



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESTUDIO DE REPLICABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS DE UNA
EMPRESA SOCIAL AUSTRALIANA EN CHILE**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

DIANA ESTER JARA PERALTA

PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Diana Ester Jara Peralta
FECHA: 08 de Mayo de 2015
PROFESOR GUÍA: Gerardo Díaz Rodenas

Estudio de Replicabilidad del Modelo de Negocios de una Empresa Social Australiana en Chile

El presente estudio busca evaluar la replicabilidad del modelo de negocios de una empresa social australiana en Chile, cuya misión es reducir la cantidad de jóvenes sin hogar. Para ello, el modelo de negocios está diseñado para desarrollar un programa de entrenamiento en el sector del hospitality para este grupo de jóvenes, y a su vez generar ingresos utilizando el mercado de servicios de alimentación para autofinanciarse y ser escalables, sin depender de un sistema de donaciones, generando así un valor compartido al satisfacer una necesidad básica de alimentación para los clientes mientras cumple su misión social.

Este modelo resulta de particular interés dada la forma innovadora de utilizar el mercado con un fin social, pero además porque el modelo de negocios australiano fue replicado desde el modelo de negocios original que surge en Vietnam. Consciente de las diferencias sociales, culturales y económicas entre Chile, Australia y Vietnam, se realiza un análisis comparativo de los modelos de negocios KOTO y STREAT para identificar los factores críticos a considerar para replicar el modelo de negocios en Chile, incluyendo el análisis de las dimensiones culturales de Hofstede. Con ello, se propone a través del desarrollo del Canvas de Osterwalder (2010), un modelo de negocios adaptado a la realidad chilena, el cual se evalúa con un análisis FODA.

Del análisis realizado se identifican como factores críticos de éxito las *variables del negocio*, tales como el tipo de organización, la potencialidad del sector hospitality y el tipo de negocio; *variables socioeconómicas* donde se identifican los recursos económicos, la educación y las necesidades de los jóvenes sin hogar; y las *variables culturales* siendo las más relevantes la Distancia al Poder, Individualismo y Evitar la Incertidumbre. Estos aspectos permiten identificar que, a pesar de que Chile está considerado como un país de ingresos altos al igual que Australia (conforme a las estadísticas del Banco Mundial), las características del negocio dan cuenta de una sociedad y una caracterización de la pobreza similar a la existente en Vietnam, sugiriendo similitud en la replicabilidad del modelo en Chile con el modelo vietnamita.

De este estudio se concluye que es posible replicar el modelo de negocio en Chile, considerando los factores críticos identificados en el análisis y se sugiere la continuación de este estudio con el desarrollo de un plan de negocios que permita afinar la propuesta del modelo de negocios realizada, incorporando datos específicos del mercado y evaluando la forma más viable de instalar esta empresa social en Chile.

*A Mauricio y Bárbara, los mejores compañeros de aventuras
A mis padres Manuel e Irene
A mis hermanos Grace, Francisco, Dafne y Josefina*

Este logro también es vuestro

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por mis padres y hermanos, gracias a quienes he llegado a ser lo que soy. Gracias por el apoyo incondicional y por vibrar con mis logros como si fueran suyos.

Agradezco especialmente a mi profesor Gerardo, quien con su comprensión y paciencia supo guiarme en este difícil proceso de cierre.

Agradezco al Global MBA y a mis compañeros por compartir sus experiencias y ser parte de este intenso proceso de aprendizaje.

Agradezco a mis amigos quienes me dieron ánimo en los momentos oportunos. Mención especial para Karina, gran compañera, profesional y amiga, a quien agradezco eternamente su apoyo y ayuda desinteresada en la culminación de este proceso.

Finalmente, agradezco a mi familia. A Mauricio por su comprensión, apoyo y compañía. Gracias por querer escribir esta historia junto a mi.

A Bárbara, mi luz, mi alegría y mi motor... simplemente gracias por ser mi cable a tierra.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 JUSTIFICACIÓN COMPONENTE GLOBAL.....	2
Capítulo 2: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	2
2.1 OBJETIVOS	2
2.2 METODOLOGÍA.....	3
Capítulo 3: MARCO CONCEPTUAL	4
3.1 EMPRESA SOCIAL.....	4
3.2 VALOR COMPARTIDO.....	6
Capítulo 4: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS	6
4.1 MODELO DE NEGOCIOS KOTO.....	7
4.2 MODELO DE NEGOCIOS STREAT	10
4.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS	15
Capítulo 5: ANÁLISIS DE REPLICABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS	18
5.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE VARIABLES DEL NEGOCIO.	18
5.2 ANALISIS COMPARATIVO DE VARIABLES SOCIOECONÓMICAS	23
5.3 ANALISIS COMPARATIVO DE DIMENSIONES CULTURALES	28
5.4 ANALISIS DE REPLICABILIDAD	34
Capítulo 6: REPLICABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS EN CHILE	40
6.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	40
6.2 MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS	41
6.3 ANALISIS FODA.....	48
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	57
<i>ANEXO A: Programa de entrenamiento en 36 habilidades de KOTO</i>	57
<i>ANEXO B: Tabla de estudiantes sin hogar en Australia</i>	58
<i>ANEXO C: Gráfico de Ingresos por ventas en Restaurantes, Bares y Cantinas, Chile</i>	59
<i>ANEXO D: Análisis Industria Gastronómica en Santiago</i>	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo modelo de negocios KOTO - STREAT.....	17
Tabla 2: Indicadores Económicos comparativos entre.....	27
Tabla 3: Diferencia comparativa de puntajes en las dimensiones culturales de HOFSTEDE entre Chile v/s Vietnam y Australia.....	34

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Relación entre los Sectores del mercado y los emprendimientos sociales.....	5
Figura 2: Modelo operacional y de negocios de KOTO	10
Figura 3: Modelo operacional y de negocios de STREAT	14
Figura 4: Modelo de negocios de la Empresa Social en estudio.....	16
Figura 5: Análisis Dimensiones Culturales HOFSTEDE	29
Figura 6: Resumen de factores críticos para la replicabilidad del modelo en Chile	35
Figura 7: Propuesta Modelo de Negocios Empresa Social en Chile	46

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El modelo capitalista se define como un sistema socioeconómico basado en el capital (propiedad privada) como elemento de producción y creador de riqueza, que se sustenta en un mercado de consumo. De aquí, surgen las visiones de los distintos actores donde, desde el punto de vista del inversionista y el empresariado el objetivo final es maximizar las ganancias y aumentar la riqueza y, desde el punto de vista de los consumidores, el objetivo es adquirir un producto o servicio conforme su necesidad y su capacidad y disponibilidad de pago, que está directamente relacionado con el valor que dicho producto o servicio genere para el consumidor. Al observar esta realidad, descrita burdamente, es posible identificar a la base un concepto absolutamente individualista por parte de los grandes actores que sostienen este modelo, pues cada uno de ellos vela por sus propios intereses en cada transacción.

Sin embargo, en el último tiempo se observa un cambio en el comportamiento tradicional de las partes. Los consumidores están exigiendo productos que hayan sido elaborados bajo políticas de trabajo digno, con materias primas orgánicas y que las empresas sean social y ambientalmente responsables, entendiendo que el uso del dinero en una particular transacción tiene un impacto en toda la cadena productiva de dicho producto, desde la extracción de la materia prima hasta el desecho. En el mundo de los empresarios, a su vez, se está escuchando cada vez con más fuerza el surgimiento de Empresas Sociales que, haciendo uso del modelo capitalista, buscan maximizar el impacto social, generando empleos y aportando a la reducción de la pobreza, al cuidado del medio ambiente, y a la alimentación saludable, entre otras.

