo de su negocio. Otra cosa que comenta que debe mejorar, es aprender a confiar en su equipo y delegar tareas y funciones dentro del negocio, ya que él siempre quiere abarcar todo y no alcanza el tiempo.	Obtener conocimientos sobre las áreas críticas de una empresa como las áreas legales, administrativos, contables, entre otras. Confiar en su equipo y delegar tareas y funciones.
ARROPA CHILE	El entrevistado indica que debe mejorar la dedicación de tiempo que invierte hoy en día en el emprendimiento, ya que por trabajar y poder conseguir recursos de esta manera, lo ha dejado de lado. Pero se debe estar al 100% comprometido.	Dedicar el tiempo necesario a su emprendimiento, para poder conseguir resultados positivos. Compromiso al 100%.

Fuente: Elaboración propia.

TEMA 2: PRINCIPALES DIFICULTADES AL EMPRENDER		
Pregunta	4	
Emprendimiento Social	Resumen	Análisi
GREENLIBROS	Greenlibros tuvo como principales dificultades los recursos económicos, y el cómo dar a conocer la idea del emprendimiento social y que al mismo tiempo el público la entendiera.	Falta de recursos económ clientes - Dificultad para c
CORNOALIMENTOS	El entrevistado considera que el rubro comercial de la alimentación ya desde un inicio en Chile es complicado, otras dificultades que han estado presente son los recursos económicos, la innocavión de su proyecto, ya que al no ocupar el bulbo de los vegetales sino los tallos, los cuales tienen un comportamiento totalmente diferente cada proceso de elaborar un alimento es a ensayo y error, lo que aumenta el riesgo del emprendimiento, otra dificultad es encontrar un equipo de trabajo capacitado y comprometido y no contar con una red de contactos sólida.	Dificultad en el rubro del económicos - Dificultad e Equipo de trabajo con poc conocimiento del mercad proyecto.
MINKA	El entrevistado considerá que la dificultados principales para él han sido en un inicio llegar al cliente, ya que al ser accesorios es una conquista constante, en cuanto a sus beneficiarias que al mismo tiempo es su recurso humano es generar compromiso, lealtad, calidad e interes por parte de ellas con su fuente de trabajo ya que si no se cumplen a se atrasan no se vende y no funciona Minka, en cuanto a la propuesta de valor se deben crear dos una para las beneficiarias y otra para el clinete y lo más dificil es comunicarla y que se perciba que son dos tanto en lo ambiental como social y en cuanto fuente de ingreso lo que más les ha costado es por venta directa, ya que aún no hay una estrategis de venta para este tipo de cliente.	Falta de estrategias de ca recursos humanos - Falta vender para que funcione UNA EMPRESA, NO UNA F

BALLOON	El entrevistado menciona que las principales dificultades que tuvo que sobre llevar fueron el concepto de emprendimiento social en el año 2011 ya que no eran conocidas las empresas con conciencia, tuvieron problemas en ambitos económicoa ya que por un lado intentaron postular a los programas públicos de financiamiento, pero al no ser un modelo convencional no cumplian con muchos de los puntos que solictaban, y por otro lado al costarle que las personas creyeran en su idea no podían conseguir inversores que los apoyaran y una vez que pudieron ganas un progrma tuvieron muchos problemas con la rendición de los gastso, ya que al desenvolverse el proyecto en un entorno informal, muchas vecs no contaban con boletas. También tuvieron dificultades con el equipo de trabajo ya que eran muy jóvenes y con poca experiencia, al ser solo algunos los que habían trabajado antes.	Contexto en el año de fun emprendimiento social er propuesta de valor - Pobr en las rendiciones de gast experiencia.
CHOMBA	El entrevistado indica que las principales dificultades que ha experimentado han sido la estructura de coste, porque trabajar con manufactura chilena y personas de región es caro, también indica que tuvo problemas con llamar la ateción de los artesanos y que ellos accedieran a elaborar sus diseños en pocas cantidades, ya que solo les podia encargar de a poco por la falta de dinero y a los artesanos no les convenía hacer este pequeño pedido en comparación a otros.	Alta estructura de costos recursos humanos - Falta
MIALUNA	El entrevistado indica que la principal dificultdad que tuvieron que sobrellevar fueron las barreras de entrada del prducto que se tenían el año que comenzo MIALUNA y las que existen actualmente tales como, el asco, la forma de uso y el como indicar la forma de uso, ya que se debe indicar que se debe introducir dentro del aparato femenino, luego limpiar la sangre en descomposición, entre otras puntos.	Altas barreras de entrada
JOYA PLÁSTICA	El entrevistado indica que la principal dificultad que tuvo al comenzar el emprendimiento fueron los recursos ecónomicos y que gracias a que ganaron el programa Semilla de SERCOTEC y un programa CORFO salieron adelante.	Falta de recursos económ
BIRUS	El entrevistado indica que las principales dificultades que tuvo fueron en un inicio problemas de caja, ya que los costos de cada una de las unidades de negocio era mayores a las ventas e ingresos recibidos, después una vez ya armados con la consultora tuvieron problemas internos de responder a la demanda, ya que les faltaba equipo y no eran capaces de dar respuesta. En cuanto a MercadoBirus, ahí tuvieron más dificultades ya que se debía alinear la oferta, la demanda, la capacidad de respuesta, la logistica de distribución y las estrategías de markteting, entonces estos puntos no los pudieron alinear por falta de recursos económicos, para poder invertir en todos los puntos al mismo tiempo y alinearlos.	Falta de recursos económ estrategias de marketing logística y alineación de lo respuesta a la demanda - efecientes.
TORPEDOS MENSAJEROS	El entrevistado indica que las principales dificultades que tuvo que sobrellevar son en el área operativa del modelo de negocio pudiendo dar servicio solo a pequeñas empresas; otra es problemas de comunicación y experiencia en el trato con las grandes empresas; otro es problemas con encontrar un equipo especializado en áreas de desarrollo, de sistemas logísticos, en administración, en legislación, en contabilidad, entre otras áreas; problemas de tiempo y sobre todo dificultades financieras, ya que el entrevistado indica que si tuvieran mayor presupuesto podrían resolver varias sino todas las otras dificultades mencionadas.	Falta de experiencia y con grandes como clientes - F equipo áreas administrati tiempo - Falta de recursos
ARROPA CHILE	El entrevistado indica que las principales dificultades han sido primero escasez de financiamiento para poder mantener el negocio, ya que a pesar de que han tratado de hacer modelos para buscar inversionistas privados no les ha resultados y sólo con las ventas aún no se pueden mantener solos, también escasez de tiempo, problemas con llegar al cliente, problemas de calidad del producto, problemas de comunicación con la propuesto de valor, problemas con encontrar y formar un equipo con experiencia y comprometido. Pero el entrevistado pone énfasis en que si se solucionara el problema de financiamiento, tendrían capital de trabajo para poder resolver lo demás.	Falta de recursos económ en la captación de cliente estrategias de marketing dificultad al comunicar la equipo con experiencia, c