



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

EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SU EVALUACIÓN

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Economía

Autor:
Montserrat Ferrada Stange

Profesor Guía:
Susana Silva Valenzuela

Santiago de Chile – Diciembre, 2013

Contenido

Resumen.....	4
1. Introducción	4
2. Marco Teórico	6
2.1. Emprendimiento Social	6
2.2. Evaluación de Proyectos	11
Evaluación Privada de Proyectos.....	11
Evaluación Social de Proyectos	14
3. Diagnóstico.....	20
Problemática social	20
Análisis de causas y efectos.....	21
Población potencial del Programa	23
Población objetivo del Programa	23
Soluciones actuales y evolución de la oferta y demanda	24
4. Emprendimiento “Cultiva Progreso”	26
Matriz de Marco Lógico.....	27
Modelo de Negocios	31
Actores Relevantes.....	34
Fases del emprendimiento.....	34
5. Evaluación del Emprendimiento	36
5.1. Evaluación Privada – flujo de caja privado.....	36
Tasa privada de descuento.....	41

VAN y TIR.....	41
5.2. Evaluación Social – flujo de caja social.....	42
Descripción Proyecto.....	42
Beneficios del Programa.....	42
VAN.....	43
Efectos Indirectos y Externalidades	44
Análisis de sensibilidad.....	44
6. Conclusiones.....	47
7. Bibliografía	49
8. Anexos	51
8.1. Matriz de Marco Lógico.....	51
8.2. Proyección beneficiarios y producción	56
8.3. Kit de Insumos y Herramientas	57
8.4. Flujo de caja privado	58
8.5. Flujo de costos social.....	59

Resumen

El emprendimiento social es un fenómeno que nace espontáneamente en el siglo veinte ante la creciente necesidad de responsabilidad social empresarial, la preocupación por el medio ambiente y la búsqueda del bien común. Este tipo de emprendimiento se presenta a nivel mundial como un medio sustentable para solucionar problemas sociales en la medida que se auto financia y gestiona, alejándose así, de los programas sociales tradicionales enfocados en tratar los síntomas más que las causas. Este trabajo tiene como objetivo evaluar desde una perspectiva privada y social el emprendimiento social “Cultiva Progreso” que tiene como misión central contribuir a la superación de la pobreza por medio de ofrecer a los beneficiarios del emprendimiento una fuente sustentable y permanente de ingresos. A pesar de que el emprendimiento no es rentable bajo la óptica privada, sí lo es bajo la perspectiva social y permite a los beneficiarios aumentar sus ingresos familiares en CL\$7.200 al mes durante el tiempo que quieran seguir siendo parte del emprendimiento social.

1. Introducción

El emprendimiento social es un fenómeno que nace espontáneamente en el siglo veinte ante la creciente necesidad de responsabilidad social empresarial, la reciente preocupación por el medio ambiente y la búsqueda del bien común. Este tipo de emprendimiento se presenta a nivel mundial como un medio sustentable para solucionar problemáticas sociales, ya sea que impliquen necesidades, demandas y/u oportunidades que los habitantes de una localidad no puedan satisfacer o alcanzar por sí solos, en la medida que se auto financia y gestiona, alejándose así, de los programas sociales tradicionales asistencialistas enfocados en tratar los síntomas más que las causas.

En nuestro país el emprendimiento social ha comenzado a desarrollarse de la mano de iniciativas públicas y privadas que buscan potenciar esta actividad entre los jóvenes, principalmente, a través de concursos que buscan atacar la pobreza mediante proyectos innovadores desde perspectivas

no explotadas y de forma auto sustentable. También, han surgido diversas plataformas que brindan asesoría y un espacio físico a emprendedores sociales con el fin de hacer realidad su idea de emprendimiento. En esta línea trabajan Socialab, Hub Santiago y Ashoka por mencionar algunos. Recientemente han surgido además programas que buscan propiciar el desarrollo del emprendimiento e innovación social en los jóvenes a través de talleres donde en equipo se detecta una problemática social y se genera una guía de acción. Ejemplos de esto son NESIS y Chilecree.

En este contexto de interés creciente por el emprendimiento social, este trabajo tiene por objetivo evaluar una propuesta de emprendimiento social que busca generar una fuente de ingresos sustentable para los habitantes de la comuna de El Monte que vivan en situación de pobreza y pertenezcan a la Población en Edad de Trabajar, es decir tengan más de 15 años de edad. La evaluación se hará desde una perspectiva privada y una social, con el propósito de identificar su auto sustentabilidad, así como su rentabilidad social.

El trabajo se compone de 5 apartados: Marco Teórico, Diagnóstico del Problema Social, descripción del Emprendimiento Social “Cultiva Progreso”, Evaluación del Emprendimiento y Conclusiones. En el marco teórico se revisará el significado del emprendimiento como tal y su variante, el emprendimiento social; en el diagnóstico del problema se describirá la problemática social que viven los habitantes de la comuna de El Monte; en la descripción del emprendimiento se describe cómo éste busca solucionar la problemática social descrita antes; y en la evaluación se evaluará privada y socialmente el emprendimiento.

2. Marco Teórico

2.1. Emprendimiento Social

Antes de definir qué es emprendimiento social, resulta clave comprender el concepto de emprendimiento.

Emprendimiento

Según la Real Academia Española la palabra emprendimiento significa la acción y efecto de emprender, que no es más que “1. tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.”. Teniendo en mente esta visión general se desarrolla el significado de emprendimiento y emprendedor desde la óptica de distintas personalidades.

El origen de la palabra “emprendedor” se remonta a la Francia del siglo 17 y representaba a quien se comprometía con un proyecto o actividad. En un comienzo, el término emprendedor fue utilizado para identificar a individuos que eran contratados para desarrollar tareas riesgosas y peligrosas. Más tarde, los economistas franceses extendieron el término para incluir a personas que sobrellevaban el riesgo y la incertidumbre para realizar innovaciones (Tan W. L., 2005).

Para el economista francés del siglo 18 Jean Baptiste Say, los emprendedores eran quienes movían recursos de un área de baja productividad a una de alta productividad y rendimiento, es decir, quienes creaban valor en la economía. Este último punto lo rescata Joseph Shumpeter (Shumpeter, 1994 citado en Dees, 1998), para quien los emprendedores son los innovadores que llevan adelante la “destrucción creativa”.

Para Shumpeter, los emprendedores son los agentes de cambio de la economía y tienen la función de reformar y revolucionar los patrones de producción explotando una invención o, en general,

explotando una posibilidad tecnológica no probada para producir nuevos commodities o producir uno antiguo de una nueva forma.

Los emprendedores que Say y Schumpeter tenían en mente cumplían su función comenzando nuevos negocios con fines de lucro (Dees, 1998).

Peter Drucker (Drucker, 1985 citado en Dees, 1998) amplía la definición de Say y se centra en la “oportunidad”. Para Drucker, los emprendedores no necesariamente deben generar cambios, sino que deben aprovechar las oportunidades que el cambio genera. En sus palabras “esto define al emprendedor y al emprendimiento—el emprendedor siempre busca el cambio, responde a él, y lo explota como una oportunidad”. Una oportunidad bajo esta concepción es una oportunidad para crear valor.

Drucker menciona que comenzar un negocio no es necesario ni suficiente para emprender. Además, que el emprendimiento no requiere afán de lucro. Howard Stevenson (citado en Dees, 1998), comparte la visión de que el emprendimiento no se limita a la creación de empresas y agrega a la definición oportunidad-orientada que la búsqueda de oportunidad no debe limitarse por la dotación inicial de recursos, es más, los emprendedores deben movilizar recursos de otros para alcanzar los objetivos del emprendimiento. En esta línea Dees recalca que los emprendimientos de negocio tienen la necesidad de crear riqueza para permanecer dentro del mercado.

Raymond Kao (Kao, 1993, citado en Tan W. L., 2005) agrega que el proceso de emprendimiento debe agregar valor para la sociedad. Para él, emprendedor es quien se hace cargo o se compromete con un proceso de creación de riqueza y adición de valor, a través de incubar ideas, reuniendo recursos y haciendo que las cosas pasen.

En la línea de Kao, Wee Liang Tan (Tan W. L., 2005) agrega que no es por sí solo, necesario o suficiente, que una persona tome riesgos para ser un emprendedor. En su definición, emprendedor es quien desde $t=1$ a $t=2$ intentar tener beneficios de un negocio a través de la

innovación en presencia de riesgos. Para él, existen distintos tipos de emprendimiento dependiendo de los grados de innovación y riesgo.

W. L. Tan menciona además que el dominio del emprendimiento no se limita al área de negocios al definirlo como un proceso: el “proceso de hacer algo nuevo y/o diferente con el propósito de crear riqueza para el individuo y agregar valor para la sociedad”.

En general, todas las definiciones coinciden en que un emprendimiento tiene un componente de innovación, toma de riesgo, búsqueda y explotación de oportunidades, movilización de recursos y creación de valor. Sin embargo, no existe un consenso claro si el emprendimiento debe generar valor para el individuo o para la sociedad. Este punto será esencial en la definición de emprendimiento social que se desarrollará a continuación.

Emprendimiento Social

A diferencia del emprendimiento, el emprendimiento social propone que el emprendimiento debe concentrarse en beneficiar a la sociedad en vez de buscar solamente maximizar los beneficios individuales. En la visión de W. L. Tan (Tan W. L., 2005) han habido tres enfoques al considerar esta forma de emprendimiento. El primero, lo ve como una combinación de empresa comercial e impacto social (Emerson y Twersky, 1996, citado en Tan W. L., 2005). El segundo, como una forma de innovar para generar impacto social (esta es la visión de Dees, 1998). Y el tercero, como un catalizador para transformaciones sociales.

En un estudio posterior W. L. Tan (Tan W. L., 2007), menciona que la comunidad y las empresas sin fines de lucro se han unido al movimiento del emprendimiento social, siguiendo la definición de Kao que incluye generar valor para la sociedad, y movidos por la creciente necesidad de responsabilidad social empresarial, la reciente preocupación por el medio ambiente y la búsqueda del bien común. En este ámbito W. L. Tan distingue dos escuelas de pensamiento. Una que ve al emprendimiento social como un subconjunto de la gestión sin fines de lucro que pretende extender su alcance con nuevas innovaciones para abordar necesidades sociales y ser auto

sustentables, y la otra, como una nueva área relacionada con el emprendimiento y pertinente para la esfera de los problemas sociales.

W. L. Tan menciona que una forma en que el emprendimiento puede ser social tiene que ver con su sentido de ayudar a traducir capital social en beneficios para la sociedad. Aquí el sentido social del emprendimiento puede ser provisto de dos formas. Una, en términos de los objetivos altruísticos de la persona emprendedora u organización, y otra, en términos de cómo la sociedad, o un segmento de ella, es incluida en el proceso. En su definición, un emprendedor social es aquel que desde $t=1$ a $t=2$ intenta generar ganancias para la sociedad o un segmento de ella a través de la innovación en presencia de riesgo, en una forma que incluye a la sociedad o a un segmento de ella. Para él, su definición también puede representar a corporaciones, asociaciones y sociedades.

Martin y Osberg (citados en Unite for Sight), mencionan que el objetivo del emprendedor social es el valor a gran escala con beneficios transformacionales acumulativos para un segmento de la sociedad o para la sociedad como un todo. Según Unite for Sight, el emprendedor social enfoca sus programas a los miembros más desventajados de la sociedad que no tienen los medios políticos o financieros para lograr los beneficios transformacionales por su cuenta.