Particularmente, en la cuanto a reducción de la pobreza se refiere, resulta interesante analizar el modelo de negocios de la empresa social australiana STREAT, quienes abordan integralmente dicha problemática haciendo uso de las estrategias del mercado de una manera innovadora: satisface una conocida necesidad de los consumidores ofreciendo servicio de alimentación (desayuno, almuerzo y catering) de alta calidad y cuidando cada aspecto de su cadena de producción para entregar un producto con alto valor para sus clientes. De este modo, el negocio del café es un medio para generar los recursos necesarios para entregar una oportunidad real de romper definitivamente con el círculo de la pobreza extrema de jóvenes en situación de calle o con altos niveles de vulnerabilidad, al entregarles soporte emocional, capacitación y entrenamiento reconocido internacionalmente en el rubro de “hospitality” (restaurants, café, hotelería etc.) y entregándoles las herramientas que les permiten trabajar y ser solventes económicamente a largo plazo.

Aunque pareciera ser que Australia es un país que posee una pobreza con características diferentes a otras partes del mundo, lo que supondría una dificultad de replicar el modelo dadas las diferencias culturales, resulta más interesante aún saber que este modelo está basado en una empresa social Vietnamita, KOTO, quienes a partir del servicio de restaurant y catering, persiguen el mismo objetivo social, en una realidad socio-económica absolutamente diferente.

Lo anterior, permite mirar a nuestro país y observar que la situación de pobreza en Chile no difiere sustancialmente a la del resto del mundo. Dados los altos niveles de inequidad socioeconómica, se ha demostrado a través de diversos estudios que existiría una especie de determinismo de cuna, donde el lugar de nacimiento y las condiciones socioeconómicas iniciales, determinarían el futuro de los niños y jóvenes. Así, es posible encontrar muchos jóvenes en situación de calle que no han encontrado en los programas de gobierno o en las fundaciones una oportunidad real de surgir.

Con la convicción de que las herramientas de negocio del modelo capitalista – que ha sido criticado por ser un modelo perverso que genera las desigualdades socio-económicas – pueden ser la clave para la reducción sostenida de la pobreza también en nuestro país, esta memoria pretende evaluar si el modelo de negocios de STREAT es replicable en Chile, y así proveer una oportunidad real a los jóvenes vulnerables para romper definitivamente el círculo de la pobreza y el determinismo social que enfrentan, mientras se entrega un producto atractivo al mercado y con una propuesta de valor de alto impacto en la sociedad.

1.2 JUSTIFICACIÓN COMPONENTE GLOBAL

En este particular proyecto, la componente global está dada por dos aristas: En primer lugar, es posible observar que la problemática de la pobreza y de los jóvenes en situación de calle es transversal a todos los países, independientemente si están catalogados como países desarrollados y ricos, como es el caso de Australia, países de mediano a bajo ingreso per cápita, como Vietnam, o países en desarrollo con ingresos medio-alto como es el caso de Chile (Banco Mundial, 2013). En este sentido, y lamentablemente, la pobreza es un fenómeno global.

Pero así mismo, la segunda arista está relacionada con la propuesta de solución a través del desarrollo de empresas sociales, la cual también viene dada gracias a la globalización. El modelo de negocios que surge originalmente en Vietnam y es replicado con ciertas adaptaciones en Melbourne, Australia, exigen una comprensión global y la evaluación de los contextos socio-económicos y culturales de los diferentes países para poder replicarlo en Chile.

Capítulo 2: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1 OBJETIVOS

Para la correcta realización de el presente estudio se han definido los siguientes objetivos:

- Objetivo General:

Evaluar la replicabilidad del modelo de negocios de la empresa social australiana STREAT en el mercado chileno, el que utilizando el mercado de los servicios de

alimentación permite la reducción sostenida de la pobreza, específicamente en el segmento de los jóvenes sin hogar o en riesgo de estarlo.

- Objetivos Específicos

- Establecer un marco conceptual referencial para comprender el tipo de empresa que se pretende replicar.
- Describir el origen de STREAT y analizar su modelo de negocios.
- Identificar y analizar comparativamente los factores críticos para el éxito del modelo de negocios en los diferentes países en que ha sido ejecutado.
- Analizar los factores de éxito para la replicabilidad del modelo de negocios en el contexto chileno.
- Desarrollar una propuesta del modelo de negocios para Chile.

2.2 METODOLOGÍA

Para abordar adecuadamente el desarrollo de este proyecto se utilizarán diversos marcos teóricos y herramientas vistas en el transcurso del Global MBA, tanto en su etapa en Chile como en la etapa internacional.

A través de una investigación de fuentes académicas se realizará el marco teórico que da sustento al proyecto, consolidando las definiciones de **Empresa Social** y **Valor Compartido**. Posteriormente, para describir el origen el modelo de negocios STREAT, se utilizará un levantamiento de información a través de fuentes primarias y secundarias (entrevistas y sitios web), analizando los factores críticos para la replicabilidad del modelo en Chile. Este acercamiento permitirá identificar dichos factores a través de un análisis comparativo, entre el modelo de negocios original y el implementado en Australia.

Para complementar la información obtenida, se realizará un análisis de los aspectos que inciden en la decisión de la Industria donde se desarrolla el negocio, además de los aspectos socioeconómico y cultural de los países donde el modelo ha sido implementado, haciendo un análisis comparativo con Chile. Para ello se realizará una investigación secundaria que permitirá analizar las variables del negocio en cada localidad y caracterizar el entorno socioeconómico de los países. Además se utilizarán las dimensiones culturales definidas por Hofstede (1991), quien ha caracterizado las diferencias culturales existentes en seis dimensiones entre más de 50 países y entrega una aproximación a la forma de actuar y pensar colectivamente como país, lo que tiene alta implicancia y debe ser considerado al momento de replicar un modelo de negocios que ha sido viable en otra cultura.

Una vez identificados los factores críticos de éxito se realizará una propuesta para replicar el modelo de negocios en Chile, utilizando el modelo Canvas de Osterwalder

(2010), el cual a través del desarrollo de los nueve ítems, y considerando el análisis previo, incorpora las adaptaciones necesarias para la replicabilidad del modelo en Chile. Finalmente se realizará un análisis FODA, para identificar las fortalezas y debilidades del modelo de negocios adaptado a la realidad chilena, así como las posibles oportunidades y amenazas que surgen del entorno hacia el proyecto y su implementación, concluyendo con algunas sugerencias para el desarrollo de estudios posteriores.

Capítulo 3: MARCO CONCEPTUAL

Antes de comenzar con la evaluación y descripción del modelo de negocio, resulta fundamental comprender los conceptos de *Empresa Social* y *Valor Compartido*, que son la base de la propuesta que se plantea en esta memoria.

3.1 EMPRESA SOCIAL

Cada día más emprendedores e inversionistas se están dando cuenta que el retorno social y el retorno financiero no son necesariamente excluyentes entre sí.

Habitualmente se identifican tres grandes sectores en el mercado:

- i) Sector Público – Gobierno.
- ii) Sector Privado – Negocios.
- iii) Voluntariado – Organizaciones Sin Fines de Lucro.

