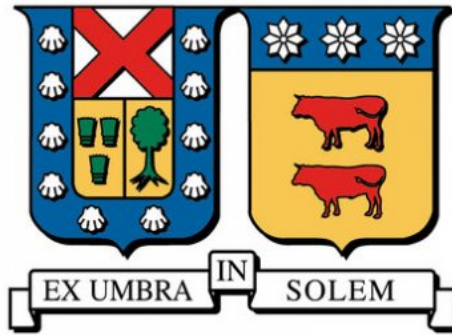




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**“Diseño de una metodología de incubación para emprendimientos conducentes a
innovación social”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

CAROL ANDREA ALTAMIRANO QUEZADA

PROFESOR GUÍA

WERNER KRISTIANJPOLLER

VALPARAÍSO, 2019

AGRADECIMIENTOS

No me queda más que agradecer a todos y todo lo que hizo posible que tras 9 años desde el primer día que tuve la suerte de pisar esta Universidad me llevaran a estar aquí.

En particular a las circunstancias que me permitieron reflexionar, valorar y entender que la vida es un eterno aprendizaje, y que me mantendré como eterna aprendiz hasta el día que me extinga.

A las circunstancias que me permitieron entender que los mayores aprendizajes no tienen título que los respalde y que la oscuridad no debe ser aborrecida ni ocultada.

Y por supuesto a todos quienes hicieron de estas estas circunstancias algo posible;

A mi familia: Iván, Cecilia e Ivan Jr por alentarme a seguir mis sueños, metas y entenderme en los momentos más difíciles, por darme oportunidades para que yo viviese todas las circunstancias que quisiera, por su sacrificio, amor e infinita y eterna compañía.

A mi familia: Jorge, Violeta y Agustina, por iluminar mis días, amarme, apoyarme y ser pacientes no solo en este lento proceso sino que todos los días.

A Jorge, mi compañero, aquel que me cambió la vida y amplió mis perspectivas, aquel que con sus silencios y sus palabras me enseña, me reta, me apoya, y me ama, y que yo le amo infinitamente desde el primer día que tuve la suerte de conocerle.

A todas esas personas con quienes nos llamamos amigos, con quienes nos cruzamos sin planearlo, pero que nos quedamos por opción.

A Patricio por creer en mis capacidades en momentos que yo no creía en ellas.

A la incubadora GEN-E y su equipo por confiar en mi trabajo y entrega aunque no tuviese título de respaldo.

A todos quienes me han enseñado en todo sentido en los últimos años.

A la vida que tiene nada y todo de azarosa.

A todo lo que me llevó a entender,

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de título tiene como principal objetivo la sistematización de una metodología base que sirva para el apoyo en la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimientos conducentes a Innovación Social.

Para el desarrollo de la sistematización se tomó la experiencia de GEN-E incubadora social de la Pontificia Universidad Católica quienes desde el año 2016 se encuentran explorando la incubación de estos proyectos, a través de la administración de los fondos SSAF-S de la gerencia de emprendimiento temprano CORFO.

GEN-E es la experiencia de incubación con mayor trayectoria y aprendizajes en la temática en la región de Valparaíso, pese a esto, no ha sistematizado sus procesos y aprendizajes en una metodología que le permita estandarizar los apoyos que se entregan en la incubación a este tipo de proyectos de emprendimiento.

Para el desarrollo de la metodología, se realizó un análisis de la bibliografía existente, se estudiaron experiencias nacionales e internacionales, y se analizó en entorno en el cual se encuentra inserto la incubadora, con la finalidad de proponer una metodología estándar base de incubación en base a la identificación de actividades y procesos claves propuestos y desarrollados por otras experiencias exitosas en el plano internacional y nacional. Con esta información, se procedió a realizar un levantamiento de información para analizar el funcionamiento interno de la incubadora, en particular de las actividades ejecutadas en el marco de la incubación de proyectos de emprendimiento conducentes a innovación social, esta información fue levantada con los proyectos incubados así como sus ejecutivos a cargo, sumado a la percepción de algunos actores claves del entorno en la temática de innovación social.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en los análisis anteriores, permitió tener un marco de referencia para evaluar las actividades que hoy en día tienen mayor relevancia, son valoradas y tienen un impacto positivo en el ecosistema así como en el desarrollo y consolidación de estos proyectos, lo que sirvió como base para complementar la metodología propuesta en base a la revisión bibliográfica y el estudio de otras experiencias.

La metodología finalmente propuesta une ambos elementos teóricos y experiencia práctica de GEN-E, y se basa en el desarrollo de 4 macroprocesos que involucran los aspectos de Difusión, Vinculación y Redes, Promoción y la Incubación de los proyectos, todos los elementos se encuentran interrelacionados entre sí, y se presentan de una manera jerárquica como punto de la pirámide la difusión de la incubadora y proyectos como una manera de conectar a la incubadora con el entorno, con este macroprocesos se facilita la vinculación y creación de redes, que permite a su vez la promoción de la innovación social en la región, con la finalidad de dinamizar el ecosistema y levantar nuevos proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social.

Finalmente, con esta masa crítica de emprendedores y nuevos proyectos, se propone la incubación para su consolidación y desarrollo en sus etapas iniciales abordándolo desde 3 aristas: desarrollo de la innovación social, de la empresa y del emprendedor social. Y por últimos, estas aristas se propone apoyarlas desde 5 actividades claves: asistencia técnica, formación, prestación de servicios, vinculación y difusión de los proyectos.

La estructura presentada, se propone como un punto de partida para la incubación de proyectos conducentes a innovación social, pero que como toda metodología debe ser probada y evaluada en base a las necesidades que vayan surgiendo por parte de los proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social, sin perder la perspectiva de los

cambios que surgen en el entorno y las nuevas oportunidades que puedan surgir a partir de este dinamismo.

2. ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. ÍNDICE	6
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
3.1. Descripción de la problemática.....	10
3.2. Propuesta de tema.....	12
3.3. Objetivos	15
3.3.1. Objetivo General.....	15
3.3.2. Objetivos Específicos	15
3.4. Alcance	16
4. MARCO TEÓRICO	18
4.1. Contexto histórico sobre Innovación Social	18
4.2. Definiciones sobre Innovación Social	22
4.3. Tipos de Innovación Social.....	31
4.4. Quienes y como se desarrolla la Innovación Social.....	33
4.4.1. Modelo Quintuple Hélice para la Innovación.....	34
4.5. Innovación Social en el Emprendimiento	37
4.6. Diferencias entre emprendimiento social y emprendimiento comercial.....	39
4.7. Evaluación de Impacto	42
4.8. Ecosistemas de Emprendimiento Social.....	43
4.8.1. Investigación y conocimiento	44
4.8.2. Articulación y redes	44
4.8.3. Formación e incubación.....	45
4.8.4. Estructuras de apoyo y consolidación,.....	46
4.8.5. Ciudadanía consciente y responsable, ...	46

4.8.6.	Los emprendimientos y las innovaciones por sí mismos.....	47
5.	ANTECEDENTES GENERALES.....	49
5.1.	Innovación Social en Chile.....	49
5.2.	Innovación social en la región de Valparaíso	52
5.3.	Las incubadoras de negocios.....	54
5.4.	Etapas de Incubación.....	56
5.5.	Metodologías para el desarrollo de emprendimientos basados en innovación social	56
5.5.1.	La disciplina de emprender.....	61
5.5.2.	Design Thinking	64
5.5.3.	Lean Startup.....	65
5.6.	Factores críticos paa el desarrollo de un emprendimiento social.....	68
5.7.	Necesidades según estado desarrollo de la innovación social.....	73
5.8.	El Emprendedor Social.....	75
5.8.1.	La Búsqueda de oportunidades del emprendedor social.....	76
5.9.	Incubadoras y aceleradoras parte del ecosistema de emprendimiento regional.....	78
5.10.	Actores que promueven y fomentan la innovación social a nivel nacional.....	80
5.11.	Programas para el reconocimiento de Innovadores Sociales.....	83
5.12.	Programas de incubación para emprendimientos sociales	83
5.12.1.	Programa de incubación Socialnest	83
5.12.2.	Programa de incubación UNLTD Spain	86
5.12.3.	Programa de incubación de UNLTD Spain	90
5.12.4.	Programa de incubación de Socialab	93
5.13.	Antecedentes Incubadora GEN-E	95
5.13.1.	Historia de la incubadora	95
5.13.2.	Misión	96
5.13.3.	Visión.....	96
5.13.4.	Objetivos de la incubadora.....	97
5.13.5.	Programas de la incubadora	97
5.13.6.	Organigrama de funcionamiento.....	97
4.	METODOLOGÍA	99

4.1.	Fase 1: Análisis y revisión bibliográfica.....	99
4.1.1.	Fuentes de información	99
4.2.	Fase 2: Diseño de una propuesta preliminar de metodología de incubación	100
4.3.	Fase 3: Levantamiento y análisis de la información	100
4.3.1.	Herramienta utilizada	101
4.3.2.	Muestra General.....	101
4.3.2.1.	Expertos Externos	101
4.3.2.1.1.	Muestra Expertos Externos.....	102
4.3.2.2.	Ejecutivos de incubación GEN-E	103
4.3.2.2.1.	Muestra de ejecutivos de incubación GEN-E	104
4.3.2.3.	Emprendedores Sociales	104
4.4.	Fase 4: Elaboración de la versión final de la metodología	106
5.	DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PRELIMINAR DE INCUBACIÓN	107
5.1.	Análisis de la información recopilada	107
5.1.1.	Análisis metodologías de incubación del emprendimiento con innovación social.	107
5.1.2.	Análisis factores críticos de éxito del emprendedor social.....	109
5.1.3.	Perfil del emprendedor social	110
5.1.4.	Análisis de las actividades claves propias de los programas de incubación.....	111
5.2.	Elaboración de una primera versión de la metodología de incubación	113
5.2.1.	Etapas de la metodología incubación	113
6.	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	119
6.1.	Resultados del levantamiento de información.....	119
6.1.1.	Resultado de entrevistas a expertos externos en emprendimiento social	119
6.1.2.	Resultado de entrevistas realizadas a ejecutivos de incubación de GEN-E	124
6.1.3.	Resultado de entrevistas realizadas a emprendedores sociales.....	127
6.2.	Análisis de la información recopilada	130
6.2.1.	Análisis del entorno: ecosistema de emprendimiento e innovación social de la región.....	130
6.2.1.1.	Sobre el ecosistema y la Innovación Social	130
6.2.2.	Análisis interno de la incubadora GEN-E	134
6.2.3.	Diagnóstico metodología de incubación emprendimientos sociales actual.....	138

6.2.4. Análisis FODA	142
7. ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDIMIENTOS SOCIALES.....	146
7.1. Macroprocesos de la metodología de incubación para proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social.....	146
7.2. Principios metodológicos	149
7.3. Áreas de asistencia y apoyo.....	150
7.3.1. Desarrollo del proyecto de emprendimiento.....	150
7.3.2. Desarrollo de la innovación social.....	150
7.3.3. Desarrollo del emprendedor social	151
7.4. Actividades de soporte para la consolidación de proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social.	151
7.5. Etapas de la metodología de incubación	153
7.5.1. Macroproceso: Difusión.....	154
7.5.2. Macroproceso: Promoción y Consolidación del emprendimiento conducentes a innovación social	157
7.5.3. Macroproceso: Redes de colaboración y vinculación	159
7.5.3. Macroproceso: Incubación	162
8. CONCLUSIONES	173
9. REFERENCIAS	177

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción de la problemática

La innovación social como concepto se ha desarrollado bajo el alero de surgimiento de diversas iniciativas cuyo objetivo se centra en la generación de valor para la sociedad, lo que ha motivado numerosas investigaciones y dando origen a diversas políticas públicas por parte de diferentes gobiernos a nivel mundial. Si bien, innovación social tiene un campo de aplicación amplio, su origen se reconoce en lo que fue el desarrollo de la economía social en sus inicios con el cooperativismo, que es considerado una de las primeras formas empresariales que considera la innovación social en su planteamiento.

La innovación social puede ser encontrada en distintos agentes ya sea públicos, privados y sociales, quienes han tenido una evolución para adaptarse a las diversas demandas sociales. El sector privado por su parte ha incorporado prácticas operacionales que buscan generar valor social y ambiental como la conocida RSE o posterior valor compartido (Porter & Kramer, 2006). Por su parte el sector público incorpora prácticas transparentes, democráticas y de rendición de cuentas para favorecer el valor social, y el tercer sector comienza a incorporar prácticas que le permiten participar en el mercado (Fondo Multilateral de inversiones, 2016).

Ahora bien, el objetivo que existe detrás de la incorporación de valor social por parte de la empresa privada y de la participación en el mercado del tercer sector, no está exenta de conflictos, esto debido los múltiples objetivos y la misión que puedan tener las organizaciones al tratar de compatibilizar, por un lado, la generación de beneficios para los miembros de muchas organizaciones o para una colectividad mayor y, por otro, la maximización de ingresos para los inversionistas. (Gatica, 2012)

A partir de esta tensión que busca equilibrar la generación de valor social y la participación en el mercado para la sustentabilidad de estas organizaciones, es que surge lo que se conoce como las empresas sociales o híbridas, “organización cuyo fin principal está en servir a la comunidad a partir de la comercialización de bienes y servicios, con total autonomía en su gestión y mezclando diversos mecanismos económicos y administrativos que le otorguen sustentabilidad económica” (Fisac, Romero, & Aldeanueva, 2011). Las empresas sociales en sus etapas tempranas se reconocen como emprendimientos sociales los cuales suelen ser conducentes a innovación social, sin embargo, estas nuevas formas empresariales no se encuentran exentas de dificultades y desafíos, los cuales pueden ser incluso mayor que los emprendimientos con fines puramente económico, puesto que estas nuevas empresas deben ser capaces de conformarse como una organización que sean sostenible en el tiempo, tanto así, como en el índole económico así como en el valor social. Esta sostenibilidad depende de factores diversos, tanto a nivel externo de la organización, como lo son las políticas públicas impulsadas por el Estado donde se faciliten el acceso a bases materiales que le permitan el desarrollo de estos nuevos emprendimientos, ya sea gracias al acceso a financiamiento para impulsar en etapas iniciales estas nuevas ideas de negocio centradas en el impacto social, o políticas que faciliten su ingreso a los mercados, sumado a esto se tiene la cultura y contexto socioeconómico existente en el país en cuanto a la aceptación de estas nuevas iniciativas por parte de los ciudadanos y su disposición a hacer uso o preferir este nuevo tipo de emprendimientos. A nivel interno, los desafíos se encuentran en la misma organización, así como la capacidad presentada por los emprendedores sociales, quienes muchas veces no poseen las herramientas necesarias para gestionar y liderar iniciativas, su disposición a generar redes y trabajo colaborativo, sumado a la obtención de

financiamiento y el logro de la autosustentabilidad económica que muchas veces puede ser muy difícil de lograr por estos emprendedores sociales (Gatica, 2012).

3.2. Propuesta de tema

Ante esta situación, existe un actor parte de los ecosistemas de emprendimiento que es necesario relevar, el cual busca apoyar la consolidación de las iniciativas empresariales, este actor son las incubadoras de negocios, el rol de estas insituciones es aumentar las probabilidades de éxito de los nuevos negocios lo cual logran a través de diferentes herramientas, con la finalidad de hacerlas rentables y atractivas para el mercado. El concepto de incubadora de empresas o de negocios, ha tenido un desempeño relevante en el contexto internacional, según datos de la National Business Incubator Association (NBIA) la tasa de éxito de negocios incubados oscila entre el 70 y 80% en contraste con el 20 y 25% de los negocios no incubados, sin embargo, los emprendimientos que se centran en el impacto social, y que muchas veces se espera sean conducentes a innovación social, presentan una complejidad adicional a los emprendimientos tradicionales, la razón es que atienden a segmentos de la población que presentan alguna vulnerabilidad, muchas veces del tipo económico, lo que dificulta el desarrollo de modelos de negocios que permitan su sostenibilidad durante su ejecución. Por esto, son dos los principales retos que tienen las incubadoras que buscan atender este tipo de emprendimientos, por un lado que el proyecto conserve la causa social que les dio origen con la finalidad de lograr un impacto social con su ejecución y puesta en marcha, sumado al apoyo en el desarrollo de modelos de negocios que les permita lograr la sostenibilidad económica.

Para esto, las incubadoras especializadas en este tipo de proyectos, debe considerar en su orgánica de funcionamiento, un programa de apoyo, acompañamiento y asesorías que se hagan cargo de las características propias de este tipo de emprendimiento, esto repercute en los modelos de incubación a utilizar, lo que implica considerar las necesidades particulares de estos emprendedores sociales, que impacta en las herramientas específicas que deben ser entregadas, así como tener la capacidad de mapear y conectarse con los actores del ecosistema que requieren estos emprendimientos sociales, con la finalidad de integrarlos a las oportunidades que ofrece el medio en el cual se encuentran operando.

Sumado a estos desafíos por parte de las incubadoras, se tiene que a partir del año 2014 distintos gobiernos así como instituciones privadas se encuentran interesadas en el desarrollo y fomento de la innovación social, el primero a través del ministerio de economía y turismo, particularmente a través de la Corporación de Fomento -CORFO- ha desarrollado dos líneas de financiamiento para este tipo de emprendimientos, por un lado se encuentran los Fondo Subsidio Semilla de Asignación Flexible Social (SSAF-S), y el Programa de Innovación social – Prototipos de Innovación Social, sumado a otras iniciativas estatales que han buscando contrinuir al desarrollo de una base teórica y generación de conocimiento respecto a esta temática.

Las oportunidades presentes en el ecosistema nacional que han propiciado el auge del emprendimiento social sumado a los desafíos que presentan la incubadoras interesadas en ellos, es que se propone como tema de memoria la sistematización de una metodología de incubación para emprendimientos conducentes a innovación social, a partir de un estudio del tipo descriptivo que permita reconocer las oportunidades presentes en el ecosistema de la quinta región, identificar las necesidades de los emprendedores para el desarrollo de sus emprendimientos, y diagnosticar la metodología utilizada por incubadora social GEN-E, a

fin de diseñar y proponer para esta última, una metodología sistematizada de incubación que pueda ser ocupada para el apoyo a estos proyectos, y que considere las características y necesidades propias de estos emprendimientos, y oportunidades del entorno regional.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Diseñar una metodología de incubación para emprendimientos conducentes a innovación social, que considere las características propias de este tipo de emprendimiento que pueda ser adoptado por incubadoras, particularmente para la incubadora social GEN-E, con la finalidad de aumentar las probabilidades de éxito de las nuevas empresas sociales.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar elementos claves presentes en el desarrollo de los emprendimientos conducentes a innovación social
- Caracterizar la situación actual en torno a emprendimiento conducente a innovación social en el ecosistema regional, con el fin de identificar oportunidades y amenazas existentes en el entorno que se desenvuelve la incubadora.
- Diagnosticar la metodología actual utilizada por incubadora social GEN-E, realizando un análisis de su cadena de valor actual y por último un análisis FODA.
- Identificar necesidades presentadas por los emprendimientos a través de un diagnóstico de la incubación vivenciada junto a incubadora GEN-E.
- Desarrollar y sistematizar una metodología de incubación para emprendimientos conducentes a innovación social, definiendo la secuencia de etapas necesarias para el logro del objeto de la incubadora.

3.4. Alcance

El alcance de esta memoria busca estudiar el entorno donde se inserta incubadora social GEN-E, junto con analizar sus actuales procesos de incubación, con la finalidad de diseñar y sistematizar una metodología de incubación para emprendimientos conducentes a innovación social que pueda ser utilizada por incubadoras que busquen apoyar al emprendimiento social, que permita resolver las dificultades que hoy deben enfrentar al momento de incubar estos proyectos debido a las características particulares que presenta el emprendimiento social. El diseño y sistematización de esta metodología considera el análisis de elementos externos e internos de la incubadora, así como las características y necesidades propias del emprendimiento social, que permita tener en perspectiva las implicancias que estas características tienen en el éxito de los programas de incubación para aumentar las probabilidades de éxito de estas iniciativas empresariales.

El alcance de este trabajo contempla la recopilación de información acerca de la oferta internacional de incubadoras sociales y los modelos de incubación utilizados en otros países, con el fin de lograr un acercamiento a estos programas. Posteriormente, considera el análisis de fuentes primarias de información que permita desarrollar una propuesta preliminar de metodología de incubación en base a la revisión de la teoría existente, junto con el levantamiento de información que permita la realización de un análisis FODA sobre la incubadora y su entorno a modo de identificar las necesidades presentes en el emprendimiento social en sus distintas etapas de desarrollo, y la sistematización de procesos que permita complementar la metodología preliminar, permitiendo el diseño de una metodología que se adapte a la realidad y que considere la experiencia alcanzada por la incubadora GEN-E.

Con esta información se espera lograr el diseño de una metodología de incubación para emprendimientos conducentes a innovación social que considere en sus programas de apoyo, acompañamiento, asesoría y capacitación los aprendizajes recopilados con este estudio y que cumpla con el objetivo de aumentar las probabilidades de éxito de las iniciativas empresariales cuyo foco central es el impacto social.

4. MARCO TEÓRICO

Siendo el objetivo principal de esta memoria el desarrollo de una metodología de incubación para emprendimientos conducentes a innovación social en la región de Valparaíso, se hace necesario entender el contexto en el cual surgen estas iniciativas, los distintas tipologías de innovación social que podemos encontrar en la literatura, las características que deben tener estos emprendimientos para que sean atractivos para su entorno en relación a las prioridades de los organismos públicos y privados, y entender como afecta el entorno al éxito de estos permitiendo la generación de emprendimientos que puedan tener impacto social y al mismo tiempo consolidarse y crecer en el tiempo, logrando ser sostenibles económicamente.

4.1. Contexto histórico sobre Innovación Social

En lo que se refiere a innovación social es posible encontrar su origen en las innovadoras organizaciones parte de la economía social, en donde se encuentran las innovaciones que promueven el bienestar de la ciudadanía y la transformación social, poniendo la sostenibilidad de la vida en el centro (De Perez Mendiguren, Etxezarreta, & Aldanondo, 2008), con una visión de innovación social se centra en una visión societaria que va más allá de la simple resolución de problemas urgentes de la sociedad, y su idea fuerza son la promulgación de los valores de solidaridad y equidad donde se promueve la investigación y las acciones que buscan la construcción de una sociedad socialmente inclusiva, que se concreta de distintas formas en cada contexto (Etxezarreta, Etxezarreta, Zurbano, & Estensoro, 2014).

La economía ha evolucionado con el paso de los años desde una economía donde prima la producción y el consumo de materias primas, a una economía donde prepondera la comercialización de servicios, generando que la información tome un rol sumamente importante y la innovación juega un factor preponderante llegando a ser más relevante que la producción en masa, donde inversionistas ya no compran máquinas si no que compran ideas, todo esto en un marco mundial del cambio rápido y constante dando origen a lo que se conoce como “nueva economía” (Arthur, 2013). Las nuevas formas de concebir la economía reforzado con el modelo de libre mercado, aparece como el poder del mercado de crear nuevas riquezas y distribuir las de mejor manera sin embargo, los mismos mercados parecen ir cambiando, y del mismo modo que cambian los mercados la competencia tiende a aumentar, y el éxito de las empresas ha pasado a depender de su capacidad de innovación la cual se da en periodos cortos de tiempo, con esto el tamaño medio de la empresa disminuye, los nuevos productos aparecen en el plazo de meses y se fundan en la capacidad de orientarse a la abundancia de ideas por sobre la racionalidad del uso de recursos escasos, es decir se presencia una economía de rápido cambio en todas sus aristas, todo esto sostenido gracias a la revolución tecnológica que hace esto posible (Berardi, 2003). Sin embargo, esta nueva cultura de los cambios acelerados, y la promesa de que todo es posible, pareciese no tener un resultado del todo positivo en las sociedades modernas, puesto que, si bien a nivel mundial se evidencia un crecimiento sostenido en las distintas economías, este crecimiento no ha venido de la mano con mejores índices de desarrollo humano en cuanto a salud, educación, libertad, política, conflicto y desigualdad. (PNUD, 2010).

No se puede negar que esta nueva economía y el modelo de libre mercado ha sido exitoso en lo que concierne la generación de riquezas en distintas partes del mundo, no obstante los altos índices de desigualdad dan muestra que la distribución de estos beneficios

no ha sido justa. Como menciona Keynes en su libro de Teoría General diciendo que “Los principales inconvenientes de la sociedad económica en que vivimos son su incapacidad para procurar la ocupación plena y su arbitraria y desigual distribución de la riqueza y los ingresos” (Keynes, 1936). Esta desigualdad social, ha generado descontentos en distintas regiones del mundo, particularmente en América latina en donde las crisis de la vida en sociedad se han inminentes. Según un informe publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2008, en dos tercios de las economías de mercado representadas en ella, la desigualdad había aumentado a partir de 1980, y el descontento que generan estas desigualdades se observan en las recurrentes manifestaciones sociales que hacen noticias en distintos países, los principales problemas que aquejan a la población están asociados a la dificultad de acceso a un trabajo digno que les permite acceder a una vida acorde al desarrollo del país, esto se traduce en problemáticas concretas como lo son:

- El desigual acceso a servicios públicos esenciales, como educación, salud, agua potable, vivienda, seguridad y transporte público.
- La discriminación que aún afecta a las mujeres, las poblaciones indígenas y afroamericanas, los migrantes, los discapacitados y otros grupos socialmente vulnerables.
- Las condiciones insuficientes en el ejercicio de derechos humanos, como el acceso a la justicia y la libertad de expresión.
- La informalidad laboral, que pone a un gran número de trabajadores en condiciones de precariedad en su empleo e ingreso, privándoles de la protección a que tienen derecho.

- Las posibilidades desiguales de participación política, tanto en el ejercicio del sufragio, como en la posibilidad de incidir efectivamente (Insulza et al., 2015)

Han sido esta serie de factores que vienen afectando a los individuos desde hace ya varias décadas, lo que ha permitido el impulso y la proliferación de organizaciones e iniciativas que cuyo fin es la búsqueda de valor para la sociedad, a partir de la década del 70 es que proliferará el desarrollo de lo que se conoce como Economía Social y Solidaria, en donde se alojan organizaciones como Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones. Esta evolución histórica, da origen a una de las primeras innovaciones sociales en el ámbito económico empresarial, donde por un lado se podía encontrar la empresa económica cuyo principal quehacer se encuentra en la generación de riquezas para sus dueños, en contraste a lo que fundamenta a las organizaciones parte de la Economía Social Solidaria cuya contribución se centra en el mejoramiento de la calidad de vida de los sujetos sociales que de ella son parte, y no a la sola obtención de un valor posible de reinvertir, como ocurre en las empresas capitalistas (De Perez Mendiguren et al., 2008).

La innovación social se viene implementando desde hace varios años, en donde el entorno que ha vivido la sociedad civil ha impulsado la innovación social, como lo fue en la ola de industrialización y urbanización del siglo 19, la cual motivó un auge de la innovación social, creando nuevas estructuras organizacionales y empresariales como lo fueron las cooperativas, mutuales de ayuda, microcréditos, cajas, cooperativas, sindicatos, entre otros. En los años siguientes se vivieron fuertes movimientos ciudadanos que impulsaron el primer movimiento en contra la esclavitud y otros movimientos sociales en torno la ecología, feminismo y los derechos civiles que dio lugar a innovaciones en los gobiernos y los mercados comerciales así como en las ONG (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007).

Entonces, son estos cambios en el entorno, y la preocupación por resolver problemáticas sociales, es que diversos agentes como el Estado, la empresa, el tercer sector y la sociedad en general comienzan a incorporar la innovación social dentro de su que hacer, en la búsqueda de incorporar soluciones novedosas a problemas sociales, que sean más, efectivas, eficientes y sostenibles, y para las cuales el valor creado se acumule en la sociedad en su conjunto (Albaigès et al., 2009).

4.2. Definiciones sobre Innovación Social

Por el auge que ha tenido la innovación social, es que numerosos estudios han surgido alrededor de este fenómeno (Neumeier, 2012), siendo de interés para numerosos campos de conocimiento como desarrollo urbano y regional, las políticas públicas, gestión empresarial, innovación abierta, psicología social o el emprendimiento social (Martinez, Gonzalez Alvarez, & Nieto, 2015).

Debido a la diversidad de los campos de estudios es que surgen numerosas interpretaciones en lo que respecta su definición, en 1912 es posible encontrar una de las primeras definiciones de innovación, de la mano de Schumpeter, donde se introduce una definición del concepto de innovación. De acuerdo con dicho trabajo, el desarrollo económico se presenta como un proceso permanente de “destrucción creativa”, y lo que estimula esta dinámica, es decir, el origen e impulso de la fluctuación económica, es la innovación en el sentido de la “ejecución de nuevas combinaciones” y del “establecimiento de una nueva función de producción” (Howaldt, Domanski, & Kaletka, 2016), sin embargo, en sus inicios el interés por la innovación estaba ligado muy estrechamente a lo tecnológico sin incorporar el impacto en lo que respecta a la dimensión social, es más función de los hallazgos de la investigación en innovación y la clara emergencia de paradojas y confusión

en las políticas de innovación prevalentes, se suscita el cuestionamiento sobre si el paradigma de innovación orientado a tecnologías que ha sido formado por la sociedad industrial, no se está convirtiendo en algo cada vez menos funcional (Howaldt et al., 2016).

Sin embargo, cuando uno se refiere a Innovación social, lo nuevo no se manifiesta como un mero instrumento o artefacto, sino que se manifiesta en nuevas prácticas sociales. De aceptarse que la invención y difusión del motor a vapor, la computadora o el teléfono inteligente debieran considerarse de manera diferente a la invención y propagación social de los sistemas nacionales de salud, el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) o el sistema de micro financiamiento, entonces, se podría concluir que existe una diferencia intrínseca entre las innovaciones tecnológicas y las sociales. Bajo esta perspectiva se entiende Innovación Social como una nueva configuración de prácticas sociales en ciertas áreas de acción o de contextos sociales suscitadas por ciertos actores. Lo anterior ocurre bajo una modalidad intencional con la meta de satisfacer o de responder de mejor manera a las necesidades y problemas, de lo que es posible con base en las prácticas establecidas. Por consiguiente, una innovación es social hasta donde esta sea transmitida por el mercado o el sector sin ánimo de lucro, y sea esta socialmente aceptada y difundida ampliamente en todos los niveles de la sociedad o en ciertos subniveles sociales, transformada dependiendo de las circunstancias y, finalmente, institucionalizada como una nueva práctica social o rutina (Howaldt et al., 2016).

