



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

# **POLEN: FUNDAMENTOS Y MODELO DE NEGOCIOS**

**JOSÉ IGNACIO LONGUEIRA GONZÁLEZ  
DANIEL IGNACIO QUEZADA SILVA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL, MENCIÓN ECONOMÍA**

**PROFESORA GUÍA:  
MARÍA SOLEDAD ETCHEBARNE LÓPEZ**

**DIRECTOR:  
OSCAR LANDERRETCHÉ MORENO**

**SANTIAGO DE CHILE  
DICIEMBRE 2013**



*“Sin lugar a dudas, es importante desarrollar la mente de los hijos. No obstante el regalo más valioso que se les puede dar, es desarrollarles la conciencia.”*

*John Gay (1685-1732)*

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia por todos los consejos y el apoyo que me han entregado durante todo este proceso. A mis padres, mi abuela y mi hermano por su confianza, recursos y el amor que me han dado, puesto que sin ellos la realización de este proyecto no hubiera sido posible.

*Daniel Quezada S.*

Agradezco enormemente el apoyo incondicional que he recibido de parte de mi familia en este proceso, al igual que durante toda mi vida. Pero en particular quiero agradecer a mi madre Loreto, quién ha sabido mostrarme con su ejemplo, cuáles son las cosas que realmente importan en la vida. Finalmente, quiero agradecer por todas las experiencias, oportunidades y privilegios que me han formado y que me han hecho comprometerme con los ideales de Polen.

*José Ignacio Longueira G.*

Además, queremos agradecer a todas aquellas personas que nos inspiraron y apoyaron a través de todo el proceso de formación de Polen y durante el desarrollo de esta tesis:

A Stephan, David, Felipe, Suka y Alba, miembros del equipo de “¿Cómo cambiar el mundo?: Una introducción al emprendimiento social” que nos permitieron encontrar nuestra misión y comenzar con este proyecto. A Javiera, Sherwin, Tania y Matías, miembros del equipo de Polen, por la gran colaboración que nos han dado durante el desarrollo de este proyecto. A Soledad y María José del equipo docente de nuestra facultad, que nos apoyaron durante todo el proceso de la tesis con una muy buena disposición. A Mónica, por su gran ayuda y atención durante todas las sesiones de trabajo. Finalmente, al Duke, Rambo y Godoy, por su apoyo incondicional.

Por último, a Consuelo y Josefina, cuyo apoyo y cariño fue fundamental para nosotros.



## Tabla de contenido

Índice de ilustraciones y cuadros.....	7
Resumen .....	8
Introducción.....	9
<b>Capítulo 1: Contexto y Fundamento del Proyecto Polen .....</b>	<b>13</b>
1.1. Desigualdad en Chile .....	13
1.2. Concepto de Emprendimiento .....	18
1.3. Emprendimiento social .....	20
1.4. Empresas B .....	28
1.5. Surgimiento de Polen .....	33
<b>Capítulo 2: Metodología.....</b>	<b>35</b>
2.1. Canvas .....	35
2.2. Lean Canvas .....	38
2.3. Social Lean Canvas .....	41
<b>Capítulo 3: Modelo de Negocios de Polen.....</b>	<b>46</b>
3.1. Propósito .....	49
3.2. Segmentos de clientes .....	50
3.3. Problemas .....	52
3.3.1. <i>Establecimientos de educación secundaria</i> .....	53
3.3.2. <i>Jóvenes estudiantes de educación secundaria</i> .....	56
3.3.3. <i>Alternativas existentes</i> .....	60
3.4. Propuesta de valor única (PVU).....	66
3.4.1. <i>Metodología de educación experiencial</i> .....	67
3.4.2. <i>Manera creativa de exponer la realidad país y sus principales problemas socioeconómicos</i> .....	68
3.4.3. <i>Desarrollo de habilidades blandas</i> .....	70
3.4.4. <i>Aprendizaje de herramientas para desarrollar emprendimientos sociales</i> ..	71
3.4.5. <i>Red de apoyo para proyectos</i> .....	74
3.4.6. <i>Señalización para EES comprometidos con la sociedad y el país</i> .....	74
3.4.7. <i>Capacitación a profesores</i> .....	75

3.4.8. <i>High level concept</i> .....	76
3.5 Solución.....	77
3.6. Métricas claves.....	79
3.7. Ventaja injusta .....	82
3.8. Canales .....	85
3.9. Estructura de costos.....	87
3.9.1. <i>Programa anual</i> .....	88
3.9.2. <i>Programa semanal</i> .....	89
3.9.3. <i>Costos fijos</i> .....	90
3.10. Sustentabilidad financiera .....	93
3.10.1. <i>Programa anual</i> .....	93
3.10.2. <i>Programa semanal</i> .....	96
3.10.3. <i>Proyecciones</i> .....	97
3.11. Beneficio social .....	101
<b>Capítulo 4: Red de Panales .....</b>	<b>104</b>
<b>Capítulo 5: Plan de Acción .....</b>	<b>107</b>
<b>Conclusiones y Reflexiones.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>115</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>119</b>
Anexo 1: Planilla Modelo CANVAS .....	119
Anexo 2: Planilla Modelo Lean Canvas.....	120
Anexo 3: Planilla Modelo Social Lean Canvas.....	121
Anexo 4: Manual de Emprendimiento e Innovación Social .....	122
Anexo 5: Carta de Compromiso Empeñejoven – Polen.....	142
Anexo 6: Carta de Compromiso Nexu RSU – Polen.....	143
Anexo 7: Carta de compromiso SEEN – Polen.....	146
Anexo 8: Plan de estudios 3er año de Enseñanza Media Humanístico-Científica .	147

## Índice de ilustraciones y cuadros

Gráfico 1: Porcentaje de ingresos que acumula el 0,01% más rico de cada país .....	16
Tabla 1: Porcentaje total de emprendimientos sociales por país.....	22
Tabla 2: Tipos de emprendimiento social según relevancia social y rol comercial .....	24
Gráfico 2: Número de empresas B certificadas.....	29
Gráfico 3: Número de empresas utilizando el 'B Impact Assessment' .....	30
Gráfico 4: Lienzo modelo de negocios de Polen.....	48
Gráfico 5: Fases del Proceso de Design Thinking .....	72
Tabla 3: Supuestos de ventas escenario bajo .....	98
Gráfico 6: Proyección de ingresos escenario bajo .....	98
Tabla 4: Supuestos de ventas escenario medio .....	99
Gráfico 7: Proyección de ingresos escenario medio .....	99
Tabla 5: Supuestos de ventas escenario alto .....	99
Fuente: Elaboración propia. ....	99
Gráfico 8: Proyección de ingresos escenario alto .....	100
Gráfico 9: Proyección de margen bruto por escenario.....	100

## **Resumen**

El objetivo de esta tesis es diseñar el modelo de negocios de Polen, una organización cuyo propósito es constituirse como un generador de conciencia y transformación social. El modelo de negocios se realizará bajo la metodología del Social Lean Canvas, la que está diseñada especialmente para emprendimientos sociales como Polen y donde se incluyen once aspectos fundamentales para el desarrollo de un proyecto de estas características. La tesis se compone de cinco grandes capítulos. El primero incluirá el marco contextual, señalando las circunstancias y motivaciones que inspiran nuestro proyecto. El segundo capítulo ofrecerá un marco metodológico, mientras que el tercero abordará los once puntos del modelo de negocios mencionado anteriormente. Luego, en el cuarto capítulo se detallará nuestra redes de colaboradores claves y, por último, en el quinto capítulo se desarrollará nuestro plan de acción, que mostrará algunas estrategias para el corto, mediano y largo plazo. Para finalizar, se incluirá una sección con las reflexiones y conclusiones de los autores.

## **Introducción**

La génesis de esta tesis proviene de la profunda frustración que a ambos autores -y esperamos que a quien lea estas palabras también- nos provoca los actuales niveles de desigualdad en Chile y el mundo. Nos enfocaremos en nuestro país, ya que es nuestra realidad más cercana y en donde las cifras de desigualdad son particularmente alarmantes.

Es importante recalcar que el análisis y las críticas que haremos a continuación son extensibles a una gran mayoría de otros países y, más aún, aplicable a la totalidad del macro sistema económico imperante en la actualidad, es decir, al capitalismo. Este último entendido y señalado como el primer responsable de los altísimos niveles de desigualdad en el planeta, debido a la estructuración económica e ideológica que propone (de acumulación y competencia), así como por el supra sistema valórico, legal-institucional y ético-moral que genera para auto-sustentarse (percepción materialista de la historia. Marx, 1845).

Nos damos cuenta que, si bien existe una persistente desigualdad a nivel nacional, paralelamente se ha observado a una ciudadanía más consciente y demandante y es ahí donde vimos la oportunidad de hacer un aporte, al constituirnos como un agente generador de conciencia social, ya que, si bien

creemos que se ha avanzado en la dirección correcta, aún falta mucho por hacer para lograr cambios sustanciales en nuestra sociedad.

Es así como surge Polen, una empresa social cuya misión es generar conciencia y transformación social. Esta misión se llevará a cabo haciendo visibles las grandes desigualdades de nuestra sociedad y generando actores de cambio que conozcan, prefieran y reproduzcan nuevos tipos de instituciones y organizaciones, que se funden en valores de colaboración, unidad y empatía, y puedan colaborar en crear soluciones a los problemas socioeconómicos que existen en nuestro país.

En este contexto, el objetivo de esta tesis es desarrollar una propuesta del modelo de negocios de Polen, que permita tener una estructura clara para nuestra empresa y así, asegurar su sustentabilidad en el tiempo. La metodología que utilizaremos para describir nuestro modelo de negocios será la del Social Lean Canvas. Esta metodología consiste en un modelo de negocios de 11 partes, que integradas muestran los aspectos más importantes de un emprendimiento social. Se diferencia de otros modelos de negocio debido a que incorpora aspectos de índole social (como el beneficio social y medioambiental),

lo que va en la línea de lo que esperamos que sea Polen en el futuro: una empresa B<sup>1</sup>.

La tesis se compone de cinco grandes capítulos. El primero incluirá el marco contextual, señalando las circunstancias y motivaciones que inspiran nuestro proyecto (así como los conceptos básicos necesarios para entender el resto de la tesis). El segundo capítulo ofrecerá un marco metodológico sobre el tipo de modelo de negocios utilizado, mientras que el tercero abordará los once puntos del modelo de negocios mencionado anteriormente (utilizando el Social Lean Canvas). Luego, en el cuarto capítulo se detallará nuestra redes de colaboradores claves y, por último, en el quinto capítulo se desarrollará nuestro plan de acción, que mostrará algunas estrategias para el corto, mediano y largo plazo. Para finalizar, se incluirá una sección con las reflexiones y conclusiones de los autores.

Es importante mencionar que en este proceso no estamos solos. Hay otra integrante en el equipo de Polen: Javiera Troncoso. Ella está realizando su tesis con el objetivo de desarrollar una de las soluciones que utilizaremos para generar conciencia y transformación social: el programa de emprendimiento e innovación social para alumnos de 3ro medio de establecimientos de educación secundaria. Esta tesis tendrá como resultado los programas en sus dos

---

<sup>1</sup> Empresas cuyo fin es generar un beneficio económico, social y medioambiental. Se ahondará en este punto en el Capítulo 1: Contexto y Fundamento de Polen.

versiones: anual y semanal. Además, se generarán manuales de estos programas, los que serán de gran importancia para nuestro modelo de negocios, puesto que serán parte del producto que utilizaremos para sustentar financieramente a la empresa. Ambas tesis serán de gran ayuda para poder formar esta organización y crear los pilares necesarios para su buen funcionamiento.



## **Capítulo 1: Contexto y Fundamento del Proyecto Polen**

En esta sección analizaremos y expondremos el contexto necesario para entender y fundamentar todo el resto de esta tesis. En primer lugar, analizaremos el contexto de la desigualdad en Chile, puesto que de ahí surge la motivación por desarrollar este proyecto. Luego, presentaremos algunos conceptos de emprendimiento, emprendimiento social y empresas B aplicados en Chile y el resto del mundo.

### **1.1. Desigualdad en Chile**

De acuerdo a un informe reciente de la OCDE (Going for Growth, 2013), Chile es el país con mayor desigualdad en ingresos dentro de esta organización. Este estudio señala que el decil más rico del país gana 27 veces más que el decil más pobre. Esto se ve reflejado en el coeficiente de Gini de Chile, que es igual a 0,55. Este índice es igual a 1 cuando hay perfecta desigualdad (donde una persona posee todos los recursos y todo el resto no posee recurso alguno), y es 0 cuando hay perfecta igualdad (donde todas las personas del país poseen los mismos recursos). Para evidenciar de mejor manera el importante nivel de desigualdad que existe en el país, basta con tener en cuenta algunos datos duros. Mientras que el decil más rico de la población obtiene un ingreso per

cápita mensual promedio de \$993.470, su símil más pobre obtiene solo \$39.817 (CASEN, 2011).

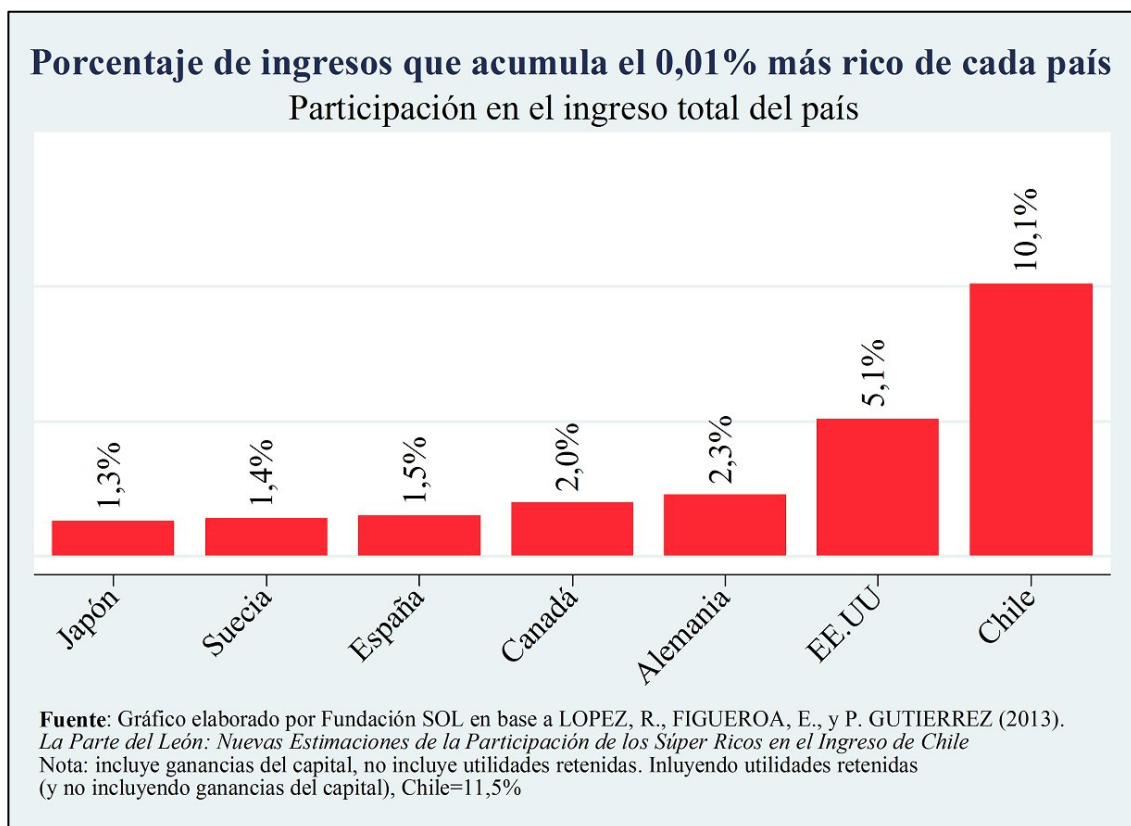
Estas diferencias se hacen más abismantes si, en vez de dividir a la población en 10 partes iguales, hacemos la misma operación, pero dividiendo a la población en 20 partes iguales. Esto da como resultado que el veintil más rico obtenga un ingreso per cápita mensual promedio de \$1.471.998, mientras que el veintil más pobre solo recibe \$28.879. Esto quiere decir que, si suponemos una familia de dos padres y dos hijos, la de mayores ingresos tendría ingresos mensuales de aproximadamente \$6.000.000, mientras que la más pobre recibiría solo \$100.000 aproximadamente. Ahora bien, si quisiéramos ser aún más extremistas en nuestro argumento, podríamos dividir la población total en 100 partes iguales y los resultados resultarían realmente alarmantes. El percentil más rico tiene un ingreso per cápita mensual promedio de \$3.018.653, mientras que el más pobre, solamente \$9.651. Por lo tanto, si hiciéramos el mismo ejercicio con la familia anterior, la más rica obtendría ingresos mensuales de más de \$12.000.000, mientras que el ingreso de la más pobre no superaría los \$40.000.

Por otra parte, un estudio de tres investigadores de la Universidad de Chile (López et al., 2013) reveló que la desigualdad es aún mayor de la que se conocía de acuerdo a los datos de la encuesta CASEN del año 2011, debido a

que dicha investigación se realizó con datos del Servicio de Impuestos Internos (SII) y no con datos de la encuesta CASEN (esta última considera como ingresos máximos “\$5.000.000 o más”, y no el dato real). Este estudio, denominado “La parte del león”, muestra varias impactantes conclusiones. Por un lado, señala que el 1% más rico de la población concentra en promedio la tercera parte de los ingresos (32,8%), el 0,1% más rico posee la quinta parte (19,9%) y el 0,01% más rico, que corresponde aproximadamente a 1.200 personas (unas 300 familias), se queda con una proporción mayor a la décima parte (11,5%). Además, la actual concentración de ingresos que posee el 1% más rico en Chile es la mayor dentro del grupo de países estudiados (25), lo que la transforma en la economía más inequitativa del mundo.

Además, cuando se realiza un análisis comparativo con otros seis países, los súper ricos (el 0,01% más rico de la población) en Chile poseen una participación en el ingreso total del país mucho más elevada que en los demás. De hecho, tal como se puede ver a continuación en el gráfico 1 (elaborado por Fundación Sol), el porcentaje que poseen los súper ricos del total de riqueza del país en Chile es casi el doble de lo que poseen los súper ricos de Estados Unidos y cinco o más veces lo que poseen los súper ricos de países desarrollados como Canadá, Alemania, Suecia o Japón. Esto refleja fielmente la inequidad que existe en un país que está lejos de ser desarrollado.

Gráfico 1: Porcentaje de ingresos que acumula el 0,01% más rico de cada país



Fuente: Fundación SOL en base a López et al., 2013.

También es importante señalar que el coeficiente Gini es más elevado al obtenido de acuerdo a los datos de la CASEN (0,55), puesto que de acuerdo a las correcciones que realizan en este estudio, se reveló que el coeficiente real en Chile está cercano a 0,63 (López et al., 2013). Esto evidencia una vez más que estamos en uno de los países más desiguales del mundo. Por último, es posible evidenciar la desigualdad (con el mismo estudio) comparando los ingresos promedios de la población. Si bien el ingreso promedio del 99% de la población fue de US\$719 mensuales, el ingreso del 1% más rico fue 43,5 veces

mayor, el del 0,1% más rico fue 241,2 veces mayor y el del 0,01% más rico fue equivalente a 1.336 veces el ingreso promedio del 99% de la población. Es evidente, entonces, la frustración que nos provoca esta situación.

Dado todo lo anterior, y recalcando la convicción de que el sistema económico capitalista debe ser (y será) inevitablemente reemplazado, es que nos enfocaremos en nuestro contexto histórico temporal, donde encontramos problemas reales que afectan a un gran número de personas y cuya solución no puede esperar las macro reestructuraciones económicas necesarias, sino que demandan con urgencia una solución hoy. Estas soluciones sólo se podrán alcanzar alimentando valores de colaboración, unidad y empatía, junto a la generación de una sociedad con mayor conciencia social y medioambiental, lo que en última medida, sí avanza en la dirección correcta para acelerar y conseguir la reestructuración económica mencionada.

Creemos que una forma de generar soluciones a las diversas problemáticas socioeconómicas del país es la intervención del Estado como garante de derechos sociales a todos los ciudadanos, no obstante, estamos conscientes de que este tipo de solución puede tardar mucho en desarrollarse y aplicarse y, mientras tanto, los problemas existentes sólo se agravan. Es por esta razón que creemos que un buen comienzo para solucionar los diversos problemas que afectan a miles de chilenos puede surgir de ellos mismos. Es decir, creemos

que el cambio y las soluciones pueden originarse gracias a los mismos ciudadanos. Nosotros, como parte de esta ciudadanía, creemos que proyectos de emprendimiento y, sobre todo, proyectos de emprendimiento social, pueden dar el puntapié inicial para comenzar a solucionar muchos de los problemas que aquejan a la sociedad chilena actual. Es por este motivo que hemos decidido tomar esta vía y crear nuestro emprendimiento social (con la aspiración de convertirnos en empresa B). De esta forma, podremos ser capaces de ayudar a solucionar los problemas de desigualdad existentes con proyectos que impacten en el corto plazo, sin quitarle la urgencia que requieren las modificaciones estructurales que el sistema actual necesita.

Ahora bien, antes que podamos describir nuestro proyecto a cabalidad, es necesario manejar algunos conceptos básicos para entender nuestra propuesta.

## **1.2. Concepto de Emprendimiento**

Para entender de buena manera nuestro proyecto Polen es necesario primero tener claro qué es un emprendimiento social, e incluso antes, es necesario saber qué es un emprendimiento. Existen diversas definiciones y descripciones de qué es el emprendimiento y qué significa ser emprendedor. De acuerdo a Peredo y McLean (2006), el emprendimiento es lo que hacen los emprendedores cuando están emprendiendo. Si bien esta definición parece

bastante obvia, nos permite analizar la definición de dos puntos de vista: qué es el emprendimiento, o bien, qué es el emprendedor. Cualquiera de estas definiciones, definirá a la otra.

Las primeras definiciones del emprendedor provienen de Francia, del período entre el siglo XVII y XVIII, y señalan que el emprendedor es aquel hombre que estimula el progreso económico encontrando nuevas y mejores formas de hacer las cosas. J. Gregory Dees (2001) plantea esta y otras definiciones para lograr encontrar una definición que las abarque a todas (utiliza las definiciones de otros autores, para lograr obtener una común). Por una parte, de acuerdo a Jean Baptiste Say, el emprendedor es aquel que crea valor puesto que desplaza recursos económicos desde sectores de baja productividad a otros de mayor productividad y rendimiento. Por otro lado, Joseph Schumpeter dice que los emprendedores son innovadores que realizan el proceso de destrucción creativa, es decir, el proceso de innovación que tiene un lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen a los anteriores. Dicho de otra manera, los emprendedores son aquellas personas que reforman y revolucionan el proceso productivo. Otro autor que revisó Dees fue Peter Drucker. Él plantea que el emprendedor es aquel que está en un constante proceso de búsqueda de oportunidades. Para Drucker, que una persona establezca un negocio no es razón necesaria ni suficiente para ser denominado un emprendedor. Tampoco es necesario que existan fines de lucro. Por otro

lado, está el concepto de Howard Stevenson que plantea que los emprendedores son ingeniosos, puesto que utilizan el dinero de otros para poder combatir el riesgo y cumplir sus objetivos. Por último, el emprendedor debe tener una capacidad de soportar el riesgo (Tan et al., 2005).

Todas estas características mencionadas anteriormente pueden ser resumidas en cinco conceptos que permiten tener una noción del concepto del emprendedor:

- Creación de valor.
- Búsqueda de oportunidades.
- Agente de cambio innovador.
- Inventiva e ingenio para utilizar los recursos.
- Capacidad de soportar y enfrentar el riesgo.