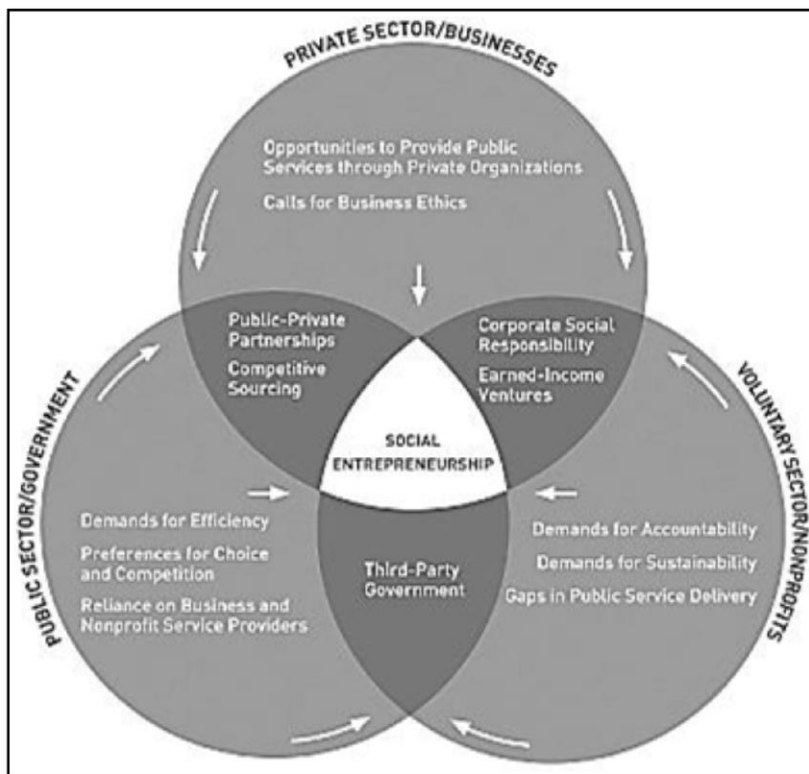
Dichos sectores se originan y se mantienen dadas la constantes presiones que surgen entre ellos. De aquí, se observa que habitualmente las empresas del sector privado poseen una gran capacidad para generar ingresos y utilidades que les permiten su propio crecimiento económico, generando muchas veces un impacto negativo en la sociedad y el medioambiente. Es por ello que surgen los programas de Responsabilidad Social Empresarial, que intentan remediar lo anterior, sin embargo el objetivo final de estas empresas sigue siendo maximizar sus utilidades.

Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro poseen alta capacidad para generar impacto social y mediambiental positivo, pero carecen de la capacidad de autofinanciarse y dependen de un modelo de donaciones que dificulta su operación, desarrollo y escalabilidad. Esta dependencia financiera ha generado el fenómeno donde existe un gran número de fundaciones, sin embargo, la mayoría de ellas son de corta duración dada su incapacidad para solventarse.

En el último tiempo, todos los sectores han empezado a tener una visión más colaborativa, logrando establecer alianzas que permitan generar más valor a todos los stakeholders. Así surgen conceptos tales como: Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (voluntariado- privado), o las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que trabajan en conjunto con el gobierno para atender necesidades sociales, entre otras.

Las empresas sociales ven una oportunidad en las demandas insatisfechas de todos los sectores, y utiliza un concepto de negocios híbrido para su ejecución. (Ver Figura 1)

Figura 1: Relación entre los Sectores del mercado y los emprendimientos sociales



Fuente: Venture Pragmatist, 2010

De lo anteriormente descrito y de la Figura 1, se observa que este cuarto sector contempla las empresas sociales que son originadas desde sus bases como organizaciones cuya misión fundamental está puesta en el impacto social positivo que pueden generar utilizando las herramientas del mercado para autofinanciarse, sin que esto signifique la maximización de las utilidades, sino más bien, la utilización de esas utilidades para maximizar el beneficio social. Estas empresas comparten con el sector privado la participación continua en los mercados; con el sector público la generación de valor público y con el sector social su misión. (Gatica, 2012)

Las Empresas Sociales son aquellas que aplican principios y prácticas de negocio para lograr beneficio social. Así, generan ingresos siendo financieramente sustentables, y sus ganancias son reinvertidas para lograr su misión social. De este modo, se elimina una de las grandes dificultades de las fundaciones o voluntariados, que dependen de las donaciones y la filantropía, y a través de la participación en el mercado son capaces de autosustentarse económicamente por largo tiempo. Además son escalables, por lo que sus modelos de negocio pueden ser replicados en sus comunidades para generar un mayor impacto social.

A lo largo del tiempo, han surgido diversas definiciones del concepto Empresa Social. Brouard & Larivet (2010) luego de realizar un exhaustivo análisis de las definiciones y características de las empresas sociales proponen que las *Empresas Sociales* son “organizaciones que persiguen misiones o fines sociales; que operan para crear beneficio a la comunidad, independientemente de la propiedad o estructura jurídica, y con diversos grados de autosuficiencia financiera, innovación y transformación social (Brouard & Larivet, 2010, p. 39)

Considerando dicha definición, y entendido que el fin último de una empresa social es el la misión social que la define, el concepto clave que viene asociado a ellas sería la creación de valor compartido entre todos los stakeholders, entendiendo que para crear beneficio a la comunidad, la empresa social debe ser rentable y sustentable financieramente, para maximizar el beneficio a la sociedad.

3.2 VALOR COMPARTIDO

Este concepto puede ser definido como políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa mejorando simultáneamente las condiciones económicas y sociales de la comunidad en las que ésta opera. (Porter & Kramer, 2011) Habitualmente, este tipo de conceptos pueden generar escepticismo especialmente en las mentes de negocios más clásicas, al pensar en filantropía y costos adicionales, sin embargo, Porter (2011) explica que el término competitividad utilizado se refiere a los retornos reales de la empresas, como aumento del ingreso, disminución de riesgos y menores costos, lo que son parte de cualquier estrategia de negocio tradicional. De este modo, la generación de valor económico está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad.

En la misma línea, Porter plantea que existen tres formas de crear valor compartido: i) Reconociendo productos y mercados, ii) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor y iii) Facilitando el desarrollo de cluster locales.

El valor compartido es una nueva estrategia de negocios que trata de identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y el progreso económico. Además, entiende el Valor como los beneficios en relación a los costos y no sólo beneficios per se. Por lo tanto, cuando se relaciona este concepto con la idea de empresas sociales, éste implica un paso más allá que sólo recaudar fondos para una acción de beneficencia. Un verdadero emprendimiento social debiese ser medido por su habilidad de crear valor compartido y no sólo por el beneficio social. (Porter & Kramer, 2011)

Capítulo 4: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios de STREAT, está basado en el modelo de negocios de la empresa social vietnamita KOTO. Si bien ambas empresas poseen como misión social la reducción de jóvenes en situación de calle a través del desarrollo de sus empresas de servicios alimenticios, existen diferencias en la implementación y ejecución del

negocio conforme el país donde se desarrolla. Dichas diferencias resultan de especial interés para el desarrollo del presente estudio, pues deben ser consideradas al momento de replicar el modelo de negocios en Chile.

Por ello, en este capítulo se describirá el modelo original vietnamita para posteriormente describir las variantes con las que se replicó el modelo en Australia, concluyendo con un análisis comparativo que permita visualizar los puntos críticos que pueden incidir en la replicabilidad del modelo.

4.1 MODELO DE NEGOCIOS KOTO¹

KOTO es el acrónimo de “Know One, Teach One” (Conoce a alguien, enseña a alguien), que es la idea de base que impulsó al vietnamita-australiano Jimmy Pham a crear esta empresa y es el lema que da sustento a esta empresa social vietnamita, catalogada como una empresa sin fines de lucro.