Dees (Dees, 1998), describe en forma más detallada el emprendimiento social. Para él, es un tipo de emprendimiento que tiene sobre todas las cosas una misión social explícita y central, que mueve al emprendimiento hacia su objetivo principal: generar impacto social. El emprendimiento entonces utiliza la creación de riqueza como un medio para cumplir el fin del emprendedor social.

El emprendedor social en la visión de Dees juega el rol de ser un agente de cambio en el sector social, en la medida que ataca las causas del problema, en vez de tratar simplemente los síntomas. De acuerdo a la visión shumpeteriana, el verdadero emprendedor social sería entonces, quien reforma y revoluciona significativamente las industrias en que se desempeña (Dees, 1998).

Adoptar una misión de crear y mantener el valor social; reconocer y perseguir implacablemente nuevas oportunidades para servir su misión; comprometerse en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje; actuar libremente sin limitarse por los recursos con los que

actualmente cuenta; y tener un alto sentido de la responsabilidad con respecto a los compromisos tomados y con los resultados creados, son las características que hacen al emprendedor social de Dees un agente de cambio. Si bien es una definición idealizada, los líderes del sector social ejemplificarán estas características de distintas formas y en distintos grados.

Se entiende por sector social, el sector que satisface necesidades sociales y provee un sentido significativo de ciudadanía y comunidad (Peter Druker, citado en Center for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)). Para CASE (Center for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)), el sector social incluye a todas aquellas organizaciones cuyo objetivo principal es crear valor que no puede ser reducido a riqueza económica para sus dueños o beneficios de consumo para los clientes, ya sea que esté relacionada con la promoción del bien para la sociedad, los animales o el medio ambiente. Es decir, desarrollan estrategias que maximizan el impacto social.

De acuerdo a las visiones desarrolladas, la piedra de tope para llegar a una definición única de emprendimiento social, es el rol que cumplen aquellos que son el foco del emprendimiento en su desarrollo. W. L. Tan por su parte considera que un emprendimiento social puede ser simplemente altruista o incluir a la sociedad como parte de él; Dees, habla de atacar las causas del problema, en vez de los síntomas, lo que podría interpretarse como que quienes adolecen del problema deberían ser parte activa de la solución, es decir, del emprendimiento social; Unite for Sight, hace parte del emprendimiento a la sociedad por medio de programas dirigidos a ellos. Basado en los aportes de los autores mencionados, este trabajo seguirá la siguiente definición:

Emprendimiento social es el proceso de reconocer e implacablemente perseguir oportunidades para crear valor social y generar impacto social de largo plazo, teniendo en consideración las necesidades y cualidades del segmento de la sociedad al que se dirige, e incorporándolos en el desarrollo del emprendimiento.

Los emprendedores sociales por su parte, son personas ingeniosas, orientadas a los resultados, comprometidas, que saben manejar el riesgo y la incertidumbre para atraer recursos con el fin de conseguir su misión social, que es el eje central de su actuar.

2.2. Evaluación de Proyectos

Evaluación Privada de Proyectos

La evaluación privada de proyectos permite determinar la viabilidad de un proyecto de inversión ex ante, ya sea desde el punto de vista del inversor o del accionista utilizando conceptos de la economía y las finanzas. Usualmente, utiliza el análisis de costo-beneficio, cuyo objetivo es determinar si los beneficios que genera el proyecto son mayores a la suma de la inversión y los costos involucrados en la realización del proyecto.

Debido al carácter prospectivo de la evaluación, sus conclusiones dependen de los supuestos que se hagan durante su realización, lo que implica que, una buena evaluación ex ante no garantiza el éxito del proyecto; el éxito estará determinado por la implementación. Sin embargo, ayuda a no emprender proyectos malos, y a identificar todos los detalles críticos, ya sean positivos o negativos, que servirán para una correcta implementación.

El análisis de costo-beneficio se basa en el concepto de las finanzas y la economía que dice que el valor de cualquiera activo es equivalente a la suma de los flujos que este genere en el futuro. En consecuencia, para evaluar un proyecto es necesario conocer un flujo de fondos y una tasa de interés. El flujo de fondos representa los beneficios, inversiones y costo que el proyecto genera desde su implementación hasta el último año del horizonte de evaluación. La tasa de interés por su parte permite estimar el valor de los flujos futuros en el presente, es decir, calcular el Valor Actual de esos flujos.

Los principales indicadores que utiliza el análisis de costo-beneficio para determinar la viabilidad de un proyecto son el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

- **VAN.** El Valor Actual Neto (VAN) se define como la diferencia entre el valor actual de los beneficios brutos y el valor actual de los costos y las inversiones (CEPAL, 2005). Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = F_0 + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde F_0 es el primer flujo que representa la inversión inicial; F_1 a F_n los flujos netos generados por el proyecto en cada período desde 1 hasta n ; k la tasa de descuento de los flujos y n el horizonte de evaluación. El horizonte de evaluación se define principalmente por la vida útil de la inversión inicial. En caso que la vida útil sea superior al horizonte de evaluación, deberá considerarse el valor residual de la inversión al último año de evaluación.

La tasa de descuento (TD) (CEPAL, 2005) con la que se descuentan los flujos netos proyectados, representa la tasa de oportunidad, el rendimiento mínimo, que se espera generar. Ésta, debería ser distinta para cada proyecto. Si bien cada inversor tiene su propio costo de oportunidad del capital, éste debería variar con cada proyecto debido al riesgo de cada uno.

En la práctica, la tasa de descuento se determina utilizando el Modelo de Valorización de Activos Financieros (CAPM por sus siglas en inglés), para estimar el costo de capital propio y el de la deuda. Ambas tasas se combinan en una tasa única que representa el “costo de capital promedio ponderado” (WACC por sus siglas en inglés). Esta es la tasa que debe utilizarse para descontar el flujo de fondos de proyectos con financiamiento. Para evaluar el proyecto desde el punto de vista del accionista, debe usarse su propio costo de capital, que puede calcularse también aplicando el CAPM. La fórmula del CAPM es la siguiente:

$$E(R_{tn}) = E(R_{tn})_{\text{sin riesgo}} + \beta [E(R_{tn})_{\text{mkt}} - E(R_{tn})_{\text{sin riesgo}}]$$

Donde $E(R_{tn})$ es el retorno esperado; $E(R_{tn})_{\text{mkt}}$ el retorno esperado del mercado; y $E(R_{tn})_{\text{sin riesgo}}$, el retorno esperado del activo libre de riesgo. El CAPM dice que el proyecto debería ganar una rentabilidad superior a la del mercado y la rentabilidad sin

riesgo, tanto mayor cuanto mayor sean: el riesgo del proyecto en relación al riesgo del mercado y la prima que separa la rentabilidad del mercado de la rentabilidad sin riesgo.

La fórmula del WACC es la siguiente:

$$WACC = k_E \times E/V + k_D \times (1-tax) \times D/V$$

Donde k_E es el costo del capital propio, obtenido por el CAPM; k_D el costo de la deuda, obtenido del mercado o utilizando CAPM; $(1-tax)$ el ahorro impositivo por uso de la deuda; E/V la relación objetivo de capital propio a total de financiamiento y D/V la relación objetivo de deuda a total de financiamiento.

De acuerdo al VAN, un proyecto es viable cuando la suma de los flujos descontados al presente es mayor que cero. En caso de ser igual a cero, el inversionista estará indiferente entre desarrollar el proyecto o no, en caso de ser menor que cero, el proyecto significa una pérdida de capital para el inversionista, razón por la cual el proyecto no será viable. Además de indicar si un proyecto es rentable o no, el VAN permite determinar cuál proyecto es más rentable entre varias alternativas de inversión.

- **TIR.** La Tasa Interna de Retorno (TIR), corresponde a aquella tasa de descuento que hace al VAN igual a cero (CEPAL, 2005). Conceptualmente, se puede definir como la rentabilidad interna del proyecto.

Con la TIR, el criterio de decisión es no rechazar los proyectos donde la tasa de costo de capital es menor a la TIR. Cualquier tasa inferior a la TIR genera un VAN positivo. Esto es cierto para todo proyecto bien conformado, es decir, aquellos donde no se produce un cambio de signo en los flujos posteriores al primero. Para dichos casos el criterio de la TIR y el del VAN conducen a igual decisión.

El uso de la TIR como criterio presenta 2 problemas. (1) En casos de proyectos mal conformados pueden existir múltiples TIR, lo que hace esencial elegir la TIR relevante que

maximiza el VAN y (2) la TIR puede entrar en conflictos con el VAN al tener que seleccionar entre proyectos mutuamente excluyentes.

Cabe señalar que la TIR y el Van se utilizan complementariamente, ya que normalmente son criterios equivalentes. Un VAN positivo conlleva una TIR mayor que la tasa de descuento.

Evaluación Social de Proyectos

La evaluación social de proyectos, al igual que la evaluación privada, permite determinar la viabilidad de un proyecto de inversión ex ante. Ambos tipos de evaluación difieren en los efectos del proyecto de inversión que captan. Mientras la privada solo capta los elementos relevantes para el inversor o accionista, la social capta todos aquellos efectos relevantes para otros involucrados o para la sociedad en su conjunto. Es decir, intenta medir y evaluar el conjunto total de efectos del proyecto de inversión. Este tipo de evaluación es muy relevante para todos los proyectos que utilicen recursos del presupuesto nacional, ya que permite identificar los proyectos más beneficiosos para el país en un escenario de recursos escasos que deben ser asignados lo más eficientemente posible.

La evaluación social es también llamada evaluación económica de proyectos, ya que se focaliza en los efectos económicos, entendido como aquellos que afectan la distribución de recursos y la generación de riqueza de la sociedad, sin importar si generan un flujo de fondos o quiénes generan o reciben esos fondos. Al enfoque social le interesa que la sociedad en su conjunto tenga un efecto positivo neto por el proyecto, no que los tenga para un individuo en particular.

Para desarrollar la evaluación social el MIDESO recomienda basado en experiencias internacionales dos enfoques. Uno, siguiendo el análisis de costo-beneficio descrito antes, pero con algunas correcciones, y otro, siguiendo el enfoque de costo eficiencia, dependiendo si es posible cuantificar y/o valorar los beneficios del proyecto.

Análisis Costo-Beneficio

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este análisis es determinar si los beneficios que genera el proyecto son mayores a la suma de la inversión y los costos involucrados en la realización del proyecto, por lo tanto, es fundamental identificar, medir y valorar los costos y beneficios del proyecto. Entre los beneficios que puede generar un proyecto se identifican el aumento del consumo de un bien o servicio, el ahorro de costos, la revalorización de bienes, la reducción de riesgos, mejoras en el medio ambiente y de seguridad nacional.

Luego de identificar los beneficios, es necesario asignarles unidades de medidas apropiadas con el fin de asignar un valor monetario a los beneficios ya identificados y cuantificados. La valorización puede realizarse aplicando precios de mercado, sin IVA, en aquellos casos donde no existen distorsiones como impuestos o subsidios. También, puede realizarse aplicando precios sociales calculados por MIDESO.

Los costos del proyecto son todos aquellos recursos utilizados en la materialización, diseño, ejecución y operación de éste. Dichos costos se materializan en los costos de inversión, de operación y mantención, y de conservación. Entre los costos de inversión es necesario considerar el valor del terreno, aun cuando éste sea propiedad de la institución ejecutora y/o financiera, con el fin de representar el costo alternativo para ese terreno.