Entendiendo la innovación desde este punto de vista, es que en lo que refiere a definiciones de innovación social recién en 1964 de la mano de William Ogburn, surge una definición que incorpora el campo de las ciencias sociales y donde define la “Innovación social como el conocimiento y la práctica colectiva alcanzada por una sociedad a fin de lograr algún tipo de cambio cultural” (Martinez et al., 2015). En esa línea, una de las definiciones

que más ha sido considerada es la de Neumeier quien se refiere a la innovación social como “los cambios de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas que se unen en una red de intereses alineados y que conducen a nuevas y mejores formas colaboración dentro de un grupo y más allá de él” (Neumeier, 2012). En Chile, un autor que se ha posicionado en la temática es Gatica (2012) quien propone una definición de innovación social que incluye los trabajos de autores como: Phills y el equipo de Stanford Center for Social Innovation; Geoff Mulgan, académico asociado a universidades como University College of London y la London School of Economics; la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con lo que se pretende incluir una perspectiva latinoamericana; y, por último, Frances Westley, académica y directora de Social Innovation Generator de la University of Waterloo, la elección de dichos autores fue realizada puesto que considera las distintas corrientes de pensamiento relacionadas con distintas tendencias y contextos, incluyendo las líneas de pensamiento predominantes a nivel global y latinoamericano, a partir de aquí Gatica propone que Innovación Social se entiende como la “Generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social” (Gatica, 2012)

A continuación, se encuentra una tabla con definiciones de diversos autores a lo largo de la historia donde es posible apreciar la evolución que ha tenido este concepto en diversos campos de investigación:

AUTOR	DEFINICIÓN

Durkheim, E. 1893	Plantean el concepto de Innovación social de forma indirecta, destacando la importancia de los aspectos sociales en el desarrollo de la división del trabajo que acompaña el cambio técnico.
Schumpeter, J. 1912	Introduce dos conceptos fundamentales para el análisis contemporáneo de la economía de mercado y de la economía social como son el emprendimiento y la innovación.
Ogburn, W.F. Zapf, W. 1964	Define la Innovación social como el conocimiento y la práctica colectiva alcanzada por una sociedad a fin de lograr algún tipo de cambio cultural.
Zapf, W 1989	Define la innovación social como nuevas prácticas sociales, nuevas formas de organización y de regulación, nuevos estilos de vida, nuevas prácticas que resuelvan los problemas de la sociedad y que son dignos de ser imitados e institucionalizados.
Mumford, M. 2002	Define la innovación social como la generación e implementación de nuevas ideas acerca de cómo las personas deben organizar actividades interpersonales, o interacciones sociales, para cumplir con una o más metas comunes. Al igual que con otras formas de innovación, la producción resultante de la innovación social puede variar en cuanto a su alcance e impacto.
Moulaert, et al. 2005	Define la innovación social como un concepto multidimensional del cambio social, centrado en las organizaciones, el sector público y los ciudadanos.

Mulgan, G. 2006	La innovación social se refiere a las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son difundidos a través de las organizaciones con fines sociales.
Manual de Oslo 2006	La innovación social hace referencia a valores sociales (bienestar, calidad de vida, inclusión social, solidaridad, participación ciudadana, calidad medioambiental, atención socio-sanitaria, la eficiencia en los servicios públicos y el nivel educativo de la sociedad). Una innovación social es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales, no solo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas del mercado.
Phills, J.A., Deiglmeier, K. y Miller, D.T. 2008	Novedosa solución a un problema social que es más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes, y por la cual el valor creado se transfiere a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas.
Stanford Innovation Social 2008	Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible. También se define como las soluciones existentes para las cuales el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto y no en los particulares.
Pol, E. y Ville, S. 2009	Es una innovación social, si la nueva idea implícita tiene el potencial de mejorar la calidad de vida de la población (Educación,

	salud, rentas, tecnología,...). Distinguen entre micro-calidad de vida (calidad de vida con respecto a determinadas personas) y macro-calidad de vida (calidad de vida con relación a un grupo de individuos).
Howaldt, J. et al. 2010	Definen la innovación social como aquellas actividades y servicios innovadores que están motivados por el objeto de satisfacer una necesidad social.
Young foundation 2010	Define la Innovación social como una actividad con la que se satisfacen necesidades sociales, se crean nuevas relaciones o colaboraciones sociales. En general las innovaciones que son buenas para la sociedad y al mismo tiempo, mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.
Murray, et al. 2010	Definen la innovación social como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones
Westley, F. y Antadze, N.Bassi, A. 2010	La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos, los flujos de autoridad, o las creencias del sistema social en el que se produce la innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen un gran impacto sobre la sociedad.

Bassi, A 2011	Define la Innovación social desde 3 modalidades diferentes: 1º La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente el sistema social. 2º La innovación social se refiere a las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden principalmente a través de organizaciones con fines sociales. 3º Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible. También se puede definir como aquellas soluciones en las que el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de en los particulares.
Dacin, M.T., Dancin, P.T. y Tracey, 2011	Consideran la Innovación social como el proceso necesario para la creación de valor social dentro de las organizaciones. Señalan que estas innovaciones pueden aparecer tanto en contextos a nivel local como internacional.
TEPSIE 2012	Innovaciones sociales son nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que a la vez satisfacer una necesidad social (con más eficacia que las soluciones existentes) y dan lugar a capacidades y relaciones nuevas o mejoradas y a una mejor utilización de los activos y recursos. En otras palabras, las innovaciones sociales son buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.

Neumeier, S. 2012	Define la innovación social como los cambios de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas que se unen en una red de intereses alineados y que conducen a nuevas y mejores formas y acciones de colaboración dentro del grupo y más allá de él. La innovación social tiene lugar cuando el grupo cambia su forma de hacer las cosas, y esto conduce a una mejora tangible, mejora que tiene que ser vista en relación con el contexto en el que se incrusta la innovación social.
Chell, E., Spence, L.J., Perrini, F. y Harris, J.D. 2012	Definen la Innovación social como aquellas actividades que implican que los productos, servicios y resultados tanto del emprendedor como del proceso de innovación generan un valor social que va más allá de los efectos directos sobre las partes interesadas. Se trata de un factor clave, generalmente asociado a criterios sociales y beneficios medioambientales y no únicamente económicos.
LEED Programme 2014	La innovación social busca respuestas a los problemas sociales: La identificación y entrega de nuevos servicios que (Local Economic mejoren la calidad de vida de las personas y las comunidades, identificando e implementando nuevos procesos de integración laboral en el mercado, nuevas competencias, nuevos empleos, y nuevas formas de participación.

Estrategia EUROPA 2014	La finalidad de la innovación social es por tanto, ofrecer soluciones a los problemas individuales y comunitarios que mejoren su bienestar.
INSEAD 2014	La innovación social es la introducción y el desarrollo de nuevos modelos de negocio, y mecanismos basados en el mercado que ofrecen prosperidad económica, ambiental y social sostenible
Cajaiba-Santana 2014	La innovación social toma forma cuando una nueva idea, establece una forma diferente de pensar y de actuar que cambia los paradigmas existentes.

Elaboración Propia

Fuente: Emprendimiento social versus innovación Social

En resumen, al referirse a innovación social, es posible encontrar un concepto que se ha venido gestando desde diversas perspectivas, y es que la palabra innovación social no puede ser reducida ni a un concepto ni modelo en particular, puesto que representa la complejidad misma que se presenta en la realidad en donde diversos actores tanto el sector público como el privado, han logrado realizar experiencias que se pueden denominar como innovaciones sociales, las cuales no pretenden tampoco cooptar la diversidad y pluralidad de formas de impulsarlas, incubarlas, desarrollarlas e incluso medirlas. A partir de esta pluralidad es que una definición amplia aceptada en el campo es la que se refiere a la innovación social como una meta que considera satisfacer o responder de mejor manera a las existentes las necesidades y problemas de una población, sin embargo, una innovación es social hasta donde esta sea transmitida ya sea por el mercado o “el sector sin ánimo de

lucro”, pero sea esta socialmente aceptada y difundida ampliamente en todos los niveles de la sociedad o en ciertos subniveles sociales, transformada dependiendo de las circunstancias y, finalmente, institucionalizada como una nueva práctica social o rutina (Domanski, Monge, Quitiaquez, & Rocha, 2016).

4.3. Tipos de Innovación Social

Entendiendo el crecimiento que ha tenido la Innovación Social en el país, es que se hace relevante conocer las distintas aristas en las cuales se han desarrollado, independiente del sector en el cual se materialice, si bien, existen líneas que aún son difíciles de trazar respecto a como se materializa la innovación social en iniciativas de carácter privadas, es importante destacar que la innovación social trasciende el tipo de organización que gesta la innovación social, siendo el emprendimiento y empresa social, parte de un proceso donde se genera esta innovación, entonces ahí la innovación social es una herramienta de amplio alcance, actualmente utilizada por diversos actores, entre los que se destacan tanto los emprendedores y las empresas sociales. (Gatica, 2011b).

Para este estudio es importante tener en consideración algunos criterios que se obtuvieron a partir de un estudio realizado por Socialab para calificar a un emprendimiento con innovación social:

- Su actividad principal tiene una misión social, es decir soluciona alguna problemática social definida como de necesidad fundamental para un grupo en situación de vulnerabilidad, por ejemplo en las categorías de: salud, trabajo, educación, bienestar humano y relaciones sociales y economía doméstica.

- Son productos, servicios y/o buenas prácticas originales creativas y/o nuevas en sus espacios de intervención.
- Presenta un modelo de sustentabilidad económica y social que le permite su permanencia a largo plazo.
- Posee un equipo empoderado que lleva adelante el proyecto.
- Posee un potencial de replicabilidad, es decir que tiene potencial de ser implementado en más de un contexto particular.
- Cocreación / Colaboración. Logra articular diversos actores sociales, incluyendo a la propia comunidad que padece el problema (o son ellos mismos quienes llevan adelante el proyecto), diversos actores de la sociedad civil, el mundo empresarial y/o las organizaciones vinculados al ecosistema de la innovación y el emprendimiento social (Socialab, 2015).

Teniendo en consideración estas características previamente definidas para considerar un emprendimiento como social e innovador, es que se pueden identificar a grandes rasgos, según un estudio exploratorio del año 2002 sobre innovación social, donde estos se clasifican en tres grandes tipos, los primeros aquellos enfocados en la construcción de capacidad local, donde se refiere a la posibilidad de mejorar las condiciones locales reforzando las capacidades infrautilizadas. La segunda clase consiste en difundir un conjunto de innovaciones consistente en la recombinação de productos, recursos y procesos para obtener fórmulas que se adapten mejor a las especificidades locales. La tercera es la creación de un movimiento que dote de voz a grupos marginados. (Alvord, Brown, & Letts, 2002). Esta misma clasificación se encuentra en un estudio en el ámbito público realizado en Chile

el año 2014 a cargo del centro nacional de innovación y desarrollo (CNID), donde clasifica a estos tres tipos de EIS en las siguientes tres categorías:

- Innovaciones temáticas que son aquellas cuya acción da respuesta a una demanda social no atacada satisfactoriamente por organismos públicos o privados.
- Innovaciones funcionales que ofertan un producto, servicio o proceso que entrega una solución más eficiente o sustentable que las conocidas previamente
- Innovaciones sistémicas que generan un cambio que remueve los cimientos culturales, afectando actitudes, valores, estrategias, políticas o procesos organizacionales (Socialab, 2015)

De esta clasificación es importante según el mismo estudio, tener en consideración como emprendimiento con innovación social aquellas innovaciones de carácter funcional y sistémicos puesto que los proyectos de Innovación Social Temática no cuentan en sus modos de operación y fundamentos con los criterios del emprendimiento social innovador, siendo entonces muy pocos los casos que podrían considerarse como tales. Sin embargo, debido a sus características y experiencias de trabajo en la resolución de problemáticas sociales, es importante considerarlas para su articulación dentro del ecosistema de EIS.

4.4. Quienes y como se desarrolla la Innovación Social

La Innovación Social tiene un carácter multidimensional y está siendo abordada desde enfoques y perspectivas muy diferentes, pero, con una base común. Cambios en los procesos de gobernanza, la colaboración público-privada, el fomento de empresas que además del beneficio económico buscan el beneficio social, así como prácticas de gestión ciudadana en

ámbitos locales o movimientos sociales que inciden en cambios institucionales, forman parte de los diferentes enfoques de la Innovación Social. Este proceso amplio y complejo, las ideas son constantemente transformadas y mutadas, por lo mismo es que se puede desarrollar en distintos sectores y organizaciones, y de la misma forma los temas en los cuales se innova puede pasar desde un sector a otro (Mulgan et al., 2007). Por lo amplio que involucra la innovación social es posible encontrarla en distintas organizaciones e instituciones, entre ellas se encuentran organizaciones públicas, sociales y del sector privado, por ende la Innovación Social, no es por tanto innovación en las políticas sociales y en los ámbitos de exclusión, y tampoco se limita al emprendimiento social y a la empresa social, aunque son aproximaciones cercanas y muy válidas para desarrollar este tipo de innovación. El concepto “social” hace referencia, ante todo, a los retos que tenemos como sociedad y que ya no pueden ser únicamente abordados solo por los gobiernos o por algún otro agente en solitario, dado que por su complejidad necesitan de la colaboración y la cooperación de agentes muy diversos (Domanski et al., 2016). Para explicar como se dan los procesos de colaboración y cooperación es que han surgido conceptos teóricos que buscan explicar como se relacionan los distintos actores y de que manera se logra propiciar la innovación social.

4.4.1. Modelo Quintuple Hélice para la Innovación

La quintuple hélice es un concepto nuevo, que se ha desarrollado a partir de lo que se conoce inicialmente como el modelo de la triple hélice, para entender la ampliación de este modelo es importante reconocer los componentes, así como las relaciones y funciones parte de este sistema. Este modelo reconoce las tres esferas institucionales de la Universidad, Industria y Gobierno, como una expansión de la dupla de la industria y el gobierno que eran

las instituciones primarias de la sociedad industrial, a esta tríada de instituciones primarias específicas a una sociedad y una economía basada en el conocimiento (Leydesdorff & Etzkowitz, 1998) .

Del modelo de la triple hélice se diferencian primero los actores abarcados por las tres esferas institucionales, por un lado aquellos componentes parte de estas hélices abocados a la investigación y desarrollo, aquellos que no se dedican a la investigación y desarrollo pero que apoyan actividades de diseño, producción, marketing, interacción con usuarios, adquisición de patentes y otros, y por último las instituciones híbridas que sintetizan los distintos elementos de la academia, la industria y el gobierno, instituciones de diseño o apoyo que sintetizan aristas de I+D y no de I+D, donde se encuentran todas aquellas instituciones intermedias como lo son centros de investigación interdisciplinar disciplinarias, consorcios de investigación universitarios, la industria de la traducción institutos de investigación, oficinas de transferencia de tecnología en las universidades, las empresas y los laboratorios de investigación del gobierno, instituciones de apoyo a las empresas (parques científicos , incubadoras de negocios / tecnología); instituciones financieras de apoyo a las nuevas empresas de base tecnológica (empresas de capital riesgo público y privado , redes ángel, y otros). Luego los tipos de relación entre los actores que generan un cambio en el modelo de la triple hélice, por un lado la colaboración y moderación de conflicto y la sustitución entre los roles de los actores cuando estos cumplen más allá de su función inherente (Carayannis & Rakhmatullin, 2014).

El modelo de la cuádruple hélice tiene su principal foco en la cooperación en la innovación y en particular los procesos dinámicamente entrelazados de la co-cooperación, coevolución y co-especialización en los ecosistemas regionales y sectoriales de innovación. A partir de aquí es que se suma un nuevo integrante a esta estructura sistémica poniendo al

centro de la innovación al usuario o sociedad civil, siendo aquí este nuevo actor el encargado de guiar los procesos de innovación. A su vez el papel de los actores de las otras tres hélices sería entregar soporte a los ciudadanos en actividades de innovación, proporcionando herramientas, información, foros de desarrollo, y por otra parte los agentes del sector y las partes interesadas del sector público deberían ser capaces de explotar las innovaciones desarrolladas por los ciudadanos. El concepto cuádruple hélice por lo tanto puede servir como un modelo de innovación arquitectónica que se acopla al mismo tiempo cuatro perspectivas sectoriales (gobierno, universidad, industria y sociedad civil). De aquí se incluyen las relaciones intersectorial e intrasectorial, así como el conocimiento interregional e intrarregional. Una combinación de estas cuatro perspectivas tiene como objetivo la conceptualización, contextualización, diseño, implementación y evolución de los ecosistemas de emprendimiento e innovación a nivel regional (Arnkil, Jarvensivu, Koski, & Piirainen, 2010). Este modelo se plantea como el eje del nuevo ecosistema de innovación de este siglo, donde la tecnología se encuentra e interactúa con la gente y cultura, que permite catalizar la creatividad, provocar la invención y acelerar de esta manera la innovación tecnológica, además de provocar la invención, y acelerar la innovación en todas las disciplinas científicas y tecnológicas y los sectores público y privado (gobierno, universidad, industria y la producción del conocimiento no gubernamental, así como otras entidades de la sociedad civil, instituciones y grupos de interés) (Carayannis & Campbell, 2012)

Ya en los últimos años, la literatura hace referencia al modelo de la quintuple hélice, lo interesante de este modelo es que se añade una quinta hélice que se refiere al entorno, la idea de esta incorporación es entregar un marco para el análisis transdisciplinarios e interdisciplinarios para el desarrollo sustentable, haciendo hincapié en la perspectiva socioecológica de los entornos naturales de la sociedad (Carayannis & Campbell, 2010).

En resumen, se presenta como sumamente interesante las conclusiones que se obtienen a partir del informe de la CEPAL el cual concluye como relevante dos para el éxito de la innovación social a través del estudio de 25 casos de éxito, entre otras la participación de la comunidad y la importancia de las redes, y se detallan a continuación:

- Participación de la comunidad en las diferentes etapas del proyecto, comenzando con la identificación de las necesidades que conducen a su desarrollo y la consideración de soluciones alternativas y su selección, a través de la implementación y el seguimiento (Rey de Marulanda & Tancredi, 2010).
- Alianzas entre el proyecto y los sectores gubernamentales (a nivel nacional, intermedio o local), al comienzo y durante las etapas posteriores de implementación y seguimiento (Rey de Marulanda & Tancredi, 2010).
- Alianzas entre el proyecto y las organizaciones no gubernamentales nacionales y / o internacionales, incluidos los financiadores durante las diferentes etapas, desde la formulación hasta la implementación y el seguimiento del proyecto (Rey de Marulanda & Tancredi, 2010).

4.5. Innovación Social en el Emprendimiento

Ya desarrollado lo que se refiere y entiende por innovación social, se hace importante contrastar como la innovación social se hace parte del emprendimiento social, pues si bien más allá de la figura legal que adopte la innovación social, todas las iniciativas que se alguna u otra forma buscan la creación de valor para la sociedad, adoptan elementos emprendedores.

Los emprendimientos sociales, así como la innovación social persigue como objetivo la generación de bienestar para la sociedad, es decir, el emprendimientos social lo que hace

es adoptar practicas empresariales para generar bienestar social (Guzmán & Trujillo, 2008), sin embargo, ambos conceptos reflejan aspectos diferentes (Westley & Antadze, 2010). Se genera de esta forma una cierta controversia en la literatura, que produce cierta confusión entre estos dos términos (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009).

A partir de los esfuerzos y al desarrollo en el campo de la investigación para entender los fenómenos de emprendimiento social y la innovación social, es que han surgido controversias en lo que respecta su estudio puesto que no son menos los investigadores que utilizan ambos conceptos de manera indistinta en algunas investigaciones (Bornstein, 2007). Sin embargo, pese a esta falta de claridad, es posible identificar sus principales diferencias y resumirlas en los siguientes campos: el campo de acción, el impacto social y entender la innovación social como una herramienta del emprendimiento social (Martinez et al., 2015). La primera diferencia ya se ha desarrollado en apartados anteriores, donde se expuso que la innovación social se encarga de resolver los problemas de la sociedad en general, así como los del Estado, las distintas áreas regionales dentro de los países, las comunidades locales, o las diferentes organizaciones que operan en un país (Bason, 2010). Por su lado el emprendimiento resuelve problemáticas de la sociedad, pero adoptando una configuración empresarial, reduciendo su campo de acción. En lo que respecta al impacto, los métodos de innovación social para descubrir los procesos, estrategias, tácticas y teorías del cambio tienen un impacto más duradero en la sociedad que los que lleva a cabo el emprendimiento social (Westley & Antadze, 2010). Por un lado, la innovación social tiene como objetivo influir sobre las normas y creencias que conforman la sociedad, ya que en muchos casos influyen sobre la ideología de las personas. Estos cambios, además, tratan de satisfacer las necesidades sociales y responder a los retos que le demanda la sociedad, creando y añadiendo un valor público que produce resultados duraderos en la sociedad (Westley & Antadze, 2010). Por

otro lado, el mayor campo de actuación de la innovación social permite incrementar el impacto social, puesto que consigue llegar a una mayor parte de la sociedad. Por otro lado, en lo que se refiere a la innovación como herramienta del emprendimiento social, permite explicar que para que exista emprendimiento social es necesario utilizar la innovación social, lo que contrasta el punto anterior donde algunos autores entienden que la innovación social es una herramienta del emprendimiento social (Peredo & Murdith, 2006). Así, la literatura señala que a partir del emprendimiento social se pueden implementar sistemas innovadores que solucionen los problemas sociales (Bloom & Dees, 2008), considerando la innovación social como parte del emprendimiento social, lo que permite explicar con la innovación social puede tomar forma de emprendimiento. Y finalmente, el hecho que el emprendimiento social se atribuye a una determinada persona u organización en cambio, la innovación social se atribuye al motivo que genera el cambio. Estos cambios se refieren no sólo a la forma en la que los agentes sociales actúan e interactúan entre ellos, sino también a los cambios que estas acciones provocan en el contexto social. Unas de esas acciones pueden ser la creación de nuevas instituciones (como un emprendimiento social) o la puesta en marcha de nuevos sistemas sociales (Neumeier, 2012).

4.6. Diferencias entre emprendimiento social y emprendimiento comercial

Una de las primeras definiciones que se conocen respecto al emprendimiento social es la de Dees (1998), quien se preocupa de definir al emprendedor social como aquel que “juega un rol de de agentes de cambio en el sector social” y entre sus principales características destaca las que se detallan a continuación:

- Adoptan una misión para crear y sostener el valor social y no sólo para crear valor privado.
- Reconocen y perseveran en la búsqueda de nuevas oportunidades para servir a esa misión.
- Se comprometen en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje.
- Actúan con valentía, sin estar limitados por los recursos que se tienen en el momento.
- Le dan importancia a la rendición de cuentas (accountability), a los grupos de interés atendidos y a los resultados generados (Dees & Anderson, 2006).

Se desprende aquí que el emprendedor social, es aquel que es parte de una “empresa social”, que tiende a estar conectado con una lógica organizacional o con las relaciones interorganizacionales. De esta forma, la empresa social se puede entender como una organización privada autónoma, formalizada o no, que comercializa productos o servicios de forma regular y cuyo objetivo primario es la generación de valor social (Gatica, 2011b).

Si bien, existen autores que defienden que no existen diferencias entre el emprendimiento comercial y el emprendimiento social. Así, como señala Chell (2007) “Todo proceso emprendedor conlleva un comportamiento social y un comportamiento económico, que a su vez permite la generación de valor social y de valor económico” (Chell, 2007). En el mismo sentido, otros autores señalan que todas las empresas exitosas generan valor social, algunas de forma directa, solucionando problemas sociales, y otras de forma indirecta a través de los impuestos y la creación de empleo (Mair & Noboa, 2006).

Es así, como su definición permanece como objeto de debate, donde se pueden encontrar variadas conceptualizaciones como las ya mencionadas o la de Roberts y Woods

donde se refieren al emprendimiento social como la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados (Roberts & Woods, 2005), no obstante es posible distinguir finalmente elementos comunes como, el hecho que el emprendedor social al igual que el comercial identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos (Sullivan, 2007).

Sin embargo, se identifican en la literatura 3 variables que diferencian ambos tipos de emprendimientos, en primera instancia la falla de mercado. Un problema para el emprendedor comercial es una oportunidad para el emprendedor social (Austin, Howard, & Jane, 2006). La segunda diferencia entre empresa social y empresa comercial es su propósito, que es lo que busca la empresa maximizar. Para empresarios comerciales tradicionales, su objetivo de fondo es maximizar los beneficios o la riqueza de los accionistas, en cambio para los emprendedores sociales, la conclusión es maximizar algún tipo de impacto social, por lo general al abordar una necesidad urgente que no está siendo cubierta por otras instituciones (Smal & Kokot, 2017). La tercera variable que va más allá de las motivaciones por las cuales se emprende existe una diferencia fundamental que radica en la creación de valor, en el caso de las empresas comerciales su objetivo está fijado en la creación de valor para el mercado financiero, es decir para sus accionistas, en cambio la empresa social persigue busca el valor en la forma de un beneficio transformacional a gran escala que se acumula en un segmento significativo de la sociedad o en la sociedad en general. La propuesta de valor del emprendedor social apunta a atender una población que ha sido descuidada o altamente desfavorecida que carece de los medios financieros o la influencia política para lograr el "beneficio transformativo" por sí misma (Smal & Kokot, 2017). De aquí se desprende una

dificultad a la cual se enfrentan los emprendimientos sociales relacionadas con la evaluación de desempeño y la medición del impacto social generado por este tipo de emprendimientos (Austin et al., 2006).

4.7. Evaluación de Impacto

La evaluación de impacto, surge a partir de la necesidad de generar políticas a partir de la evidencia, esta evidencia robusta generada está sirviendo cada vez más como fundamento para una mayor rendición de cuentas, innovación y aprendizaje.

En pocas palabras, una evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que se pueden atribuir a un proyecto, un programa o una política específicos. Este enfoque en la atribución es el sello distintivo de las evaluaciones de impacto. Por lo tanto, el reto fundamental en una evaluación de esta naturaleza consiste en identificar la relación causal entre el programa o la política y los resultados de interés (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2017)

La importancia de la medición de impacto en el emprendimiento social, tiene relación con la medición del valor generado por el emprendimiento, y la cuantificación del valor social, lo cual es una de las características que distingue al emprendimiento social del tradicional o de aquel con fines puramente económicos.

El valor social se entiende como la creación de beneficios o reducciones de costos para la sociedad, a través de esfuerzos para abordar necesidades y problemas sociales que van más allá de los beneficios privados propios de la actividad de mercado (Westall, 2007).

4.8. Ecosistemas de Emprendimiento Social

La perspectiva de un ecosistema permite constituir un marco de trabajo que permite entender las relaciones existentes entre distintos organismos que se encuentran desarrollando de alguna u otra manera el emprendimiento social. Este tipo de ecosistemas en el emprendimiento se considera como un sistema complejo, dinámico y emergente que se adapta constantemente a los sistemas económicos, políticos, culturales, demográficos e institucionales para atender problemáticas sociales emergentes (Bloom & Dees, 2008).

Como se detalló previamente en el modelo de la Quintuple Hélice, que considera como el desarrollo de conocimiento cooperativo integra las necesidades de la economía, la sociedad civil, la sustentabilidad ambiental y los desafíos del cambio climático favorecen la innovación, además incluye la interrelación entre estos actores y su contexto, es importante introducir el concepto de los ecosistemas de emprendimiento e innovación social, si bien el concepto de ecosistema es abordado por autores en el ámbito de las ciencias sociales, en el ámbito más general ecosistema se define como “sistema complejo de organismos vivos, su entorno físico y todas sus interrelaciones en una unidad espacial determinada”, este término aplicado en el contexto del emprendimiento e innovación social se describe a los organismos como las instituciones e individuos que interactúan como una comunidad, con apertura a la colaboración y al intercambio de conocimiento entre los diferentes actores, lo que puede llevar a nuevas oportunidades de crecimiento para una organización y/o a las entidades que la rodean (Gobble, 2014).

Así mismo Bloom & Dees (2008) plantean la importancia de reconocer en primera instancia el papel que juegan los distintos actores que participan en el ecosistema y la manera en que estos crean relaciones y sinergia, aquí Gatica (2012) plantea que para identificar los

actores de un ecosistema existen determinados roles que son asumidos y son adoptados de manera general por distintas categorías de actores, las cuales son dinámicas y no excluyentes entre las cuales podemos encontrar los siguientes roles:

4.8.1. Investigación y conocimiento

En esta categoría cabe lo relacionado la academia, es el rol relacionado con el entendimiento y generación de conocimiento de los elementos y relaciones del sistema social. Particularmente, en cuanto se trata de dar cuenta de las nuevas dinámicas y paradigmas asociados al fenómeno de Emprendimiento e Innovación Social.

En esta línea, dos actores relevantes a mencionar son las Universidades y los Centros de Investigación, como organizaciones vinculadas a la investigación y generación de conocimiento.

4.8.2. Articulación y redes

Es el rol que busca relacionar e interconectar las distintas iniciativas, organizaciones y actores del ecosistema de EIS así como la promoción del emprendimiento. Dicho trabajo, en general, ha sido asumido por organizaciones de la sociedad civil o tercer sector, quienes producto de su necesidad de movilizar recursos financieros diversos, e incluso no financieros, para la implementación de sus múltiples objetivos han tendido redes entre otras iniciativas de la sociedad civil y otros actores sociales

Como parte de este rol se identifican dos actores fundamentales dentro del ecosistema, aquellas organizaciones que participan de una red y, por tanto, contribuyen al

desarrollo de esta y aquellas organizaciones que se dedican a articular una red y dinamizar su actividad, puntualmente aquellas plataformas de intercambio como “Social Innovation Exchange”, organizaciones como los HUB y sin dejar de lado aquellos emprendedores instituciones o conectores presentes en algunas instituciones, que juegan un rol clave en difundir y catalizar innovaciones en distintos niveles y con otras instituciones favoreciendo la articulación, también se incluyen aquellas iniciativas que buscan reunir a los emprendedores o aquellos eventos particulares que buscan vincular a los distintos actores, o aquellos promotores del emprendimiento que según Bloom & Dees (2008) aquellos promotores del emprendimiento que si bien pueden ser grupos de personas, comunidades, organizaciones o instituciones son estas últimas la de mayor importancia por el predominio en el éxito o fracaso de un emprendedor.