Originalmente KOTO surge como una forma de ayudar a algunos jóvenes en situación de calle y el fundador los invitó a trabajar en su local de sandwiches. Posteriormente, y luego de haber tenido la experiencia de compartir con ellos pudo identificar la real necesidad: “Más que comida y dinero, los jóvenes necesitan algo que cambie sus vidas para siempre”, que les entregue un sentido y un propósito a sus vidas. Así, en 1999 se inaugura el primer centro de entrenamiento en Hanoi, ciudad capital de Vietnam. Con él provee el desarrollo profesional de los jóvenes en la industria del hospitality, permitiéndoles trabajar profesionalmente en los rubros de la hotelería, restaurant, bares y servicios alimenticios.

Todo lo anterior se refleja en su estrategia, declarada a través de su Visión, Misión y Cultura.

La visión declarada de KOTO es:

“Como empresa social que provee un cambio positivo a las vidas de los jóvenes de la calle y desaventajados, nuestra visión es ser incrementalmente reconocido internacionalmente y exitosos, permitiéndonos distribuir nuestro modelo a más comunidades. Donde sea que exista abandono, negligencia y abuso, ahí estaremos”.

Su Misión, en la misma línea

“Creemos que los jóvenes de la calle y desaventajados deberían tener acceso a oportunidades de desarrollo de habilidades holísticas y vocacionales, en un ambiente enriquecedor, donde cada miembro de la familia construye autoconfianza y es empoderado a vivir una vida de dignidad y felicidad”

¹ Elaborado a partir de la información obtenida en la clase de “Social Entrepreneurship” en MGSM, Sydney – Australia; además del sitio web <http://www.koto.com.au> y de una entrevista telefónica realizada al fundador, Jimmy Pham.

La cultura

“Somos una familia que se preocupa de todos los demás, donde las grandes sonrisas traen una promesa de amor, compasión y seguridad. Trabajamos duro porque creemos que podemos hacer la diferencia y porque amamos nuestra organización por todo lo que ella representa.”

Para dar cumplimiento a dicha estrategia, KOTO inició su operación entrenando a 9 jóvenes, y hoy recluta aproximadamente 30 jóvenes cada seis meses, para participar de su programa de entrenamiento y entregarle la oportunidad de adquirir las habilidades necesarias, personales y laborales, que les permitan romper el círculo de la situación de calle y autofinanciarse en el futuro.

Este programa de entrenamiento es totalmente gratuito para los jóvenes que ingresan, lo que implica costos de operación altísimos, estimándose en USD 2400 sólo los gastos de acomodación de los jóvenes durante los dos años de entrenamiento. A ello se le suman los gastos de manutención y los gastos operacionales propios del restaurant.

Desde el año 2012, la estructura de KOTO está dada por dos ejes: KOTO Foundation y KOTO Enterprises. La Fundación se encarga de el programa de capacitación de los jóvenes, incluyendo reclutamiento y selección, alojamiento y manutención, salud e higiene, capacitación y entrenamiento. Por su característica de fundación, recauda fondos por medio de actividades y donaciones, además de promover el voluntariado.

Por otro lado, KOTO Enterprises, cuenta a la fecha con dos restaturlantes, una pastelería online, clases de cocina y servicios de catering. Dichas unidades de negocio proveen un espacio de entrenamiento práctico para los jóvenes de la fundación, siendo una fuente de empleo para ellos una vez que culminan su programa. A través de este negocio, se generan ingresos necesarios para cubrir aproximadamente el 70% de los costos del programa de entrenamiento de la fundación, haciendo que el modelo dependa principalmente del mercado y no de la caridad. Para los proximos años, se espera ampliar la operación ofreciendo más servicios en la industria, incluyendo un boutique hotel y un centro de entrenamiento comercial.

El proceso de entrenamiento comienza con un arduo proceso de reclutamiento y selección, donde se buscan jóvenes bajo ciertos criterios tales como:

- Jóvenes de ambos sexos, que se encuentren en un rango de edad de 16 a 24 años.
- Que estén en situación de calle o estén catalogados con alto riesgo social.
- Que tengan conocimientos mínimos de lectura, escritura y matemáticas.

El proceso de selección se realiza cada seis meses y se realiza un reclutamiento a nivel nacional, invitando a todos los jóvenes interesados a participar del proceso. Para hacer un filtro más acertado, la fundación sigue las recomendaciones de diversas organizaciones relacionadas con el grupo objetivo, como orfanatos, personas

individuales y organizaciones que luchan contra la pobreza, el abuso y maltrato infantil, alcoholismo, drogas y otras adicciones.

Para ello deben llenar una ficha de inscripción y en el mismo instante son invitados a participar del proceso de selección que incluye las siguientes etapas:

- Prueba de lectio-escritura
- Evaluación psicosocial
- Carta compromiso.

El objetivo de este proceso de selección es asegurar que los candidatos seleccionados posean el perfil requerido y se compromentan a seguir fielmente el programa de entrenamiento para la vida, evitando la deserción.

Una vez seleccionados, los jóvenes comienzan su programa de entrenamiento que tiene dos años de duración. En él reciben alojamiento y manutención durante todo el período, además de recibir atención de salud e higiene. El programa de entrenamiento promueve el desarrollo de 36 habilidades para la vida, orientadas a adquirir conocimientos en administración financiera, higiene personal, relaciones interpersonales y habilidades del negocio. (Anexo 1) Estas habilidades se entrenan en clases lectivas y paralelamente en actividades laborales en el restaurant, desde las más básicas (orden y aseo del local) durante los meses iniciales a las más complejas (administración del local, chef, bartender) en el último período del programa. Además, todos los trainee deben realizar servicio comunitario durante su estadía, para fortalecer el lema y motor de la empresa, generando la responsabilidad de retribuir a la comunidad la oportunidad que ellos han recibido.

Cuando los jóvenes finalizan su programa de capacitación, ellos cuentan con una formación integral y una certificación internacional dada por Box Hill Institute, que es una escuela de entrenamiento Australiana, lo que les permite trabajar en el rubro del “hospitality”² en cualquier cadena hotelera del mundo. Además cuentan con experiencia profesional adquirida paralelamente al trabajar en el restaurant, que hoy está valorado por los turistas como uno de los mejores restaurants del país (Tripadvisor) Lo anterior les permite ser altamente empleables, facilitando su inserción laboral.