### **1.3. Emprendimiento social**

Si bien el emprendimiento social no es algo de lo que se venga hablando hace mucho tiempo (sino que más bien es un término relativamente nuevo), en la historia han existido casos de personas que hoy en día calificarían en esta definición. Un buen ejemplo es el de Florence Nightingale (1820-1910). Esta enfermera inglesa se hizo célebre debido a su ímpetu por querer solucionar



problemas sociales. Durante la guerra de Crimea (1854-1856) se dedicó a curar a enfermos y heridos, ocupando el primer puesto oficial dentro del ejército inglés para mujeres. Posteriormente, logró formar una nueva profesión para mujeres, institucionalizando la formación de enfermeras. Además, participó en proyectos educativos y formando instituciones para la formación de médicos y enfermeras. Por otro lado, escribió alrededor de 200 libros y escritos que tuvieron implicancias importantes en los ámbitos de sanidad militar, asistencia social en India, hospitales civiles, estadísticas médicas y asistencia a enfermos (Attewell, 1998).

Más allá del extraordinario currículum de Florence (desempeñándose como reformadora, estadística, administradora, investigadora y educadora), la característica que queremos destacar es la audacia y el deseo implacable por solucionar problemas que tenía la sociedad de aquella época. Esto, y la capacidad para organizar soluciones a estos problemas es lo que define actualmente a un emprendedor social. Es por eso que, aún cuando en el siglo XIX no se utilizara el término de emprendedor social, creemos que Florence sí califica de acuerdo a los criterios que definimos anteriormente.

Ahora bien, tal como es importante saber que estas características que definen al emprendimiento social vienen desde hace un tiempo atrás, también es crucial conocer la situación y el perfil del emprendedor social en la actualidad. De

acuerdo al reporte del GEM (2011), un 2,8% de la población mundial adulta trabajadora está involucrada en una actividad social. No obstante, esta cifra varía bastante entre países (ver Tabla 1).

Tabla 1: Porcentaje total de emprendimientos sociales por país

<b>País</b>	<b>Total de emprendimientos sociales</b>
Malasia	0,2%
Holanda	1,5%
Chile	3,0%
Estados Unidos	5,0%
Jamaica	6,8%
Argentina	7,6%

Fuente: Elaboración propia, en base a Tabla 1 de GEM, 2011.

El informe también señala que la forma más común entre los distintos tipos de actividades sociales es el de empresas con objetivos sociales sin fines de lucro. Por otro lado, en cuanto al perfil del emprendedor, la edad más común varía entre los 25 y los 44 años. En cuanto al nivel educacional, el informe señala que mientras más educación posea el emprendedor, más probable es que pueda comenzar un emprendimiento social. Por último, en cuanto a género, es más probable que el emprendedor sea hombre, no obstante, esta diferencia es menor que la existente en los emprendimientos tradicionales.

Teniendo en cuenta estas características, podemos avanzar y entender qué significa el emprendimiento social. De acuerdo a Dees (2001), los emprendedores sociales son una especie del género emprendedor. El emprendedor social es un tipo de emprendedor, pero que tiene una misión social que es más importante que la misión de generar riqueza. Para el emprendimiento social la acumulación de riquezas es solo un medio para cumplir el objetivo final (la misión social). Para llegar a una definición más concreta del emprendimiento social, Dees utiliza los cinco conceptos mencionados anteriormente y crea la siguiente definición para el emprendedor social:

*Los emprendedores sociales juegan el rol de agentes de cambio en el sector social:*

- *Adoptando una misión para crear y sostener valor social (no solo valor privado).*
- *Reconociendo y persiguiendo implacablemente nuevas oportunidades para servir esa misión.*
- *Participando en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje.*
- *Actuando con audacia sin estar limitado por los recursos que actualmente tiene disponibles.*

- *Exhibiendo mayor rendición de cuentas a los usuarios por los resultados obtenidos.*

Esta definición nos señala el perfil del emprendedor social. Pero, aún cuando tengamos presente la definición del emprendedor social (o, por transitividad, del emprendimiento social), también es necesario saber los tipos de emprendimientos sociales que pueden haber, ya que, es claro que el perfil definido anteriormente se podría aplicar a más de un tipo de organización. A continuación, mostraremos un cuadro que explica de buena forma los tipos de emprendimientos sociales, de acuerdo al lugar que ocupa el objetivo social y al rol que ocupa el intercambio comercial (Peredo & Mclean, 2006).

Tabla 2: Tipos de emprendimiento social según relevancia social y rol comercial

<b>Relevancia del objetivo social</b>	<b>Rol del intercambio comercial</b>
Los objetivos de la organización son exclusivamente sociales.	Ningún intercambio comercial.
Los objetivos de la organización son exclusivamente sociales.	Algún intercambio comercial, los beneficios directamente a las prestaciones sociales (“beneficio integrado”) o en apoyo a la organización (“beneficio complementario”).
Los objetivos de la organización son principalmente sociales, pero no exclusivos.	Intercambio comercial; parte de las ganancias van en beneficio del emprendedor y/o sostenedores.

Los objetivos sociales ocupan un lugar destacado entre los demás objetivos de la organización.	Intercambio comercial; ánimo de lucro del emprendedor y otros es un objetivo fuerte.
Los objetivos sociales son algunos de los objetivos de la organización, pero subordinado a otros.	Intercambio comercial; ánimo de lucro del emprendedor y otros es un objetivo importante.

Fuente: Traducción propia, extraído de Peredo y McLean (2006).

Como se puede apreciar en el cuadro, hay múltiples versiones de lo que se podría entender como un emprendimiento social. En uno de los extremos se aprecian aquellas organizaciones que no tienen fines de lucro ni intercambio comercial y cuyo único objetivo es satisfacer sus metas sociales. Este podría ser el caso de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Luego, están aquellas organizaciones que sí poseen algún intercambio comercial, pero cuyos beneficios van directamente a ser utilizados en la prestación social o como complemento para el mantenimiento de la organización misma.

Posteriormente, están las organizaciones que podrían ser llamadas empresas sociales, puesto que sus objetivos son principalmente sociales, pero también pueden tener fines de lucro para el emprendedor. Después, están aquellas empresas con fines de lucro que tienen, además, un fuerte objetivo social. Por último, en el otro extremo, se encuentran aquellas empresas con fines de lucro, que tienen dentro de sus objetivos uno social, pero que generalmente es subordinado a terceros y no forma parte de las operaciones de la organización.

Dentro de estos últimos dos tipos de emprendimientos sociales se podrían incluir aquellas empresas que tienen la responsabilidad social empresarial dentro sus objetivos generales.

Es importante señalar que este tipo de organizaciones no siempre pueden ser designadas a uno de estos cinco tipo de definiciones con exactitud, puesto que también podrían ser mezclas de varias de estas. De hecho, es necesario tener claro que este tipo de iniciativas no se frenan frente a las barreras de lo público, lo privado y lo sin fines de lucro. De hecho, de acuerdo al reporte de emprendimiento social del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2011) se identifican cuatro tipos de emprendimientos sociales:

1. ONG tradicional.
2. Empresa sin fines de lucro.
3. Empresa social híbrida.
4. Empresa social con fines de lucro.

Si bien estos tipos de emprendimientos difieren en algunos puntos a los cinco tipos analizados anteriormente, hay una gran relación entre ambas definiciones. El proyecto que procederemos a explicar en los próximos capítulos será, en efecto, un híbrido con fines de lucro, pero con un intercambio comercial que permitirá generar un impacto y beneficio social en la comunidad.

Para concluir, tomaremos una definición de emprendedor social (Curto, 2012) que resume de cierta manera todo lo mencionado anteriormente y describe de forma clara qué es el emprendedor social y cuáles son sus características principales: “El emprendedor social es un tipo de emprendedor que presenta cinco características fundamentales: tiene como objetivo crear valor social; es capaz de captar necesidades sociales; contraataca con propuestas innovadoras; su aversión al riesgo está por debajo de la media; y dispone de escasos recursos para llevar a cabo su labor”.

Por otro lado, el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus propone otra definición de la empresa social en su libro *Empresas para todos* (2010) que puede servir para agregar características importantes a las definiciones ya analizadas: “En una empresa social el inversionista busca ayudar a otros sin hacer ninguna ganancia financiera para él mismo. La empresa social es un negocio porque tiene que ser auto sostenible (...). Por eso la empresa social podría ser descrita como una “compañía sin pérdidas ni dividendos”, dedicada enteramente a alcanzar un objetivo social”.

Con todo lo expuesto hasta ahora es posible hacerse una idea concreta de qué es el emprendimiento social y cuáles son sus características principales. A continuación, analizaremos los datos para tener un contexto de la realidad actual y qué es lo que viene en adelante en este ámbito.

## 1.4. Empresas B

Las empresas B son un nuevo tipo de empresa que surge para estructurar un tipo de emprendimiento social que utiliza las herramientas de la empresa tradicional para resolver problemáticas sociales y medioambientales. Este tipo de empresas tiene como lema ser las mejores para el mundo y no, del mundo. Buscan, a través del mecanismo de una empresa, generar un beneficio social y medioambiental a la sociedad y, a su vez, generar un beneficio económico para sustentarse. La certificación de empresa B (o B Corps) es entregada por la empresa estadounidense sin fines de lucro B Lab y es otorgada a empresas con o sin fines de lucro que obtengan sobre 80 puntos en un riguroso proceso de validación ante una rúbrica de desempeño social y medioambiental, debiendo también modificar los estatutos de la empresa ampliando sus consideraciones a todos los grupos de interés y no solo a los inversionistas y, por último, deben firmar una carta de interdependencia, ya que al recibir dicha certificación pasan a ser parte de un creciente grupo de empresas B a lo largo de todo el mundo. Tal como señalan en su página web<sup>2</sup> y en sus reportes anuales, uno de los macro objetivos de las empresas B como conjunto es redefinir el éxito en los negocios, intentando sustituir el alicaído paradigma de empresas exclusivamente maximizadoras de beneficios, hacia uno donde se utilice el poder de las empresas para la resolución de problemáticas sociales y

---

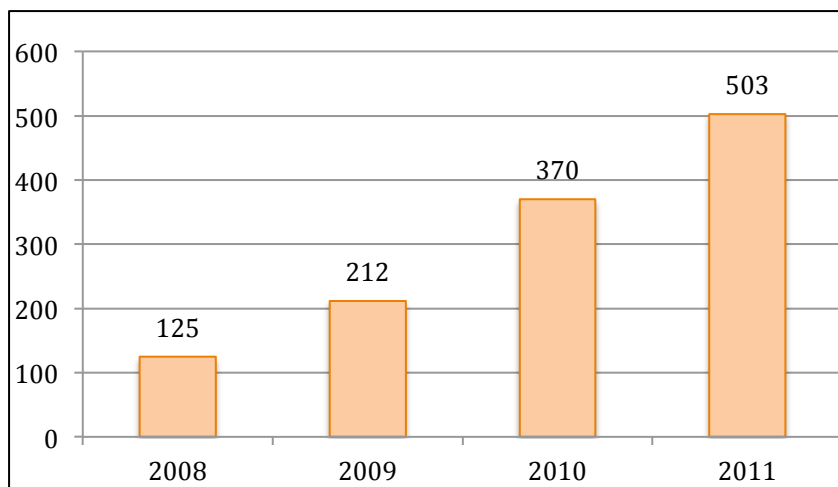
<sup>2</sup> Ver: <http://www.bcorporation.net>



medioambientales y en donde el ámbito económico busque principalmente la sustentabilidad y replicabilidad, para así ayudar a la mayor cantidad de personas alrededor del mundo.

Desde su creación en 2008 hasta octubre de 2013, el B Lab ya ha acreditado a más de 840 empresas, en 27 países, provenientes de 60 industrias diferentes. Y es un número que continúa creciendo. De hecho, el reporte anual del B Lab del año 2012 nos muestra el crecimiento de las empresas B desde el año 2008 hasta el 2011, pasando de 125 a 503 empresas B certificadas en sólo tres años en Estados Unidos y Canadá (ver gráfico 2), lo que a todas luces es un crecimiento espectacular cuya tendencia continúa aumentando.

Gráfico 2: Número de empresas B certificadas

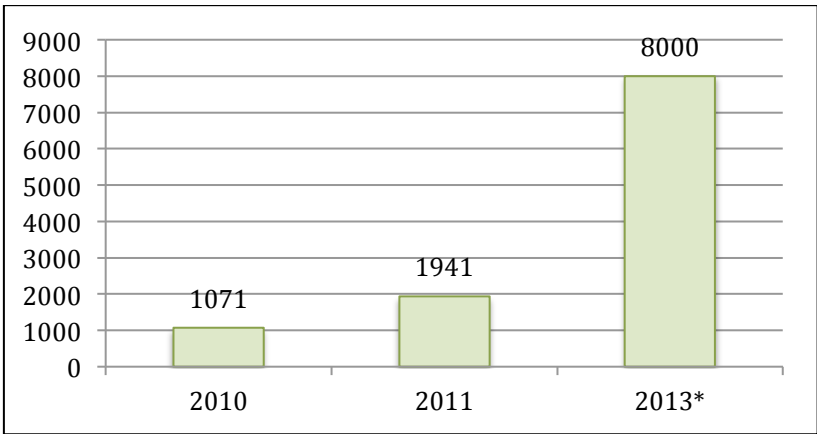


Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Anual de B Lab (2012).

Otro punto interesante que vale la pena destacar es que B Lab pone a

disposición de todo aquel interesado (de manera libre y gratuita) su rúbrica de desempeño social y medioambiental para que más empresas comiencen su propio proceso de mejoramiento en estas áreas, donde al acceder por medio de la página web a lo que ellos denominan “B Impact Assessment” cada emprendedor puede ir calculando su propio puntaje e ir mejorando sus prácticas según lo que B Lab aconseja, mejorando así de manera voluntaria sus estándares de transparencia, contabilidad y desempeño. El gráfico 3 nos muestra el crecimiento de los usuarios que utilizan esta rúbrica de desempeño, que claramente ha experimentado un gran crecimiento. En tan solo un año, los usuarios aumentaron en un 81% y, según se señala en el sitio oficial de B Lab, en marzo de 2013 la cifra de instituciones registradas para utilizar la rúbrica superaba las 8.000.

Gráfico 3: Número de empresas utilizando el ‘B Impact Assessment’



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Anual de B Lab (2012)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> El valor presentado para el año 2013 no proviene del Reporte Anual del año 2012, sino que de información extraída de la página web de B Lab.

Todo lo anterior no hace más que reforzar la idea de que el movimiento de las empresas B y, más ampliamente, de las empresas sociales es un fenómeno permanente, ya que tal como lo señala B Lab, la presencia de problemas sistemáticos requiere de soluciones sistemáticas, que involucren a todos los actores de la sociedad y que pongan al ámbito social y medioambiental en el núcleo del paradigma empresarial.

El año 2012 nace Sistema B: “Una plataforma global que facilita y da escala a empresas que redefinen el éxito en los negocios, y utiliza la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales” (Reporte Anual Sistema B, 2012). Esta plataforma forma parte del movimiento global de empresas certificadas, impulsado por B Lab, con presencia en países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile y Colombia.

Sistema B nace con el propósito de promover el nuevo paradigma descrito anteriormente en países en vías de desarrollo presentes en América Latina. Dentro de su Reporte Anual (2012), se define concretamente qué es lo que se entiende por Empresa B. Esta definición complementa y concretiza todos los aspectos fundamentales de este tipo de empresas: “La Empresa B (o B Corporation) integra el lucro con soluciones sociales y ambientales. Busca ser la mejor para el mundo y no sólo del mundo. Opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. Adicionalmente toma decisiones

corporativas legalmente vinculantes, considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también los intereses de sus trabajadores, proveedores, clientes, comunidades y medioambiente, entre otros. Los rendimientos financieros son una herramienta indispensable para lograr sus objetivos, pero no son su única razón de existencia”.

En cuanto a los beneficios específicos de ser una Empresa B se encuentran<sup>4</sup>:

- Protección de la misión.
- Mejorar impactos positivos.
- Inversión.
- Posicionamiento.
- Ahorro.
- Clientes.

Otro punto importante a señalar es el importante crecimiento de empresas certificadas como Empresas B, que si bien no es tan fuerte como el experimentado en Estados Unidos y Canadá, sí muestra una fuerte tendencia al alza. Sólo durante el segundo semestre de 2012, se certificaron 30 empresas B en los cuatro países en donde está presente Sistema B. Además, otras 27 empresas se certificaron en enero de 2013 y, hasta la actualidad, ya hay más

---

<sup>4</sup> Ver detalle en: <http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/beneficios-directos-para-empresas-b>

de 70 empresas B en Sudamérica<sup>5</sup>. Por otro lado, el Reporte Anual del año 2012 señala que hay más de 150 empresas en proceso de ser certificadas y más de 700 que poseen el “potencial” para convertirse en empresas B. Es importante señalar que, al igual que en el caso norteamericano, estas empresas provienen de muchos rubros e industrias distintas. En el caso de Chile, en el segundo semestre de 2013 las empresas certificadas como Empresas B ya son 49 y hay más de 200 en proceso de ser certificadas.

### **1.5. Surgimiento de Polen**

Luego de analizar toda la información anterior, llegamos a la conclusión de que Polen se formará como un emprendimiento social, con el objetivo de llegar a ser una empresa B certificada. Su misión principal será: “Generar conciencia y transformación social”. Esto se logrará haciendo visibles las grandes desigualdades de nuestra sociedad y generando actores de cambio que conozcan, prefieran y reproduzcan nuevos tipos de instituciones y organizaciones (que se funden en valores de colaboración, unidad y empatía), y puedan colaborar en crear soluciones a los problemas socioeconómicos que existen en nuestra sociedad. En particular, colaboraremos en disminuir la desigualdad en el país mediante: i) la difusión creativa de los problemas

---

<sup>5</sup> Este último dato se extrajo de la página web de Sistema B. Ver: <http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/empresas-b-america-latina>

socioeconómicos del país, ii) el fomento del aprendizaje teórico y práctico de herramientas de emprendimiento e innovación social, iii) el desarrollo de habilidades blandas y experienciales y iv) el desarrollo, apoyo e incubación de proyectos de emprendimiento social que multipliquen el efecto del trabajo para solucionar los problemas de desigualdad en el país.

## **Capítulo 2: Metodología**

La metodología que utilizaremos para describir nuestro modelo de negocios en las secciones que vienen a continuación será el Social Lean Canvas. Este método fue creado por Rowan Yeoman y Dave Moskovitz (2013) como una adaptación del modelo Lean Canvas -creado anteriormente por Ash Maurya (2012)- que, a su vez, fue creado utilizando como base el modelo de negocios Canvas de Alexander Osterwalder (2010).

Creemos que es fundamental hacer una revisión breve de estos dos modelos anteriores para evidenciar por qué hemos decidido utilizar el Social Lean Canvas como la metodología que guiará la formación de nuestro proyecto. A continuación, explicaremos brevemente los dos métodos que preceden a la metodología que hemos decidido utilizar.

### **2.1. Canvas**

La metodología de modelo de negocios Canvas fue creada por Alexander Osterwalder y publicada en conjunto con Yves Pigneur en su libro *Business Model Generation* (2010). El método Canvas es una herramienta que describe de manera lógica la forma en que cualquier organización puede crear valor agregado. La gracia de esta herramienta es su capacidad de funcionar para

cualquier tipo de idea de negocio, en cualquier tipo de empresa (pequeña, mediana o grande) y en cualquier giro que deseen las personas detrás de la idea. El modelo consiste en nueve bloques que interactúan entre sí, para obtener como resultado una propuesta de valor y una estrategia para que la empresa pueda ser rentable.

De acuerdo al libro, un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Estas bases son los nueve bloques del modelo, que señalaremos a continuación:

1. *Segmentos de mercado*: se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. *Propuestas de valor*: se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
3. *Canales*: se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
4. *Relaciones con clientes*: se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
5. *Fuentes de ingresos*: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
6. *Recursos clave*: se describen los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione.



7. *Actividades clave*: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione.
8. *Asociaciones clave*: se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios.
9. *Estructura de costes*: se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Aún cuando podría parecer que este modelo es bastante extenso, la característica más innovadora que posee es que estos nueve bloques pueden identificarse de manera clara y simple en una plantilla o lienzo<sup>6</sup>.

Si bien este método es muy útil para identificar de buena manera las oportunidades de negocios y sus respectivas soluciones, solo se centra en organizaciones que tienen fines de lucro (como cualquier empresa común). Dado que nuestro interés se enfoca en otro tipo de proyecto, debemos buscar un método alternativo que nos permita desarrollar nuestro proyecto de la mejor forma posible.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 1: Planilla Modelo Canvas.

## 2.2. Lean Canvas

La metodología del Lean Canvas fue creada por Ash Maurya y publicada en su libro *Running Lean* (2012). Esta metodología se distingue de la anterior por ser un “proceso sistemático de iteración desde el plan A, a un plan que sí funcione, antes de quedar sin recursos”. Este método para la generación de un modelo de negocios fue creado en base al modelo Canvas revisado anteriormente, pero con algunos cambios<sup>7</sup>.

Por un lado, se agregan aspectos que no estaban considerados en el Canvas:

- *Problema*: este bloque se agrega al modelo debido a la consideración del autor de que la mayoría de los emprendimientos que fallan es debido a que no tienen bien identificado el problema que desean atacar.
- *Solución*: una vez que el problema está bien definido, es más fácil definir una solución al problema. Maurya incluye este bloque pequeño para que los emprendedores no se “enamoren de la solución” y puedan ir iterando en el proceso.
- *Métricas clave*: es importante saber qué métrica es la que se desea perseguir, puesto que los emprendimientos suelen usar y analizar métricas que no son relevantes.

---

<sup>7</sup> El detalle de los cambios realizados se puede ver en:  
<http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>

- *Ventaja injusta*: esta es otra forma de llamar a la ventaja competitiva del emprendimiento. Esta ventaja actúa como un mecanismo de defensa frente a eventuales competidores, por eso no debe ser fácil de comprar o copiar.

Por otro lado, Maurya (2012) también decidió sacar del modelo algunos bloques que provenían del Canvas:

- *Actividades y recursos claves*: estos dos aspectos del modelo Canvas fueron sacados por el autor debido a que tenían una mirada de “afuera hacia adentro” y que no representaban necesariamente un aspecto clave para ver la viabilidad del proyecto (ahora están incluidas dentro de la solución y la ventaja injusta).
- *Relaciones con los clientes*: el autor señala que es un defensor de la relación directa con los clientes y que sólo es necesario buscar el camino que se debe seguir para llegar a ellos. Este último aspecto está dentro del bloque canales.
- *Asociaciones clave*: si bien el autor reconoce que este fue el bloque que más trabajo le costó sacar, plantea que hay muchos emprendimientos nuevos y pequeños con productos no testeados, cuyo riesgo de fracaso no reside en contar o no con colaboradores externos.

Por lo tanto, luego de todas las modificaciones realizadas por Maurya al modelo de negocios Canvas, el nuevo modelo que surge (Lean Canvas) se plantea, al igual que en el caso anterior, como la interacción de nueve bloques que moldean el negocio. Esta interacción se podrá ver definida en una plantilla, tal como en el caso anterior<sup>8</sup>. Los bloques mencionados son:

1. Problema.
2. Segmentos de clientes.
3. Propuesta de valor única.
4. Solución.
5. Ventaja injusta.
6. Fuentes de ingreso.
7. Estructura de costes.
8. Métricas clave.
9. Canales.

No es necesario volver a repasar qué quiere decir cada uno de estos bloques, puesto que la idea general ya se entiende con lo dicho anteriormente. No obstante, sí es importante señalar que este modelo de negocios sigue teniendo como objetivo exclusivo la generación de emprendimientos con un objetivo comercial, es decir, que identifican oportunidades y son capaces de generar una solución a éstas. Al igual que en el caso del modelo Canvas, el Lean

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 2: Planilla Modelo Lean Canvas.

Canvas no nos permite desarrollar nuestro proyecto de emprendimiento social de una buena manera, y es por esta razón que utilizaremos un tercer modelo, descrito a continuación.

### **2.3. Social Lean Canvas**

El modelo Social Lean Canvas fue creado por Rowan Yeoman y Dave Moskovitz (2013). Este método fue creado tomando como base el modelo Lean Canvas<sup>9</sup>. Los autores pretenden crear una herramienta que ayude a aplicar los rigores del Lean Canvas a empresas que tienen objetivos sociales o medioambientales que existen independientes de su afán de lucro. Si bien se hace en base al modelo explicado en el punto anterior, los autores encuentran que hay algunos componentes claves necesarios para ayudar a que el modelo de negocios de la empresa social cobre un sentido real. Estos aspectos claves que el Lean Canvas no toma en consideración y que sí están incluidos en el Social Lean Canvas son:

- *Propósito*: este punto es generalmente ignorado en los modelos de negocios, puesto que se asume que el propósito de cualquier empresa es la obtención de ingresos. No obstante, para las empresas sociales

---

<sup>9</sup> Si bien los autores aún no han publicado un libro acerca de este modelo de negocios (como sí lo hicieron los autores de los modelos anteriores), se puede encontrar la información disponible en su página web: <http://www.socialleancanvas.com>.

este elemento es crucial, ya que se encargará de guiar todo el resto del modelo de negocios.