4.8.3. Formación e incubación

Entre estos actores se encuentran los encargados del desarrollo de capacidades de innovación que impulsan la gerencia del conocimiento como un proceso mediante el cual se genera riqueza a partir de los activos intelectuales. Aquí se encuentran las labores de apoyo a la génesis y surgimiento de un emprendimiento, innovación o empresa social. Este apoyo muchas veces está relacionado con el acceso a capital de riesgo como fuente de financiamiento, la inserción en una determinada red de apoyo o la formación de competencias específicas para la creación de una iniciativa, entre otras cosas.

Aquí se pueden encontrar diversos actores que han asumido este rol, entre quienes se encuentran las incubadoras de negocios, que son organizaciones que pueden ser tanto gubernamentales como de carácter privado que incentivan la creación y crecimiento de

nuevas empresas mediante procesos de capacitación y asesoría empresarial y aportan los elementos básicos para la creación, gestión y desarrollo de nuevas empresas. Tienen el objetivo de contribuir al desarrollo empresarial del Estado dado que reduce los riesgos de cierres de negocios (Isenberg, 2000).

4.8.4. Estructuras de apoyo y consolidación,

Tiene que ver principalmente con el apoyo a emprendimientos y otras iniciativas sociales en sus etapas de crecimiento y consolidación. El objetivo principal de este rol tiene que ver con la provisión de un marco y herramientas de apoyo que permitan a los emprendimientos e innovaciones sociales consolidarse.

Este rol ha sido ejercido de forma compartida principalmente entre el estado y el tercer sector. El primero ha entregado un marco de apoyo para el emprendimiento con innovación social que puede considerar aspectos como la visibilidad de iniciativas y un marco legal que sustente el crecimiento y consolidación de emprendimientos e innovaciones sociales. El segundo, ha contribuido a la generación de instrumentos o estructuras de apoyo, sobre todo a nivel local, en una fase inicial y en una esfera más cercana a la informalidad, a la que el Estado no llega y no puede comprometer recursos con facilidad.

Dentro de esta categoría sería importante incluir a los proveedores de financiamiento como son los organismos de inversión donde se pueden encontrar los capitales de riesgo, inversionistas ángeles, venture capital o los fondos institucionales.

4.8.5. Ciudadanía consciente y responsable,

La ciudadanía juega un rol, en la medida que los ciudadanos favorezcan un cambio cultural hacia una cultura de mayor colaboración, de ciudadanía responsable y consciente de los múltiples desafíos y urgencias sociales y medioambientales

El rol que juegan los ciudadanos está asociado a sus decisiones cotidianas hasta actos más deliberativos, puesto que tienen la capacidad de permear y transformar la cultura. En esta línea es posible identificar dos líneas de avance. Por un lado, ciudadanos comprometidos en avanzar hacia una cultura de mayor colaboración en cuanto pueden votar por quienes los representen más fielmente en esta tarea, y por otro, aquellos ciudadanos en tanto consumidores que pueden utilizar su poder para decidir quienes entran o salen del mercado, pudiendo favorecer a aquellos que en sus servicios, productos o procesos incluyan una cultura responsable y consciente.

4.8.6. Los emprendimientos y las innovaciones por sí mismos

Estos cumplen el rol central del ecosistema, siendo las iniciativas concretas mediante las cuales se genera una mejora o cambio en un determinado sistema social.

El rol de emprender o innovar socialmente debiese buscar generar cambios y mejoras en un determinado sistema social mediante la generación de procesos, productos, servicios e intervenciones públicas.

Finalmente además de considerar la distintos roles que son asumidos por los actores parte del ecosistema, no hay que dejar de lado la consideración de las condiciones ambientales (normas, mercados y leyes) que podrían influir en su capacidad de crear y sostener el impacto previsto de la organización. Si bien, la distinción entre los actores y las condiciones ambientales es un poco artificial, ya que ambos a menudo se afectan entre sí, el

mapeo de ambas partes del ecosistema permite observar el ecosistema a través de ambos elementos. (Bloom & Dees, 2008)

5. ANTECEDENTES GENERALES

5.1. Innovación Social en Chile.

La innovación social en Chile ha tomado fuerzas a desde el año 2014 gracias a los compromisos del gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet donde fue lanzada la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento (2014), a ejecutarse entre 2014 y 2018, en la cual se establecieron una serie de medidas, entre las cuales se encuentra la creación de un programa de innovación social.

A partir de aquí, se implementan acciones en pos de la innovación social como un elemento clave en el desarrollo integral del país, y sobre el cual se debe poner especial énfasis dada la transversalidad de sus beneficios. Con esto, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de su División de Innovación, pone en marcha algunas instancias que permitiesen gestar, diseñar y posteriormente implementar acciones en pos de institucionalizar el fomento a la innovación social (División de Innovación-Minecon, 2018).

Los principales avances en esta materia se dan en tres aristas, lo primera tiene relación con la generación de un marco normativo y regulatorio que garantice una correcta ejecución de la innovación social, que al tratarse de un concepto muchas veces poco conocido, es importante llegar a consensos respecto al tema, para esto se realizaron las siguientes acciones: Mesa de trabajo de instituciones públicas de innovación social, un plan de acción del Consejo Consultivo Público-Privado de la Economía Social y Orientaciones estratégicas para la innovación social, esta última ha trabajado en una propuesta que apoye las posibilidades que tiene la innovación social de complementar las políticas públicas estatales, y gracias a la acción conjunta de la Quintuple hélice se han desarrollado junto a CORFO dos programas que buscan impulsar iniciativas innovadoras sociales para responder al problema

de pobreza que persiste en ciertos territorios de nuestro país (División de Innovación-Minecon, 2018).

Estos programas son parte de la segunda arista que respecta al financiamiento, debido a la insuficiencia de subsidios y capitales de riesgo con foco en emprendimientos de carácter social se desarrollaron dos programas a cargo de CORFO, el primero es el Fondo Subsidio Semilla de Asignación Flexible Social (SSAF-S), Gerencia de Emprendimiento y el Programa de Innovación social – Prototipos de Innovación Social, Gerencia Innova – CORFO, a diferencia del primero este último busca apoyar la innovación social en su ciclo completo desde la detección del problema hasta llegar a los cambios sistémicos.

Por último, la tercera arista en la cual se han desarrollado acciones, es en lo que respecta a las contribuciones en el campo del conocimiento, donde se promueven instancias de discusión y creación, donde se establecen bases del conocimiento en torno a la temática de innovación social. En consecuencia, la División de Innovación desarrolla un white paper y gestionó la realización de 2 estudios, los cuales tuvieron la función de dar cuenta de dimensiones relevantes para el apoyo de la innovación social en Chile. Sin dejar de lado, la importancia que tiene el estudio realizado en 2011, encargado por la División de Innovación a la Pontificia Universidad Católica de Chile (Gatica, 2011) en el que se establecieron los primeros pasos para impulsar la innovación y el emprendimiento social en Chile (División de Innovación-Minecon, 2018).

Sumado a estas tres aristas donde el Gobierno ha desarrollado acciones para contribuir al desarrollo de la Innovación Social, se tienen distintas iniciativas publico-privadas que se han desarrollado en pos de la promoción y consolidación de la Innovación Social como las que se detallan a continuación:

- **Festival Internacional de Innovación Social (fiiS):** Festival que fortalece el ecosistema de innovación y emprendimiento, el festival combina la música junto a motivación a la ciudadanía, donde se celebra y se da visibilidad a aquellas personas, organizaciones y empresas que están realizando cambios significativos mediante soluciones concretas. Asimismo, promueve la cultura innovadora al integrar en un mismo evento, contenidos de negocios, responsabilidad social y medioambiental, innovación y emprendimiento social, con expresiones culturales y artísticas.

- **Premio Nacional de Innovación – Avonni en Emprendimiento Social Colbún:** Lo relevante de este reconocimiento es que busca destacar y colocar en la palestra pública a aquellos emprendedores sociales con la finalidad de que la innovación se haga parte fundamental de la sociedad chilena, es necesario que todos reconozcan en los innovadores modelos a seguir. Es por ello que se creó, a través del Decreto Supremo N° 161 de 2013 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el Premio Nacional de Innovación, cuyo objetivo es entregar, un reconocimiento público a aquellas personas que se hubieren destacado por su excelencia, creatividad y aporte en el ámbito de la innovación. Durante 4 años, el Ministerio de Economía ha delegado la misión de entregar este galardón a la Fundación Pro Innovación, institución organizadora de los Premios Avonni. La finalidad de este premio es potenciar la creación de cultura pro innovación en Chile, con miras a que esta sea una práctica permanente en nuestro país, fortaleciendo la colaboración entre las capacidades del sector privado y el sector público y potenciando una economía moderna, más productiva e inclusiva.

- **Día del Emprendimiento e Innovación Social – SocialChile:** Esta iniciativa se llevó a cabo por primera vez el año 2017 y fue organizada por el Ministerio de Economía y Corfo. El evento congregó a más de 350 asistentes. En dicha instancia se invitó a participar a diversos referentes de la innovación social y emprendimiento a nivel nacional, y se contó con la colaboración de distintas instituciones públicas y privadas que han trabajado en torno a esta temática. El objetivo principal fue incentivar a la ciudadanía a emprender e innovar, mostrando a través de casos de éxito, que la creación de valor social es algo factible de alcanzar por cualquier persona. La actividad se desarrolló a través de 3 instancias: encuentro con Articuladores, una feria de productos representativos desarrollados por innovadores sociales y la realización de charlas dividido en 3 temáticas consecutivas: (1) Ecosistema y actores relevantes; (2) Innovación Social Regional; (3) Emprendedores sociales de alto impacto.

5.2. Innovación social en la región de Valparaíso

El ambiente donde se gesta la innovación es tan determinante como la idea de innovación misma. Aquí el ecosistema juega un rol vital en la promoción y consolidación del emprendimiento social, en la actualidad existe una diversidad de actores y recursos que intervienen en la creación de un emprendimiento, esto debido a que sobretodo en las fases iniciales estos están expuestos a varios riesgos que se traduce en una gran cantidad de fracasos, así la gran mayoría de empresas no alcanzan los tres años, puesto que gran parte del esfuerzo inicial se concentra en la puesta en marcha, lo que trae un desgaste en la

estructuración financiera, como así también en sus recursos humanos (frustración y desgaste emocional) (Socialab, 2015).

Particularmente en lo que respecta al rol que ha jugado CORFO en la región se rescatan los resultados de la encuesta de análisis intermedio programa de innovación social realizada por CORFO el 2017:

- Se aprobaron 9 proyectos a prototipos de innovación social.
- Desafíos regionales: Identidad y Patrimonio; Inclusión y Oportunidades.
- 78% de los beneficiarios corresponden a empresas, 32% de los tipos de innovaciones corresponden a nuevos servicios y 26% a nuevas formas de organizarse.
- Se atendieron a 814 beneficiarios. o Los principales obstáculos que enfrentan los proyectos son la falta de infraestructura, financiamiento, políticas, leyes y regulaciones.
- 56% de los proyectos de declararon parcialmente sustentable, 33% sustentables y solo un 11% se declara no sustentable.

De estos resultados presentados por CORFO, se podría atribuir al ecosistema regional el cual se encuentra mayormente desarrollado en contraste con las otras regiones donde se desarrolló el programa. De la serie de actores que componen el ecosistema, cabe destacar el rol que cumplen las incubadoras de negocios, quienes según palabras de Gatica (2012) toman distintos roles en el ecosistema donde se encuentran, entre estos roles se encuentran el de formación y soporte quienes en su quehacer apoyan a los emprendedores en aterrizar,

apoyar, aplicificar y acelerar las ideas de negocio para transformarlas en empresas consolidadas.

5.3. Las incubadoras de negocios

De manera general, las incubadoras de negocios surgen con la finalidad de facilitar la creación y el desarrollo de nuevas empresas y empresarios por el alto riesgo que ello implica. Según la “National business incubation association” se define a las incubadoras de negocios como “un proceso de apoyo empresarial destinado a acelerar el desarrollo exitoso de nuevos negocios a través de la prestación de un conjunto de determinados recursos y servicios, los cuales son usualmente organizados por la gerencia de la institución que los ofrece tanto dentro de su infraestructura como a través de su red de contactos”

Algunas de las definiciones que se le asignan son las siguientes:

- La Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas, 1984 definió las incubadoras o viveros de empresas, como un organismo de interlocutores públicos y privados, que ponen en marcha y ofrecen, en un territorio que presenta un potencial empresarial suficiente, un sistema completo e integrado de actividades y servicios de excelencia para la pequeña y mediana empresa, con el objetivo de crear y desarrollar actividades innovadoras e independientes.
- Políticas de desarrollo industrial promovidas por agentes gubernamentales o por el sector privado, que consisten básicamente en espacios acondicionados para albergar actividades empresariales o industriales en etapa de diseño, prototipos e inicio formal de producción o servicios, al cual se agrega la

asistencia técnica y el acompañamiento necesario para llegar a constituirse en empresa. (Velasco, 1995).

En resumen, una incubadora de negocios usualmente congrega una serie de servicios empresariales y de equipamiento, a los cuales se suman servicios de asistencia y de soporte directo a los incubados, a quienes se les apoya en aspectos claves de sus negocios, tales como elaboración de los planes de negocios, estrategias, marketing, financiamiento, asistencia legal, resguardo de propiedad intelectual.

Particularmente en Chile las incubadoras de negocios han surgido en distintas regiones del país, al alero de universidades o privados pero mayoritariamente financiadas por el sector público a través de diferentes programas, en concreto no existen gran cantidad de casos de incubadoras especializadas en emprendimientos sociales, sin embargo, debido a esta falta de especialización es que otras incubadoras tradicionales han dado cabida a emprendimientos sociales.

Las incubadoras de emprendimientos sociales, así como las de emprendimientos económicos surgen a partir de la misma necesidad, aumentar las probabilidades de éxito de las ideas de negocio. Garantizar el éxito del emprendimiento social es un desafío que se ha hecho parte de la política pública, justamente por sus características distintivas es que el estado chileno ha lanzado diferentes programas y líneas de financiamiento para promoverlo y consolidarlo, por esta misma razón es que han surgido actores claves que buscan fomentar el emprendimiento social, entendiendo que estos no pueden funcionar como organismos aislados, y la generación de nuevos emprendimientos sociales deben ocurrir a partir de una convergencia de actores, de esta manera podrán generar modelos de negocios que les entregue sustentabilidad económica a lo largo del tiempo.

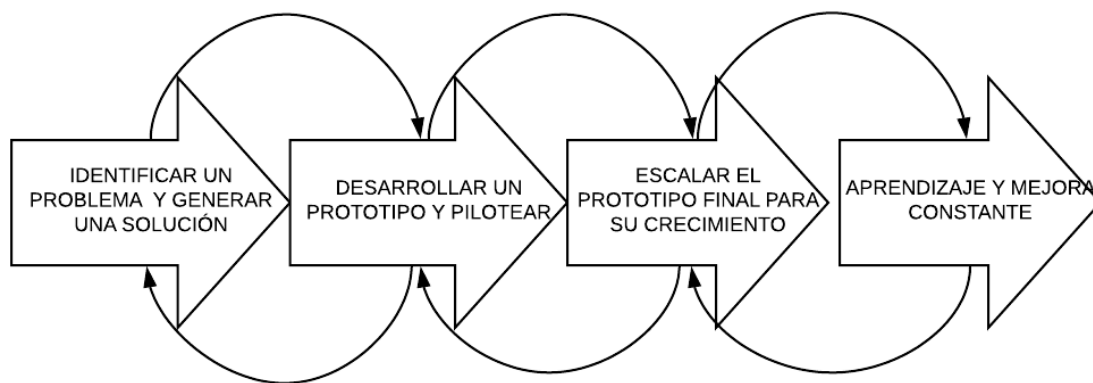
5.4. Etapas de Incubación

De manera general, revisando la información entregada por las incubadoras, es posible distinguir tres etapas que se distinguen en el camino del desarrollo de un negocio (Jones, Forbes-Simpson, Maas, & Newbery, 2015)

- Etapa de pre-incubación: consiste en la conformación del equipo y las ideas.
- Etapa de incubación: consiste en la elaboración de un plan de negocios.
- Etapa de post-incubación: consiste en el escalamiento de la empresa.

5.5. Metodologías para el desarrollo de emprendimientos basados en innovación social

Si bien no existen combinaciones únicas que aseguren el éxito de un emprendimiento debido a su dependencia de variados factores, condiciones, contexto e interacciones propias del ecosistema, sumado al tipo de proyecto, área de impacto, el equipo de trabajo, entre otros factores, se tiene que para el surgimiento y desarrollo de la innovación social se hace necesario que una serie de actores confluyan por sobre todo por parte de las comunidades interesadas en el impulso de los cambios (Mulgan et al., 2007), por esto el proceso en el cual se va gestando la innovación social puede ser resumida en las siguientes cuatro fases:



Elaboración propia

a. Generación de ideas a partir del entendimiento de las necesidades e identificación de posibles soluciones

Entender las necesidades de un determinado grupo puede ser un proceso complejo en el sentido que las necesidades no siempre son evidentes. Sin embargo, las necesidades se pueden hacer visibles a partir de personas indignadas, movimientos políticos o campañas, así como de la observación profunda de lo que ocurre en el entorno, Algunos de los mejores innovadores detectan necesidades que el mercado o el estado no satisfacen adecuadamente. A menudo son buenos hablando y escuchando, cavando debajo de la superficie para comprender las necesidades y dislocaciones, insatisfacciones y bloqueos de las personas (Mulgan, 2006).

Posterior a la fase de observación hay que indagar en la propuesta de soluciones, aquí un método que se propone es encontrar a las personas que resuelven sus problemas a toda costa, se propone buscar a los “desviados positivos” permite brindar información sobre lo que podría ser posible. Posteriormente las necesidades deben relacionarse con las posibilidades existentes, los innovadores generalmente tienen una visión periférica amplia y son buenos para detectar cómo pueden combinarse métodos e ideas aparentemente no

relacionados (Mulgan, 2006). En resumen, el proceso de generación de nuevas ideas se puede desarrollar de muchas maneras diferentes, a través de procesos formales como informales, sin embargo, todas las sociedades tienen infinitas posibilidades de desarrollar innovaciones sociales.

b. Desarrollo, prototipo y pilotaje

La segunda fase de este proceso está dada con el testeo de las posibilidades, si bien lo ideal sería que la innovación social tuviese algún apoyo de estudios de mercado, muchas veces las soluciones se implementan en fases tempranas debido a las motivaciones que tienen los grupos que las llevan a cabo. Esta fase siempre es compleja, puesto que considera largos periodos de tiempo en donde los flujos son negativos, entre el desarrollo de un piloto y la conversión de productos o servicios tradicionales, donde los inversionistas pueden generar bastantes presiones. Sin embargo, hoy en día se han desarrollado variados métodos que permiten crear prototipos y pilotos de manera mas rápida, y existen fondos que apoyan la creación de prototipos (Mulgan, 2006), en el caso chileno se tiene los prototipos de innovación social y los saf-s que apoyan el desarrollo de prototipos de innovación social. Aquí las incubadoras de negocios han comenzado a generar apoyo para las innovaciones, y existen herramientas como las impresoras 3D que permiten generar prototipos accesibles a bajo costo.

c. Evaluar, escalar y difundir buenas ideas.

Cuando la innovación social ya está validada viene la fase de crecimiento, replica, adaptación o franquicia. Para escalar una idea se requiere de habilidades para desarrollar una estrategia y visión coherente, combinada con la capacidad de obtener los recursos y apoyo

para identificar los puntos clave de apalancamiento, en esta fase se requiere muchas veces de apoyos más grandes que faciliten la vinculación con patrocinadores y evaluación de inversionistas.

En esta etapa se hace muy importante la comunicación, con el fin de capturar una comunidad de seguidores, donde los buenos nombres, junto con las marcas, las identidades y las historias juegan un papel fundamental. Esta fase de crecimiento es potencialmente mucho más rápida. Con la ayuda de Internet, las innovaciones pueden extenderse muy rápidamente, y de hecho no tiene mucho sentido hacer pilotos locales porque la economía de los programas piloto basados en la web puede hacer que sea tan económico iniciarlo a escala nacional o continental. Los costos marginales tendientes a cero aceleran la fase de crecimiento, pero también la fase de desaparición por eso se han desarrollado metodologías que buscan subsanar esto.

Hay dos condiciones que se destacan como importantes considerar para lograr el crecimiento, uno es estar en un ambiente propicio, lo que a veces puede tardar mucho tiempo para que los consumidores adquieran y confíen en las innovaciones sociales, y por otro lado la capacidad de la organización para crecer, este desafío combina la tenencia de habilidades y actitudes adecuadas para los periodos de crecimiento y consolidación, esto en las empresas tradicionales se vive en las fases de rápido crecimiento constantes rotaciones de gerentes y ejecutivos (Mulgan, 2006).

d. Aprendizaje y evolución

En la cuarta etapa, las innovaciones continúan cambiando, aquí el aprendizaje y la adaptación convierten las ideas iniciales y pueden terminar siendo bastante diferentes a las ideas iniciales, esto pues, la experiencia puede mostrar consecuencias imprevistas o

aplicaciones inesperadas. En sus etapas iniciales las ideas son posibilidades entendidas parcialmente por sus inventores, sin embargo, con las fases de prototipaje, pruebas y validaciones estas ideas se van completando y evolucionan haciéndose más formales, donde se elaboran mejores prácticas y las organizaciones desarrollan experiencia sobre como hacer que estas ideas funcionen en la práctica. Así, cuando la idea se implementa en nuevos y diferentes contextos, evoluciona mucho más rápido y fácil, esto porque se forman nuevas formas de aprendizajes.

En general, las organizaciones más grandes tienen más "capacidad de absorción" para aprender y evolucionar, pero las pequeñas pueden obtener parte de esta capacidad a través de las habilidades de su personal y participando en el tipo correcto de redes.

Esta explicación lineal de la innovación proporciona un marco útil para pensar sobre el cambio, pero las etapas no son siempre consecutivas. A veces la acción precede la comprensión. A veces, hacer cosas cataliza nuevas ideas. También existen ciclos de retroalimentación entre cada etapa, lo que hace que las innovaciones reales se parezcan más a múltiples espirales que a líneas rectas. Estos patrones también se manifiestan de manera diferente en diferentes sectores. La innovación en la vida real es un proceso de descubrimiento que a menudo deja las ideas transformadas y mutadas, y a veces las ve saltar de un sector a otro (Mulgan, 2006).

Si bien, estas etapas resumen el proceso en general, no existe un solo camino que permita concretarlo, por esto han surgido diversas metodologías que buscan guiar este proceso, abordando las etapas y actores esenciales que un emprendedor debería tener en cuenta para aumentar las probabilidades de triunfar con su proyecto entre las cuales se detallan las siguientes:

5.5.1. La disciplina de emprender

Esta metodología buscar servir de en el proceso de construcción de empresas basadas en innovación que desarrollen productos, está orientada para emprendedores, principiantes y experimentados, la metodología consiste en un proceso de 24 etapas agrupadas en 6 secciones principales que se describen brevemente a continuación (Aulet, 2015):

- a. **Sección 1 - ¿Quién es el cliente/usuario?:** esta primera sección incluye 6 de los pasos de la metodología, dirigidos principalmente a determinar un potencial mercado en el que se pueda desarrollar un emprendimiento sustentable en el tiempo. Para esto, la sección involucra estrategias de identificación, segmentación y selección de potenciales mercados. Luego investigaciones en terreno de dichos mercados para explorar y analizar el contexto que permita identificar problemáticas u oportunidades que estén afectando a las personas que conviven en ese mercado. También incluye etapas de construcción de perfiles de los usuarios objetivos a los que se les ofrecerá una propuesta de solución para validar si estarían dispuestos a pagar por el producto (la solución). Finalmente, con todo este análisis se cuantifica el tamaño potencial del mercado objetivo para evaluar si es lo suficientemente grande para sustentar el futuro emprendimiento.
- b. **Sección 2 - ¿Qué puedes hacer por ellos?:** una vez caracterizado el mercado en el que se identificó una problemática u oportunidad, esta segunda sección aborda 5 etapas orientadas a definir cuál es la propuesta de valor del emprendimiento, es decir, clarificar cómo los usuarios que tienen el problema se verán beneficiados por la

solución a entregar. Por esta razón, la sección involucra tareas tales como averiguar cuál es la ruta que actualmente los usuarios utilizan para satisfacer su problema, definir las especificaciones del producto que se ofrece como solución, definir las características que diferencian al producto y, al emprendimiento en sí, de la competencia. Con todo este trabajo, finalmente se debe formular claramente la propuesta de valor de la solución que se implementará posteriormente.

- c. **Sección 3 - ¿Cómo adquieren tu producto?:** esta sección está principalmente dirigida a determinar de qué manera el usuario objetivo hace la compra del producto ofrecido. Consta de 3 etapas que permitan determinar cuáles son los actores involucrados en la compra del producto para definir cuál de ellos es el que realmente hace el pago por la solución, es decir, encontrar el cliente. Este proceso va apoyado con la creación de rutas que permitan a esta persona poder adquirir el producto y pagar por él. En otras palabras, esta sección aborda cómo el cliente compra el producto y cómo es vendido por la empresa.
- d. **Sección 4 - ¿Cómo haces dinero con tu producto?:** habiendo definido los aspectos de las secciones anteriores, esta cuarta sección consta de 4 etapas para establecer cómo el emprendimiento puede ser económicamente rentable en el tiempo. Por este motivo, la sección incluye 4 etapas para diseñar el modelo de negocios de la organización, para establecer el precio del producto y para estimar los costos asociados al proceso de atraer y mantener los clientes en la empresa.

Particularmente, se menciona que es de gran relevancia la protección intelectual de los desarrollos biotecnológicos, pues actúan como un bien de alto valor que pueden rentabilizarse si, por ejemplo, el modelo de negocios del emprendimiento se basa en el licenciamiento de la tecnología desarrollada.

- e. **Sección 5 - ¿Cómo diseñas y construyes tu producto?:** las etapas anteriores están enfocadas principalmente a validar que existe un mercado suficientemente grande en el que se puede llevar a cabo un emprendimiento sostenible en el tiempo, estableciendo los canales y maneras en que se obtendrá valor del cliente. Una vez que todo esto está realizado, esta sección contempla 4 etapas enfocadas en el diseño y construcción del producto que soluciona la problemática del cliente. Para esto, el equipo de trabajo debe construir un producto mínimo viable (PMV), es decir, un producto que sea funcional conteniendo los requerimientos mínimos. El objetivo de este PMV es la obtención de retroalimentación valiosa por parte de los usuarios que hacen uso del PMV. De esta manera, con la información se puede ir perfeccionando el producto.
- f. **Sección 6 - ¿Cómo escalas tu producto?:** esta última sección de la metodología consta de 2 etapas, orientadas a visualizar la expansión del emprendimiento. Para esto se estima el tamaño potencial de otros mercados adyacentes y se define un plan de implementación estratégica que establezca cuál será la ruta para expandir el emprendimiento a futuro.

Cabe destacar que la metodología es genérica, en el sentido de que no fue diseñada para un área específica de desarrollo, por ejemplo, no aborda todos los detalles propios de un emprendimiento biotecnológico. No obstante, la ventaja de este método es que establece un esqueleto de etapas que aplican de manera general para la mayoría de los emprendimientos basados en innovación. De esta manera, a pesar de no ser una metodología específica para biotecnología, de igual forma puede usarse como base para guiar el proceso de desarrollo de un emprendimiento de esta temática. Por otro lado, el autor también destaca que esta metodología puede ser aplicada dentro de un

contexto académico para enseñar a los estudiantes los pasos básicos de cómo levantar un emprendimiento basado en innovación, así como también puede ser usada por aquellas personas que de manera independiente deseen iniciar un emprendimiento.

5.5.2. Design Thinking

Design thinking es una metodología recurrentemente utilizada por diseñadores para la resolución de problemas. Este concepto empezó a desarrollarse de forma teórica en la Universidad de Stanford en California (EEUU) a partir de los años 70, y su primera aplicabilidad con fines lucrativos como "Design Thinking" la llevó a cabo la consultoría de diseño IDEO, siendo hoy en día su principal precursora.

La metodología se desarrolla en torno a 5 pilares los cuales se detallan a continuación:

- a. **Empatizar:** en el design thinking la fuente de información primordial son las personas y lo que estas experimentan en relación con un tema en concreto directamente relacionado con nuestro producto, servicio o la operación del negocio. Por esta razón, el proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando, y también de su entorno. Debiendo ser capaz de ponernos en la piel de dichas personas para entender mejor sus necesidades, problemas y deseos y así ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades.
- b. **Definir:** durante esta etapa, se analizará la información recopilada en la primera fase, si existen áreas de oportunidad y que información realmente aporta valor al proceso y cual simplemente no debemos usar. Este será el momento en el que definiremos los

problemas o desafíos que vamos a tratar de resolver con la metodología y que esperamos añadan valor a la organización y por supuesto a la comunidad.

- c. **Idear:** en esta etapa se promueve la lluvia de ideas, en esta etapa se busca fomentar la participación y reconocer como válidos todos los puntos de vista sin que la gente se sienta intimidada. Se pueden usar diferentes recursos, juegos de palabras, esquemas visuales y colores para que este proceso sea aún más productivo. En esta etapa es vital contar con diferentes puntos de vista, profesiones, áreas de conocimiento y edades.
- d. **Prototipar:** en esta etapa se vuelven las ideas realidad, con la importancia de ser lo más fiel posible a la idea, con el objetivo de ver las posibles soluciones e identificar sus fortalezas y debilidades antes de llevarlo a la realidad. Lo ideal en esta etapa es no incurrir en demasiados costos, pues se trata de explorar varias ideas.
- e. **Testear/evaluar:** Durante la fase de testeo y evaluación se llevará el prototipo a la realidad para que los usuarios validen si existen mejores significativas y si realmente responde a sus necesidades o no. En esta fase se puede evidenciar si se definió correctamente el problema y si el prototipo es lo suficiente fiel a la idea. Teniendo en cuenta que de esta etapa saldrán opciones de mejora, es importante validar y revisar los pasos anteriores para evidenciar cuales deben ajustarse y garantizar que nuestra idea realmente genere valor.

