



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

Evaluación Ex post Programa de Turismo Solidario Balloon Chile

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Economía

Participantes:

Pablo Galleguillos Conejeros

Rodrigo Garay Apip

Profesora Guía:

Susana Silva Valenzuela

Santiago, 2014

Índice

1. Introducción	3
2. Aspectos teóricos	
2.1 Glosario	4
2.2 Análisis del contexto	7
2.3 Evidencia del efecto de la capacitación en los emprendimientos según la literatura	13
2.4 Experiencia de otros programas en Chile y el mundo	16
3. Evaluación del programa	
3.1 Presentación	18
3.2 Evaluación privada	30
3.3 Evaluación social	34
4. Recolección de datos	
4.1 Encuesta de seguimiento	47
4.2 Entrevistas	51
5. Análisis de resultados	
5.1 Valoración de la capacitación	53
5.2 Satisfacción de los emprendedores	59
5.3 Efecto de la capacitación sobre las utilidades	62
5.4 Redes de contacto	64
5.5 Otras variables	66
5.6 Acceso, Regulación y salida al mercado	67
5.7 Análisis de sensibilidad	68
6. Conclusión y recomendaciones	70
Anexos	78

1. Introducción

EmpreDíem, mediante su programa Balloon Chile 2013 capacitó en prácticas de gestión y emprendimiento a un grupo de 49 emprendedores de las localidades de Malalcahuello y Lonquimay, IX región, entre el 14 de octubre al 15 de noviembre de 2013. Concluidas las actividades, se premió con activos, para su emprendimiento, a un ganador por localidad. Este programa fue realizado bajo un enfoque de turismo solidario por cuatro profesionales jóvenes de distintas disciplinas, que además de transmitir conocimientos y prácticas para los negocios, conocieron atractivos turísticos locales durante los fines de semana. En este trabajo se pretende evaluar dicho programa respondiendo las siguientes interrogantes:

- a. ¿Están los emprendedores satisfechos con el programa? ¿Valoran la capacitación?
- b. ¿Existen otros beneficios para los emprendedores por participar del programa además de obtener conocimientos en emprendimiento y eventualmente un premio en activos?
- c. ¿De qué forma los emprendedores pueden sacar mayor beneficio de su participación en el programa?
- d. ¿Puede el programa generar prácticas de emprendimiento que perduren en el tiempo?

Una vez respondidas estas preguntas, mediante la obtención de resultados utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas, la finalidad de este documento será proponer soluciones y recomendaciones para orientar sobre qué aspectos se pueden mejorar para la ejecución de ediciones futuras del programa Balloon.

2. Aspectos Teóricos

En esta sección se entrega un marco de referencia respecto de los conceptos utilizados en este documento, evidencia recopilada en la literatura respecto a los efectos de los diversos tipos de capacitación sobre las actividades de emprendimiento, y por último se reporta la experiencia en Chile y el extranjero en cuanto a programas que comparten objetivos con Balloon Chile 2013.

2.1 Glosario

A continuación se entrega una definición conceptual y aplicada al programa evaluado, respecto a tópicos y agentes que le son relevantes.

- **Fellows:** son jóvenes profesionales de diversas áreas del conocimiento, de todas partes del mundo, con la necesidad de desarrollo de sus potencialidades y aporte a la comunidad. Estos individuos *aprenden haciendo* en el ámbito del emprendimiento al involucrarse con la comunidad¹, a través del traspaso de conocimientos, para crear o mejorar negocios después de haber recibido instrucción en las competencias a transmitir. Además de las actividades ya descritas, los jóvenes conocen un destino turístico en profundidad. Para poder participar de las actividades antes mencionadas se debe hacer un pago monetario a EmpreDiem para sustentar los costos propios de la intervención.
- **Emprendedores:** son residentes de comunas seleccionadas que buscan potenciar una actividad productiva o comenzar una nueva, recibiendo conocimientos que los ayudarán a crear una propuesta de valor potente, formando además redes de contacto entre ellos. Los emprendedores

¹ Balloon Chile 2013, Portfolio Small, p.18

participan de estas actividades con el objetivo de mejorar su bienestar económico tanto en el corto como en el largo plazo.

- **Partners locales:** instituciones o empresas adscritas a la zona de intervención que tienen un interés respecto al desarrollo de la localidad y que por tanto apoyan al programa ofreciendo infraestructura y facilidades para que se desarrollen las actividades de los emprendedores. Los partners locales mediante la colaboración al proyecto en cuanto al cumplimiento sus funciones, les permite posicionarse como un referente local en la zona y aumentar su reputación e imagen para negocios futuros. Se debe señalar que la existencia de los partners locales es fundamental para el emplazamiento y operaciones del programa independiente de los posibles resultados obtenidos por este.
- **Capacitación:** consiste en la enseñanza y transmisión de conocimientos bajo alguna estructura lógica o temporal, desarrollando capacidades en los individuos para satisfacer necesidades y superar contingencias dentro de una actividad. La formación puede ser bajo cualquier tipo de enseñanza que se lleve a cabo en distintos contextos mediante un conjunto de las reglas, recomendaciones o procesos para alcanzar un fin.
- **Efecto de la capacitación** resultado cualitativo sobre una dimensión que puede verse afectada por la existencia, calidad y duración de la capacitación. Esta podría tener como resultado la captura de rentas por las actividades de emprendimiento, utilización de capacidad ociosa, eficiencia en el uso de los factores productivos, como el capital humano y físico, creación de oportunidades de desarrollo, mayor valor para la comunidad, aumento de las ventas, reducción de costos, generación de empleo, superación de la pobreza y construcción de redes de contacto locales. El resultado esperado de la instrucción tiene una magnitud de cambio

significativa en cuánto se compare con los valores anteriores de las variables de estudio.

- **Tiempo de capacitación:** Está compuesto por dos etapas. En la primera se entrega una capacitación al Fellow respecto a prácticas de gestión y estrategias pedagógicas para instruir al emprendedor. La segunda fase Consiste en sesiones con los emprendedores de forma individual o grupal, 5 semanas de ejecución.
- **Localidades:** territorios /comunas con características de desarrollo rural donde se realiza la intervención. zona con una alta tasa de rural, tener rubros con oportunidades de ser potenciados en la zona (por ejemplo el turismo, la agricultura y el comercio), que tenga un nivel de pobreza o vulnerabilidad relativa mayor a otras localidades, entre otros.
- **Turismo rural:** Es una actividad de esparcimiento, recreación y de conocimiento que se realiza en un espacio no urbanizado, habitualmente en pequeñas localidades menores a los 1.000 a 2.000 habitantes. En este tipo de actividades se visitan atracciones relacionadas a la naturaleza, expresiones culturales y sociales de pueblos originarios y/o agros ganaderos.
- **Turismo social:** Tiene dos acepciones. La primera hace referencia a aquel turismo destinado a incluir personas de escasos recursos o de un determinado nivel etario a actividades de esparcimiento, recreación y conocimiento a un costo menor que los valores de mercado ofrecido por las agencias de turismo. La segunda tiene relación a la interacción de actividades turísticas con aquellas de responsabilidad social, es decir personas que costean su estadía y alimentación a la vez que dan un

soporte a la comunidad local mediante dinero, especies y/o trabajo. En este documento se utilizará la segunda referencia.

- **Turismo sostenible:** es un tipo de turismo que genera un bajo o nulo impacto negativo sobre el medio ambiente y cultura local, al mismo tiempo que contribuye a generar ingresos y empleo para la población local.
- **Turismo solidario:** Se entiende como una forma de viaje basada en el respeto por parte de los viajeros hacia las personas y lugares que visitan mediante un acercamiento más profundo a la realidad de la localidad y un intercambio cultural positivo entre ambas partes. Además de contribuir al desarrollo económico de la zona con el alojamiento en lugares gestionados por la comunidad, consumiendo productos de comercio justo, visitando y colaborando en proyectos solidarios que allí se lleven a cabo. En resumen es una forma de viajar que tiene un impacto positivo tanto en las comunidades que visitan como en el propio viajero. El programa Balloon Chile se ajusta de mejor manera a este tipo de turismo ya que en este existe un sincretismo entre turismo y trabajo con la comunidad generando círculos virtuosos tanto para los viajeros como para los habitantes locales.

2.2 Análisis del contexto

En esta sección se presentan antecedentes e información descriptiva respecto a las localidades donde fue ejecutado en Balloon Chile 2013 y de los emprendedores que participaron en el programa.

2.2.1 Localidades de Lonquimay y Malalcahuello



Figura 2.1: Mapa de las comunas de la Región de la Araucanía

Fuente: Instituto Geográfico Militar

Lonquimay es una comuna de Chile, en la Provincia de Malleco, Región de la Araucanía. La población asciende a 11.548 habitantes según al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), y se caracteriza por tener una importante concentración etaria en adultos en edad de trabajar, presentar un alto índice de masculinidad y una notable presencia pueblos originarios como el Mapuche y Pehuenche. En cuanto a Malalcahuello, este es un poblado rural ubicado en la pre cordillera de la Provincia de Malleco, Región de la Araucanía, entre las comunas de Curacautín y Lonquimay. En este emplazamiento viven 800 personas y presenta similares características demográficas que la comuna de Lonquimay.

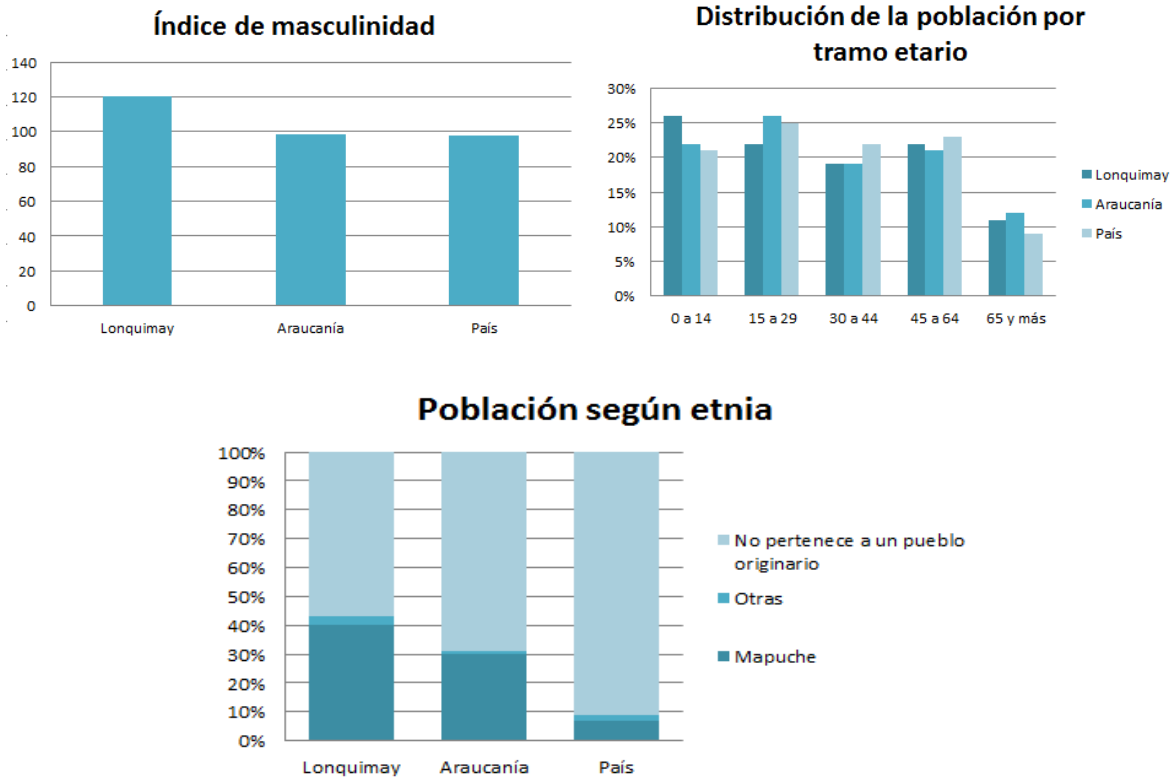


Figura 2.2: Indicadores demográficos a nivel nacional, regional y local.

Fuente INE 2012

En cuanto a estadísticas económicas, tanto Lonquimay como Malalcahuello, concentran su actividad económica en el rubro forestal y ganadero, donde la crianza de ovinos, caprinos y vacunos son el pilar fundamental de la producción animal. La actividad turística es el rubro con mayor potencial de crecimiento y ha cobrado presencia gracias a los monumentos naturales de la región, centros de ski, termas, spa, restaurantes, hoteles y servicios de turismo aventura. Otro aspecto relevante a destacar es que ambas localidades pertenecen a la región con mayor nivel de pobreza y pobreza extrema, fenómeno que se acentúa a nivel local al poseer importantes tasas de ruralidad y presencia de pueblos originarios.

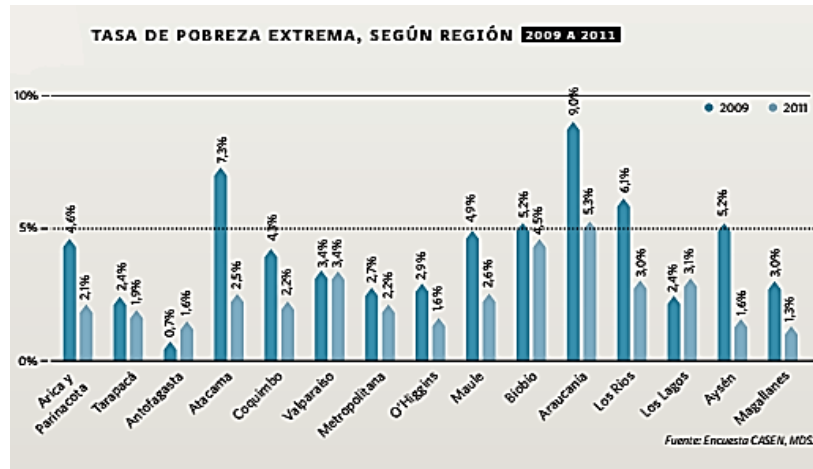


Figura 2.3: Tasa de pobreza extrema por región

Fuente Ministerio de desarrollo social, pobreza y desigualdad (2014)

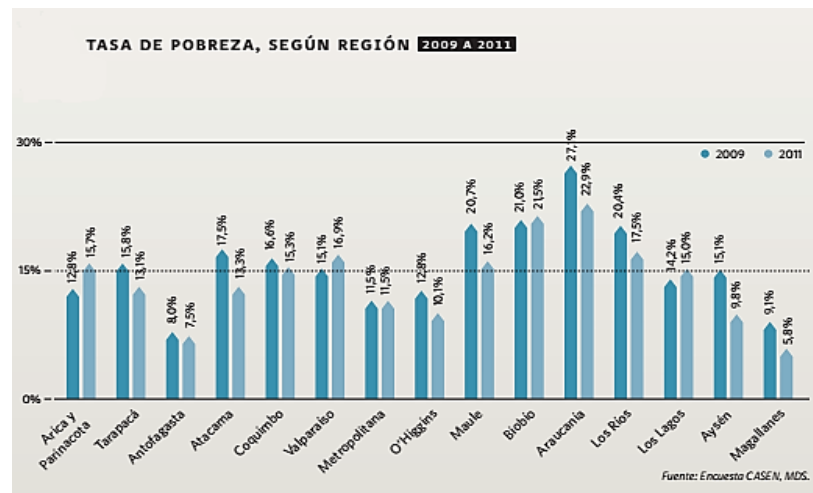


Figura 2.4: Tasa de pobreza por región

Fuente Ministerio de desarrollo social, pobreza y desigualdad (2014)

Específicamente, en cuanto al desarrollo del turismo rural, Lonquimay y Malalcahuello pertenecen a la Red de turismo rural comunitaria de la Araucanía. Esta organización tiene como objetivo el desarrollo local llevado a cabo por un conjunto de comunidades, emprendimientos y gobiernos locales. Su misión es la de *“preservar y proyectar el patrimonio natural y cultural del territorio andino de la región de la Araucanía, para las futuras generaciones y para quienes quieran compartir este espacio de manera armónica. Pretende además generar alternativas de empleo e ingreso para las familias de las comunidades a partir del*

turismo, artesanías y otras actividades complementarias a la vida y cosmovisión pewenche”.

2.2.2 Descripción de los participantes de Balloon Chile 2013

Mediante una encuesta realizada por el equipo de Balloon Chile en octubre de 2013 se puede describir a los emprendedores antes de ser capacitados. Este instrumento tuvo como objetivo reportar información personal del emprendedor (nombre, apellido, domicilio, ocupación, nivel de estudios), sus expectativas, motivaciones, negocio a potenciar en el programa y estado inicial del mencionado.

De los 60 emprendedores reportados como convocados por EmpreDiem, 49 respondieron el instrumento mostrando las siguientes características:

- **Sexo, Localidad y Educación:** En dicho grupo de participantes existe una mayoritaria proporción de mujeres, un bajo nivel de individuos con estudios superiores y una mayor presencia de habitantes de Lonquimay. Como complemento a la descripción anterior, el grupo presenta alta heterogeneidad en escolaridad existiendo personas que no saben leer ni escribir, mientras que otros tienen grados universitarios.



Figura 2.5: Distribución de los emprendedores por sexo, nivel de estudios y localidad

Fuente: Elaboración propia

- **Ocupación:** Respecto a la ocupación de los emprendedores antes del programa, las actividades más prominentes son el turismo, hotelería, tejidos y artesanías. Otras actividades son la gastronomía, agricultura, ganadería y comercio. Dentro de estas actividades, algunos emprendedores participan de estas en conjunto con sus cónyuges, hijos y otros familiares.
- **Expectativas:** Al preguntarles por las expectativas que tienen respecto al programa, las respuestas y conceptos que más se repiten entre los emprendedores son que desean adquirir conocimientos para mejorar su negocio, capacitarse en su actividad actual, conocer sus falencias en administración y trato del cliente, y obtener herramientas para mejorar sus ventas y potenciar su negocio.
- **Motivación para participar del programa:** En cuanto a las motivaciones del grupo encuestado, más de la mitad considera que capacitarse y obtener conocimiento es lo esencial para participar el programa, omitiendo o señalando explícitamente que no tienen interés en el premio en activos. Por otro lado casi un tercio de los emprendedores reporta que el premio es más importante que la capacitación, y el resto de los participantes considera que ambos son igualmente relevantes.

Motivo principal para participar

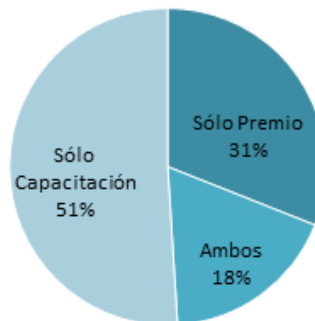


Figura 2.6: Motivo principal para participar del programa

Fuente: Elaboración propia

- **Proyecto a presentar en Balloon:** Cuando se observa el proyecto a potenciar junto a Balloon Chile, una gran proporción de los emprendedores desea trabajar en el mismo rubro en el cuál se encuentra actualmente. Respecto al estado del proyecto a impulsar, la mayoría de los proyectos ya están establecidos, mientras que una pequeña proporción se encuentra todavía como sólo una idea.