- *Financiamiento/Inversión*: en un modelo de negocios clásico, se entiende que la inversión llegará por sí misma si el proyecto es rentable. Sin embargo, en el caso de las empresas sociales esto no es así, dado que el inversor no recibirá el monto que en una empresa clásica le podrían prometer por su inversión, sino que la inversión se hace para obtener un resultado social o medioambiental (o un mix de ambas). Es por eso que en este modelo este aspecto debe ser validado (así como también se debe validar una propuesta de valor para los inversionistas).
- *Contabilidad para el beneficio social o medioambiental*: las empresas sociales tienen la necesidad de tener una contabilidad de sus beneficios sociales o medioambientales, dado que este beneficio es un componente clave de la propuesta de valor y muchas veces la razón de ser de un emprendimiento social.

Los autores plantean que los resultados operacionales de este tipo de empresas se mida de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Costos} + \text{Beneficio social/medioambiental}$$

Dado estos cambios, el modelo de negocios del Social Lean Canvas quedará conformado por 11 bloques que definirán todo el modelo del emprendimiento, incluyendo todos los aspectos que son importantes considerar en un emprendimiento social. Al igual que en los casos anteriores, el modelo también se podrá ver en una versión simplificada en una plantilla<sup>10</sup>. A continuación describiremos cada uno de estos bloques, para que se pueda tener una idea clara de qué es lo que debe incluir el modelo para que funcione (eso es precisamente lo que haremos en el Capítulo 3: Modelo de Negocios de Polen).

1. *Propósito*: el propósito debe estar claramente definido en términos del impacto social/medioambiental que se busca y de los objetivos financieros, así como cualquier otro aspecto clave de la visión. Este propósito también incluye los problemas generales que la empresa tratará de resolver. Este punto en realidad no es parte del Canvas, por lo que no debe ser validado como un aspecto del modelo de negocios. Este punto debería estar hecho antes de comenzar a realizar el resto del modelo de negocios, puesto que servirá como un conjunto de principios que guiarán el desarrollo del modelo.
2. *Segmentos de clientes*: estos deben incluir a todos aquellos agentes que se deben mover para que funcione el negocio. Este segmento puede incluir a usuarios, clientes, inversores, financiadores y voluntarios.

---

<sup>10</sup> Ver Anexo 3: Planilla Modelo Social Lean Canvas.

Además, se deben incluir los *early adopters*, es decir, aquellas personas que serán las primeras en adquirir el bien o servicio.

3. *Problemas*: en este punto se deben incluir los mayores problemas enfrentados específicamente por los segmentos de clientes, no son los problemas generales que sí se incluyen en la sección del Propósito. Esta sección debe incluir también las alternativas existentes, es decir, responder a la pregunta de cómo se están resolviendo estos problemas en la actualidad.
4. *Propuesta de valor única (PVU)*: aquí se debe incluir la oferta de valor (o las ofertas de valor) que remueve el problema enfrentado por cada segmento de cliente. Es importante en esta sección incluir un *high level concept*: una explicación de una línea de qué es lo que la organización hace. Este concepto es similar a lo que se conoce como *elevator pitch* (O'Leary, 2008).
5. *Solución*: la solución es la manera en que se entrega la oferta de valor a los distintos segmentos de clientes. Dicho de otra manera, muestra cómo se lleva a la práctica la oferta de valor para cada tipo de cliente.
6. *Métricas clave*: en este punto se deben describir los números clave que dirán cómo está funcionando el negocio.
7. *Ventaja injusta*: aquí se debe responder por qué la empresa tendrá éxito (se deben tener en cuenta las ventajas comparativas).



8. *Canales*: este bloque debe referirse al cómo se llegará a los distintos clientes de una manera que sea escalable.
9. *Estructura de costes*: se debe poner la información de cuánto será el costo de entregar las soluciones a los distintos segmentos de clientes.
10. *Sustentabilidad financiera*:
  - a. *Modelo de ingresos tradicional*: se deben describir todos los ingresos en curso. Por ejemplo, clientes que pagan por el producto o servicio, las donaciones en curso, etc.
  - b. *Modelo de inversión*: aquí se deben incluir a los individuos u organizaciones que contribuyen con capital inicial (también se incluye la estructura de propiedad de la empresa propuesta).
11. *Beneficio social/medioambiental*: en este segmento se debe describir cuál será el beneficio social o medioambiental que resultará del modelo de negocios y quiénes serán los beneficiarios. Se deben incluir las métricas de medición de estos beneficios. Todos los supuestos que se utilicen para realizar la medición de los beneficios sociales o medioambientales serán validados e iterados tantas veces como sea necesario, al igual que el resto de las secciones del modelo de negocios.

### **Capítulo 3: Modelo de Negocios de Polen**

En esta sección explicaremos en detalle qué es Polen, cuál es su propósito y cómo es el modelo de negocios que sustenta su existencia. A continuación, ahondaremos en once aspectos distintos que, en su conjunto, forman el esqueleto de esta organización.

En primer lugar definiremos el propósito. Si bien el propósito no forma parte del modelo de negocios que utilizaremos (explicado en detalle en la sección anterior), servirá como un set de pilares que guiarán el desarrollo de todo el modelo de negocios, por esa razón es el primer aspecto que se considerará dentro de la descripción del Social Lean Canvas<sup>11</sup> aplicado a Polen.

Luego vendrá todo el modelo de negocios, cuya primera sección son los segmentos de clientes a los que queremos que se enfoquen nuestros esfuerzos, basados en el propósito ya planteado. A continuación, explicaremos los problemas que enfrentan los distintos segmento de clientes y, posterior a ellos, la propuesta de valor única que puede remover aquellos problemas. Después se detallarán las soluciones que entregarán la propuesta de valor a los segmentos de clientes.

---

<sup>11</sup> Este modelo de negocios fue creado por Rowan Yeoman y Dave Moskovitz, cuya explicación se encuentra en la sección anterior.

Posteriormente, se explicarán las medidas claves, la ventaja injusta y los canales para llegar a cada segmento de clientes. Por último, se mostrará la estructura de costos, la sustentabilidad financiera y el beneficio social que produce nuestra organización.

Además, tal como mencionamos en el capítulo anterior, el Social Lean Canvas se caracteriza por la simpleza con la que se puede resumir en una sola planilla. El lienzo del Social Lean Canvas incluye las once partes del modelo de negocios y las ordena para que se puedan apreciar su detalle y la forma en que se relacionan unas con otras.

A continuación se mostrará el lienzo del modelo de negocios de Polen, el cual resume todas las secciones de este capítulo. Servirá para que el lector se haga una idea general de qué es lo que busca hacer Polen y cómo pretende lograrlo. Luego, en las secciones que siguen podrá informarse en detalle de cómo se compone cada sección.

Gráfico 4: Lienzo modelo de negocios de Polen

<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Polen es una empresa social cuya misión es generar conciencia y transformación social. Esta misión se llevará a cabo haciendo visibles las grandes desigualdades de nuestra sociedad y generando actores de cambio que conozcan, prefieran y reproduzcan nuevos tipos de instituciones y organizaciones, que se funden en valores de colaboración, unidad y empatía, y puedan colaborar en crear soluciones a los problemas socioeconómicos que existen en nuestro país.</p>				
<p><b>PROBLEMA</b></p> <p>Los problemas se pueden clasificar en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo componente de educación experiencial.</li> <li>2. <i>Teaching to the test</i>.</li> <li>3. Escaso desarrollo de habilidades blandas.</li> <li>4. Percepción errada de la realidad socioeconómica del país.</li> </ol> <p><i>Alternativas existentes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NESIS.</li> <li>• SEEN.</li> <li>• Educación 2020.</li> <li>• Techo.</li> <li>• Fundación Sol.</li> <li>• Enseña Chile.</li> <li>• Emprendejuven.</li> </ul>	<p><b>SOLUCIÓN</b></p> <p>Programa de emprendimiento e innovación social (anual y semanal).</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología de educación experiencial.</li> <li>2. Manera creativa de exponer la realidad país.</li> <li>3. Desarrollo de habilidades blandas.</li> <li>4. Desarrollo de emprendimientos sociales.</li> <li>5. Red de apoyo para proyectos.</li> <li>6. Señalización para EES.</li> <li>7. Capacitación a profesores.</li> </ol> <p><i>High level concept.</i> Visualizar de manera creativa los problemas socioeconómicos del país y generar actores de cambio que contribuyan a formar una sociedad más igualitaria.</p>	<p><b>VENTAJA INJUSTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto favorable.</li> <li>• Compromiso y experiencia del equipo.</li> <li>• Propuesta de Valor Única atractiva, diferenciada e integral.</li> <li>• Red de Panales.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Clientes: serán los establecimientos de educación secundaria (EES). Dentro de estos, serán los colegios privados y liceos municipales.</p> <p>Usuarios: serán los jóvenes de 3er año de enseñanza media de los EES. Además, algunos profesores de los EES también serán usuarios.</p> <p><i>Early adopters:</i> Colegios privados con actividades y vocación social y colegios privados con altos recursos.</p>
<p><b>MÉTRICAS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activación.</li> <li>• Conversión.</li> <li>• Retención.</li> <li>• CAC.</li> <li>• Referencia.</li> <li>• PFA.</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p>Los canales que utilizaremos para llegar a nuestros clientes siempre serán de forma directa.</p>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso anual: \$800.000</li> <li>• Curso semanal: \$340.000</li> </ul> </li> <li>• Costos fijos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación sociedad: \$0</li> <li>• Registro marca: \$122.000</li> <li>• Página web + dominio: \$80.000</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>SUSTENTABILIDAD FINANCIERA</b></p> <p>Los ingresos provienen de los EES privados que pueden optar por obtener el servicio único o la versión (1+1).</p> <p>Las proyecciones en escenario bajo, medio y alto muestran márgenes positivos, por lo que el negocio es sustentable y viable en el tiempo.</p>		
		<p><b>BENEFICIO SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de conciencia social. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida con encuestas.</li> </ul> </li> <li>• Proyectos con impacto social. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medido con ratios: proyectos validados, proyectos incubados, proyectos realizados.</li> </ul> </li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1. Propósito**

Como bien se mencionó anteriormente, la primera sección que abordaremos (antes de adentrarnos en el modelo de negocios en sí) es el propósito. Éste debe estar claramente definido en términos del impacto social que busca generar y debe incluir los problemas globales que la organización intentará resolver. La misión de Polen es generar conciencia y transformación social. Esta misión se llevará a cabo haciendo visibles las grandes desigualdades de nuestra sociedad y generando actores de cambio que conozcan, prefieran y reproduzcan nuevos tipos de instituciones y organizaciones, que se funden en valores de colaboración, unidad y empatía, y puedan colaborar en crear soluciones a los problemas socioeconómicos que existen en nuestro país.

Creemos que los altos niveles de desigualdad y de segregación social que existen hoy en Chile y el mundo son directa consecuencia del sistema económico imperante y del marco valórico y ético-moral que construye para autosustentarse, generando de esta manera un círculo vicioso donde los altos niveles de inequidad llevan a la formación de una élite social que se educa muy ajena a la realidad de la mayoría, sin conocer realmente los innumerables problemas que enfrentan día a día el resto de la sociedad. Esto se refleja, a su vez, en bajos niveles de empatía y en un exceso de competencia e individualismo.

### **3.2. Segmentos de clientes**

Como toda empresa, esta organización deberá reunir esfuerzos para mover a ciertos agentes de la sociedad para que el modelo de negocio pueda funcionar. Estos agentes pueden ser clientes, usuarios, inversionistas, voluntarios, etc. En el caso de Polen, los esfuerzos para generar conciencia social se enfocarán en esta primera etapa en jóvenes de educación secundaria y sus respectivos establecimientos educacionales. Por lo tanto, nos referiremos a dos tipos de agentes a los que esta empresa deberá mover: clientes y usuarios.

Por el lado de los clientes, Polen buscará cumplir su propósito con distintos tipos de establecimientos de educación secundaria (EES). Estos pueden ser: colegios particulares pagados, liceos municipales y/o liceos técnicos. En una primera etapa, los esfuerzos se enfocarán en implementar nuestros servicios en establecimientos educacionales particulares pagados (colegios privados). Específicamente, buscaremos colegios que se ubiquen entre los mejores de acuerdo a los promedios de pruebas PSU o SIMCE. Estos colegios son, en su gran mayoría, particulares pagados (PUC, 2012).

Además, nos enfocaremos en llegar a aquellos colegios cuyos alumnos pertenecen a los más altos niveles socioeconómicos de la sociedad. Particularmente, en la primera etapa de desarrollo de Polen, buscaremos

colegios particulares pagados de zonas acomodadas de Santiago (Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea). El impacto en los alumnos de este tipo de EES puede ser muy grande, debido a que ellos se encuentran en lo que denominados la “burbuja”. Dicho de otra manera, son alumnos que no tienen mucho contacto con la realidad socioeconómica del país, sino que se desenvuelven en un mundo de iguales y no conocen la crítica desigualdad que posee el país.

Por el lado de los usuarios, Polen buscará influir sobre jóvenes estudiantes de los distintos EES, entre los 16 y 18 años de edad (alumnos de 3er año de enseñanza media). En una primera etapa, estos alumnos serán jóvenes de un alto nivel socioeconómico, que asisten a los mejores colegios del país (particulares pagados). Además, el esfuerzo debe incluir a uno o más profesores del establecimiento en cuestión.

Tanto los alumnos, como los profesores y los EES enfrentan problemas específicos que potencian el gran problema que Polen busca atacar: la falta de conciencia social. En la sección que viene a continuación se verán estos problemas con más detalle.

Un último punto importante a considerar es el relacionado con los *early adopters*. Estos son aquellos clientes que se moverán primero para

implementar o adquirir las soluciones que se ofrecerán más adelante. En este caso, los clientes serán los EES. Podemos asumir que aquellos EES que ya poseen actividades sociales (o actividades que vayan en relación con los valores de colaboración, equidad y empatía) serán aquellos que estarán más interesados en implementar las propuestas que señalaremos más adelante para solucionar sus respectivos problemas. Por otro lado, los EES de más altos recursos tienen muchos ingresos y espacios para este tipo de programas dentro de sus mallas curriculares como clases electivas y extra-programáticas (que incluso a veces son costeadas por los alumnos, adicionalmente a la matrícula).

### **3.3. Problemas**

En esta sección revisaremos cuáles son los problemas más grandes que enfrentan los distintos segmentos de clientes y usuarios definidos anteriormente. En primer lugar, se describirán los problemas principales que perciben los establecimientos de educación secundaria (representando a los futuros clientes de Polen) y luego, los de los jóvenes estudiantes (que serán los usuarios de los programas que realizamos para generar la conciencia social). Por último, se analizarán los problemas que poseen los profesores (que son parte de la institución cliente y están en directo contacto con los usuarios).



### *3.3.1. Establecimientos de educación secundaria*

En los últimos años el sistema educacional Chileno ha sido fuertemente cuestionado y criticado por diversos actores sociales. La baja calidad en la educación pública, el altísimo costo de acceder a una educación de calidad y el contraste de oportunidades entre quienes tienen más dinero con quienes poseen menos han sido los principales detonantes para una amplia movilización ciudadana que se expresó en diversas marchas e iniciativas que buscaban una respuesta por parte del Estado. Este problema no es exclusivo de Chile, sino que se observa en mayor o menor medida en toda Latinoamérica, donde según expertos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se requieren políticas educativas de manera urgente, tanto para combatir la mala calidad de la educación, como la escasa pertinencia de ésta para realizar una transición exitosa de los jóvenes al mundo del trabajo (Bassi et al., 2012).

A nuestro juicio, un gran problema que presenta el actual sistema educativo chileno es su bajo componente experiencial. Un modelo de educación experiencial es aquel en el cual el conocimiento nace de la relación directa del individuo con el ambiente, en donde el proceso de aprendizaje se da cuando las personas se involucran en experiencias directas con su entorno y derivan descubrimientos útiles del análisis de éstas e incorporan los resultados a través de un cambio en su entendimiento del ambiente y/o en su comportamiento

dentro de él (Lucker y Nadler, 1997). El aprendizaje experiencial tiene relación con la unión de la teoría con la práctica, es un método que fomenta la capacidad de aprender a aprender, la habilidad de aprender de forma autónoma y la obtención del conocimiento como fruto de la interpretación (Romero, 2010). Por otro lado, Itin (1999) describe el aprendizaje experiencial como un proceso formativo en el que se consigue implicar al individuo física, social, intelectual, cognitiva y emocionalmente, a través de una experiencia concreta que le ofrece un reto no exento de un nivel medido de riesgo y posibilidad de fracaso. En este proceso, el aprendiz es animado a formular problemas e hipótesis, a experimentar y a aplicar su creatividad e ingenio para buscar respuestas y soluciones, desarrollando conocimiento. Es, por tanto, un cambio de paradigma, en el cual la mera adquisición de conceptos teóricos no es el elemento más importante, sino que la capacidad de análisis crítico y la aplicación del conocimiento.

Por otro lado, el sistema educacional chileno posee el defecto de medir la calidad de sus EES, alumnos y profesores de acuerdo al puntaje obtenido en pruebas estandarizadas. La principal prueba es el SIMCE<sup>12</sup>, siendo el resultado en esta prueba equivalente a un 67% en la calificación de calidad de los colegios (Waissbluth, 2013). Esta situación genera un incentivo a las escuelas a

---

<sup>12</sup> Desde 2012, Simce pasó a ser el sistema de evaluación que la Agencia de Calidad de la Educación utiliza para evaluar los resultados de aprendizaje de los establecimientos, evaluando el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente. Ver: <http://www.agenciaeducacion.cl/simce/que-es-el-simce/>

distorsionar el proceso educativo, llevándolas a un esquema de “preparar al niño para la prueba”, un concepto conocido como *teaching to the test*. Este concepto hace referencia al hecho de que el sistema educativo se basa en enseñar a los jóvenes los conocimientos y habilidades que se evalúan en las pruebas estandarizadas creadas en torno al currículum que el Estado desea enseñar a los estudiantes del país (Bushweller, 1997).

Este tipo de enseñanza se genera no sólo para preparar a los jóvenes para la prueba SIMCE, sino que también se aplica en los mismos cursos obligatorios y, sin duda, para la rendición de la prueba PSU<sup>13</sup>. De acuerdo a Waissbluth, este tipo de formación (mediante el formato *teaching to the test*) no se preocupa de que los conceptos aprendidos por los alumnos queden olvidados al siguiente año, y destruye el proceso creativo de aprendizaje y la formación valórica en otras esferas no curriculares.

Existen varios problemas derivados del *teaching to the test*. En primer lugar, esta forma de enseñanza se preocupa de enseñar a los alumnos solo los contenidos que entrarán eventualmente en la prueba estandarizada y, por ende, los resultados obtenidos de estas pruebas no son tan válidos, ni fáciles de interpretar, puesto que no demuestran el nivel de dominio sobre la materia, sino

---

<sup>13</sup> Desde el año 2003, las Universidades que componen el Consejo de Rectores emplean una batería de cuatro pruebas, denominadas Pruebas de Selección Universitaria (PSU) para seleccionar a los alumnos que ingresan a sus carreras. Ver: <http://www.demre.cl/psu.htm>

que la memoria de los alumnos sobre temas específicos del currículum que se evalúa (Popham, 2001). Por último, los EES no están logrando un desarrollo integral en sus alumnos, presentando serias falencias tanto en el desarrollo de habilidades cognitivas como no-cognitivas (Bassi et al., 2012).

Para Polen, una formación integral debería incluir, además del desarrollo de las habilidades cognitivas tradicionales, aspectos como la formación cívica de sus estudiantes y el desarrollo de las llamadas habilidades blandas. Según Heckman et al. (2006), las habilidades no cognitivas tienen una fuerte influencia en las decisiones que toman los alumnos dentro de la etapa escolar y afectan sus decisiones de estudios, empleo y experiencias laborales, siendo tan importantes (o incluso más) que las habilidades cognitivas tradicionales. Además, las habilidades blandas afectan positivamente la productividad en el mercado laboral y promueven, por ende, el éxito en la vida socioeconómica de las personas que desarrollan este tipo de habilidades.

### *3.3.2. Jóvenes estudiantes de educación secundaria*

Con respecto a los jóvenes estudiantes, se identifican distintos tipos de problemas. Uno de ellos surge a raíz del problema ya mencionado del *teaching to the test*. El problema es que los estudiantes solo aprenden a resolver problemas estandarizados (en su mayoría de corta duración) con respuestas

limitadas (generalmente alternativas), lo que no estimula el diseño ni la investigación para obtener las respuestas a los problemas. Esto provocará a futuro que los alumnos sean vulnerables a ser reemplazados o fácilmente sustituidos para realizar sus labores o, dicho de otra manera, no poseerán la capacidad de adaptación y competencia necesarias para resolver problemas del mundo real (Posner, 2004).

Otro problema es el bajo desarrollo de habilidades blandas que ofrece nuestro actual sistema educativo. Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, donde se aborda esta problemática para el caso de Latinoamérica desde el punto de vista del desajuste que existe entre la demanda del mercado laboral y su oferta, el 88% de los empresarios encuestados reporta que tiene dificultades para encontrar las habilidades que requiere para sus vacantes, siendo las habilidades socioemocionales o habilidades blandas las más difíciles de encontrar (Bassi et al., 2012). Esto nos muestra que existe un gran desajuste entre las habilidades adquiridas por los jóvenes en su proceso formativo y las que está demandando actualmente el mercado laboral, lo cual es costoso tanto para las empresas que deben incurrir en grandes desembolsos para la selección y capacitación de su personal, como para los jóvenes que ingresan al mercado del trabajo con peores perspectivas de salario y proyecciones de ascender.

Por último, un problema común que comparten todos los jóvenes (independiente del tipo de EES del que provienen) es la errada percepción de la situación socioeconómica del país. Esto último se refleja en la percepción que se tiene de la magnitud de la desigualdad. Cumsille y Garretón (2000), un 63% de las personas sí son conscientes de que existe desigualdad en Chile y que ésta afecta a toda la sociedad, pero veremos que la profundidad de dicha desigualdad no es correctamente dimensionada. La percepción de la magnitud de esta inequidad varía según cada individuo y sus características socioeconómicas. Según Castillo et al. (2012), la desigualdad percibida está lejos de ser un “espejo” de la realidad, puesto que la percepción de la desigualdad en Chile aumenta a medida que aumenta el quintil (lo mismo ocurre con la percepción de la brecha salarial) y el nivel educacional de la persona entrevistada. Dicho de otra manera, mientras menor es el status socioeconómico de la persona, menor es el nivel de desigualdad que ella percibe.

En términos concretos, el problema se da con la diferencia que existe entre la desigualdad percibida y la desigualdad real, lo que muchas veces tiende a reducir el problema y la presión por resolverlo. Por ejemplo, en cuanto a la brecha existente entre las personas que reciben más ingresos y las que reciben menos, la percepción es que esa brecha es que aquellas personas que ganan más, reciben 31 veces el ingreso de los que ganan menos (Castillo et al., 2012).

Sin embargo, la realidad es otra, ya que el ingreso promedio del 1% más rico equivale a 71 veces el sueldo mínimo actual (López et al., 2013). Esto, en conjunto con la gran desigualdad y segregación existente en el sistema educacional chileno tiene como consecuencias que aquellos estudiantes pertenecientes a la elite se encuentren dentro de una “burbuja”, desde la cual no son capaces de observar las problemáticas socioeconómicas del país, ni menos hacerse responsable de ellos y/o buscar sus soluciones (Echenique y Urzúa, 2013; Mayol et al., 2011). Por su parte, aquellos estudiantes no pertenecientes a esa élite tampoco tienen una idea clara de la realidad del país, aún cuando sí poseen varios problemas que son consecuencia de dicha situación (Mayol et al., 2011).