5.5.3. Lean Startup

Esta metodología fue concebida por Eric Ries, la cual aplica el pensamiento lean al proceso de innovación para sentar un nuevo método de gestión de emprendimientos. De esta manera, este método entrega un conjunto de prácticas y herramientas para aprender velozmente del mercado en el que se busca emprender. Para ello uno de los principales postulados de la metodología es evitar la planificación excesiva de los proyectos para salir a experimentar en terreno lo más pronto posible (Ries, 2011). La metodología se basa en tres pasos generales que se detallan a continuación:

- a. **Crear:** Detrás de esta actividad, es desarrollar un producto mínimo viable, que permita conocer a los consumidores para comenzar el proceso de medición y aprendizaje, sin embargo a través de este no se obtendrán respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar a un nivel básico, burdo, si se entiende al cliente potencial y los problemas que tiene. Con este entendimiento se puede crear un consumidor arquetipo, un breve documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto. Este arquetipo es una guía esencial para el desarrollo de producto y asegura que la priorización de decisiones que todos los equipos de desarrollo de producto tienen que hacer diariamente esté en concordancia con el cliente al cual la empresa intenta atraer. Entonces este producto mínimo viable (PMV) ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo.

b. Medir Una vez establecidas las hipótesis que se buscan validar, se deben definir los indicadores que permitan cuantificar y medir la información que se obtenga. Además, se debe definir la metodología del estudio, es decir, determinar que experimentos realizar. Para lograr la medición correcta es necesario poner en la práctica los siguientes puntos:

- **Establecer el punto de partida.** Un PMV permite a una startup obtener datos reales sobre el punto de partida de su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, el valor medio que aporta un cliente a las arcas de la empresa, etc., y esto es valioso como base para el aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto incluso aunque empiece con unas noticias extremadamente malas.
- **Poner el motor a punto.** Cuando se ha establecido el punto de salida, es decir, el PMV la startup puede trabajar para alcanzar el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto. Cada iniciativa de desarrollo de producto, de marketing o de cualquier otra actividad que lleve a cabo una startup debería tener el objetivo de mejorar uno de los factores clave del modelo de crecimiento.
- **Pivotar o perseverar.** El pivoteo permite al equipo aprender cuál es su camino hacia un negocio sostenible verá que las cifras de su modelo aumentan desde los niveles horribles del punto de partida establecido por el PMV y convergen hacia algo similar al ideal del plan de negocio.

Para el pivoteo es clave utilizar los indicadores adecuados. Por muy bien que estén planteados los experimentos que pongan a prueba las hipótesis de valor y crecimiento

de una startup, si no se utilizan los indicadores correctos para evaluar las conclusiones de dichos experimentos, será un desperdicio de tiempo.

- c. **Aprender:** El aprendizaje lo que busca es responder la siguiente pregunta ¿se están haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis estratégica inicial es correcta o se debe hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento. Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor del crecimiento. Para esto existen diferentes pivotes que se pueden formular como acercamiento (zoom-in), de alejamiento (zoom-out), de segmento de consumidor, de necesidad del consumidor, de arquitectura del negocio, captura del valor, motor del crecimiento, de canal, de tecnología entre otros.

5.6. Factores críticos para el desarrollo de un emprendimiento social

Dilucidar los factores que influyen en las probabilidades de éxito en los emprendimientos sociales ha sido objeto de numeros estudios, en donde se diferencian aquellos que son de carácter interno a la organización como los externos.

Los determinantes internos del emprendimiento social ha sido estudiado por variados autores, entre quienes es posible encontrar Ibrahim y Goodwin (1987), Rogoff et al. (2004), Perri (2001), Timmons (1994), Brown y Hanlon (2005), Ramana et al. (2008) y Lussier. (1995) entre otros, quienes consideran beneficio poseer ciertas competencias empresariales

que propician el desarrollo de nuevos negocios, entre estas competencias se encuentran las habilidades gerenciales, desarrollo del negocio, capacidad de general alianzas y vinculación, entre otras.

Tomando como base estudios de casos de emprendimientos localizados en distintas parte del mundo como Asia, África, América Latina y Norteamérica, y que han considerado logros considerables para los beneficiarios de las iniciativas, estos autores agregan otros componentes donde se encuentran la adopción de estrategias que doten a la comunidad de capacidad local para la solución de problemas, ya sea proporcionando instrumentos, organizando movimientos o capacitando a la comunidad para movilizar activos que ya disponen, colocar énfasis en el aprendizaje continuo, donde sus fundadores son, normalmente, personas con una elevada capacidad de liderazgo que han sido capaces trabajar y forjar relaciones con stakeholders muy diversos (Curto, 2012). Estudios de casos chilenos dan cuenta que el éxito depende de competencias propias de la personalidad del emprendedor como el compromiso con el proyecto, la flexibilidad, capacidad de poder adaptarse a nuevos escenarios, y poseer vínculos con otros sectores ya sea público o privado. Otros factores que son propias de la organización emprendedora, se encuentra la capacidad de trabajo en red, poseer vínculo con privados, y la utilización de voluntarios, la forma de organización igual se considera como un factor relevante, la profesionalización de las organizaciones y la relación con la competencia y en lo que respecta a factores externos contienen la facilidad de comunicación con el resto de la sociedad a través de los medios de hoy (Gatica, 2012).

Un estudio de Sharir & Lerner (2006) para emprendimientos sociales en Israel, concluyen la existencia de ocho elementos que influyen en el éxito:

- Red social del emprendedor

- Plena dedicación al proyecto
- Aceptación por parte del público
- Capacidad del producto/servicio de pasar las pruebas de mercado
- Experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección
- Cooperación a largo plazo
- Presupuesto inicial
- Composición del equipo

Uno de los estudios más relevantes de Chile y que dio el puntapié inicial respecto al desarrollo de políticas públicas para el fomento de Innovación Social en el país, fue el realizado por Gatica (2012) “La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo”, en este estudio se identifican factores externos e internos que inciden en el éxito que tienen los emprendimientos sociales:

- **Comunicaciones, ecosistema y trabajo en red:** En lo que respecta a factores externo Gatica se refiere a la articulación con el ecosistema y los medios de comunicación contemporaneos que facilita el darse a conocer y la generación de lazos, este factor es considerado por numerosos estudios de casos, en la guía sobre buenas prácticas para incubadoras sociales basado en el estudio de 30 casos de incubación de destaca la importancia de contar con una amplia red de soporte y apoyo con administraciones públicas, empresas, colaboradores, mentores y asesores/as antes de empezar su funcionamiento. (De la Mata, 2010).

- **Desarrollo del emprendedor y equipo de trabajo:** Particularmente en este ítem Gatica se refiere a características propias del equipo de trabajo como lo son el compromiso con el proyecto, que se refleja en perseverancia y entrega al trabajo, la flexibilidad en relación a tener la capacidad de cambiar el rumbo para poder adaptarse a condiciones distintas y el poseer vínculos con otros sectores (privado y público). Otro factor presente es el que corresponde a los líderes de las organizaciones en donde se destaca el tener líderes conocidos en el rubro de la organización, ello sirve como “puerta de entrada” y “capital de legitimidad” de la misma.

Otros estudios en Chile y Latinoamérica se refiere a las habilidades del emprendedor incluso por sobre el emprendimiento, en Chile existe una tendencia que por muchos es considerada errada en donde se fomenta el emprendimiento, descuidando lo que respecta al desarrollo de emprendedores, poniendo mayor énfasis en que se desarrollen proyectos por sobre personas que sean capaces de ejecutar proyectos con innovación social. Esta realidad se puede contrastar con otros países que han tenido mayor éxito en la materia, particularmente el caso de Europa, donde el desarrollo del emprendimiento se encuentra centrado en el desarrollo del emprendedor, aquí el primer objetivo es conocerse a sí mismos, identificar perfiles y clasificarlos, preocupándose durante muchos años en formar el carácter y temple de los futuros emprendedores durante la educación secundaria y superior. Sólo en etapas posteriores se preocupan de los proyectos de emprendimiento, sus planes, financiamiento, ejecución y gestión (Jarpa, 2007).

- **Herramientas de administración y gestión empresarial:** En la misma línea autores hacen mención en importancia que a la importancia que tiene que el

emprendedor tenga experiencia previa en el campo de la dirección o el haber desarrollado otros proyectos previamente, las habilidades gerenciales puesto que muchas veces tienen una pobre estrategia gerencial, y falta de visión (Zacharakis, Meyer, & Castro, 1999). Por otro lado, Suk & Stearns,(2012) se refieren a factores críticos del éxito en el desempeño de emprendimientos femeninos en Corea, en su revisión de la literatura destacan: la identificación de 15 razones por las que los negocios fracasan o son exitosos: "... capital, mantenimiento de registros y control financiero, experiencia en la industria, experiencia de gestión, planificación, asesores profesionales, educación, dotación de personal, el tiempo del producto / servicio, oportunidad económica, la edad, los socios, los padres, las minorías y de marketing". En resumen, no son pocos los estudios que se refieren a las capacidades del emprendedor en el área de gestión de los emprendimientos como marketing, personal, control financiero y registros así como al área gerencial como la planificación, asesoramiento y conocimiento de la industria.

- **Desarrollo del emprendimiento y la innovación social:** La creación de valor, se presenta como factor fundamental para el éxito del emprendimiento social, si bien la naturaleza de las innovaciones varía mucho, para que esta sea considerada social debe lograr en palabras de Domaski, lograr la inclusión de nuevas prácticas sociales que sean adoptadas por la sociedad, es decir, lograr nuevas formas de hacer las cosas, entre personas y entre organizaciones, con el objetivo de mejorar relaciones y problemas existentes para que funcionen de una manera que no se haya planteado antes.

Como se estudió previamente dentro de los roles que se le presumen a las incubadoras sociales, destaca el rol de formación que cumplen en el apoyo y proceso de generación y surgimiento de nuevas iniciativas sociales, particularmente en relación a la formación de competencias específicas para la creación de una iniciativa, entre otras cosas. Aquí, es posible destacar la importancia en la entrega de herramientas que permita pasar desde la ideación de una solución, su pivoteo y validación de las hipótesis para el desarrollo de la solución, así como herramientas que le permita a los emprendedores la generación y validación del modelo de negocios, solo de esta forma se estará logrando el doble impacto de los emprendimientos con innovación social.

- **Acceso a Financiamiento:** Dependiendo de la etapa de desarrollo en la cual se encuentra un emprendimiento, contar con financiamiento oportuno es un factor que se destaca en todo estudio, siendo considerada una de las partes más críticas de todo emprendimiento y generalmente extremadamente riesgosa para los impulsores iniciales del proyecto. Por lo general, la etapa en la cual los emprendedores requieren mayor apoyo es la de testeo e implementación de la solución (Socialab, 2015).

5.7. Necesidades según estado desarrollo de la innovación social

Tal como se menciona en el Estudio del Diseño de Instrumento para Fomento a la Innovación Social realizado por Socialab el 2010, en donde clasifica los Emprendimientos Sociales en cuatro etapas de desarrollo, en donde en cada una de ellas, y en relación a otros estudios revisados previamente, se hace hincapié en que el ingreso a un ecosistema de innovación social y emprendimiento es de suma importancia en las distintas etapas, para

lograr su objetivo final. Por ejemplo, se plantea los siguientes aspectos relevantes según etapa de desarrollo:

- Gestiación de la idea, es importante que los potenciales emprendedores se acerquen a las herramientas de innovación y emprendimiento, que hoy están brindando en mayor medida las Innovación Sistémica. Que exista un ecosistema que difunda una cultura que haga visible una nueva forma de hacer las cosas a través del emprendimiento y la innovación, y sus herramientas concretas, esto les permitirá consolidar la idea en un modelo de emprendimiento.
- Consolidación de la idea en un proyecto, es decir cuando se gesta una solución técnica y un modelo de negocio, cuando la idea comienza a diseñarse como una propuesta consolidada de emprendimiento social. Es importante que pueda ingresar a un ecosistema de innovación social y emprendimiento, como así también a una red de contactos de la comunidad social que lo asesore en los cambios necesarios para que el proyecto sea viable comercialmente, factible técnicamente y deseable y adaptable por los usuarios finales.
- Prototipo funcional, en esta fase cuando el objetivo principal es la validación de la solución en sus aspectos sociales, técnicos y comerciales. Es decir debe ser deseable y adaptable para su población objetivo, debe solucionar la problemática con resultados positivos en la calidad de vida, y debe tener un modelo de negocio validado por el mercado. Para llegar a este objetivo el emprendedor necesita de muchos actores que le colaboren y la puesta en práctica de diversas herramientas
- En la Consolidación, cuando el emprendimiento social innovador comienza a generar ingresos a partir de un modelo de negocio establecido, y ya no con una dependencia

de subsidios y/o concursos. Aquí es cuando se debe repetir su modelo en contextos similares, y en otros contextos más disimiles. Dependiendo de la naturaleza del emprendimiento las adaptaciones a otros contextos serán mayores o menores, pero considerando que la innovación social privilegia los proyectos que son repetibles en otros contextos. Los recursos que se necesitan en esta etapa son más bien mentores de alta jerarquía, que cuenten con una experiencia vasta. Necesidad que hoy en día se torna complejo para las incubadoras y organizaciones que no han mostrado grandes ventajas en esta etapa. Y esto sobre todo porque el emprendimiento social y la innovación en Chile, aún no cuenta con la tradición que le permite contar con los mentores y referentes de trayectoria que el emprendedor necesita en esta etapa. Contar con herramientas óptimas para los emprendedores sociales de esta etapa es uno de los mayores desafíos que hoy se le presentan al ecosistema.

5.8. El Emprendedor Social

El emprendedor se define como aquel que identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos (Sullivan, 2007). El emprendedor social se define como aquel emprendedor que busca soluciones a problemas sociales (Austin et al., 2006) con la posibilidad de producir un cambio social significativo, de aportar valor social (Beugré, 2011; Corner & Ho, 2010), a diferencia del emprendedor mercamente comercial cuya búsqueda de oportunidades está estimulada por la búsqueda de beneficio y la apropiación del valor, la búsqueda de oportunidades del emprendedor social se encuentra ligada a la motivación

prosocial que presenta el individuo (Batson, 1987) lo que se traduce en el deseo de beneficiar a otras personas incluso sin contraprestaciones pecuniarias.

Las características, motivaciones y habilidades del emprendedor son motivo de estudio puesto que juegan un rol relevante al momento como determinantes del éxito del emprendimiento y muchos de estos inciden en el proceso en el cual se descubren las oportunidades. A continuación, se repasarán algunas de las características que influyen en este descubrimiento, puesto que sin este elemento previo y fundamental el emprendimiento no tendría lugar (Gaglio & Katz, 2001; Ruiz-Arroyo, Sanz Espinosa & Fuentes- Fuentes, 2015).

5.8.1. La Búsqueda de oportunidades del emprendedor social

Respecto al proceso que viven los emprendedores al momento de detectar o buscar oportunidades se encuentran condicionados por una serie de factores que se han estudiado por autores como Shane y Venkataraman (2000) quienes destacan el papel que juega el stock de información (conocimiento) previo y las capacidades cognitivas, ambos necesarios para identificarlas y valorarlas. Sumado a estos Ardichvili et al. (2003) señalan como tercer factor relevante en la identificación de oportunidades el papel de las redes sociales o capital social del emprendedor. Otro factor relevante es el de alerta emprendedora concebida por Kirzner (1979) como la habilidad individual para descubrir fallos del mercado susceptibles de convertirse en oportunidades este incesante, no sistemático y, en muchos casos, no dirigido a un objetivo claro (Kirzner, 2008). La identificación de oportunidades es, por tanto, más un resultado espontáneo derivado de la habilidad del emprendedor que el fruto de una

búsqueda deliberada (Tang, 2009), lo que sugiere que las oportunidades pueden ser percibidas incluso cuando no se buscan activamente (Baron, 2006).

En resumen, el Background o conocimiento del emprendedor resume las características que son relevantes al momento del descubrimiento de oportunidades, este Background no supone necesariamente un conocimiento específico de las habilidades necesarias para la producción del bien o servicio que va a comercializar la empresa sino más bien el conocimiento de los mercados, de las formas de servirlos y de los problemas de los clientes (Simón Moya, Sastre Sánchez, & Revuelto Taboada, 2015), puesto que el descubrimiento de oportunidades están relacionadas con su conocimiento previo, conocimiento que está a su vez relacionado, en gran parte, con la formación y la experiencia laboral del mismo (Ruiz Arroyo, Bojica, Albacete Saez, & Fuentes Fuentes, 2009). Dentro de este conocimiento previo se destacan las siguientes tres características:

- Formación y experiencia previa refuerza el reconocimiento de las oportunidades así como su evaluación (Castrogiovanni, 1996), y además ayuda a la transformación del conocimiento en know-how (Haber & Reichel, 2005). Esta formación influye directamente en el desarrollo del negocio en el futuro, puesto que quienes tienen un nivel de formación relacionada mayor tienen más probabilidades de éxito y supervivencia (Haber & Reichel, 2005; Simón-Moya, Revuelto-Taboada & Ribeiro-Soriano, 2012).
- Cercanía a la problemática, aquellos emprendedores que se encuentran cercanos al foco del problema social previa a la detección de la oportunidad les permite realmente entender el problema y sentir empatía por la persona que sufre los problemas sociales

y, de ahí, una motivación prosocial que tiene un efecto positivo sobre el estado de alerta del emprendedor.

- Cercanía a los emprendedores, este identifica como un tercer factor relevante puesto que el papel de las redes sociales o capital social del emprendedor aportan valiosos activos al emprendedor, ya que proporcionan acceso a información relevante y conocimiento útil, a recursos, a otras redes, e incluso a ganar legitimidad (Bygrave & Minniti, 2000; Elfring & Hulsink, 2003; Jensen & Koenig, 2002).

Estos tres factores confluyen en un factor que es estudiado como Alerta Social, lo que se resume en un proceso incesante, no sistemático y, en muchos casos, no dirigido a un objetivo claro (Kirzner, 1979). La identificación de oportunidades es, por tanto, más un resultado espontáneo derivado de la habilidad del emprendedor que el fruto de una búsqueda deliberada (Tang, 2009), lo que sugiere que las oportunidades pueden ser percibidas incluso cuando cuando no se buscan activamente (Baron, 2006).

5.9. Incubadoras y aceleradoras parte del ecosistema de emprendimiento regional.

El ecosistema regional cuenta con una gran cantidad de actores que se encuentran promoviendo y consolidando emprendimiento en la región, , en lo que respecta a aquellos que se especializan en emprendimiento se encuentran las que se detallan a continuación:

3IE - USM

Es una incubadora enfocada en proyectos de base tecnológica y científica. Potencian la creación, desarrollo y aceleración de empresas de base tecnológica porque creen en el fortalecimiento y el desarrollo innovador. Durante diecisiete años se han preocupado de generar un entorno de colaboración entre la industria, universidades, instituciones de gobierno y centros de investigación y de desarrollo (SSAF-I, Semilla. PRAE, Scale Up).

Chrysalis - PUCV

La Incubadora de Negocios de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), Chrysalis, fue fundada a fines del 2009 en la ciudad de Valparaíso, Chile. En este periodo de tiempo ha destacado como una de las organizaciones más activas en el financiamiento y apoyo a emprendimientos dinámicos de alto impacto en etapas tempranas, enfocada principalmente en negocios tecnológicos basados en la economía digital.

Chrysalis destaca por la operación del fondo SSAF de capital semilla de Corfo, su principal aliado, donde ha asignado a la fecha cerca de US\$2.3MM, contando para los próximos años más de US\$4MM destinados al cofinanciamiento de emprendimientos con alto potencial de crecimiento.

Garage – UAI

Garage UAI depende del Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología de la Universidad Adolfo Ibáñez (CIET UAI), presta servicios de soporte y coordinación académica al Master of Science en Innovación y Emprendimiento (MIE) y se sustenta gracias al esfuerzo conjunto de la Escuela de Negocios y la Facultad de Ingeniería y Ciencias para guiar a los estudiantes en materias de emprendimiento e innovación. Cuenta con un espacio colaborativo y programa de pre aceleración para alumnos UAI .

Red de Emprendimiento – INACAP

La red de emprendimiento busca conectar la oferta de servicios y la agenda de emprendimiento INACAP. A través de la red se puede acceder a formación temprana en liderazgo y emprendimiento. A través de la incubadora INACAP, parte de la red de emprendimiento se potencia el desarrollo de emprendimientos dinámicos, de impacto real y transformador en etapas tempranas de desarrollo, habilitando todo lo necesario para su entrada al mercado, con el fin de potenciar o generar sus primeras ventas.

Acción Emprendedora

Programa de incubación que consiste en la asesoría y acompañamiento a emprendedores con negocios de alto potencial de crecimiento. A partir de un plan de acción integral, elaborado por un equipo multidisciplinario de expertos compuesto por un consultor de las ciencias económicas, un abogado, y un diseñador gráfico, se trabaja con el fin de lograr un aumento considerable en ventas y canales de comercialización; bancarización y obtención de fondos públicos y privados; y mejora en imagen corporativa y packaging, entre otros.

Este servicio tiene una duración de siete a doce meses y contempla dos líneas de trabajo: Incubadora de Negocios, para emprendimientos tradicionales, e Incubadora Social, para empresas sociales, corporaciones y fundaciones.

5.10. Actores que promueven y fomentan la innovación social a nivel nacional

Hacia lo más específico existen iniciativas de carácter regional que buscan promover y fomentar la innovación social en específico, entre ellas se encuentran las siguientes:

ASHOKA

A nivel mundial Ashoka es la red mundial por excelencia de promoción y fomento del emprendimiento y emprendedor social, es una de las mayores redes internacionales de emprendedores sociales. El 2016 se realizó una cumbre de ASHOKA Minka en la ciudad de Valparaíso.

CRIIS – UVM

Es una red que elabora, articula y ejecuta investigación, formación y proyectos que contribuyan a la inclusión e innovación social en la Región de Valparaíso, para el desarrollo de los territorios de la Región de Valparaíso.

Lo que busca es generar y validar un modelo de vinculación y gestión de la inclusión e innovación social (IIS) en sectores y grupos vulnerables de la región, a través de un trabajo de investigación e intervención conjunta de los aliados estratégicos, para contribuir al desarrollo de la innovación social.

3IS – USM

Dependiente del 3IE, su misión incentivar los emprendimientos con innovación social que incorporen innovación tecnológica al interior de la Universidad y en la comunidad en general, demostrando, a su vez, que esto es factible.

Esta unidad, a través de su equipo de trabajo de 3IE y LASIN, ha adoptado una de las definiciones de innovación social, entendiéndola como el cambio de comportamiento de un

grupo de personas o de una comunidad, en búsqueda de una mejor calidad de vida, resolviendo alguno de los desafíos sociales.

Este es un proyecto de tres años que busca también comenzar a establecer esta nueva dimensión de difusión dentro del 3IE, cuya línea es buscar emprendedores e innovadores que tienen como primer objetivo la innovación social, es decir, proyectos que buscan cambiar el comportamiento, relación y/o forma de organizarse de grupos de personas o comunidades, con innovación tecnológica.

Unidad de Innovación Social- UPLA

La Unidad de Innovación Social tiene como propósito contribuir en el logro de sus objetivos generando una dinámica de alerta permanente en cuanto a las problemáticas sociales, políticas y culturales del territorio, como asimismo de la sociedad local, comunal y regional. Al mismo tiempo, genera oportunidades de vinculación académica y estudiantil en todas sus manifestaciones, promoviendo ese vínculo desde la docencia e investigación que le sean propias.

GEN-E

Incubadora social que se encuentra al alero de la Pontificia Universidad Católica De Valparaíso, inicia la incubación a emprendimientos sociales bajo al alero de los SSAF-S de CORFO el 2015.

Programa regional de IS – CORFO

Pone a disposición fondos para el desarrollo de innovaciones sociales según la etapa de desarrollo en la que se encuentran los ya nombrados SSAF-S y prototipos de innovación línea 1 de CORFO.

5.11. Programas para el reconocimiento de Innovadores Sociales

YouthActionNet – UAB

Programa de apoyo a emprendedores sociales jóvenes de la UAB y la International Youth Foundation a través del cual, desde el año 2010 se reconoce el trabajo en Chile de 10 emprendedores sociales.

Durante los años 2016 y 2017 y gracias a la integración del Instituto Profesional AIEP se implementaron 9 talleres en 8 ciudades, desde Antofagasta a Puerto Montt, en los cuales se convocó a la comunidad en general a conocer y aprender sobre innovación y emprendimiento social. Estos talleres fueron dictados por nuestros fellows, ganadores de YouthActionNet Chile en versiones anteriores, y llevados a cabo en diferentes sedes del Instituto Profesional AIEP en regiones.

5.12. Programas de incubación para emprendimientos sociales

En contraste con las numerosas incubadoras de negocios que existen a nivel mundial, son más escasas las experiencias de incubadoras que se han especializado en emprendimientos sociales, haciendo una revisión de artículos, noticias, premiaciones y reconocimiento de estas últimas, es posible distinguir a nivel internacional los casos de SocialNest, Ship2b, a nivel nacional destacan los casos de Socialab.

5.12.1. Programa de incubación Socialnest

5.12.1.1. *Breve descripción Socialnest*

Socialnest busca impulsar empresas sostenibles que buscan generar un impacto social. Apoyan a personas generosas que se rebelan ante la realidad de su entorno y están decididas a actuar. Se basan en el apoyo a las personas, bajo la premisa de que una idea social puede prosperar o puede quedarse en el camino, pero las cosas que aprendes y las experiencias que vives durante el proceso nunca se pierden. Todas las personas que pasan por Socialnest adquieren conocimientos y habilidades que llevarán consigo para siempre y les ayudarán a impulsar nuevos proyectos en el futuro.

5.12.1.2. *Metodología de trabajo*

Para cumplir con sus objetivos Socialnest desarrolla distintos programas que cumplen objetivos diferentes según el foco de la convocatoria y el grado de desarrollo que tengan los emprendimientos que se convocan, entre los programas desarrollados se destacan los tres siguientes:

Departure Lab

Programa diseñado para validar el proyecto y descubrir su potencial, en este programa se cuenta con acceso a formadores y mentores de alto nivel que ayudarán a desarrollar la propuesta inicial en particular se desarrollan las siguientes actividades:

- Sesiones presenciales para desarrollar tus habilidades emprendedoras
- Validación de tu modelo de negocio con la ayuda de profesionales especializados
- Claridad estratégica, motivación e ideas con los pies en el suelo

Driving Program

Un programa de incubación diseñado para que aquellos proyectos que tengan el objetivo de solucionar un problema social o medioambiental se transformen en una realidad. Con ese programa las Startups que se encuentran en fases tempranas puedan validar su modelo de negocio y prepararse para identificar los principales canales de captación de beneficiarios, usuarios o clientes o crecer en tracción (facturación). A través de metodologías innovadoras, Driving Program tiene como objetivo conseguir que cada Startup de Impacto participante pueda desarrollar un modelo de negocio rentable, sostenible, repetible y escalable. En concreto se tiene acceso a las siguientes actividades:

- 170 horas de formación en finanzas, marketing, ventas, aspectos legales y otros aspectos empresariales.
- Se entregan herramientas necesarias para realizar pruebas, validar tu propuesta de valor y preparación para seducir a los inversores.
- Asesorías individualizada
- Metodologías para pulir la propuesta de valor y acceder a financiación
- Sesiones con mentores especializados en estrategia e inversión
- Apoyo en la búsqueda de financiación privada
- Financiación de 5k a la mejor startup de impacto, espacio de trabajo, red de contactos.
- Visibilidad y difusión conexión con inversores y partners estratégicos.

Advanced Focus

Durante este programa se apoya al emprendedor a encontrar una fórmula de crecimiento sostenible para que logre acelerar su Startup sin perder el foco. Este programa de aceleración y crecimiento cuenta con las siguientes actividades

- Programa enfocado a que la empresa social gane impulso
- Sesiones presenciales con mentores especializados en estrategia e inversión
- Accede a inversores que estimulen áreas específicas de tu proyecto

5.12.2. Programa de incubación UNLTD Spain

5.12.2.1. *Breve descripción de UNLTD Spain*

UnLtd Spain (Fundación Social Business) se presenta como una aceleradora de empresas de impacto social, es una organización que divulga, promueve e impulsa el emprendimiento de impacto proporcionando formación, asesoramiento y financiación a proyectos de emprendimiento que busquen cambiar las reglas del juego. Su objetivo es fomentar la creación y el desarrollo de proyectos de emprendimiento que entreguen soluciones eficientes, innovadoras y de impacto, que den respuesta a retos sociales y medioambientales, pero siempre viables desde un punto de vista empresarial

Lo hacen uniendo a corporaciones que buscan modelos más ágiles, promover la innovación, y poner su granito de arena en el planeta, con Startups que necesitan un impulso para generar ese impacto social que desean. El resultado de esta conexión genera una relación en la que todos ganan, y la sociedad también, mediante el impacto social y los nuevos productos/servicios innovadores que generan las empresas y las Startups.

5.12.2.2. Metodología de trabajo

Para dar cumplimiento a su objetivo, a lo largo del año trabajan con diferentes convocatorias a programas de apoyo para que emprendedores de impacto social se inscriban. Para ser parte del programa es necesario ser parte de un proceso de selección que considera varias fases se analiza cada uno de los proyectos presentados poniendo énfasis en las tres siguientes aristas: el impacto social de proyecto, la sostenibilidad económica y las habilidades de liderazgo de los emprendedores parte del proyecto. Para lograr esto se trabaja desarrollando distintos programas según la fase de desarrollo de cada proyecto:

Programa Idea

Dirigido a proyectos en fase inicial tiene por objetivo introducir a personas con talento en el mundo del emprendimiento social. Gracias a un acompañamiento formativo a través de su participación en el curso de experto en innovación y emprendimiento social impartido en colaboración con la UNED; y a una financiación de 1.000 euros, personas con ideas de emprendimiento social avanzadas pueden progresar a su propio ritmo, con un apoyo adecuado que les permita el desarrollo de la confianza y las habilidades empresariales necesarias, en concreto los participantes de este programa podrán tener acceso a las siguientes actividades:

- Formación
- Asesoramiento en todas las áreas de negocio
- Mentorización
- Acceso a red de contactos
- Financiación para hacer de sus proyectos una realidad medible y sostenible

- Tiempo de ejecución: ocho meses.