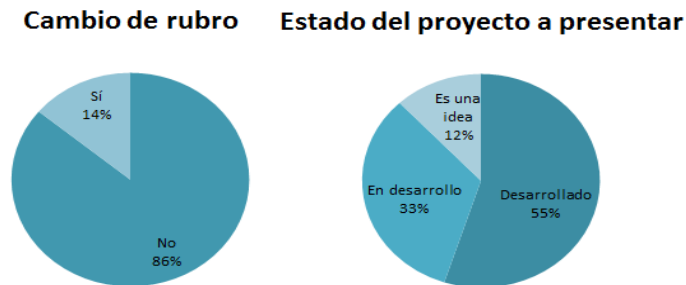


Figura 2.7: porcentaje de emprendedores que cambiaron de rubro y estado de su proyecto a presentar en el programa. Fuente: Elaboración propia

2.3 Evidencia del efecto de la capacitación en los emprendimientos según la literatura

La evidencia internacional, sugiere que la capacitación enfocada en desarrollar el emprendimiento promueve tanto el desarrollo de las iniciativas previamente establecidas, como la creación de nuevas oportunidades, puestos de empleo y utilidades. Como se evidencia en el estudio Glaub (2011), sobre 30 programas de capacitación y promoción del emprendimiento en individuos pertenecientes a países desarrollados y emergentes, el fomento a la instrucción para el emprendimiento tiene efectos positivos en la planificación, gestión y liderazgo gerencial que al interrelacionarse con prácticas de innovación, producen aumento en las utilidades en micro empresas y empresas individuales, además del crecimiento de negocios en etapas tempranas. Pese a lo anterior este estudio señala que para que los programas de emprendimiento sean continuos, se

necesitan altos niveles de competencia entre los emprendedores para generar una constante evolución de sus negocios y prácticas.

Cowling (2009) señala que no cualquier capacitación tiene efectos positivos sobre el emprendimiento ya que estas en general generan competencias específicas para las necesidades de empresas de considerable tamaño. personas que han trabajado en micro empresas y han recibido capacitación en prácticas gerenciales, tienen un 22% más de probabilidad de generar un emprendimiento exitoso que una persona que no ha trabajado en este tipo de empleo pero que si reciben entrenamiento.

Karlan (2010) encuentra que para países emergentes las capacitaciones específicas para el emprendimiento, generan aumento en ventas en los emprendedores durante el primer año de haber participado en un programa, y que también se incrementa la tasa de retención de clientes. A pesar de lo anterior, el acceso al crédito de los capacitados no aumenta en el mismo horizonte temporal que en el que se incrementan las ventas, ni los emprendedores muestran interés en adquirir licencias y permisos para expandir su negocio e ingresar al comercio formal.

En cuanto al perfil de los usuarios de programas de emprendimiento para personas o micro empresas en países emergentes, Kithae (2013) señala que los participantes tienden a no tener educación formal, su negocio pertenece al área del comercio y es operado sólo por ellos mismos. Por otro lado los mayores problemas que reportan los emprendedores luego de recibir una capacitación son la falta de acceso a los mercados financieros y de seguimiento por parte de los programas al momento de tomar decisiones importantes para el crecimiento de su negocio.

En cuanto al contexto nacional, se ha evidenciado que las posibilidades de capacitación para el emprendimiento son escasas relativo a otras iniciativas de formación, tales como las capacitaciones laborales organizacionales. De hecho cómo señala Muñoz (2007) respecto a los programas de capacitación en Chile, se

observa que estos se focalizan sobre individuos desempleados, se busca fomentar capacidades del tipo específicas requeridas por las grandes empresas y las principales iniciativas de formación provienen del Estado y de organizaciones internacionales.

Entrando a la literatura particular a la región en la que se adscribe el proyecto a evaluar en este trabajo (Región de la Araucanía), en 2008 el Ayuntamiento de Vitoria del País Vasco realizó una evaluación ex post sobre el proyecto plurianual “Desarrollo Sostenible en la comuna de Curarrehue”. En esta evaluación se evidenció que al fomentar la formación técnica en personas jóvenes de la comuna, especialmente mujeres, aumentaron los puestos de trabajo en cooperativas de madera y turismo, a la vez que estas aumentaron su volumen de ventas. Otros beneficios de la capacitación fueron que los emprendimientos locales por parte de mujeres dueñas de casa aumentaron la comercialización o de sus productos dentro de la zona, y que la iniciativa del ayuntamiento, fue institucionalizada para darle continuidad, por parte de organizaciones como el Ministerio de Educación, Servicio Nacional de la Mujer y la Fundación Magisterio de la Araucanía. El punto débil del programa fue que las personas capacitadas presentan una dependencia total de las instituciones señaladas para comercializar sus productos y para ubicarse dentro de las cooperativas, evidenciando una carencia de organización por parte de la comunidad local y por tanto reportando una débil red de contactos.

2.4 Experiencia de otros programas en Chile y el mundo

Para comprender el fin de un proyecto como Balloon Chile 2013 es importante observar las líneas comunes de toda iniciativa que hace interactuar turismo y responsabilidad social, independiente de donde se haya ejecutado. Se debe tener en cuenta que estas deben cumplir con el perfil del turismo rural, solidario, social y sostenible de manera simultánea, generando un efecto causal positivo sobre el bienestar social y económico de la comunidad, teniendo como herramienta el trabajo calificado o no calificado de los viajeros expresado en el ámbito de la construcción, salud, educación, alimentación, entre otros.

Haciendo referencia a experiencias de turismo solidario, partiendo por Chile, se observa la intervención el año 2011 en Voluntary Horizons en Hualañé, Región del Maule. En esta actividad participaron 53 extranjeros jóvenes (33 escoceses y 20 norteamericanos) con la misión de reparar inmuebles destruidos por el terremoto que afectó al país en el año 2010. El programa se conoce como “volunturism” (voluntary + turism (voluntariado + turismo)) y consiste en que un grupo, especialmente familias, parejas o amigos viajen a la localidad de Hualañé y dediquen una parte de su tiempo a reparar la infraestructura de la localidad mientras conocen destinos turísticos de la región. En palabras de la entidad organizadora *“Es un turismo que busca darle un sentido a los viajes que realizamos, ofreciendo experiencias significativas, y donde al menos dos tercios del dinero se destina a financiar proyectos para la comunidad.”*

En cuanto a experiencias internacionales, Hands Up Holidays ofrecen turismo social, con acomodaciones de lujo para el viajero mientras este aporta mediante su trabajo al cuidado de animales, flora o infraestructura en una comunidad rural. Otra agrupación es World Developing Conections, organización sin fines de lucro canadiense, la que opera en más de 13 países donde trabajan con ONG locales, dictando clases para niños y construyendo refugios para familias. Complementan estos trabajos con tours culturales durante dos semanas. También se encuentra Restoration Tourism Project de Nepal, que consiste en la restauración de un monasterio budista. Los viajeros trabajan en la reconstrucción compartiendo con

los monjes y realizando actividades como el montañismo. Además que todo el dinero pagado va destinado a la reconstrucción del templo. Por último se debe mencionar a Balloon Kenya , proyecto homólogo a su versión Chilena , donde se busca potenciar el emprendimiento en personas de comunidades rurales durante 6 semanas mediante jóvenes profesionales instruidos en este ámbito a la vez que estos últimos visitan atractivos turísticos.

Al igual que todas las experiencias señaladas, Balloon en su primera versión en Chile comparte la búsqueda de realizar un turismo solidario donde sus Fellows conocerán las localidades mientras capacitan a los habitantes en actividades de emprendimiento generando un impacto positivo sobre emprendedores e instructores.

3. Evaluación del programa

En esta sección se explicará el programa Balloon Chile 2013 en cuanto a su contenido, programación y alcances, para luego proceder a evaluarlo desde el punto de vista privado y social.

3.1 Presentación

En esta sección se describirá y explicará el programa Balloon Chile 2013 en cuanto a su naturaleza, contenido, metodología y significado.

3.1.1 Presentación general y justificación del programa

Balloon Chile es un área de negocios adscrito al fomento y desarrollo del emprendimiento, en comunidades de escasos recursos con potencial para el crecimiento sustentable, a través del traspaso de herramientas y metodología de innovación, combinado con turismo cultural sostenible para jóvenes profesionales de Chile y el mundo seleccionados por EmpreDiem. Por lo tanto uno de los principales objetivos del programa es establecer las bases de un desarrollo sostenible con identidad, en una zona caracterizada por sus pueblos originarios, la biodiversidad del entorno y recursos naturales, pero que también presenta elevados índices de pobreza y desigualdad.

La propuesta del valor del programa consiste en *generar impacto directo en la comunidad mediante los emprendimientos locales*. Esto se logra estimulando la innovación y el traspaso de conocimiento a los emprendedores. Los beneficios de iniciar dichas actividades para estos últimos consisten en generar prácticas de innovación que perduren, la posibilidad de conseguir activos para mejorar el emprendimiento y redes de contacto, todo en un contexto de soporte y seguimiento. En cuanto a los local partners, estos se ven beneficiados ya que el

programa desarrollaría el turismo rural, las redes de contacto y los transformaría en un referente local en la medida que coopere con EmpreDiem².

El programa de emprendimiento social Balloon Chile 2013 (Lonquimay – Malalcahuello) nace como respuesta al problema de brecha existente entre ventas potenciales y reales alcanzadas tanto para emprendedores establecidos en la ejecución de una actividad económica, como para aquellos que tienen una idea de negocio y aún no la concretan (ventas iguales a cero). Este problema en términos generales se explica por dificultades en el acceso a oportunidades capacitación y apoyo al empresario local, que llevan a los interesados a seleccionar y operar negocios de manera ineficiente o bajo sus posibilidades potenciales, y en el peor de los casos no ejecutar ideas de negocio rentables al no poder reconocer las oportunidades asociadas a estos. La solución propuesta por la entidad consiste en el traspaso a los emprendedores de herramientas y metodología de innovación, las cuales son entregadas por jóvenes profesionales capacitados que participan del turismo cultural.

La diferencia entre las ventas potenciales versus las efectivas, se explica por un bajo desarrollo de capital humano en la comunidad, expresándose esto en bajas o inexistentes habilidades de administración y gestión, y por lo tanto llevando a las ideas de emprendimiento existentes a no ser ejecutadas descartando alternativas de mayor rentabilidad. Dado lo anterior se incurre en un mayor nivel de costos, se da una ineficiencia en la asignación sobre los escasos recursos que disponen, y se desincentivan futuras actividades de emprendimiento. Las consecuencias anteriores expresan sus efectos sobre el presupuesto familiar y calidad de vida de los implicados.

Por último en esta sección, se debe señalar que el programa es una instancia de doble capacitación, donde quienes imparten conocimientos sobre la comunidad (Fellows) aprenden de emprendimiento enseñando los contenidos establecidos en el programa y los emprendedores de la comunidad adquieren competencias y

²Balloon Chile 2013, Portfolio Small, p.18

conocimientos participando de los talleres y consultorías. El programa, como se describirá a continuación con mayor detalle, contempla un set de 8 sesiones iniciales con el objetivo de transmitir conocimientos teóricos respecto al emprendimiento y gestión, para transitar a una aplicación para las propuestas de negocio de cada participante durante 4 clases. Concluida la capacitación, través de un jurado, se determina quién de los emprendedores podrá complementar su plan de negocio con una inversión en activos que le permitirán desarrollar dicho proyecto. Estos activos son financiados por EmpreDiem con apoyo de Homecenter Sodimac, quienes doblan cada peso entregado por los primeros por compras en su tienda de los implementos requeridos por los emprendedores.

3.1.2 Programación y descripción de actividades de Balloon Chile
 3.1.2.2 Programación logística

Balloon 2013 estuvo compuesto por 5 etapas que agrupan la factibilidad de emplazamiento, ejecución y monitoreo del programa, considerando a los diversos agentes y condiciones requeridas en cada una de estas:

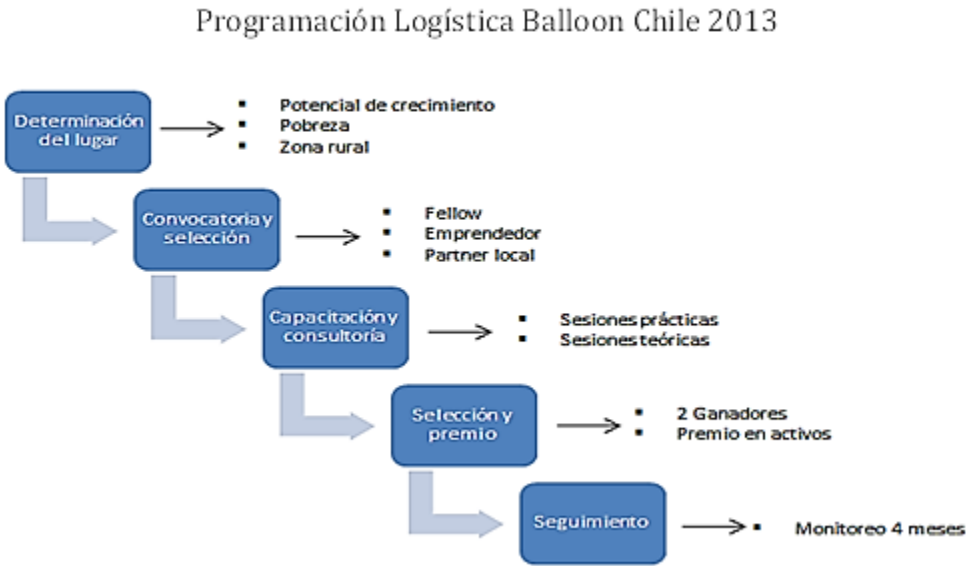


Figura 3.1: Programación logística del programa Balloon Chile
 Fuente: Elaboración propia en base a portfolio small Balloon Chile 2013

A. Determinación del lugar (Levantamiento previo a la ejecución del programa)

El primer paso para emplazar el proyecto es hacer una selección de las localidades que cumplan con el perfil del programa. Se definió que las zonas de intervención tuvieran un relevante componente rural, actividades productivas con potencial de crecimiento y adscritas a zonas de vulnerabilidad y/o pobreza. La respuesta a estos requerimientos fueron las localidades de Lonquimay y Malalcahuello, ambas en la región de la Araucanía³.

B. Convocatoria y selección de Fellow y Beneficiarios

Los Fellows son invitados a postular mediante publicaciones en diarios de la región de intervención, avisos en las redes sociales apuntando a distintas partes del mundo, anuncios en universidades y difusión realizada por los directores del proyecto sobre sus redes de contacto en Chile y en el extranjero. No es relevante en la convocatoria la profesión o nacionalidad de los postulantes.

A continuación se presenta una breve descripción del perfil del fellow solicitado por EmpreDiem⁴:

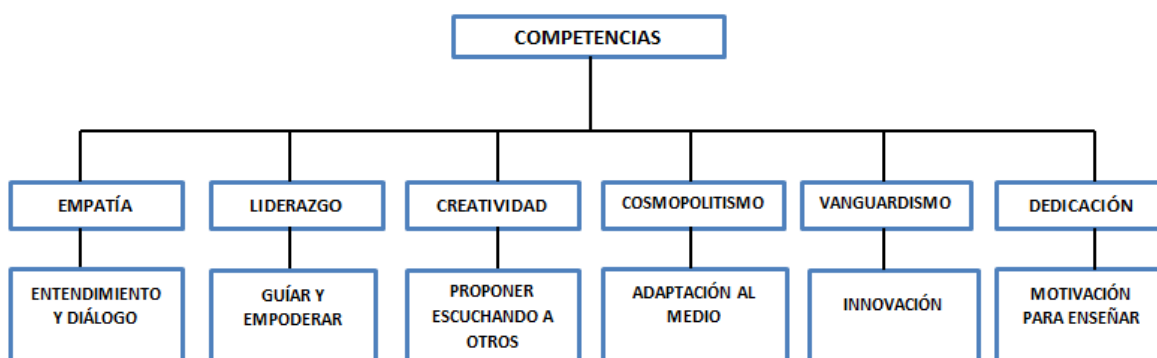


Figura 3.2: Competencias requeridas para ser Fellow

Fuente: Elaboración propia en base a comunicado EmpreDiem

³ Su descripción cualitativa se encuentra en la sección de datos.

⁴ Estos atributos fueron publicados en una comunicación que circuló por diversos medios de difusión

- **Empatía:** Personas que son capaces de conectar con el lado humano de la gente, logrando, de esta forma, ponerse en el lugar del otro: escuchando, observando y compartiendo sus vidas, como también haciéndose parte de su forma de pensar y sentir.
- **Liderazgo:** Jóvenes dispuestos a movilizar a la comunidad, animándola y creando vínculos con y entre la gente, todo con el propósito de dar cuenta de que “ellos también pueden”. En esta línea, se debe procurar la búsqueda del empoderamiento de emprendedores locales.
- **Creatividad:** Personas abiertas al trabajo en equipo, que se caracterizan por saber escuchar y reconocer lo provechoso que los demás tienen para entregar, como también ser capaces de proponer ideas aceptando los distintos puntos de vista.
- **Cosmopolitismo:** Personas con apertura a las diferencias culturales, socioeconómicas, geográficas, etc. Flexibles a las distintas vivencias, las que no siendo cotidianas, invitan a que los jóvenes sean capaces de sorprenderse de lo nuevo.
- **Vanguardismo:** Jóvenes que demuestran interés por el emprendimiento y la innovación, que están dispuestos a llevar a cabo un curso intensivo respecto a estas metodologías.
- **Dedicación:** Personas que se sientan motivados con las herramientas a enseñar con pasión y entusiasmo. Lo anterior los invita a desplegar en sus diversas facetas, tanto en el proceso de enseñanza como en el trabajo en equipo con sus compañeros y la comunidad.

Al momento de seleccionar los Fellows se debe considerar que las vacantes ofrecidas para el cargo fueron 4 y postularon 9 personas. Ahora, en cuanto a la forma de seleccionar a los Fellows, esta tiene varias etapas. En primer lugar se debe llenar un formulario web en la página balloonchile.com, esta fase tiene como objetivo filtrar por requisitos mínimos de perfil tales como edad y nivel educacional. Luego se someten a una entrevista donde el entrevistador recoge las expectativas, perspectiva y experiencia del postulante. Por último los aspirantes al cargo deben redactar un ensayo. Los resultados en cuanto al ajuste al perfil del cargo y

desempeño del ensayo se evalúan con énfasis en la disposición para realizar el viaje, especialmente en la motivación del postulante a realizarlo. Los Fellows seleccionados deben financiar su participación en el programa cubriendo su mantención, actividades turísticas y el aporte a la comunidad. El monto total pagado por los 4 Fellows a EmpreDiem, para participar del programa, fue de \$2.555.557⁵. Cabe destacar que la suma aportada por cada uno no fue igual, siendo el mayor aporte \$967.328 y \$380.000 el menor.

Terminada la selección de los fellow, se convocó a los emprendedores. En esta versión se aceptó a todo habitante de Lonquimay o Malalcahuello mayor de edad que quisieran participar de las actividades del proyecto. Principalmente se recibieron emprendedores asociados a tres instituciones: Cámara de turismo de Lonquimay, Cámara de turismo de Malalcahuello, Red de turismo rural, además de algunos independientes de ambas comunas. Según lo reportado por EmpreDiem el proyecto aceptó a los 60 emprendedores que postularon sin considerar ningún requisito de selección, ya que no había más interesados en participar y este número era acorde con la cantidad de Fellows disponibles por emprendedor, aspecto que será de discusión en la sección de resultados.

En cuanto al Partner local, llamado Travolution, fue seleccionado debido a que EmpreDiem ya lo conocía. Dicho agente tiene la tarea de facilitar sus instalaciones y apoyar en las actividades de los emprendedores y Fellows reclutados, propiciando un lugar donde hacer las capacitaciones, brindar transporte y guía a los Fellows en sus actividades turísticas, y ayudar con el traslado de emprendedores que viven lejos de donde se realizará la capacitación.

C. Capacitación y consultoría

En la tercera fase comienza la ejecución del proceso de capacitación y consultoría equivalente a 300 horas de trabajo durante 5 semanas. Esta etapa de implementación considera 8 sesiones teóricas de 3 a 4 horas diarias, comunes a todos los emprendedores en las que se les transmite conocimientos y prácticas de

⁵En pesos chilenos de 2013

emprendimiento y gestión, y 4 sesiones de consultoría personalizada. Todas las sesiones antes mencionadas fueron impartidas por los Fellows a los emprendedores durante las primeras 4 semanas.