En resumen, existen cuatros grandes problemas que afectan a los distintos segmentos de clientes (EES, alumnos y profesores), estos se podrían clasificar en las siguientes categorías:

1. Bajo componente de educación experiencial.
2. *Teaching to the test.*
3. Percepción errada de la realidad socioeconómica del país.
4. Escaso desarrollo de habilidades blandas.

A continuación veremos cómo algunos de estos problemas están siendo solucionados en la actualidad.

### 3.3.3. Alternativas existentes

Al mirar los diferentes problemas que Polen intenta abordar es clave mencionar las principales alternativas existentes que apuntan en esa misma dirección, es decir, observar cómo están siendo atacados estos problemas en la actualidad, tanto para aprender de las mejores prácticas que existen hoy en día, como para realizar una propuesta de valor diferenciada y atractiva. Además, es importante recalcar que Polen, al ser una empresa con un fin social (al igual que las que hemos de mencionar a continuación) tendrá una buena relación con las alternativas, puesto que no representan competencia, sino colaboración. Es por esto que, vemos a estas alternativas existentes como aliados, como organizaciones hermanas que buscan librar nuestra misma batalla y en donde la generación de redes de apoyo es fundamental para lograr un objetivo común.

Tal como se mencionó en la sección anterior, Polen busca solucionar principalmente cuatro problemas, los cuales podríamos resumir en: educación no experiencial, *teaching to the test*, percepción errada de la realidad socioeconómica del país y escaso desarrollo de habilidades blandas. Creemos que una solución que podrá hacer un aporte real para enfrentar todos estos problemas es el programa de emprendimiento e innovación social. De esa manera se podrá hacer difusión de los problemas socioeconómicos del país (solucionando la percepción errada de la realidad socioeconómica del país);



desarrollar habilidades blandas y experienciales (solucionando la carencia de ellas en los alumnos) y se podrá enseñar a los jóvenes las herramientas teóricas y prácticas que son muy útiles para poder desarrollar, apoyar e incubar proyectos de emprendimiento social (cambiando el sistema educativo del *teaching to the test* por uno teórico-práctico que se aplique en la realidad).

Hacemos esta distinción porque creemos importante analizar qué están haciendo actualmente diferentes instituciones en cada uno de esos puntos, más que señalar exclusivamente a alguna institución que se asemeje lo más posible a Polen.

En cuanto al bajo componente experiencial que observamos en el actual sistema educativo chileno y, considerando la estructura y objetivos de Polen, identificamos a NESIS<sup>14</sup> (Nodos de Educación Superior para la Innovación Social) como el principal referente que busca, mediante metodologías experienciales, informar y capacitar en torno a los temas de innovación y emprendimiento social y, a la vez, formar una gran red nacional de agentes de cambio. Un objetivo de NESIS, al igual que Polen, es entrenar a los jóvenes para que ellos puedan desarrollar proyectos de emprendimiento social. De hecho, Polen nace y fue creado debido a que el equipo participó en el primer

---

<sup>14</sup> Ver: <http://nesis.fen.uchile.cl/>

prototipo de NESIS, realizado por Stephan de la Peña a través de SEEN<sup>15</sup> (Social Entrepreneurship Education Network).

SEEN realizó el curso “¿Cómo cambiar el mundo? Una introducción al emprendimiento social” en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Todos los miembros de Polen fuimos parte de aquel curso y formamos ahí nuestro equipo de trabajo. Durante el curso identificamos el problema, las soluciones e ideamos un prototipo que testeamos en el Colegio Los Maitenes de la localidad de Limache. De cierta manera, nuestra intención al terminar ese curso era replicarlo en colegios. Por tal motivo, SEEN también es una alternativa existente debido a que realiza cursos de emprendimiento e innovación social, mas Polen se diferencia al implementarlo en jóvenes estudiantes de colegios (y no de universidades).

Por otro lado, en relación al problema denominado *teaching to the test*, consideramos que uno de los principales actores que ha abordado dicha problemática es Educación 2020<sup>16</sup>, fundación sin fines de lucro presidida por el académico de la Universidad de Chile Mario Waissbluth y cuyo objetivo es aumentar la calidad y la equidad en el sistema educativo de nuestro país, mediante el impulso de políticas públicas que apunten en esta dirección y, a la vez, empoderando a la ciudadanía para que exija dichos cambios. Dada la gran

---

<sup>15</sup> Ver: <http://socialentrepreneurshipeducation.com/>

<sup>16</sup> Ver: <http://www.educacion2020.cl/>

envergadura de este problema, que supone una reforma de base al sistema educativo actual, es que reconocemos la labor realizada por Educación 2020, ya que, ellos han evidenciado (entre muchos otros problemas), las consecuencias de este tipo de metodología para los alumnos, contribuyendo a generar la conciencia de que se requieren cambios con urgencia y realizando propuestas para solucionarlo (Waissbluth, 2013).

En tercer lugar, en relación a la errada percepción de la realidad país, existen diversas instituciones que han intentado por distintas vías generar conciencia a la ciudadanía de las principales desigualdades que se viven hoy en Chile. Nosotros hemos escogido tres principales actores en esta área, estos son: Techo<sup>17</sup>, Fundación Sol<sup>18</sup> y Enseña Chile<sup>19</sup>.

En el caso de Techo, encontramos tres objetivos estratégicos relacionados directamente con erradicar los altísimos niveles de desigualdad que vemos hoy en nuestro país. El primero de ellos es: “Fomentar el desarrollo comunitario en asentamientos precarios”; el segundo: “Incidir en espacios de toma de decisión y de definición de políticas públicas”; y, el tercero, aquel que apunta más directamente a resolver la problemática de la falta de conciencia social: “Promover la conciencia y acción social, con especial énfasis en la masificación

---

<sup>17</sup> Ver: <http://www.techo.org/>

<sup>18</sup> Ver: <http://www.fundacionsol.cl/>

<sup>19</sup> Ver: <http://www.ensenachile.cl/>

del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los pobladores de los asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad en el desarrollo de soluciones concretas para erradicar la pobreza”.

Por el lado de Fundación Sol, que es una fundación sin fines de lucro que genera investigaciones y estudios relativos al mundo laboral en Chile con un enfoque crítico, creemos importante recalcar la labor informativa y denunciante que han realizado, abordando el tema de la desigualdad desde el mercado laboral. Dentro de los cuatro objetivos específicos que enumeran en su página web, queremos resaltar tres de ellos ya que van directamente en la línea de lo que busca hacer Polen. Estos son: “Incidir en el debate público, sensibilizando a la población nacional del conflicto de clases que el país engendra, donde el bienestar de unos pocos se explica por la precariedad de la mayoría, que debe trabajar para sobrevivir”; “Producir investigaciones y análisis empíricos de la realidad chilena”; y “Difundir el conocimiento generado, permitiendo su acceso libre y gratuito, para fomentar una conciencia informada de la población”.

Por último, Enseña Chile es una organización que aborda la problemática de la desigualdad desde el ámbito de la educación, buscando generar un doble impacto. Por un lado, llevando a profesionales de excelencia, luego de un arduo proceso de reclutamiento, como profesores a colegios vulnerables por un período de dos años impactando directamente en la formación de los alumnos

de manera positiva y, por otro lado, generando agentes de cambios en el caso de los profesionales para que luego de sus dos años como profesores continúen contribuyendo a combatir las desigualdades desde sus distintas disciplinas. La propia organización define su misión como: “Enseña Chile está construyendo una red de agentes de cambio con la convicción y la perspectiva necesarias para impactar el sistema educacional, primero desde la experiencia en sala de clases y luego desde distintas áreas de desarrollo profesional”.

Finalmente, en relación al bajo nivel de desarrollo de habilidades blandas que identificamos en el sistema educativo actual, queremos señalar el trabajo que ha venido realizando Empeñejuven<sup>20</sup> desde el año 2008 en esta materia. Empeñejuven es una empresa con un equipo multidisciplinario que desarrolla de manera lúdica y novedosa una metodología de desarrollo de habilidades no-cognitivas y, tal como señalan en su visión, pretende llevar a cabo una transformación en la forma de pensar y ver la educación, para poder disminuir la brecha social que existe en la actualidad, re-encantar al cuerpo docente y recuperar la participación de las familias en el proceso educativo.

En conclusión, vemos que existen varios actores intentando abordar algunas de las problemáticas que inspiran la creación de Polen, pero que sin duda, no han sido suficientes para resolverlas debido a la amplitud y profundidad de estos

---

<sup>20</sup> Ver: <http://www.empeñejuven.cl/>

problemas. Creemos que es importante rescatar las mejores cualidades de cada una de estas alternativas existentes, para poder llevar a cabo nuestra misión de la mejor manera posible y realizar un aporte significativo en esa dirección, aprendiendo de quienes ya llevan algún tiempo en esa labor y aportando con nuevas ideas y enfoques.

### **3.4. Propuesta de valor única (PVU)**

En esta sección mostraremos las distintas propuestas que Polen ofrece para combatir los problemas que mencionamos anteriormente, dejando en claro que comprendemos que la dimensión de estos problemas es gigantesca y que su resolución demandará un esfuerzo de la sociedad en su conjunto, pero a la vez convencidos de la importancia de instituciones como Polen, así como las mencionadas en la sección de alternativas existentes y otras tantas que no será posible señalar aquí, ya que cada una de ellas busca con acciones concretas y en ámbitos específicos abordar estas problemáticas e intentar situarlas al centro de la discusión pública. Particularmente, nuestra propuesta de valor única constará de siete partes, que definiremos a continuación.

### *3.4.1. Metodología de educación experiencial*

El primer punto clave dentro de la PVU de Polen es la metodología de educación experiencial que se utilizará dentro de sus actividades. Esto consiste en desarrollar en los alumnos la capacidad de análisis crítico y la aplicación del conocimiento, más que la mera adquisición de conceptos teóricos (como es usual en la mayoría de los EES en Chile). Esta metodología dinámica está enfocada en la promoción de competencias en los estudiantes, tales como la habilidad de aprender en forma autónoma, la capacidad de aprender a aprender, la habilidad de aprovechar los sentidos y la interacción con el medio, lo que genera en los estudiantes la construcción del conocimiento mediante el aprovechamiento de la oportunidad de conectar la teoría con la práctica.

Además, este conocimiento que se construye es de carácter significativo, contextualizado, transferible y funcional, puesto que permite aplicar lo aprendido en el medio. Es fundamental que todo lo aprendido pueda ser aplicado y replicado en el entorno fuera del aula de clases. Es parte de nuestra misión como Polen que mediante nuestra colaboración con los estudiantes se pueda generar un conocimiento tal, que les permita desarrollar actividades, proyectos e iniciativas que sean realmente aplicables en la sociedad y no una mera réplica del conocimiento teórico aprendido en el aula de clases.

En este punto es fundamental recalcar que el trabajo que se realizará con los jóvenes se llevará a cabo tanto dentro, como fuera del aula de clases. Los alumnos estarán aprendiendo y aplicando los conocimientos de emprendimiento e innovación social en el aula, pero también deberán realizar tareas de investigación y testeos fuera de ella, durante los tiempos que hayan entre las sesiones (esto es muy importante para el buen desarrollo de los proyectos y el aprendizaje de los alumnos). Hacemos énfasis en el atributo experiencial de las clases, puesto que mejora el aprendizaje y la actitud de los alumnos frente a los desafíos que tendrán que superar.

#### *3.4.2. Manera creativa de exponer la realidad país y sus principales problemas socioeconómicos*

Una parte importante de la propuesta de valor de Polen es la forma en que se enseñará a los estudiantes los distintos conceptos que queremos mostrarles. Es fundamental que todos los jóvenes vean y entiendan la realidad socioeconómica del país, para que puedan sentir la necesidad de solucionar los distintos problemas que enfrenta la sociedad actual. No obstante, esta tarea no es fácil y es por esa razón que la metodología utilizada para poder mostrar esta realidad debe ser creativa e innovadora.



Esto consiste en mostrar los datos socioeconómicos del país a través de gráficos y dinámicas grupales que hagan que los alumnos internalicen la realidad y se sorprendan con ella. Será crucial utilizar como método de aprendizaje de los alumnos su propia percepción con respecto a temas país, es decir, que a través de la percepción que tengan los alumnos sobre temas como la desigualdad, la pobreza, los ingresos, etc. puedan darse cuenta qué tan errados o certeros se encuentran. Así, comprenderán de una mejor manera a como lo harían si los datos y problemas socioeconómicos del país se les presentasen con un libro o de una manera más tradicional. Una manera en que haremos esto es a través de videos cortos (de 2 o 3 minutos de duración) que evidencien la realidad socioeconómica del país. Con estos videos pretendemos mostrar las diversas desigualdades que existen a nivel nacional, tanto en temas económicos, como de educación, salud, vivienda, pensiones, etc. También, utilizaremos dinámicas de “juegos” con los jóvenes en los que ellos deberán, por ejemplo, ponerse en el lugar del primer y último percentil de la población y darse cuenta de las grandes diferencias que existen. Todas estas iniciativas que tomemos en las clases serán claves para que los alumnos tengan una comprensión real de los problemas del país y no sea sólo un dato más en sus vidas, esto es clave dentro de la misión de despertar la conciencia social en los jóvenes del país.

Por último, es muy importante recalcar que debe haber una participación activa de los estudiantes y el equipo de Polen, puesto que así, los datos y la realidad que queremos mostrar serán recibidos de mejor manera. Esto hará que los alumnos se involucren y sientan la responsabilidad social con su país y puedan desarrollar de mejor manera sus proyectos de emprendimiento social. Además, requeriremos una participación activa de un profesor del EES, para que pueda capacitarse durante las sesiones y ayudar a formar los lazos con los alumnos. Para fomentar esta participación, se le entregará al profesor un pago que sirva de motivación para que participe de la mejor manera en estos cursos (se detallará la forma de pago en la sección de estructura de costos).

#### *3.4.3. Desarrollo de habilidades blandas*

Para lograr de manera efectiva el objetivo de generar conciencia social en los jóvenes (y que estos se empoderen para crear sus propias soluciones), es imprescindible trabajar enfocados en el desarrollo de las habilidades blandas. Tanto las metodologías escogidas como la estructuración de los cursos apuntan en esta dirección, donde el trabajo en equipo es un aspecto central, así como la necesidad de una visión crítica y proactiva por parte de los alumnos. Específicamente, nos enfocaremos en el desarrollo de las 10 habilidades blandas señaladas por McClelland (1987) como habilidades propias de los emprendedores y que son desarrollables a corto plazo. Estas son:

1. Buscar la oportunidad y tener la iniciativa.
2. Tomar riesgos.
3. Exigir eficiencia y calidad.
4. Persistencia.
5. Cumplir con los compromisos de trabajo.
6. Buscar información.
7. Fijarse metas.
8. Planeación y monitoreo sistemático.
9. Persuasión y trabajo en red.
10. Independencia y autoconfianza.

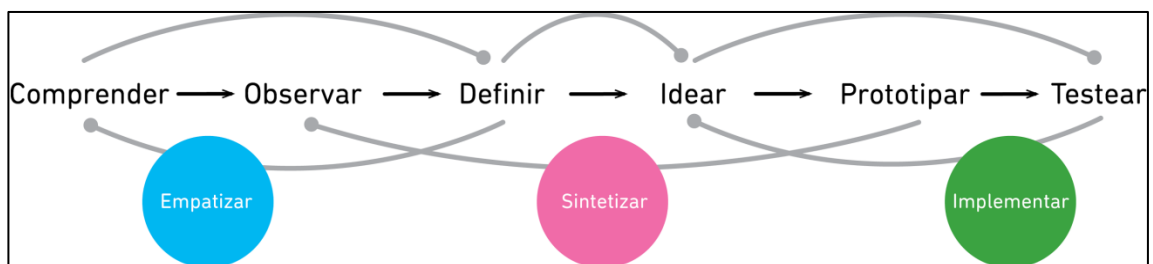
Por otro lado, es importante considerar que el mercado laboral premia tanto las habilidades cognitivas como las no cognitivas y que el desarrollo de estas también disminuye la posibilidad de deserción en la formación académica (Heckman et al., 2006), es por esto que creemos fundamental el desarrollo de las habilidades blandas, porque crea valor tanto para el alumno como para los potenciales proyectos que pueda crear.

#### *3.4.4. Aprendizaje de herramientas para desarrollar emprendimientos sociales*

Parte importante de la propuesta de valor que ofrecemos como Polen es enseñar las metodologías necesarias para el desarrollo y diseño de proyectos

sociales. Particularmente, utilizaremos como guía la metodología del *Design Thinking*, la cual se presenta como una herramienta iterativa que abarca desde la identificación y comprensión del problema (u oportunidad), hasta la creación de prototipos y sus respectivos testeos, siempre con la posibilidad de volver a los puntos anteriores a realizar modificaciones, tal como lo muestra la siguiente imagen:

Gráfico 5: Fases del Proceso de Design Thinking



Fuente: Publicado por Tecnun Design<sup>21</sup>

Lo interesante y atractivo de esta metodología es que es bastante fácil de asimilar por parte de los alumnos, debido a su simpleza y, además, permite lograr grandes resultados en un período acotado de tiempo, utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Como complemento a lo anterior, también se introducirán algunas nociones básicas de contabilidad y ciertos términos económicos que resulten relevantes para el desarrollo de los proyectos. Creemos que es fundamental que los

<sup>21</sup> Ver en: <http://tecnundesign.wordpress.com/2011/04/08/design-thinking-en-bic-berrilan-empresas-que-piensen-como-disenadores/>

jóvenes se eduquen financieramente más allá de conocer algunas nociones básicas de economía, sino que aplicando los conceptos a la realidad. Además, se enseñará la metodología del Social Lean Canvas, ya que ésta permite estructurar un modelo de negocios para un emprendimiento social abordando todas las dimensiones importantes de manera amigable y sencilla.

Por último, es vital para cualquier proyecto de emprendimiento el aprendizaje y desarrollo de herramientas virtuales. Es por esta razón que dentro de nuestra PVU incluimos el desarrollo de herramientas digitales como la creación de páginas web (si bien no programando, utilizando plantillas digitales que servirán para hacer prototipos y testeos) a través de servicios como Weebly, Wix, Launchrock y otros. Además, herramientas para analizar cómo se van desarrollando los proyectos, como el Google Analytics y AdWords (estas herramientas servirán para analizar la reacción de los clientes frente a los prototipos creados por los alumnos). Por último, pero no menos importante, se enseñará a los alumnos a manejar de buena manera las distintas redes sociales. Estas pueden ser de mucha utilidad para la difusión masiva de los proyectos y, a su vez, para poder realizar los testeos correspondientes. Por lo tanto, se enseñará a los alumnos a manejar las *fan page* de Facebook, Twitter, Youtube, Instagram y otras aplicaciones en smartphones que les serán muy útiles en sus respectivos proyectos.

#### *3.4.5. Red de apoyo para proyectos*

Parte importante del trabajo que realizamos en Polen apunta al levantamiento de proyectos sociales que efectivamente logren generar un impacto considerable y con potencial de ser replicado. Para este fin, creemos fundamental ofrecer apoyo a aquellos proyectos que cumplan con estas características. Primero, a través de una asesoría directa por parte del equipo de Polen y segundo, guiándolos en el proceso de postulación a incubadoras de proyectos sociales o derivándolos directamente en el caso de lograr concretar algunas alianzas estratégicas con incubadoras como Socialab o Socialnest, entre otras.

#### *3.4.6. Señalización para EES comprometidos con la sociedad y el país*

Creemos que es vital no solo fomentar que los jóvenes estudiantes de EES se sientan comprometidos con su país y responsables de hacer un cambio, sino que también a los propios establecimientos educacionales. Queremos que los liceos, colegios y otros establecimientos educacionales se sientan comprometidos con el país y que también se puedan ver beneficiados por eso. Es por esta razón que en Polen tenemos la idea de poder crear un método de señalización para aquellos EES que fomenten este tipo de actividades en sus alumnos y que sean reconocidos por eso. Apostamos a que en un mediano

plazo podamos crear una certificación para aquellos EES que implementen cursos como el de Polen y, además, se reestructuren para funcionar en mejor armonía con la sociedad y el medioambiente. Creemos que es posible, tal como en el caso de las empresas, lograr que algunos EES se destaquen por sobre los demás por sus metodologías y mecanismos de funcionamiento, tal que algún día podrían ser llamados “Colegios B”.

Si bien esta idea de los Colegios B no tiene aún una base sólida, creemos que es posible crear algún mecanismo de señalización que permita a los EES que redefinan sus propósitos y objetivos, en pos de promover la solución de problemáticas sociales y medioambientales del país (y no solamente tener como objetivo enseñar el currículo obligatorio o preparar a los alumnos para pruebas estandarizadas), ser reconocidos como tal y que cada vez sean más las personas que prefieran este tipo de instituciones educativas para formar a las futuras generaciones del país.

#### *3.4.7. Capacitación a profesores*

Un último punto, pero no por eso menos importante, es la capacitación que se le entregará a los profesores de los distintos EES para que ellos puedan, una vez capacitados, convertirse en agentes de cambio y puedan replicar, fomentar y difundir soluciones que lleven nuestra propuesta de valor a cada vez más

estudiantes. De esta manera, nuestro propósito se verá beneficiado y potenciado, logrando de una manera más efectiva y eficaz lograr generar una conciencia social en los jóvenes del país, lo que a su vez repercutirá en atacar y solucionar los graves problemas de desigualdad que existen hoy en nuestra sociedad.

Creemos que hay dos razones por las cuales los profesores estarán interesados en participar de este tipo de programas. En primer lugar, la conciencia social que buscamos generar no sólo despertará en los alumnos, sino que en todos los involucrados en el programa, por lo que, el mismo profesor también sentirá el impulso por ayudar a solucionar los problemas que aquejan a la sociedad. Por otro lado, diseñaremos un pago al profesor para compensarlo por las horas extras que tendrá que destinar a estos tipos de intervenciones y cursos. El detalle del pago se verá en la sección de estructura de costos.

#### *3.4.8. High level concept*

Una definición corta, pero completa, de qué es lo que esta organización hace es la siguiente: “Visualizar de manera creativa los problemas socioeconómicos del país y generar actores de cambio que contribuyan a formar una sociedad más igualitaria”. En la siguiente sección veremos cómo lo hace.



### **3.5 Solución**

La solución que entregará la PVU a los distintos segmentos de clientes será un programa de educación para jóvenes estudiantes de 3ro medio en los EES del país. El programa es un curso de emprendimiento e innovación social, basado en la metodología de educación experiencial. Provee de un método para la práctica emprendedora desde la generación de ideas, la evaluación de oportunidades y el desarrollo de modelos de negocio y planes que permitan la implementación de los proyectos de emprendimiento. Este programa educativo capacitará y educará a los jóvenes en materias de emprendimiento, habilidades blandas, nociones contables y económicas, herramientas digitales y el desarrollo práctico de proyectos y soluciones a las problemáticas sociales en las que se enfoquen.

Este programa tendrá dos versiones distintas: una versión anual y una versión semanal. La versión anual está pensada para ser implementada durante todo el curso escolar (durante un año) en los EES, ya sea como un curso dentro del horario del alumno, o bien, como un curso extra-programático, que los alumnos puedan escoger y cursar luego de sus clases obligatorias. Esto dependerá en gran medida de las características particulares de cada EES. Por su parte, la versión semanal del programa está pensada como un mecanismo de intervención intensivo, en donde los jóvenes puedan asistir durante una semana

(de lunes a domingo) a clases y actividades relacionadas con el emprendimiento social y puedan desarrollar en un plazo corto y restringido proyectos para intentar solucionar las problemáticas que identifiquen.

Es muy importante recalcar que de acuerdo a los planes de estudios de 3ro y 4to medio entregados por el Ministerio de Educación (MINEDUC), todos los establecimientos educacionales de Enseñanza Media Humanístico-Científica que se encuentren adscritos al régimen de Jornada Escolar Completa Diurna tendrán como mínimo 36 horas de clases semanales y, además, seis horas de libre disposición<sup>22</sup> (haciendo un total de 42 horas pedagógicas a la semana). Por lo tanto, esto quiere decir que se disponen de un máximo de seis horas a la semana para poder realizar cursos que se encuentren fuera de la malla curricular obligatoria. Esto es una gran oportunidad para poder insertar en los colegios los cursos de emprendimiento e innovación social, puesto que existe la disponibilidad de horario (respaldado por el MINEDUC) para poder realizar este tipo de intervenciones.