Luego de identificar los costos es necesario cuantificarlos asignándoles unidades de medidas apropiadas y valorizarlos. La valorización se realiza a través de los precios de mercado ajustados para reflejar el verdadero costo para la sociedad de utilizar recursos en el proyecto. El ajuste se realiza de la siguiente manera:

- Para bienes nacionales el ajuste se realiza descontando el IVA y otros impuestos.
- Para bienes internacionales, descontando el IVA, arancel y otros impuestos, y aplicando el factor de corrección de la divisa.

- Para sueldos y salarios se aplica el factor de corrección de la mano de obra, para cada nivel de calificación.

Además, para algunos recursos, el MIDESO publica anualmente los precios sociales que deben utilizarse en la evaluación.

Una vez valorados los costos y beneficios se procede a calcular el flujo de beneficios netos para cada período del horizonte de evaluación, y se calculan los indicadores de rentabilidad VAN y TIR siguiendo los mismos criterios mencionados en la evaluación privada (CEPAL, 2005).

Análisis Costo-Eficiencia

El objetivo del análisis costo-eficiencia es identificar aquella alternativa de solución que presente el mínimo costo, para los mismos beneficios, es decir, identificar la alternativa más conveniente desde el punto de vista técnico-económico.

Este enfoque es utilizado cuando se hace muy difícil cuantificar y/o valorar los beneficios del proyecto, sobre todo cuando conlleva aplicar juicios de valor. El enfoque asume que está demostrado que los beneficios son rentables y deseados para la sociedad y por lo tanto, el criterio a aplicar es el del mínimo costo. Por lo tanto, lo relevante en este análisis es valorar los costos involucrados.

La valorización de los costos sigue la misma lógica que en la evaluación social por análisis de costo-beneficio.

Los indicadores que utiliza este enfoque para determinar la viabilidad de un proyecto entre varias alternativas comparables son el Valor Actual de Costos (VAC) y el Costo Anual Equivalente (CAE).

- **VAC.** El Valor Actual de Costos permite comparar alternativas de igual vida útil. Su fórmula es la siguiente:

$$VAC = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Donde I_0 es la inversión inicial; C_t los costos incurridos durante el periodo t ; n el horizonte de evaluación y r la tasa social de descuento.

En caso de que se realice inversión en más de un período, el VAC se puede calcular como:

$$VAC = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Donde C_0 corresponde a la inversión inicial. En caso de existir inversión en otros períodos se incluirá en los flujos correspondientes.

El criterio de decisión bajo este indicador es elegir la alternativa de solución que presente el menor VAC, es decir, la más costo eficiente.

- **CAE.** El costo anual equivalente permite comparar alternativas de distinta vida útil. Su fórmula es la siguiente:

$$CAE = VAC \cdot \left[\frac{r \cdot (1+r)^n}{(1+r)^n - 1} \right]$$

Donde VAC es el valor actual de los costos; r la tasa social de descuento y n el horizonte de evaluación.

El criterio de decisión bajo este indicador es elegir la alternativa de solución que presente el menor CAE, es decir, la más costo eficiente.

Además de los enfoques costo-beneficio y costo-eficiencia, la evaluación social de proyectos cuenta con herramientas para la Gestión para Resultados. Éste tipo de gestión pone su énfasis en definir el objetivo esperado del trabajo a realizar para un equipo de trabajo, donde el progreso en el resultado del trabajo no se basa solamente en el desempeño y desarrollo personal de cada quien, sino también en el desarrollo de innovaciones en los procedimientos conducentes al logro del mismo objetivo.

Metodología de Marco Lógico

Una de las herramientas de la gestión para resultados utilizadas en la evaluación de proyectos es la Metodología del Marco Lógico. Esta metodología recoge lo propuesto por la Escuela Conductual de fijar resultados y dejar actuar y lo combina con el desglose analítico de objetivos. En su esencia, el desglose analítico plantea que para llegar a solucionar un problema, se deben reconocer todas las causas inmediatas que lo determinan. Este método es por tanto, un método orientado a la solución de problemas específicos por medio de la formulación de un programa o proyecto que comienza con la detección de problemas u oportunidades, y sus respectivas vías de intervención.

La solución de problemas a través de la Metodología del Marco Lógico cuenta con tres grandes fases: identificar el problema a resolver, construir un modelo sistémico que exprese las condiciones lógicas que deben cumplirse para que el problema se resuelva, y construir un instrumento gerencial que registre la estrategia de solución, en la forma de una matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse, la Matriz del Marco Lógico (MML).

La matriz sintetiza la información clave en cuatro filas por cuatro columnas para llevar adelante el programa o proyecto. Las cuatro filas representan cuatro niveles de objetivos:

1. **Fin:** representa el objetivo al cual aporta la resolución del problema.
2. **Propósito:** representa la situación del “problema resuelto”.
3. **Componentes:** representan los productos o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema.

4. **Actividades:** representa las acciones necesarias para generar los productos o servicios que entrega el proyecto o programa.

Por su parte, las columnas representan cuatro ámbitos de la gestión:

- (1) **Comunicación**, que hace fundamental utilizar un lenguaje simple para describir los objetivos a cada nivel. Ello da lugar a la columna de Resumen Narrativo o columna de Objetivos.
- (2) **Gestión**, es necesario contar con indicadores capaces de reflejar el avance hacia el logro de los objetivos en cada nivel. Se manifiesta en la columna de Indicadores.
- (3) **Transparencia**, es esencial contar con un medio para poder verificar el valor de los indicadores. Para ello está la columna Medios de Verificación.
- (4) **Riesgos a enfrentar**, es posible que circunstancias externas a la gestión del proyecto o programa pueden incidir en que éste logre sus objetivos. De esto da cuenta la columna de Supuestos.

Algunos beneficios de la utilización de la MML son:

- Permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de intervención.
- Contribuye a una buena gestión del Ciclo de Vida de los proyectos y programas.
- La información contenida en la matriz es una buena base para la planeación de la ejecución, el seguimiento y control de los programas durante su ejecución.

La MML es una herramienta muy útil y recomendable para la gestión del ciclo de vida de los programas, pero debe ser utilizada en conjunto con otras técnicas y métodos en las distintas fases del ciclo de vida de estos según la recomendación de la CEPAL.

3. Diagnóstico

Problemática social

La comuna de tradición agropecuaria El Monte, ubicada a 43 kilómetros de la capital de la Región Metropolitana y con 31.268 habitantes al año 2011 (Ministerio de Desarrollo Social, 2012), es una comuna con larga historia que se remonta al siglo dieciséis; hogar de los hermanos Carrera y donde se bordó la primera bandera nacional. A pesar de toda la historia que contiene, en la actualidad resalta por ser una de las más pobres de toda la región. En el año 2009 la tasa de pobreza de la comuna alcanzaba el 17,71%, cifra superior al promedio nacional de 15,12% (CASEN 2009), y la tasa de indigencia alcanzaba 4,08%, también superior al promedio nacional de 3,44%. Igualmente evidencia una alta tasa de desempleo de 10,35% sobre el promedio nacional de 5,72% en el año 2013 (NENE 2013).

Al considerar el total de empleados en las distintas ramas económicas se observa que la comuna provee a sus habitantes de 3.297 puestos de trabajo que se reparten en 14 ramas de actividad. De estas, resaltan 3 porque aportaron el mayor número de empleos en el año 2010 según el Servicio de Impuestos Internos. Estas son: agricultura, ganadería, caza y silvicultura (862 empleos), construcción (473 empleos) y administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria (652 empleos). En contraste, las 3 ramas de actividad que menos empleos proveen a la comuna son las explotaciones de minas y canteras (48 empleos), la intermediación financiera (24 empleos) y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (43 empleos). Al comparar el total de ocupados de la comuna en el año 2009, 12.299 personas (CASEN 2009), con el número de empleos provistos por la comuna, hace evidente la falta de oportunidades laborales dentro de esta, lo que incide en la elevada tasa de desempleo y por lo tanto, en la tasa de pobreza. Cabe destacar que la comuna de El Monte no es considerada una comuna dormitorio del Gran Santiago, por lo tanto no es evidente que el desempleo presente en la comuna sea absorbido por otras comunas del Gran Santiago. En base a los antecedentes descritos, la problemática central de

la comuna es la falta de oportunidades laborales, que lleva consigo diversos problemas sociales que serán detallados a continuación en el análisis de Causas y Efectos.

Análisis de causas y efectos

A continuación se analizan las causas de la falta de oportunidades en la comuna y sus efectos. Este análisis se realiza en base a la entrevista realizada al señor José Luis Stark, secretario de la Unión Comunal Alonso de Ercilla que agrupa a 48 juntas de vecinos de la comuna de El Monte.

Antes de comenzar, es importante destacar un punto levantado por el señor Stark que menciona que los habitantes de la comuna tienen en general dos opciones para hacer frente al desempleo: buscar empleo en otras comunas, lo que implica incurrir en altos costos de transportes; o dedicarse a la producción agrícola, que en general se asocia a vulnerabilidad, ya que es muy mal pagada a los pequeños agricultores que no tienen los recursos para sacar los productos de la comuna y poder acceder a un mejor precio.

De lo conversado con el señor Stark se desprenden 5 efectos principales:

1. Empresas locales ofrecen bajos salarios. Se explica por la alta oferta de mano de obra en la comuna, la baja demanda de trabajo, y la baja calificación de los habitantes. La remuneración promedio de los habitantes de la comuna con un trabajo formal era en el 2011 de CL\$ 333.657, mientras que la remuneración promedio a nivel del país era CL\$414.935 en el mismo año, según información del Sistema de Información Laboral del Ministerio del Trabajo.
2. Elevada deserción escolar. Se explica por el hecho de que los jóvenes deben abandonar sus estudios y trabajar para ayudar a sus familias, lo que implica acceder a trabajos de mala remuneración debido a su baja calificación. La escolaridad promedio de los habitantes de la comuna es de 9,16 años, cifra menor al promedio nacional de 10,38 según la encuesta CASEN 2009.
3. Mala calidad de vida. Se explica por los prolongados tiempos de viaje al lugar de trabajo y la inseguridad en la población producto de la delincuencia y drogadicción, que provocan que los

vecinos de la comuna se refugian en sus hogares, vivan encerrados y se debiliten las relaciones con los vecinos. Una encuesta realizada por la Unión Comunal a sus miembros indica que entre el 50 y el 60% de los encuestados declara la presencia de drogadicción y tráfico en su barrio y más de un 50% dice sentirse inseguro.

4. Violencia intrafamiliar. En el año 2010 se hicieron más de 815 denuncias de este tipo, mientras que a nivel país el promedio de denuncias fue de 638, según la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior.
5. Delincuencia. Se explica por la falta de oportunidades que lleva a los jóvenes a delinquir.
6. Drogadicción. Se explica por problemas familiares, influencias sociales, pocos espacios de recreación y padres ausentes la mayor parte del día. La encuesta realizada por la Unión Comunal indica además que los jóvenes no tienen espacios para explotar sus talentos y divertirse de manera sana. La encuesta destaca a las canchas de football como un buen espacio de esparcimiento, pero que no está libre del consumo de alcohol.

Los efectos de la falta de oportunidades laborales mencionados antes, afectan la calidad de vida de los habitantes y sus familias, profundizan aún más la pobreza y generan un ambiente de desesperanza entre los vecinos. En otras palabras, dan lugar al círculo vicioso de la pobreza.