C.1 Programación de actividades

Como se muestra en el cuadro siguiente, las actividades con los emprendedores duraron 5 semanas. Durante las primeras 4 los fellows antes de impartir una clase la preparaban tomando un módulo de 2 a 3 horas. Cabe destacar que el día lunes de cada semana no se realizaron clases y se dejó el día completo (es decir tres módulos) para la planificación y preparación de las clases. Los días martes, miércoles y viernes se realizó un solo módulo de preparación y planificación de clases. Los días jueves se dedicaron completamente a hacer clases.

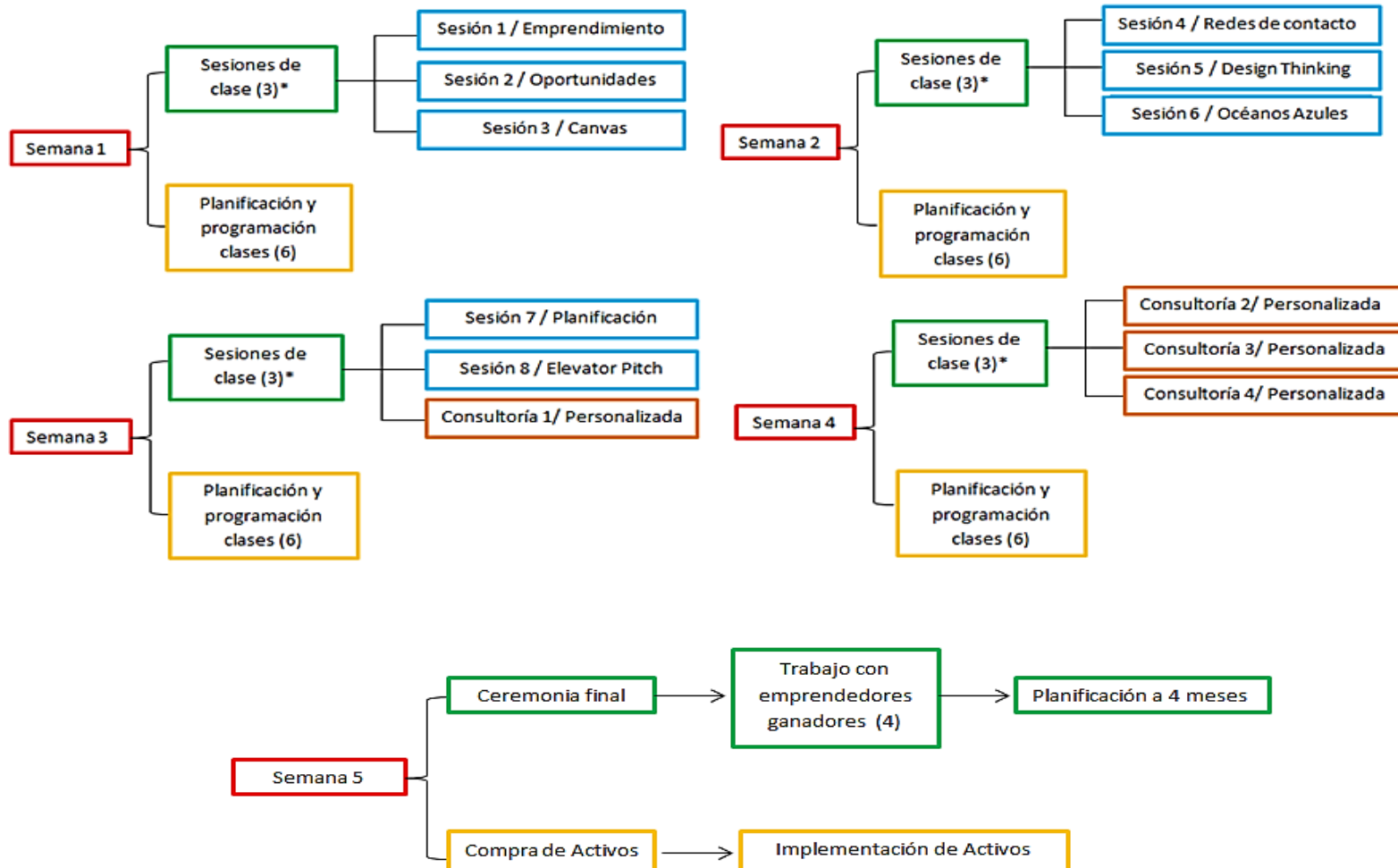
Se impartieron las sesiones en tres grupos de emprendedores según la institución a la cual estaban afiliados (Red de turismo rural, Cámara de turismo de Lonquima y Cámara de turismo de Malalcahuello, a los independientes se los distribuyó entre estos grupos). A cada uno de estos grupos se les entregó durante las primeras 4 semanas 12 sesiones de clases. Desde el punto de vista semanal cada grupo recibió 3 clases y como se explicó en el proceso efectivo del programa se recibieron 8 sesiones comunes a todos los emprendedores en las que se le transmitió conocimientos y prácticas de emprendimiento y gestión, más un adicional de 4 sesiones de consultoría en las que los emprendedores pudieron poner en práctica los conocimientos adquiridos para potenciar el negocio. Las sesiones comunes se dieron durante la primera, segunda y primera mitad de la tercera semana, para luego hacer las consultorías personalizadas durante la segunda mitad de dicha semana y la cuarta de forma completa.

Respecto a las 8 sesiones comunes, estas fueron realizadas por los 4 Fellows en conjunto. Inicialmente estaba programado que los Fellows trabajaran en parejas sobre la mitad de los emprendedores. Las 4 sesiones de consultoría fueron personalizadas y cada fellow tenía su grupo de emprendedores.

Dependiendo del horario los grupos recibieron entre 2 a 3 horas cronológicas por clase impartida. Es por esto que los grupos de las Cámaras de comercio de Lonquimay y Malalcahueyo tuvieron una sesión menos de clase que el grupo de la Red de turismo rural pero cada una fue más extensa quedando equiparado el tiempo de docencia entre grupos.

Durante la semana 5 se realiza la ceremonia final donde los emprendedores presentan las propuestas de mejora a su emprendimiento mediante un discurso persuasivo, y se selecciona a los ganadores. El día jueves de aquella semana se realiza un trabajo intensivo con los ganadores y el viernes se determina la planificación de actividades con el emprendedor para realizar el seguimiento a 4 meses.

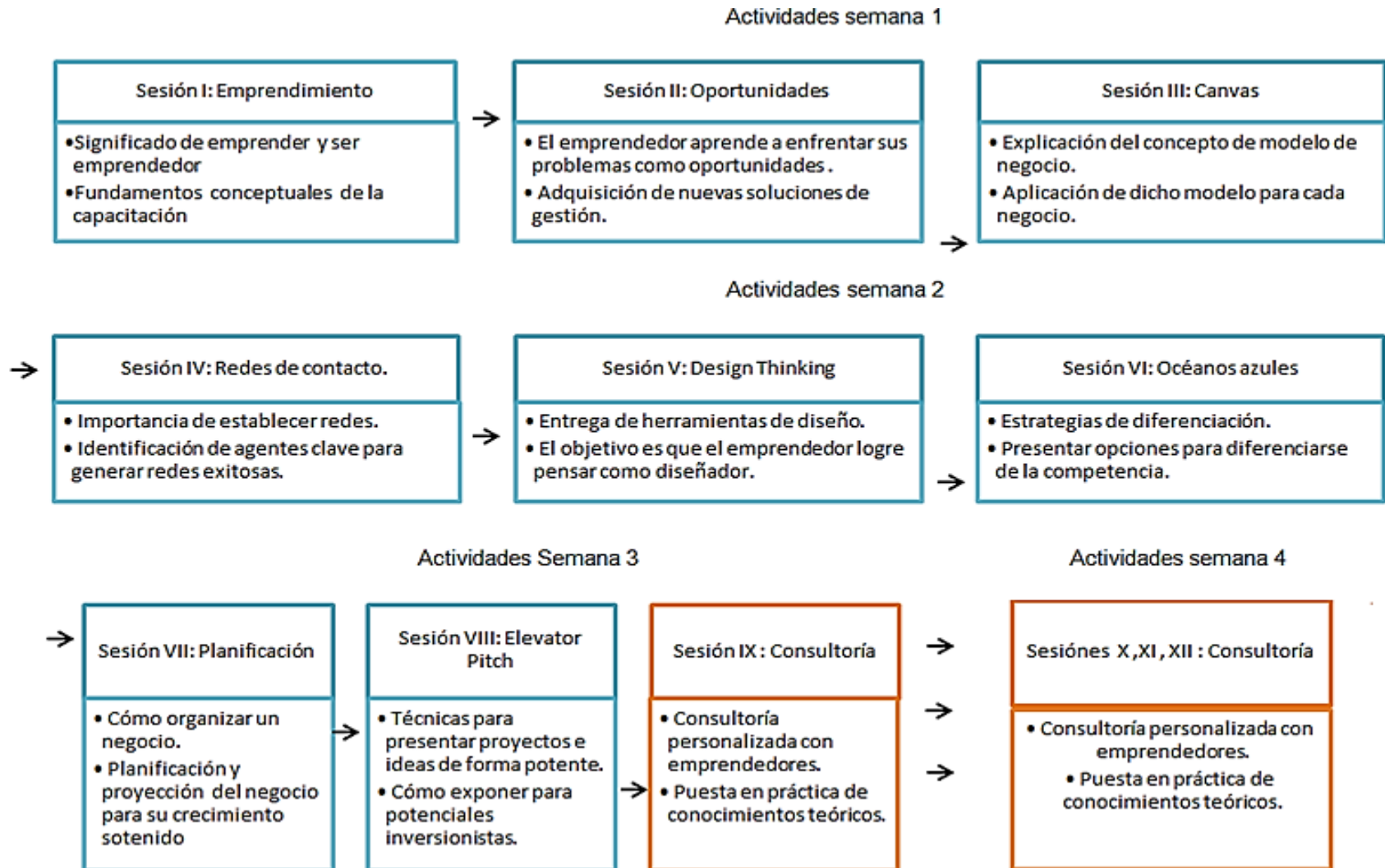
Respecto a las actividades logísticas de la última semana, el día miércoles se compran e implementan los activos para los ganadores del programa.



*Por grupo □ Actividades logísticas □ Actividades de capacitación □ Actividades de capacitación teórica □ Actividades de capacitación práctica

— Conector que ramifica subdivisiones de un área → Conector temporal de proceso

C.2 Contenido de las actividades y sesiones por semana



Para completar lo descrito en el esquema de contenidos, se deben de hacer algunas precisiones. En primer lugar, en cuanto a la enseñanza de aspectos teóricos y comunes a todos los emprendedores de las sesiones, se dividió en dos los grupos de participantes con dos Fellows a cargo cada uno. Sin embargo estos últimos decidieron unificar dichas sesiones para potenciar el trabajo en equipo y entregarle un mayor número de visiones a los emprendedores. El principal desafío que reportaron los Fellows, fue la transmisión de conceptos e ideas mediante ejemplos relacionados a la comunidad y conocimiento previo de los emprendedores.

Una segunda precisión es respecto a la enseñanza de aspectos diferenciadores y particulares al emprendimiento del participante. Esta se dio de forma personalizada y cada Fellow se hace cargo de un conjunto de no más de 15 emprendedores para potenciar y concretar el conocimiento adquirido en las sesiones teóricas sobre su negocio en particular.

Por último, lugar se debe señalar en cuanto a la agenda de los Fellows, que esta se divide en días de trabajo (de lunes a viernes entre las 9 am y 8 pm con un receso de 12 a 2pm) y días de tour (sábados y domingos). Estas últimas actividades son entregadas por el partner local quien tiene la responsabilidad de transportar, dar almuerzo durante las salidas y dar servicio de guía de turismo a los Fellows por diversos paisajes de la zona.

D. Selección y premio

Una cuarta etapa es la de selección de un ganador por localidad y de orientación. Esta fase se realiza una ceremonia donde se presentan todos los proyectos y los Fellows y personal de EmpreDiem reconocen a los emprendedores ganadores, en función a su desempeño en el programa y exposición respecto a su emprendimiento. Estos recibirán un premio en activos para emplazar o reequipar su negocio. Dicha infraestructura es entregada por Home center Sodimac quienes aproximadamente doblan cada peso del monto aportado por EmpreDiem. En concreto el premio en activos, es equivalente a la suma de lo aportado por

EmpreDiem⁶ más el monto adicional agregado por Sodimac, ascendiendo a \$1.537.292 y siendo distribuida dicha cantidad en partes iguales para los ganadores.

Respecto a la orientación, durante un día los ganadores reciben recomendaciones e instrucciones de que pasos seguir una vez finalizado el programa para seguir potenciando su negocio.

E. Seguimiento

Una vez concluida la capacitación y hecha la premiación, se hace un seguimiento de 4 meses respecto al avance de los ganadores en cuanto a si siguen potenciando su negocio y si recibieron los activos y los instalaron. En cuanto a los demás participantes no se les monitorea respecto a si están utilizando las competencias transmitidas o que actividades están realizando.

⁶ \$813.289 corresponde al monto aportado por EmpreDiem para el premio.

3.2. Evaluación privada

La evaluación privada del proyecto tiene como objetivo identificar los beneficios y costos involucrados en el desarrollo del programa, cómo fueron destinados los recursos y los principales resultados obtenidos. A partir del detalle de los flujos se puede establecer la rentabilidad del proyecto.

En términos generales el flujo estará dada por:

Ecuación 3.2.1: Ecuación de flujo.

Efectivamente el flujo para cada período estará dado por entradas y salidas de recursos, activos y desembolsos de dinero o capital. En el caso particular del proyecto Balloon, se puede descomponer la siguiente estructura:

Ecuación 3.2.2 Forma matricial del flujo.

Los ingresos del programa provienen principalmente del aporte de los Fellows para participar en Balloon y donaciones externas. Se puede apreciar en la forma matricial que dichos ingresos cubrirán los costos y desembolsos requeridos para la puesta en marcha del proyecto y los servicios relacionados.

En el esquema anterior se diferencian los flujos de salida entre aquellos egresos indirectos como el alojamiento y alimentación de los capacitadores y aquellos costos directos necesarios para la implementación del programa, como también pueden existir otros gastos no presupuestados.

El horizonte de tiempo de la evaluación de proyectos de capacitación como este usualmente considera una ventana de tiempo de 1 a 3 años. Para este caso se trata de una evaluación más cercana a lo inmediato. Para esta evaluación se revisarán los 6 meses posteriores al término del proyecto.

En el caso particular de la evaluación privada, el seguimiento finaliza cuando ya se realizaron las capacitaciones, se eligieron a los ganadores y se hizo efectiva la entrega de activos como premio. Posterior a esto existe monitoreo y contacto con el ganador en la implementación de sus mejoras. En vista de lo anterior se puede establecer el siguiente flujo para la evaluación privada:

Flujo de Caja	
Estado de Resultados	
2013	
Ingresos Netos	\$ 2.555.557
Graduados	\$ 2.555.557
Otros Ingresos	
Costos Variables	\$ 3.312.351
Traslados	\$ 324.609
Tours	\$ 90.000
Alojamiento	\$ 1.320.000
Alimentación	\$ 194.239
Materiales de Implementación	\$ 563.214
Premios	\$ 813.289
Gastos de sostenimiento	\$ 7.000
Margen Bruto	-\$ 756.794
EBITDA	-\$ 756.794,44
Dotación a la Amortización	
EBIT	-\$ 756.794,44
Ingresos Financieros	\$ -
Gastos Financieros	
EBT	-\$ 756.794,44
Impuestos 0,17	\$ -
Resultado del ejercicio	-\$ 756.794,44

Cuadro 3.1: Estado de resultados real del proyecto Balloon 2013

Fuente: Flujo de caja proyecto Balloon Chile 2013

En el flujo anterior se puede ver que los ingresos son sobrepasados por los costos, por lo que se tiene un resultado negativo. El resultado de -\$756.794,44 puede ser interpretado como el flujo neto producto de la ejecución del programa. Este proyecto tiene la particularidad de que los capacitadores no sólo hacen un trabajo voluntario (no son remunerados), sino que también ellos realizan un aporte de dinero que posteriormente es destinado a financiar el proyecto.

En vista de lo anterior el detalle mostrado en el cuadro 3.1, se debe hacer mención a que se tiene una evaluación privada de corte financiero por el hecho de que no se valoran todos los recursos utilizados ya que no todos fueron producto de transacciones. Por lo tanto, en cuanto al premio, sólo se considera la porción que desembolsó EmpreDiem y no se valoran las horas hombre de los voluntarios.

A priori, se puede decir que el proyecto no es rentable privadamente dado que se gastó más de lo presupuestado. En vista de que la evaluación privada no contempla otro tipo de flujos de entrada para este caso, no existen otras fuentes de ingreso atribuibles al programa que puedan solventar los gastos en los períodos futuros.

Para efectos de la evaluación económica se debe considerar todos los recursos utilizados, lo cual implica que se debe valorar tanto los recursos humanos como el premio en su totalidad (incluyendo la donación de SODIMAC). Para lo anterior se puede decir que el premio total corresponde a \$1.537.292 y las horas hombre del voluntariado requerido para el funcionamiento del programa han sido valoradas por un monto de \$434.988 (\$276.570 por concepto de mano de obra y \$158.418 por concepto de viaje). Finalmente, desde el punto de vista económico el flujo de caja arroja el valor de -\$1.915.785. Dicho valor es el que será utilizado para la evaluación social.

Valoración Trabajo de voluntarios para montar Balloon 2013

Valoración HH Montaje Balloon			Valor del tiempo de viaje	
Euro Octubre 2013	€	680	Camioneta social	\$ 12.186
COU hora	€	16,40	Horas	13
Pesos	\$	11.152		\$ 158.418
Voluntarios		4		
Valor hora (4 voluntarios)	\$	44.608		
Horas		10	Total	
Total	\$	446.080		\$ 434.988
Factor no calificado		0,62		
Total social	\$	276.570		

Cuadro 3.2: Valoración de Horas Hombre⁷

⁷Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012), "Manual de medición del trabajo voluntario".
http://evmp.eu/wp-content/uploads/ILO_Manual_FINAL_Spanish_1.4.2012.pdf

3.3 Evaluación social

En esta sección se realizará la evaluación del proyecto Balloon, identificando tanto los costos y beneficios del proyecto para luego construir el VAN social. Luego de esto se sensibilizará aplicando distintos supuestos sobre las variables consideradas clave.

El VAN social en términos generales corresponde al valor presente de los flujos a una determinada tasa, es decir la tasa social descuento. Dichos flujos serán beneficios sociales y costos sociales que estarán medidos en precios sociales.

Ecuación 3.3.1

I_0 : Inversión inicial realizada en $t=0$

F_t : El neto entre los ingresos y costos del período t .

r_t : La tasa social de descuento del proyecto.

Como se distinguió anteriormente, en el esquema privado una vez finalizada la capacitación no se contabilizaron más flujos atribuibles al programa. Conceptualmente la evaluación social contempla efectos directos, efectos indirectos y externalidades asociadas a un proyecto. Siguiendo esta línea, se podrá encontrar beneficios y costos sociales a propósito de los efectos atribuibles al programa.

3.3.1 Efectos del programa Balloon Chile 2013:

Para el caso de Balloon Chile 2013 se pueden encontrar efectos directos, es decir efectos en el mercado en el cual está inmerso el programa. Para este caso se puede deducir que las utilidades de los emprendedores capacitados se ven afectadas positiva o negativamente a propósito de las competencias adquiridas en la capacitación. Por lo que estamos ante un efecto directo en las utilidades ya sea por aumento en las ventas o reducción de los costos gracias a las mejoras de gestión en la operación de los negocios. Dado que este efecto se manifiesta en el mercado de los negocios de emprendimiento, que coincide con el foco y propósito del programa, este efecto clasifica como directo.