Además, ambas versiones del programa tienen en común que los alumnos desarrollarán un proyecto con el potencial de ser llevado a la práctica y que, además, contará con una red de apoyo formada por Polen y sus colaboradores, ya que uno de los objetivos principales de ambos programas es la formación de

---

<sup>22</sup> El detalle se puede ver en el Anexo 8: Plan de Estudios 3er año de Enseñanza Media Humanístico-Científica.

proyectos que sean potenciales emprendimientos sociales. El contenido de cada uno de estos programas se encuentra detallado en el Manual de Emprendimiento e Innovación Social para facilitadores, que se elaboró en la tesis conjunta de Polen<sup>23</sup>.

Por último, el programa que se implementará en los cursos vendrá acompañado de un manual completo que servirá de guía para los profesores que se capaciten en cada EES, para que puedan replicar el curso en el futuro y seguir impactando y generando conciencia social en las próximas generaciones.

### **3.6. Métricas claves**

En esta sección veremos qué métricas nos permitirán saber cómo está funcionando el modelo de negocios. Estas medidas serán muy importantes para la toma de decisiones y la modificación e iteración de las estrategias que utilizaremos como organización.

En primer lugar, tenemos la métrica de Activación. Esta se refiere a la capacidad de realizar esfuerzos efectivos por conseguir clientes. Por lo tanto,

---

<sup>23</sup> Este manual seguirá iterándose hasta llegar a su versión final. Ver Anexo 4: Manual de Emprendimiento e Innovación Social.

aplicado en nuestro caso (donde los clientes serán los colegios), la métrica será la siguiente:

$$\text{Activación} = \frac{\text{reuniones efectivas con potenciales clientes}}{\text{reuniones solicitadas a potenciales clientes}}$$

Luego, tendremos la métrica de Conversión. Esta medida dirá qué tan efectivos son los esfuerzos de venta, es decir, cómo estará funcionando la Activación. La métrica es como se muestra a continuación:

$$\text{Conversión} = \frac{\text{reuniones con venta}}{\text{reuniones efectivas con potenciales clientes}}$$

Por otro lado, es muy importante la métrica de Retención. Esta métrica es clave porque, por un lado nos permite darle continuidad al trabajo realizado con los colegios y, por otro, permite definir estrategias para saber qué hace que los clientes vuelvan.

$$\text{Retención} = \frac{\text{clientes que vuelven a contratar el servicio en año } i + 1}{\text{clientes que contratan el servicio en año } i}$$

Otro aspecto importante dentro de la captación de clientes es el costo en el que tendremos que incurrir para que esta captación sea efectiva. Esta métrica la denominaremos Costo Adquisición Cliente (CAC):

$$\text{Costo Adquisición Cliente} = \frac{\text{costos captación mes } i}{\text{clientes captados mes } i}$$

Además, es fundamental la métrica de Referencia. Esta alude a los clientes que se acercan a nosotros gracias al “boca a boca” que reciben de otros. Por lo tanto, esta métrica nos señala el impacto que tenemos sobre nuestros clientes y cómo ellos nos recomiendan a otros. Es una medida de retroalimentación que permite captar clientes con un menor costo.

$$\text{Referencia} = \frac{\text{clientes que piden el servicio por recomendación de terceros}}{\text{clientes totales}}$$

Por último, tenemos la métrica denominada Proyección de Funcionamiento Autónomo (PFA). Esta métrica nos permite saber aproximadamente cuántos meses de funcionamiento puede mantener la empresa sin tener que buscar nuevas formas de ingreso o financiamiento. Es decir, los meses restantes en que la empresa puede ser autónoma, cubriendo sus costos fijos y los costos en los que incurre para la captación de nuevos clientes.

$$PFA = \frac{\text{costos fijos y de captación mensuales}}{\text{capita actual disponible}}$$

Todas estas métricas son fundamentales para Polen, puesto que son una forma de evaluar el funcionamiento de la empresa y, a su vez, permiten mejorar las estrategias en aquellas áreas que estén débiles.

### **3.7. Ventaja injusta**

El éxito de Polen vendrá como consecuencia de distintos factores, algunos se dan en un nivel general y otros al nivel particular de Polen.

Por un lado, creemos que el ambiente social e institucional se encuentra en un momento óptimo para este tipo de iniciativas, con una ciudadanía cada vez más empoderada y exigiendo alternativas innovadoras que busquen solucionar las principales problemáticas sociales del país, así como un pingüe y creciente ecosistema en torno a la innovación social y un marco legislativo que ha disminuido las barreras para constituirse como empresa.

Si bien lo anterior es parte del contexto general y común para todos los actores locales, creemos que Polen sabrá aprovechar de mejor manera esta oportunidad porque confiamos en el potencial del equipo que lo constituye, así como en la propuesta de valor que ofrecemos como empresa y en las redes que generaremos.

En nuestro equipo, compuesto por Javiera Troncoso, José Ignacio Longueira y Daniel Quezada, vemos que existe un real compromiso con generar transformación social en el país, ya que todos nosotros hemos trabajado anteriormente de manera voluntaria con diversas organizaciones que apuntan

en esa dirección, lo que demuestra nuestro ímpetu por alcanzar los objetivos que propone Polen, así como también da cuenta de nuestro conocimiento y experiencia en el ámbito. A continuación queremos destacar algunas de las funciones que desempeñamos los distintos integrantes de Polen en materia de voluntariado:

- **Javiera Troncoso:**
  - Voluntaria en Trabajos Comunes en la Villa Santa Elena y la Villa Bancaria de Macul, año 2010.
  - Coordinadora del Programa de Emprendimiento en Santiago Centro realizado por CreeME<sup>24</sup>, entre los años 2011 y 2012.
  - Facilitadora en programa NESIS, nodo centro, año 2013.
- **José Ignacio Longueira:**
  - Voluntario en las Colonias de Verano de la Corporación Jesús Niño<sup>25</sup>, entre los años 2007 y 2013.
  - Coordinador de las Colonias de Verano de la Corporación Jesús Niño, entre los años 2010 y 2013.
  - Integrante del área de proyectos en la Fundación ChileXChile<sup>26</sup>, desde el año 2012.

---

<sup>24</sup> El CreeME es un programa de apoyo a microempresarios de la Universidad de Chile. Ver: <http://www.creeme.cl>

<sup>25</sup> Las colonias de verano son una actividad que se realiza entre el 25 y el 31 de Diciembre hace más de 20 años donde se le entregan vacaciones a aproximadamente 200 niños de la población El Castillo de La Pintana. Ver: <http://www.jesusnino.cl>

- Mentor en programa NESIS, nodo centro, año 2013.
- Daniel Quezada:
  - Tutor del Programa de Reforzamiento Escolar en Pedro Aguirre Cerda realizado por la ONG El Ayllu<sup>27</sup>, durante los años 2011 y 2012.
  - Coordinador del Programa de Reforzamiento Escolar en Pedro Aguirre Cerda realizado por la ONG El Ayllu, durante los años 2011 y 2012.
  - Director en ONG El Ayllu, desde el año 2013.
  - Integrante del área de proyectos en la Fundación ChileXChile, desde el año 2012.
  - Mentor en programa NESIS, nodo centro, año 2013.

Otro aspecto importante para conseguir el éxito será nuestra propuesta de valor única (PVU), explicada en detalle anteriormente, ya que, en ella intentamos rescatar y combinar las mejores prácticas de las denominadas “alternativas existentes” y donde, además, añadimos propuestas innovadoras que nos permiten diferenciarnos de estas últimas.

---

<sup>26</sup> ChileXChile es una fundación que busca conectar problemas y proyectos sociales con financiamiento, a través de la RSE de las empresas. Ver: <http://www.chilexchile.cl>

<sup>27</sup> El Ayllu es una ONG que busca terminar con la exclusión en el sistema educacional en Chile. Ver: <http://www.elayllu.cl>



Por último, tal como mencionamos más arriba, el trabajo en red es de suma importancia para alcanzar el éxito y en Polen estamos conscientes de ello. Es por esto que uno de nuestros objetivos es generar una red de apoyo (que llamaremos Red de Panales) que contribuya a alcanzar los objetivos definidos por Polen, así como los de las demás instituciones participantes, en una relación de colaboración y trabajo en equipo. Para esto, se han diseñado algunas cartas de compromiso que muestran de manera explícita el interés de ciertas instituciones de trabajar con Polen en un futuro (se ahondará en este punto en el Capítulo 4: Red de Panales).

### **3.8. Canales**

La manera en que llegaremos a nuestros clientes siempre será de forma directa, es decir, iremos directamente a los clientes que poseen los problemas descritos anteriormente y les ofreceremos nuestra completa oferta de valor y las soluciones que ayudarán a resolver aquellos problemas.

En una primera instancia, dado que nuestros clientes serán establecimientos de educación secundaria particulares pagados (colegios privados), la manera en que llegaremos a ellos será a través de reuniones personales. Esto quiere decir que, en el corto plazo, deberemos crear una red de contactos con dichos establecimientos y generar la mayor cantidad de reuniones posibles. De esta

forma, podremos abarcar un segmento específico de clientes: los colegios más acomodados del país. En una primera etapa (primer semestre de 2014) buscaremos generar dos reuniones mensuales con colegios de estas características, para así dar a conocer nuestra propuesta de valor y las soluciones que podemos ofrecerles.

Para que podamos llegar a nuestros clientes de una manera escalable, será necesario establecer un vínculo permanente con los colegios y, además, ampliar dicho vínculo con los otros establecimientos que estén adheridos a las congregaciones de los mismos colegios. Posteriormente, a medida que se amplíe la cantidad de facilitadores y profesores capacitados para entregar las soluciones (el programa anual y semanal) a nuevos clientes, la base de datos de los potenciales colegios irá aumentando, así como también aumentará nuestra capacidad productiva.

En el mediano plazo (a lo menos, en tres años más) podremos establecer vínculos con instituciones gubernamentales (como CORFO, Municipalidades, etc.), a través de las cuales podremos participar en licitaciones de proyectos de mayor envergadura. Así, podremos lograr atender al otro segmento de clientes que identificamos anteriormente: los establecimientos educacionales municipales y técnicos (colegios públicos). Sin embargo, actualmente no estamos capacitados para realizar este tipo de convenios y, por ende, no

abordaremos en detalle los mecanismos por los cuales podríamos establecerlos.

No obstante, como no podemos dejar al segmento de EES vulnerables ajenos a nuestra misión, diseñamos el mecanismo (1+1), que nos permitirá hacer viable la opción de realizar los programas en ese tipo de colegios, aún cuando no participemos de las licitaciones mencionadas anteriormente. En la sección de sustentabilidad financiera se explicará este método y cómo funciona.

### **3.9. Estructura de costos**

En esta sección detallaremos los costos que poseen los dos programas de emprendimiento e innovación social que mencionamos y explicamos anteriormente. Es decir, cuál será el costo de llevar estas soluciones a los segmentos de clientes.

El costo dependerá de qué programa se implemente y, por tanto, se hace necesario hacer una división entre estos. En primer lugar, veremos los costos asociados al programa anual y luego, los del programa semanal. Es importante tener en cuenta que los costos descritos a continuación son costos unitarios por programa, es decir, son los costos necesarios para impartir un curso de emprendimiento e innovación social. Por lo tanto, si se diera el caso en que en

un EES se impartieran dos cursos o más, se deberá multiplicar el costo definido a continuación por la cantidad de cursos impartidos. Corresponden, entonces, a los costos variables de la organización y que dependen de la cantidad de programas que se entreguen a los clientes objetivos. Posteriormente, habrá una sección dedicada al detalle de los costos fijos.

### *3.9.1. Programa anual*

El programa anual consta de 32 sesiones, en donde las primeras 30 son de 1 hora y 30 minutos cada una, mientras que las últimas dos sesiones durarán 9 horas en total. Esto significa que cada curso tendrá una duración total de 54 horas cronológicas, es decir, 72 horas pedagógicas.

Este programa posee un costo por materiales, un costo por capital humano, un costo por los manuales y un costo por. El costo por materiales será de \$10.000 por sesión, lo que quiere decir que para el programa completo se requerirán de \$320.000. Por su parte, el costo por capital humano (el pago al profesor del EES que se capacita en las clases) será de \$5.000 por hora de clase. Esto significa un costo de \$7.500 por sesión regular y de \$22.500 para las sesiones finales. Es decir, el costo total para el programa será de \$270.000. Por otro lado, los manuales que se entregarán a los profesores y facilitadores tienen un costo (de impresión y anillado) de \$50.000 por curso. Por último, el costo por

transporte es de \$5.000 por sesión. Por lo tanto, el costo total en esta área será de \$160.000.

Por lo tanto, el costo total del programa anual será de \$800.000 por curso.

### *3.9.2. Programa semanal*

Este programa consta de 8 sesiones de 5 horas cada una. Es decir, la duración del curso completo será de 40 horas cronológicas, es decir, 53 horas pedagógicas.

Al igual que el programa anual, este programa posee costo por materiales, manuales, capital humano y transporte. El costo por materiales por sesión es de \$15.000, por lo que el costo total para el programa será de \$105.000. Por su parte, el costo por capital humano (pago al profesor) será de \$5.000 por hora de clase, es decir, un costo de \$25.000 por sesión y, por lo tanto, un costo total para el programa de \$200.000. Por su parte, el costo por los manuales es de \$50.000 por curso. Por último, el costo por transporte es de \$5.000 por sesión, por ende, un costo total por el programa de \$35.000.

Por lo tanto, el costo total de este programa es de \$390.000 por curso.

### 3.9.3. Costos fijos

Existirán algunos costos en los que tendremos que incurrir independientemente de las actividades que realicemos, estos son los costos fijos. Los costos fijos son aquellos que tendremos que costear para cuatro aspectos fundamentales en el desarrollo de Polen: i) fundación de la sociedad, ii) registro de la marca, iii) adquisición del dominio web y iv) creación de la página web.

En primer lugar, en cuanto a la fundación de la sociedad, el costo asociado será cero. Esto debido a que en mayo del presente año se lanzó la plataforma “tu empresa en un día”<sup>28</sup>, página perteneciente al Ministerio de Economía, en la cual se puede seleccionar el tipo de sociedad que se quiere conformar y completar un formulario que incluye las características de la sociedad, tales como la identidad de los socios, razón social, giro y capital que tendrá la empresa. Además, se puede utilizar la firma electrónica para identificar a las personas que componen la sociedad. Luego, este software convierte toda la información en un documento definitivo que es enviado al Servicio de Impuestos Internos (SII) y permite iniciar actividades y asignar un RUT a la empresa. Finalmente, con el uso de la factura electrónica se podrá comenzar a vender de manera inmediata. Esta nueva forma de creación de empresas permite crear en un día, con un solo trámite y a costo cero, una sociedad. Por lo tanto, para la

---

<sup>28</sup> Todas las características del programa y los servicios que ofrecen se pueden ver en: [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl)

fundación de la sociedad de responsabilidad limitada Polen no requeriremos de un capital inicial, excepto para obtener la Firma Electrónica Avanzada (FEA), no obstante, en caso de no obtenerla se pueden realizar los trámites utilizando la firma manuscrita en una notaría.

Por otro lado, el registro de la marca también es un proceso que se puede hacer en línea, ingresando una solicitud en el sitio web del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual<sup>29</sup> (INAPI) que, al igual que en el caso anterior, forma parte del Ministerio de Economía. El costo del registro de una marca es de 3 UTM (Unidad Tributaria Mensual). Este costo se distribuye en un pago de 1 UTM al presentar la solicitud y otras 2 UTM al momento en que se acepta el registro. Es decir, el costo total por registrar la marca Polen sería de alrededor de \$122.000<sup>30</sup>.

En cuanto al costo asociado a la compra del dominio para una página web, éste es de \$9.950 para un dominio con un año de cobertura. Este trámite se realiza a través de la página web de NIC Chile<sup>31</sup>. El dominio que deseamos tener para nuestra página web es: [www.polen.cl](http://www.polen.cl), no obstante, este dominio se encuentra

---

<sup>29</sup> Ver: [www.inapi.cl](http://www.inapi.cl)

<sup>30</sup> Valor calculado utilizando el valor de la UTM de diciembre de 2013 de la página del SII: \$40.772.

<sup>31</sup> Ver: [www.nic.cl](http://www.nic.cl)

actualmente ocupado por otra persona<sup>32</sup>. Ya contactamos al dueño del dominio y estamos tramitando la negociación con él para poder adquirir el dominio.

Por último, el diseño de la página web tiene un costo asociado a poder tener la página en la web y que pueda ser utilizada por cualquier persona que lo desee. Para este punto, cotizamos en varias empresas dedicadas a la creación y diseño de páginas web, hasta encontrar una que se adapta bien a las necesidades que tenemos en el corto plazo. En Creaciondeweb.cl se ofrece un servicio de diseño de página web que incluye la creación de la página web principal, creación de cuatro subsecciones de la página principal, el dominio de la página por un año (en formato “dominio.cl”) y diez casillas de correo electrónico (en formato “@dominio.cl”) por \$80.000.

Por lo tanto, los costos fijo en los que incurriría Polen para poder cumplir sus objetivos de corto y mediano plazo serían de \$202.000 (el costo del dominio no está incluido por sí solo, ya que lo abarca el costo del diseño de la página web).

---

<sup>32</sup> Al intentar registrar el dominio polen.cl en NIC Chile, se señaló que éste ya estaba registrado por otro usuario.



### **3.10. Sustentabilidad financiera**

El sustento de nuestra organización serán los ingresos que recibiremos producto de los cursos de emprendimiento e innovación social que impartiremos en los EES. Por un lado, estarán los cursos derivados del programa anual y, por otro, los derivados del programa semanal. En una primera etapa, nos enfocaremos en vender nuestros servicios a colegios particulares pagados (es decir, colegios privados) que pertenezcan a un nivel socioeconómico alto. Creemos que es un nicho importante al que debemos generarle conciencia social y, además, esto nos permitirá sustentar financieramente a Polen y poder replicar nuestros servicios en otros tipos de establecimientos educacionales.

#### *3.10.1. Programa anual*

El programa anual de emprendimiento e innovación social se venderá a los colegios, de acuerdo a la cantidad de cursos que el colegio desee proveer a sus alumnos. Es decir, si el colegio solo desea tener un curso electivo para todo el nivel de alumnos de 3ro medio, entonces solo deberá contratar un curso. Si, por otro lado, desea tener el programa para que acceda toda la generación, entonces el colegio deberá contratar la cantidad de cursos que se necesiten para abarcar a todos los alumnos (pueden ser dos, tres o cuatro cursos).

El precio que tendrá cada curso dependerá, a su vez, de la cantidad de cursos que el colegio desee adquirir. Se aplicará un descuento por volumen a medida que el colegio desee proveer el servicio a más alumnos. Este abarcará todos los costos del programa (señalados en la sección anterior), más un cobro por el servicio, lo que nos permitirá reinvertir, crecer y expandirnos. De esta forma, podremos potenciar el cumplimiento de nuestro propósito y nuestra misión.

El precio según los cursos contratados es el siguiente:

- 1 curso: \$2.000.000 total (valor unitario: \$2.000.000).
- 2 cursos: \$3.600.000 total (valor unitario: \$1.800.000).
- 3 cursos: \$5.100.000 total (valor unitario: \$1.700.000).
- 4 cursos: \$6.500.000 total (valor unitario: \$1.625.000).

Ahora bien, esta no es la única modalidad que los colegios podrán adquirir nuestros servicios, sino que hay otra modalidad que denominamos “(1+1)”. La modalidad (1+1) consiste en que el colegio que contrate nuestros servicios también podrá pagar un monto extra para poder darle una beca a un colegio de una situación socioeconómica más vulnerable. Esta beca significará que, si el colegio contrata para sí un curso de emprendimiento social, el colegio becado también recibirá un curso; si el colegio contrata tres cursos, el becado también recibirá tres, etc. No obstante, esta beca no corre 100% por parte del colegio, sino que como Polen también nos comprometemos a colaborar y, por lo tanto,

sólo cobraremos al colegio (por términos de la beca) el costo del programa (\$800.000).

Esta modalidad le da al colegio una oportunidad de hacerse consciente y parte del cambio que queremos lograr en la sociedad. Además, le da la posibilidad de ser reconocido como un colegio comprometido con el país y con los demás establecimientos de educación secundaria. Por otro lado, es muy importante el vínculo que se puede generar, no solo entre las instituciones (colegio privado y colegio becado), sino que entre los alumnos de dichos establecimientos. Se podrán generar instancias para que los alumnos compartan y puedan colaborar entre ellos en sus proyectos de emprendimiento y se pueda formar una red de apoyo cada vez mayor entre todos los participantes de Polen.

El precio, de acuerdo a los cursos contratados, es el siguiente:

- 1 curso (1+1): \$2.800.000.
- 2 cursos (1+1): \$5.200.000.
- 3 cursos (1+1): \$7.500.000.
- 4 cursos (1+1): \$9.700.000.

Se puede apreciar que el valor de esta modalidad de cursos no es el doble que el de los cursos sin beca, sino que solo aumenta para financiar los costos de llevar estos cursos al otro establecimiento.

### 3.10.2. Programa semanal

Por el lado del programa semanal, la modalidad de venta de los cursos será la misma que se aplicó en los cursos del programa anual. El precio dependerá de la cantidad de cursos que el colegio desee adquirir, aplicándosele un descuento por volumen (mientras más cursos contrate, más barato le cuesta cada uno).

Los precios de los cursos semanales serán:

- 1 curso: \$790.000 (valor unitario: \$790.000).
- 2 cursos: \$1.500.000 (valor unitario: \$750.000).
- 3 cursos: \$2.190.000 (valor unitario: \$730.000).
- 4 cursos: \$2.860.000 (valor unitario: \$715.000).

Además, nuevamente aplicaremos la fórmula (1+1) para poder financiar este tipo de cursos en otros EES con la beca otorgada por los colegios privados. De este modo, seguiremos expandiendo y replicando el aprendizaje de emprendimiento e innovación social a la mayor cantidad de personas posibles. El valor que se cobrará a los colegios por esta modalidad (por términos de beca) sólo incluirá el cubrimiento de los costos (\$390.000).

Los valores de los cursos son los siguientes:

- 1 curso (1+1): \$1.180.000.

- 2 cursos (1+1): \$2.280.000.
- 3 cursos (1+1): \$3.360.000.
- 4 cursos (1+1): \$4.420.000.

Se puede apreciar, nuevamente, que los valores de esta modalidad de cursos no es el doble que el de los cursos sin beca, sino que solo aumenta para financiar los costos de llevar estos cursos al otro establecimiento.

### *3.10.3. Proyecciones*

A continuación, se mostrarán las proyecciones para los primeros tres años de funcionamiento de Polen. Para esto, se realizaron ciertos supuestos en cuanto al nivel de venta de los programas en tres escenarios distintos: bajo, medio y alto.

En cada uno de estos supuestos se detalla el número de cursos semanales y anuales que se realizarán por año y, además, si corresponden a programas únicos o programas dobles, financiados mediante el sistema (1+1). Como es de esperarse, el escenario bajo corresponde a la proyección más pesimista, el alto a la más optimista y el medio, a un promedio aproximado de los dos anteriores. Como se mencionó anteriormente, se utilizaron supuestos de ventas para los tres escenarios.