Programa Crece

Programa va dirigido a personas o equipos que ya han creado una empresa social y que pueden demostrar más de un año de andadura. Los beneficiarios son considerado GameChangers capaces de demostrar un modelo de negocio viable y un impacto social escalable. Además del acompañamiento, la asesoría y la formación proporcionada, los proyectos seleccionados reciben un capital de hasta 10.000 euros a fondo perdido. De este modo, el programa CRECE tiene como propósito principal preparar a los GameChangers CRECE para la captación y gestión de la inversión necesaria para su consolidación y crecimiento. En concreto el programa se desarrolla considerando las siguientes etapas:

- Diagnóstico y fijación de objetivos inicial de los proyectos, este diagnóstico se desarrollará en las siguientes dos aristas:
 1. Aspectos del negocio: modelo de negocio, propuesta de valor , medición de impacto social/ ambiental , mercado objetivo , acceso al mercado , operaciones , rr.hh, gestión y planificación financiera , financiación, gobernanza , normativa y aspectos regulatorios.
 2. Aspectos del emprendedor: estrategia, marketing estratégico, financiación, legal y otros aspectos.
- Mentoring : acompañamiento de mentores. Estos serán banqueros senior de Banca Privada de Edmond de Rothschild en España. Los mentores acompañarán a los proyectos durante todo el programa, teniendo acceso a ellos a través de reuniones regulares en función de las necesidades del proyecto. Para la asignación del mentor

adecuado, se llevará a cabo un proceso de “emparejamiento” del que formarán parte tanto el mentor como el emprendedor .

- Formación: El acceso a formación se realizará en dos instancias las cuales se detallan a continuación:
 1. Formación Días CRECE: considera la realización de un seminario de dos días con el que se pretende lanzar el programa, generar relaciones entre los emprendedores integrantes del mismo y trabajar aspectos básicos de la fase de crecimiento en la que se encuentra el proyecto y del emprendimiento de impacto.
 2. Formación continua: a lo largo del programa se llevarán a cabo 2 sesiones adicionales de formación con el objetivo de cubrir aquellas necesidades detectadas en el grupo de emprendedores. Dichas sesiones tendrán una duración media de 4 horas.
- Asesoramiento constante según las necesidades concretas detectadas en la autoevaluación, los emprendedores CRECE recibirán apoyo personalizado de asesores individuales y grandes firmas en los ámbitos de estrategia, marketing, financiamiento, legal y otros aspectos.
- Acceso a Networking building y oportunidades que les brinda el ecosistema: Aquí se destacan la organización de encuentros offline y online junto con el intercambio de recursos (charlas, publicaciones, webinars y otros), se fomenta el trabajo en red entre los emprendedores y los colaboradores de UnLtd Spain así como con el resto de los actores del ecosistema de emprendimiento en general y de impacto en particular. Adicionalmente, para las empresas de impacto participantes en el Programa interesadas en ofrecer sus servicios al Ayuntamiento de Madrid, UnLtd Spain

canalizará dichas peticiones a la Mesa de Innovación del Ayuntamiento de Madrid donde los emprendedores, bajo cumplimiento de los criterios establecidos, podrán presentar sus productos y servicios a las distintas áreas del ayuntamiento (movilidad, urbanismo, etc.) a través de la iniciativa “Innocastings”.

- Visibilidad del Startup en donde se apoya en su gestión con los medios de comunicación y en sus redes sociales propias con el fin de darles una máxima visibilidad. Adicionalmente, dará difusión al programa y a sus integrantes en diferentes medios de comunicación de manera que se pone en valor la labor realizada por cada uno de los proyectos integrantes. En función del sector de la startup, UnLtd Spain podrá invitar a las startups a participar en sesiones de visibilización (presentaciones) de su impacto.
- Certificación B CORPORATION: Como parte del programa, se recibirá apoyo de “Roots for Sustainability” para certificarse como B Corporation, con el objetivo de fomentar la mejora continua por un lado y por otro generar confianza en los posibles inversores futuros del proyecto GAMECHANGING.

5.12.3. Programa de incubación de UNLTD Spain

5.12.3.1. *Breve descripción de UNLTD Spain*

Ship2B es una fundación sin ánimo de lucro con sede en Barcelona, y fundada por profesionales, empresarios e inversores con experiencia tanto en el campo del sector público, social y de negocios. Trabajan con emprendedores, empresas e inversores para generar, acelerar y financiar proyectos sociales de alto impacto, profesionales y rentables. Buscan fomentar el emprendimiento social y la inversión de impacto como forma de mejorar la

sociedad complementaria al sector público y la filantropía. Su objetivo es fomentar la existencia de empresas sociales capaces de solucionar los problemas más acuciantes de nuestra sociedad de forma efectiva y escalable, y rentable.

5.12.3.2. Metodología de trabajo

Para el logro de sus objetivos, la articulación de sus actividades se da entorno a la ejecución de tres programas junto con una comunidad de inversores de impacto, estos programas se detallan a continuación:

B challenge

El objetivo es el surgimiento de nuevos proyectos de innovación social entorno a retos concretos, facilitando su pilotaje y la puesta en marcha de estos mismos, este programa se apoya en 3 actividades claves:

- Ser parte de un programa de formación intensivo
- Ser parte de un proceso de aceleración
- Creación de un ecosistema de apoyo a los emprendedores

B ready

B Ready es un programa de aceleración y financiación que permitirá, a través del go to market y alianzas estratégicas con grandes empresas de tu sector, impulsar los proyectos y conseguir las métricas necesarias para presentarte a nuestro vehículo de coinversión y nuestra comunidad de inversores de impacto. El objetivo de este programa es acelerar startups sociales para reforzar su estrategia, comercialización, equipos y prepararlas para la búsqueda

de financiación de impacto. A través del programa se tiene acceso a las siguientes actividades:

- Mentoring especializado, en donde se trabajará con expertos de diferentes ámbitos que permitirá acelerar el “go to market” del proyecto maximizando el impacto social.
- Conexión con la comunidad de grandes empresas e instituciones referentes que ayudaran a implementar el plan comercial e incrementar las ventas.
- Apoyo comunicacional para dar visibilidad al proyecto a través de los canales de difusión y la elaboración de una estrategia conjunta para los medios de comunicación.
- Acceso a financiamiento donde se podrá acceder al vehículo de coinversión y red de inversores de impacto, así como apoyo en el proceso de negociación para completar con éxito la ronda de inversión. Fuente: <https://www.ship2b.org/b-ready/>

B invest

Es un programa de coinversión en donde se selecciona a las Startup con más potencial y tras una evaluación de los principales aspectos económicos y sociales de la empresa se invierte y presenta a la red de inversores de impacto. A través del programa Ship2B invierte en Startup de impacto social con más de 1 millón de euros para impulsar la expansión e internacionalización de los proyectos. El objetivo es conectar proyectos ya preparados para acceder a inversión o financiación de impacto. A través del programa se tiene acceso a las siguientes actividades:

- Validación del impacto social: maximizando y visibilizando el impacto social del proyecto, con la ayuda de los expertos, y así captar el interés de la comunidad de inversores de impacto.
- Acceso a financiamiento: a través del comité de inversiones del B-Fund, el que actúa como un vehículo de coinversión, evalúa el proyecto para ser aprobado y poder acceder a la inversión solicitada.
- Complementa la inversión: Una vez aprobada la inversión por parte de B-Fund, tu proyecto será presentado a nuestra red de inversores de impacto para complementar tu ronda de inversión. Fuente: <https://www.ship2b.org/b-invest/>

5.12.4. Programa de incubación de Socialab

5.12.4.1. *Breve descripción de Socialab*

Socialab es una red de solucionadores de problemas, buscan ampliar 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.

5.12.4.2. *Metodología de trabajo*

Para el logro de sus objetivos el modelo de trabajo de Socialab es a través de la investigación y visibilización de los problemas que afectan a una comunidad, a una región o al mundo, para luego, de la mano de las organizaciones, convertirlas en Desafíos, a través de estos se hace un llamado a las miles de mentes creativas, con talentos y conocimientos

diversos, que hacen parte de una plataforma global de innovación abierta, para que propongan ideas que podrían acabar o mitigar los efectos de dicha problemática, y que, además, tengan el potencial de convertirse en empresas, que generen a su vez nuevas oportunidades, tanto para el mundo, como para las mismas organizaciones que los apoyan. Así cada uno de estos desafíos o convocatorias, opera y busca emprendedores con proyectos en diferentes fases del estado del emprendimiento, desde el grado de idea al grado de consolidación y aceleración.

Convocatoria Etapas tempranas

En las etapas tempranas, a través de su área de Innovación y Desarrollo que detecta problemas y oportunidades, y se desarrollan concursos que permiten la generación de ideas a través de una plataforma de innovación abierta, los proyectos seleccionados entran al proceso de incubación donde reciben los siguientes servicios:

- Apoyo en el desarrollo y testeo de las soluciones propuestas.
- Seguimiento constante a los del proyecto en un modelo en donde se detectan las necesidades específicas y se articulan recursos para satisfacerlas,
- Acceso a mentorías: En esta etapa la organización brinda mentores y asesoría en algunas habilidades como son: pitch, diseño de teoría de cambio, modelos de testeo e iteración del proyecto; y finalmente los proyectos que son seleccionados reciben financiamiento.
- Acceso a redes de contacto con actores claves para el proyecto y financiamiento, espacios de desarrollo tecnológico, capacitación en finanzas o legal.
- Acceso a mentorías A su vez brindan mentorías, talleres de habilidades blandas, espacios de trabajo, y una campaña de comunicación y marketing. Una vez que los

emprendedores terminan su ciclo formal siguen siendo parte de la red de Socialab, brindándose así mutua ayuda, sobre todo se siguen articulando actores claves para los emprendimientos maduros, a la vez que los emprendedores avanzados sirven de guía de los más nuevos.

Convocatoria Etapa Consolidación

Por otra parte a través del área de start-up trabaja en los siguientes aspectos

- Creación de prototipos Implementación y la replicabilidad. Así los los proyectos de emprendimiento pasan por etapas previamente estructuradas en las que son evaluados a partir de diversos criterios. En el área de Start-up cada proyecto cuenta con un ejecutivo que hace seguimiento del proyecto en un modelo en donde se detentan las necesidades específicas y se articulan recursos para satisfacerlas, ya sea redes de contacto con actores claves para el proyecto y financiamiento, espacios de desarrollo tecnológico, capacitación en finanzas o legal, etc.
- A su vez brindan mentorías, talleres de habilidades blandas, espacios de trabajo, y una campaña de comunicación y marketing. Una vez que los emprendedores terminan su ciclo formal siguen siendo parte de la red de Socialab, brindándose así mutua ayuda, sobre todo se siguen articulando actores claves para los emprendimientos maduros, a la vez que los emprendedores avanzados sirven de guía de los más nuevos

5.13. Antecedentes Incubadora GEN-E

5.13.1. Historia de la incubadora

La incubadora Social Gen-E, se origina a mediados del año 2013, a partir de un exitoso recorrido en el Programa de Emprendimiento Social PUCV que realizó diversas actividades con el apoyo de CORFO y Fundación Techo en el año 2012. Su labor se orienta a desarrollar innovación con impacto social y emprendimiento a personas en contexto de vulnerabilidad social.

A través de los años, se ha consolidado como un programa señero que trabaja con modelos de gestión y trabajo para el fomento al microemprendimiento, emprendimiento cooperativo e innovación social; que incluyen sistemas integrales de apoyo técnico, interdisciplinario y metodológico. Por medio de capacitaciones y asesorías que les permita capacitarse para el desarrollo de sus habilidades emprendedoras y, crecimiento y gestión de sus propios negocios.

5.13.2. Misión

Entregar una red de apoyo y vinculación integral, para aquellas personas en situación de vulnerabilidad de la región de Valparaíso y, de igual manera, a quienes estén desarrollando modelos de innovación que permitan resolver problemáticas de interés público y generar un valor social.

5.13.3. Visión

La visión de Gen-E es ser un referente a nivel regional y nacional, en programas de emprendimiento social, que permitan reducir todas aquellas brechas y problemáticas sociales de la comunidad circundante, a través de un soporte interdisciplinario y económico a emprendedores en contexto de vulnerabilidad e innovadores sociales

5.13.4. Objetivos de la incubadora

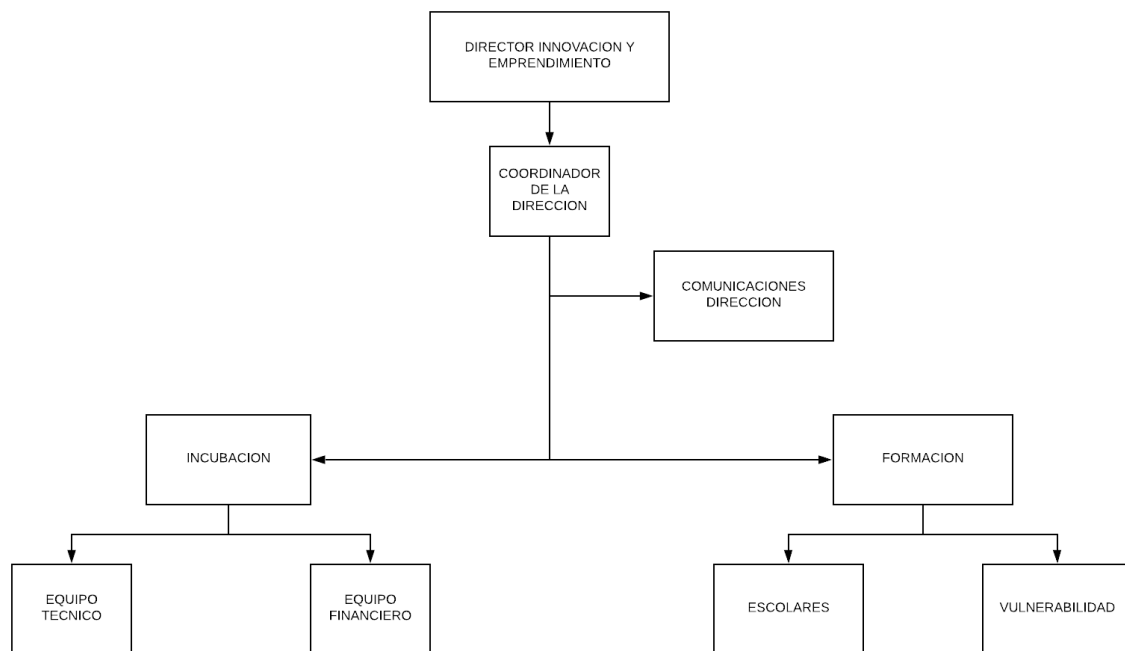
- Brindar apoyo técnico y metodológico a través de un equipo interdisciplinario
- Estar al servicio de la sociedad porteña.
- Lograr nuevas formas de vinculación efectiva en la comunidad y sociedad.

5.13.5. Programas de la incubadora

Incubadora GEN-E ejecuta 5 programas que buscan apoyar el emprendimiento en poblaciones vulnerables y proyectos de innovación social, entre los cuales se encuentran

- Ciclo del Emprendedor
- AlCubo
- Despega del Aula
- Clubes Escolares
- Incubación de emprendimientos conducentes a Innovación Social

5.13.6. Organigrama de funcionamiento



4. METODOLOGÍA

En la siguiente sección se detalla la metodología a utilizar para el logro de los objetivos propuestos para este trabajo de título.

4.1. Fase 1: Análisis y revisión bibliográfica

El objetivo de esta sección es realizar una revisión y análisis bibliográfico de la literatura existente. En esta sección se estudiarán aspectos generales respecto a la innovación social, el emprendimiento con innovación social y las metodologías utilizadas por otras incubadoras sociales que permita responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades del emprendimientos conducente a innovación social en cada una de sus etapas de desarrollo?
- ¿Cuáles son los factores que inciden principalmente en el éxito de un emprendimiento social?
- ¿Cuál son las características que debe poseer el emprendedor social? Y ¿Cuál es la importancia de estas?
- ¿Qué elementos comunes existen en las metodologías de incubación de emprendimientos sociales? ¿De que manera estos procesos y actividades inciden en mejorar los índices de éxito del emprendimiento social?

4.1.1. Fuentes de información

Para el logro de esta fase se hará uso de fuentes secundarias de información toda la información entregada en el informe proviene de estudios, noticias, reflexiones y antecedentes

especializados conseguidos de la investigación oportuna y detallada de diarios, papers, libros, reseñas, estudios, tesis, entre otros.

4.2. Fase 2: Diseño de una propuesta preliminar de metodología de incubación

En esta etapa se busca desarrollar una primera aproximación de la metodología de incubación a partir de la revisión de fuentes secundarias de información que permita identificar los principales factores que inciden en el éxito de un emprendimiento social, y una revisión de las etapas ejecutadas por otras incubadoras en sus procesos de incubación de emprendimientos sociales. La construcción de la versión preliminar se desarrollará en dos etapas:

- Etapa 1: A partir de la literatura y experiencia analizada, se define una estructura general de las etapas que se deben considerar para el desarrollo de la innovación social en el emprendimiento las dimensiones que se deben considerar durante la metodología de incubación.
- Etapa 2: Definida la estructura general, se recogen del análisis los aspectos propios de un proyecto de innovación social para agregar, modificar, quitar o reforzar pasos de la metodología estructurada en la etapa 1.

4.3. Fase 3: Levantamiento y análisis de la información

Para profundizar el estudio se levanta información de distintos actores vinculados con el emprendimiento social, ejecutivos de incubación de GEN-E, emprendedores parte del proceso de incubación y expertos externos vinculados a emprendimientos con innovación social. Con esta

información se busca realizar un análisis del entorno a modo de diagnosticar la situación actual del ecosistema de emprendimiento en relación con el emprendimiento social. Además, el estudio permite detallar los pasos y factores principales que influyen en el proceso de desarrollo de un emprendimiento social.

El estudio se basa en la metodología descrita por Sampieri (2006) en el libro Metodología de la Investigación, contemplando las etapas de selección, diseño e implementación de los instrumentos, de acuerdo con el público objetivo, para el posterior análisis mediante categorización e interpretación de la información obtenida.

4.3.1. Herramienta utilizada

Para lograr este punto, se hará uso de entrevistas semiestructuradas, la cual es una herramienta que permite recoger datos de carácter cualitativo y directo, consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador (Malhotra, 2008)

4.3.2. Muestra General

Como se detalló la muestra a utilizar corresponde a expertos externos, ejecutivos de incubación de Gen-e y emprendedores de innovación social los cuales se detallan a continuación.

4.3.2.1. Expertos Externos

Los expertos externos serán encargados de programas que promuevan y fomenten la innovación y emprendimiento social en la región, el diseño del cuestionario se realizará con la finalidad de diagnosticar y conocer su percepción respecto la situación actual del ecosistema de innovación y emprendimiento social en la región, y el desarrollo de ellos, en particular se construye un set de preguntas que busca abordar las siguientes temáticas (Anexo 1)

- Conocer su opinión respecto al desarrollo y consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación social.
- Conocer su percepción en cuanto a los factores que propician el surgimiento de innovación social en la región.
- Indagar sobre su percepción respecto a las debilidades que presentan los emprendedores sociales al momento de desarrollar sus proyectos.
- Obtener su opinión respecto los servicios que debiese entregar una incubadora de emprendimiento social en la región.

Cabe destacar que se permite a los entrevistados comentar sobre nuevos tópicos distintos que fueran relevantes para los fines de la entrevista.

4.3.2.1.1. Muestra Expertos Externos

Para la elección de los entrevistados se privilegian los siguientes criterios:

- Participación en programas que promuevan la innovación social en la región: Se considerarán expertos a aquellas personas que sean parte de algún programa, que

conozca y maneje conceptos de innovación social y que haya experimentado en la práctica el desarrollo de emprendimientos con innovación social.

- Conocer el ecosistema de innovación y emprendimiento social en la región: en relación a conocer los actores existentes y proyectos que se hayan desarrollado en la región, que permita tener una visión global de lo que ocurre en cuanto al desarrollo de emprendimiento con innovación social.

Los entrevistados se contactan mediante correo electrónico para coordinar la sesión. En total se realizan tres entrevistas de manera presencial con una duración promedio de 45 min. En todos los casos, los entrevistados acceden a dejar un registro auditivo de la entrevista que es usado de manera anónima para el posterior análisis de la información recopilada.

Terminadas las entrevistas, se lleva a cabo el proceso de análisis de datos mediante estudio de patrones, categorización, codificación, síntesis y agrupamiento de la información para luego realizar la interpretación y desprendimiento de las principales conclusiones. Particularmente los entrevistados corresponden a

- Rodrigo Sanchez- CORFO
- Waldo Valderrama- 3IS UTFSM

4.3.2.2. Ejecutivos de incubación GEN-E

El cuestionario de preguntas se diseña con el objetivo de ahondar en la experiencia de los ejecutivos como encargados de la incubación de GEN-E, conocer los procesos que se ejecutaron y diagnosticar los procesos internos. De esta manera, las preguntas, presentes en el Anexo 2, se

diseñan en torno a los siguientes temas, permitiendo a los entrevistados comentar sobre nuevos tópicos considerados relevantes para los fines de la entrevista:

- Conocer su opinión respecto al desarrollo de innovación social en la región.
- Conocer su experiencia en la incubadora como encargado de la incubación de emprendimientos sociales.
- Conocer su percepción respecto las principales falencias presentadas por los emprendedores sociales seleccionados por GEN-E
- Obtener su opinión sobre la metodología propuesta para la incubación de emprendimientos con innovación social en GEN-E.

4.3.2.2.1. Muestra de ejecutivos de incubación GEN-E

Debido a que la incubadora ha tenido tan solo 3 encargados de incubación, se decida entrevistar al 100% de los encargados de incubación. Las personas externas se contactan mediante correo electrónico para coordinar la entrevista. En total se efectúan tres entrevistas, con una duración promedio de 28 min. Todas las entrevistas se registran auditivamente, de manera anónima, para el posterior análisis de la información recopilada. Terminadas las entrevistas, se aplicó la misma metodología de análisis usada para las entrevistas de los expertos.

- Pablo Zamora
- Patricio Menares

4.3.2.3. Emprendedores Sociales

Para los emprendedores se realizan entrevistas semiestructuradas, las preguntas orientativas se diseñan con el objetivo de diagnosticar y conocer la percepción personal de los emprendedores sobre el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en la región, su autodiagnóstico de acuerdo al proceso de incubación vivenciado en GEN-E y su percepción respecto a los aspectos considerados en la metodología de incubación propuesta:

- Conocer el estado actual de los emprendimientos sociales y los factores que propiciaron llegar a ese estado.
- Conocer la motivación de los emprendedores para haber desarrollado proyectos de innovación social.
- Conocer su experiencia como incubados por GEN-E y la identificación de las principales fortalezas y debilidades del proceso.
- Conocer su percepción respecto a los aspectos considerados en la metodología de incubación propuesta.

Los entrevistados se contactan mediante correo electrónico para coordinar la sesión. En total se realizan 4 entrevistas de manera presencial con una duración promedio de 45 min. En todos los casos, los entrevistados acceden a dejar un registro auditivo de la entrevista que es usado de manera anónima para el posterior análisis de la información recopilada.

Terminadas las entrevistas, se lleva a cabo el proceso de análisis de datos mediante estudio de patrones, categorización, codificación, síntesis y agrupamiento de la información para luego realizar la interpretación y desprendimiento de las principales conclusiones.

- Temahatu
- Baños BIS

- Yo Más
- Más Inclusión

4.4. Fase 4: Elaboración de la versión final de la metodología

En esta última fase se busca entregar una propuesta que complemente la propuesta preliminar de incubación, gracias a la sistematización de los procesos y etapas identificados gracias a los análisis realizados en la fase previa, permitiendo el diseño de una propuesta de metodología de incubación que considere las fortalezas y oportunidades y haga frente a las debilidades y amenazas detectadas para la incubadora. Para cada una de los procesos y etapas propuestas se considera una descripción y actividades claves que son necesarias en cada una de ellas. Adicionalmente, existen sugerencias y consideraciones que se deben tener respecto a su ejecución.

5. DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PRELIMINAR DE INCUBACIÓN

5.1. Análisis de la información recopilada

5.1.1. Análisis metodologías de incubación del emprendimiento con innovación social.

A diferencia de lo que ocurre con los emprendimiento tradicionales meramente comerciales, los emprendimientos que están ligados a la innovación y particularmente los ligados a innovación social deben enfrentar un doble desafío, por un lado desarrollar una propuesta comercialmente viable que logre insertarse en el mercado para ser sostenibles en el tiempo, pero por otro lado deben tener la capacidad de introducir en la sociedad una innovación que genere el impacto social esperado por el emprendimiento, por esta razón es que una incubadora especializada en emprendimientos sociales debe cumplir un rol dual en lo que respecta a la incubación de emprendimientos sociales, logrando por un lado incubar un emprendimiento desde el punto de vista del negocio, es decir lograr que sea económicamente viable y por otro lado desde el punto de vista social, lo que significa que la innovación pueda ser adoptada por el usuario y lograr generar el impacto social propuesto por el emprendimiento, de esta manera los emprendimientos sociales generan un doble impacto desde el punto de vista comercial y social.

Por esta razón es que si bien las metodologías utilizadas para el desarrollo de emprendimientos a través de métodos ágiles como Business Model Design, Business Model Generation, Agile Development y Customer Development, métodos que pueden ser resumidos en la práctica de Lean Startup que básicamente su propuesta es “prueba lo antes

posible para equivocarse barato y mejorar” o métodos como el Design Thinking, que ponen en el centro del desarrollo de productos en base a la observación y participación del usuario tiene la misma finalidad que es probar de manera constante con la finalidad de equivocarse de manera temprana y mejorar. A la innovación social, más que poner su centro en el desarrollo de un producto tecnológico con determinadas características, es que la adopción de lo que se produzca y se adopte por el usuario, genere cambios sistémicos en su entorno, impactando de manera positiva a la sociedad provocando cambios sociales, este aspecto es fundamental e independiente de la metodología que se utilice para el desarrollo del producto o servicio, es importante nunca perder al usuario como centro del desarrollo.

Ahora bien, independiente de la metodología ágil que se utilice es posible rescatar de todas elementos comunes que se detallan a continuación, y además teniendo la salvedad que hay que tener respeto a estas métodos para lograr el desarrollo de innovación social, y como deben adaptarse los métodos para que los emprendimientos no pierdan su foco social. En resumen los elementos comunes son los siguientes:

- Identificar el problema o la necesidad que no ha sido resuelta, aquí la diferencia que existe en el desarrollo de emprendimientos sociales, es que esta problemática puede no necesariamente tener un usuario que a la vez pueda ser cliente, puesto que muchas veces estas necesidades son problemáticas de grupos vulnerables y ahí existe una dificultad en la ideación del problema.
- Conocer muy bien al usuario y al cliente, particularmente como lo importante está en el impacto que se genera al usuario quien tiene la necesidad y para quien se quiere innovar, en primera instancia

- Desarrollar un modelo de negocios desde el principio, debido a esta dualidad usuario-cliente muchos proyectos surgen sin tener pero del mismo modo debe tener un modelo de medición de impacto que permita poder lograr la sustentabilidad en el tiempo.
- Contar con un equipo de trabajo que se cuente con las herramientas y características necesarias para ejecutar un proyecto de acuerdo a los desafíos planteados aquí la motivación del emprendedor es fundamental.

5.1.2. Análisis factores críticos de éxito del emprendedor social

De los factores revisados que juegan un rol determinante al momento de facilitar el desarrollo de emprendimientos con innovación social, en base a la literatura estudiada y la experiencia del autor, es necesario incorporar en el quehacer de la incubadora 6 dimensiones dentro de su modelo de trabajo que de diferentes maneras se haga cargo de las dificultades que enfrentan los emprendimientos sociales al momento de la ejecución de la incubación de proyectos estas dimensiones consideran aspectos internos del emprendimiento y emprendedor y del emprendimiento en donde la incubadora tiene que tener la capacidad de fortalecer y desarrollar aspectos que se encuentren débiles, y por otro lado factores externos al emprendimiento, donde debe tener la capacidad de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que existen en el entorno, esto visto desde el rol que cumple la incubadora de negocios en un ecosistema de emprendimiento como entidades que entregan formación y estructuras de apoyo y consolidación del emprendimiento.

Estos servicios, están estrechamente relacionados con las necesidades que presentan los emprendimientos según la etapa de desarrollo que se encuentra el emprendimiento, ya

sea ideación, prototipado, validación o escalamiento. En resumen, se considera relevante por lo ya expuesto considerar los siguientes aspectos para el desarrollo de la metodología:

- Contar con redes de colaboración en el ecosistema y trabajo en red: Se hace necesario que la incubadora logre generar vínculos con actores que puedan tener vínculos con las poblaciones vulnerables las cuales requieran el desarrollo de una innovación con quienes se pueda desarrollar pruebas de usuario, validaciones y ajustes.
- Desarrollar habilidades y capacidades del emprendedor social así como el desarrollo del equipo de trabajo. Estas habilidades se especificarán más adelante, sin embargo se destacan aspectos psicoemocionales y de motivación del equipo emprendedor, así como un equipo comprometido con la misión del proyecto.
- Entregar herramientas de administración y gestión empresarial que faciliten la profesionalización y administración de los negocios.
- Desarrollo del emprendimiento y la innovación social en sus distintas etapas desde la concepción del prototipo, las pruebas y validación, sumado a la validación del modelo de negocios y posterior escalamiento.
- Acceso a financiamiento que le permita el desarrollo de los proyectos de emprendimiento.
- Acompañamiento y asistencia al emprendedor, aquí se destacan asesorías en algunas áreas específicas con lo son el desarrollo de asesorías comerciales.

5.1.3. Perfil del emprendedor social

Si bien en Chile, las metodologías en general no ponen en el centro al emprendedor, sino más bien en el proyecto y la idea de emprendimiento, existe evidencia que da cuenta que el emprendedor, sus competencias y motivaciones son fundamentales al momento de que un proyecto de emprendimiento pueda ser llevado a cabo con éxito, esto se podría traducir en la existencia y descubrimiento de este perfil deseado al momento de la selección de proyectos de emprendimiento, considerando una ponderación en la postulación en cuanto a la identificación de estas características particulares. Por un lado se encuentra la identificación de las competencias emprendedoras (CEP) del postulante, lo cual tiene efecto en su capacidad para identificar oportunidades y poseer las competencias deseadas para poder resolver estas problemáticas, estas competencias son transversales para el emprendedor, y por otro lado la motivación prosocial, que responder a una característica particular que presentan los emprendedores sociales, y que tiene efecto en el proceso de observación e identificación de problemáticas, transformando esta molestia en una oportunidad para resolverlas a través de proyectos.