Para el caso de esta capacitación no se detectó algún efecto indirecto o externalidades atribuibles a la intervención hecha por el equipo de Balloon. Por lo general las capacitaciones no presentan efectos indirectos, para este caso no existe evidencia de la presencia de dichos efectos ni se han detectado o medido. No obstante, sí se pudo observar el desarrollo de la marca Balloon para dicha localidad ya que se ha hecho conocida a nivel local, sin embargo, valorar este intangible no es lo primordial para los fines de esta evaluación.

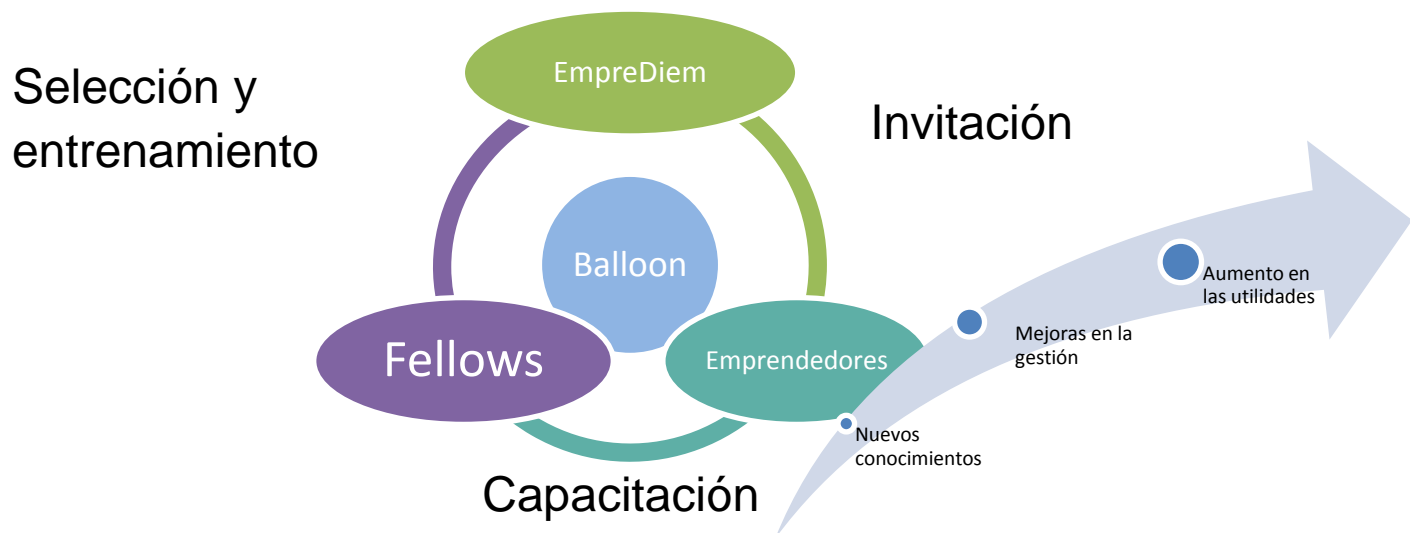


Figura 3.4: Diagrama programa Balloon 2013

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Beneficios sociales

Como se ha analizado en secciones anteriores, una de las variables fundamentales para esta evaluación fue la recolección de datos de utilidades percibidas por los emprendedores durante los meses posteriores al término de la experiencia Balloon. Estos datos fueron obtenidos a partir de una encuesta telefónica realizada a quienes participaron en el programa, de la cual se pudo recoger los principales datos requeridos para la metodología propuesta en esta sección. Estas utilidades no son 100% atribuibles al programa y como bien se puede apreciar en los resultados y análisis de la encuesta, los efectos y beneficios del programa no se manifiestan de la misma manera para los distintos emprendedores.

El primer punto es importante tenerlo en cuenta y su sustento teórico está en el llamado “Problema de la evaluación de impacto”⁸. De no considerar la tendencia temporal y la fuerte estacionalidad detectada en la muestra, se puede llegar a conclusiones erróneas si se adjudica la mejora en ventas al programa sin considerar los otros factores y tendencias temporales. En este caso, la capacitación fue realizada en un período inactivo de la mayoría de los negocios, por lo que el aumento en ventas es fuertemente explicado por la llegada del verano.

A la hora de valorar las utilidades atribuibles al programa existen distintas estrategias y metodologías. La primera de estas y la más común es observar alguna evaluación de impacto de algún programa similar y el efecto en las utilidades que han obtenido dichos proyectos. Para este caso, se puede realizar este ejercicio considerando programas como el FOSIS⁹ donde se obtiene un aumento de 27% de los ingresos percibidos.

⁸Raquel Bernal y Ximena Peña (2012), “Guía Práctica para la Evaluación de Impacto”, Parte I el problema de la evaluación de impacto. Ediciones Universidad Católica de Chile.

⁹MIDESO, Evaluación experimental Programa de Apoyo al Micro-emprendimiento: Resultados preliminares. http://evmp.eu/wp-content/uploads/ILO_Manual_FINAL_Spanish_1.4.2012.pdf

En lugar de multiplicar las utilidades por el porcentaje atribuible a programas similares, en esta sección se propone una metodología cuyo objetivo es capturar el efecto calibrando un modelo construido con parámetros relacionados con las variables de estudio obtenidas en la encuesta.

Por lo tanto se estimará la utilidad atribuible al programa utilizando factores y ponderaciones que relacionan las utilidades reportadas con las variables asociadas para cada observación.

Los factores que se consideraron importantes para la estimación son la situación inicial capturada en el reporte de la utilidad mensual promedio antes de ingresar al programa, si el emprendimiento es una fuente complementaria o principal, la disposición a pagar por el programa y el rubro al cual pertenece el emprendimiento¹⁰.

A partir de las variables expuestas se propone el siguiente modelo para la estimación de beneficios sociales:

Ecuación 3.1: Forma funcional beneficios sociales.

U_{it} : Utilidad social del individuo i en el período t . Corresponde a la utilidad atribuible al programa.

FDI_i : El tipo de fuente de ingreso del emprendimiento del individuo i . Esta variable permite distinguir si se trata de una fuente principal, complementaria o la única. Este factor tendrá coeficientes más altos para las utilidades de emprendedores cuyo negocio sea su fuente principal de ingreso y la única. Esto se establece sobre la base de que las utilidades de emprendimientos de estas características

¹⁰Véase preguntas 5, 6 y 15 de la Encuesta ajunta en anexo.

son más indispensables para el emprendedor, por lo tanto deben ser más valorados que utilidades que son de carácter complementario. Lo anterior se ve reflejado tanto en los datos de la encuesta como también tiene lógica económica que los primeros ingresos (principales) reportan una mayor utilidad, considerando utilidad marginal decreciente.

UMP_i: Utilidad mensual promedio del individuo *i* al ingresar al programa. Es importante considerar este factor dado que refleja la situación inicial, además de que el efecto de la capacitación será diferente para emprendedores de tramos bajos de utilidad que aquellos que perciben niveles más altos. Para esta variable se establecen dos tipos de ponderaciones, una de ellas supone un efecto en las utilidades decreciente a lo largo de los tramos de utilidad mensual promedio previa al proyecto y la otra considera un efecto creciente. Se analizan estos dos escenarios por separado para poder sensibilizar dicho supuesto en el análisis de escenario.

DAP_i: Disposición a pagar por el programa del individuo *i*. Esta variable da cuenta de la valoración que tiene el emprendedor con respecto al programa. Esta variable permite sensibilizar el efecto de la capacitación en términos de la valoración de los emprendedores. Es razonable plantear que personas que están más dispuestas a pagar por la capacitación se ven más beneficiadas, dado que están obteniendo un servicio por el cual están dispuestos a pagar. Por lo tanto, mientras mayor sea la disposición a pagar mayor será la ponderación. Para efectos del análisis de escenario se usan dos notaciones, una BAJA que utiliza coeficientes entre 1% y 5% y una ALTA que se mueve entre 3% y 7%.

Rubro_i: Rubro al cual pertenece el negocio del individuo *i*. Este es un factor relativo que se asigna con respecto a los otros rubros. Dado que se observaron brechas importantes entre los distintos rubros, esta variable permite diferenciar las utilidades dado su rubro. Este factor es estático, es decir corre para todos los períodos para igual para cada observación ya que este puede ser servicios, bienes de consumo o artesanías. La razón promedio entre rubros observada en los

períodos que corresponde a 1: 0,13 : 1,31 para bienes de consumo, confecciones y servicios respectivamente.

La ecuación anterior explica cómo se procederá a transformar las utilidades reportadas (privadas) a la utilidad que podemos atribuir al programa socialmente. Este modelo puede también considerar efectos que serán utilizados en el análisis de sensibilidad como suponer que los efectos se disipan en el tiempo o aumentan. Considerando esta variable, se puede construir la siguiente ecuación que considera una tasa social r_t y un efecto temporal denotado por δ_t . La ecuación que dará como resultado el total de flujos descontados será la siguiente:

Ecuación 32: Fórmula de cálculo de beneficios totales.

Por lo tanto el VAN social será:

Ecuación 3.3: Fórmula de cálculo de VAN social.

La fórmula anterior muestra la especificación del resultado que denotará si el proyecto ha sido rentable socialmente o no. Los valores de las variables no son arbitrarios y han sido declarados por los participantes de la muestra, la asignación de los factores será respaldada por la evidencia obtenida y se verificarán distintos escenarios y órdenes de magnitud.

Con el fin de formalizar la transformación de los beneficios, se procederá a representar de forma matricial las operaciones realizadas por el programa desarrollado para esta evaluación.

El out-put de la encuesta por un lado entrega antecedentes cualitativos, características del emprendedor, sus preferencias y también sus resultados para los distintos períodos. Por lo tanto se definirán las siguientes matrices asociadas al individuo i :

Ecuación 3.4: Matrices generadas a partir de la encuesta y creadas por el modelo.

1. Utilidades mensuales reportadas (Nov-13 a May-14):

Vector de FDI:

Donde FDI_i corresponde al coeficiente asignado dada la respuesta del individuo i con respecto a su emprendimiento como fuente principal de ingreso. La matriz FDI corresponde a una matriz de dimensión 1×7 compuesto por números 1. La misma forma funcional adquieren las siguientes variables:

2. Vector de UMP:

3. Vector DAP:

El factor rubro corresponde a un escalar y es fijo en el tiempo. Otras variables del modelo tomarán la siguiente forma:

4. Factor de crecimiento intertemporal¹¹:

5. Tasa social de descuento:

¹¹Este efecto en el modelo puede tener un tanto positivo como negativo. En este modelo se utilizará un efecto negativo con el fin de hacer un escenario más exigente.

Finalmente para construir la matriz de beneficios para los distintos periodos se realizan las siguientes operaciones:

Ecuación 3.5: Operaciones realizadas para el cálculo de beneficios del programa.

1. Suma de factores:

2. Beneficios ponderados¹²:

3. Flujo descontado para el individuo i:

El escalar α corresponde al flujo total de utilidades atribuibles al programa del individuo i descontado por la tasa social de descuento. Este proceso se realiza para cada individuo, obteniendo el cálculo según los distintos valores de los parámetros dadas sus características y reportes obtenidos en la encuesta.

Lo anterior permite calcular el van de la siguiente manera:

Ecuación 3.6: Fórmula del VAN social.

La ecuación 3.6 es equivalente a lo expuesto en la ecuación 3.3, donde efectivamente se incluyen tanto los parámetros del modelo como los datos obtenidos en la encuesta. Para realizar las operaciones descritas anteriormente se

¹² : corresponde al factor rubro, este coeficiente es escalar.

desarrolló un programa computacional que permite realizar de manera automática los cálculos una vez imputado los parámetros.

3.3.3 Metodología de estimación

En base al sustento teórico entregado en la sección anterior y lo que evidencian los resultados de la encuesta se desarrolló un programa para realizar un back-testing de los distintos escenarios, analizar cómo se comportan los parámetros y su peso en los resultados del VAN calculado. A continuación se mostrará el formato de input de los supuestos:

Supuestos							
	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14
Tasa dcto:							
Tasa crecimiento:							
FDI (Fuente de ingresos)							
	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14
a		0	0	0	0	0	0
b		0	0	0	0	0	0
c		0	0	0	0	0	0
UMP (Utilidad Mensual promedio)							
	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14
a		0	0	0	0	0	0
b		0	0	0	0	0	0
c		0	0	0	0	0	0
d		0	0	0	0	0	0
e		0	0	0	0	0	0
f		0	0	0	0	0	0
DAP (Disposición a pagar por el programa)							
	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14
a		0	0	0	0	0	0
b		0	0	0	0	0	0
c		0	0	0	0	0	0
d		0	0	0	0	0	0
e		0	0	0	0	0	0
Factor rubro							
Bienes de consumo							
Confecciones y artesanía							
Servicio							

Cuadro 3.3: Formulario de ingreso de parámetros.

Fuente: Elaboración propia en base a programa Balloon Chile 2013

El formulario anterior muestra cómo son ingresados los datos. Las celdas enmarcadas son las que deben ser llenadas para luego generar la matriz de factores que transformarán las utilidades de la muestra en las utilidades sociales que buscamos analizar. El cálculo se realiza automáticamente y se vincula cada observación con lo que respondió en la encuesta en las variables de interés para este cálculo con el desempeño de su negocio.

Por lo tanto, se puede obtener de forma automática el cálculo del VAN y monitorear los cambios que experimenta al realizar modificaciones en las variables de interés. Para estos efectos, usando como argumento la evidencia de lo observado en la encuesta, se utilizará esta metodología y soporte tecnológico para realizar un análisis de sensibilidad.

3.3.4 Análisis de parámetros

En esta sección se mostrarán los distintos valores utilizados para los distintos escenarios creados, utilizando distintas combinaciones y órdenes de magnitud en los indicadores construidos. Los valores están dados por el siguiente cuadro:

Valores de los parámetros			
FDI (Fuente de ingresos)			
Ponderación	BAJA	ALTA	
a	1%	3%	a El emprendimiento es una fuente complementaria de ingresos
b	2%	4%	b Fuente principal de ingresos, pero no la única
c	3%	5%	c Fuente principal de ingresos y la única
UMP (Utilidad Mensual promedio)			
Ponderación	DECRECIENTE	CRECIENTE	
a	5,0%	2,0%	a \$ 0
b	4,0%	2,5%	b Menor a \$50.000
c	3,5%	3,0%	c Entre \$50.000 y \$250.000
d	3,0%	3,5%	d Entre \$250.000 y \$500.000
e	2,5%	4,0%	e Entre \$500.000 y \$800.000
f	2,0%	5,0%	f Más de \$800.000
DAP (Disposición a pagar por el programa)			
Ponderación	BAJA	ALTA	
a	1%	3%	a Menos de \$60.000
b	2%	4%	b Más de \$60.000 y menos de \$100.000
c	3%	5%	c Más de \$100.000 y menos de \$150.000
d	4%	6%	d Más de \$150.000 y menos de \$200.000
e	5%	7%	e Más de \$200.000

Cuadro 3.4: Valores de los parámetros del modelo.

Fuente: Elaboración propia en base al proyecto Balloon Chile 2013

En cuanto a los factores de rubro y la tasa de crecimiento su inactividad estará dada cuando todos los coeficientes de rubro sean igual a 1 y la tasa cero para el caso del supuesto de crecimiento. La activación de estas variables se realizó utilizando la razón promedio entre rubros observada en los períodos que corresponde a 1: 0,13 : 1,31 para bienes de consumo, confecciones y servicios respectivamente.

La tasa social de descuento empleada corresponde a un 7% como lo sugiere el Ministerio de Desarrollo Social. Los próximos análisis se harán utilizando dicha tasa.

3.3.5 Análisis de escenarios

Los escenarios analizados fueron contruidos en etapas de tal manera de incluir gradualmente los factores. La primera etapa es incluir parcialmente cada factor, dejando todo lo demás fijo y ver cómo se comportan los resultados para los distintos órdenes de magnitud propuestos en el cuadro anterior. En la segunda etapa se hacen combinaciones con los tres factores que inciden en el beneficio reportado por los emprendedores (FDI, UMP y DAP) con sus distintos rangos. Posteriormente a estos escenarios se le somete a una tercera etapa en que se incluye la diferenciación entre rubros. Finalmente, en la cuarta etapa se incluyen los efectos temporales al modelo llegando a la forma funcional más compleja¹³.

Antes de aventurar cualquier escenario se debe destacar que el caso más probable y exigente estudiado arroja un valor de \$332.264. Este escenario nos dice que el proyecto es rentable socialmente¹⁴. Este escenario considera que el efecto es decreciente en los tramos de utilidad del emprendimiento, es decir que para los negocios más grandes el efecto será menor. La justificación de aquello se puede ver en que los emprendedores cuyo proyecto percibe mayores rentas han reportado que el proyecto no ha sido tan fundamental o indispensable, no así con los emprendedores más pequeños que han manifestado que lo aprendido ha sido fundamental¹⁵.

Ante la situación anterior también se probó cómo sería la situación ante un escenario en que el efecto fuera creciente en los tramos de utilidad mensual promedio y lo que se obtiene es una rentabilidad bastante mayor alcanzando un VAN social de \$905.180. Esto indica si el proyecto logra ser considerado eficaz para emprendimientos más grandes, el proyecto será más rentable socialmente. Si

¹³ Véase Anexo 4.

¹⁴ Véase Escenario 19 de Tabla A4.4, Anexo 4.

¹⁵ Véase Anexo 4, Tabla A4.16.

bien uno de los propósitos es promover el emprendimiento social, el convocar microempresarios más grandes con los más pequeños puede generar otro tipo de beneficios como las redes de contacto.

El análisis de escenario arrojó en su primera etapa que no se logra obtener rentabilidad cuando no se aplican todos los factores del modelo, para estos 8 escenarios los efectos parciales no fueron suficientes para poder financiar el proyecto (véase Anexo 4, Tabla A4.1). Sin embargo estos escenarios son poco probables dado que se ha observado que todos los factores son relevantes, sin embargo este ejercicio permite ver los efectos aislados de cada variable.

La segunda etapa contempla los 3 factores (FDI, UMP y DAP) y distintas combinaciones con sus distintos rangos. En los escenarios 9 al 12 se obtienen proyectos rentables, lo cual demuestra que al considerar estas 3 variables se puede financiar el proyecto. Los resultados obtenidos alcanzan un mínimo de \$182.184 y un máximo de \$1.323.448 (Véase Anexo 4, Tabla A4.3).

La tercera etapa que incluye el efecto rubro mantiene rentabilidad para todos los escenarios y se puede apreciar como el hecho de incluir esta variable al diferenciar entre las utilidades de distintos rubros influye sobre los resultados. En esta etapa los VAN obtenidos se encuentran en el rango de \$434.402 y \$1.734.927.

Finalmente la etapa 4 considera todo lo anterior y además los efectos temporales, se puede ver en el escenario 17 en que se tiene una ponderación baja para FDI y DAP y un efecto decreciente en UMP, obteniendo un VAN de -\$99.851. Esto quiere decir que si se tiene un efecto decreciente en UMP y los efectos de la capacitación son decrecientes en el tiempo (a una tasa de -10%) el proyecto dejará de rentar. Sin embargo este escenario constituye un IVAN¹⁶ de apenas un -5%.

¹⁶IVAN= VAN/Inversión

4 Recolección de datos

En esta sección se presentan los mecanismos de recogimiento de información y explicaciones respecto a los contenidos de los instrumentos utilizados.

4.1 Encuesta de seguimiento

El instrumento desarrollado en este trabajo para recoger información directamente reportada por los emprendedores, fue la “Encuesta de seguimiento del programa” (ESP). Esta fue aplicada entre los días 15 de mayo al 15 de junio de 2014 directamente sobre los emprendedores, y fue previamente testeada sobre la ganadora del programa en Lonquimay el día 30 de abril de 2014. Dicha encuesta fue realizada vía telefónica y usando un formulario online. Considerando aspectos geográficos, climatológicos y logísticos, para los emprendedores les fue muy difícil contestar la encuesta debido a que la señal telefónica tiene cobertura parcial e inestable, el acceso a internet es limitado, los correos electrónicos de los emprendedores no son administrados en muchos casos por ellos mismos, y las posibilidades de transporte se ven reducidas por caminos cortados por la lluvia y nieve.