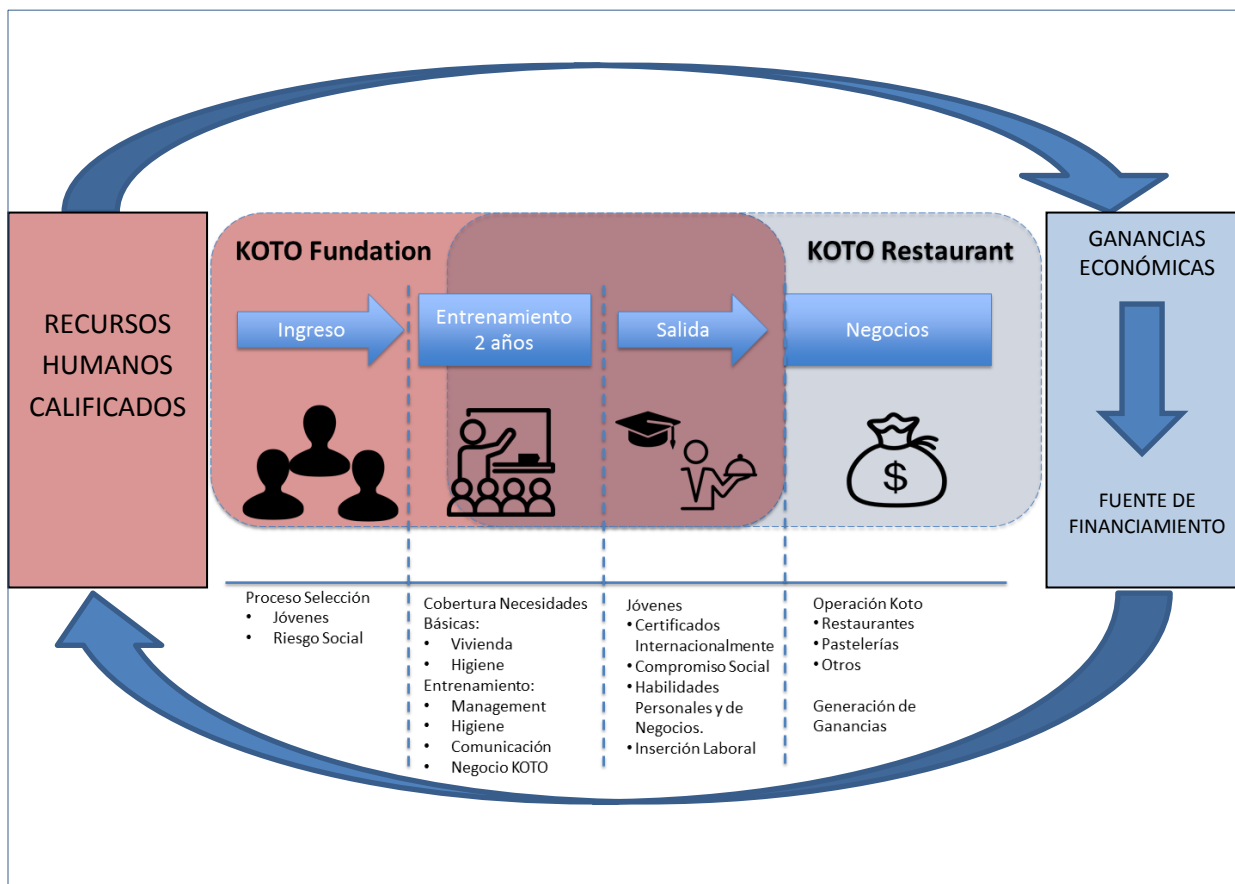
Por otra parte, la experiencia KOTO provee una experiencia integral, que transforma sus vidas y sus aspiraciones. Es así como muchos de sus egresados son capaces de emprender y formar sus propios negocios (bares y restaurants), así como también continuar sus estudios profesionales en diversas universidades reconocidas a nivel mundial.

A la fecha han egresado más de 400 alumnos, y a pesar de que el programa tiene una tasa de deserción de aproximadamente 10%, poseen un 100% de inserción laboral de sus egresados.

² El sector de Hospitality hace referencia al servicio al cliente, atención de público, etc .en cualquier industria. Se esperaría que un profesional en el área del hospitality posea las habilidades para manejo de conflictos, trato de clientes, etc. Valorados en la industria de la banca, casinos, hotelería.

Para facilitar la comprensión del modelo, la figura 2 muestra gráficamente lo anteriormente descrito:

Figura 2: Modelo operacional y de negocios de KOTO



Fuente: Elaboración Propia a partir de la descripción del modelo de negocios

A través de la ejecución del modelo de negocios, la empresa cumple su misión fundamental, ayudando a disminuir la cantidad de jóvenes en situación de calle al proveer exitosamente las herramientas necesarias para romper de manera definitiva con el círculo de la pobreza extrema. Y a su vez, este modelo permite que se beneficien aún más jóvenes en la misma situación, a través de los emprendimientos de los mismos egresados generando una cadena retribución que maximiza el beneficio social.

4.2 MODELO DE NEGOCIOS STREAT³

STREAT, surge dada la inquietud de su fundadora Rebecca Scott y Kate Barrel, quienes trabajaron por dos años en KOTO, y llegaron a la conclusión que las empresas

³ Elaborado a partir de la información obtenida en la clase de “Social Entrepreneurship” en MGSM, Sydney – Australia; además del sitio web <http://www.streat.com.au> y de una conversación informal con la fundadora, Rebecca Scott.

sociales son una forma eficiente de resolver problemas sociales y generar un alto impacto en la reducción de la indigencia. Dada su experiencia en KOTO, Rebecca fue en busca de experiencias similares por el sudeste asiático (Indonesia, Laos, Tailandia) haciendo un benchmarking de empresas sociales que atacaran esta problemática, identificando los puntos éxito y fracaso en cada una de esas experiencias. Es así como en el año 2008 realiza un programa piloto en Melbourne, donde tenía más oportunidades de establecer asociaciones de negocios y de fundaciones, y donde había más experiencia de empresas sociales que en otras localidades de Australia.

Para decidir el producto y servicio donde competir, Rebecca Scott se inspiró en el servicio de comida en la calle que pudo observar y probar en el sudeste asiático, quienes vendían platos de comida realizados con equipamiento básico y portable. De aquí surge la idea de servir café en carros móviles, eliminando el concepto de las cuatro paredes y se acerca a los clientes mientras provee de café y almuerzos, llevando la cocina a las calles y una demostración de comida en vivo, particularmente porque los platos escogidos son preparados teatralmente, lo que permite atraer más consumidores dado el valor agregado que entrega la experiencia del café en la calle.

Durante el 2009 se desarrollan las bases para dar inicio en el 2010 al start-up del proyecto, definiendo como su misión:

STREAT= "Street youth + street food + street culture"

Además definen los valores que estarán a la base del quehacer diario:

Descubrir: Creemos en el aprendizaje a lo largo de la vida

Crear: Derribamos problemas con imaginación y pasión

Nutrir: Nuestros almuerzos alimentan a clientes y jóvenes

Conectar: Traemos ideas, juntamos a individuos y comunidades

Sostener: Nos esforzamos por la sustentabilidad en todas nuestras actividades

Con dichos valores a la base, STREAT está dedicada a proveer una carrera de largo plazo en el rubro del hospitality a los jóvenes en situación de calle o en riesgo de estarlo. Con un curso de seis meses les brindan entrenamiento y ayuda para emplearse en cualquier industria basada en hospitality. De esta manera combina en un mismo ciclo laboral el soporte social con el entrenamiento y la experiencia laboral de dichos jóvenes en los cafés.

Actualmente, STREAT cuenta con con 4 locales de café (Flemington, Mckilloop, Melbourne Central y Freshwater Place que es de acceso restringido), una tostadería de café y un servicio de catering. En todos estos lugares los jóvenes de STREAT pueden tener una experiencia laboral basada en el hospitality, entendiendo que las habilidades adquiridas y fortalecidas en esta práctica profesional pueden ser transferidas a cualquier industria que requiera del hospitality.

Adicionalmente, STREAT se concibe también utilizando el concepto de Valor compartido a través de toda la cadena de producción, lo que se concreta en su preocupación por el medioambiente, por los agricultores y pequeñas comunidades que proveen de sus materias primas. En consecuencia, STREAT busca minimizar su huella de carbono y maximizar su huella social más allá de la capacitación a los jóvenes, seleccionando sus proveedores de materias primas que posean certificación Fair Trade⁴.

Para lograr los objetivos propuestos, STREAT organiza su modelo de negocios, identificando tres áreas de trabajo dentro de la empresa:

- Proveedor de Soporte Social: provee bienestar u cuidados holísticos a los jóvenes de su programa
- Proveedor de Entrenamiento y capacitación: dando una capacitación reconocida internacionalmente en hospitality
- Negocio de Servicios alimenticios: provee el entrenamiento práctico para los jóvenes y a su vez genera el ingreso para financiar las actividades de la organización.