De conversado con el señor Stark se desprenden dos causas detrás de los efectos que genera la falta de oportunidades:

1. Población con baja calificación en la comuna, que no permite desarrollar empresas que requieran mano de obra calificada y ofrezcan mejores salarios.
2. La población de la comuna, alrededor de 31.000 habitantes, no alcanza a constituir un mercado atractivo para que se instalen en la comuna empresas que generen empleo.

Luego de analizar las causas y efectos es posible concluir que existe una relación sistémica que perpetua la pobreza en la comuna. Mientras los vecinos no puedan acceder a puestos de trabajo

de calidad no podrán satisfacer las necesidades básicas de sus familias. Esto constituye un piso fundamental para romper el círculo de la pobreza y aspirar a una mejor calidad de vida para todos los integrantes de sus familias y de su comunidad en general.

Población potencial del Programa

La población potencial del programa son todas aquellas personas de la comuna de El Monte que viven en condición de pobreza, es decir familias cuyo ingreso per cápita es igual o inferior a \$72.098 en la zona urbana e igual o inferior a \$48.612 en la zona rural, y que además cuenten con el espacio físico para desarrollar el micro cultivo (mínimo dos metros cuadrados de superficie¹).

La población potencial del programa asciende a 1.675 personas.

Población objetivo del Programa

La población objetivo del programa son personas de la comuna de El Monte que viven en condición de pobreza, pertenecen a la Población en Edad de Trabajar (PEA) (tienen más de 15 años) y que cuentan con el espacio físico para desarrollar el micro cultivo (mínimo dos metros cúbicos de superficie).

Esta comuna fue elegida por sus pobres índices sociales, tradición agrícola que indica que la población tiene, en general, más conocimientos previos sobre el cultivo de productos agrícolas que la población de otras comunas y alta ruralidad (18,28% según estadísticas del año 2009 de la comuna de El Monte). Esto último puede implicar en muchos casos que los terrenos para el cultivo sean más extensos haciendo que el programa tenga un mayor impacto monetario para los beneficiarios.

La población objetivo del programa asciende a 1.144 personas.

Cabe destacar que los beneficiarios del programa deberán tener la voluntad para participar y la disposición actitudinal favorable a la oferta del Programa, ya que la participación involucra horas

¹ Se estima que en dos metros cúbico los beneficiarios podrán cultivar 60 lechugas, considerando que cada planta debe plantarse a 15 cm de distancia de otra.

de trabajo en la implementación del programa y el uso posterior de las tecnologías en caso de que el/la beneficiario quiera ser parte del emprendimiento social con miras a transformarse en una cooperativa agrícola.

Soluciones actuales y evolución de la oferta y demanda

Soluciones actuales

Existen distintas formas de abordar el desempleo en contexto de pobreza, sin embargo, la estrategia que se está llevando a cabo en el país se remite a los programas de empleo de Chile Solidario, que corresponden a Programas de Empleo con Apoyo Fiscal (PEAF).

Los PEAF incluyen cuatro tipos de programas: (i) Programas de Empleo de Coyuntura Económica; (ii) Programas de Fomento al Microemprendimiento; (iii) Programas de Fomento a la Capacitación e Inserción Laboral y (iv) Empleos Asociados a la Inversión Pública.

Los programas de Fomento a la Capacitación e Inserción Laboral incluyen programas de empleo directo e indirecto. Entre los directos: Programa de Mejoramiento Urbano, Programa de Generación de Empleo, Programa de Apoyo al Empleo Sistema Chile Solidario, Programa de Servicios Sociales. Entre los indirectos: Programa Desarrollo Competencias Laborales Mujeres Chile Solidario, Bonificación a la Contratación de Mano de Obra Chile Solidario, Bonificación a la Contratación de Mano de Obra, Bonificación a la Contratación de Jóvenes Chile Solidario, Subsidio a la Contratación de Jóvenes Ley N° 20.255, Subsidio al Empleo Joven Ley N° 20.338.

En su mayoría los PEAF son programas que fortalecen las capacidades de los beneficiarios a través de la capacitación para facilitar su inserción laboral, o generan incentivos al mercado para aumentar la contratación de mano de obra de un tipo de trabajador en particular. Los programas de generación de empleo efectivo de los PEAF se limitan a generar empleos transitorios, que si bien ayudan a aminorar el desempleo y son una fuente de ingresos en momentos de contracción de la demanda de mano de obra por causa de una emergencia, no permite a los beneficiarios tener estabilidad laboral de largo plazo, elemento fundamental para la superación de la pobreza y que este trabajo busca abordar.

Evolución oferta y demanda

Actualmente, ningún programa que se esté llevando a cabo es una fuente sustentable de ingresos, que es lo que el emprendimiento que se describirá más adelante busca ser. Por lo tanto, se asume que no existe oferta de programas en el tema y por ende la brecha oferta y demanda será equivalente a la población potencial descrita antes, que para la comuna de El Monte es de 1.675 personas.

En base a los antecedentes descritos y la población objetivo identificada, se describe a continuación el emprendimiento social Cultiva Progreso como una vía de intervención para dar solución al problema social desarrollado antes.

4. Emprendimiento “Cultiva Progreso”

El emprendimiento tiene por propósito aumentar los ingresos familiares de hogares en situación de pobreza de comunas con tradición agrícola por medio del micro cultivo de productos agrícolas orgánicos en sus terrenos y la venta de ellos en mercados donde puedan acceder a mejores precios que a los que podrían acceder por su propia cuenta. En la comuna de El Monte en particular se observa que los pequeños agricultores no cuentan con los recursos para vender su producción en otras comunas y aceptan precios de mayoristas por debajo del precio al que podrían vender ellos mismos sus productos en los terminales agrícolas de la región Metropolitana (Entrevista a secretario de la Unión Comunal de El Monte).

El fin último del programa es contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias a las que se dirige el programa y contribuir a la superación de la pobreza.

Los beneficiarios del programa serán todas aquellas familias que viven en condición de pobreza y cuenten con algún miembro en edad de trabajar desempleado, subempleados o que realice trabajos esporádicos. Además, deberán contar con un espacio físico en su domicilio y el tiempo necesario para poder desarrollar el cultivo de productos agrícolas.

Los servicios que el Programa ofrece son: (A) Capacitación de la mano de expertos en temas de cultivo en espacios reducidos (cultivos verticales, en jardineras, etc.); (B) Acompañamiento durante todo el proceso de cultivo; (C) Venta de los productos agrícolas producidos por los beneficiarios por medio de una plataforma de venta. El último punto es muy importante, ya que sin la plataforma de comercialización los beneficiarios no podrían acceder a un buen precio de venta de sus productos, tal como mencionaba el señor Stark en el análisis de causas y efectos. Además de estos servicios, el emprendimiento facilitará insumos y herramientas a los beneficiarios que ellos podrán pagar en cuotas al emprendimiento para que comiencen a producir.

El papel de los beneficiarios se limitará a producir los productos agrícolas, mantenerse en el programa y acoger los conocimientos entregados; el transporte y comercialización será labor del equipo tras el emprendimiento.

El equipo de trabajo se encargará además, de organizar las capacitaciones, generarán los nexos con cadenas de supermercados, ferias y otras plataformas de venta y desarrollar una estrategia de marketing acorde que permita maximizar el retorno para los micro agricultores.

La duración de la intervención es de 3 meses, y sus etapas básicas son: capacitación, acompañamiento y cierre.

Más que un programa que es parte de un emprendimiento social, se trata de un negocio inclusivo que busca insertar en el mercado a habitantes de la comuna con ganas de formar parte de un emprendimiento agrícola. En el futuro el emprendimiento pretende formalizarse en una Cooperativa Agrícola que agrupe a los beneficiarios y les brinde una plataforma para crecer como agricultores.

El proyecto se desarrollará en primera instancia en la comuna de El Monte y comenzará con el cultivo de lechugas orgánicas por ser una hortaliza de fácil cultivo y que se cosecha al cabo de 45-60 días desde la siembra. Esto permite que al cabo del período de intervención sea posible obtener de seguro una cosecha.

El proyecto se justifica en cuanto su diseño y funcionamiento promueven una estrategia de desarrollo de capacidades, esfuerzo y participación activa de los beneficiarios en la mejora de la calidad de vida del grupo familiar, y no descansa solamente en la entrega de beneficios asistencialistas ni cortoplacistas, como ha sido la tónica de los programas sociales de las últimas décadas.

Matriz de Marco Lógico

El programa de capacitación y empleo del emprendimiento social Cultiva Progreso se desglosará a través de la Matriz de Marco Lógico con el objetivo de proveer a futuros inversionistas, ya sean

privados o el gobierno, una herramienta para evaluar el desempeño del programa. El desglose comenzará describiendo el fin del programa, luego el propósito con sus componente y finalmente los indicadores.

- El **fin** del proyecto es contribuir en la superación de la pobreza.
- El **propósito** del proyecto es que familias que viven en condición de pobreza cuenten con una fuente sustentable de ingresos que les permita aumentar los ingresos del núcleo familiar.
- Para cumplir con el propósito del proyecto es necesario que se desarrollen tres **componentes** con sus respectivas actividades. Ellos son:
 - i) Entregar capacitación a los beneficiarios en temas de cultivo de productos agrícolas orgánicos.
 - ii) Comercializar los productos agrícolas orgánicos producidos por los beneficiarios.
 - iii) Acompañar a los beneficiarios durante la ejecución del programa.

El propósito del proyecto y sus componentes serán evaluados a través de los indicadores descritos en la Tabla 1.

Tabla 1

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES	
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo
PROPÓSITO: Que familias que viven en condición de pobreza cuenten con una fuente sustentable de ingresos que les permita aumentar los ingresos del núcleo familiar	1) Eficacia/Resultado Porcentaje de los ingresos familiares aportados por el beneficiario como consecuencia del programa.	1) Ingresos totales recibidos por el beneficiario/Total de ingresos familiares
	2) Eficacia/Producto Deserción	2) (Suma de beneficiarios que no cumplieron el programa *100)/Suma de beneficiarios que comenzaron el programa
	3) Eficacia/Resultado Variación del ingreso per cápita de los beneficiarios.	3) (Ingreso p/c promedio mensual beneficiarios ex post programa - Ingreso p/c promedio mensual beneficiarios ex ante programa)/ Ingreso p/c promedio mensual beneficiarios ex ante programa

	4) Eficacia/Resultado Variación en el número de personas pobres entre los beneficiarios.	4) (Número beneficiarios pobres (**)) ex post programa – Número beneficiarios pobres ex ante programa)/Número beneficiarios pobres ex ante programa
COMPONENTE 1: Entregar capacitación a los beneficiarios en temas de cultivo de productos agrícolas.	1) Eficiencia/Producto Grado de aprendizaje del beneficiario en la capacitación.	1) (Suma preguntas respondidas con "Sí" ex post capacitación - Suma preguntas respondidas con "Sí" ex ante capacitación)/Total de preguntas
	2) Calidad/Producto Grado de conformidad de los beneficiarios con la capacitación.	2) Suma de beneficiarios conformes con la capacitación/ Total de asistentes a la capacitación
COMPONENTE 2: Venta de los productos agrícolas producidos por los beneficiarios.	1) Eficiencia/Producto Porción de los productos agrícolas efectivamente vendidos.	1) Suma de unidades vendidas/Total de unidades producidas
	2) Eficiencia/Producto Capacidad de negociación del equipo de trabajo como margen de ganancia.	2) (Precio de venta del producto a mayorista - Precio de mercado del producto a mayorista)/Precio de mercado del producto a mayorista > 0

<p>COMPONENTE 3: Realizar seguimiento a los beneficiarios durante la duración del programa.</p>	<p>1) Calidad/Producto Grado de conformidad de los beneficiarios con la asesoría.</p>	<p>1) Promedio de notas que los beneficiarios ponen al experto en distintos aspectos durante el programa.</p>
--	---	---












La descripción de las actividades asociadas a cada componente pueden ser encontradas en el Anexo 8.1.