Para interpretar esta encuesta se debe tener en cuenta que EmpreDiem reportó haber capacitado a 60 emprendedores, sin embargo se debe especificar que este número representó la convocatoria de personas interesadas en participar del programa. Como se señaló con anterioridad en esta sección, 49 personas efectivamente entregaron sus datos y expectativas al iniciar la intervención. Considerando este número, la información de contacto facilitada por EmpreDiem y las reiteradas ocasiones en las que se llamó y escribió a los emprendedores, 40 personas fueron contactadas para entregar su reporte ya sea vía electrónica o telefónica.

Se debe tener en cuenta que la ESP respecto a la encuesta de descripción de los emprendedores realizada al inicio del programa, tiene una mayor proporción de mujeres, de habitantes de Lonquimay, el nivel de estudios completos a nivel

superior disminuye y la cantidad de emprendedores por etapa de desarrollo de su emprendimiento se mantiene sin cambios.

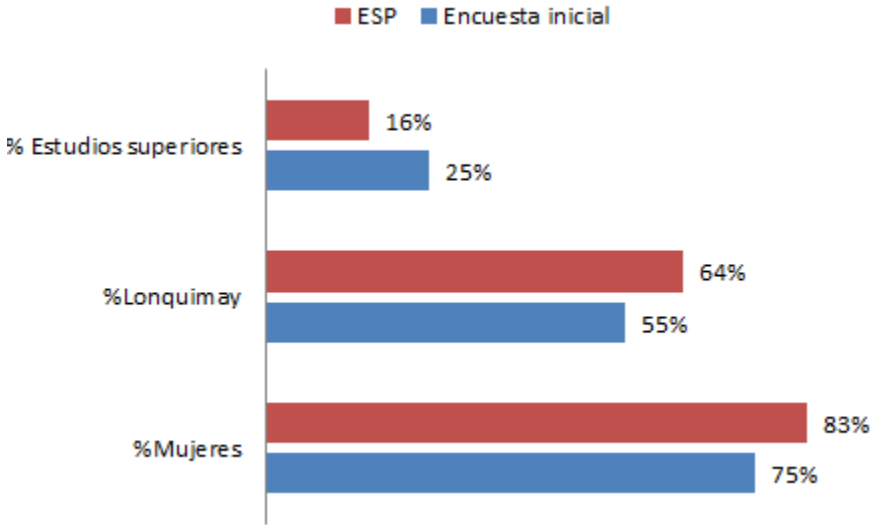


Figura 4.1: Cambio en el grupo encuestado respecto sexo, localidad y nivel de estudios

Fuente: Elaboración propia

Estas variaciones se explican principalmente debido a las personas que decidieron no responder la encuesta o no se encontraban disponibles al momento de ejecutarse .En cuanto a aquellos que decidieron no contestar la encuesta (2 hombres y 1 mujer) , reportaron no tener tiempo, interés o estar desilusionados con el programa, en cambio, quienes no se encontraban disponibles al momento de realizarse la encuesta (5 hombres , 1 mujer), los jefes de la Cámara de turismo, Junta de vecinos y Red de turismo , señalaron que dado la distancia , malas condiciones climáticas, de caminos y telecomunicaciones (la cual afecta principalmente a la localidad de Malalcahuello) , era imposible notificarles de la encuesta de forma expedita. A pesar de lo anteriormente expuesto, las líneas de tendencia de las variables en estudio no se ven modificadas al comparar el grupo inicial con el de seguimiento.

La ESP estuvo constituida por 30 preguntas , las cuales se enfocaron en recoger información reportada directamente por los emprendedores respecto a cuatro ejes

fundamentales : utilidades antes y después de la intervención , redes de contacto , evolución de la satisfacción respecto al capacitación y percepción de calidad respecto a los componentes que conforman la capacitación.

La ESP se puede consultar en el anexo 1 está construida de la siguiente manera y objetivos:

Preguntas	Objetivo
1 a la 4	Preguntas de consistencia para identificar al emprendedor
5 a la 7	Preguntas que permiten construir un Benchmark de la situación del emprendedor antes de la intervención
8 a la 14	Preguntas que reportan el desempeño y características del emprendedor durante la capacitación
15 a la 20	Preguntas que muestran el grado de valoración y satisfacción respecto a los servicios incluidos en el programa
21 a la 30	Preguntas respecto a la situación actual del emprendedor en cuanto su satisfacción , utilidades, redes de contacto y estado del negocio

Figura 4.2: Objetivo de las preguntas de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Como se puede inferir de los objetivos expuestos en la tabla, la ventaja de la ESP consiste en ser una encuesta dinámica que lleva al emprendedor a responder como punto de partida cuestiones relacionadas a la encuesta inicial verificando consistencia, para luego pasar a la evaluación de aspectos relacionados al momento en que se ejecutó la capacitación, para finalmente tomar en cuenta las condiciones del negocio y percepción del emprendedor en la actualidad, respecto al programa. Seguir un orden secuencial y temporal permite que el encuestado vaya actualizando su reporte a medida que le van realizando las preguntas, a la

vez que el método entrega la evolución y consistencia adscritas a las respuestas de cada individuo.

En cuanto al tratamiento de los datos se construyeron las siguientes variables cualitativas para organizar la base según distintos aspectos relevantes para la sección de resultados de esta encuesta:

Variable	Descripción
ID	Identifica al emprendedor eliminando alcances de nombre y apellido
Localidad	Reporta el lugar donde habita el emprendedor
Grupo	Entrega la afiliación del emprendedor a una organización de comercio
Sexo	Indica si el emprendedor es hombre o mujer
Rubro_Proyecto	Indica el sector de actividad económica al cual pertenece el emprendimiento
Clase_agregada	Agrupar los rubros en bienes de consumo , bienes durables y servicios
Exp_geográfica	Indica si el bien o servicio puede o no venderse fuera de la localidad
Existencia_proyecto	Muestra el estado en el cuál se encontraba el proyecto antes de comenzar la capacitación
Cambio_rubro	Indica si el emprendimiento tiene o no relación con las actividades anteriores que ha ejecutado el emprendedor
	Reporta la respuesta del emprendedor j respecto a la pregunta i

Figura 4.3: Descripción variables de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Explicando los objetivos de las variables generadas para la organización de los datos, se debe señalar que las variables ID, localidad, grupo y sexo permiten caracterizar al emprendedor al momento de cruzar sus rasgos distintivos con sus respuestas a las 30 preguntas. La variable Localidad indica si el emprendedor es de Malalcahuello o Lonquimay, Grupo señala si pertenece a la Red de turismo

local (RDT), a la Cámara de turismo de Lonquimay (CTL) o Malalcahuello (CTM) o si es un independiente (IDM) y sexo indica si el encuestado es hombre o mujer.

Respecto a las variables Rubro_proyecto ,Clase_agregada, Exp_geográfica , Existencia_proyecto y Cambio_rubro , se debe indicar que fueron construidas con el propósito de agrupar los emprendimientos por determinadas condiciones , antecedentes y potencialidades. La variable Rubro_proyecto indica en que actividad económica se desempeña el emprendimiento en la línea de lo expresado en la CIIU¹⁷ , Clase_agregada genera un nivel de mayor agregación de la actividad económica agrupando por si el emprendimiento entregará bienes de consumo , durables o servicios y Exp_geográfica indica si el negocio particular de cada emprendedor puede trasladar su bien o servicio a otra urbe o necesita que los potenciales clientes tengan que viajar a la localidad para realizar la transacción. En cuanto a las variables Existencia_proyecto y Cambio_rubro , la primera indica la etapa de desarrollo del emprendimiento al momento de decidir participar en el programa Balloon (pudiendo estar en etapa inicial , con avances concretos para su implementación formal o en funcionamiento pero con necesidad de ser potenciado) , y la segunda muestra si el emprendedor optó o no por participar de un rubro distinto de sus actividades laborales y comerciales al momento de iniciar el programa Balloon respecto al negocio presentado.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Entrevistas a los Fellows

María San Martín y Lina Bocanegra, Fellows en Balloon 2013, entregaron su testimonio respecto a la experiencia y percepción de haber participado del programa. Ambas coinciden en que haber capacitado emprendedores es una experiencia enriquecedora para los Fellows, ya que les sirvió para aprender de emprendimiento, desarrollar habilidades de expresión y conocer diversas realidades.

¹⁷ Clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas , ONU (2005)

Las Fellows también reportaron que la cantidad de emprendedores por capacitador debiera ser ligeramente menor para entregar un trabajo más personalizado. Otras consideraciones relevantes fueron que el tiempo de capacitación debería extenderse en una semana adicional ya que esto podría mejorar los resultados de esta sobre los emprendimientos y que la etapa de consultoría debería representar una mayor proporción del tiempo destinado a la instrucción respecto a las sesiones teóricas.

4.2.2 Entrevistas a los dirigentes locales

A juicio de los dirigentes de las Cámaras de Comercio y Red de Turismo Rural, los elementos y principales herramientas otorgadas por el programa Balloon se presentaron como una propuesta interesante, pero no necesariamente responde a las principales necesidades de los emprendedores pequeños que no pertenecen a una asociación u organismo.

El grupo de emprendedores presenta escasos medios de financiamiento y obtención de capital, por lo que sostiene un fuerte endeudamiento, lo cual dificulta la puesta en marcha de nuevos proyectos, ya que se tiene mayor restricción de capital que de capacidad. Estos emprendimientos son ejecutados por los mismos dueños, por lo que no disponen de empleados en la mayoría de los casos.

Las actividades desarrolladas en torno al turismo se ven fuertemente afectadas con la estacionalidad, además de verse limitadas las posibilidades de expandir su mercado. En vista de esto, los emprendedores requieren de alguna plataforma o sitio de internet que les permita realizar promoción de sus negocios, dado que requieren atraer nuevos clientes, dado que el mercado interno de la zona es muy reducido.

En cuanto al acceso a financiamiento, concursos y bonos de corte gubernamental, especialmente el grupo de emprendedores independientes presenta restricciones para poder obtener beneficios por el nivel de cobertura deseado. La principal razón es la falta de empleados contratados en su emprendimiento, dada la inestabilidad y fuerte estacionalidad, no se cuenta con las condiciones para tener

personal contratado de manera estable, de existir algún tipo de empleo es de forma esporádica.

Ante la situación anterior, los emprendedores pueden optar como máximo a fondos como el FOSI, el cual tiene un monto máximo de \$6.000.000, que para los fines de estos emprendedores no es suficiente para lograr una mayor expansión. Un ejercicio interesante puede ser ayudar a los emprendedores a cumplir con los requisitos.

Finalmente, la falta de cooperación entre los grandes emprendedores y aquellos que no presentan mayor organización representa una brecha importante a considerar y un espacio que no está siendo aprovechado, ya que pueden existir acuerdos y alianzas estratégicas que puedan favorecer a ambas partes.

Se hace costoso para los emprendedores realizar actividades como la promoción o lograr conseguir las acreditaciones y licencias necesarias para la operación del negocio (permisos, sanidad, etc).

5 Análisis de resultados

En esta sección se exponen y comentan los hallazgos más relevantes que fueron recolectados en la encuesta de seguimiento y entrevistas.

5.1 Valoración de la capacitación

A partir de los datos e información recogida se puede observar que la capacitación es valorada por los emprendedores.

5.1.1 Disposición a pagar

En primer lugar los resultados de la tabla A2.2¹⁸ se muestran la distribución de emprendedores por tramo de disposición a pagar. En estos se evidencia que todos los emprendedores estarían dispuestos a hacer un desembolso de dinero por una capacitación de similares características.

¹⁸ Todas las Tablas A2 pertenecen al anexo 2

Disposición a pagar

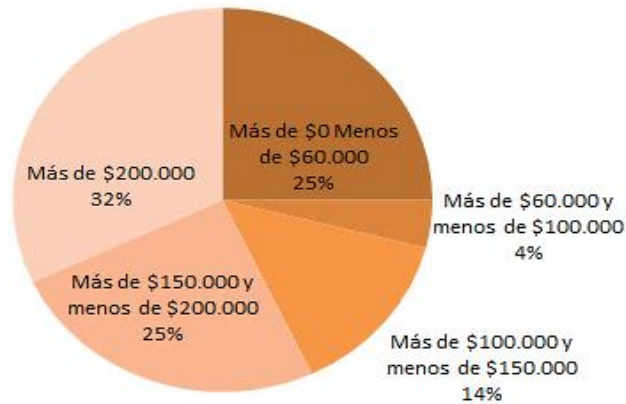


Figura 5.1: Disposición a pagar de los emprendedores

Fuente: Elaboración propia

Se debe tener en cuenta respecto a la disposición a pagar de los emprendedores que participaron en el programa, que más de la mitad de los participantes está dispuesto a desembolsar sobre los \$150.000 por la capacitación, y que existe un cuarto de estos que pagaría bajo los \$60.000 pero nunca \$0. A nuestro juicio existen dos factores que explicarían esta distribución por tramo de disposición a pagar; la utilidad mensual que percibe el emprendedor por emprendimiento y el rubro al cual pertenece este.

Como se muestra en la tabla A2.2 la disposición a pagar por tramo de utilidad mensual no se distribuye homogéneamente. Considerando que la mediana de la distribución de emprendedores por utilidad mensual se encuentra en los \$68.000, se debe tener precaución al separar la disposición a pagar por los tramos de utilidad mensual ya que dicha mediana se encuentra mucho más cerca del rango inferior que del superior.

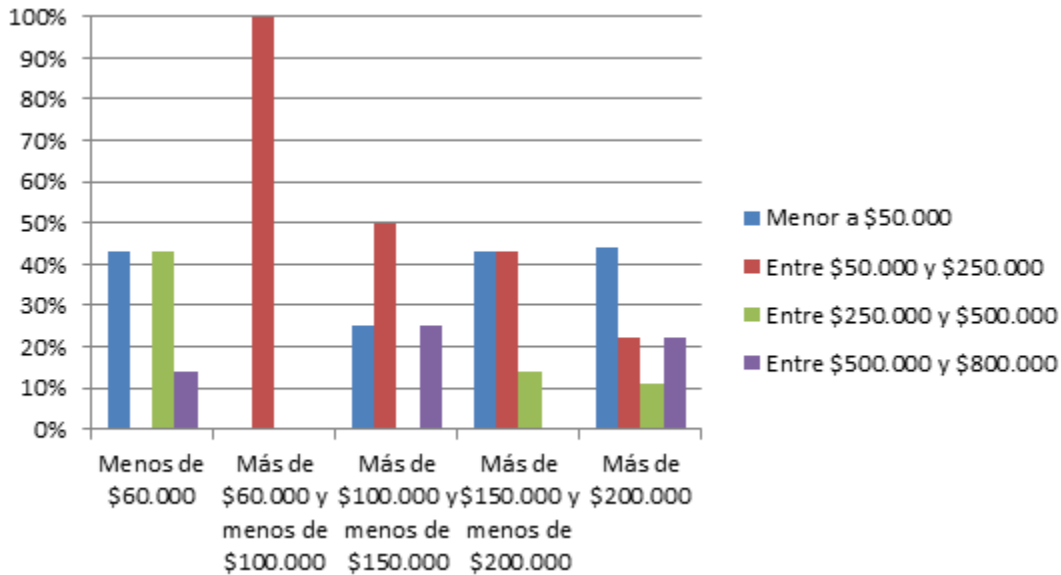


Figura 5.2: distribución de los emprendedores por disposición a pagar, ordenados por tramo de utilidad mensual. Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, utilizando la mediana antes señalada, se puede hacer una correcta lectura de los datos manteniendo los rangos por tramo. Al observar a la primera mitad de emprendedores del grupo, los que están bajo los \$68.000 de utilidad mensual, el 69% está dispuesto a pagar un valor mayor que sus beneficios. Para este grupo de utilidades mensuales bajas, relativo al total de observaciones, y de alta disposición a pagar relativa, su comportamiento se explica debido a que valoran la capacitación en más que aquellos que tienen mayores ganancias debido a que personas con un menor nivel de utilidad mensual, obtienen un mayor retorno relativo sobre sus ganancias al capacitarse que aquellos que tienen un mayor nivel de utilidad.

En cuanto al resto de emprendedores por debajo de la mediana, que están dispuestos a pagar por la capacitación menos de \$68.000, su comportamiento se desprende de las respuestas entregadas por estos, al realizarles la encuesta, donde reportaron, que no tenían los medios para pagar una capacitación y que si los tuvieran destinarían los recursos a cubrir primero sus necesidades más apremiantes. Se debe por tanto fijar la idea de que una mayoritaria proporción de emprendedores con bajo nivel relativo de utilidades está dispuesto a pagar por la

capacitación un monto mayor a su utilidad mensual promedio ya que entiende que esta le entregará retornos en sus utilidades a futuro.

Ahora al observar a los emprendedores sobre la mediana de \$68.000 de utilidad mensual, más de la mitad de este grupo estaría dispuesto a pagar menos que dicho monto por la capacitación.

Se puede inferir que la mitad superior de emprendedores en cuanto a utilidades, tiene una mayor proporción de individuos dispuestos a pagar menos de \$60.000 por la capacitación que la mitad inferior. Una de las explicaciones posibles es similar a la expuesta para el grupo de menores utilidades; los emprendedores de un mayor nivel de utilidad mensual, relativa al grupo, obtiene un retorno relativo a sus ganancias menor que lo que percibe un emprendedor con bajas utilidades, y por tanto está dispuesto a pagar en función a los retornos mencionados. Otra explicación se relacionaría con lo reportado por miembros de este grupo al momento de realizarle la encuesta. Algunos de estos emprendedores señalaron que consideraban que la capacitación para su tipo de negocio era muy básica y no era acorde con la etapa de desarrollo de su negocio.

En conclusión una mayor proporción de emprendedores de baja utilidad mensual relativa al grupo capacitado, están dispuestos a pagar por la capacitación más que sus utilidades mensuales ya que toman en consideración que esta puede producir retornos futuros para su emprendimiento. Por otro lado los emprendedores de alta utilidad mensual, a pesar de que valoran en promedio menos la capacitación que los de menores beneficios, lo siguen haciendo de manera positiva.

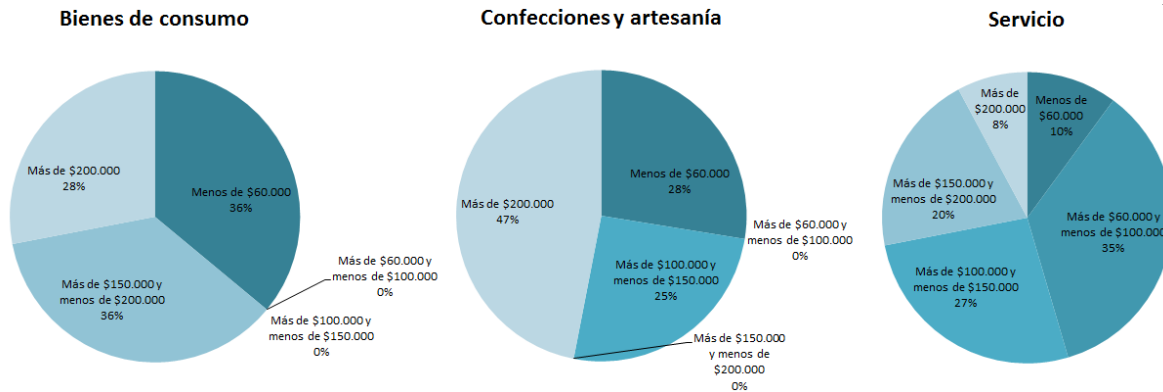


Figura 5.3: Disposición a pagar por rubro

Fuente: Elaboración propia

El otro punto relevante a la hora de observar la disposición a pagar del grupo de emprendedores es el rubro. Al comparar la DAP por actividades económicas en la tabla A2.5 , en el grupo de confecciones y artesanías, casi la mitad de sus emprendedores estarían dispuestos a pagar sobre los \$200.000¹⁹, seguido por un tercio en bienes de consumo y por último menos de un cuarto en servicios. Lo anterior se explica, debido a que el rubro de servicio tiene un mayor nivel de utilidad promedio y que el de confecciones y artesanías tiene el menor nivel del grupo, lo cual es consistente con lo explicado anteriormente respecto a que una considerable proporción de emprendedores de menor utilidad mensual se distribuyen en los tramos de disposición a pagar mayor.