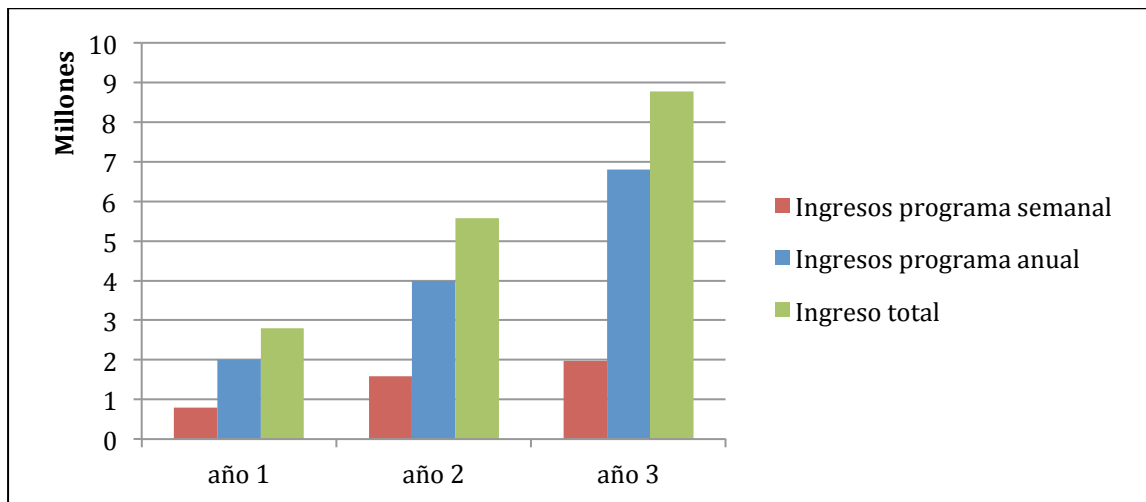
A continuación, se mostrarán las tablas con los supuestos de ventas de cada escenario, y luego, los gráficos con las proyecciones de ingresos para cada uno de los escenarios.

Tabla 3: Supuestos de ventas escenario bajo

Programa (tipo de pago)	Año 1	Año 2	Año 3
Programa semanal (único)	1	2	1
Programa semanal (1+1)	0	0	2
Programa anual (único)	1	2	2
Programa anual (1+1)	0	0	2
<b>TOTAL CURSOS</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Proyección de ingresos escenario bajo



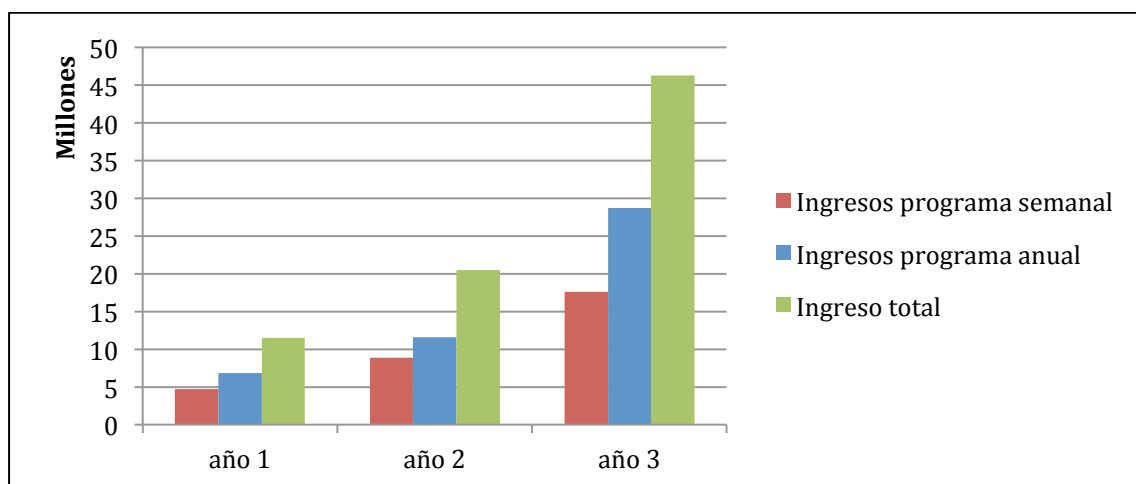
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Supuestos de ventas escenario medio

Programa (tipo de pago)	Año 1	Año 2	Año 3
Programa semanal (único)	1	2	1
Programa semanal (1+1)	0	0	2
Programa anual (único)	1	2	2
Programa anual (1+1)	0	0	2
<b>TOTAL CURSOS</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Proyección de ingresos escenario medio



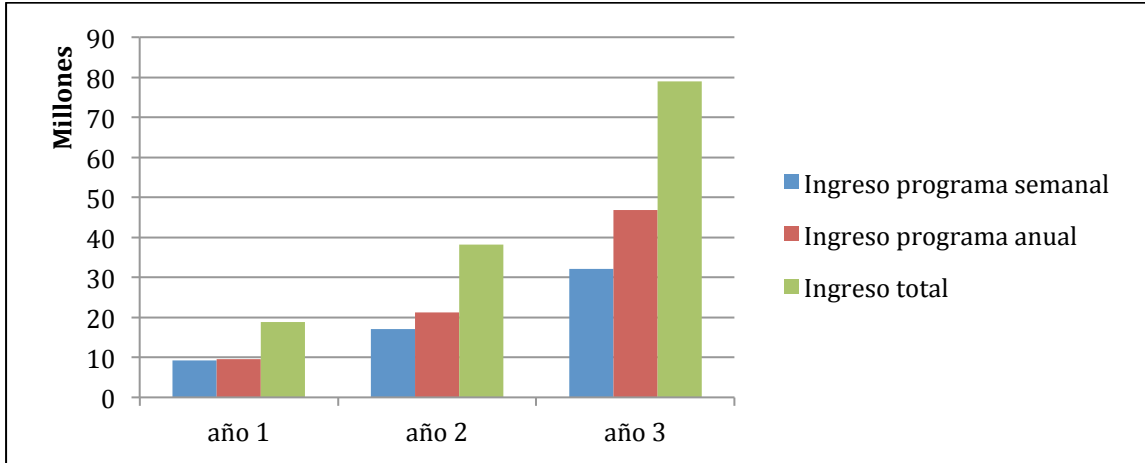
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Supuestos de ventas escenario alto

Programa (tipo de pago)	Año 1	Año 2	Año 3
Programa semanal (único)	1	2	1
Programa semanal (1+1)	0	0	2
Programa anual (único)	1	2	2
Programa anual (1+1)	0	0	2
<b>TOTAL CURSOS</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia.

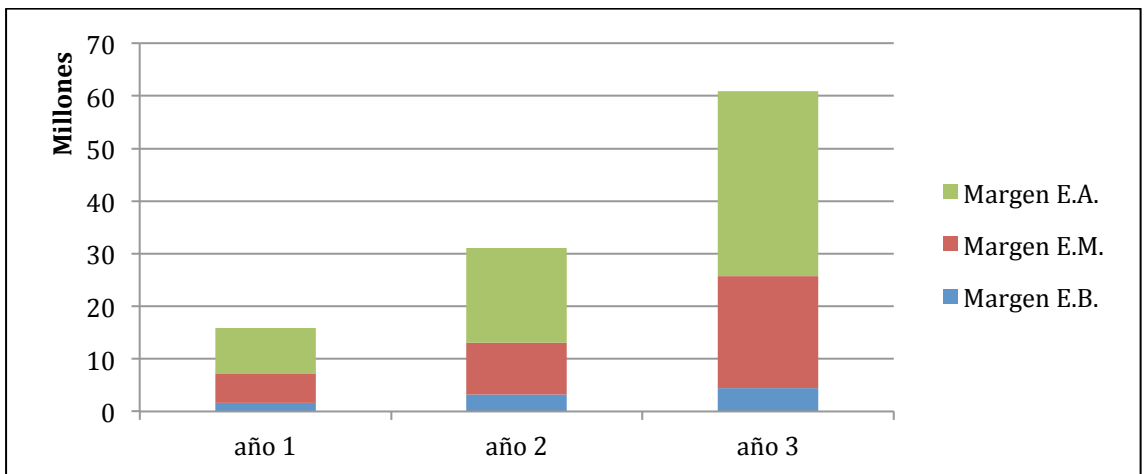
Gráfico 8: Proyección de ingresos escenario alto



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los ingresos recién señalados y un costo de \$800.000 para los programas anuales, y uno de \$ 390.000 para los programas semanales, obtenemos el margen bruto de operaciones para los primeros tres años:

Gráfico 9: Proyección de margen bruto por escenario



Fuente: Elaboración propia.



Se puede apreciar que en cada uno de los escenarios proyectados existe una viabilidad real de realizar el proyecto, es decir, dado que los márgenes son positivos en todos los escenarios, podemos argumentar con mayor certeza que el negocio para sustentar a Polen es factible.

### **3.11. Beneficio social**

El beneficio social que busca generar Polen apunta, en su dimensión más amplia, a disminuir los niveles de desigualdad dentro del país por medio de la generación de conciencia social en los jóvenes en torno a las principales problemáticas sociales y medioambientales que enfrentamos. También, de manera más directa, esperamos generar un impacto positivo en la vida de miles de personas, a través de los proyectos sociales que desarrollemos con los jóvenes en los cursos.

Es aquí donde la medición del impacto es fundamental, por dos razones principales. Por un lado, porque permite verificar si se está logrando generar el impacto deseado en el grupo objetivo y, por el otro, para realizar mejoras en los procesos y poder generar un mayor impacto en intervenciones futuras.

Para medir el impacto en relación a la generación de conciencia en los jóvenes, utilizaremos métodos cualitativos, evaluando a través de encuestas la

percepción que ellos poseen en diversas materias al inicio del curso, para realizar un contraste con sus respuestas una vez finalizado éste. La encuesta se diseñará considerando las características específicas del grupo a intervenir para que de esta manera se logre dar mayor énfasis a distintos temas, dependiendo el segmento con el que se trabaja.

Por otro lado, para la medición de impacto de los proyectos realizados por los jóvenes utilizaremos métodos cuantitativos, generando indicadores concretos que nos permitan observar cómo estamos en esta materia. Algunos de estos indicadores serán:

$$\text{Ratio proyectos validados} = \frac{\text{Proyectos validados}}{\text{Proyectos levantados}}$$

$$\text{Ratio proyectos incubados} = \frac{\text{Proyectos incubados}}{\text{Proyectos validados}}$$

$$\text{Ratio proyectos realizados} = \frac{\text{Proyectos realizados}}{\text{Proyectos incubados}}$$

Si bien, parte fundamental del curso consiste en que todos los integrantes (al conformar grupos) deben trabajar en la realización de un proyecto, esto no nos asegura la calidad de los mismos. Sin duda, Polen busca levantar la mayor cantidad de proyectos de buena calidad que sea posible, pero debemos considerar que este resultado está sujeto también a otros factores que escapan

de nuestro control, por lo que es importante definir ciertas categorías dentro de los proyectos:

- Proyectos levantados: aquí se contabilizan la totalidad de los proyectos desarrollados por los jóvenes, independiente de su calidad o características.
- Proyectos validados: aquí se contabilizan sólo aquellos proyectos que cumplan con cierto estándar de calidad definido anteriormente por el equipo de Polen.
- Proyectos incubados: aquí se contabilizan aquellos proyectos previamente validados por Polen y que logran ingresar a una incubadora de proyectos sociales con nuestra asesoría.
- Proyectos realizados: aquí se contabilizan aquellos proyectos incubados que terminan su proceso de maduración y son lanzados al mercado.

Si bien ninguno de estos indicadores nos muestra el impacto social que tendrán estos proyectos, creemos que no es nuestro rol verificarlo. Tenemos la certeza de que los proyectos que sean realizados por los alumnos y cuenten con nuestro apoyo tendrán un impacto positivo en la sociedad.

## Capítulo 4: Red de Panales

Un aspecto clave y fundamental en el desarrollo de Polen es el rol que juegan las redes de contacto y los colaboradores claves (que denominaremos Red de Panales). Tenemos presentes que, para poder cumplir nuestro propósito y misión, necesitamos el apoyo de otras organizaciones que estén vinculadas con un objetivo similar. Es por este motivo que hemos recurrido a varias organizaciones para generar acuerdos de colaboración mutua. Estos compromisos de colaboración varían de acuerdo a la organización con la que se haga, pero incluyen desde la creación de una red común de profesores, facilitadores y expertos hasta el acuerdo de traspaso de información práctica que potencie a las organizaciones participantes a cumplir con sus objetivos y proyectos.

En primer lugar, hemos generado una alianza con Empeñejuven. Esta organización también realiza cursos ligados al aprendizaje de habilidades blandas y relacionados con el emprendimiento. Es por este motivo, que hemos firmado una carta de compromiso<sup>33</sup> en donde ambas organizaciones se comprometen a colaborar con su respectivo capital humano (profesores, facilitadores y expertos) para tener una red común que ambas instituciones puedan disponer para realizar sus cursos e intervenciones en los

---

<sup>33</sup> Ver Anexo 5: Carta de Compromiso Empeñejuven – Polen.

establecimientos educacionales. Además, se realizó el compromiso de generar una comunicación estable con información práctica que pueda ayudar tanto a Empeñejuven como a Polen a aumentar sus probabilidades de éxito en todos sus proyectos.

El segundo panel que se unirá a nuestra red de colaboradores es Nexo RSU. Esta es la unidad de Responsabilidad Social Universitaria de la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile. Nexo RSU está encargado del Desarrollo Sostenible de la FEN y de complementar la formación de los alumnos con actividades y metodologías innovadoras. El acuerdo firmado<sup>34</sup> con Nexo RSU compromete a Polen a participar en NESIS y MES (actividades de Nexo RSU) y a compartir su red de mentores, facilitadores y expertos. Por su parte, Nexo RSU se compromete también a este último punto y a facilitar espacios dentro de la Universidad para eventos o actividades que Polen desee realizar, ofrecer cobertura en medios y facilitar contactos. Además, ambas partes se comprometen a traspasar entre las partes información relevante para aumentar sus probabilidades de éxito y cumplimiento de sus objetivos.

Por último, un tercer panel que se incluyó a la red de colaboradores claves de Polen durante este proceso es SEEN: Social Entrepreneurship Education

---

<sup>34</sup> Ver Anexo 6: Carta de compromiso Nexo RSU – Polen.

Network. SEEN se encarga de hacer cursos de emprendimiento social en establecimientos de educación superior, de hecho, el equipo de Polen se formó durante uno de estos cursos llamado “¿Cómo cambiar el mundo? Una introducción al emprendimiento social”, realizado en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Nuestro objetivo al final del curso era poder replicarlo, pero en establecimientos de educación secundaria. Es por esta razón que nuestra alianza con SEEN es de vital importancia, puesto que así podremos compartir información, metodologías, redes de contacto y la red de mentores, facilitadores y expertos para que puedan apoyar las clases realizadas por ambas organizaciones. Todo esto se pactó en el acuerdo de compromiso firmado recientemente<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Ver Anexo 8: Carta de compromiso SEEN – Polen

## **Capítulo 5: Plan de Acción**

En este capítulo definiremos el plan de acción de Polen en el corto y largo plazo. Es importante definir cuáles serán los pasos a seguir, para poder llevar a cabo nuestra misión: generar conciencia y transformación social. No obstante, vale la pena recordar que éste es un objetivo general y que tendremos que dar muchos pasos antes de que sea una realidad en los jóvenes del país.

El primer paso en esta aventura será la fundación de Polen como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (LTDA). Esta empresa contará con tres socios: Javiera Troncoso, José Ignacio Longueira y Daniel Quezada (fundadores de Polen). Este paso es muy importante para el desarrollo de Polen, puesto que formalizará la empresa y permitirá que ésta pueda desarrollarse a cabalidad, obteniendo una cuenta bancaria, un RUT y la estructura que se requiere para realizar cualquiera de las actividades que mencionaremos a continuación. Este primer hito de Polen deberá ser llevado a cabo durante el primer trimestre del año 2014, a través de la plataforma “tu empresa en un día” desarrollada por el Ministerio de Economía (en la sección de estructura de costos, dentro del Capítulo 3: Modelo de Negocios Polen, se explica en qué consiste esta plataforma).

Luego, vendrán los objetivos de corto plazo. Estos serán la implementación de los programas de emprendimiento e innovación social, tanto en su versión anual como semanal. El primer objetivo en este sentido será implementar un curso anual y un curso semanal durante el año 2014. Este objetivo indica que es necesario implementar, al menos, un curso de cada uno. No obstante, como se vio en las proyecciones (en la sección de sustentabilidad financiera, dentro del Capítulo 3: Modelo de Negocios Polen), esta cifra de cursos implementados variará dependiendo del escenario en que nos encontremos. Sin duda, será preferible hacer la mayor cantidad de cursos posibles, no obstante, nos planteamos como meta dar el primer paso con cada programa e implementar un curso de cada uno. Para ello, tendremos que acercarnos a los colegios privados de la capital Santiago y ofrecerles nuestros servicios. La meta en este sentido será que durante el primer semestre de 2014 implementemos un curso del programa de emprendimiento e innovación social anual, y uno del semanal.

Como sabemos que la venta de los cursos puede no ser inmediata, tendremos otras iniciativas realizándose en paralelo. Es clave la difusión que podamos hacer de Polen mediante las redes sociales (*fan page* de Facebook y Twitter) para dar a conocer el proyecto a la mayor cantidad de personas posible. Si bien la *fan page* de Facebook ya existe, ésta posee solamente cinco *likes*, lo que claramente es demasiado bajo para esta plataforma. Es por este motivo que la meta será llegar a los 500 *likes* durante el primer semestre de 2014 y a los



2.000 *likes* durante todo el año. Por su parte, la cuenta de Twitter aún no ha sido creada, puesto que el usuario “@polen” ya existe. Por lo tanto, hemos decidido que durante el primer trimestre de 2014 enfocarnos en crear una cuenta de Twitter que nos pueda representar, para que podamos comenzar la difusión de nuestro proyecto. La meta será llegar a los 500 seguidores durante el primer semestre y a un total de 2.000 para finales de 2014.

Por otro lado, es importante que Polen se de a conocer a través de otros medios de comunicación masiva, como prensa escrita y online, televisión y radio. En este sentido, será importante nuestra alianza con Nexo RSU, Empeñejoven y SEEN, puesto que junto a ellos podremos realizar actividades que nos permitan aparecer en los diferentes medios de comunicación. Así, podremos hablar sobre Polen y llegar a aquellas personas que aún están ajenas a las redes virtuales más contemporáneas. Nuestra meta para este tipo de comunicación externa será tener una publicación por semestre durante el año 2014 (en cualquiera de los medios mencionados).

Otro tipo de actividades que serán clave en el proceso inicial de Polen serán las charlas motivacionales que realizaremos a colegios, universidades, empresas y otras organizaciones que así lo requieran. Estas “charlas Polen” intentarán generar el mismo efecto que se busca con los programas, pero de una manera más concisa y enfocadas en generar conciencia acerca de la realidad

socioeconómica del país y en los posibles mecanismos que existen para solucionar las diversas problemáticas existentes. Dicho de otra manera, con estas charlas daremos a conocer la realidad país de forma innovadora y mostraremos cómo herramientas como el emprendimiento y la innovación social pueden ser muy útiles para crear soluciones a los problemas de la sociedad chilena actual. Creemos que es vital realizar este tipo de intervenciones en distintas instituciones, para abarcar a la mayor cantidad de personas posible. Muchos temas, como la desigualdad, el emprendimiento y la innovación social, no son parte de las conversaciones de los agentes que toman las decisiones actualmente y, por ese motivo, es vital que podamos despertar en ellos una conciencia social, para que puedan involucrarse e identificarse con estos temas, y así, generar transformación social en todos los niveles. Por este motivo, tendremos una meta de hacer charlas bimestrales, es decir, realizar una charla cada dos meses, independiente de qué institución la reciba.

Un proceso que será muy importante en el desarrollo de Polen es la creación de la página web, entendida como el mecanismo principal que nos permitirá tener una relación directa con todos los participantes de los programas de Polen y, además, como la fuente de difusión de información a la sociedad. La página web tendrá como primer objetivo difundir información acerca de la realidad socioeconómica del país. Para esto, utilizaremos información de distintas fuentes (utilizando a las alternativas existentes, como Fundación Sol o

Educación 2020 e, idealmente, generando alianzas con ellos) y la mostraremos a aquellas personas que generalmente no están en contacto con este tipo de información. De esta forma, podremos despertar en todos ellos la conciencia y vocación social que este país necesita. La meta que nos planteamos es crear esta primera etapa de la página web durante el primer semestre de 2014.

Por otro lado, un objetivo más a mediano plazo es la utilización de la página web como una herramienta de conectividad con todos aquellos jóvenes que participen de los programas de emprendimiento e innovación social. En ella, los alumnos podrán compartir información, acceder a material didáctico y a foros en donde puedan discutir y colaborar entre ellos. De esta forma, la página web será una herramienta muy útil para el desarrollo de los proyectos que se formen en los cursos y para aquellos que se generen debido a la interacción de todos los participantes. Sin embargo, tenemos presente que la implementación de una página web de estas características requiere de un trabajo más arduo y la ayuda de un programador (o de una organización que realice este tipo de servicios), nuestra meta es a más largo plazo. Queremos tener esta sección de la página web habilitada para mediados del año 2015.

Por último, es fundamental recalcar que el objetivo a largo plazo de Polen es ser un referente en cuanto a la generación de conciencia y transformación social. Queremos que Polen sea reconocido como un agente importante en el

rubro del emprendimiento e innovación y, además, un actor relevante en el proceso de generar soluciones a los graves problemas de desigualdad en Chile.

## **Conclusiones y Reflexiones**

Sin lugar a dudas, el desarrollo de esta tesis significó un gran aprendizaje para ambos autores, tanto en el plano académico como en el ámbito personal. Por el lado de lo académico, nos ofreció la oportunidad de investigar en torno a las principales problemáticas de nuestro país, lo que nos dio una visión más profunda y crítica acerca de la desigualdad y los problemas que enfrenta nuestra sociedad. Además, pudimos evidenciar las numerosas falencias que muestra el actual sistema educativo y conocer el trabajo que actualmente están realizando algunas organizaciones para enfrentar estas problemáticas. Todo esto nos sirvió enormemente para poder desarrollar las estrategias y estructura del modelo de negocios que sustentará a Polen.

Por otro lado, en el ámbito personal, la realización de esta tesis significó la reafirmación de las convicciones que dieron vida a Polen, mostrándonos la urgencia con que se requieren este tipo de soluciones y comprometiendo aún más al equipo a llevar a cabo nuestro emprendimiento social, confiados en el aporte que hemos de realizar y con un solo gran sueño en mente: generar transformación social en Chile y el mundo.

Creemos importante rescatar lo que significó la elaboración de la tesis para el equipo que compone Polen, ya que creemos que el ambiente y las relaciones

de trabajo son un factor primordial dentro de una organización y que son determinantes a la hora de conseguir el éxito. En este sentido, el trabajo realizado durante el semestre aportó enormemente, alineando las estrategias y visiones de los distintos integrantes, al mismo tiempo que significó una oportunidad para incluir nuevas perspectivas y de construir en conjunto el porvenir de nuestra organización. Otra conclusión de gran importancia aparece con respecto a la sustentabilidad de Polen, ya que, comprobamos que el proyecto es sostenible financieramente en los tres escenarios planteados (alto, medio y bajo). Esto se debe, principalmente, a nuestros bajos costos fijos y variables y al hecho de que el éxito de nuestra empresa no sólo contempla la rentabilidad económica, sino que tiene como un objetivo principal generar beneficios sociales.

Haciendo referencia a las primeras palabras de esta tesis, aún cuando la gran desigualdad que observamos hoy en Chile nos genera una tremenda frustración, ésta no debe ser una frustración paralizadora, sino todo lo contrario, debe representar el más poderoso de los incentivos para tomar acción y contribuir día a día a combatirla. Es por esta razón que Polen busca generar conciencia social, porque creemos que una persona consciente es, inevitablemente, una persona empática y capaz de ser un agente de cambio en la sociedad. Creemos en el potencial de Polen y en el despertar de una conciencia social en los jóvenes de nuestro país.

## Bibliografía

Amorós, J. E., & Poblete, C. (2011). The Global Entrepreneurship Monitor. *Reporte Nacional de Chile 2011, GEM 2011*.

Atria, F., Larraín, G., Benavente, J. M., Couso, J., & Joignant, A. (2013). *El otro modelo*. Santiago de Chile: Random House Mondadori.

Attewell, A. (1998). Florence Nightingale. *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, 28(1), 173-189.

B Corporation. (2012). *2012 B Corporation Annual Report*. Berwyn, PA: B Lab.

Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012). Desconectados. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

Bushweller, K. (1997). Teaching to the test: Increasingly, schools are finding it just makes sense to align curriculum and assessment. *American School Board Journal*, 184, 20-25.