Modelo de Negocios

El modelo de negocios se describirá siguiendo la lógica del Modelo de Negocios Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Business Model Generation, que en nueve segmentos permiten describir en forma general la idea de negocios. Los segmentos son: clientes, canales de distribución y comunicaciones, relación con el cliente, propuesta de valor, recursos claves, actividades claves, socios claves, estructura de costos y flujo de ingreso. Adicionalmente, en una versión ampliada se incluyen dos segmentos más al considerar un negocio cuya misión es la creación de valor para la sociedad (emprendimiento social): costos sociales y medioambientales y beneficios sociales y medioambientales.

En el emprendimiento social Cultiva Progreso se distinguen dos clientes: los beneficiarios del programa y los consumidores finales de los productos agrícolas.

A continuación se describirá en forma gráfica el Canvas para cada cliente.

<p>SOCIOS CLAVES </p> <p>Actividades que se externalizan y recursos que se adquieren fuera de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de El Monte • Juntas de vecinos de la comuna • Empresas comprometidas con el desarrollo de la comuna 	<p>ACTIVIDADES CLAVES </p> <p>Actividades fundamentales para el desarrollo del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacitaciones • Seguir y entregar feedback a los beneficiarios • Concretar la venta de los productos 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Problema que resuelve tu propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregarle conocimientos, herramientas e insumos al beneficiario relacionados al desarrollo de cultivos a pequeña escala para que lo desarrolle en su terreno como un medio para aumentar los ingresos de su núcleo familiar. • Ofrecerle un nexo comercial y de distribución entre él (productor) y el cliente final • Brindarle una estrategia de marketing que de valor a los productos agrícolas que produzca.. 	<p>RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR </p> <p>Tipo de relación con cada uno de los segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación directa, cercana y continua. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES </p> <p>Uno o varios segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitantes de la comuna de El Monte que vivan en condición de pobreza, estén desempleados y cuenten con un espacio físico para producir productos agrícolas orgánicos en sus terrenos..
<p>RECURSOS CLAVES </p> <p>Medios necesarios para ofrecer y entregar mi propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitador • Supervisor • Equipo Comercial • Herramientas e insumos. 			<p>CANALES </p> <p>Cómo llego a mis clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. Se entrega el servicio en el lugar donde vive el beneficiario 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <p>Elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los costos del proyecto provienen de: <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos (capacitador, supervisor, ejecutivo de ventas y administrador). • Compra de herramientas e insumos. 		<p>FLUJO DE INGRESOS </p> <p>Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos del proyecto provendrán de convenios con el Estado, donaciones y la venta de los productos producidos por los beneficiarios. De la venta un porcentaje irá directamente a los beneficiarios y otro al mantenimiento del negocio. 		
<p>COSTOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES </p> <p>Cómo afecta mi propuesta al medioambiente y a la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El costo social asociado al proyecto es que beneficiarios potenciales no podrán formar parte del programa en una primera etapa por los costo que implica incluir a un beneficiario más. 		<p>BENEFICIOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES </p> <p>Cómo beneficia mi propuesta al medioambiente y a la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El beneficio social asociado al proyecto es que se generará una fuente de empleo e ingresos para la comuna. • Los beneficios medioambientales son que se recuperará tierras con potencial agrícola y se enriquecerá la tierra producto de la producción orgánica. 		

<p>SOCIOS CLAVES </p> <p>Actividades que se externalizan y recursos que se adquieren fuera de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Municipalidades • Empresas transportistas. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES </p> <p>Actividades fundamentales para el desarrollo del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar nexos con las ferias orgánicas y municipios (ferias libres). • Llevar los productos a las ferias. • Generar estrategia de marketing para maximizar los beneficios del emprendimiento. 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Problema que resuelve tu propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer verduras orgánicas de primer nivel. Esto será la diferenciación del emprendimiento, pues se busca entregar productos que cumplan con los estándares necesarios para poder obtener un alto retorno y satisfacer la necesidad del nicho seleccionado. 	<p>RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR </p> <p>Tipo de relación con cada uno de los segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación indirecta a través del canal. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES </p> <p>Uno o varios segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que consuman productos orgánicos y asistan a ferias de productos orgánicos.
<p>RECURSOS CLAVES </p> <p>Medios necesarios para ofrecer y entregar mi propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo de Ventas que genere los lazos comerciales. • Supervisor que asegure que los productos al finalizar el programa sean de primera calidad. 		<p>CANALES </p> <p>Cómo llego a mis clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo. Los productos llegarán a los clientes por medio de ferias de productos orgánicos. 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <p>Elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El costo con respecto al cliente final proviene de: <ul style="list-style-type: none"> • Medio de transporte o "flete". • Costo de participar en la feria. 		<p>FLUJO DE INGRESOS </p> <p>Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos provendrán de la venta de productos agrícolas. 		
<p>COSTOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES </p> <p>Cómo afecta mi propuesta al medioambiente y a la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen costos asociados al proyecto en éstos ámbitos. 		<p>BENEFICIOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES </p> <p>Cómo beneficia mi propuesta al medioambiente y a la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El beneficio social asociado al proyecto es que ofrecerá a la comunidad verduras orgánicas beneficiosas para la salud. 		

Actores Relevantes

En éxito del emprendimiento dependerá en parte de actores que puedan facilitar o dificultar el cumplimiento de los objetivos de este. Tres actores fundamentales que podrían facilitar el cumplimiento de los objetivos son: la Municipalidad de El Monte, las juntas de vecinos y los medios de comunicaciones locales. En el contexto antes descrito, la Municipalidad resulta un aliado en la implementación del proyecto agrícola, ya que se asume que busca el bienestar de los habitantes de la comuna y apoyarán al emprendimiento en la generación de empleo. El objetivo del bienestar es también la principal preocupación de las juntas de vecino por lo que se les considera aliados. Además de estar a favor del emprendimiento, son el nexo más directo con los beneficiarios. Los medios de comunicaciones locales podrían ser aliados potenciales ya que podrían ser uno de los nexos para invitar a la comunidad a participar del emprendimiento y difundir los logros a medida que se vayan alcanzando los objetivos.

Fases del emprendimiento

1° etapa: RECAUDACIÓN DE FONDOS

- Se realizarán nexos con empresas privadas, municipios y entidades públicas para levantar financiamiento y poder comenzar con el emprendimiento como tal.
- Se reclutará al equipo de trabajo necesario para el desarrollo del emprendimiento (equipo administrativo y de negocios, capacitador y supervisor).

2° etapa: TESTEO

- Se comenzará el emprendimiento con 12 beneficiarios por ciclo que cumplirán las condiciones descritas en la descripción del emprendimiento.
- Durante esta etapa se comenzará a crear y concretar nexos con potenciales compradores de los productos agrícolas producidos por los beneficiarios.
- Se comenzará a generar la estrategia de marketing que apoyará la venta de los productos.
- La etapa de testeo se dará por finalizada una vez vendida la primera producción.

3° etapa: PUESTA EN MARCHA

- Se aumentará el número de beneficiarios progresivamente.
- Se realizará campaña una mediática para dar a conocer el emprendimiento social.

4° etapa: RECONOCIMIENTO

- El emprendimiento social será reconocido como tal por los consumidores finales y distribuidores de los productos.

Última etapa: FORMALIZACIÓN

- Se formalizará el emprendimiento como una cooperativa agrícola auto gestionada por quienes comenzaron como beneficiarios del programa.

5. Evaluación del Emprendimiento

5.1. Evaluación Privada – flujo de caja privado

La Evaluación Privada se llevará a cabo siguiendo el análisis de costo-beneficio descrito en el marco teórico.

Inversión Inicial.

La inversión inicial del emprendimiento está dada por materiales publicitarios para el punto de venta y el stand de venta en sí.

1. Pendón publicitario impreso de 180x70 cm.: tiene un valor de CL\$11.000 en el sitio web “mercadolibre.cl” y se estima su vida útil en 6 años. La estimación de la vida útil se realiza en base a la garantía del producto ofrecida por el vendedor. Su depreciación anual, siguiendo un esquema de depreciación lineal es de CL\$1.833.
2. Lienzo publicitario impreso de 180x75 cm.: tiene un valor de CL\$6.300 en el sitio web “mercadolibre.cl” y se estima su vida útil en 6 años de acuerdo a la garantía ofrecida por el productor. Su depreciación anual es de CL\$1.050.
3. Mesa de 180x80x75 cm de altura: tiene un valor de CL\$40.000 en el sitio web “mercadolibre.cl” y se estima su vida útil en 7 años de acuerdo a la Nueva Tabla de Vida Útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado del Servicio de Impuestos Internos. Su depreciación anual es de CL\$5.714.
4. Toldo de 200x200x200 cm con publicidad: tiene un valor de CL\$90.000 en el sitio web “mercadolibre.cl” y se estima su vida útil en 5 años de acuerdo a la garantía ofrecida por el productor. Su depreciación anual es de CL\$18.000.

Demanda

La demanda por productos orgánicos la componen aproximadamente el 60% de los individuos del primer quintil, de entre 30 y 50 años, según el Estudio del Mercado Nacional de Agricultura

Orgánica encargado por la ODEPA a EMG Consultores. A nivel nacional la demanda la componen 525.098 personas (CASEN 2011) que consumirán 12.602.352 lechugas al año². A nivel de la región Metropolitana la demanda la componen 205.873 personas (CASEN 2011) que consumirán 4.940.952 lechugas al año. En base a estas estadísticas es posible afirmar que existe una demanda suficiente para vaciar la producción ofrecida por el proyecto que no supera las 50.000 unidades al quinto año de funcionamiento.

Período de ejecución

El período de ejecución del programa es de 3 meses, en el cual los beneficiarios serán capacitados en prácticas agrícolas y acompañados durante todo el proceso de producción. El período de ejecución finaliza con la venta de la producción del beneficiario que se estima en 60 unidades de lechugas.

Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación del emprendimiento es de 5 años. Se considera dicho horizonte debido a que se piensa formalizar el emprendimiento como una Cooperativa Agrícola al quinto año de funcionamiento, una vez que el emprendimiento sea autosustentable.

Precios

El precio que enfrenta el emprendimiento es el precio de mercado de las lechugas orgánicas que se estima en CL\$1.200. El precio de las hortalizas orgánicas tiende a ser entre un 40 y 80% superior al precio de las hortalizas cultivadas tradicionalmente (Instituto de Investigaciones Agropecuarias, 2012)

Ingresos

Los ingresos del emprendimiento están dados por la venta de las lechugas producidas por los beneficiarios. El ingreso del emprendimiento corresponde a CL\$1.200 por lechuga. Durante el primer año se espera producir 5.760 lechugas, que producirán un ingreso bruto de CL\$6.912.000.

² En base al consumo de una familia de 4 personas que consume 8 unidades al mes (ODEPA, 2012).