5.1.2 Valoración de atributos incluidos en el programa

Considerando las entrevistas con los Fellows, Dirigentes locales y testimonios de los emprendedores, además de la encuesta de seguimiento se pudieron observar las siguientes características²⁰:

A. Sesiones:

En primer lugar, al terminar el programa Balloon Chile 2013, se le preguntó a los emprendedores cual fue la sesión que más valoraron, siendo la respuesta más

¹⁹Tramo de mayor disposición a pagar en la encuesta de seguimiento

²⁰En la sección de Sensibilización de variables, algunos de los atributos valorados serán analizados de acuerdo a su efecto marginal.

frecuente el Canvas. Luego de 6 meses ningún emprendedor recordaba alguna sesión de la metodología expuesta, y más de la mitad reportó no haber aplicado ninguna. Lo anterior contrasta con el hecho que el 75% de los emprendedores consideraron fundamental o importante las herramientas otorgadas por la capacitación. Todo lo expuesto anteriormente se explica debido, a que como se reportó en los testimonios y entrevistas, a que luego del tiempo transcurrido de finalizada la capacitación notaron que las 4 sesiones de consultoría fue lo más importante dentro de lo recibido para poder organizar su negocio y tomar decisiones para su emprendimiento. De hecho, dentro de las mejoras que harían los emprendedores al programa, se sugirió aumentar la proporción de estas sesiones personalizadas dentro del tiempo de formación, ya que son más fáciles de comprender y son directamente aplicables a la realidad. En conclusión, luego de 6 meses, los emprendedores valoran que la capacitación contenga sesiones de consultoría personalizada, sin embargo reportan que debería haber una mayor proporción de este relativo a sesiones de metodología teórica.

B. Aspectos logísticos:

Otros aspectos que los emprendedores y dirigentes valoraron de la capacitación fueron la programación de las clases, los horarios y la distancia al lugar donde se realizaron los talleres. Estos atributos permitieron que los emprendedores pudieran realizar con normalidad las actividades propias de su ocupación principal, de hecho el 96% de estos reportó no haberse visto perjudicado en su trabajo o negocio por asistir a la capacitación.

C. Premio

Como se había señalado en los resultados de la encuesta que se realizó al comenzar el programa, más de la mitad de los emprendedores habían señalado que lo más importante para participar del programa era la capacitación, un tercio ponía al premio en activos al mismo nivel de la capacitación y sólo un 12% pensaba que el premio era lo esencial para participar. Luego de 6 meses, más de dos tercios de las personas que participaron del programa, reportaron que no habían podido hacer inversiones para su emprendimiento y que si hubiesen

tenido el premio dentro de sus activos, su negocio hubiese podido haber crecido en mayor medida. Por lo tanto se debe tener en cuenta que después de haber sido capacitados, los participantes aumentaron su valoración por el premio en activos, ya que ven en estos una inversión para su negocio. A pesar que una gran cantidad de emprendedores valoran el premio, se debe tener en cuenta que sólo dos de los emprendedores, bajo el mecanismo actual del programa pueden beneficiarse del premio, tema que será discutido más adelante.

5.2 Satisfacción de los emprendedores

Al observar la satisfacción global de los emprendedores en la tabla A2.10 , luego de 6 meses de haber terminado el programa, se puede observar que casi la totalidad se encuentra igual o más satisfecho respecto a este que cuando terminaron la capacitación, de hecho más de la mitad del total del grupo está más conforme con el programa.



Figura 5.4: satisfacción de los emprendedores respecto al programa
Fuente: Elaboración propia

Pese a lo anterior, los emprendedores que se sienten más satisfechos con el programa no se distribuyen uniformemente. Existen diferencias considerables dentro de dos dimensiones, en cuanto a la satisfacción del programa que se deben destacar; el rubro y la localidad.

En primer lugar al comparar entre los rubros de artesanías y confecciones, bienes de consumo y de servicios, se puede observar en la tabla A2.11 que los más aumentaron su satisfacción por el programa fueron los bienes de consumo. Este rubro además de ostentar un 78% de emprendedores con mayor satisfacción, no tiene ninguno con un menor nivel de conformidad y ostenta a los dos ganadores del programa. En el otro extremo se encuentra el rubro de servicios, quien sólo tiene un 31% de emprendedores más satisfechos que cuando comenzó el programa. Otro aspecto respecto a servicios es que no tuvieron ningún ganador y son el único grupo que tiene emprendedores menos conformes que al finalizar el programa.

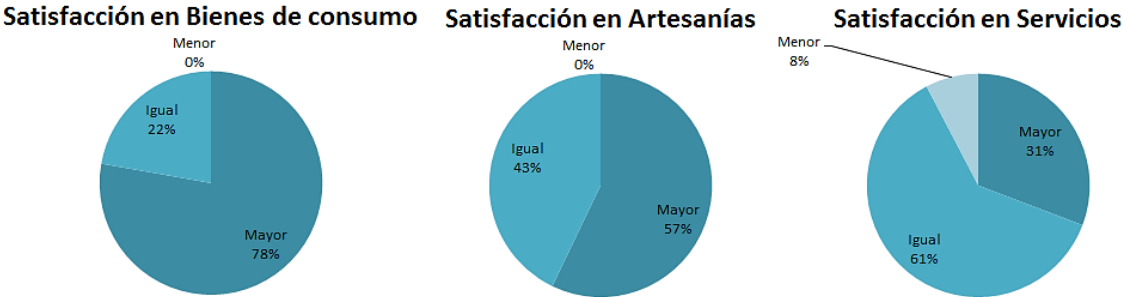


Figura 5.5: Satisfacción de los emprendedores por rubro
Fuente: Elaboración propia

Las diferencias de satisfacción por grupo se pueden explicar por el tipo de herramientas entregadas, ya que la mayor proporción de individuos que encontraron importante o fundamental la capacitación se encuentran en los rubros de bienes de consumo y artesanías, en cambio cerca de la mitad de los emprendedores de servicios no le encontraron utilidad a las herramientas entregadas por la capacitación para aplicarlas en su negocio. A la explicación anterior se suma el hecho que los bienes de consumo y las confecciones y artesanías han tenido una mayor salida al mercado debido a que EmpreDiem apoya a algunos de los emprendedores mediante Glocart, pudiendo el emprendedor vender sus productos, en cambio los participantes de servicios no pueden optar a este tipo de plataformas.



Figura 5.6: Percepción respecto a las herramientas otorgadas por el programa

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la localidad se observan en la tabla A2.10 diferencias en satisfacción al comparar Lonquimay con Malalcahuello. Lo primero en destacar es que el 90% de los emprendedores de Malalcahuello ha aumentado su satisfacción respecto al programa en los últimos 6 meses y que no existen casos de menor conformidad. Por otro lado Lonquimay sólo presenta un tercio de emprendedores más conformes, e incluso presencia de menor satisfacción. Los resultados anteriores se deben leer bajo algunas consideraciones. En primer lugar los emprendedores de Lonquimay son el doble que los de Malalcahuello y por tanto es más probable encontrar en este grupo algún caso de descontento, en segundo lugar al tomar en cuenta los reportes y entrevistas, los emprendedores de Lonquimay, durante el programa y recién finalizado este, tuvieron una mejor relación con el equipo de Balloon que los habitantes de Malalcahuello, y por tanto su percepción del programa partió desde una satisfacción más alta que la de sus vecinos, y en los meses transcurridos la conformidad respecto a la capacitación aumentó en mayor cuantía para Malalcahuello.

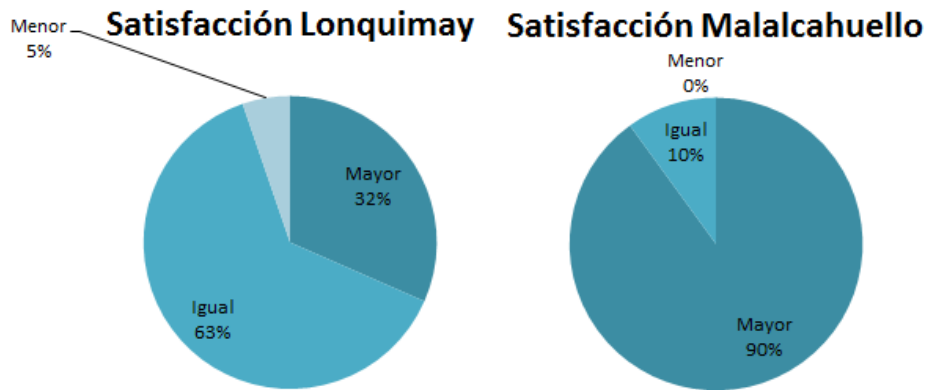


Figura 5.7 Satisfacción por localidad
Fuente: Elaboración propia

5.3 Efecto de la capacitación sobre las utilidades.

En esta sección se revisarán los principales resultados relacionados al efecto de la capacitación sobre las ventas. En primera instancia se puede decir que las ventas y utilidades percibidas por los emprendedores representan una variable que da cuenta del desempeño que han tenido los negocios por lo que su comportamiento es de suma importancia a la hora de evaluar el éxito del proyecto.

Una primera aproximación es analizar el desempeño obtenido por el grupo encuestado en su conjunto en el período comprendido entre Noviembre de 2013 y Mayo de 2014.

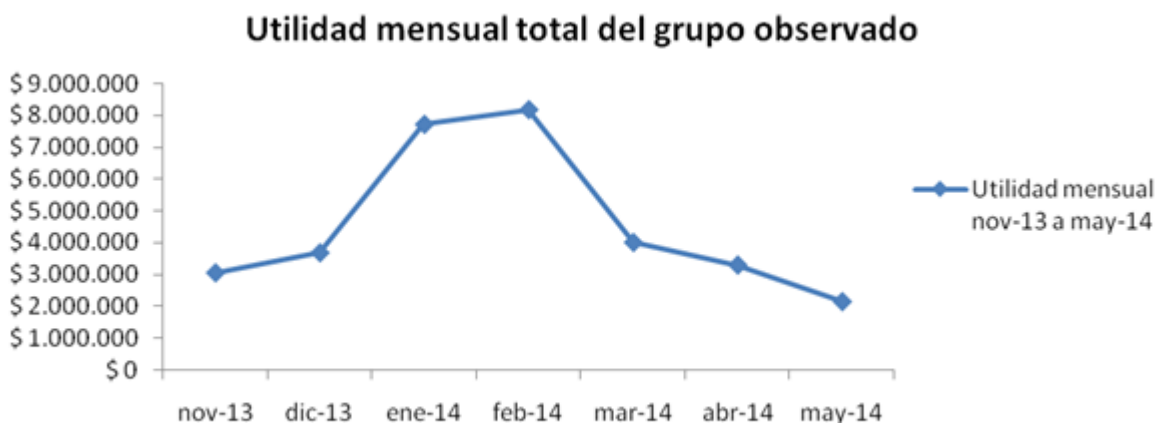


Figura 5.8: Utilidad mensual del grupo observado Nov'13 a May '14
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede apreciar que la época de vacaciones de verano es la que alcanza el mayor nivel de ventas. Durante el resto del año la gran mayoría de los negocios se encuentra inactivo o con muy baja capacidad.

En vista de lo anterior se debe considerar que el período inmediatamente posterior al término de la capacitación experimenta una fuerte alza en las utilidades, pero esto no es del todo atribuible al éxito del programa, sino que existe un fuerte componente estacional en dicho cambio. Por lo tanto se debe tener en cuenta este antecedente a la hora de evaluar los resultados y el desempeño de los negocios que participaron de la experiencia Balloon.

La principal razón de este salto es la vocación turística de los emprendimientos, donde se requiere una fuerte concurrencia de turistas como ocurre en el sector de servicios. En la figura 5.9 se puede ver la masa de utilidades a lo largo de los meses reportados de manera desagregada para los distintos sectores estudiados.

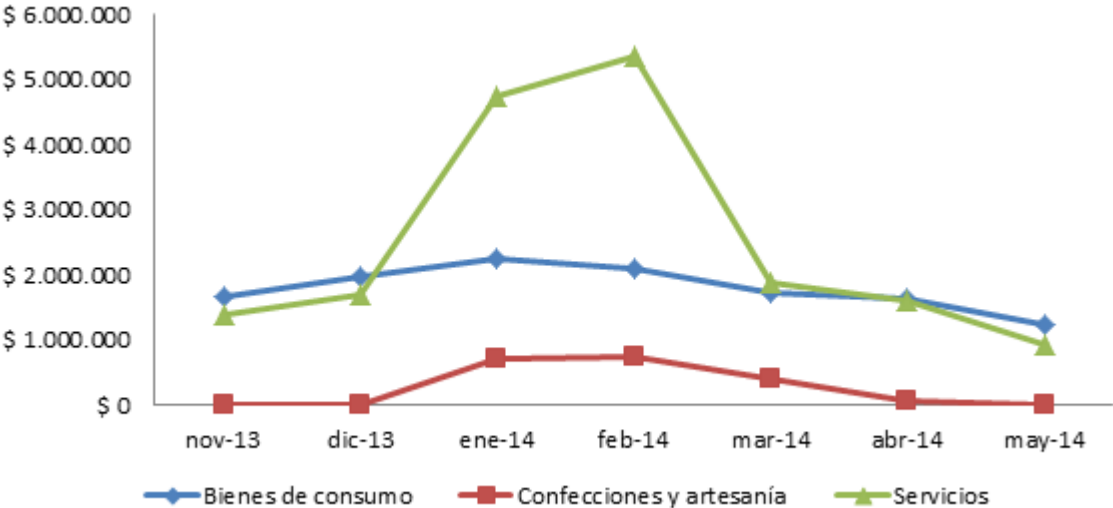


Figura 5.9 : Utilidades mensuales por sector, Desde Nov. 2013 a Mayo 2014.

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede ver que en el período de mayor actividad los servicios logran ser la componente principal de las utilidades totales del grupo de emprendedores, Si bien los niveles de utilidad alcanzados por el sector servicios es muy superior a los otros sectores en los meses de Enero y Febrero, el sector de bienes de consumo presenta una mayor estabilidad durante el año. Esto se puede ver en que durante Enero y Febrero los servicios tienen utilidades de 2,1 y 2,5 veces respectivamente. Los negocios que venden más para la temporada de verano por lo general tienen como objetivo acumular dinero y recursos para el resto del año.

5.4 Redes de contacto

Un atributo que se dejó excluido de la sección 5.1 son las redes de contacto debido a su especial relevancia. Este factor, a nuestro juicio, fue la variable fundamental de éxito y valoración del programa.

Cantidad de redes de contacto

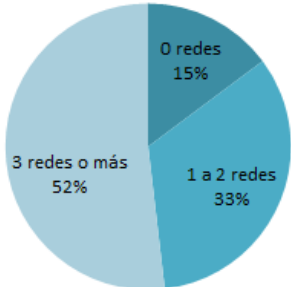


Figura 5.10: Distribución de emprendedores por cantidad de redes de contacto

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar se debe notar en la tabla A2.12 que el 85% de los emprendedores generaron al menos una red de contacto gracias al programa y más de la mitad obtuvo tres redes o más.

El beneficio de las asociaciones anteriores ha permitido, como se señala en los reportes de los emprendedores y en las entrevistas, que algunos emprendedores puedan acceder a nuevas plataformas para vender sus productos y por tanto

aumentar sus ingresos y utilidades. Sin embargo como en todos los resultados analizados hasta ahora, existen diferencias relevantes entre algunos grupos, en este caso cabe analizar por rubro y localidad.

Al comparar por rubro en la tabla A2.13, el más beneficiado es, bienes de consumo. En este grupo, casi un 90% obtiene alguna red de contacto gracias al programa, y más de las tres cuartas partes genera más de 3. Por otro lado el rubro de servicios es el que menos redes genera y el que tiene mayor presencia de emprendedores sin redes de contacto, llegando casi a un 20%. Esta situación se podría explicar por qué los emprendedores de bienes de consumo tienen mayores incentivos a generar asociaciones con otros emprendedores debido a que existen menos dificultades realizarlas, ya que su escala de producción es pequeña en comparación al caso de servicios y actualmente operan informalmente, a diferencia de los otros que si están establecidos.

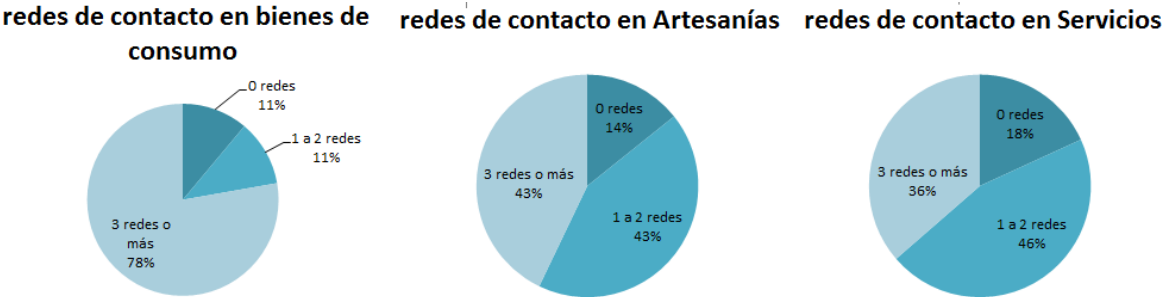


Figura 5.11: Distribución de emprendedores por cantidad de redes de contacto por rubro. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las entrevistas, los emprendedores de servicios que se dedican a turismo, hotelería y expendio de alimentos y bebidas, han facilitado a personas pertenecientes a los rubros de Bienes de consumo y Artesanías sus instalaciones para que puedan colocar sus productos y así estar expuestos a los clientes que frecuentan dichos negocios. Sin embargo se debe señalar que los beneficiados (y los que obtienen el contacto) son los emprendedores de bienes, mientras que los de servicios no valoran dicho contacto ya que no obtiene ningún pago o beneficio a cambio darles acceso a su plataforma.

En cuanto a la localidad, ambas presentan un alto nivel de asociación tal como muestra la tabla A2.12. Sin embargo se puede observar que los emprendedores de Malalcahuello fueron más exitosos en la generación de redes de contacto ya que tres cuartas partes de estos produjeron más de tres redes. Este mayor nivel de asociaciones en Malalcahuello se explica debido a que la cantidad de emprendedores que participaron del programa son la mitad que los de Lonquimay y que existe una sola organización (Cámara de turismo) en esta localidad a diferencia de Lonquimay.

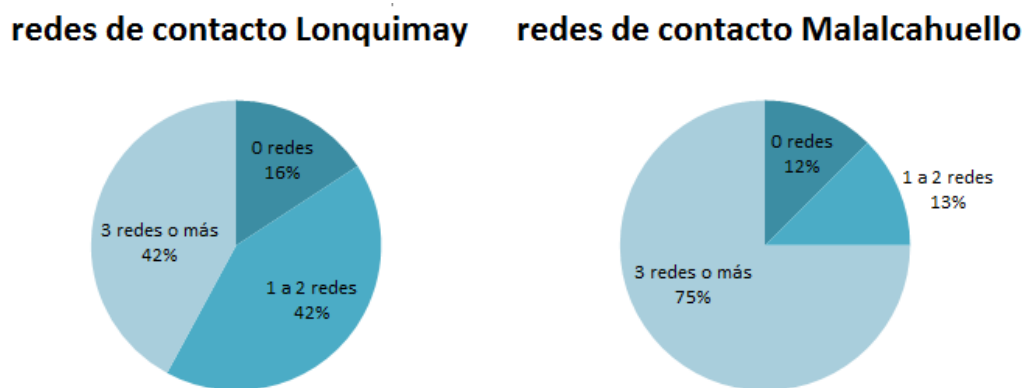


Figura 5.12: Distribución de emprendedores por cantidad de redes de contacto en cada localidad.