Castillo, J. C., Miranda, D., & Carrasco, D. (2012). Percepción de Desigualdad Económica en Chile: Medición, Diferencias y Determinantes. *Phykhe (Santiago)*, 21(1), 99-114.

Cumsille, G., & Merino, M. A. G. (2000). *Percepciones culturales de la desigualdad*. Unidad de Estudios Prospectivos, MIDEPLAN.

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 (Barcelona)*, (13).

Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship revisited*. Working Paper, Stanford: Stanford University Graduate School of Business. [Online]. Available at: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf).

Echenique, J. A., & Urzúa, S. (2013). Desigualdad, Segregación y Resultados Educativos: Evidencia desde el Metro de Santiago. *Puntos de referencia (edición online)*, 359, 1-13.

El Ayllu. (2013). Educación y distribución del ingreso en Chile: ¿Problema de “súper pobreza” o de “súper riqueza”? *Ciclo de presentaciones del Departamento de Estudios de ONG El Ayllu para estudiantes secundarios*.

Endeavor Chile. (2010). *Catastro de la oferta nacional e internacional de programas de fomento al emprendimiento en el ámbito juvenil*. Santiago, Chile: Autor.

Garretón, M. A., & Cumsille, G. (2002). Las percepciones de la desigualdad en Chile. *Revista Proposiciones*, 34, 1-9.

Heckman, J. J., Stixrud, J., & Urzúa, S. (2006). *The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior* (No. W12006). National Bureau of Economic Research.

Instituto Nacional de la Juventud. (2010). *Sexta encuesta nacional de juventud*. Santiago, Chile: INJUV.

Itin, C. (1999). Reasserting the philosophy of experiential education as a vehicle for change in the 21st century. *Journal of Experiential Education*, 22(2), 91-98.

Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M. D. (2012). The Global Entrepreneurship Monitor. *2011 Global Report, GEM 2011*.

López, R., Figueroa, E., & Gutiérrez, P. (2013). La ‘parte del león’: nuevas estimaciones de la participación de los súper ricos en el ingreso de Chile. *Santiago*.



Luckner J. L., & Nadler, R. S. (1997). *Processing the Experience: Strategies to enhance and generalize learning*. Kendall/Hunt Publishing Company, 4050 Westmark Drive, Dubuque, IA 52002.

Marx, K. (1845). XI Tesis sobre Feuerbach. I), en *Ideología alemana*, pág, 31.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

Mayol, A., Araya, J., Azócar, C., & Azócar, C. (2011). Centro de Investigación en Estructura Social. *7 fenómenos sobre educación y desigualdad en Chile*. Santiago, Chile: CIES.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs\*. *The journal of creative behaviour*, 21(3), 219-233.

Ministerio de Desarrollo Social. (2011). Observatorio Social. *Encuesta CASEN*. <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/observatorio/casen>

O'Leary, C. (2008). *Elevator Pitch Essentials: How to Create an Effective Elevator Pitch*. Limb Press.

OECD (2013). *Economic Policy Reforms 2013: Going for Growth*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/growth-2013-en>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Editorial Deusto.

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

Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC). (2012). Vicerrectoría Académica/Dirección de Admisión y Registros Académicos. *Ranking de Colegios total país, según promedio PSU 2012*. Santiago, Chile: Autor.

Popham, W. J. (2001). Teaching to the Test?. *Educational Leadership*, 58(6), 16-21.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.

Posner, D. (2004). What's Wrong with Teaching to the Test?. *Phi Delta Kappan*, 85, 749-751.

Romero, M. (2010). El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas. *Revista de antropología experimental*, 8(10), 89-102.

Sistema B. (2012). *Reporte anual 2012: hitos destacados y desafíos futuros*. Santiago, Chile: Autor.

Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M. (2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.

Terjesen, S., Leputre, J., Justo, R., & Bosma, N. (2012). The Global Entrepreneurship Monitor. *2009 Report on Social Entrepreneurship, GEM 2009*.

Waissbluth, M. (2013). *La educación en Chile esta bien*. Santiago, Chile: Creative commons.

Yunus, M. (2010). *Empresas para todos: hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

# Anexos

## Anexo 1: Planilla Modelo CANVAS










### The Business Model Canvas

On:  /  /

Iteration: %

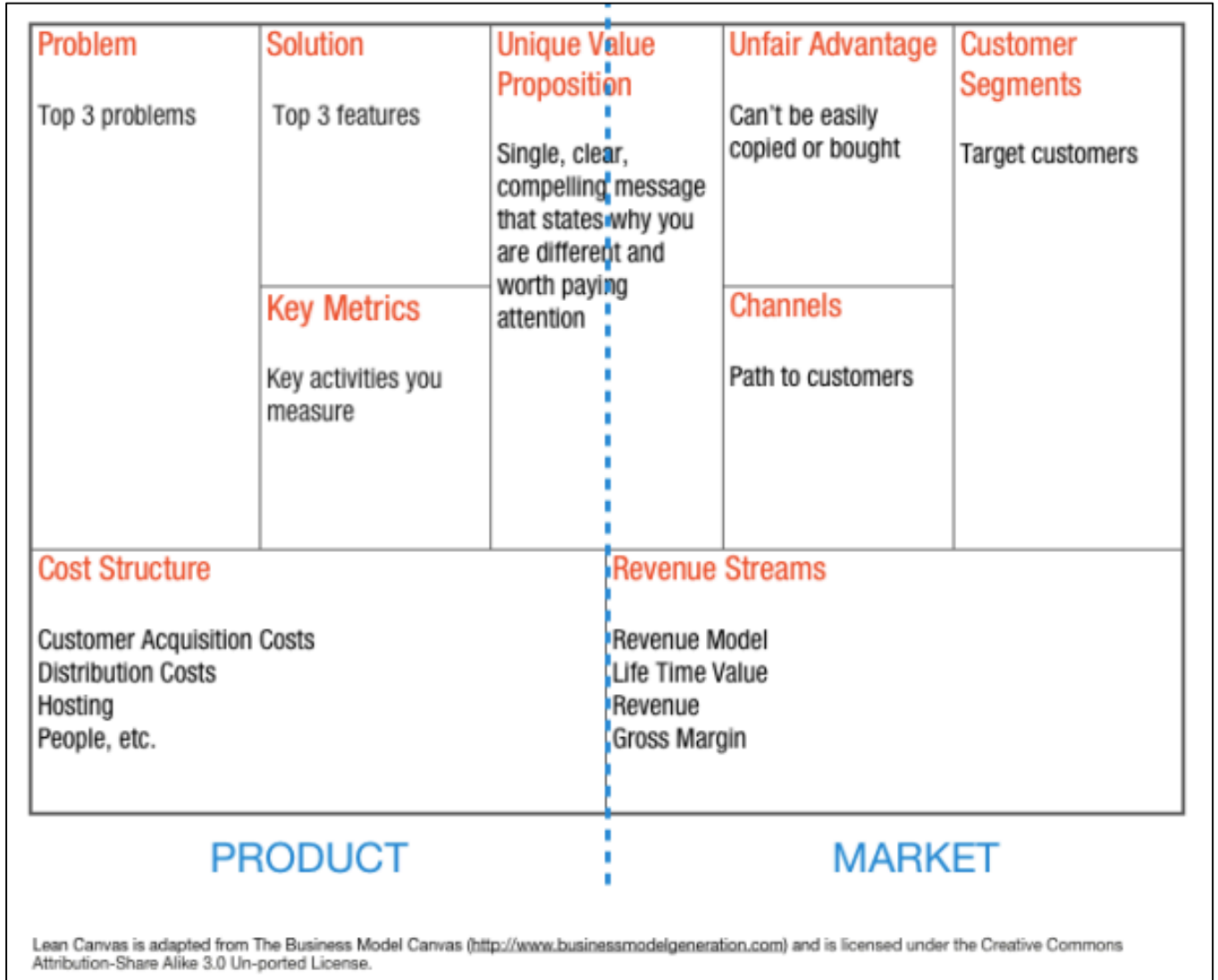
Designed for:

Designed by:

 <h4>Key Partners</h4> <p>Who are our Key Partners?          Why Key Partners are we acquiring from partners?          Which Key Activities do they free us from?</p>	 <h4>Key Activities</h4> <p>What Key Activities do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels? Customer Relationships?          Revenue Streams?</p>	 <h4>Value Propositions</h4> <p>What value do we deliver to the customer?          Which types of products and services are we offering to which Customer Segments?          Which customer needs are we satisfying?</p>	 <h4>Customer Relationships</h4> <p>What type of relationships do we build with our Customer Segments?          What channels do we use to reach our Customer Segments?          How are we bringing great value to them of our business model?</p>
 <h4>Key Resources</h4> <p>What Key Resources do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels? Customer Relationships?          Revenue Streams?</p>	 <h4>Channels</h4> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?          How are our Channels integrated?          Which costs work best to reach our Customer Segments?          How are we reaching them with customer routines?</p>	 <h4>Customer Segments</h4> <p>For whom are we creating value?          Who are our most important customers?          What are their jobs to be done?          How are they being served with benefits of our business model?</p>	 <h4>Revenue Streams</h4> <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what activities are they willing to pay?          How much does each Customer Segment pay?          How would they prefer to pay?          How are we capturing value from our business model?</p>
 <h4>Cost Structure</h4> <p>What are the most important costs inherent in our business model?          Which Key Activities are most expensive?          Which Key Resources are most expensive?          How can we reduce our costs while maintaining the value proposition?          How can we reduce our costs while maintaining the customer relationships?          How can we reduce our costs while maintaining the distribution channels?</p>			

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

## Anexo 2: Planilla Modelo Lean Canvas



# Anexo 3: Planilla Modelo Social Lean Canvas

<p><b>PURPOSE</b> Clearly defined in terms of the social / environmental impact that is intended and any financial goals as well as any other key aspects of the vision. This will include the overarching problems that the venture will look to solve. This box is not really part of the canvas as it is not part of the business model that needs to be validated. This needs to be in place before starting on the rest of the canvas as it will serve as a set of guiding principles for the development of the business model</p>		<p><b>CUSTOMER SEGMENT</b> Who do you have to move in order for this business to work? This may include: -Users -Customers -Investor/Funders -Volunteers etc</p>	
<p><b>PROBLEM</b> What are the biggest problems? Note these are specific problems faced by the customers (in customer segments) not the overarching problems that arise in the Purpose section</p>		<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b> Why will this venture succeed?</p>	
<p><b>SOLUTION</b> What solution will deliver the UVPIs to the different customer segments?</p>		<p><b>CHANNELS</b> How will you reach your customers in a scalable way?</p>	
<p><b>KEY METRICS</b> What key numbers tell you how the business is doing?</p>		<p><b>High Level Concept</b> A one-liner explaining what your org does</p>	
<p><b>Existing Alternatives</b> How are these problems currently being solved?</p>		<p><b>FINANCIAL SUSTAINABILITY</b> 1. Traditional Revenue Model - ongoing income e.g customers paying for your product/service, ongoing donation etc. 2. Funding Model - individuals or organisations contributing initial capital (also include the ownership structure of the proposed venture)</p>	
<p><b>COST STRUCTURE</b> How much will it cost to deliver your solution to your customers?</p>		<p><b>SOCIAL / ENVIRONMENTAL BENEFIT</b> What social or environmental benefit will result and who are the beneficiaries? Including defined metrics for how these outcomes will be measured (these assumptions will be validated (and potentially pivoted on) like every other part of the business model)</p>	
<p><b>Social Lean Canvas</b> V. 1.03 Available at: <a href="http://www.socialleancanvas.com">www.socialleancanvas.com</a></p>			

Social Lean Canvas is adapted from The Lean Canvas (www.leancanvas.com) which is in turn adapted from The Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

MANUAL  
EMPRENDIMIENTO E  
INNOVACIÓN SOCIAL



## DESCRIPCIÓN DEL CURSO

---

“Programa Polen” es un curso de Emprendimiento e Innovación Social, basado en la metodología de Educación Experiencial. Provee de un método para la práctica emprendedora desde la generación de ideas, la evaluación de oportunidades y el desarrollo de modelos de negocio y planes que permitan la implementación de proyectos de emprendimiento social.

El foco del curso serán los problemas sociales y medioambientales que los alumnos perciban o por los cuales se interesen en solucionar. Este foco permitirá generar una mayor conciencia de estas problemáticas y, a su vez, los alumnos deberán hacer trabajo en terreno para tener un conocimiento mayor de su problemática y así poder desarrollar sus proyectos.

## CULTURA POLEN

El Programa Polen define su cultura en base a tres pilares fundamentales y necesarios para desarrollar una actitud emprendedora en cada uno de los alumnos del curso y que permiten generar un ambiente de contención y aprendizaje activo. Éstos son:

**Respeto y tolerancia:** Es fundamental tener respeto por los demás, ya sean compañeros del curso o personas con las cuales debemos interactuar para sacar adelante nuestros proyectos. Por otro lado, la tolerancia es muy importante, ya que los equipos vivirán momentos de presión y estrés al sacar adelante sus proyectos, por lo

cual la tolerancia frente a diferencias de conceptos e ideas es vital para poder continuar adelante.

**Conocimiento y Proactividad:** Este pilar es transversal a todo el equipo que conforma el programa Polen, ya que a la hora de impartir los cursos no sólo los alumnos aprenden técnicas y conocimientos del emprendimiento social, sino que también los profesores y facilitadores están en un constante estado de aprendizaje experiencial durante cada sesión, esto permite tomar en consideración la manera en que se hacen las clases y actividades, lo que permite realizar mejoras continuas.

**Comunicación:** Es una piedra que sostienen a los demás pilares. La comunicación permite transmitir los conocimientos y contactarse con los demás de manera respetuosa. Es necesaria para que el equipo logre superar los diferentes obstáculos que se presenten en el camino y permite que exista un óptimo clima de aprendizaje en cada sesión.

Finalmente, se espera que de este programa se genere una comunidad de emprendedores sociales, denominada Red de Abejas, a través de la cual se puedan compartir ideas, proyectos, vivencias y conocimientos, así como también se espera que sea una red de apoyo para las distintas iniciativas que surjan de los alumnos.

## COMPETENCIAS Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS

La Cultura Polen engloba el desarrollo de un conjunto de cualidades y habilidades que pueden promoverse desde la educación de los alumnos más jóvenes hasta los niveles superiores.

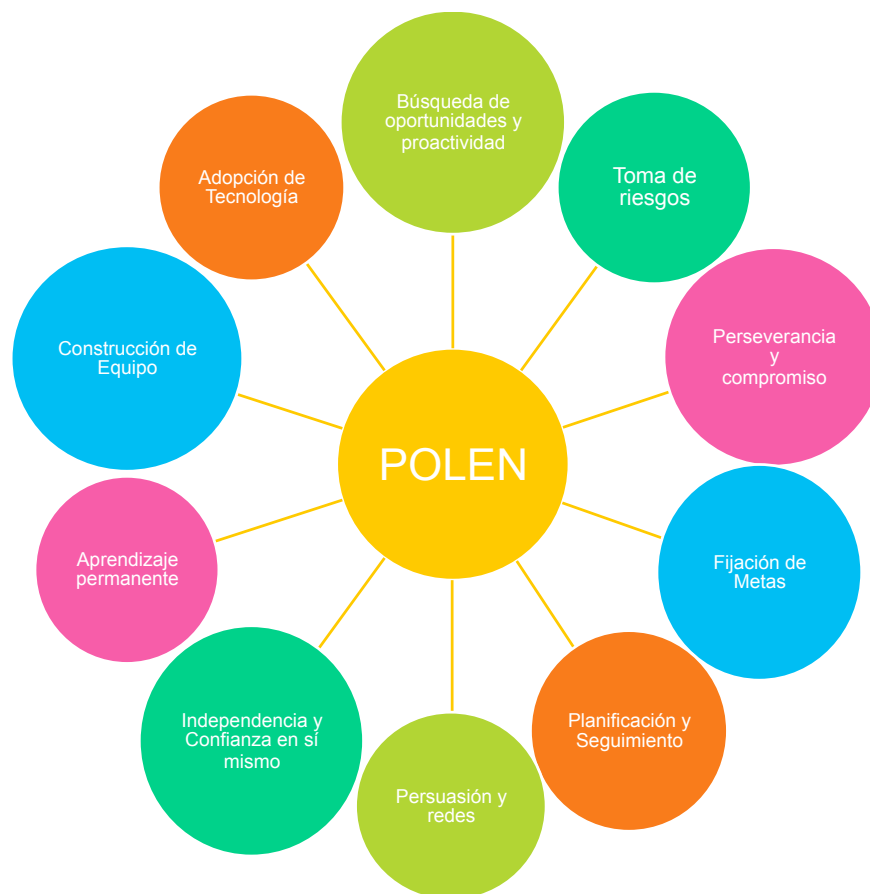
El impacto de la inmersión en la Cultura Polen implica en el área de las habilidades sociales, el desarrollo de actitudes de cooperación y de trabajo en equipo, así como el hábito de asumir nuevos roles en una sociedad en continuo cambio. También significa capacidad de relación con el entorno y sensibilidad ante las necesidades de los otros.



Si se enfoca desde las habilidades de dirección supone capacidad para planificar, dirigir equipos, tomar decisiones, aceptar responsabilidades y poder comunicarse correctamente.

Desde la óptica de las cualidades personales y habilidades blandas, la Cultura Polen supone desarrollar la iniciativa personal, la confianza en sí mismo, la creatividad, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos, y otros muchos valores que hacen que las personas se encuentren activas ante las circunstancias que los rodean.

El siguiente esquema muestra las 10 competencias y/o habilidades que se buscan desarrollar a través del curso, basado en el estudio “Characteristics of Successful Entrepreneurs” del Dr. David C. McClelland:



## HORARIO Y DEDICACIÓN

---

El curso anual se compone de 32 sesiones que se llevarán a cabo semanalmente durante el año escolar. Las primeras 30 sesiones tienen una duración de 90 minutos y las últimas dos son actividades de cierre del curso, por lo que poseen una duración de 9 horas entre ambas. Por lo tanto, la duración total del curso es de 54 horas cronológicas, o sea, 72 horas pedagógicas (de 45 minutos cada una) cronológicas, o sea 72 horas pedagógicas.

1. Introducción	17. Resultado Prototipo
2. Contexto en Chile	18. Sitio Web
3. Emprendimientos e Innovación Social en Chile	19. Sitio Web de tu proyecto
4. Fuentes de financiamiento	20. Redes Sociales
5. Desafíos y motivaciones	21. Creación de Marca
6. Charla	22. Social Lean Canvas
7. Formación de Equipos	23. SLC de tu proyecto
8. Consolidación de Equipos	24. Blindaje del SLC
9. Consolidación de Equipos	25. Charla
10. Desing Thinking	26. Presentaciones Tecnicas
11. Taller de Creatividad	27. Expresión Oral
12. Taller de Creatividad Comunitario	28. Expresión Corporal
13. Resultado Prototipo	29. Pitch Training
14. Visita Entorno EIS	30. Pitch Training
15. Javelin Board	31. Ceremonia Pitch
16. Resultado Prototipo	32. Evaluación

## OBJETIVOS DEL CURSO

---

El objetivo principal del curso es que los alumnos aprendan las etapas de la generación de un emprendimiento social e interioricen distintas técnicas, metodologías e instrumentos útiles para el desarrollo de un proyecto de negocios (específicamente de emprendimientos sociales), tales como: Design Thinking, Business Model Canvas, Social Lean Canvas, Lean Startup, entre otras. Simultáneamente se espera que los alumnos del curso sean capaces de desarrollar competencias emprendedoras, para lo que el curso les entregará metodologías que les permitan:

- Comprender el contexto económico social del país.
- Comprender la relevancia del proceso emprendedor e innovación en el desarrollo económico del país.
- Comprender la relevancia del emprendimiento e innovación social para el desarrollo integral del país.
- Reconocer la importancia de los atributos emprendedores en la creación de emprendimientos y en el ámbito profesional.
- Utilizar herramientas para la generación, identificación y evaluación de ideas y oportunidades de emprendimientos sociales.
- Utilizar herramientas para el análisis y potenciamiento de modelos de negocios sociales.
- Generar competencias para el desarrollo de planes de negocio sólidos y realistas como prospectos de inversión y emprendimiento social.
- Desarrollar un plan de medios digital básico, utilizando plataformas virtuales como Facebook, Twitter, Weebly, y otras.
- Desarrollar habilidades de expresión oral y corporal para lograr una comunicación efectiva en presentaciones públicas.
- Generar presentaciones efectivas utilizando Power Point, Prezi y otros medios audiovisuales.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

---

Los objetivos de aprendizaje de los alumnos al final de este curso son:

- Generar capacidad de autoevaluación y potenciamiento personal de atributos emprendedores.
- Observar oportunidades y generar ideas de emprendimientos sociales.
- Diseñar y analizar críticamente los modelos de negocio sociales.
- Generar competencias para el desarrollo de planes de negocio sólidos y realistas como prospectos de inversión y emprendimiento.
- Utilizar plataformas virtuales para potenciar un modelo de negocio.
- Co-diseñar y co-crear presentaciones grupales efectivas.

## CONTENIDOS

---

Los contenidos del curso están distribuidos en siete núcleos temáticos, cada uno de ellos referente a un tema muy importante dentro del currículo que se quiere enseñar a los alumnos de este curso:

1. Contexto socioeconómico en Chile:
  - Percepción socioeconómica de los alumnos.
  - Realidad socioeconómica chilena.
2. Emprendimiento e Innovación Social:
  - Conceptos introductorios.
  - Contexto y entorno emprendedor.
  - Capacidades emprendedoras.
3. Autoconocimiento y conformación de equipos:
  - Motivación personal emprendedora.
  - Formación de equipos de trabajo.
4. Proceso de generación de ideas y oportunidades:
  - Innovación.

- Creatividad.
  - Ideas de emprendimientos.
  - Design Thinking.
  - Oportunidades de negocio.
  - Construcción de Arquetipos.
  - Brainstorming.
  - Creación de Prototipos.
  - Proceso de Iterativo.
1. Herramientas Digitales y Creación de Marca:
    - Construcción de Plataformas Digitales.
    - Utilización de Redes Sociales.
    - Generación y exposición de Marca.
  2. Articulación de las oportunidades de negocio:
    - Modelos de negocio: Social Lean Canvas.
    - Presentaciones emprendedoras.
  3. Comunidad y Entorno:
    - Visitas a integrantes del Ecosistema de Emprendimiento Social.
    - Co-creación con la comunidad.

## METODOLOGÍA

---

La metodología que utiliza este curso es el de aprendizaje experiencial, con lo que se busca que el alumno no solo aprenda nuevos contenidos, sino que a medida que transcurre el curso los aplique para desarrollar sus proyectos.

Cada clase tendrá una parte teórica, en la cual se explicará la teoría de metodologías y distintas técnicas, para luego dar espacio a la parte práctica, en donde los alumnos deberán aplicar lo aprendido y tendrán la oportunidad de ser guiados por los facilitadores y profesores.

Luego de una primera sesión de introducción (con un conjunto de textos históricos, teóricos y casos de estudio) el curso se centrará en el aspecto práctico de la creación y desarrollo de un emprendimiento social. En primer lugar, se definirán los distintos problemas que se quieren abarcar y luego se formarán los equipos de trabajos con los cuales se realizarán los proyectos a lo largo de todo el curso.

Para que los alumnos conozcan el ambiente del emprendimiento social en Chile se realizarán charlas periódicamente, con invitados que cuenten su experiencia y/o expliquen un tema en específico. Además se realizarán visitas a lugares del ecosistema de emprendimiento e innovación social.

Otro punto relevante es el tiempo transcurrido entre cada sesión, el cual es muy importante dentro de la investigación que deben realizar los grupos. Al momento de analizar el grupo objetivo al que va dirigido el proyecto (ver necesidades, problemas y condiciones en que viven), es necesario saber su opinión de la utilidad y relevancia del proyecto realizado (prueba de prototipo), lo cual definirá si se deberá cambiar el proyecto o continuar con él con los cambios que se crean necesarios, de acuerdo a la retroalimentación que entregue el grupo objetivo.

Por último, el curso se basa en la apreciación del fracaso, se les enseña a los alumnos a tolerar y avanzar con el aprendizaje obtenido por medio de cada iteración que realicen sobre sus prospectos. Estas iteraciones permiten probar y examinar el funcionamiento y potencial de las ideas de los proyecto de manera muy rápida y práctica.