Año tras año la producción de lechugas irá escalando hasta llegar a 42.624 lechugas al quinto año de ejercicio a medida que más beneficiarios se unan al proyecto, la producción producirá un ingreso bruto de CL\$57.568.425. En la Tabla 2 se puede observar la producción por año y el ingreso que produce.

Tabla 2

AÑO	N° BENEFICIARIOS	PRODUCCIÓN	INGRESO
1	38	\$ 5.760	\$ 6.912.000
2	77	\$ 10.368	\$ 12.814.848
3	115	\$ 24.192	\$ 30.798.351
4	144	\$ 33.408	\$ 43.806.988
5	192	\$ 42.624	\$ 57.568.425

Costos

Los costos del emprendimiento están dados por el desarrollo del programa de capacitación y seguimiento a los beneficiarios, el mantenimiento de la administración del emprendimiento, y el pago a los beneficiarios por su capital de trabajo.

1. Capacitación: por cada ciclo de programa, que tendrán una duración de 3 meses cada uno, se desarrollarán 2 capacitaciones al inicio. Estas dos capacitaciones tienen un valor de CL\$50.000 y se estima que al año se realizarán 4 ciclos de programa, lo que da un costo anual de CL\$200.000.
2. Asesorías: por cada ciclo de programa se desarrollarán 4 asesorías a cada beneficiario en su hogar. Cada asesoría tendrá una duración de 45 minutos y se estima el costo por hora en una UF, lo que da un costo por beneficiario de CL\$69.810. Por ciclo, con 10 beneficiarios cada uno, el costo de las asesorías asciende a CL\$689.100, lo que se traduce en un costo anual de CL\$2.756.400.
3. Flete: por ciclo se consideran dos fletes que transportarán los productos producidos al punto de venta. El costo de cada flete se estima en CL\$21.410, de los cuales CL\$6.410

corresponden al precio del combustible y CL\$15.000 al precio cobrado por el transportista. Por año se estima un costo de CL\$171.280.

4. Publicidad: por ciclo se estima un costo CL\$3.250 en volantes publicitarios que serán entregados en el punto de venta. Por año se estima un costo de CL\$13.000.
5. Administrador: tendrá un sueldo mensual bruto de CL\$600.000, que se traduce en un costo anual de CL\$7.200.000.
6. Encargado Área Comercial: tendrá un sueldo mensual bruto de CL\$600.000, que se traduce en un costo anual de CL\$7.200.000.
7. Compra de lechuga a beneficiarios: se pagará CL\$360 pesos por unidad producida a los beneficiarios (30% del precio de mercado). Se estima que por ciclo se pagará CL\$21.600 a cada beneficiario correspondiente a una producción estimada de 60 lechugas, que se traduce en un costo de CL\$216.000 por ciclo equivalente a 600 lechugas. Este costo irá aumentando a medida que más beneficiarios se unan al emprendimiento y quienes ya fueron beneficiarios del programa sigan vendiendo su producción por medio de la plataforma de ventas del emprendimiento. En la Tabla 3 se puede observar el costo estimado por cada año del período de evaluación del proyecto:

Tabla 3

AÑO	Nº BENEFICIARIOS	PRODUCCIÓN	COSTO POR AÑO
1	38	\$ 5.760	\$ 2.073.600
2	77	\$ 10.368	\$ 3.732.480
3	115	\$ 24.192	\$ 8.709.120
4	144	\$ 33.408	\$ 12.026.880
5	192	\$ 42.624	\$ 15.344.640

En el Anexo 8.2 se encuentra además la proyección del aumento progresivo de los beneficiarios y su producción que se estimó en base al supuesto de que el 80% de los beneficiarios termina el programa exitosamente y continúa vendiendo su producción por

medio de la plataforma de venta del emprendimiento hasta el fin del horizonte de evaluación.

8. Costo por no pago: al comenzar el ciclo a cada beneficiario se le venderá un kit de insumos y herramientas con un valor de CL\$25.845 para que comience a producir productos agrícolas en su terreno. La descripción del kit se puede encontrar en el Anexo 8.3 Los beneficiarios podrán pagar el valor en dos cuotas: la primera al tercer mes de comenzado al programa y la segunda, al sexto mes. La primera cuota será equivalente al pago que recibirán los beneficiarios por su producción (CL\$21.600) y la segunda al monto restante (CL\$4.245). En base a estadísticas de CORFO que indican que la tasa de morosidad en microcréditos es de 3%³, se estima un costo por no pago de CL\$9.304 por ciclo, que se traduce en un costo anual de CL\$37.217.

Beneficio

El emprendimiento tiene beneficios positivos en el 4° y 5° año de funcionamiento, equivalente a CL\$4.368.332 y CL\$10.874.147 respectivamente. En la Tabla 4 se puede observar la utilidad antes de impuestos para cada año.

Tabla 4

AÑO	PRODUCCIÓN	INGRESO	COSTO	DEPRECIACIÓN	UTILIDAD ANTES DE IMPTO.
1	5.760	\$ 6.912.000	\$ 20.419.028	\$ 26.598	-\$ 13.533.625
2	10.368	\$ 12.814.848	\$ 25.481.142	\$ 27.396	-\$ 12.693.690
3	24.192	\$ 30.798.351	\$ 32.721.980	\$ 28.217	-\$ 1.951.846
4	33.408	\$ 43.806.988	\$ 39.409.592	\$ 29.064	\$ 4.368.332
5	42.624	\$ 57.568.425	\$ 46.664.342	\$ 29.936	\$ 10.874.147

³

Tasa obtenida de http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/1/36861/CORFOMicroempresa_y_Cooperativismo_enChile.pdf, consultado el 19 de diciembre de 2013.

Tasa privada de descuento

La tasa privada de descuento utilizada es 6,53%. Dicha tasa fue calculada a través de CAPM considerando como activo libre de riesgo los Bonos del Banco Central de Chile en pesos (BCP) a 5 años (retorno de 5,57%⁴), el retorno del mercado representado por el IPSA (11,79%⁵) y el beta considerando el promedio de los betas individuales de empresas del rubro agrícola que cotizan en la bolsa, corregido por el nivel de apalancamiento promedio de estas empresas y por impuestos (0,1864⁶).

VAN y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) del emprendimiento calculado en un horizonte de evaluación de cinco años es de (-)CL\$16.128.975. En base a este indicador, los supuestos y estimaciones realizadas no es conveniente desarrollar el proyecto desde la perspectiva del inversionista.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de -23%. Ello implica que el proyecto tendría que tener una tasa de descuento negativa de -23% o inferior para que el VAN privado fuese positivo, lo que no es viable.

⁴ Se calculó el retorno promedio desde enero de 2009 a noviembre de 2013. Se asume que la rentabilidad promedio de los últimos 5 años se mantendrá los próximos 5 años.

⁵ Se calculó el retorno promedio del mercado desde enero de 2012 a mediados de diciembre de 2013.

⁶ Se calculó considerando siete sociedades anónimas del sector agrícola que cotizan en la bolsa de Santiago, cuyo apalancamiento promedio es de 89,74%.

5.2. Evaluación Social – flujo de caja social

Descripción Proyecto

Como ya se describió antes, el programa consiste en entregar capacitación a habitantes de comunas con tradición agrícola que vivan en situación de pobreza y pertenezcan a la Población en Edad de Trabajar (PEA) para que produzcan productos orgánicos en las inmediaciones de sus viviendas. El fin del proyecto es mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y contribuir a superar la pobreza en la comuna elegida.

Beneficios del Programa

El programa tiene múltiples beneficios tanto para el beneficiario y su núcleo familiar, como para la comunidad en que vive.

El beneficio principal que busca generar el programa es que el beneficiario cuente con una fuente adicional de ingresos para complementar los ingresos familiares. Esta fuente será sustentable en la medida que el beneficiario, su familia y su comunidad se comprometan con la producción agrícola.

A nivel familiar, el emprendimiento fortalecerá las relaciones entre los miembros de la familia, sacará a los jóvenes de las calles, en la medida que los padres les deleguen responsabilidades, y fortalecerá la identidad familiar.

En lo personal, el programa traerá consigo una mejor valoración personal al sacar a la luz recursos de los beneficiarios que se encontraban ocultos, demostrando que pueden alcanzar metas y cumplir objetivos. Además, les dará la oportunidad de poner en práctica los conocimientos que adquieran en las capacitaciones y transmitirlos a sus familias y vecinos, transformándose en un referente para otros. Es importante que destacar que la valoración personal y la actitud de superación pueden ayudar a romper el círculo de la pobreza.

A nivel de la comunidad, el programa fortalecerá las relaciones interpersonales de los vecinos, mejorará la valoración que tienen del lugar donde viven y generará una identidad común en pro de alcanzar objetivos comunes. Todo esto repercutirá en que los vecinos se cuiden entre ellos y por lo tanto hagan frente a la delincuencia, mejorando también, la calidad de vida de toda la comunidad.

De los beneficios antes descritos es posible cuantificar y valorar los ingresos que recibirá el beneficiario producto de la venta de su producción agrícola, en base a este beneficio se llevará a cabo el análisis costo-beneficio.

VAN

Antes de construir el flujo se ajustaron los precios siguiendo las recomendaciones descritas en el marco teórico en la sección de análisis de costo-beneficio de la evaluación social. Los ajustes realizados fueron los siguientes:

1. Se ajustó el precio de la mano de obra según su calificación. Los honorarios del capacitador, supervisor, administrador y el encargado del área comercial, se corrigieron por el factor de corrección para la mano de obra calificada, 0,98. El pago a los beneficiarios por su mano de obra en la producción de los productos agrícolas se corrigió por el factor de corrección para la mano de obra semi calificada, 0,68.
2. El precio del combustible utilizado en el flete se corrigió por el precio social del petróleo diésel de CL\$480 y el honorario del transportista se corrigió por el factor de corrección para la mano de obra semi calificada, 0,68.

Una vez corregidos los precios se construyeron los flujos de costos descontados por la tasa de descuento social que corresponde al 6%, tasa estimada a partir del estudio “Cálculo de la Tasa Social de Descuento”, MIDEPLAN (2002), actual Ministerio de Desarrollo Social.

El VAN para el emprendimiento social Cultiva Progreso es de (-)CL\$783.573 y beneficia a 192 personas al cabo de 5 años de ejercicio, ya que se asume que de los 12 beneficiarios que

comienzan el programa el 80% de ellos lo cumple exitosamente y continúa vendiendo su producción por medio de la plataforma de venta del proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de -1%. Ello implica que el proyecto tendría que tener una tasa de descuento negativa de -1% o inferior para que el VAN social fuese positivo.

A pesar de que los indicadores para el análisis costo-beneficio indican que el proyecto no es viable, al compararlo con la evaluación privada se observa que el proyecto es más atractivo desde el punto de vista social. Cabe destacar que en la evaluación social no fue posible cuantificar todos los beneficios que el proyecto genera, por lo que se presume que cuantificando todos los beneficios el proyecto sí sería rentable. Otro punto a destacar es que el VAN social cercano a cero indica que sensibilizando en relación a alguna variable el proyecto podría ser rentable.

Efectos Indirectos y Externalidades

Los efectos indirectos refieren a los posibles cambios en la producción de otros bienes que no están relacionados directamente con el proceso productivo y con la cantidad ofrecida por el emprendimiento Cultiva Progreso. Representan el cambio que podría generar nuestro proyecto por cambios en el precio en el mercado del producto o de los insumos.