Por esto se propone considerar dentro de la incubación ya sea, en su fase de selección la identificación de la motivación prosocial del emprendedor, y durante la formación y acompañamiento del emprendedor poder profundizar en el desarrollo de las CEP. Ambas, con la finalidad de centrar la incubación en el desarrollo de la persona, y aumento de sus probabilidades de éxito.

5.1.4. Análisis de las actividades claves propias de los programas de incubación

De las metodologías de incubación estudiadas, es posible distinguir una serie de actividades claves que son parte de la mayor parte de los procesos de incubación anterior los cuales se detallan a continuación:

- **Actividades de Formación:** Estas actividades dependiendo las necesidades y los enfoques se incubadora puede ser variadas, sin embargo, dado que no todos los emprendedores tienen experiencia en el desarrollo de negocios algunas áreas que se refuerzan son innovación social, la planificación estratégica, el desarrollo de negocio o la gestión financiera.
- **Seguimiento:** esta actividad es llevada a cabo a través de ejecutivos asesores quienes detectan las necesidades de los proyectos y vinculan con las redes que posee la incubadora con la finalidad de prestar soporte al emprendedor y su equipo durante el desarrollo de su proyecto.
- **Mentoring:** El mentoring es una actividad que se desarrolla de manera transversal en todos los procesos de incubación ya sea casos nacionales o internacionales, la justificación para el desarrollo de esta actividad se encuentra en que permite la transmisión informal de conocimiento y el apoyo para el desarrollo y consolidación de nuevos negocios gracias a la vinculación de emprendedores con personas con basta experiencia en un determinado mercado.
- **Financiamiento:** El acceso a financiamiento oportuno según la etapa de desarrollo del proyecto es una actividad fundamental en las etapas de incubación y aceleración, en lo que respecta a la incubación, en general las incubadoras entregan un financiamiento basal que les permite la validación del prototipo y modelo de negocios, y en las etapas

de aceleración se trabaja con redes de inversores que permiten el apalancamiento de recursos para el crecimiento de las startup.

- **Difusión:** Si bien no todas las incubadoras le dan énfasis a esta arista, la difusión y visibilización es fundamental en las etapas iniciales de los emprendimientos puesto que les permite la aceptación de la innovación social y la inserción al mercado, así como facilitar la generación de nuevas redes y oportunidades.
- **Espacios de trabajo:** Se entregan espacios que permita conectar con emprendedores que trabajan en innovación social y forma parte de una comunidad impararable.

5.2. Elaboración de una primera versión de la metodología de incubación

5.2.1. Etapas de la metodología incubación

A continuación se presentan una primera descripción de los procesos propuestos para el desarrollo de cada etapa de la incubación, en términos generales un proceso de incubación está compuesto por 4 etapas, las cuales pueden ser entendidas como macroprocesos, para las cuales es posible identificar una serie de subprocesos que componen cada etapa con la finalidad de cubrir las necesidades y factores críticos identificados en el análisis previo:

ETAPA 1: Selección

La selección debe considerar al menos los siguientes 4 procesos que permitan cumplir con los objetivo de lograr postulaciones de acuerdo a los perfiles predefinidos en una etapa previa de definiciones estratégica de cada convocatoria:

- a. Difusión de una convocatoria la cual debe considerar objetivos claros ya sea para la resolución de desafíos o para incubar proyectos con determinadas características. Durante la difusión es importante generar instancias que promuevan el levantamiento de problemáticas, el desarrollo de equipos y el planteo de posibles soluciones, para esto se propone la realización de bootcamp, talleres y charlas en donde se agilice la discusión en torno a problemáticas regionales y nacionales.
- b. Promoción de la Innovación Social: El levantamiento de ideas, conformación de equipos se hace fundamental para la detección de necesidades y así mismo oportunidades para el surgimiento de un emprendimiento social, los cuales en muchos casos dependerán de la motivación prosocial del emprendedor, así como su cercanía con las problemáticas de su entorno.
- c. Selección debe considerar criterios claros que validen los avances que declara el emprendedor y los supuestos en los cuales se basa el desarrollo de sus soluciones, en este punto se hace referencia puntual a la forma en que se detecta la problemática y necesidad. Así como evaluar características esenciales que debe considerar el emprendedor social así como su pasión y compromiso con el desarrollo de la solución. Herramientas para evaluación de las personas sumado a los proyectos, incluyendo el compromiso ético y social.

ETAPA 2: Preincubación

La preincubación busca hacerse cargo de algunas de las principales falencias presentadas por los emprendedores sociales, por un lado la validación de la problemática y el conocimiento del cliente de tal manera que la solución ideada responda a una problemática

real, sumado a eso contar con un modelo de negocios claros desde etapa inicial, lo cual es importante para pasar a ser parte de la incubación puesto que es relevante el comenzar desde etapas tempranas la búsqueda de las relaciones y canales que permitirán la venta del producto. Puede ocurrir el caso, que existan proyectos que se encuentren en un grado más avanzado, para esto es importante que dar muestras de los hitos de continuidad asociado a la pre-incubación respaldando con datos.

Además el desarrollo de equipos en esta etapa es fundamental para que el equipo emprendedor sea robusto al momento de la incubación. En resumen, algunos de los procesos esenciales para esta etapa serían los siguientes:

- a. Validación de la problemática identificada por el equipo emprendedor a través del levantamiento de información con la población afectada.
- b. Ideación de la solución, lo que significa desarrollar una propuesta que permita la resolución del problema cuya existencia fue validada previamente.
- c. Validar la idea propuesta en conjunto con la población afectada que permita antes de desarrollo de un PMV definir sus principales características y capacidad de resolución del problema.
- d. Conformar un equipo que cuente con las habilidades para el desarrollo del proyecto, definiendo roles claros dentro del proyecto. Considerar dentro de su equipo un especialista que sea parte también de la misión y visión del proyecto que permita el desarrollo del prototipo y producto final con la finalidad de no externalizar aquellos desarrollos que significarían un mayor costo.
- e. Generar la primera versión del modelo de negocios que permita visualizar las diferentes aristas que constituye al proyecto como lo son propuesta de valor, clientes, socios, canales, y otros.

- f. Generar cronograma de trabajo en el corto plazo que permita la organización del equipo.
- g. Desarrollar una estrategia de financiamiento en conjunto con la incubadora, que implique la adjudicación de fondos CORFO o en su defecto financiamiento propio o de privados.

ETAPA 3: Incubación

Durante la etapa de incubación propiamente tal es importante identificar el estado de desarrollo de la innovación al ingreso de esta etapa, no necesariamente los proyectos que entren a incubación habrán pasado por la etapa de pre-incubación pero se espera que aquellos que entren a incubarse hayan por lo menos cumplido con esas etapas como mínimo, sin embargo, sumado a estas etapas la innovación podría no contar con un prototipo, contar con un prototipo funcional no validado o un prototipo validado en el mercado, por ende según el estado de desarrollo los procesos a ejecutar son los siguientes:

a. Desarrollo y validación del prototipo

- i. Proyectos sin PMV
 - Desarrollo de un prototipo con sus características básicas que permita iniciar las pruebas de validación en el mercado
- ii. Proyectos con PMV
 - Realizar pruebas de validación con los usuarios del prototipo que permita validar sus funcionalidades.

- Validación de los usuarios finales, considerando la implementación de herramientas metodológicas de evaluación de resultados y de evaluación de impacto que brindan objetividad más allá de la percepción.

iii. PMV Validados

- Si el prototipo se encuentra validado debe hacer caso omiso a este proceso y centrarse en el desarrollo y validación de su modelo de negocios.

b. Desarrollo y validaciones del modelo de negocio

- Validar su modelo de negocio, realizando las primeras reuniones de prospección comercial, que le permita su testeo y validación para el logro de la rentabilidad del emprendimiento.
- Consultorías periódicas para detección de problemáticas al momento de las validaciones.

c. Seguimiento y control del proyecto

- Reuniones periódicas cada 15 días en conjunto con el emprendedor que permita la ejecución y planificación de su plan de acción.

d. Fortalecimiento de los incubados en función de los factores críticos de éxito del emprendimiento

- Capacitación a los emprendedores con herramientas para el desarrollo del emprendedor y equipo de trabajo
- Capacitaciones y talleres en torno al desarrollo de habilidades de gestión empresarial en las áreas de estrategia, operaciones y marketing que permitan su planificación y profesionalización a mediano plazo.

e. Integración y desarrollo de redes en el ecosistema

- Circular por el ecosistema y conocer distintos actores que le permita obtener las redes y herramientas necesarias para su proyecto.
- Desarrollo de instancias de encuentro y colaboración entre actores parte del ecosistema de innovación social y emprendimiento de la región.
- Articulación con los agentes de innovación social y emprendimiento social
- Empatía colaborativa, es importante que se generen instancias de socialización en el que los emprendedores se sientan parte de un espacio colaborativo y afín a sus convicciones, produciendo así una sinergia emocional fundamental para generar los valores de la innovación (tolerancia al fracaso, resiliencia, confianza, colaboración)

ETAPA 4: Seguimiento y egreso de los proyectos

a. *Estrategias de financiamiento a largo plazo*

- Para el escalamiento de los proyectos de emprendimiento social contar con el financiamiento necesario para alcanzar nuevos mercados y aumentar su

producción se hace muchas veces fundamental, ya sea con financiamiento propio o a través de inversionistas, una vez validado técnica y comercialmente el emprendimiento se hace necesario generar estas estrategias de largo plazo para permitir el crecimiento del negocio.

b. Integración a la red de nuevos incubados

- La importancia del seguimiento y vinculación posterior representa un círculo virtuoso para los emprendedores, en donde los antiguos pueden consolidar sus aprendizajes a través de la transmisión de estos a los nuevos emprendedores, y estos últimos incorporar alguna de estas enseñanzas en el desarrollo de su proyecto.

6. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1. Resultados del levantamiento de información.

A continuación se presentan los resultados y análisis de las entrevistas realizadas a los expertos externos a GEN-E, ejecutivos de incubación y emprendedores sociales.

6.1.1. Resultado de entrevistas a expertos externos en emprendimiento social

Durante los meses de Octubre y Noviembre se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos expertos externos a GEN-E que se encuentran vinculados al desarrollo de emprendimientos con innovación social:

- Rodrigo Sanchez – Ejecutivo de CORFO VALPARAÍSO

- Waldo Valderrama – Académico de Metalurgia USM, miembro del 3IS proyecto que surge a partir del programa LASIN.

Su elección se realizó en base a referentes entregados por los ejecutivos de incubación social, en particular ambos de encuentran a cargo de programas que fomentan la innovación social de manera declarada e intencional, por un lado desde el sector público y por otro lado desde la Universidad.

De esta manera, la finalidad fue examinar la situación actual en torno al desarrollo de emprendimiento con innovación social desde la perspectiva de estos actores del sector publico y universitario. Las entrevistas fueron guiadas por la pauta de preguntas presentada en el *Anexo 1*, dejando abierta la posibilidad de realizar nuevas preguntas pertinentes al estudio que pudieran surgir durante la entrevista.

En esta sección se presentan los resultados principales obtenidos de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el diseño de la entrevista.

- a) Opinión respecto al desarrollo y consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación social regional.

Existe cierto grado de discordancia en cuanto al significado de innovación social y emprendimiento social, en donde se hace hincapié en que la innovación social tiene la capacidad de generar cambios en los comportamientos sociales de los beneficiarios.

En lo que se refiere a la diferencia entre emprendimiento tradicional y emprendimiento social, se destaca la motivación por la cual surge el emprendimiento y le da

sentido, es decir, la búsqueda de generar un impacto social positivo con la aplicación del proyecto.

En cuanto al ecosistema, la percepción general es que es ambicioso hablar de ecosistema regional cuando esto se ha desarrollado mayoritariamente en las ciudades de Valparaíso y Viña del mar, no existiendo una verdadera articulación, más aún así bastantes ganas por hacer cosas, se reconoce la impulsada por GEN-E el año 2016, pero que posterior a esto no se ha llevado un liderazgo firme que logre articular a todos los actores, el diagnóstico aquí es que básicamente esto se debe a que existen diferentes intereses y también diferentes visiones, aquí existe una línea común entre ambos entrevistados, en donde se menciona que la innovación social no debe tener una visión caritativa ni asistencialista, y que si bien por un lado se menciona que se debe hacer cargo de las problemáticas de las poblaciones más desprovistas y necesitadas y por el otro lado se menciona que se deben resolver los problemas sociales de manera general sin necesidad de que sea un problema de las poblaciones más desprovistas pese a esta leve diferencia en cuanto a la población objetivo, dejar de lado el asistencialismo en ambos casos es común.

Esta diferenciación, es una muestra de lo que menciona Rodrigo Sánchez en donde menciona que existe dificultad en los actores de ponerse de acuerdo y conversar debido a que cada uno tiene sus intereses y visiones personales de cómo se debe desarrollar la Innovación Social, parece ser que esta tendencia a la entropía podría ser una de las razones por las cuales hasta el momento se ha dificultado la articulación entre actores e instituciones.

Entre estos actores se reconocen de manera genérica los tradicionales explicitados en la quintuple hélice de innovación social, sin embargo, no se destacan las universidades como

aquellos que están más vinculados con CORFO y están mas visibilizados como la PUCV y la USM, pero también existen otras mas invisibilizadas como la UVM a través del magister que está realizando y la UV a través de Geropolis, aquí se hace difícil poder distinguir algunas en particular puesto que existen varias que trabajan con un perfil bien bajo.

b) Conocer su percepción en cuanto a los factores que propician el surgimiento de innovación social en la región.

De manera general se reconocen principalmente los proyectos que han sido parte de alguno de los procesos de incubación de GEN-E o al programa de innovación social de CORFO como COA Surf, Invitta, De vuelto y cuenta cartón. Por parte de Waldo, quien tiene una visión que considera también como innovación social emprendimientos tecnológicos que cambian la vida material de las personas, destaca proyectos tecnológicos que de alguna forma tienen impacto social, como son aquellos que han sido incubados por 3IE como Take a Hand, barbarita Lara y Lucas con rene.

Teniendo estos proyectos en mente se destaca en la región las oportunidades de financiamiento existentes en la región y que existe infraestructura para recibirlos, sumado a que existen emprendedores con una motivación social por emprender estos proyectos. Esta infraestructura está dada principalmente por las universidades que así lo propician, sin embargo, se hace la crítica de que hace falta formación a nivel universitario para que los estudiantes tengan una visión diferente de cómo hacer proyectos con innovación social. Pese esto, falta un ecosistema que entregue un verdadero respaldo, se hace la crítica que el mismo estado no es quien adopta innovación social de manera interna, y que la infraestructura

existente no conecta realmente a los proyectos con el entorno que le permita validar técnica y comercialmente sus soluciones.

Respecto al impacto de los proyectos que han sido parte de la convocatoria de CORFO, es imposible reconocer mayores impactos debido a que la gran mayoría están recién validando su funcionamiento en la región.

c. Indagar sobre su percepción respecto a las debilidades y fortalezas que presentan los emprendedores sociales al momento de desarrollar sus proyectos.

Se destaca en el emprendedor social características que son propias de este emprendedor esa visión de estar constantemente ayudando con vocación y propósito. Sin embargo, a este emprendedor le falta tener una visión más amplia de lo que es el negocio y no encerrarse únicamente en lo que va a prototipar, a veces este emprendedor que tiene características muy positivas en lo que respecta a poder aportar al entorno con soluciones, se quedan mucho con esta visión de aportar y no se preocupa de otros aspectos más empresariales de su proyecto, entonces aquí se observa que falta muchas veces poder profesionalizar los emprendimientos, que tengan una visión general del negocio que no sea únicamente desarrollar una solución técnicamente viable, sino que también que cuente con mercado atractivo y capacidad productiva.

En cuanto al entorno debido a que ha costado una verdadera articulación entre actores, no se logra prestar al emprendedor el soporte que necesita para conectarse con los actores necesarios para validar y escalar su negocio, sumado a la capacidad de obtener los recursos

necesarios para su emprendimiento. Entonces aquí en general hay dificultad para acceder a financiamiento y redes de contacto que le permitan escalar ya que nadie se hace cargo de esto en la actualidad.

d. Obtener su opinión y retroalimentación respecto los servicios que debiese entregar una incubadora de emprendimiento social en la región.

Respecto al trabajo de incubar emprendimientos sociales se menciona que no debiese haber diferenciación entre incubar emprendimientos dinámicas y sociales dinámicos, esto puesto que en la convergencia de ambos existe un círculo virtuoso de apoyo entre ambos, en donde gracias a la conversación se pueden favorecer. Sumado al hecho es que probablemente una incubadora exclusivamente social pueda tener problemas en lo que respecta a su financiamiento.

Respecto al soporte que debe entregar la incubadora se destaca el acceso a financiamiento y las redes de contacto ya sea para validar técnicamente con la comunidad usuaria el producto y comercialmente, además como la innovación social puede ser abarcada de manera tan amplia, se hace hincapié en poder priorizar temáticas de las cuales se hará cargo y de esta forma poder tener personal capacitado para atender y entender estas priorizaciones, con las redes de contacto adecuadas en la comunidad y entorno que le permitan a este emprendedor poder conectarse de manera efectiva con su proyecto.

6.1.2. Resultado de entrevistas realizadas a ejecutivos de incubación de GEN-E

a) Conocer su opinión respecto al desarrollo y consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación social.

Respecto a lo que se entiende como emprendimiento social existe convergencia en el hecho que actúa como conductor de innovación social, poniendo énfasis en una causa social

que busca generar un impacto social. En relación con la innovación social como tal, se manifiesta como una forma de generar cambios en prácticas sociales con la finalidad de transformar la realidad de quienes co-crean la solución de sus problemas.

El emprendimiento social destaca el propósito que le dio origen que tiene mayor preponderancia que cualquier otro motivo lo que se manifiesta en mayor compromiso por parte del emprendedor social.

Respecto al desarrollo regional, no existe una verdadera consolidación regional, existen iniciativas aisladas que no dialogan entre sí, para consolidar el ecosistema faltan actores articulados y mayor apoyo a los emprendimientos que permitan su consolidación y escalamiento, esto se manifiesta ya en financiamiento que entregue soporte de manera oportuna a los emprendedores.

Como actores principales se destacan las universidades a través de las incubadoras y programas formativos, del sector público se destaca CORFO, pero más que la institución se destaca la figura de Rodrigo Sánchez.

Para fortalecer el ecosistema hace faltan mejores redes de financiamiento que apoyen en etapas oportunas, redes de mentorías con enfoque social y mayores redes de apoyo entre emprendedores sociales, fortalecer el rol de la academia local, y mayor formación de emprendedor desde las universidades y desde las incubadoras que actualmente se preocupan mayoritariamente del proyecto más que del emprendedor.

b) Conocer su experiencia en la incubadora como encargado de la incubación de emprendimientos sociales.

Respecto al proceso de incubación este da inicio con la difusión, el mayor éxito se ha tenido difundiendo de manera focalizada en instituciones y organizaciones donde se encuentran los emprendedores, sin embargo falta mejorar el aumento de masa crítica lo cual se debiese realizar para tener mejores resultados de manera previa al fondo, a este proceso de difusión le sigue la selección, cuyo mayor énfasis se da en el modelo de negocios y en el equipo de trabajo. Tampoco existía un perfil deseado de emprendedores, puesto que no se cuentan con herramientas para evaluar este perfil, sin embargo, se destaca como interesante el poder contar con un perfil en el caso que se tenga una metodología más estandarizada. Luego con los proyectos seleccionados por CORFO se trabaja y se les apoya durante los meses que dura el fondo.

La mayor deficiencia se da en la falta de espacios para identificar las debilidades de los proyectos y poder apoyarles a superar estas debilidades, entonces básicamente la incubadora lo que hace es administrar recursos sin aumentar verdaderamente las probabilidades de éxito de los emprendimientos, es decir una metodología con la cual se abordarán los proyectos. Básicamente, esto se da porque no existe un verdadero control de las actividades que van desarrollando los emprendedores, sobre todo las conducentes a la validación de problemáticas y soluciones antes de su prototipado.

Básicamente el servicio prestado por la incubadora tiene relación con administración de proyecto y recursos financieros.

La mejora se podría dar con una mayor sistematización de procesos y ocurrencias en la incubación y tener mayor prestación de servicios para el prototipado y trabajo.

c) Conocer su percepción respecto las principales dificultades(falencias) y fortalezas presentadas por los emprendedores sociales seleccionados por GEN-E

En cuanto a los emprendedores sus principales falencias esta en las habilidades empresariales que les impide tener una visión global del negocio, y justamente la conjugación entre lo social y lo negocio. Sus principales falencias están dadas en la falta de equipos multidisciplinarios lo que genera la carga en uno solo que muchas veces no se dedica full time al proyecto, sumado a la deficiencia que tienen para generar cambios de la idea inicial por lo que no validan correctamente supuestos

6.1.3. Resultado de entrevistas realizadas a emprendedores sociales

a) Conocer la motivación del emprendedor para el desarrollo de emprendimientos sociales.

En general los proyectos tienen un foco de ir en ayuda a poblaciones vulnerables a través del diseño de una solución que logre hacerse cargo del problema. El desarrollo de la solución está en general, ligado con la formación profesional de quien emprende el proyecto, en los casos que esto no es así, se identifica en los líderes de proyecto una estrecha relación entre vivencias y experiencia de infancia o de carácter íntimo que los llevó a tener cercanía y generar empatía con la problemática, facilitando el desarrollo de soluciones por parte de ellos a partir de la formación profesional del equipo.

b) Conocer el estado actual en el cual se encuentra el emprendimiento incubado y los factores que lo llevaron a ese punto

Los líderes de su proyecto identifican con su emprendimiento como innovaciones, básicamente porque plantean nuevas formas de resolver problemas sociales de las poblaciones más vulnerables, pero no así con generar transformaciones sociales que permita a estas poblaciones generar cambios en su forma de resolver los problemas.

En general los proyectos de GEN-E lograron generar prototipos funcionales, logrando primeras ventas, pero no validación de sus modelos de negocios, luego de 3-2 años los entrevistados se encuentran consolidando este ítem.

Haber logrado llegar a este punto y permanecer con el proyecto, se relaciona con haber logrado profundizar bastante el problema junto con la población usuaria objetivo, el haber contado con redes de contacto que les permitieron conectarse con estos y lograr conectarse con los posibles clientes, sumado a la capacidad de ser persistentes en la búsqueda de oportunidades.

Los mayores cambios que surgieron de la idea inicial se vieron influenciada por la cercanía con el mercado y los posibles clientes, lo que llevó a identificar por parte de los líderes lo que al mercado le interesaba efectivamente pagar y lo que era más conveniente vender. No se mencionan problemas con la población usuaria y el desarrollo de la solución.

c) Conocer la experiencia del emprendedor durante el desarrollo de su proyecto tanto en el proceso de incubación como fuera del proceso.

En general se destaca de GEN-E el proceso de difusión y selección como un proceso intenso y que requiere gran cantidad de tiempo, en donde se traspasan herramientas como PITCH y Modelo de negocios, sumado al apoyo brindado por la incubadora en lo que respecta a formulación y defensa ante el comité de CORFO.

Luego de la selección se destaca el apoyo del ejecutivo financiero, y del ejecutivo técnico en lo que es seguimiento y generación de informes, sumado a la labor de apoyo emocional que presta a los emprendimientos.

Lo que más se valora de GEN-E es que sin el proceso no podrían haber recibido el financiamiento que les permitió dar inicio a sus proyectos por lo que hubiese sido muy difícil su desarrollo en otro caso.

Existe gran apoyo y buena voluntad por parte de los ejecutivos, pero a veces se hace poco constante.

De lo negativo se menciona que no se respetan las fechas que son fijadas por lo que los plazos se van constantemente ampliando quitando seriedad al proceso y planes formativos que no van acorde a las necesidades reales de los proyectos, en donde se realizaban taller que no estaban acorde al momento de cada emprendimiento, lo que generaba poca adherencia de estos.

Respecto a las mentorías, no se consideraron relevantes puesto que no existía una metodología para el desarrollo de estas por ende no había mayor compromiso por parte de quien fuese mentor.

En procesos a mejorar se menciona el contar con más redes por parte de la incubadora las cuales en la actualidad son casi nulas que no permiten acceder a usuarios, validar modelos de negocios ni mucho menos crecer.

Una crítica a CORFO es que los procesos son muy rígidos respecto a los planes de trabajo postulados, lo que no se condice con la realidad de emprendimientos que están surgiendo los cuales se enfrentan a bastante inestabilidad.

6.2. Análisis de la información recopilada

6.2.1. Análisis del entorno: ecosistema de emprendimiento e innovación social de la región.

A continuación se presentan el análisis de los resultados con énfasis en analizar el entorno en el cual se inserta la incubadora GEN-E, con la finalidad de encontrar potenciales oportunidades que el proyecto podría aprovechar y amenazas que perjudiquen su óptimo funcionamiento. Este análisis se ha separado en tres puntos clave y se utilizará como principal fuente la información recopilada en las entrevistas realizadas a algunos actores que son parte del ecosistema, ejecutivos de incubación de GEN-E y experiencia del autor quien ha participado en variadas instancias y reuniones con miembros de organizaciones parte del ecosistema.

6.2.1.1. Sobre el ecosistema y la Innovación Social

Se identifican y existen una diversidad de actores interesados en realizar acciones en pro de la innovación social, sin embargo, muchos de ellos lo realizan por buena voluntad más que por declaración estratégica de sus instituciones, estos actores se encuentran poco articulados entre sí, en ningún caso es posible hablar de un ecosistema regional, y más bien se debiese llamar ecosistema de valparaíso-viña del mar pues en estas ciudades se encuentran foncalizados la gran mayoría.

La poca articulación entre actores se debe a varios motivos, por un lado falta de liderazgo de un actor que de manera constante permita estar convocando sin tomar necesariamente el liderazgo puesto que nadie destina recursos propios para esta labor, sobre todo recurso tiempo y lo segundo es ahondar criterios en cuanto a lo que se refiere a innovación social y emprendimiento social, que permita de igual forma poder realizar acciones conjuntas entre actores en pro de un objetivo común, como no existe consenso respecto a que se refieren con este concepto, las reuniones que se realizan se terminan discutiendo temáticas del tipo filosóficas en torno a la conceptualización de innovación social.

En lo que se refiere a articulación es claro que existe desarticulación, justamente por los intereses individuales que puede tener la organización para propiciar o fomentar la innovación social desde un determinado punto de vista, sin embargo, se entiende que es normal que cualquier proceso de construcción colectiva, habrá tendencia a la entropía y aquí se hace necesario disponer de recursos para poder articular.

6.2.1.2. Sobre el ecosistema y proyectos de innovación social

Existen variados proyectos que se reconocen como emprendimiento social, la gran mayoría son provenientes de fondos de financiamiento como los SSAF-S administrados por la PUCV y el programa de prototipos de CORFO que se ha ejecutado en dos versiones, además se reconocen proyectos parte del 3IS quienes han tomado un rol activo en destacar emprendimientos que eran considerados de innovación. tecnológica, como parte de innovación social, estos proyectos son constantemente nombrados e invitados a actividades del ecosistema.

De todos modos, es interesante analizar el fenómeno que se dio luego de la llegada del FIIS a Viña del Mar, en donde de alguna forma este ecosistema permitió la entrada y visualización de nuevos proyectos que en general no eran nombrados ni reconocidos por los actores, justamente por encontrarse fuera de las estructuras formales o haberse adjudicado financiamiento como Parque Quintil y las agrupaciones pertenecientes a esta estructura.

Esto habla de la falta de visibilidad y vitrina que tienen los proyectos que se encuentran fuera de las estructuras formales de financiamiento, lo que no significa que no existan nuevas iniciativas que se estén impulsando con la finalidad de mejorar la realidad local de la región, sino que simplemente se encuentran en terreno realizando actividades y desarrollando innovación.

De los factores que propician el surgimiento de iniciativas se destaca el apoyo y financiamiento que existe por parte de instituciones formales como CORFO, sin embargo, muchos de estos proyectos tienen un problema al momento que terminan de prototipar sus productos y/o servicios, este proceso tiende a tener una duración de un año, y si bien cuando han logrado consolidarse como productos y testear en el mercado, cuando deben tener un crecimiento para alcanzar nuevos mercados esta labor se dificulta, ya que para esto último en general se requiere una inyección de recursos y conexiones que los emprendedores no poseen y que instituciones de financiamiento regional no están en capacidad de entregar, a excepción de la recién fundada aceleradora Huella de CORFO que de alguna forma busca dar respuesta a este problema. En la región esto se refleja en una gran cantidad de prototipos de emprendimientos sociales que no han logrado penetrar y escalar en el mercado lo que también dificulta la medición de su impacto en el territorio, de lo cual no existen cifras que permita evaluar el rendimiento de estos programas a nivel local.

Particularmente respecto a los emprendedores existen características interesantes que se destacan en relación a sus motivaciones y lo que les mueve a desarrollar proyectos de impacto social, muchas veces ligadas entre una interconexión de vivencias personales y su profesión, aquí se detecta una oportunidad para encontrar y propiciar nuevos emprendedores sociales, a partir de personas que tienen una motivación prosocial latente, y quienes en se encuentran accionando y generando impacto en organizaciones sin fines de lucro.

De aquí se desprende una debilidad que al mismo tiempo es una oportunidad, el emprendedor social su principal motivación proviene de la búsqueda en resolver un problema social, sin preocuparse de la estabilidad económica del proyecto, esto genera que muchos de ellos estén muy alejados del mundo empresarial, lo que significa que no poseen herramientas ni conocimientos en el ámbito de la gestión y menos comercial, lo que dificulta bastante lograr la sustentabilidad financiera de los proyectos de emprendimiento, un factor muy relevante al momento de poder perpetuar los proyectos en el tiempo y consolidar impactos sociales.