El negocio cuenta con una junta directiva, que incluye directores con experticia en las áreas clave incluyendo desarrollo de la comunidad, psicología, hospitality, empresa social, negocios, entrenamiento vocacional, leyes y contabilidad. Además se están incorporando en la junta, jóvenes que han pasado por el programa vocacional, dada la firme convicción de que ellos serán los próximos líderes de la compañía.

Resulta importante destacar que dadas las tres diferentes áreas que aborda la empresa, STREAT cuenta con un alto número de empleados en comparación con cualquier otro café, lo que es fundamental para asegurar la calidad de la operación. Así, es posible encontrar al personal que cuenta con experiencia en la industria del hospitality, incluyendo desde baristas a chefs. Además se identifican los gerentes y administrativos de cada local de café. Finalmente, se encuentra el equipo de soporte, psicólogos, entrenadores y personal de apoyo que el negocio necesita para hacer prosperar y asistir a los jóvenes mientras están en la empresa.

Por otra parte, la capacitación y certificación formal de los jóvenes de STREAT está provista por la asociación realizada en el año 2013 con Franklin Scholar que es una de las instituciones de capacitación en Hospitality para diversas industrias, más grande y reconocida de Australia. Su mecanismo de enseñanza es a través de cursos cortos que permiten obtener certificaciones intermedias a medida que se cumplen los cursos. Así, provee certificación en Servicio al Cliente, Cocina, Retail y Administración de Negocios. Además los jóvenes reciben capacitación en Servicio Responsable del Alcohol, Comida y Juegos de Azar, Manejo de Conflictos y Comunicación.

Las capacitaciones anteriormente descritas, forman parte de los Programas para Jóvenes que provee la empresa STREAT, cuya misión fundamental es proveer una “Vida Estable” para los jóvenes, la que estaría dada por el tres aspectos:

⁴ Dicha certificación asegura que cada participante de la cadena productiva haya recibido un pago justo considerando las ganancias que el producto final generará.

- i) Autoconcepto estable, que implica una buena salud física y mental
- ii) Hogar estable
- iii) Trabajo estable, entendido como una forma de ser financieramente independiente

Para ayudar a los jóvenes a alcanzar la vida estable, de diferentes formas, STREAT provee tres alternativas de Programas de Jóvenes, a saber: Tasters (catadores), Entree (Plato de entrada), Main Course (Plato principal). Todos ellos poseen a la base los mismos requisitos de selección:

- Jóvenes entre 16 y 25 años
- En situación de calle o en riesgo de estarlo
- Menoscabado en cualquier forma (discriminación, bullying, abuso de drogas, etc)

El primer programa es TASTERS (Catadores). Consiste en un programa de medio día o de día completo para introducir a los jóvenes en el café y la comida. Es una buena introducción a STREAT y a los servicios de hospitality. Este programa se realiza en grupos de 10 a 12 jóvenes que deben asistir con un adulto responsable a cargo del grupo.

Existen dos modalidades:

- Catador Comida : 3 a 4 horas (previa reserva de hora) Una tarde destinada a hornear pan y pasteles.
- Catador de Café: se realiza una vez al mes. Tiene una duración de 3 horas, e incluye una tarde de aprendizaje sobre el origen, el tostado y la producción de café en una maquina espresso.

En este programa, se aceptan también personas que no cumplan los requisitos básicos de selección, pero éstos deben ser referidos por otra organización sin fines de lucro y para ellos tiene un costo rebajado de AUD\$300 por un grupo de 6 personas para Catadores de Café y AUD\$400 por un grupo de 10 personas para Catadores de Comida.

El segundo programa es ENTREE (Plato de Entrada). Consiste en un programa de experiencia laboral **no remunerada** que permite a los jóvenes tener la experiencia de trabajar en STREAT antes de comprometerse con un programa más extenso. Dentro del proceso de selección, los jóvenes deben completar el formulario que se descarga del mismo sitio web de la empresa, completarlo y con ello comienza el proceso. Los jóvenes inicialmente seleccionados deben pasar una entrevista con el personal de STREAT para asegurar que este programa es el ideal para el joven que busca su oportunidad. Es un programa gratuito, y por ello no incluye ningún elemento de los otros programas (apoyo y atención psicosocial) por lo que los jóvenes que postulan y que cumplan con los requisitos de selección anteriormente descritos, deben asignar un adulto responsable que los pueda orientar y apoyar para que el joven se comprometa y cumpla al menos con la asistencia.

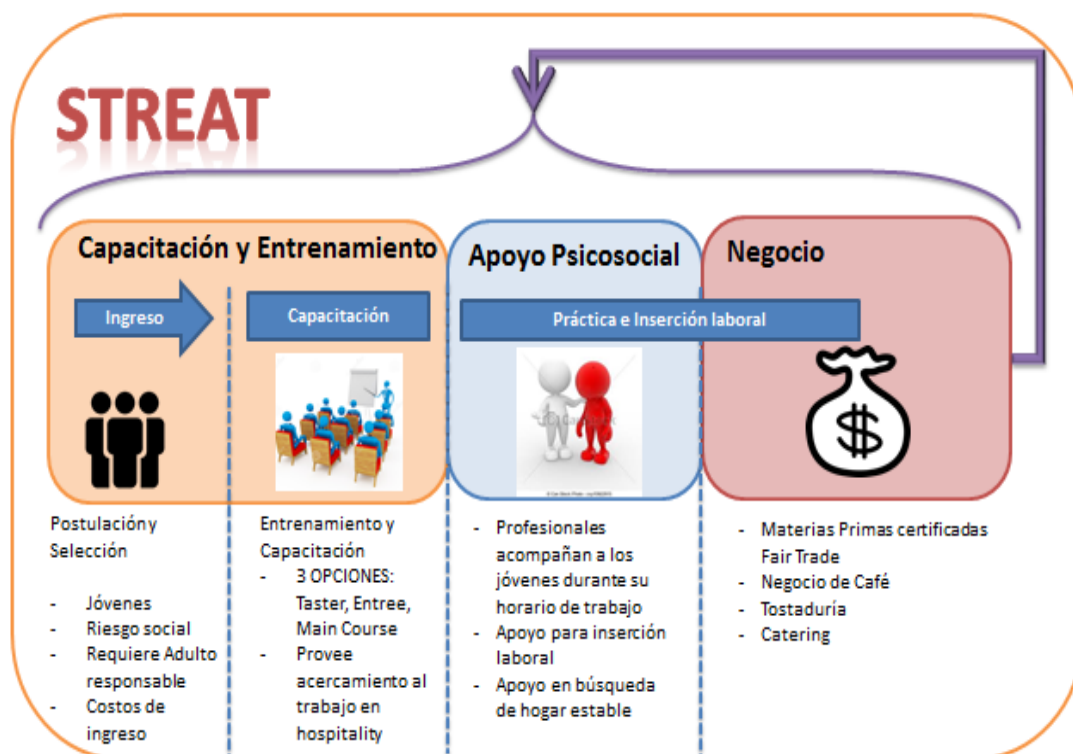
Finalmente, el último programa es el MAIN COURSE (Plato Principal). Consiste en un programa de dos partes y que incluye entrenamiento en el trabajo y un programa grupal de habilidades para la vida, además de soporte profesional psicosocial para cada caso. La primera parte requiere mínimo de asistencia de 3 días por semana, durante 10 semanas y se recibe el Certificado I en preparación vocacional. La segunda parte puede incluir el Certificado II en Operaciones de cocina, el cual es opcional. Requiere de una asistencia de 4 días a la semana durante 20 semanas.