La producción del emprendimiento será muy marginal dentro de una industria que produce cientos de unidades todos los días, por lo que Cultiva Progreso no producirá efectos indirectos en el mercado de la lechuga orgánica.

El emprendimiento provocará como externalidad la recuperación de tierras con potencial agrícola que estaban en desuso y beneficios para la salud de los consumidores de los productos orgánicos, que al ser productos producidos sin pesticidas ni químicos conservan todas las propiedades de la verdura.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se llevará a cabo sensibilizando en base al número de asesorías por beneficiario, la producción por beneficiario y el número de beneficiarios.

Al considerar 3 asesorías, en vez de 4, el VAN social aumenta a CL\$3.442.332 con una TIR de 5%. A pesar de obtener un VAN positivo, el proyecto no es viable porque la TIR está por debajo de la Tasa de Descuento Social de 6% y se busca que tanto el VAN como la TIR indiquen que el proyecto es viable.

El análisis de sensibilidad con respecto a la producción por beneficiario se realiza aumentando la producción individual desde 60 (escenario base) a 65 unidades, como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5

PRODUCCIÓN POR BENEFICIARIO	VAN	TIR
60	-\$ 783.573	-1%
61	\$ 728.087	1%
62	\$ 2.239.747	3%
63	\$ 3.751.408	5%
64	\$ 5.263.068	8%
65	\$ 6.774.728	10%

De la Tabla 5 se observa que aumentando la producción individual progresivamente el VAN social aumenta al igual que la TIR. El proyecto es viable a partir de una producción de 64 unidades por beneficiario, ya que se obtiene una rentabilidad positiva indicada por el VAN mayor que cero y la TIR por sobre la Tasa de Descuento Social de 6%.

El análisis de sensibilidad con respecto a los beneficiarios por ciclo se realiza aumentando el número de beneficiarios desde 12 (escenario base) hasta 15, como se muestra en la Tabla 6:

Tabla 6

BENEFICIARIO POR CICLO	VAN	TIR
12	-\$ 783.573	-1%
13	\$ 5.355.422	8%
14	\$ 11.494.417	16%
15	\$ 17.633.412	24%

De la Tabla 6 se observa que aumentando el número de beneficiario por ciclo progresivamente el VAN social aumenta al igual que la TIR. Es proyecto es viable al aumentar en un beneficiario el escenario base, es decir, 13 beneficiarios por ciclo, ya que se obtiene una rentabilidad positiva indicada por el VAN mayor que cero y la TIR por sobre la Tasa de Descuento Social de 6%.

El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto es sensible a los costos, pero más a la cantidad de beneficiarios y su producción. Al aumentar la producción total, ya sea porque aumenta la producción individual o porque más beneficiarios son parte del proyecto en cada ciclo, el VAN social aumenta al igual que la TIR, indicando que el proyecto sí es viable al modificar marginalmente las variables indicadas antes.

En base al análisis de sensibilidad, el escenario más factible para el proyecto es que los beneficiarios por ciclo sean 13 en vez de 12 y no aumentar la producción individual, ya que el espacio físico para cultivar estará limitado por el terreno de la vivienda del beneficiario y sólo se exige que éste cuente con al menos 2 metros cuadrados de superficie para participar del programa.

6. Conclusiones

A pesar de que el emprendimiento social Cultiva Progreso no es rentable desde una perspectiva privada, sí lo es desde la óptica de la evaluación social al sensibilizar en relación a la producción por beneficiario y el número de beneficiarios por ciclo. El escenario más promisorio para el proyecto es que 13 personas participen del programa en cada ciclo.

Desde la perspectiva de la evaluación privada, el emprendimiento podría ser rentable al prolongar el período de evaluación, ya que a partir del cuarto año comienza a generar beneficios positivos.

Desde la perspectiva de la evaluación social, el emprendimiento es una buena opción para contribuir a superar la pobreza en cuanto ofrece una fuente de ingresos sustentable de ingresos monetarios para los beneficiarios.

Si bien el emprendimiento no es una solución definitiva para el desempleo, sí puede contribuir a la superación de la pobreza al proveer a los beneficiarios de capacitación, autovaloración, espíritu de superación, cohesión social y evidentemente, ingresos monetarios adicionales, que bordearían los CL\$7.200 cada mes.

El emprendimiento, puede ser el primer paso para generar progreso en la comuna, ya que se puede transformar en un modelo a seguir para otros vecinos. Además, podrían incluirse de lleno a la plataforma comercial pequeños agricultores que no tienen los medios económicos para vender su producción en mercados donde puedan acceder a un mejor precio. Ofrecerles a ellos una plataforma de venta podría convertirse en una fuente adicional de ingresos para el emprendimiento que podrían ayudar a paliar los altos costos de los primeros años de funcionamiento.

Para finalizar, es relevante mencionar que los emprendimientos sociales pueden convertirse en una buena alternativa para solucionar problemas sociales con dineros del Estado, ya que al mismo tiempo que solucionan las problemáticas, generan valor para la sociedad. En este contexto, es

relevante una herramienta que sea capaz de valorar los beneficios sociales que produce un emprendimiento social, a la vez que valora la parte comercial del emprendimiento, para que el Estado cuente con una herramienta que le permita discernir entre distintas alternativas.

7. Bibliografía

- Administradora de Fondos de Cesantía de Chile (AFC Chile). (s.f.). *Seguro de Cesantía*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de <http://www.afcchile.cl/AFC/frameset.asp?orden=1>
- Center for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). (s.f.). *What is Social Entrepreneurship?* Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de <http://www.caseatduke.org/about/sedefinition.htm>
- CEPAL. (Agosto de 2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. *Manual 39*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (Noviembre de 2011). El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales, Aplicación Metodológica. *Manual 15*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (Abril de 2011). Formulación de Programas con la Metodología del Marco Lógico. *Manual 68*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Dees, G. (31 de Octubre de 1998). *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- EMG Consultores para Odepa. (2007). *Estudio del mercado nacional de agricultura orgánica*. Santiago de Chile: ODEPA.
- Fundación para la Innovación Agraria. (2011). *Resultados y Lecciones en Diagnóstico y prevención de Enfermedades en la Lechuga: Proyecto de Innovación en en Región de Coquimbo y Región Metropolitana, Hortalizas y Tubérculos*.
- Instituto de Investigaciones Agropecuarias. (2012). *Producción Hortofrutícola Orgánica*. En C. R. Quilamapu. Chillán, Chile.
- Kao, R. W. (1993). Defining entrepreneurship; past, present and? *Creativity and Innovation Management, 2(1)*. Basil Blackwell Ltd.

- Larrañaga, O. (2010). Las nuevas políticas de protección social en perspectiva histórica. En O. Larrañaga, & D. Contreras, *Las nuevas políticas de protección social*. Santiago de Chile.
- Larrañaga, O., Contreras, D., & Ruiz Tagle, J. (2009). Evaluación de impacto de Chile Solidario para la primera cohorte de participantes. *PNUD, Chile*.
- Ministerio de Desarrollo Social. (Enero-Julio de 2012). *Informe Final Programa de Apoyo a Familias para el Autoconsumo*.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2012). *Reporte Comunal, comuna El Monte, Datos Generales*. Santiago: Observatorio Social.
- Ministerio de Desarrollo Social. (s.f.). *Chile Solidario*. Recuperado el Diciembre de 3 de 2013, de <http://www.chilesolidario.gob.cl/sist/sist1.php>
- Ministerio de Desarrollo Social. (s.f.). *Ingreso Ético Familiar*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2013, de <http://www.ingresoetico.gob.cl/que-es-ief/>
- Ministerio de Planificación. (s.f.). Metodología General de Preparación y Evaluación de Proyectos.
- ODEPA. (2012). *Diseño de Modelos de Negocio para el Mejoramiento de la Comercialización de Productos Hortícolas en Pequeños y Medianos Productores Agrícolas*. Santiago de Chile.
- Schumpeter, J. (1943). The theory of economic development. *Boston: Harvard University Press*.
- Subsecretaría del Trabajo. (s.f.). *Programas de Empleo*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de http://www.subtrab.trabajo.gob.cl/?page_id=101
- Tan, W. L. (2005). Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 353-365.
- Tan, W. L. (2007). Entrepreneurship as a Wealth Creation and Value-Adding Process. *Journal of Enterprising Culture.*, 15(2), 101-105.
- Unite for Sight. (s.f.). *Social Entrepreneurship Online Course, Module 1*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de <http://www.uniteforsight.org/social-entrepreneurship-course/module1>

8. Anexos

8.1. Matriz de Marco Lógico

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN: El programa busca mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias y contribuir a la superación de la pobreza.				1) Los beneficiarios están dispuestos a completar el programa y seguir siendo parte de la cooperativa. 2) Existe número suficiente de personas interesadas en el programa que permiten desarrollar una oferta de productos agrícolas suficiente para ingresar al mercado.
PROPÓSITO: Que familias que viven en condición de pobreza cuenten con una fuente	1) Eficacia/Resultado Porcentaje de los ingresos familiares aportados por el beneficiario como consecuencia del programa. 2) Eficacia/Producto	1) Ingresos totales recibidos por el beneficiario/Total de ingresos familiares 2) (Suma de	Estadísticas del programa Estadísticas	

<p>sustentable de ingresos que les permita aumentar los ingresos del núcleo familiar.</p>	<p>Deserción</p> <p>3) Eficacia/Resultado Variación del ingreso per cápita de los beneficiarios.</p> <p>4) Eficacia/Resultado Variación en el número de personas pobres entre los beneficiarios.</p>	<p>beneficiarios que no cumplieron el programa *100)/Suma de beneficiarios que comenzaron el programa</p> <p>3) (Ingreso p/c promedio mensual beneficiarios ex post programa - Ingreso p/c promedio mensual beneficiarios ex ante programa)/ Ingreso p/c promedio mensual beneficiarios ex ante programa</p> <p>4) (Número beneficiarios pobres (**) ex post programa - Número beneficiarios pobres ex ante programa)/Número personas pobres ex ante programa</p>	<p>del programa</p> <p>Estadísticas del programa.</p> <p>Estadísticas del programa.</p>	
<p>COMPONENTE 1: Entregar capacitación a los beneficiarios en temas de cultivo de productos agrícolas.</p>	<p>1) Eficiencia/Producto Grado de aprendizaje del beneficiario en la capacitación.</p> <p>2) Calidad/Producto Grado de conformidad de los beneficiarios con la capacitación.</p>	<p>1) (Suma preguntas respondidas con "Sí" es post capacitación - Suma preguntas respondidas con "Sí" ex ante capacitación)/Total de preguntas</p> <p>2) Suma de beneficiarios conformes con la capacitación/ Total de asistentes a la capacitación</p>	<p>Estadísticas del programa (encuesta antes y después de la capacitación sobre conocimientos relacionados al cultivo)</p> <p>Estadísticas del programa (encuesta luego de realizada la capacitación)</p>	

<p>ACTIVIDADES COMPONENTE 1:</p>	<p>1) Contratar experto en micro cultivo que realice las capacitaciones (una teórica sobre técnicas de cultivo, procedimientos y cuidado de las plantas y otra práctica sobre construcción de huertos y siembra de plantas) y el seguimiento a los beneficiarios durante la duración del programa (el experto seguirá el proceso de cultivo brindando asesorías al beneficiario). Su labor finalizará en el momento de la primera cosecha.</p> <p>2) Ofrecer el programa a municipios y desarrollar alianza con ellas para que faciliten información sobre posibles beneficiarios e infraestructura donde realizar la 1° capacitación.</p> <p>3) Desarrollar alianza con juntas de vecinos que quieran implementar el proyecto en su comunidad y puedan facilitar infraestructura para realizar la 2° capacitación.</p> <p>4) Invitar a los posibles beneficiarios a participar del</p>			
---	---	--	--	--