6.2.1.3. Sobre el ecosistema y GEN-E

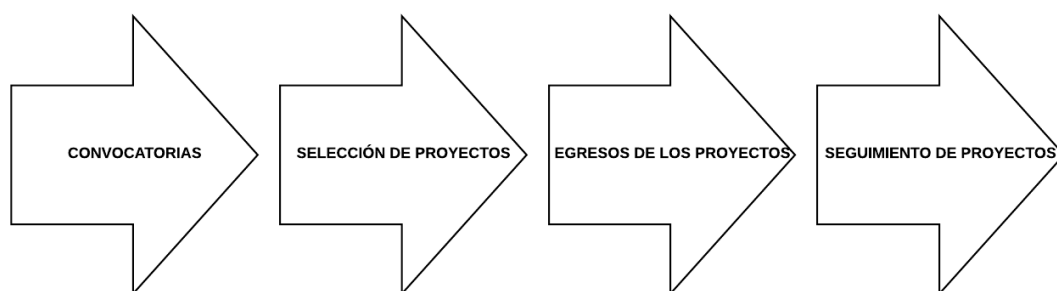
La labor de GEN-E es reconocida en el entorno, destacando que es la única incubadora dedicada de manera exclusiva a emprendimientos con impacto social, sin embargo, se menciona una indefinición de la incubadora puesto que el impacto de los emprendimientos que apoya lo realiza de manera directa a través del apoyo de proyectos conducentes a innovación social y de manera indirecta apoyando a personas vulnerables en el desarrollo de sus emprendimientos lo que impacta en su calidad de vida. Sin embargo, esta focalización no se destaca necesariamente como algo positivo, la razón de esto es que le impide a sus proyectos incubados poder tener contacto con emprendedores de innovación

tecnológica que se encuentran en otras incubadoras lo que permitiría obtener un beneficio positivo al poder tener otras visiones y redes. Sumado a que con esta variabilidad de segmentos apoyados por GEN-E le perjudica en alcanzar un posicionamiento específico respecto a innovación social.

6.2.2. Análisis interno de la incubadora GEN-E

6.2.2.1. Cadena de valor

A continuación se identifican las actividades y procesos de la metodología de incubación para emprendimientos sociales de GEN-E clasificadas en dos subgrupos por primarias y de apoyo de la cadena de valor. Una vez reconocidas todas estas actividades será posible identificar cuáles de estas actividades son estratégicas y agregan valor a la metodología de incubación de GEN-E. De esta forma será posible reconocer a cuales actividades hay que dedicarles un mayor esfuerzo y deben ser mejoradas.



a) Logística de entrada

Las principales actividades que permite la entrada de emprendedores a la incubadora son las convocatorias que se realizan una vez al año, las cuales están sujetas al financiamiento entregado por CORFO para financiar proyectos de emprendimientos sociales, por esta razón

la convocatoria se adapta a los requerimientos de esta institución. Estas convocatorias se diseñan según determinados criterios y perfiles de proyectos, y se ejecuta una estrategia de difusión para que los diferentes proyectos postulen a esta.

b) Operaciones

Las operaciones tienen relación con la selección de los postulantes de la convocatoria, esta actividad es clave para lograr los objetivos de la primera, para esto se desarrollan diferentes criterios que permiten la selección en diferentes etapas de los proyectos quienes avanzan por ellas hasta llegar a la selección final.

Estas etapas buscan ir consolidando las ideas que postulan a la convocatoria, a través de procesos sobre todo del índole formativo, en donde permite ir mejorando criterios de evaluación relevantes de la última etapa que es la más relevante y que se realiza a través de CORFO.

Otra actividad clave en las operaciones es la incubación, en donde básicamente se desarrolla un plan formativo que busca reforzar y entregar conocimientos a los emprendedores en algunas herramientas que puedan tener debilidad. Y por otro lado se les realiza un acompañamiento desde el punto de vista de gestión que permite ordenarles desde las actividades que realizan en la ejecución de sus proyectos y para la ejecución de sus gastos. Todo esto con la finalidad de que los proyectos cumplan con las actividades y resultados planteados a CORFO al inicio de su postulación y aprobación de proyectos.

c) Logística de Salida

Una vez que los proyectos cumplen con los meses de ejecución proceden a egresar, no existen actividades particulares, más que la entrega de un informe a CORFO que da cuenta de lo realizado durante la ejecución del proyecto.

d) Marketing y ventas

Las principales actividades de marketing se realizan con objetivo de difundir la convocatoria, en donde se diseña una estrategia inicial en base a la cantidad de proyectos que se espera captar, sus determinador perfiles, el mensaje que se quiere hacer llegar y se ejecuta.

e) Servicios

De manera reciente se han establecido algunos procedimientos de vinculación con los proyectos que han egresados de la incubación en donde se les invita a charlas y actividades formativas durante el año.

6.2.2.2. Actividades secundarias de apoyo

a) Aprovisionamiento

Los principales proveedores son CORFO quienes entregan los recursos necesarios para ejecutar la incubación, la dirección de innovación y emprendimiento que es la institución, que le da alero a GEN-E como incubadora dentro de la PUCV, durante el último año se articuló con algunas instituciones para la prestación de servicios que apoyen a los emprendedores en algunas etapas.

b) Desarrollo de tecnologías

No existe desarrollo de tecnologías por parte de la incubadora, la única tecnología que se encuentra bastante desactualizada son las referentes a los temas web, en donde existe una gran necesidad que permita facilitar el seguimiento de los proyectos y mejorar estrategias digitales de difusión y posicionamiento de la incubadora.

Estas actividades se externalizan puesto que la incubadora no cuenta con profesional técnico que permita la ejecución de estas labores.

c) Infraestructura

La mayoría de las actividades de incubación están a cargo de los 2,5 ejecutivos que trabajan con este fin, con excepción de algunas actividades de soporte que son realizadas por miembros de otros proyectos de la incubadora o son servicios que se externalizan, particularmente los que tienen que ver con actividades formativas lo que representa una gran debilidad dentro de la incubadora, que muchas veces no cuenta con personal suficiente para la realización de actividades claves. En concreto las actividades de planeación están a cargo de los ejecutivos de GEN-E quienes definen las acciones necesarias para el cumplimiento de las actividades comprometidas a CORFO. En cuanto a labores administrativas, también son ejecutadas por los mismos.

d) Gestión de recursos humanos

El equipo es la clave para la incubación, ante la falta de procesos establecidos para el desarrollo de este, se han experimentado mejoras año a año, sin embargo, ocurre una gran falencia que al momento que un miembro del equipo deja la incubadora se genera una gran brecha respecto a los conocimientos en la ejecución y el know how acumulado durante el periodo de trabajo mayoritariamente se pierde.

Esto también dificulta las condiciones con las cuales también se recluta nuevo personal, puesto que no existe total claridad respecto a las actividades concretas que debe realizar, el conocimiento específico que debe tener, y las labores concretas que debe desarrollar.

6.2.3. Diagnóstico metodología de incubación emprendimientos sociales actual

Para profundizar en los procedimientos de la metodología de incubación de emprendimientos incubadora, se procederá a realizar un análisis en detalle de los procesos propuestos para la incubación, que permita entender como se abordan actualmente por parte de GEN-E. Para lograr esto, se analizará la información recopilada a partir de las entrevistas realizadas a los ejecutivos de incubación de GEN-E, experiencia del autor como ejecutivo de la incubadora y entrevistas a los emprendedores sociales que han sido parte de la incubación de GEN-E.

6.2.3.1. Sobre la difusión

Las estrategias de difusión que ha dado mejores resultados ha sido aquella que se ha realizado a través de entidades que agrupan emprendedores, permite llegar a un grupo más directo, sin embargo, no necesariamente permite ampliar la masa crítica de emprendedores sociales, por lo demás emprendedores declaran que se enteraron “por casualidad” de la existencia de la convocatoria y esta respuesta se repite, sumado a esto se tiene que pese a desarrollar estas acciones focalizada en personas que ya se encuentran emprendiendo, aún así existe una brecha en cuanto al conocimiento respecto al emprendimiento social en

concreto, que se manifiesta en la selección de proyectos, en donde aquellos proyectos que ya han emprendido, no necesariamente tienen más posibilidades de ser seleccionados, es más, la gran mayoría de los proyectos adquiere aprendizaje a través del proceso de selección de las convocatorias, en donde se les forma en torno a temáticas trasnversales del emprendimiento social.

Por otro lado, en cuanto a las campañas comunicacionales, se tiene una debilidad en este punto que podría dar espacios de mejora, fortaleciendo la estrategia de marketing diseñada para la difusión de las convocatorias, que permita llegar con mensajes más claros a los emprendedores.

6.2.3.2. Sobre la preincubación

En la actualidad no se realiza un proceso de preincubación propiamente tal, lo que si existen algunos elementos que se podrían rescatar como de preincubación que se realizan durante la fase de difusión y selección en las convocatorias, en donde los emprendedores son sometidos a instancias formativas a través de bootcamp y talleres en donde se les entregan herramientas para desarrollar sus proyectos con enfoque de emprendimiento social, sin embargo, aquí existe una gran debilidad presentada en los proyectos, en donde muchos de ellos no alcanzan a realizar etapas de validación de la problemática, lo que representa un problema al momento del ingreso al mercado, puesto que al no tener problemáticas validadas con usuarios, muchas veces se desarrollan prototipos que no logran ingresar correctamente al mercado, por esta brecha entre la solución y la problemática real. Aquí faltan procesos de metodologías ágiles por parte de los emprendedores, que les permita realizar estas validaciones antes de postular a fondos concursables.

6.2.3.3. *Sobre la incubación*

En relación a la incubación, no se reconoce como una incubación en estricto rigor, esto porque no existen acciones intencionadas por parte de GEN-E que permita aumentar las probabilidades de éxito de un emprendimiento cuando entra y sale de la incubadora en detalle respecto a las acciones realizadas se detalla a continuación:

6.2.3.3.1. *Acompañamiento y seguimiento*

De la incubación se destaca el seguimiento técnico otorgado por los ejecutivos, pero de manera desordenada y no estandarizada, sin embargo, con gran voluntad de aportar al trabajo de los emprendedores. Junto con el seguimiento financiero que les permite tener orden en la ejecución de sus gastos, este punto sería la principal fortaleza que tiene GEN-E, sin embargo, es positivo para la ejecución de un proyecto, pero que no se manifiesta estructamente en los resultados e impacto social de los proyectos.

6.2.3.3.2. *Formación del emprendedor*

Si bien se desarrollan actividades formativas, estas carecen de metodologías claras y en general no son acordes a las necesidades de los emprendedores, algunos se realizan de manera tardía o temprana según la etapa en que se encuentre, por lo que se dificulta el aprendizaje por parte del emprendedor, también se realizan de manera aislada por lo que no es un proceso continuo de aprendizaje, lo que es una oportunidad de mejora, en el sentido que la gran mayoría de los emprendedores se encuentran alejados de los procesos de gestión.

6.2.3.3.3. Vinculación con el entorno

Existe voluntad de vinculación por parte de la incubadora quienes han liderado dos reuniones con actores, a esto se suma la voluntad que se vivió en la región en torno al reciente Festival de innovación social desarrollado en la región, en donde variados y nuevos actores surgieron en torno al interés del tema, y de propiciar la colaboración entre ellos. Sin embargo, no ha existido constancia por parte de GEN-E ni sistematización de las actividades que permita sacar provecho de igual forma para los emprendedores sociales, que permita conectarlos con oportunidades para el desarrollo de sus proyectos en conjunto o con apoyo a estas organizaciones.

6.2.3.3.4. Asesorías específicas

Se realizan por voluntad y por expertise de los mismos ejecutivos, pero no existe una paleta de servicios ofrecidos desde la incubadora hacia los emprendedores, quienes en la mayoría de los casos terminan externalizando servicios de diseño, marketing, legales y otros, aquí se explora una oportunidad para canalizar un modelo de negocios para la incubadora que le permita hacer uso de su capacidad instalada de profesionales y al mismo tiempo una fuente de ingresos para GEN-E.

6.2.3.3.5. Desarrollo de la innovación social

En lo que respecta al apoyo por parte de la incubadora en el desarrollo de proyectos que decanten en innovación social, existe un apoyo muy bajo, aquí faltan herramientas para el diseño y desarrollo de los prototipos, lo que respecta a las validaciones, el diseño de las pruebas con usuarios, como aplicarlas, redes para su aplicación. Basicamente, en este punto es donde se genera una gran deficiencia por parte de la incubadora, puesto que los

emprendedores no se encuentran familiarizados con los conceptos de prototipado, y no tienen conocimiento de cómo realizar este proceso de iteración y pruebas, tampoco se les apoya, por ende esto dificulta tener resultados favorables que efectivamente representen una mejora en el proceso de prototipaje.

6.2.4. Análisis FODA

A continuación se detallan y clasifican elementos internos de la incubadora que pueden ser catalogadas de fortalezas y debilidades, luego se identifican las oportunidades y amenazas que se identifican a partir del análisis del entorno realizado anteriormente. Esto con el objetivo de tener un marco referencial en donde se desenvolverá la incubadora y a los cuales debe sacar provecho y hacer frente.

6.2.4.1. Fortalezas de la incubadora

- Proceso de selección exhaustivo donde se traspasan gran cantidad de herramientas para el desarrollo del emprendimientos que persisten y se destacan a lo largo del tiempo.
- Contar con la administración de los recursos provenientes de los fondos semillas de asignación flexible SSAF-S de CORFO, lo que le ha permitido apoyar el desarrollo de ideas de negocios con impacto social.
- Se destaca el proceso de acompañamiento que facilita las rendiciones tanto en el ámbito técnico así como el financiera ante CORFO, identificando a la incubadora como una buena administradora de recursos.

- Profesionales con disposición a apoyar de manera activa a los emprendedores tanto en lo técnico como en lo emocional.

6.2.4.2. *Debilidades de la incubadora*

- Cuenta con escasas redes de apoyo y vinculación con el entorno que favorezcan el desarrollo de los proyectos incubados, por lo que la gran mayoría de las labores son realizadas por 3 ejecutivos que se encargan del programa.
- A nivel interno no existen redes que favorezcan la vinculación de proyectos incubados por GEN-E y que se pueda vincular con áreas estratégicas y servicios internos de la universidad.
- Existen expectativas de parte de los proyectos al tratarse de una incubadora parte de una universidad, sin embargo, no existe vinculación entre la incubadora y servicios prestados por la universidad que favorezcan el desarrollo de sus negocios, vinculación con OTL, Académicos, CREAS, Maker Space, facultades específicas entre otros.
- La incubación se desarrolla de manera poco sistemática lo que se plasma en una falta de rigurosidad en los procesos implicados en la incubación, particularmente en las reuniones y promesas por parte de los ejecutivos técnicos.
- Falta coherencia entre el plan formativo y las necesidades presentes en los proyectos incubados.
- Débil compromiso por parte de los emprendedores y la incubadora lo que lleva a incumplimientos en el contrato de incubación y poca constancia en los procesos de incubación.
- No cuenta con una estructura de recursos humanos que facilite la incubación de proyectos.

- Reforzar los procesos de difusión de convocatorias que permita llegar a las organizaciones que actualmente trabajan con poblaciones vulnerables en la región.

6.2.4.3. *Oportunidades*

- Es la única incubadora de la región que declara el apoyo a emprendimientos con innovación social lo que le permitiría asumir un rol de líder y fortalecer su identidad para mejorar su posicionamiento en el ecosistema.
- Numerosas instituciones interesadas en el fomento de la innovación social, los cuales tienen voluntad en favorecer la vinculación y generar iniciativas en pro de la innovación social en la región. Existe una voluntad declarada de querer fortalecer la innovación social.
- Asumir el liderazgo en la articulación de los actores partes del ecosistema puesto que posee recursos asignados de manera interna para su funcionamiento.
- Experiencia acumulada en el acompañamiento de emprendimientos sociales en los últimos 5 años.

6.2.4.4. *Amenazas*

- Están surgiendo nuevas incubadoras en la región con foco en innovación social por parte de la Universidad Santo Tomás y Universidad Santa María, lo que podría tomar el liderazgo y dejar a GEN-E en un segundo plano.
- Cambios en la estructura de CORFO podría eliminar la fuente de financiamiento actual proveniente de los SSAF-S.
- El ecosistema no tiene total claridad de lo que realiza la incubadora.

7. ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE INCUBACIÓN PARA EMPRENDEDIMIENTOS SOCIALES.

7.1. Macroprocesos de la metodología de incubación para proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social.

La presente propuesta de incubación fue desarrollada en tres etapas, la primera incluyó una revisión bibliográfica que buscaba revisar elementos teóricos que son parte del desarrollo de proyectos de emprendimiento con innovación social. La segunda etapa fue el desarrollo de una propuesta preliminar de incubación que permitiera en una tercera etapa levantar información realizar un análisis de esta con información provista por ejecutivos de incubación, expertos de innovación social y emprendedores que habían sido incubados por GEN-E, con la finalidad de identificar las principales fortalezas y debilidades de la incubación a los emprendimientos conducentes a innovación social, sumado con oportunidades y amenazas que se pudiesen percibir del ecosistema donde se encuentra inserta la incubadora, permitiendo con estos análisis en una última etapa retroalimentar la propuesta y entregar el desarrollo de la metodología final.

Finalmente, la metodología propuesta se consideró explicar desde el punto de vista de la ejecución de 4 macroprocesos, donde los tres primeros permiten la ejecución de una cuarta que es la central que tiene relación a la incubación, cada macroproceso considera diversas actividades que permite dar cumplimiento a cada una de estas, por sobre la propuesta previa en donde se abordó a partir de las etapas de la incubación. Estos macroprocesos se detallan a continuación:

a) Difusión

Esta macroactividad tiene que ver con las estrategias de marketing que desarrollará la incubadora para difundir sus convocatorias y proyectos con la finalidad de comunicar el trabajo que se está realizando con el objetivo de generar posicionamiento en el ecosistema y mejorar las probabilidades de vinculación con nuevos actores que permita el levantamiento y surgimiento de nuevos proyectos, así como fortalecer su rol como promotor de la innovación social en la región.

b) Promoción del emprendimiento social

Se busca promover y consolidar nuevas ideas de emprendimiento social, con principal enfoque en el levantamiento de problemas, entendimiento de estos y desarrollo de soluciones.

Durante este macro proceso, se debe sacar provecho del posicionamiento entorno a emprendimiento e innovación social, liderando procesos que permitan dinamizar y animar el ecosistema regional cuyo fin sea promover y consolidar masa crítica que fomente el surgimiento de más y nuevos proyectos de emprendimiento con innovación social, que posteriormente puedan postular a convocatorias de incubación de GEN-E.

c) Redes de colaboración y vinculación

La vinculación es esencial para toda incubadora, el objetivo es mantenerse conectado con las oportunidades que brinda el medio le permite a la misma validarse entorno a lo que hace, sumado a brindar oportunidades a sus proyectos incubados, este proceso conlleva asumir un liderazgo en el ecosistema, que le permita a la

incubadora de igual modo la consolidación del ecosistema que pueda ser usado a su favor.

d) Incubación

La incubación corresponde al macroproceso que considera un conjunto de actividades que permite el surgimiento y consolidación de nuevos emprendimientos que busquen resolver problemáticas sociales, el objeto de este proceso es aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos de emprendimiento social, a través del apoyo en diversas áreas con énfasis en aquellas estudiadas en las etapas anteriores. Particularmente la incubación se enfoca en el desarrollo de tres áreas relevantes para el emprendimiento que busca ser conducente a innovación social, por un lado el desarrollo de la innovación social, el desarrollo del emprendimiento como futura empresa y el desarrollo del emprendedor social, esto se logra con un mix de servicios que permitirá consolidar estas tres áreas de proyecto.

7.2. Principios metodológicos

Toda incubadora debiese desarrollar determinados principios que les permita el cumplimiento de los objetivos de cualquier procesos de incubación cuyo fin sea la creación de valor de las nuevas empresas, en base a la literatura revisada y análisis se sugiere la consideración de los siguientes principios:

7.2.1. Creación de Valor

La intervención de una incubadora debe estar dirigida a la creación de valor, este proceso de transformación de la idea e empresa, es decir, fortalecer las capacidades del emprendedor para el desarrollo de su modelo de negocios y desarrollo de la innovación social, este proceso debe estar dirigido a asistirlos y apoyarlos en el desarrollo de sus propias capacidades que repercutan en el proyecto.

7.2.2. Proceso sistematizado

Es importante sistematizar los aprendizajes adquiridos en cada proceso de incubación, con la finalidad de planificar la ejecución de la metodología de manera anual y realizar ajustes, de manera que las actividades realizadas cumplan con los objetivos y necesidades identificadas por el equipo emprendedor y por los ejecutivos.

7.2.3. Determinación de necesidades particulares

Cada proyecto según la etapa del desarrollo de su proyecto es diferente, por lo que debe existir compromiso en la identificación de las necesidades reales que van surgiendo por parte de los emprendedores con la finalidad de identificar los

requerimientos reales de los proyectos incubados. Esta labor se debe realizar de manera activa e intencionada, puesto que permite identificar de manera temprana posibles necesidades y oportunidades de mejora.

7.2.4. Asistencia profesional

La relación con el equipo de la incubadora es de informar, sugerir y aconsejar. En ningún caso puede imponer una decisión, ni reemplazar al equipo emprendedor en sus atribuciones. Los emprendedores son los únicos responsables de las decisiones que tomen. El equipo de la incubadora es responsable del proceso de incubación y los emprendedores de la correcta ejecución de sus actividades para la puesta en marcha de sus proyectos.

7.3. Áreas de asistencia y apoyo

A modo de resumen las áreas en las cuales la incubadora presta apoyo, soporte y asistencia para lograr el impulso de los proyectos de los emprendedores se resumen a continuación:

7.3.1. Desarrollo del proyecto de emprendimiento

Esta área se refiere a apoyar el desarrollo del proyecto desde el punto de vista empresarial, como una idea se convierte en una empresa social consolidada, se espera el apoyo en temas de gestión empresarial, operaciones, marketing y comercial. Con la finalidad de profesionalizar la idea para que pueda operar en el mercado.

7.3.2. Desarrollo de la innovación social

La innovación social se entenderá como el proceso en el cual se desarrolla el producto o servicio que busca dar respuesta a una problemática social identificada pasando por la etapa de idea hasta el desarrollo de solución, así como su validación y apropiación por parte de la comunidad que sufre el problema, se entiende como los pasos de la espiral de la innovación y se apoya en metodologías ágiles.

7.3.3. Desarrollo del emprendedor social

El desarrollo del emprendedor social se plantea de manera superflua y modo de seguridad en este proyecto de título, sin entregar herramientas de cómo desarrollarla por los desafíos que implica su estudio.

Existe un modelo que podría ser utilizado, CEFE un modelo de intervención creado como metodología para la capacitación de personas emprendedoras su utilidad se basa en aportar un proceso basado en el aprendizaje por la acción y la experiencia, y centrado en el emprendedor con una mirada sistémica y se presenta como un modelo que podría ser usado para este fin.

7.4. Actividades de soporte para la consolidación de proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social.

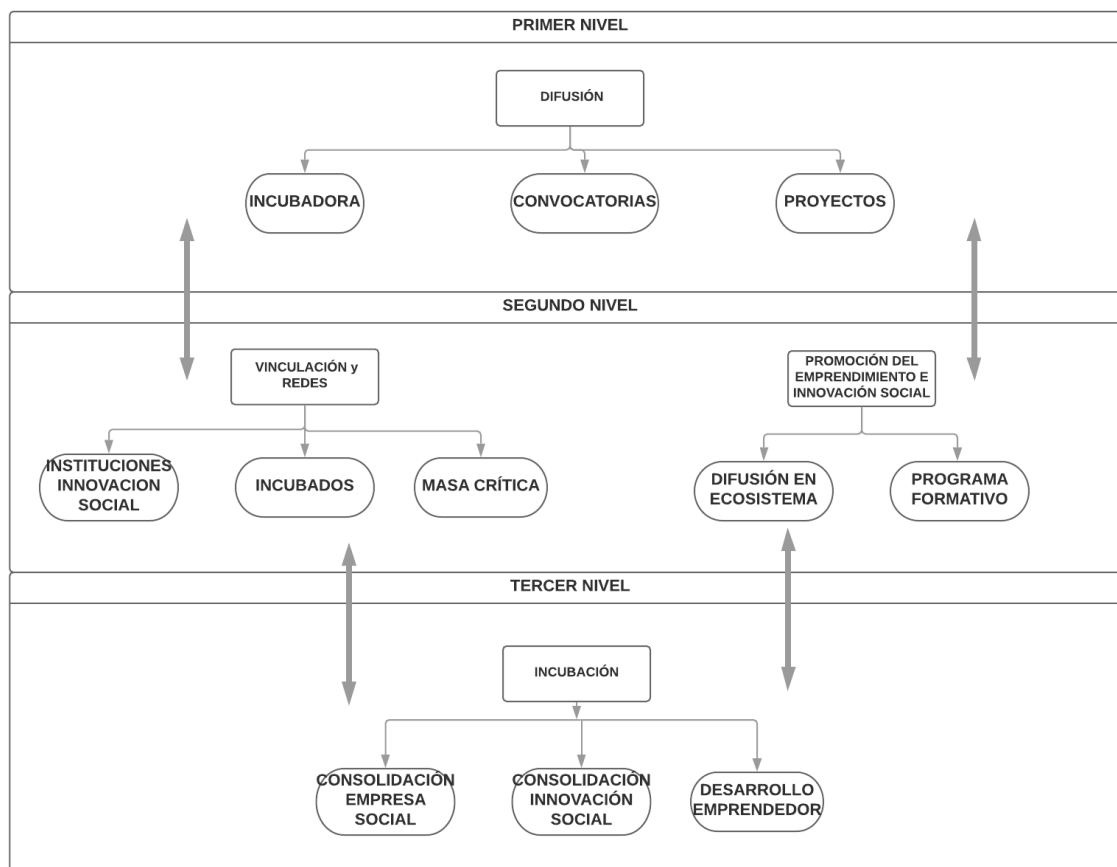
- **Asistencia Técnica y Financiera:** A través de la asistencia se le entrega orientación y apoyo en el desarrollo del emprendimiento y sus áreas de negocio así como la innovación social y el emprendedor. Junto con la cooperación para la elaboración de estrategias y su respectiva ejecución. La asistencia técnica aborda estos tres ejes fundamentales y es prestada por los ejecutivos de la incubadora.

- **Mentores:** Los mentores son personas claves con experiencia específica ya sea en el área de impacto del proyecto o en temas de negocio que orientan desde la experiencia al emprendedor para desarrollar y apoyar en áreas particulares.
- **Prestación de servicios:** Los servicios de prestan son de asesoría los cuales se integran a través de la capacidad interna de la incubadora en temáticas de consolidación de la empresa, como desarrollo de marca, estrategias de marketing, aspectos legales, y a través de otras redes se prestan otros servicios de apoyo preferenciales para el soporte de los negocios. Además, se entregan servicios en torno a lo que es consolidación de la innovación social, en temas de prototipo, pruebas de usuario y validación.
- **Capacitación y programa formativo:** Lo que busca es el fortalecimiento del Emprendedor y del equipo. Se realiza en torno a fortalecer los aspectos considerados como Factores Críticos del Emprendedor.
- **Vinculación y acceso a redes:** Lo que busca es conectar a los incubados con las redes existentes en el ecosistema de emprendimiento e innovación regional, particularmente con aquellas que favorecen al desarrollo del proyecto y por elementos que puedan beneficiar la ejecución del proyecto como por ejemplo: Partner sociales que apoyen el desarrollo de sus pruebas de prototipo, redes de mentores, servicios internos PUCV, redes del ecosistema, oportunidades de financiamiento, . Importante que cualquier acuerdo, asesoría o contacto profesional formal que se adopte entre el incubando y algún miembro de las redes debe ser de exclusiva responsabilidad del emprendedor.

7.5. Etapas de la metodología de incubación

A continuación se desarrolla en detalle la metodología de incubación propuesta para la incubación de proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social por parte de GEN-E, la metodología de incubación desarrollada es un modelo de desarrollo asistido y sistemático, a través del cual se espera la generación de valor del emprendimiento, y el aumento de las probabilidades de éxito, entendiéndose por esto a el logro del impacto social y la sustentabilidad económica del mismo, cada macroproceso propuesta presenta la siguiente estructura para su desarrollo:

- Objetivos
- Etapas
- Actividades
- Hitos críticos.
- Sugerencias



7.5.1. Macroproceso: Difusión

7.5.1.1. Objetivo General

Dar a conocer la propuesta de valor de la incubadora GEN-E junto con la de sus proyectos incubados, posicionandose con liderazgo en las temáticas de emprendimiento e innovación social.

7.5.1.2. Etapas de la difusión

1. Difusión de la incubadora

Esta etapa está dirigida busca dar a conocer la propuesta de valor de incubadora GEN-E y las oportunidades existentes en cuanto a la incubación a través de ella, particularmente a aquellas personas que tienen ideas para resolver problemáticas sociales o el afán de aportar en la resolución de estos.

Actividades Claves

- 1.1. Fijación de objetivos por parte de la incubadora respecto al posicionamiento y diferenciación deseada en el territorio de la propuesta de incubación
- 1.2. Desarrollar estrategias de marketing que permita el logro de los objetivos planteados por parte de la incubadora.
- 1.3. Ejecutar una planificación de las tácticas a desarrollar para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos de la incubadora.

2. Difusión de convocatorias

Esta etapa está dirigida busca dar a conocer cualquier convocatoria que desarrolle la incubadora cuyo objetivo sea la captación de nuevos proyectos o ideas, ya sea para incubación o para escuelas formativas parte de las promoción y rol formador de la incubadora.

Actividades Claves

- 2.1. Fijación de objetivos de la difusión de la convocatoria según parámetros establecidos por esta.

- 2.2. Desarrollar estrategias y tácticas para el cumplimiento de los objetivos de la convocatoria.

3. Difusión de los proyectos incubados

Difundir proyectos incubados es esencial para lograr la vinculación de estos con oportunidades pertenecientes en el ecosistema, una de las debilidades que presentan los proyectos incubados está en su capacidad de generar vínculos reales y mostrarse en el ecosistema, por esta razón la incubadora debe tomar un rol activo que se complemente con las estrategias desarrolladas para la difusión de la incubadora y que permita difundir de igual manera los proyectos que son parte de su cartera de incubados.

Actividades Claves

- 3.1. Considerar dentro de la estrategia de difusión de la incubadora a los proyectos incubados como una forma de fortalecer su propuesta de valor.
- 3.2. Difundir a través de canales digitales propios y externos alcanzados gracias a la vinculación.
- 3.3. Apoyar en la generación de estrategias de comunicación a los proyectos para que puedan tomar un rol activo desde las primeras etapas de su proyecto.
- 3.4. Vincular para difundir con organizaciones parte del ecosistema que estén ligadas a las temáticas de los proyectos.