Fuente: Elaboración propia

5.5 Otras variables

La encuesta realizada permite obtener información relevante sobre otras variables de interés relacionadas con el desarrollo del programa y sus efectos a futuro. Se realizó preguntas sobre los conocimientos adquiridos en la capacitación y si acaso han puesto en marcha algunas de las prácticas propuestas.

Como bien se revisó en secciones anteriores, la estructura del programa contempla distintas dinámicas y modelos teóricos con objetivos previamente establecidos en el diseño de la experiencia Balloon. Si bien las dinámicas dieron resultado durante la capacitación por el hecho de que se pudo realizar el ejercicio de aplicar el concepto a los negocios presentados al menos para plantear

eventuales cambios, es importante ver qué ocurrió en la práctica con dichos conocimientos y aplicaciones.

Otro tipo de actividades que fueron valoradas son las asociadas a habilidades blandas y herramientas que permiten desenvolverse mejor a la hora de exponer sus ideas frente a una comisión de inversionistas o potenciales clientes.

Si bien las prácticas de gestión más innovadoras y que son parte del sello propio de Balloon no fueron del todo aplicadas en el día a día del negocio de los participantes, sí se mencionaron otros aprendizajes de menor sofisticación teórica, pero que fueron reconocidos por los emprendedores como un aporte valioso. Dentro de estos conocimientos se puede mencionar:

- Cómo definir los precios de los productos y promociones
- Cómo acercarse a los clientes y lograr una mejor atención
- Cómo llevar las cuentas y organizarse financieramente
- Mejoras en el diseño y presentación de sus productos
- Cómo operar de manera más organizada su negocio.

5.6 Acceso, Regulación y salida al mercado

De acuerdo con lo reportado por los emprendedores y las respuestas contenidas en la entrevistas a los dirigentes locales, se constató que los mayores problemas que enfrenta hoy los emprendedores no son de capacitación, sino al acceso, regulación y salida al mercado. Este es un problema que tiene repercusiones sobre el incentivo a emprender, ya que si el emprendedor ve coartada la posibilidad de llegar a los potenciales compradores y que su negocio tendrá dificultades para el crecimiento debido a las barreras regulatoria, su idea de negocio puede no ejecutarse, y en caso de tener un negocio establecido este puede ser liquidado. En concreto estos problemas en el presente, en cuanto al rubro de bienes de consumo, es obtener los permisos sanitarios para poder establecerse formalmente debido a sus costos y a los requisitos impuestos por la

autoridad sanitaria para localidades rurales. Otro problema que aqueja a este rubro junto con el de confecciones y artesanías es la carencia de una plataforma en la cual colocar sus productos, perdiendo potenciales clientes que visitan la zona y que tienen disposición a pagar por estos bienes. Dentro del mismo contexto todos los rubros reportan tener pocas opciones de financiamiento y que a los fondos a los cuales pueden optar no cumplen con las necesidades de su negocio.

5.7 Análisis de sensibilidad (DAP marginal, tiempo adicional , fellow adicional)

Una de las secciones del análisis está enfocada en sensibilizar variables y recursos a la hora de implementar el programa. A partir de la encuesta realizada a los participantes del programa. Las variables preguntadas corresponden a cuántas semanas más estaban dispuestos a tener de capacitación (frente a la pregunta de si el tiempo de capacitación fue adecuado) y cuánto pagarían por dicho tiempo adicional, como también se preguntó si la cantidad de capacitadores fue suficiente para el número de participantes del programa.

	Disposición a pagar por tiempo adicional de capacitación					
	Menos de \$12.000	Entre \$12.000 y \$20.000	Entre \$20.000 y \$30.000	Entre \$30.000 y \$40.000	Más de \$40.000	Total
1 semana	1	0	1	2	2	6
2 semanas	0	2	1	0	3	6
Más de 2 semanas	0	0	1	0	2	3
Total	1	2	3	2	7	15

Tabla 5.1: Tiempo adicional de capacitación y disposición a pagar marginal.
Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra las opciones escogidas por los emprendedores que han afirmado que el tiempo de capacitación fue insuficiente. Se puede apreciar que el 40% de este grupo (6 personas de 15) estima que una semana adicional es suficiente y se da el caso que están dispuestas a pagar más de \$40.000 mientras que sólo una pagaría menos de \$12.000 por dicha semana. Para 2 semanas y 3 semanas se tiene que ninguno de los encuestados valora el tiempo adicional en menos de \$12.000.

Se debe tener en consideración que 15 personas corresponden a un 25% de la muestra total, si bien estas personas manifiestan que deberían existir más sesiones, es importante distinguir a qué tipo de actividades debería ser destinado el tiempo adicional. Tomando en consideración la información complementaria obtenida a través de las encuestas telefónicas, muchas de las personas manifestaron haber requerido más tiempo para poder mejorar su propuesta o para poder tener mayor asesoramiento para resolver puntos importantes de su negocio.

En cuanto a la cantidad de capacitadores para el número de emprendedores que participaron, la opinión de los encuestados está bastante dividida ya que se tienen 10 personas que afirman que la cantidad es insuficiente (se requerían más Fellows) y 18 estiman que el número de capacitadores fue adecuado. No obstante, nadie afirmó que la cantidad de Fellows fuera excesiva para los fines prácticos del programa.

6 Conclusión y recomendaciones

El programa Balloon Chile 2013 a 6 meses de concluido, es valorado tanto en su conjunto como algunos de sus atributos como las sesiones prácticas (consultorías), la programación logística del programa y la existencia de un premio. Por otro lado, los emprendedores estarían dispuestos a hacer un desembolso de dinero por una capacitación similar. A pesar de lo anterior esta valoración no es igual para todos los participantes del programa, siendo mayor en una amplia proporción de los emprendedores con utilidades mensuales bajas y pertenecientes al rubro de confecciones y artesanías, debido a que consideran a la capacitación como instrumento que puede aumentar considerablemente sus retornos futuros.

Los emprendedores, en su conjunto, muestran que la satisfacción en cuanto al programa ha aumentado notablemente en 6 meses, sin embargo al desagregar por rubro se encuentra que los pertenecientes a bienes de consumo están ampliamente más satisfechos que los del rubro de servicios debido a que las herramientas otorgadas por el programa se ajustan más a las necesidades de los primeros. En cuanto a la localidad, los emprendedores de Malalcahuello han aumentado bastante más su satisfacción respecto al programa que los participantes de Lonquimay ya que cuando terminaron el programa tenían menos conformidad respecto al programa que los habitantes de Lonquimay.

En cuanto a las redes de contacto el programa fue muy beneficioso para generarlas. Más del 85% de los emprendedores generaron a lo menos un contacto por participar de la capacitación y más de la mitad obtuvo tres o más. En cuanto a los rubros el más beneficiado fue bienes de consumo y el menos fue el de servicios debido a que los primeros tienen posibilidades de apoyarse en los segundos y no viceversa, ya que los participantes de servicios tienen negocios establecidos e inmuebles. En cuanto a las localidades en Malalcahuello se generó un mayor nivel de asociación que en Lonquimay debido a que era un grupo de emprendedores más pequeño y existía una sola organización local.

En el recogimiento de datos para evaluar el programa, se detectó que un problema adicional que enfrentan los emprendedores es de acceso, regulación y salida al mercado. Este es un problema que tiene repercusiones sobre el incentivo a emprender, ya que el emprendedor está limitado en la posibilidad de llegar a los potenciales clientes y su negocio presenta dificultades para el crecimiento, debido a las barreras regulatorias, pudiendo su idea de negocio no ejecutarse, y en caso de tener un negocio establecido ser cerrado.

A la hora de evaluar el proyecto, se pudo establecer una primera aproximación con la evaluación privada. La evaluación privada y el detalle del flujo de caja permiten ver los principales ingresos y egresos involucrados en la planificación, gestión e implementación del programa. Para el ejercicio de este programa se tuvo que los costos sobrepasaron lo presupuestado, arrojando un resultado negativo desde el punto de vista privado.

El propósito de este trabajo se vio orientado a confeccionar una evaluación social del proyecto Balloon Chile 2013 para determinar si el proyecto es rentable socialmente. En vista de lo anterior se desarrolló un modelo que permitió valorar los beneficios sociales del programa, utilizando una metodología que consideró las principales variables asociadas a la sensibilidad de los beneficios atribuibles al programa.

Una vez calibrado el modelo se realizó un análisis de sensibilidad creando distintos escenarios que diferían en cuanto a órdenes de magnitud asignados a las variables como también en los supuestos del modelo. Como resultado de este ejercicio se logró obtener escenarios rentables para la gran mayoría de los casos. Los casos particulares en que se tuvo un esquema no rentable correspondían a escenarios muy poco probables para los efectos del programa y lo observado en los datos.

A partir de lo anterior se puede concluir que el proyecto Balloon es rentable socialmente bajo las condiciones en que fue puesto en marcha el modelo. Dada la

valoración, la disposición a pagar por el programa y la necesidad que existe de instancias como esta para los emprendedores participantes, los beneficios atribuibles al programa bajo estos criterios hacen de Balloon un proyecto rentable desde el punto de vista social.

Efectivamente, se reduce una brecha y quienes participaron obtuvieron una capacitación de forma gratuita, por lo cual habrían estado dispuestos a pagar y que hoy en día siguen valorando tanto en lo técnico, práctico y en lo personal.

Dadas las características de la capacitación y los principales resultados recogidos se expondrán algunas recomendaciones que serán beneficiosas para ir perfeccionando el programa Balloon Chile 2013.

- Premio: Como ya se ha mencionado en este documento el premio de este programa se entrega en activos fijos adquiridos en Home Center Sodimac, al final de la capacitación y es lo reciben dos ganadores. De lo anterior se desprende un problema central; como se reportó por algunos emprendedores y dirigentes, el premio nace en una lógica de competencia entre los emprendedores del mismo rubro y no propicia la cooperación y por lo tanto a priori, se transforma en un factor desarticulador del trabajo conjunto y de las redes horizontales con personas que ofrecen los mismos productos. Para solucionar este problema ofrecemos algunas soluciones ordenadas desde el primer mejor en adelante:
 1. Pensar en premios de propiedad común, administrado por la organización local y fiscalizado por los usuarios, tal que se genere un beneficio comunitario que se exprese mediante escenarios cooperativos en vez de competencia, tales como un activo fijo de propiedad de la organización (taller de confección , feria artesanal , lavadero de fruta, etc). Esta medida es el primer mejor ya primero permite a todo un segmento de

emprendedores agrupados en torno a una actividad beneficiarse del premio , segundo invita a formar redes de contacto, mejorar la comunicación entre los emprendedores y fortalecer la organización local , tercero permite que los emprendedores compartan información y se apoyen en su emprendimiento durante y después de la capacitación.

2. Otorgar premios que permitan establecerse formalmente en el mercado a los emprendedores cumpliendo con la regulación establecida. Un gran problema reportado por los emprendedores es el costo y requerimientos impuestos por las autoridades para la operación de los negocios en zonas rurales. Es por esto que en vez de entregar un premio en un activo que no podrá usar formalmente debido a la normativa sanitaria y municipal, se podría utilizar el premio en el pago de permisos y regulaciones. Esto incentivaría al emprendedor a invertir y a darle proyección de crecimiento a su negocio.
 3. En caso que no se logre un esquema cooperativo , se podría entregar el premio a los ganadores, sin embargo una fracción de este podría guardarse para ser entregado a estos mismos con posterioridad condicional al cumplimiento de actividades solicitadas por balloon, tales como el desarrollo de las practicas de gestión y emprendimiento otorgadas.
- Redes de contacto: Como se señaló en este trabajo , esta es la variable de valoración y éxito de la capacitación. Gracias al programa se ha generado la posibilidad de que los emprendedores fortalezcan su comunicación y sean más cooperativos entre sí. Para esto se requiere establecer organizaciones locales de comercio fuertes que operen regularmente y tengan un agenda establecida. Un aporte adicional que podría hacer Balloon a la comunidad podría ser entregar formación para la cooperación entre los emprendedores, dejando una naciente organización de emprendedores Balloon que en primera instancia trabajarían en conjunto con sus compañeros del programa y luego se extenderían como referente de

emprendimiento local para toda la comunidad incentivando a nuevos emprendedores y emprendimientos a participar.

- Acceso, Regulación y salida al mercado: Este es un problema detectado en las entrevistas y reportes que afecta hoy el incentivo a emprender y a futuro en el crecimiento del emprendimiento. Algunas soluciones a este problema son:
 1. Como ya se señaló en la sección de Premio, una solución a tener en cuenta para solucionar el problema de regulación, es financiar los premisos y requerimientos de la autoridad para levantar barreras al crecimiento del emprendimiento.
 2. En cuanto al acceso a nuevas plataformas donde poner los productos, en el caso de los emprendedores que ofrecen bienes, estos podrían colocarlos para la venta en las dependencias de emprendedores que si tienen instalaciones esperando. Sin embargo estos últimos podrían cobrar un margen por permitir que los primeros vendan sus mercancías en su local. Esta solución permite mantener los esquemas cooperativos entre ambos tipos de emprendedores en el tiempo ya que los primeros captan más clientes y los segundos reciben un beneficio al permitir la venta en su local.
 3. Por último, otra solución a tener en cuenta reside en que los emprendedores tengan acceso a pequeños espacios publicitarios y a canales de información turística para poder darse a conocer. Algunas herramientas útiles serían las páginas web y redes sociales e información sobre ellos en el Servicio Nacional de Turismo y Municipalidades. Esto permitiría que cuando los turistas visiten la zona tengan información que les permita preferir los productos y negocios de los emprendedores Balloon.

- Capacitación: Si bien la capacitación es valorada por los emprendedores, aún tiene margen para ser mejorada, algunas soluciones a ciertos aspectos de esta que podrían ser recogidos para ediciones futuras son:
 1. Aumentar la proporción de clases prácticas ya que los emprendedores a 6 meses fue lo que más valoraron para aplicar en su emprendimiento a diferencia de la metodología teórica, la cual muy poco recuerdan. Un cambio a un enfoque más aplicado y personalizado, entregando más clases a este fin, se ajusta más a la forma de acercamiento del participante a lo que es para él emprendimiento.
 2. Hacer asociaciones estratégicas durante las consultorías. Esto permite que los emprendedores de ciertos rubros y en diferentes etapas de desarrollo, tengan el espacio para interactuar con otros que probablemente permitirán potenciar más su emprendimiento al poder concretar una red de contacto, que si es asignado aleatoriamente a un grupo.
 3. Generar comunicación horizontal para desarrollar el emprendimiento. Si bien los Fellows se capacitan para entregar conocimiento sobre emprendimiento, en general no han emprendido su propio negocio. Es por esto que los emprendedores podrían retroalimentar a sus compañeros entregándole su experiencia (en caso de haber emprendido con anterioridad, o tener un negocio establecido) y entregándole comentarios sobre como ellos perciben su propuesta de valor.

- Fellows: si bien para la versión de Balloon 2013 se tuvo una razón entre Fellows y emprendedores adecuada. Existen otros aspectos importantes a considerar para siguientes versiones:
 1. La formación previa de los Fellows es un factor bastante determinante ya que es más probable que estos utilicen su visión profesional para abordar la capacitación que los nuevos conocimientos adquiridos. Por lo tanto se debe considerar la heterogeneidad de los capacitadores a la hora de planificar las clases y actividades de formación.
 2. El punto anterior representa una oportunidad de lograr mayor complementariedad de las distintas visiones y conformar equipos de carácter multidisciplinario, dado que al asignar los Fellows en las etapas más personalizadas, los emprendedores pueden tener la oportunidad de obtener opiniones con una visión más amplia. En el esquema actual es probable que en la versión 2013 de Balloon un emprendedor que no trabajó con la fellow que es diseñadora no tuvo la oportunidad de poder tener una opinión nutrida por esta área del conocimiento.
 3. El enfoque multidisciplinario de los Fellows también refuerza la necesidad de reclutar a un mayor número de personas que cumplan dicho rol. La captación de un mayor número de Fellows también es una oportunidad de percibir mayores recursos gracias al pago que ellos efectúan para poder participar de Balloon. En vista de lo anterior las redes de contacto con instituciones educativas a nivel internacional y el patrocinio de los candidatos puede sin duda abrir camino a proponer un plan de acción

impulsado por un equipo capaz de lograr una intervención más profunda.

- Duración del programa: Una variable clave es la duración del programa ya que influye fuertemente en la planificación, logística y en el cumplimiento de los objetivos del programa. Las recomendaciones relacionadas con este ítem son las siguientes:
 1. En vista de que existe un número considerable de participantes que estimó que el tiempo empleado para la capacitación no fue adecuado, si se desea extender el tiempo de capacitación se recomienda no prolongar la fase teórica e incluir más sesiones de consultoría, como también instancias de feedback después de las presentaciones o mayor comunicación horizontal entre los participantes, ya que entre ellos pueden existir intercambios de ideas y experiencias que pueden ser bastante provechosas.
 2. Si no se desea extender el tiempo de capacitación, se recomienda acotar la fase teórica o adelantar algunas de las fases prácticas de manera que se tenga un mayor tiempo de aplicación y consultoría.

Anexos

Anexo 1: Encuesta

Encuesta

Preguntas:

- 1) ¿Cómo conoció el programa Balloon?

- 2) ¿Cuál fue el negocio que presentó en Balloon?

- 3) ¿En qué estado estaba dicho negocio al comenzar su participación en el programa?
 - A. Era una idea
 - B. Ya lo había iniciado pero de forma esporádica
 - C. El negocio estaba establecido y funcionaba regularmente.
- 4) El negocio mencionado anteriormente, ¿corresponde al mismo rubro al cuál usted se dedicaba antes de comenzar el proyecto?
Sí _____ No _____
- 5) El negocio al cuál usted se dedica es:
 - A. Una fuente complementaria de ingresos
 - B. Mi fuente principal de ingresos, pero no la única.
 - C. Mi fuente principal de ingresos y la única que tengo.
- 6) ¿Cuál era su nivel de utilidad mensual antes de comenzar su participación en el programa?
 - A. \$0
 - B. Menor a \$50.000
 - C. Mayor a \$50.000 menor a \$250.000
 - D. Mayor a \$250.000 menor a \$500.000
 - E. Mayor a \$500.000 menor a \$800.000
 - F. Más de \$800.000

7) ¿Cuántos clientes al mes tenía antes de comenzar su participación en el programa?

- A. 0
- B. 1 a 5
- C. 5 a 10
- D. 10 a 15
- E. Más de 15

8) ¿Presentó algún tipo de dificultad para asistir a todas las capacitaciones?

Si ___ No___

9) ¿Cuáles? (Responda sólo si marcó la opción Sí en 8)

Puede marcar más de una

- A. Motivos familiares
- B. Salud
- C. Distancia del hogar al lugar de capacitación
- D. Incompatibilidad horaria con sus actividades laborales
- E. Problemas económicos.

10) ¿Participó en la totalidad de las actividades?

Si ___ No___

11) ¿A qué tipo de actividades usted se ausentó?

- A. Clases
- B. Consultorías
- C. Ambas

12) De un total de 6 sesiones de clases teóricas y 4 consultorías ¿cuántas veces se ausentó de estas actividades? (Responda sólo en caso de haber marcado la opción no en la pregunta 10).

- A. 1 a 2

- B. 3 a 4
- C. 5 a 6
- D. Más de 6

13) ¿Se vio afectado negativamente su negocio durante la capacitación a causa de que no pudo trabajar mientras se capacitaba? (Responda sólo si en la pregunta 3 marcó C).