	<p>programa y contarles los beneficios de él.</p> <p>5) Organizar las capacitaciones en conjunto con el municipio y las juntas de vecinos.</p> <p>6) Realizar 1° capacitación teórica en dependencias municipales.</p> <p>7) Realizar 2° capacitación práctica en dependencias de la junta de vecinos.</p>			
<p>COMPONENTE 2: Venta de los productos agrícolas producidos por los beneficiarios.</p>	<p>1) Eficiencia/Producto Porción de los productos agrícolas efectivamente vendidos.</p> <p>2) Eficiencia/Producto Capacidad de negociación del equipo de trabajo como margen de ganancia.</p>	<p>1) Suma de unidades vendidas/Total de unidades producidas</p> <p>2) (Precio de venta del producto a mayorista - Precio de mercado del producto a mayorista)/Precio de mercado del producto a mayorista > 0</p>	<p>Estadísticas del programa.</p> <p>Estadísticas del programa.</p>	
<p>ACTIVIDADES COMPONENTE 2:</p>	<p>1) Conformar el equipo de trabajo que debe estar formado por un administrador y una persona encargada del área comercial.</p> <p>2) Desarrollar la estrategia de marketing que involucra: producto, precio, plaza y promoción. La estrategia será desarrollada por el equipo de trabajo.</p>			

	<p>3) Desarrollar los nexos necesarios para vender los productos en lugares donde puedan ser vendidos a un precio sobre el precio de mercado.</p> <p>4) Recolectar los productos producidos por los beneficiarios.</p> <p>5) Rotular y envasar los productos.</p> <p>6) Transportar los productos al lugar de venta.</p> <p>7) Pagar a los beneficiarios del programa por sus productos vendidos.</p>			
<p>COMPONENTE 3: Realizar seguimiento a los beneficiarios durante la duración del programa.</p>	<p>1) Calidad/Producto Grado de conformidad de los beneficiarios con la asesoría.</p>	<p>1) Promedio de notas que los beneficiarios ponen al experto en distintos aspectos durante el programa.</p>	<p>Estadísticas del programa (encuesta anónima a los beneficiarios luego de cada asesoría)</p>	
<p>ACTIVIDADES COMPONENTE 3:</p>	<p>1) Programar las asesorías con los beneficiarios en su domicilio (coordinar día y hora).</p> <p>2) Realizar asesorías a la 1°, 4°, 8° y 12° semana. El experto resuelve dudas y guía el proceso de producción de los productos agrícolas.</p>			

(*) Se considerará que el beneficiario cumplió el programa una vez que su primera cosecha fue vendida y recibió su pago por ella.

() Calculado por medio del método de la línea de la pobreza.**

8.2 Proyección beneficiarios y producción

PROYECCIÓN BENEFICIARIOS Y PRODUCCIÓN						
PERÍODO	BEN*	BFEP**	SUMA BFEP	PROD.*** BEN	PROD. TOTAL	SUMA PROD.
MES 1/3	12	10	10	60	576	576
MES 4/6	12	10	19	60	1.152	1.728
MES 7/9	12	10	29	60	1.728	3.456
MES 10/12	12	10	38	60	2.304	5.760
AÑO 1			38			5.760
MES 13/15	12	10	48	60	2.880	2.880
MES 16/18	12	10	58	60	3.456	6.336
MES 19/21	12	10	67	60	4.032	10.368
MES 22/24	12	10	77	60	4.608	
AÑO 2			77			10.368
MES 25/27	12	10	86	60	5.184	5.184
MES 28/30	12	10	96	60	5.760	10.944
MES 31/33	12	10	106	60	6.336	17.280
MES 34/36	12	10	115	60	6.912	24.192
AÑO 3			115			24.192
MES 37/39	12	10	125	60	7.488	7.488
MES 40/42	12	10	134	60	8.064	15.552
MES 43/45	12	10	144	60	8.640	24.192
MES 46/48	12	10	154	60	9.216	33.408
AÑO 4			144			33.408
MES 49/51	12	10	163	60	9.792	9.792
MES 52/54	12	10	173	60	10.368	20.160
MES 55/57	12	10	182	60	10.944	31.104
MES 58/60	12	10	192	60	11.520	42.624
AÑO 5			192			42.624
*BEN: BENEFICIARIO						
**BFEP: BENEFICIARIO FINALIZA EXITOSAMENTE EL PROGRAMA						
***PROD.: PRODUCCIÓN						

8.3 Kit de Insumos y Herramientas

INSUMOS Y HERRAMIENTAS PARA PRODUCIR 60 UNIDADES	CANTIDAD	PRECIO
SEMILLAS (PQTE)	1	\$ 1.850
JABÓN INSECTICIDA (CC)	1	\$ 5.500
HUMUS (KG)	18	\$ 2.700
TIERRA BIOLÓGICA COMPOST (LT)	52,5	\$ 3.336
ARENA GRUESA (KG)	100,8	\$ 2.879
SET DE 3 HERRAMIENTAS DE MANGO CORTO	1	\$ 3.590
AZADILLA DE 2 PUNTAS	1	\$ 5.990
	COSTO PARA BENEFICIARIO	\$ 25.845

8.4 Flujo de caja privado

FLUJO DE CAJA PRIVADO					
	1	2	3	4	5
	AÑO 1	AÑO 2 C/INFLACIÓN	AÑO 3 C/INFLACIÓN	AÑO 4 C/INFLACIÓN	AÑO 5 C/INFLACIÓN
INGRESOS					
VENTA LECHUGAS	\$ 8.640.000	\$ 16.018.560	\$ 38.497.939	\$ 54.758.735	\$ 71.960.531
INGRESOS TOTALES	\$ 8.640.000	\$ 16.018.560	\$ 38.497.939	\$ 54.758.735	\$ 71.960.531
COSTOS					
ADMINISTRADOR	12 \$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
ENCARGADO ÁREA COMERCIAL	12 \$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
CAPACITACIÓN	4 \$ 200.000	\$ 206.000	\$ 212.180	\$ 218.545	\$ 225.102
ASESORÍAS	4 \$ 4.188.600	\$ 4.314.258	\$ 4.443.686	\$ 4.576.996	\$ 4.714.306
TRANSPORTE	8 \$ 171.280	\$ 176.418	\$ 181.711	\$ 187.162	\$ 192.777
COMPRA LECHUGAS	\$ 1.752.972	\$ 7.079.495	\$ 12.791.586	\$ 18.840.030	\$ 25.532.866
COSTO POR NO PAGO	4 \$ 46.521	\$ 47.917	\$ 49.354	\$ 50.835	\$ 52.360
PUBLICIDAD	4 \$ 13.000	\$ 13.390	\$ 13.792	\$ 14.205	\$ 14.632
IVA CRÉDITO	\$ 25.594	\$ 2.138	\$ 2.202	\$ 2.268	\$ 2.336
IVA DÉBITO	\$ 1.379.496	\$ 2.557.585	\$ 6.146.730	\$ 8.742.991	\$ 11.489.497
DIFERENCIA IVA	\$ 1.353.902	\$ 2.555.447	\$ 6.144.528	\$ 8.740.723	\$ 11.487.160
			\$ -		
COSTOS TOTALES	\$ 22.126.275	\$ 29.224.926	\$ 39.113.796	\$ 48.363.767	\$ 58.426.530
DEPRECIACIÓN	\$ 26.598	\$ 27.396	\$ 28.217	\$ 29.064	\$ 29.936
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$ 13.512.873	-\$ 13.233.761	-\$ 644.074	\$ 6.365.905	\$ 13.504.066
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.082.204	\$ 2.295.691
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$ 13.512.873	-\$ 13.233.761	-\$ 644.074	\$ 5.283.701	\$ 11.208.374
DEPRECIACIÓN	\$ 26.598	\$ 27.396	\$ 28.217	\$ 29.064	\$ 29.936
FLUJO DE CAJA S/INVERSIÓN	-\$ 13.486.275	-\$ 13.206.366	-\$ 615.857	\$ 5.312.765	\$ 11.238.310
INVERSIÓN	\$ 147.300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR RESIDUAL			\$ -	\$ -	\$ 16.108
FLUJO DE CAJA	-\$ 13.633.575	-\$ 13.206.366	-\$ 615.857	\$ 5.312.765	\$ 11.254.419
FLUJOS S/INVERSIÓN DESCONTADOS	-\$ 12.659.603	-\$ 11.636.958	-\$ 509.406	\$ 4.125.085	\$ 8.191.084

8.5 Flujo de caja social

FLUJO DE CAJA SOCIAL					
	1	2	3	4	5
	AÑO 1	AÑO 2 C/INFLACIÓN	AÑO 3 C/INFLACIÓN	AÑO 4 C/INFLACIÓN	AÑO 5 C/INFLACIÓN
BENEFICIOS					
VENTA LECHUGA	\$ 7.260.504	\$ 9.422.682	\$ 22.645.847	\$ 32.211.021	\$ 42.329.724
INGRESO BENEFICIARIOS	\$ 1.001.698	\$ 4.045.426	\$ 7.309.478	\$ 10.765.732	\$ 14.590.209
INGRESOS TOTALES	\$ 8.262.203	\$ 13.468.108	\$ 29.955.324	\$ 42.976.752	\$ 56.919.933
COSTOS					
ADMINISTRADOR	\$ 6.914.880	\$ 7.122.326	\$ 7.335.996	\$ 7.556.076	\$ 7.782.758
ENCARGADO ÁREA COMERCIAL	\$ 6.914.880	\$ 7.122.326	\$ 7.335.996	\$ 7.556.076	\$ 7.782.758
CAPACITACIÓN	\$ 192.080	\$ 197.842	\$ 203.778	\$ 209.891	\$ 216.188
ASESORÍAS	\$ 4.022.731	\$ 4.143.413	\$ 4.267.716	\$ 4.395.747	\$ 4.527.620
TRANSPORTE	\$ 120.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061
COMPRA LECHUGAS	\$ 1.001.698	\$ 4.045.426	\$ 7.309.478	\$ 10.765.732	\$ 14.590.209
COSTO POR NO PAGO	\$ 46.521	\$ 47.917	\$ 49.354	\$ 50.835	\$ 52.360
PUBLICIDAD	\$ 10.924	\$ 11.252	\$ 11.590	\$ 11.937	\$ 12.295
COSTOS TOTALES	\$ 19.223.715	\$ 22.814.103	\$ 26.641.215	\$ 30.677.421	\$ 35.099.250
FLUJO DE CAJA S/INVERSIÓN	-\$ 10.961.513	-\$ 9.345.995	\$ 3.314.109	\$ 12.299.331	\$ 21.820.684
INVERSIÓN	\$ 123.782	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR RESIDUAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.536
FLUJO DE CAJA	-\$ 11.085.294	-\$ 9.345.995	\$ 3.314.109	\$ 12.299.331	\$ 21.834.220
FLUJOS S/INVERSIÓN DESCONTADOS	-\$ 10.341.050	-\$ 9.345.995	\$ 3.314.109	\$ 12.299.331	\$ 21.820.684