7.4.1.1. Sugerencias y recomendaciones generales

1. Para las tácticas deben considerar acciones digitales como el fortalecimiento de los medios de difusión actuales, como página web y apalancamiento con otras plataformas digitales que le permita ser difundido de manera periódica.
2. Considerar acciones análogas como la realización de charlas informativas, generación de infografías, flyers, y otros elementos informativos que puedan ser difundidos por el territorio.
3. Apoyarse en la vinculación con actores del territorio que permita fortalecer la difusión de cualquiera de los tres ejes de manera focalizada y dirigida.

7.5.2. Macroproceso: Promoción y Consolidación del emprendimiento conducentes a innovación social

7.5.2.1. Objetivo General:

Dinamizar el ecosistema de emprendimiento con el objetivo de propiciar y consolidar ideas que busquen resolver problemáticas sociales, que tengan potencial de convertirse en emprendimiento conducentes a innovación social.

7.5.2.2. Etapas para la promoción y consolidación

1. Promover la Innovación Social

Para el surgimiento de nuevas ideas conducentes a innovación social es importante generar una masa crítica que entienda las lógicas existentes detrás de la innovación social, como son los procesos que permiten el desarrollo de la innovación social y como pueden surgir proyectos a partir de problemas sociales. De esta forma, es posible perfilar futuros

emprendedores que puedan ser parte de las convocatorias de GEN-E, la promoción se debe dar desde un punto de vista de la educación y comunicación.

1.1. Actividades claves

1.1.1. Charlas informativas, que sirvan como una difusión educativa en torno a emprendimiento social e innovación social.

1.1.2. Talleres de herramientas para el emprendimiento social, que permitan dotar a los emprendedores de herramientas para desarrollar innovaciones sociales.

1.1.3. Desarrollo de campañas digitales que permita educar al territorio en cuanto a innovación social y el rol que puede tener para

1.1.4. Vinculación para al promoción con organizaciones claves que estén donde existen problemas sociales y requieran solución con la finalidad de generar futuros desafíos para convocarias facilitando los procesos de protipado en la incubación

2. Formación de emprendedores sociales

Para la consolidación de esta masa crítica en emprendedores sociales, se requiere la adquisición por parte de esta masa de herramientas que le faciliten el desarrollo de soluciones para los problemas sociales que se buscan abordar, herramientas enfocadas en hacer frente a una de las principales debilidades presentadas por los emprendedores

2.1. Actividades Claves

2.1.1. Escuelas Formativas de Preincubación cuya finalidad es la transferencia de herramientas a los emprendedores prosociales que le faciliten el desarrollo de

las primeras etapas de la innovación social relacionadas con la validación de problemáticas y propuestas de solución. *Sugerencia usar programa anexo 4*

2.1.2. Mentoring y acompañamiento para complementar las escuelas de preincubación es necesario un acompañamiento constante por parte de la incubadora que permita entregar orientación en cuanto a la validación de problemáticas y definición de la idea.

7.4.1.2. Sugerencias y recomendaciones generales

1. Las escuelas formativas de preincubación se deben desarrollar en más de una ocasión anualmente, de estas escuelas surgen un gran número de emprendedores sociales con capacidades para desarrollar proyectos para las convocatorias de incubación.
2. El acompañamiento es esencial para la puesta en marcha de metodologías de validación de problemas y diseño de solución que facilite la primera etapa del espiral de la innovación social por parte de los emprendedores.

7.5.3. Macroproceso: Redes de colaboración y vinculación

7.5.3.1. Objetivo General

Aprovechar las oportunidades del ecosistema de innovación, a través de la vinculación con las entidades que conforman el ecosistema de innovación social regional, con la finalidad de identificar oportunidades para la promoción de la innovación social y que fortalezca el desarrollo de los proyectos incubados.

7.4.1.3. Etapas para la generación de redes de colaboración y vinculación

1. Propiciar la vinculación y colaboración entre instituciones

El ecosistema de la región presenta gran cantidad de actores que se encuentran desarrollando actividades en torno a innovación social, sin embargo, hay consenso que existe voluntad de articulación pero faltan recursos para destinar a esto, aquí GEN-E debe jugar un rol protagónico que le permita aprovechar el posicionamiento de la incubadora y apropiarse del liderazgo presente en la temática.

Actividades claves

- 1.1. Mapeo de instituciones en torno a innovación social: Distinguiendo universidades, facultades, académicos, tercer sector, emprendedores sociales y actores prosociales, y sector público.
- 1.2. Convocar y desarrollar reuniones periódicas que permitan establecer objetivo común para el desarrollo de acciones conjuntas
- 1.3. Vincular a los proyectos incubados con los actores del ecosistema según las necesidades detectadas en sus diferentes fases de desarrollo de sus proyectos.

2. Colaboración y vinculación con proyectos egresados

Reforzar los vínculos con egresados de otras etapas de incubación que permita incluirlos en actividades propias de la incubación y aprovechar su experiencia como emprendedores.

Actividades claves

- 2.1. Invitación a actividades realizadas por la incubadora durante el año.

2.2. Generación de actividades de encuentro con los egresados de programa.

3. Colaboración y vinculación con profesionales y técnicos especializados

La creación de redes de capital humano debiese ir en la dirección de vincular personas que tengan interés en colaborar con la incubadora en el proceso de incubación de los proyectos de emprendimiento social, generando una relación de ganar-ganar entre ambos. La colaboración debiese

Actividades claves

- 3.1. Identificar áreas en las cuales los proyectos incubados podrían requerir algún apoyo adicional en temas específicos.
- 3.2. Convocar y generación de la red de colaboración poniendo énfasis en profesores e investigadores más proclives a apoyar proyectos de empresas relacionados

4. Creación de redes de financiamiento

Es fundamental mantener redes de financiamiento, que permitan acercar al emprendedor al financiamiento, para ello debe generar sólidas redes de contacto. En este caso, el rol de la incubadora es de articulador, tanto para el posible inversionista como para el emprendedor que busca financiamiento. Dentro de estas actividades se incluye bancos e instituciones financieras, CORFO y otras posibles redes de financiamiento por ejemplo Broota, FIS AMERIS, FOMIN, Banca ética, Confío, Cumplo.

Actividades Claves

- 4.1. Mapeo de oportunidades de financiamiento para los emprendedores según sus avances.
- 4.2. Establecer relaciones con estas instituciones que permita la generación de convenios
- 4.3. Alinear a los incubados con los requisitos necesarios para optar a estas líneas de financiamiento.
- 4.4. Generar programas empresariales de innovación social abierta donde se presente como oportunidad para las empresas la generación de desafíos o levantar oportunidades de valor compartido para el desarrollo de innovación social.

7.4.1.4. Sugerencias y recomendaciones generales

1. Realizar mapeo de actores de manera semestral puesto que constantemente se va actualizando y es importante mantenerlos en el radar.
2. La vinculación según necesidades de los incubados es un factor que determina el éxito de ellos, por ende no se debe desestimar la realización de esta actividad y alinear
3. Pensar de manera estratégica la presentación de estos programas a las empresas como una oportunidad para sus negocios.

7.5.3. Macroproceso: Incubación

7.5.3.1. Objetivo General

Aumentar las probabilidades de éxito de emprendimientos conducentes a innovación social, a través de un procesos de selección y acompañamiento durante la ejecución de sus proyectos que permita la consolidación de estos proyectos en el mercado.

Lo que se presenta a continuación es la descripción en detalle de las actividades y procesos parte de la incubación, la cual fue desarrollada a través de un proceso de sistematización que permite dar cumplimiento a las actividades mencionadas en el marco teórico de Selección, Pre-Incubación, Incubación y Egreso, sin embargo, con leves modificaciones que se ajustan a los analizados realizados durante la etapa de diagnóstico.

7.4.1.5. Etapas de la incubación

1. Planificar y ejecutar convocatoria

Se requiere planificar y ejecutar en términos estratégicos de una convocatoria, que defina de manera clara los perfiles que se buscarán atraer a través de la difusión de esta.

Actividades Claves

- 1.1. Definir objetivos de la convocatoria
- 1.2. Definir perfil del emprendedor deseado
- 1.3. Desarrollar formularios con criterios a evaluar de las ideas de emprendimiento social, perfiles de negocios, del emprendedores que postulan a alguna de las convocatorias para su posterior selección.

Sugerencia usar anexo 5

- 1.4. Ejecutar convocatoria de difusión

2. Selección de participantes de la incubación

Esta etapa busca establecer un proceso de selección a los proyectos que tienen probabilidad de éxito no solo por su idea de emprendimiento y modelo de sustentabilidad,

sino también por el perfil y características del emprendedor las cuales son determinantes al momento de su éxito y ejecución de un proyecto, y busca seleccionar a los proyectos y emprendedores más adecuados para ser incubados.

Actividades Claves

- 2.1. Recepción de postulaciones gracias a la vinculación con la macroetapa de difusión que permite atraer las ideas de emprendimiento social hacia la convocatoria.
- 2.2. Evaluar ideas de emprendimiento social, perfiles de negocios del emprendedores que postulan a alguna de las convocatorias para su posterior selección. *Sugerencia usar anexo 6*
- 2.3. Realizar una reunión con los emprendedores para ahondar en aspectos que no queden claros en el formulario.
- 2.4. Evaluación pitch de los emprendedores *Sugerencia criterios PITCH usar anexo 7*
- 2.5. Realizar un programa de mejoramiento que permita profundizar aquellas ideas de negocios con potencial de negocios, pero que sin embargo, podría haber presentado deficiencia en su equipo, desarrollo de una solución innovadora y modelo de negocios, estas son las principales debilidades presentadas por los emprendedores en su primera postulación *Sugerencia programa de mejoramiento usar anexo 8.*
- 2.6. Segunda selección pitch y formulario de proyecto. *Sugerencia formulario de proyecto usar anexo 5*

3. Programa de Incubación proyectos seleccionados

A través de la incubación, se busca acompañar y asistir a los proyectos seleccionados durante un camino donde se desarrollarán y fortalecen las distintas etapas esperadas en los proyectos de emprendimiento con innovación social.

Actividades Claves

1. Incorporación del ingresado

1.1. Integración a la incubadora de negocios:

Todo proyecto debe ser integrado a la incubadora a través de los siguientes procesos:

- Reunión entre el equipo gestor del proyecto, ejecutivo a cargo y gerente de la incubadora.
- Presentación de la incubadora y nivelación de expectativas, en cuanto a los servicios que se entregaran por parte de la incubadora y metodología a trabajar.
- Firma del contrato de incubación en donde se establecen las responsabilidades, obligaciones y derechos de ambas partes.

2. Asistencia y acompañamiento en el desarrollo del proyecto

2.1. Asistencia y acompañamiento técnico

2.1.1. Asistencia en la gestión de la empresa

- Constitución y formalización de la empresa: Asistencia en la constitución legal de la empresa y la iniciación de actividades ante el SII.

- Análisis del equipo, evaluar los perfiles de los miembros del equipo y establecer si son suficientes para dar respuesta a las actividades que se requieren desarrollar, entregando asistencia y orientación para el cumplimiento de las tareas parte del proceso de incubación (informes, análisis de datos, evaluaciones, entre otros).
- Evaluación de los emprendedores respecto a sus factores críticos
 - Observar y analizar el comportamiento del emprendedor a través de una pauta que facilite su evaluación y orientación respecto a estos factores críticos.
- Necesidad de vinculación: Evaluar los requerimientos del proyecto en cuanto a vinculaciones claves para el desarrollo de su proyecto
- Desarrollo del proyecto:
 - Desarrollo Carta Gantt: Realización de un detalle de la carta Gantt que permita un desglose de todas las actividades que deben ser consideradas para la ejecución exitosa del emprendimiento.
 - Seguimiento Carta Gantt: Realizar un seguimiento quincenal del avance y cumplimiento de las actividades que permita tener información real y oportuna que permita anticipar situaciones emblemáticas.
- Realización de cuentas Mensuales, una vez al mes el equipo pueda dar cuentas de la gestión y avances de su proyecto ante el directorio de la incubadora.

- Apoyo en la realización del CANVAS: que permita un punto de partida del emprendimiento para la validación de su modelo de negocios.
- Validación del CANVAS: Desarrollar pruebas que permitan validar los aspectos de su modelo de negocios poniendo énfasis en la validación del cliente que permita detectar de manera temprana cambios de este perfil.
- Asistencia en temáticas empresariales como desarrollo de marca, operaciones y logística y estrategias de marketing y comerciales.

2.1.2. Asistencia para el desarrollo de la innovación social

- Asistencia en medición de impacto social: Apoyo en el desarrollo de la teoría de cambio que le permita realiza planificación estratégica de su prototipo.
- Asistencia para el desarrollo de prototipo
 - Validación de las necesidades con el usuario
 - Apoyo en el diseño y desarrollo de pruebas para determinar características y funcionalidades necesarias
 - Análisis de las pruebas realizadas a usuarios que permita la implementación de mejoras en el prototipo.
 - Diseño de la solución
 - Apoyo en el diseñar un primer prototipo
 - Apoyo en el diseño de pruebas con usuarios
 - Aplicación de las pruebas en diferentes contextos de manera periódica.

- Conclusiones, recomendaciones y mejoras
- Revisión de la teoría de cambio: Realizar una segunda revisión de la teoría de cambio planteada inicialmente.

2.2. Asistencia Financiera

- Revisión del presupuesto que se ajuste a las necesidades del proyecto con su carta Gantt actualizada.
 - Realizar una proyección de gastos
- Apoyar desarrollo de una estrategia de financiamiento
 - Valorización de la empresa
 - Estrategia de financiamiento

3. Prestación de servicios

En la actualidad son pocos los servicios que se prestan de manera intencional, la cual es desarrollada de manera débil y por voluntad de los ejecutivos, sin embargo, no existen políticas internas que propicien esto, esta actividad podría representar por parte de la incubadora una fuente de ingresos que le favorezca.

3.1. Integración con servicios internos PUCV

- Integrar al emprendedor con los servicios disponibles en la Vicerrectoría de Investigación
 - OTL

- Integrar al emprendedor con los servicios disponibles por parte de la cadena de valor PUCV, que permita apoyar en el desarrollo de prototipos: Maker Space, CREAS, Hub Global,
- Integración con los servicios que permita validar su modelo de negocios: Chrysalis y Hub Global.
- Red de Mentores de académicos PUCV.

3.2. Integración de servicios externos

- Desarrollar una red de contactos y aportes que facilite la adquisición de servicios que son claves para el emprendedor en sus etapas tempranas, entre ellos se encuentra contabilidad, desarrollo de marca, plan de marketing, asesoría jurídica entre otros.
- Red de mentores externos a la PUCV, profesionales de diversas áreas que permitan entregar soporte al emprendedor en temáticas empresariales o temáticas

4. Programa Formativo

El fundamento del programa formativo busca hacerse cargo de las principales brechas presentes en los emprendedores sociales, las cuales tienen directa relación con contar poca experiencia desarrollando emprendimientos innovadores y no pertenecer al mundo empresarial, lo que dificulta la gestión del proyecto y el desarrollo de sus prototipos, por esa razón el Plan Formativo corresponde a un plan intensivo en donde se espera lograr generar

las capacidades necesarias en los emprendedores para el la consolidación de los proyectos de emprendimiento conducentes a innovación social a empresas sociales. En detalle el programa formativo se puede encontrar en el *Anexo 10*.

4.1. Programa formativo gestión del negocio

4.1.1. Formalización del negocio

4.1.2. Propiedad intelectual

4.1.3. Contabilidad básica

4.2. Programa formativo desarrollo empresarial y modelo de negocios

4.2.1. Definición del cliente

4.2.2. Visión estratégica del negocio

4.2.3. Modelo de Negocios del Emprendimiento

4.2.4. Plan de marketing para emprendedores

4.3. Programa formativo desarrollo de la innovación social

4.3.1. Prototipado y validación centrada en el usuario

4.3.2. Teoría de cambio y medición de impacto

4.4. Programa formativo desarrollo del emprendedor

4.4.1. Desarrollo de encuentros que permitan fomentar la colaboración y el compartir ideas entre los incubados.

4.4.2. Trabajar con las CEP durante el acompañamiento del incubado.

5. Programa de Vinculación

- Desarrollo del programa graduados que permita incluir a los egresados de otros procesos de incubación dentro de la cadena de valor de la PUCV, facilitando la vinculación personas con los emprendedores.

6. Programa de Difusión

- Vinculación con el macroproceso de difusión que permita el desarrollo de estrategias de comunicación efectiva de los nuevos proyectos permitiéndole encontrar oportunidades y vinculación con el ecosistema en etapa temprana.

7.4.1.6. Sugerencias y recomendaciones generales

- Desarrollo de un modelo de evaluación de perfil emprendedor, aquí se considera relevante para tal efecto, que el líder de la iniciativa entregue información referida a aspectos personales, laborales, motivación empresarial y la idea empresarial siguiendo por ejemplo un cuestionario de características personales, a partir de lo cual el asesor evaluá sus capacidades empresariales y considera si debe continuar el proceso de selección o aplazar el ingreso al programa.
- Alinearse con programas de incubación como doble impacto, Colunga que alinearse con opciones de financiamiento futuro para los proyectos de emprendedores.
- Evaluar incorporar en el futuro certificación empresa B con la finalidad de que los proyectos conserven su estructura social.

8. CONCLUSIONES

El emprendimiento conducente a innovación social se encuentra en potencia en el país pese a que al tratarse de un campo relativamente nuevo de estudio, posee indefiniciones que aún no son resueltas entre todos los actores que buscan propiciarlas.

Este escenario positivo, se debe principalmente al acceso a financiamiento estatal a través de CORFO, el papel que están jugando las universidades y el surgimiento de polos de creación y difusión de ideas como Socialab y Sistemas B, lo que ha permitido acercar a la población y las personas estos conceptos que hace un par de años podría haber sido ajenos para gran parte de la población.

A nivel regional, lo que se conoce como ecosistema en la jerga del emprendimiento, se puede definir como incipiente, si bien, existen variados proyectos de emprendimientos que se han desarrollado gracias al apoyo de CORFO y algunas incubadoras, la región no ha logrado articularse y consolidarse, a modo de garantizar un camino que facilite el éxito de estas iniciativas desde un punto de vista que entregue soporte, conexiones y financiamiento necesario para escalar y acelerar estas iniciativas.

En este contexto, siendo GEN-E la única incubadora regional en cuya misión se encuentra el apoyo a proyectos de innovación social que se manifiesten como emprendimiento, se encuentra en una posición de ventaja pudiendo aprovechar este posicionamiento y ventaja adquirida por la experiencia para consolidarse y tomar un liderazgo en la región, pero para esto, debe hacerse cargo de sistematizar y ordenar el apoyo prestado, a través de un proceso que considere el aprendizaje adquirido en 4 años de funcionamiento, y que ninguna otra organización de la región se puede adjudicar.

A partir de este contexto, es que se desarrolló este trabajo de título, como una primera aproximación de esta sistematización de una metodología base para incubadoras que tengan la finalidad de apoyar proyectos de emprendimiento conducentes a innovación social, sobre la cual se pueda ir mejorando y acumulando experiencia. Particularmente la metodología se trabajó sobre la experiencia y caso de la incubadora GEN-E, analizando su situación actual, y se espera sirva como punto de partida para aprovechar las oportunidades y potenciar las ventajas competitivas, destinando también esfuerzos a atenuar las debilidades y amenazas detectadas en el entorno.

A nivel de ecosistema, en lo que respecta a la consolidación de este, se tiene que con la reciente realización del Festival de Innovación Social en la región – FIIS- , a corto mediano plazo se debiesen consolidar las redes establecidas en donde participaron gran cantidad de instituciones que en la actualidad tienen la voluntad o ya se encuentran desarrollando acciones en pro de la innovación social, de ocurrir esto, se tiene que eventos de esta magnitud son instancias efectivas para los entornos y conexión entre actores. Este contexto se presenta como una real oportunidad que puede ser aprovechada por la incubadora, al tratarse de la única entidad que dentro de sus lineamientos estratégicos fomenta el desarrollo de innovación social en la región generar instancias donde se puedan reunir estas organizaciones que ya participaron y mostraron voluntad de articularse en torno a la temática. Esta consolidación de ecosistema es crucial, sobre todo porque el surgimiento de nuevos proyectos hoy en día se desarrolla de manera débil, ya que la orientación que existe en torno a la temática es escasa, tanto a nivel formativo como experiencial.

En términos internos, la incubadora debe adaptar su organización con la finalidad de afrontar los desafíos presentes en el entorno, entre estas adaptaciones se encuentra el fortalecimiento de su organización, en donde pueda contar con una estructura organizacional

preparada en términos formativos, donde se hace necesario nivelar competencias, conocimientos y definiciones en su equipo de trabajo, sobre todo en aquellas ligadas a temas técnicos que repercuten en la ejecución de los programas, y al mismo tiempo un equipo suficiente que pueda ejecutar la metodología de manera efectiva, así como lograr una sustentabilidad económica en el tiempo.

En cuanto a la metodología, se plantea el desarrollo de las siguientes actividades de manera transversal, en donde se pueda apoyar a los proyectos en tres aristas, por un lado la consolidación de la innovación social, consolidación de la empresa social y el desarrollo del emprendedor social, para lograr esto, las actividades a considerar en estas temáticas se resumen a continuación:

- Formativos, favorecer la creación de masa crítica que le permita el surgimiento de nuevos proyectos de emprendimientos conducentes a innovación social, aquí la mayor debilidad se encuentra en la brecha existente entre lo que los emprendedores entienden por innovación social. Profundizar en el desarrollo de competencias emprendedoras de los equipos de trabajo
- Vinculación, fortalecer redes de vinculación que permita mejorar los apoyos que se prestan a los emprendedores, tanto a nivel interno, es decir aprovechar los recursos que puede proveer la universidad a través de sus unidades, así como externos, que permita aprovechar el posicionamiento de la universidad en temas de innovación social.
- Acompañamiento y soporte, definir estructuras de trabajo para su equipo de ejecutivos, que permitan sistematizar las labores realizadas por estos. Fortalecer red de mentores con impacto que pueda provenir de académicos PUCV

- Financiamiento, generar redes con empresas que permita el levantamiento de capital para proyectos de innovación social, que no dependan únicamente de los recursos entregados por CORFO, ya que representa una fuente de inestabilidad, falta de proyección y otros factores que no permiten.

Con estos cambios y reestructuraciones, se espera establecer un punto de partida para una metodología que permita mejorar las probabilidades de éxito de los proyectos de emprendimiento conducentes a innovación social, es decir, lograr que se consoliden como empresas sociales que desarrollan innovaciones sociales que logran impactar la realidad a la que apuntan, generando cambios en los comportamientos sociales y apropiación por parte de los individuos.

Se plantea como un punto de partida, puesto que en la práctica se espera, como todo proceso de prototipado, sea el punto base sobre el cual se trabajen cambios y mejoras según surjan en el camino nuevos desafíos tanto desde el entorno, así como desde los emprendedores, teniendo claridad que para lograr esto se debe tener una actitud proactiva por parte del equipo que permita identificar estos desafíos de manera activa e intencionada.

9. REFERENCIAS

- Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P. & Piirainen, T., 2010. Exploring Quadruple Helix, Outlining user-oriented innovation models. Työraportteja, 85.
- Albaigès, J., Morales, A., Águila, A. R., Padilla, A., de la Nuez, J. M., & Bel Vignal, A. (2009). *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2002). Social Entrepreneurship and Social Transformation: An.
- Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P., & Piirainen, T. (2010). *Exploring Quadruple Helix*.
- Arthur, W. B. (2013). Complexity economics: a different framework for economic thought.
- Aulet, B. (2015). *La disciplina del emprender*. LID EDITORIAL.
- Austin, J., Howard, S., & Jane, W.-S. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, diferente or both?
- Bason, C. (2010). Book Review Leading Public Sector Innovation: Co - creating for a Better Society. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(3), 1–6.
- Batson, C. D. (1987). Distress and Empathy: Two Qualitatively Distinct Vicarious Emotions with Different Motivational Consequences. *Journal of Personality*, 55(1), 19–39.
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad*.
- Bloom, P. N., & Dees, G. (2008). Ecosystem.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world Social Entrepreneurs and the power of new ideas*.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other?

- International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69.
<https://doi.org/10.4018/jsesd.2010010105>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2012). *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2062-0>
- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). *Communities of Practice as New Actors: Innovation Labs Inside and Outside Government*. *Open Innovation 2.0 Yearbook 2015*.
<https://doi.org/10.2759/32049>
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26.
<https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- Curto, M. (2012). LOS EMPRENDEDORES SOCIALES : INNOVACIÓN AL SERVICIO DEL CAMBIO SOCIAL. *Cuadernos de La Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo*, 13.
- De la Mata, G. (2010). Manual de Innovación Social: de la idea al proyecto. *Economicas.Unsa*, 40. Retrieved from
http://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/manual-de-innovacion-social-guadalupe-de-la-mata.pdf
- De Perez Mendiguren, J., Etxezarreta, E., & Aldanondo, L. G. (2008). ¿ De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria ? Concepto y nociones afines. In *Ecocri* (pp. 1–26).
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series* 1(3).
<https://doi.org/10.1002/nml.43>

División de Innovación-Minecon. (2018). *Innovación Social*.

Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., & Rocha, D. (2016). *Innovación Social en Latinoamérica. Gobernación de Cundinamarca - Universidad Minuto de Dios*. Retrieved from http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/InnovaciónSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0

Etxezarreta, E., Etxezarreta, A., Zurbano, M., & Estensoro, M. (2014). La Innovación Social en la Economía Social y Solidaria. Un marco teórico y metodológico para las entidades de REAS. *XIV JORNADAS DE ECONOMÍA CRÍTICA Perspectivas Económicas Alternativas*, 83–100. Retrieved from http://www5.uva.es/jec14/comunica/A_ES/A_ES_5.pdf

Fisac, R., Romero, A. M., & Aldeanueva, C. M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española Del Tercer Sector*, 17.

Fondo Multilateral de inversiones. (2016). El Fenómeno de las Empresas B en América Latina.

Gatica, S. (2011a). Emprendimiento e Innovación Social : Construyendo una agenda pública para Chile. *Centro de Políticas Públicas UC*, 6(48), 3–15.

Gatica, S. (2011b). Emprendimiento e Innovación Social : construyendo una agenda pública para Chile Emprendimiento e Innovación Social : construyendo una agenda pública para Chile, (48), 15.

Gatica, S. (2012). La innovación social en Chile, y el rol del estado en su desarrollo.

Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica. Banco Mundial*. <https://doi.org/978-0-8213-8681->

- Gobble, M. M. (2014). Charting the innovation ecosystem. *Research-Technology Management*, 57(4), 55–57. <https://doi.org/10.5437/08956308X5704005>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105–125. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70055-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70055-X)
- Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2016). Social Innovation: Towards a New Innovation Paradigm. *RAM. Revista de Administracion Mackenzie*, 17(6), 20–44. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p20-44>
- Insulza, J. M., Robert, M., Casas Zamora, K., Muñoz-Pogossian, B., Vidaurri, M., Alvarez Icaza, E., ... Negro, D. (2015). *Desigualdad e Inclusión Social en las Américas: 14 Ensayos*.
- Isenberg, D. J. (2000). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Reivew*, 1–10. <https://doi.org/10.1353/abr.2012.0147>
- Jarpa, J. (2007). Bases para un Modelo de Emprendimiento en Chile, Factor Clave para Generar Riqueza y Crecimiento Económico.
- Jones, P., Forbes-Simpson, K., Maas, G., & Newbery, R. (2015). Beta: An Experiment in Funded Undergraduate Start-up. *Industry and Higher Education*, 29(5), 405–418. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0271>
- Keynes, J. M. (1936). Teoria general de la ocupación el interes y el dinero.
- Kirzner, I. M. (2008). The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification. *Research Institute of Industrial Economics*, 760.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998). The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. In *Science & Public Policy* (pp. 195–203).

- Mair, J., & Noboa, E. (2006). *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed*. https://doi.org/10.1057/9780230625655_8
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, 5ta edición*.
- Martinez, D. A., Gonzalez Alvarez, N., & Nieto, M. (2015). Emprendimiento social vs Innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1-2), 119-140. https://doi.org/10.26754/ojs_cae/cae.20141-22640
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation What it is, why it matters and how it can be accelerated*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.1016/j.biocontrol.2007.10.015>
- Neumeier, S. (2012). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48-69. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x>
- Peredo, A. M., & Murdith, M. (2006). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: A CRITICAL REVIEW OF THE CONCEPT. *THE JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, 1-29.
- PNUD. (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010 La verdadera riqueza de las naciones : Caminos al desarrollo humano*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 3-15.
- Rey de Marulanda, N., & Tancredi, F. B. (2010). *From social innovation to public policy*.
- Ries, E. (2011). *Metoda Lean Startup*.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring : The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 45-51.

Ruiz Arroyo, M., Bojica, A. M., Albacete Saez, C. A., & Fuentes Fuentes, M. a del M. (2009).

Como identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso andaluz. *Gestión Joven. Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas de Empresas*, (3), 1–13. Retrieved from http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_3/emprendedores_caso_andaluz.pdf

Simón Moya, V., Sastre Sánchez, O., & Revuelto Taboada, L. (2015). El emprendedor social: análisis de la alerta social. *Suma de Negocios*. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.07.001>

Smal, V., & Kokot, V. (2017). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP : INTRODUCTION AND BEST PRACTICE.

Socialab. (2015). Estudio del Diseño de Instrumento para Fomento a la Innovación Social.

Suk, L., & Stearns, T. (2012). Critical success factors in the performance of female-owned businesses: A study of female entrepreneurs in Korea. *International Journal of Management*, 29, 3–18.

Sullivan, D. M. (2007). Stimulating Social Development: Can support from cities make a difference? *The Academy of Management Perspectives*, 21, 77.

Westall, A. (2007). How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled. *London: Office of the Third Sector*, (November), 24. Retrieved from http://sites.google.com/a/socialfinance.ca/causeway/useful-resources/westall_SEInnov1-2.pdf

Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *Innovation Journal*, 15(2), 1–19. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60763011&site=ehost-live>

Zacharakis, A., Meyer, G., & Castro, J. (1999). Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37, 1–14.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>