Si___ No___

14) En caso de haberse visto afectado su negocio por asistir a la capacitación, ¿cuál de los siguientes aspectos sufrieron efectos?

- A. Las ventas
- B. Los costos
- C. La cantidad de clientes

15) Si hubiese tenido que pagar por la capacitación ¿cuánto habría estado dispuesto usted a pagar?²¹

- A. Menos de \$60.000²²
- B. Más de \$60.000 menos de \$100.000
- C. Más de \$100.000 menos de \$150.000
- D. Más de \$150.000 menos de \$200.000
- E. Más de \$200.000

16) ¿Estima usted que el tiempo de capacitación empleado fue adecuado?

Sí___ No_____

²¹ Se estima un mes de venta según los parámetros y requisitos del bono de capacitación del Sence para pequeñas empresas. Donde se exige ventas anuales inferiores a 25.000 UF
Servicio Nacional de Capacitación y empleo: http://bonoscapacitacion.sence.cl/bonotamype/?page_id=6381

²² El cálculo fue realizado considerando como supuesto que los asistentes de la capacitación trabajaron jornada completa de 45 horas semanales durante 5 semanas. Al usar como referencia el precio de hora SENCE del subsidio de \$4.000 por hora para cada asistente. Este monto inicial corresponde a una aproximación de un voluntariado.

Véase manual del emprendedor, Capítulo VI: La Capacitación, pág. 75:
http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Manual_para_emprendedores_de_Chile_2011.pdf

17) En caso que usted haya respondido No en la pregunta 16. ¿Cuánto tiempo más considera usted que hubiese sido adecuado agregar a la capacitación?

- A. 1 Semana
- B. 2 semanas
- C. Más de 2 semanas

18) Cuánto hubiese estado usted dispuesto a pagar por que lo capacitaran 1 semana más

- A. Menos de \$12.000
- B. Más de \$12.000 menos de \$20.000
- C. Más de \$20.000 menos de \$30.000
- D. Más de \$30.000 menos de \$40.000
- E. Más de \$40.000

19) ¿Actualmente su satisfacción respecto al programa en comparación a cuando recién lo terminó es:

A Mayor ____ B ____ Igual ____ C ____ inferior

20) ¿Estima usted que la cantidad de personas que lo/la capacitaron fue :

- A. Insuficiente, deberían haber más profesores por alumnos.
- B. Adecuada, el número de profesores dio abasto para lo requerido.
- C. Excesiva, las capacitaciones deberían ser dirigidas por menos personas.

21) ¿Cuál es la situación actual del proyecto que usted presentó en Balloon después de haber finalizado su experiencia en el programa?:

- A. Sigue en pie, se trataba de un proyecto que ya existía antes del programa.
- B. Posteriormente al programa logré poner en marcha mi proyecto y hoy está en funcionamiento.
- C. Se logró concretar avances y una mejor planificación para implementarlo a futuro.
- D. Mi proyecto de Balloon no se materializó, pero sigo en la misma actividad que realizaba antes del programa.
- E. Después de la experiencia Balloon no he realizado ningún emprendimiento relacionado con el proyecto que presenté en el programa.

22) A la fecha , su negocio en comparación a cuando comenzó el programa:

- A. Ya no funciona por falta de tiempo, rentabilidad , motivos personales etc.
- B. Sigue funcionando pero no han mejorado mucho las ventas y cantidad de clientes
- C. Ha mejorado pero no tanto como esperaba
- D. Ha crecido en diversos aspectos (Ej: aumento en ventas, clientes, se ha hecho más conocido, se ha invertido aún más en el negocio)

23) ¿Ha implementado alguna de las medidas o prácticas aprendidas en la capacitación?

¿Cuáles? _____

24) Desde el término de la experiencia Balloon hasta la fecha ¿Podría usted decir cuál fue su margen de utilidad (ganancia o margen) en sus ventas para los siguientes períodos.

Mes	Ventas	Costos	Margen
Noviembre2013			
Diciembre 2013			
Enero 2014			
Febrero 2014			
Marzo 2014			
Abril 2014			

25) ¿Cuántas redes de contacto o asociaciones con otros emprendedores u organizaciones generó gracias al proyecto Balloon Chile?

- A. 0 redes
- B. 1 a 2 redes
- C. 3 o más redes.

26) Tras su participación en Balloon ¿Cómo percibe la respuesta de sus clientes?

- A. Mi negocio ha sido concurrido por un mayor número de clientes
- B. Mi número de clientes no se ha visto afectado
- C. Tengo menos clientes que antes de participar del proyecto

27) Las herramientas que obtuvo del programa respecto al desarrollo de su negocio a desarrollar fue:

- A. Fundamental
- B. Importante
- C. Interesante pero no demasiado útil
- D. Innecesario

28) ¿Ha utilizado las herramientas entregadas por el proyecto Balloon para otros negocios?

Puede marcar más de una:

- A. Sí, en nuevos emprendimientos
- B. Sí, en mis negocios ya establecidos
- C. No

29) ¿Cómo ha cambiado la situación de empleo y puestos de trabajo entorno a su emprendimiento tras haber participado en Balloon?

- A. Se han generado nuevos puestos de trabajo, he contratado más personal para el funcionamiento de mi emprendimiento.
- B. Se ha mantenido estable, no se han sufrido cambios en el personal.
- C. Se ha reducido personal después de haber participado en el programa.

30) Si se hiciera una nueva experiencia Balloon, ¿Recomendaría usted participar en ella?

Sí_____ No_____

Anexo 2 : Tablas de resultados

Utilidad mensual promedio antes del programa

Fuente principal o complementaria de ingresos	Utilidad mensual promedio antes del programa				Total independiente de la utilidad
	Menor a \$50.000	Entre \$50.000 y \$250.000	Entre \$250.000 y \$500.000	Entre \$500.000 y \$800.000	
El emprendimiento es una fuente complementaria de ingresos	58%	13%	0%	0%	28%
Fuente principal de ingresos, pero no la única	25%	25%	60%	50%	34%
Fuente principal de ingresos y la única	17%	63%	40%	50%	38%
Total emprendedores	100%	100%	100%	100%	100%
Total independiente del tipo de fuente de ingresos	42%	27%	17%	14%	100%

Tabla A2.1

Disposición a pagar por el programa

Utilidad mensual promedio antes del programa	Menos de \$60.000	Más de \$60.000 y menos de \$100.000	Más de \$100.000 y menos de \$150.000	Más de \$150.000 y menos de \$200.000	Más de \$200.000	Total independiente a la DAP
Menor a \$50.000	43%	0%	25%	43%	44%	39%
Entre \$50.000 y \$250.000	0%	100%	50%	43%	22%	29%
Entre \$250.000 y \$500.000	43%	0%	0%	14%	11%	18%
Entre \$500.000 y \$800.000	14%	0%	25%	0%	22%	14%
Total emprendedores	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total independiente a la utilidad mensual	25%	4%	14%	25%	32%	100%

Tabla A2.2

Fuente principal o complementaria de ingresos

Tipo de rubro	Complemento	Principal, pero no la única	Principal y única	Total Indep. Al tipo de fuente
Bienes de consumo	25%	40%	27%	31%
Confecciones y artesanías	38%	30%	9%	24%
Servicio	38%	30%	64%	45%
Total	100%	100%	100%	100%
Total independiente del tipo de rubro	28%	34%	38%	100%

Tabla A2.3

Utilidad mensual promedio antes del programa

Tipo de rubro	Menor a \$50.000	Entre \$50.000 y \$250.000	Entre \$250.000 y \$500.000	Entre \$500.000 y \$800.000	Total indep. a la utilidad
Bienes de consumo	33%	38%	20%	25%	31%
Confecciones y artesanías	33%	25%	20%	0%	24%
Servicio	33%	38%	60%	75%	45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Total independiente del tipo de rubro	42%	27%	17%	14%	100%

Tabla A2.4

Disposición a pagar por el programa

Tipo de rubro	Menos de \$60.000	Más de \$60.000 y menos de \$100.000	Más de \$100.000 y menos de \$150.000	Más de \$150.000 y menos de \$200.000	Más de \$200.000	Total independiente DAP
Bienes de consumo	43%	0%	0%	43%	33%	31%
Confecciones y artesanía	29%	0%	25%	0%	44%	24%
Servicio	29%	100%	75%	57%	22%	45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total independiente al rubro	25%	4%	14%	25%	32%	100%

Tabla A2.5

Lo adquirido en el programa fue:

Utilidad mensual promedio antes del programa

	Fundamental	Importante	Interesante	Total indep. A lo adquirido
Menor a \$50.000	60%	44%	0%	39%
Entre \$50.000 y \$250.000	30%	22%	0%	29%
Entre \$250.000 y \$500.000	0%	22%	75%	18%
Entre \$500.000 y \$800.000	10%	11%	25%	14%
Total	100%	100%	100%	100%
Total independiente a la utilidad	44%	39%	17%	100%

Tabla A2.6

Disposición a pagar por tiempo adicional de capacitación

	Menos de \$12.000	Entre \$12.000 y \$20.000	Entre \$20.000 y \$30.000	Entre \$30.000 y \$40.000	Más de \$40.000	Total independiente DAP
1 semana	100%	0%	33%	100%	29%	40%
2 semanas	0%	100%	33%	0%	43%	40%
Más de 2 semanas	0%	0%	33%	0%	29%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total independiente al tiempo	7%	13%	20%	13%	47%	100%

Tabla A2.7

Utilidad mensual promedio antes del programa

Disposición a pagar por tiempo adicional de capacitación	Localidad				Total indep. utilidad
	Menor a \$50.000	Entre \$50.000 y \$250.000	Entre \$250.000 y \$500.000	Entre \$500.000 y \$800.000	
Menos de \$12.000	18%	0%	60%	25%	21%
Entre \$12.000 y \$20.000	18%	13%	0%	0%	11%
Entre \$20.000 y \$30.000	0%	25%	0%	50%	14%
Entre \$30.000 y \$40.000	27%	25%	20%	0%	21%
Más de \$40.000	36%	38%	20%	25%	32%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Total independiente al tiempo	39%	29%	18%	14%	100%

Tabla A2.8

Lo adquirido en el programa fue:	Localidad		Total indep. localidad
	Lonquimay	Malalcahuello	
Fundamental	47%	38%	43%
Importante	40%	38%	39%
Interesante	13%	25%	17%
Total	100%	100%	100%
Total independiente a lo adquirido	64%	36%	100%

Tabla A2.9

Actualmente su satisfacción es:	Localidad		Total
	Lonquimay	Malalcahuello	
Mayor	32%	90%	52%
Igual	63%	10%	45%
Menor	5%	0%	3%
Total	100%	100%	100%
	64%	36%	100%

Tabla A2.10

Actualmente su satisfacción es:	Bienes de consumo	Confecciones y artesanía	Servicio	Total indep. rubro
Mayor	78%	57%	31%	52%
Igual	22%	43%	62%	45%
Menor	0%	0%	8%	3%
Total	100%	100%	100%	100%
Total independiente de la satisfacción	31%	24%	45%	100%

Tabla A2.11

Nuevas redes de contacto:	Localidad		Total indep. A la localidad
	Lonquimay	Malalcahuello	
0 redes	16%	13%	15%
1 a 2 redes	42%	13%	33%
3 redes o más	42%	75%	52%
Total	100%	100%	100%
Total independiente a las redes	64%	36%	100%

Tabla A2.12

Nuevas redes de contacto:	Bienes de consumo	Confecciones y artesanía	Servicio	Total indep al rubro
0 redes	11%	14%	18%	15%
1 a 2 redes	11%	42%	45%	33%
3 redes o más	78%	44%	36%	52%
Total	100%	100%	100%	100%
Total independiente a las redes	31%	24%	45%	100%

Tabla A2.13

¿Estima usted que el tiempo de capacitación empleado fue adecuado?	Lonquimay	Malalcahuello
Sí	63%	22%
No	37%	78%

Tabla A2.14

¿Estima usted que la cantidad de personas que lo/la capacitaron fue	Lonquimay	Malalcahuello
insuficiente	53%	0%
Adecuada	47%	100%
Excesiva	0%	0%

Tabla A2.15

Lo adquirido en el programa fue:

Utilidad mensual promedio antes del programa	Fundamental	Importante	Interesante	Total
Menor a \$50.000	6	4	0	10
Entre \$50.000 y \$250.000	3	2	0	5
Entre \$250.000 y \$500.000	0	2	3	5
Entre \$500.000 y \$800.000	1	1	1	3
Total	10	9	4	23

Tabla A2.16

Anexo 3: Encuesta inicial

Anexo 3

Encuesta inicial

1. **Nombre :**
 2. **Apellido:**
 3. **Grupo:**
 4. **Localidad:**
 5. **¿Cuál es su profesión/rubro?**
 6. **¿A qué actividad se dedica?**
 7. **¿Cuáles son sus expectativas respecto al programa?**
 8. **¿Cuál es su motivación para participar del programa?**
 9. **¿Qué proyecto desea potenciar en Balloon Chile?**
 10. **¿Cuál es el estado del proyecto que desea potenciar?**
-

Anexo 4: Tabla de análisis de escenarios

	Etapa 1: Inclusión gradual de factores							
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5	Escenario 6	Escenario 7	Escenario 8
TSD	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
FDI	BAJA	ALTA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	BAJA	BAJA
UMP	INACTIVA	INACTIVA	BAJA- DECRECIENTE	BAJA- CRECIENTE	INACTIVA	INACTIVA	BAJA- DECRECIENTE	INACTIVA
DAP	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	BAJA	ALTA	INACTIVA	BAJA
Factor rubro	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA
Tasa crec.	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA
Beneficio	\$	\$		\$	\$	\$		\$
Total Neto	609.089,03	1.108.270,78	\$ 739.720,06	882.620,62	749.160,82	1.248.342,57	\$ 1.348.809,09	1.358.249,85
Inversión								
inicial	-\$ 1.915.785	-\$ 1.915.785	-\$ 1.915.785	-\$ 1.915.785	-\$ 1.915.785	-\$ 1.915.785	-\$ 1.915.785	-\$ 1.915.785
	-\$	-\$		-\$	-\$	-\$		-\$
VAN	1.306.695,97	807.514,22	-\$ 1.176.064,94	1.033.164,38	1.166.624,18	667.442,43	-\$ 566.975,91	557.535,15
	NO	NO		NO	NO	NO		NO
Situación	RENTABLE	RENTABLE	NO RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE	NO RENTABLE	RENTABLE

Tabla A4.1: Etapa 1 Análisis de Escenarios: Inclusión gradual de factores.

	Etapa 2: Combinación con todos los factores			
	Escenario 9	Escenario 10	Escenario 11	Escenario 12
Tasa social de descuento:	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
FDI (Fuente de ingresos)	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA
UMP (Utilidad Mensual promedio)	BAJA- DECRECIENTE	BAJA- CRECIENTE	BAJA- DECRECIENTE	BAJA- CRECIENTE
DAP (Disposición a pagar por el programa)	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Factor rubro	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA
Tasa crecimiento:	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA
	\$	\$	\$	\$
Beneficio Total Neto	2.097.969,91	2.740.052,22	2.597.151,66	3.239.233,96
Inversión inicial	-\$ 1.915.785,00	-\$ 1.915.785,00	-\$ 1.915.785,00	-\$ 1.915.785,00
	\$	\$	\$	\$
VAN	182.184,91	824.267,22	681.366,66	1.323.448,96
Situación	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE

Tabla A4.2: Etapa 2: Combinación con todos los factores.

	Etapa 3: Inclusión efecto rubro			
	Escenario 13	Escenario 14	Escenario 15	Escenario 16
Tasa social de descuento:	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
FDI (Fuente de ingresos)	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA
UMP (Utilidad Mensual promedio)	BAJA- DECRECIENTE	BAJA- CRECIENTE	BAJA- DECRECIENTE	BAJA- CRECIENTE
DAP (Disposición a pagar por el programa)	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Factor rubro	ACTIVA	ACTIVA	ACTIVA	ACTIVA
Tasa crecimiento:	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA	INACTIVA
	\$	\$	\$	\$
Beneficio Total Neto	2.350.187,34	3.091.187,28	2.909.712,75	3.650.712,69
Inversión inicial	-\$ 1.915.785,00	-\$ 1.915.785,00	-\$ 1.915.785,00	-\$ 1.915.785,00
	\$	\$	\$	\$
VAN	434.402,34	1.175.402,28	993.927,75	1.734.927,69
Situación	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE

Tabla A4.3: Etapa 3: Inclusión efecto rubro.

	Etapa 4: Inclusión efecto temporal			
	Escenario 17	Escenario 18	Escenario 19	Escenario 20
Tasa social de descuento:	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
FDI (Fuente de ingresos)	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA
UMP (Utilidad Mensual promedio)	BAJA- DECRECIENTE	BAJA- CRECIENTE	BAJA- DECRECIENTE	BAJA- CRECIENTE
DAP (Disposición a pagar por el programa)	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Factor rubro	ACTIVA	ACTIVA	ACTIVA	ACTIVA
Tasa crecimiento:	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
	\$	\$	\$	\$
Beneficio Total Neto	1.815.933,95	2.388.850,30	2.248.049,56	2.820.965,90
	-\$	-\$	-\$	-\$
Inversión inicial	1.915.785,00	1.915.785,00	1.915.785,00	1.915.785,00
	-\$	\$	\$	\$
VAN	99.851,05	473.065,30	332.264,56	905.180,90
Situación	NO RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE

Tabla A4.4: Etapa 4: Inclusión de efecto temporal.

Bibliografía

Publicaciones consultadas

- Anàlisi i desenvolupament (AVALUA), (2008), “Informe de evaluación ex post del proyecto plurianual Desarrollo sostenible en la comuna de Curarrehue (Chile)”
- Balloon Chile, EmpreDiem (2013) , Portfolio small , pp 49.
- Cowling,M (2009), “The Impact of Entrepreneurship Training and Small Business Experience on Future Entrepreneurial Activity in the UK”, Univesity of Sussex, IES working paper WP21.
- Glaub, M y Frese, M (2011), “A Critical Review of the Effects of Entrepreneurship Trainings in Developing Countries”, Enterprise Development & Microfinance, 22, 335-353.
- Karlan, D y Valdivia, M(2010) “Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions”, University of Yale
- Kithae,P , Maganjo, R y Kavinda (2013) “Impact of Entrepreneurship Training on Performance of Micro and Small Enterprises (Mses) in Kenya”, International Journal of Business and Management Review, Vol.1 No.2, pp.1-17.
- Muñoz,A (2007) , “Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile”, Consejo asesor presidencial – Trabajo y equidad.
- Bernal, R , Peña, X (2012) “Guía práctica para la evaluación de Impacto”. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Fontaine, E. (2008) “Evaluación Social de Proyectos”, Pearson Educación de México S.A. Décimo Tercera Edición.

Sitios web consultados

- <http://hualane.cl/sitio/?tag=voluntary-horizons> , consultado el 18 de abril de 2014
- www.balloonchile.com , consultado el 14 de abril de 2014
- www.balloonkenya.com/ , consultado el 18 de abril de 2014
- www.developingworldconnections.org, consultado el 18 de abril de 2014
- www.EmpreDiem.com , consultado el 14 de abril de 2014
- www.handsupholidays.com, consultado el 18 de abril de 2014
- www.ine.cl , consultado el 3de julio de 2014
- www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl , consultado el 3 de julio de 2014
- www.restorationworksinternational.org/nepal.php , consultado el 18 de abril de 2014
- www.sercotec.cl , consultado el 8 de mayo de 2014.
- http://www.fosis.cl/images/Documentos/00_Central/Estudios/Resultados%20Preliminares%20Evaluacion%20PAME.pdf, MIDESO, Evaluación experimental Programa de Apoyo al Micro-emprendimiento: Resultados preliminares. Consultado el 21 de Julio de 2014.
- http://evmp.eu/wp-content/uploads/ILO_Manual_FINAL_Spanish_1.4.2012.pdf, consultado el 21 de Julio de 2014.