## EVALUACIÓN

---

La evaluación del curso estará compuesta por varios elementos, ya que, la idea no es evaluar el producto final, sino que todas las etapas por las que van pasando los alumnos durante el curso, por lo que al finalizar cada bloque se realizarán las siguientes evaluaciones:

- Evaluación por pares del equipo (evaluación intergrupala).
- Valoración/apreciación del facilitador.
- Documentación del proceso (en etapas predefinidas, documentar el progreso y aprendizaje de uno mismo).
- Evaluación de la ejecución de las herramientas
- Presentaciones: Durante y al finalizar el curso.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alter, K. (2004). Social enterprise typology. *Virtue Venures LLC*.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bygrave, W. D. (1997). The entrepreneurial process. *The Portable MBA in Entrepreneurship, 4th Edition*, 1-26.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group*, 6pp.
- Kelley, T. (2007). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Random House Digital, Inc.
- Lean Startup Social Enterprise. (2013). *Social Lean Canvas*.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs\*. *The journal of creative behaviour*, 21(3), 219-233.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. *Editorial Deusto*.
- Pink, D. H. (2006). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Penguin. com.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House Digital, Inc..
- Universidad de Sevilla. (2013). Ashoka. *Guía del Emprendedor Social*.



### PROGRAMA

---

#### DESCRIPCIÓN DEL CURSO

---

“Programa Polen” es un curso de Emprendimiento e Innovación Social, basado en la metodología de Educación Experiencial. Provee de un método para la práctica emprendedora desde la generación de ideas, la evaluación de oportunidades y el desarrollo de modelos de negocio y planes que permitan la implementación de proyectos de emprendimiento social.

El foco del curso serán los problemas sociales y medioambientales que los alumnos perciban o por los cuales se interesen en solucionar. Este foco permitirá generar una mayor conciencia de estas problemáticas y, a su vez, los alumnos deberán hacer trabajo en terreno para tener un conocimiento mayor de su problemática y así poder desarrollar sus proyectos.

#### CULTURA POLEN

El Programa Polen define su cultura en base a tres pilares fundamentales y necesarios para desarrollar una actitud emprendedora en cada uno de los alumnos del curso y que permiten generar un ambiente de contención y aprendizaje activo. Éstos son:

**Respeto y tolerancia:** Es fundamental tener respeto por los demás, ya sean compañeros del curso o personas con las cuales debemos interactuar para sacar adelante nuestros proyectos. Por otro lado, la tolerancia es muy importante, ya que los equipos vivirán momentos de presión y estrés al sacar adelante sus proyectos, por lo cual la tolerancia frente a diferencias de conceptos e ideas es vital para poder continuar adelante.

**Conocimiento y Proactividad:** Este pilar es transversal a todo el equipo que conforma el programa Polen, ya que a la hora de impartir los cursos no sólo los alumnos aprenden técnicas y conocimientos del emprendimiento social, sino que también los profesores y facilitadores están en un constante estado de aprendizaje experiencial durante cada sesión, esto permite tomar en consideración la manera en que se hacen las clases y actividades, lo que permite realizar mejoras continuas.

**Comunicación:** Es una piedra que sostienen a los demás pilares. La comunicación permite transmitir los conocimientos y contactarse con los demás de manera respetuosa. Es necesaria para que el equipo logre superar los diferentes obstáculos que se presenten en el camino y permite que exista un óptimo clima de aprendizaje en cada sesión.

Finalmente, se espera que de este programa se genere una comunidad de emprendedores sociales, denominada Red de Abejas, a través de la cual se puedan compartir ideas, proyectos, vivencias y conocimientos, así como también se espera que sea una red de apoyo para las distintas iniciativas que surjan de los alumnos.

## COMPETENCIAS Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS

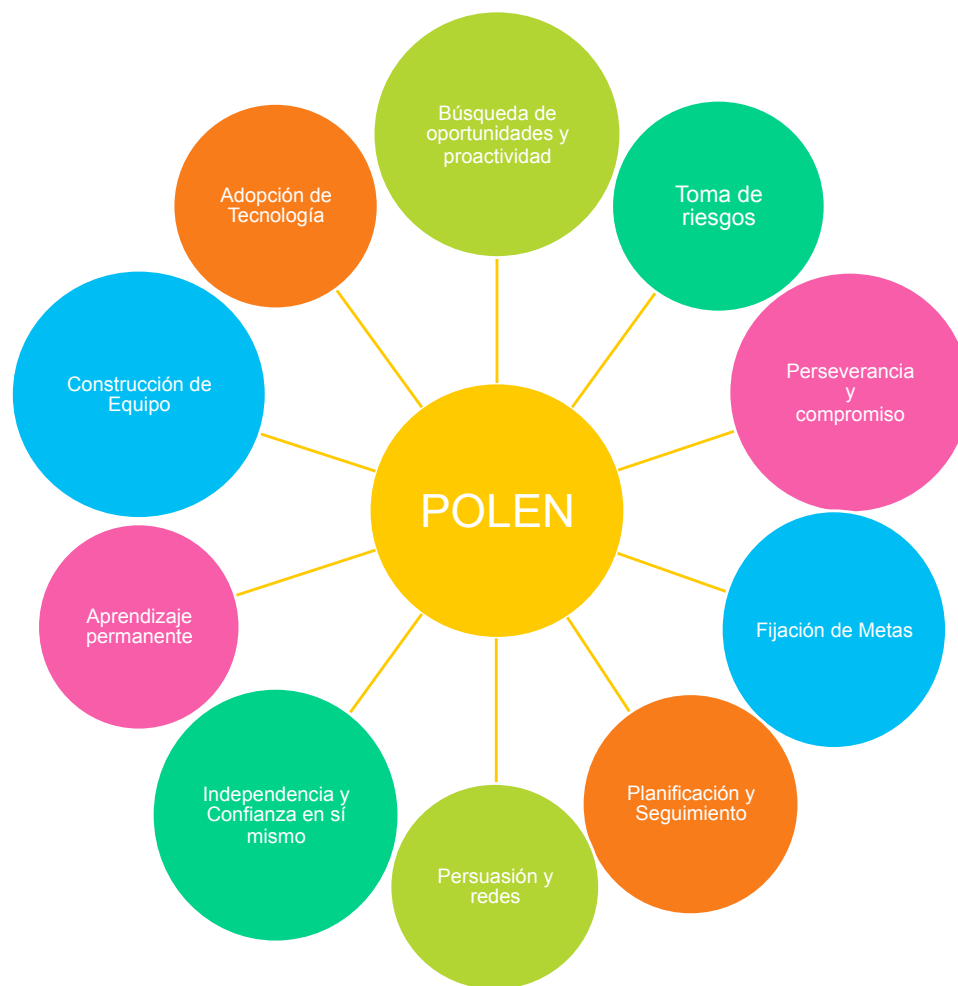
La Cultura Polen engloba el desarrollo de un conjunto de cualidades y habilidades que pueden promoverse desde la educación de los alumnos más jóvenes hasta los niveles superiores.

El impacto de la inmersión en la Cultura Polen implica en el área de las habilidades sociales, el desarrollo de actitudes de cooperación y de trabajo en equipo, así como el hábito de asumir nuevos roles en una sociedad en continuo cambio. También significa capacidad de relación con el entorno y sensibilidad ante las necesidades de los otros.

Si se enfoca desde las habilidades de dirección supone capacidad para planificar, dirigir equipos, tomar decisiones, aceptar responsabilidades y poder comunicarse correctamente.

Desde la óptica de las cualidades personales y habilidades blandas, la Cultura Polen supone desarrollar la iniciativa personal, la confianza en sí mismo, la creatividad, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos, y otros muchos valores que hacen que las personas se encuentren activas ante las circunstancias que los rodean.

El siguiente esquema muestra las 10 competencias y/o habilidades que se buscan desarrollar a través del curso, basado en el estudio “Characteristics of Successful Entrepreneurs” del Dr. David C. McClelland:



## HORARIO Y DEDICACIÓN

---

El curso semanal se compone de 8 sesiones, que se llevarán a cabo en horario continuado durante 7 días, más una sesión de evaluación. Cada una de las 8 sesiones tiene una duración de 5 horas cronológicas. La duración total del curso es de 53 horas pedagógicas (de 45 minutos cada una):

1. Introducción

2. Formación de Equipos

3. Desarrollo Creativo

4. Modelos de Negocio

5. Técnicas de Presentación Efectiva

6. Pitch Training

7. Pitch

8. Evaluación

## OBJETIVOS DEL CURSO

---

El objetivo principal del curso es que los alumnos aprendan las etapas de la generación de un emprendimiento social e interioricen distintas técnicas, metodologías e instrumentos útiles para el desarrollo de un proyecto de negocios (específicamente de emprendimientos sociales), tales como: Design Thinking, Business Model Canvas, Social Lean Canvas, Lean Startup, entre otras. Simultáneamente se espera que los alumnos del curso sean capaces de desarrollar competencias emprendedoras, para lo que el curso les entregará metodologías que les permitan:

---

- Comprender el contexto económico social del país.
- Comprender la relevancia del proceso emprendedor e innovación en el desarrollo económico del país.
- Comprender la relevancia del emprendimiento e innovación social para el desarrollo integral del país.
- Reconocer la importancia de los atributos emprendedores en la creación de emprendimientos y en el ámbito profesional.
- Utilizar herramientas para la generación, identificación y evaluación de ideas y oportunidades de emprendimientos sociales.
- Utilizar herramientas para el análisis y potenciamiento de modelos de negocios sociales.
- Generar competencias para el desarrollo de planes de negocio sólidos y realistas como prospectos de inversión y emprendimiento social.
- Desarrollar un plan de medios digital básico, utilizando plataformas virtuales como Facebook, Twitter, Weebly, y otras.
- Desarrollar habilidades de expresión oral y corporal para lograr una comunicación efectiva en presentaciones públicas.
- Generar presentaciones efectivas utilizando Power Point, Prezi y otros medios audiovisuales.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

---

Los objetivos de aprendizaje de los alumnos al final de este curso son:

- Generar capacidad de autoevaluación y potenciamiento personal de atributos emprendedores.
  - Observar oportunidades y generar ideas de emprendimientos sociales.
  - Diseñar y analizar críticamente los modelos de negocio sociales.
  - Generar competencias para el desarrollo de planes de negocio sólidos y realistas como prospectos de inversión y emprendimiento.
-

- Co-diseñar y co-crear presentaciones grupales efectivas. Aprender un conjunto de instrumentos concebidos para desarrollar soluciones y modelos de negocio.

## CONTENIDOS

---

Los contenidos del curso están distribuidos en cinco núcleos temáticos, cada uno de ellos referente a un tema muy importante dentro del currículo que se quiere enseñar a los alumnos de este curso

1. Contexto socioeconómico en Chile:
  - Percepción socioeconómica de los alumnos.
  - Realidad socioeconómica chilena.
2. Emprendimiento e Innovación Social:
  - Conceptos introductorios.
  - Contexto y entorno emprendedor.
  - Capacidades emprendedoras.
3. Autoconocimiento y conformación de equipos:
  - Motivación personal emprendedora.
  - Formación de equipos de trabajo.
4. Proceso de generación de ideas y oportunidades:
  - Innovación.
  - Creatividad.
  - Ideas de emprendimientos.
  - Design Thinking.
  - Oportunidades de negocio.
  - Construcción de Arquetipos.
  - Brainstorming.
  - Creación de Prototipos.
  - Proceso de Iterativo.

## 1. Articulación de las oportunidades de negocio:

- Modelos de negocio: Social Lean Canvas.
- Presentaciones emprendedoras.

## METODOLOGÍA

---

La metodología que utiliza este curso es el de aprendizaje experiencial, con lo que se busca que el alumno no solo aprenda nuevos contenidos, sino que a medida que transcurre el curso los aplique para desarrollar sus proyectos.

Cada clase tendrá una parte teórica, en la cual se explicará la teoría de metodologías y distintas técnicas, para luego dar espacio a la parte práctica, en donde los alumnos deberán aplicar lo aprendido y tendrán la oportunidad de ser guiados por los facilitadores y profesores.

Luego de una primera sesión de introducción (con un conjunto de textos históricos, teóricos y casos de estudio) el curso se centrará en el aspecto práctico de la creación y desarrollo de un emprendimiento social. En primer lugar, se definirán los distintos problemas que se quieren abarcar y luego se formarán los equipos de trabajos con los cuales se realizarán los proyectos a lo largo de todo el curso.

Para que los alumnos conozcan el ambiente del emprendimiento social en Chile se realizarán charlas periódicamente, con invitados que cuenten su experiencia y/o expliquen un tema en específico. Además se realizarán visitas a lugares del ecosistema de emprendimiento e innovación social.

Otro punto relevante es el tiempo transcurrido entre cada sesión, el cual es muy importante dentro de la investigación que deben realizar los grupos. Al momento de analizar el grupo objetivo al que va dirigido el proyecto (ver necesidades, problemas y condiciones en que viven), es necesario saber su opinión de la utilidad y relevancia del proyecto realizado (prueba de prototipo), lo cual definirá si se deberá cambiar el

proyecto o continuar con él con los cambios que se crean necesarios, de acuerdo a la retroalimentación que entregue el grupo objetivo.

Por último, el curso se basa en la apreciación del fracaso, se les enseña a los alumnos a tolerar y avanzar con el aprendizaje obtenido por medio de cada iteración que realicen sobre sus prospectos. Estas iteraciones permiten probar y examinar el funcionamiento y potencial de las ideas de los proyecto de manera muy rápida y práctica.

## EVALUACIÓN

---

La evaluación del curso estará compuesta por varios elementos, ya que la idea no es evaluar el producto final, sino todas las etapas por las que van pasando los alumnos durante el curso, por lo que al finalizar cada bloque se realizarán las siguientes evaluaciones:

- Evaluación por pares del equipo (evaluación intergrupala).
- Valoración/apreciación del facilitador.
- Documentación del proceso (en etapas predefinidas, documentar el progreso y aprendizaje de uno mismo).
- Evaluación de la ejecución de las herramientas
- Presentaciones: Durante y al finalizar el curso.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alter, K. (2004). Social enterprise typology. *Virtue Venures LLC*.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bygrave, W. D. (1997). The entrepreneurial process. *The Portable MBA in Entrepreneurship, 4th Edition*, 1-26.



- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group*, 6pp.
- Kelley, T. (2007). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Random House Digital, Inc.
- Lean Startup Social Enterprise. (2013). *Social Lean Canvas*.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs\*. *The journal of creative behaviour*, 21(3), 219-233.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Editorial Deusto.
- Pink, D. H. (2006). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Penguin. com.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House Digital, Inc.
- Universidad de Sevilla. (2013). Ashoka. *Guía del Emprendedor Social*.

## Anexo 5: Carta de Compromiso Empeñejuven – Polen



Santiago de Chile, 19 de Noviembre de 2013

### Carta de compromiso

Mediante la presente, Don Benjamín Faivovich, RUT 16.661.719-7 director ejecutivo de Empeñejuven, RUT 76.150.943-8 suscribe un acuerdo de colaboración con Don José Ignacio Longueira RUT 17.406.426-1, Director Ejecutivo de Polen, en el proyecto “Polen: Curso de Empeñamiento Social”.

El acuerdo de colaboración consta en generar una red de mentores, facilitadores y expertos común donde tanto Empeñejuven cómo Polen puedan disponer de ellos para realizar sus cursos e intervenciones en los establecimientos educacionales. Además de una relación de colaboración que facilite el traspaso de información práctica que maximice la posibilidad de éxito de los proyectos de ambas instituciones.

Benjamín Faivovich

Director Ejecutivo Empeñejuven

José Ignacio Longueira

Director Ejecutivo de Polen

## Anexo 6: Carta de Compromiso Nexo RSU – Polen



### CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE POLEN Y NEXO RSU

En Santiago con fecha 19 de Julio de 2013, Polen representado por su Director Ejecutivo Daniel Quezada, RUT 17.407.892-0 y Nexo RSU de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en adelante Nexo RSU, representado por su Jefe Francisco García, RUT 15.333.417-k, denominados las "Partes", celebran el siguiente convenio de colaboración:

#### **PRIMERO: Antecedentes.**

1.1 NexoRSU es una unidad dentro de la Facultad de Economía y Negocios encargada de articular la preocupación de ésta por el Desarrollo Sostenible y por complementar la formación de los alumnos con actividades y metodologías innovadoras de alto valor pedagógico y cívico por medio de cuatro procesos claves: la docencia, la extensión, la gestión y la investigación.

1.2 Polen es un generador de conciencia y transformación social, que busca de manera creativa empoderar a jóvenes, para que ellos se apropien de los principales problemas sociales y trabajen para solucionarlos.

Las Partes han acordado celebrar el siguiente convenio, con la finalidad de apoyarse mutuamente en la realización de sus objetivos, de acuerdo a los siguientes términos y condiciones.

#### **SEGUNDO: Objeto.**

Nexo RSU y Polen acuerdan crear una alianza estratégica en la que cada una de las partes, desde sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen a colaborar la una a la otra mutuamente con el fin de fortalecer el trabajo de ambas en torno a la innovación y emprendimiento social.

#### **TERCERO: Compromisos de las Partes.**

Para lograr el objeto del presente Convenio, las Partes se comprometen a:

##### **3.1 Compromisos de Polen con Nexo RSU:**

Polen se compromete a participar en dos proyectos de Nexo RSU, que tienen por objetivo principal propiciar el desarrollo del emprendimiento e innovación social en la comunidad y principalmente en jóvenes de educación superior.

**NESIS, Nodos de Educación Superior para la Innovación Social**, desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a través de su área de Nexo Responsabilidad Social Universitaria (RSU).



**MES, Mes del Emprendimiento Social**, desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios junto a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile, entre los meses de Octubre y Noviembre.



- Disponer su imagen para las publicaciones oficiales de ambos proyectos mencionados.
- Apoyar en la difusión de actividades que se realicen en el marco de los dos proyectos en su red de contactos.
- Facilitar el contacto con los asociados de Polen, para que participen y asistan a los eventos realizados que se enmarquen en los proyectos mencionados, y que se alineen con los valores de Polen.
- Asegurar su presencia en actividades formales realizadas por ambos proyectos.
- Traspaso de metodología e información para el desarrollo exitoso de ambas instituciones.
- Compartir la red de mentores, facilitadores y expertos de NESIS con Polen.

### **3.2 Compromisos de Nexo RSU con Polen:**

- Facilitar espacios dentro de la Universidad para eventos y/o encuentros de Polen, siempre que estos alineen con la estrategia y valores de Nexo RSU.
- Ofrecer cobertura mediática para difundir noticias, eventos, proyectos y concursos de Polen que se alineen con los valores y público objetivo de Nexo RSU.
- Facilitar el contacto con los asociados de Nexo RSU, para que participen y asistan a los eventos realizados por Polen.
- Traspaso de metodología e información para el desarrollo exitoso de ambas instituciones.
- Compartir la red de mentores, facilitadores y expertos de NESIS con Polen.

#### **CUARTO: Uso de Propiedad Industrial.**

Las Partes podrán usar los nombres, razón social, imagen, marcas, nombres de dominio, logos institucionales, signos distintivos y demás activos de propiedad intelectual o industrial de la otra Parte, siempre y cuando consten con la autorización expresa y por escrito de la parte respectiva. El uso sin autorización previa permitirá poner término al presente Acuerdo, y facultará a la parte afectada a tomar las medidas conducentes para solucionar dicho uso no autorizado.

Toda propuesta comunicacional, sea en televisión abierta, televisión por cable, radio, Internet, prensa, vía pública, marketing directo, eventos, promociones, y otros, que realicen las Partes y donde se haga mención a la imagen, marcas, logos de la contraparte o involucren el uso de cualquier otro signo distintivo o activo de propiedad intelectual o industrial de alguna de las Partes, deberá ser autorizado por la parte respectiva, en un plazo de cinco (5) días hábiles contados desde la fecha en que hubiere recibido la propuesta comunicacional. Si transcurrido el plazo, no se obtuviere respuesta, el silencio será interpretado como rechazo de la propuesta.

Ninguna de las Partes podrá registrar o solicitar para sí marcas, nombres de dominio u otros activos de propiedad intelectual o industrial de la contraparte.

**QUINTO: Duración y término de contrato**

4.1. Este Acuerdo tiene una duración desde la fecha de su suscripción hasta el 31 de Diciembre de 2014. Sin embargo, previo a una evaluación del trabajo realizado puede ser renovado bajo iguales o distintas condiciones, según lo determinen las Partes.

4.2. Este acuerdo tendrá término anticipado por los siguientes motivos:

- a) Por un caso fortuito o de fuerza mayor que impida a las Partes cumplir las obligaciones que les impone este Acuerdo.
- b) Por el incumplimiento grave de cualquiera de las Partes de las obligaciones que les impone este Acuerdo.

En caso de que cualquiera de las Partes hiciera efectivo su derecho de ponerle término a este Acuerdo por alguno de los motivos antes mencionados, las Partes deberán hacer sus mejores esfuerzos para que las obras y trabajos que hayan comenzado en virtud de este Acuerdo tengan una continuidad adecuada. El aviso de término se debe formalizar por escrito, mediante carta certificada enviada vía Correos de Chile o Chilexpress dirigida al domicilio señalado en la comparecencia, con a lo menos 30 días de anticipación a la fecha de término.

Previa lectura, cada una de las Partes, debidamente representada, firma el presente Acuerdo en dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, quedando un ejemplar en poder de cada una de ellas.

  
Francisco García  
Jefe de Nexo RSU

  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
JEFE  
Nexo RSU

  
Daniel Quezada  
Director Ejecutivo Polen

## Anexo 7: Carta de compromiso SEEN – Polen



Santiago de Chile, 3 de diciembre de 2013

### Carta de compromiso

Mediante la presente, Don Stephan de la Peña, RUT 24.098.657-4, representante de SEEN Chile, suscribe un acuerdo de colaboración con Don José Ignacio Longueira, RUT 17.406.426-1, Director Ejecutivo de Polen, en el proyecto *“Polen: curso de emprendimiento e innovación social”*.

El acuerdo de colaboración consta en construir una red común de conocimientos teóricos y prácticos, métodos de enseñanza y aprendizaje, redes de contacto y equipo humano donde tanto SEEN como Polen puedan disponer de ellas para realizar sus curso e intervenciones en los establecimientos educacionales. Además de una relación de colaboración que facilite el traspaso de información práctica que maximice la posibilidad de éxito de los proyectos de ambas instituciones.

Stephan de la Peña

Representante SEEN Chile

José Ignacio Longueira

Director Ejecutivo Polen

## Anexo 8: Plan de estudios 3er año de Enseñanza Media Humanístico-Científica

Sectores de Aprendizaje	Subsector de Aprendizaje	N° de Horas Semanales Mínimas
Formación General		H - C
Lengua Castellana y Comunicación		
	Lengua Castellana y Comunicación	3
	Idioma Extranjero	3
Matemática		
	Matemática	3
Historia y Ciencias Sociales		
	Historia y Ciencias Sociales	4
Filosofía y Psicología		
	Filosofía y Psicología	3
Ciencias Naturales <sup>1</sup>		
	Biología	2
	Física	
	Química	2
Educación Artística <sup>2</sup>		
	Artes Visuales o Artes Musicales	2
Educación Física		
	Educación Física	2
Consejo de Curso		
	Consejo de Curso	1
Religión		
	Religión	2
Horas semanales Formación General		27
Horas semanales Formación Diferenciada		9
Tiempo libre de disposición <sup>3</sup>		0 ó 6
<b>Total horas mínimas de trabajo Semanal</b>		<b>36 ó 42</b>

1 Los alumnos elegirán 2 de los 3 subsectores de Ciencias Naturales.

2 Los alumnos elegirán 1 subsector de Educación Artística

3 Los establecimientos educacionales de Enseñanza Media Humanístico-Científica que no estén adscritos al régimen de Jornada Escolar Completa Diurna, tendrán como mínimo 36 horas de clases semanales y los que están adscritos a ella, tendrán, además, 6 horas de libre disposición con un total de 42 horas semanales.

Para todos los efectos de la organización y desarrollo de las actividades educativas, las horas pedagógicas tendrán una duración de 45 minutos.