En dichas capacitaciones se aprenden las lecciones básicas de hospitality, adquiriendo 7 o 10 habilidades “para la vida” (administración de finanzas personales, autocuidado, relaciones interpersonales, entre otras), pero además cuentan con soporte psicológico para adquirir habilidades de manejo de emociones, manejo de conflictos, etc.

Este programa tiene costos para los jóvenes que oscilan entre los AUD\$100 para el Curso 1 y los AUD\$400 el Curso 2 , que incluye el Certificado II, ropa de chef y cuchillos); en el caso de optar a este curso y no desear la certificación, el curso tiene un valor de AUD\$90. Todos los candidatos potenciales son entrevistados y se les invita a participar inicialmente en el programa de Tasters. Durante el programa tienen constantes entrevistas con psicólogos clínicos que los orientan para adquirir las habilidades básicas para ser empleables en el tiempo.

En la figura 3 se observa un diagrama que grafica el modelo operacional y de negocios de STREAT.

Figura 3: Modelo operacional y de negocios de STREAT



Fuente: Elaboración Propia a partir de la descripción del modelo de negocios

En total STREAT ha entrenado a más de 90 jóvenes, con un 70% de retención en los programas de jóvenes. Esto ha sido financiado desde un comienzo por un grupo de inversionistas que son Organizaciones filantrópicas que realizan donaciones para atacar la misma problemática de jóvenes en situaciones de riesgo, orientadas a fomentar la educación, el entrenamiento vocacional, y la empleabilidad.

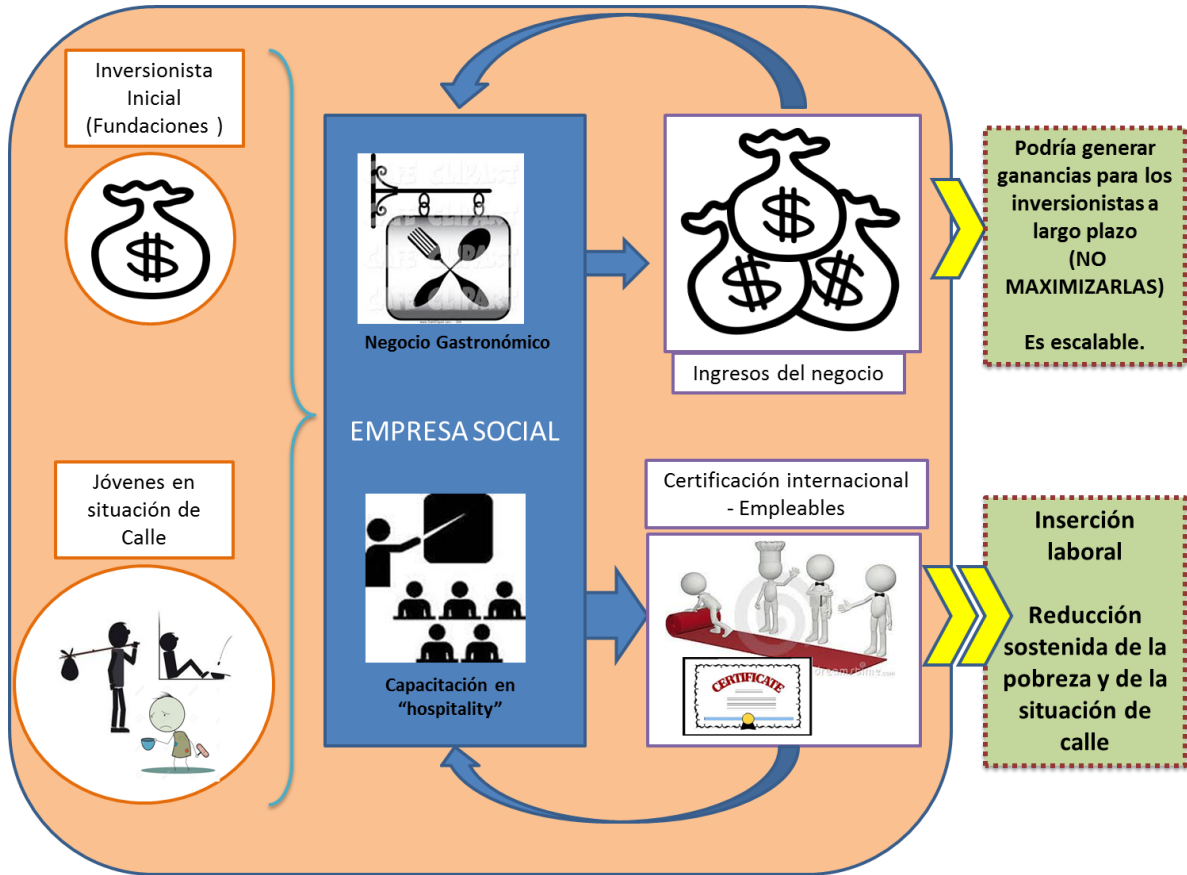
Durante el último año, STREAT alcanzó una ganancia neta de \$2.5 millones de dólares australianos, lo que permitió sustentar financieramente el 50% de los costos del programa. Sin embargo, se estima que en 3 años más la empresa será financieramente sostenible de sus propios ingresos devengados al término de dicho año, lo que es todo un logro considerando que el café emplea personal adicional a las labores puramente del mercado.

Además, se está considerando la posibilidad de obtener inversionistas privados, que deseen rentabilizar sus inversiones mientras aportan a la misión social de STREAT. Así, el inversionista recupera su inversión y de las ganancias reinvierte el 50% para mantener el funcionamiento de la empresa y darle continuidad. De este modo, la empresa puede continuar creciendo y mientras mayor crecimiento, mayor es la ganancia y mayor el impacto social.

4.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS

De acuerdo a la descripción realizada en este capítulo, es posible resumir el modelo de negocios de la empresa social en estudio, como una empresa cuyo negocio es proveer servicios alimenticios al mercado, para lo cual capacita en el ámbito del hospitality a jóvenes en situación de calle o en riesgo de estarlo, entregando los conocimientos, las habilidades y el soporte necesario para asegurar su empleabilidad, reduciendo así el círculo de la pobreza a largo plazo. (Figura 4)

Figura 4: Modelo de negocios de la Empresa Social en estudio



Fuente: Elaboración Propia a partir de la descripción de KOTO y STREAT.

En este diagrama es posible observar el modelo de negocios en estudio, donde se evidencia que este tipo de empresas se caracterizan por ser organizaciones sin fines de lucro, por lo que la totalidad de sus ingresos son utilizados para costear los gastos operacionales del negocio propiamente tal y a su vez los gastos asociados a los programas de capacitación.

Sin embargo, aunque maximizar el impacto social y maximizar las ganancias son mutuamente excluyentes en este tipo de empresas, es posible pensar que en el largo plazo se puede compartir las ganancias para los inversionistas, como lo está haciendo actualmente STREAT.

Lo más relevante de este modelo guarda relación con generar un impacto social en la reducción de los jóvenes en situación de calle – usualmente misión de las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro – logrando reducir al mínimo la dependencia económica de las donaciones y la caridad, al hacer uso del mercado para ser financieramente autosostenible.

No obstante, a partir de la descripción realizada, también es posible identificar diferencias en el desarrollo e implementación del modelo en cada localidad. En la Tabla 1, se detallan las diferencias en la implementación del modelo de negocios en ambos países:

Tabla 1: Cuadro comparativo modelo de negocios KOTO - STREAT.

	ASPECTO	KOTO	STREAT
NEGOCIO	ORGANIZACIÓN	Fundación – Empresa	Empresa con tres ámbitos de acción: <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo psicosocial - Capacitación - Servicios Alimenticios
	FINANCIAMIENTO	Las ganancias de la empresa financian un 70% de los gastos del proyecto (capacitación y gastos operacionales del restaurant). El 30% proviene de donaciones a través de la fundación.	Las ganancias se reinvierten 100% en la empresa (gastos operacionales, de capacitación y profesionales del ámbito psicosocial). A la fecha, dichas ganancias permiten cubrir el 50% de los costos y la diferencia proviene de inversionistas (fundaciones con el mismo objetivo social)
	NEGOCIO	Restaurant – Catering – Pastelería	Cafés – Catering – Tostaduría de café
PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO EN HOSPITALITY	CANTIDAD DE PROGRAMAS	Único Programa	Tres alternativas de programas
	DURACIÓN	2 años	3 – 4 horas 10 semanas 20 semanas
	REQUISITOS	Jóvenes 16-25 años. En situación de calle o en riesgo de estarlo. Niveles de escolaridad mínimos.	Jóvenes 16-25 años En situación de calle o en riesgo de estarlo. Compromiso de adulto responsable. Hay excepciones en caso de ser recomendados por alguna institución que vela por el bienestar de los jóvenes en cualquier tipo de riesgo social.
	HABILIDADES ENTRENADAS	36 habilidades	7 habilidades
	ALOJAMIENTO	Provisto gratuitamente a todos los alumnos	No. Posee convenios con hostales para facilitar la obtención de alojamiento para sus alumnos
	COSTO PARA EL ALUMNO	Sin Costo	Curso principal es de pago
	REMUNERACIÓN	Reciben manutención mensual durante el período de capacitación	No reciben remuneración ni manutención.
	SERVICIO COMUNITARIO	Incluido (exigido) en el programa (devolver la mano)	No es parte del programa. Se pide compromiso sólo para con el programa
	CERTIFICACIÓN	Certificación Internacional Box Hill Institute (Australia)	Certificación instituto australiano Franklin Scholar

Las diferencias descritas en la Tabla 1 nos permiten identificar que para replicar el modelo de negocios con éxito en diferentes países, es fundamental conocer por una parte **las variables del negocio** que están sujetas a cada localidad, para poder adaptar el negocio propiamente tal y asegurar que el quehacer y las ganancias sean las suficientes para dar sustento a la misión social que persigue. Por su parte, en cuanto a las diferencias en el aspecto de la capacitación y el programa de entrenamiento, es posible suponer que hay **variables culturales y socioeconómicas** de cada país, que implican una caracterización del joven en situación de calle muy diferente en cada localidad. Así, en Australia el programa está más orientado a la adquisición de capacitación y experiencia laboral, mientras que en Vietnam el modelo se preocupa directamente de proveer alojamiento y manutención inmediata mientras son capacitados, como modo de asegurar las condiciones necesarias para el éxito del programa. Lo anterior indica que dicho aspecto también incide fuertemente en la replicabilidad del modelo.

Capítulo 5: ANÁLISIS DE REPLICABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS

“No es viable plantearse la réplica de un negocio si no sabemos qué, cómo y porqué se crea valor económico y social.” (Mutis, 2014)

Tal como fue descrito en el capítulo anterior, el modelo de negocios en estudio se originó en Vietnam y fue replicado exitosamente en Melbourne. con algunas diferencias en la ejecución que se deberían a variables socioeconómicas y culturales, así como también de las oportunidades de negocio existentes en cada localidad.

Es usual en el mundo de las empresas sociales la tendencia a creer que replicar un modelo de negocios exitoso de empresa social es algo como “Copiar y Pegar” en un nuevo contexto, pero no es así, o no debería serlo. (Mutis, 2014). De este modo, muchos intentos de réplica terminan en completos fracasos. Por lo mismo, conforme al análisis realizado, es fundamental comprender las diferencias del mercado, socio-económicas y culturales de Vietnam y Australia que estarían a la base de las diferencias en la forma de replicar el modelo en dichos países.

Además, dado que el objetivo del presente estudio es evaluar la replicabilidad del modelo en Chile, en este capítulo se realizará un análisis comparativo de las variables anteriormente mencionadas para extraer los puntos críticos a considerar al momento de replicar el modelo en el país.

5.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE VARIABLES DEL NEGOCIO.

El modelo de negocios en estudio propone dar solución a una situación social como lo son los jóvenes sin hogar o en riesgo de estarlo, usando el mercado específicamente en la Industria de servicios de alimentación para lograr el autofinanciamiento, permitiendo que dicha solución sea sostenida en el tiempo.

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior, a la base del modelo se encuentra el negocio de servicios de alimentación el cual, además de proveer ingresos para financiar el programa de capacitación, permite una experiencia laboral directa a los jóvenes que se están capacitando el rubro del hospitality.

En Vietnam, el negocio se establece como un local que vende sandwiches, con el objetivo de proveer un trabajo simple a los jóvenes en riesgo social. Sin embargo, al indagar en la necesidad de los jóvenes se observa que dicho negocio es insuficiente para generar el impacto social que requerían los jóvenes, debido a dos razones fundamentales:

- Los jóvenes no tenían capacitación para atender el negocio, ni tampoco sabían cómo administrar sus propios ingresos, por lo que no se lograba cumplir con la misión de la empresa.
- El negocio de sandwiches por sí solo no generaba los ingresos suficientes para cumplir su misión social.

Ante esto, resulta fundamental establecer una nueva forma de realizar el negocio para poder cumplir con su misión de entregar una oportunidad real de superación de la pobreza a jóvenes en situación de calle o en riesgo de estarlo. Así, el fundador de Koto quien conoce las dos culturas (Australia y Vietnam) observa una oportunidad de colaboración entre los dos países. Y, utilizando sus redes y su conocimiento de ambas culturas, establece una Fundación orientada a recaudar fondos para ir en ayuda de los jóvenes desamparados y entregarles una solución integral a su problemática.

La Fundación KOTO, es una organización australiana, sin fines de lucro, cuya misión es colaborar en reducir la cantidad de jóvenes vietnamitas sin hogar, recaudando fondos a través de sponsors, donaciones desde Australia hacia Vietnam, además de la actividad comercial que se realiza a través de KOTO Enterprises, directamente en Vietnam. Además, el diseño del programa de capacitación está realizado a través de una alianza con una institución de capacitación en hospitality, de origen Australiano, la cual entrega certificación a los jóvenes vietnamitas que concluyen el programa. Esta alianza permite a los jóvenes contar con una certificación internacional.

Para decidir el lugar de instalación, la forma más eficiente era apuntar a los sectores de Vietnam donde existe mayor afluencia de turismo, lo que coincide con la ciudad capital Hanói. Aquí se abre el primer centro de entrenamiento y restaurant, que ofrece comida local y que es atendido por los jóvenes que están en el programa.

Desde la fecha de instalación del local (más de 10 años atrás), el turismo en Vietnam se ha ido incrementando gracias al plan del gobierno de incentivar el turismo local y extranjero, especialmente desde países de habla inglesa, convirtiéndose así en una de las actividades económicas más importante para el país. Consecuentemente, las Industrias relacionadas al turismo, tales como hotelería, bares y restaurantes han experimentado un alto crecimiento y una mayor exigencia para los vietnamitas, en cuanto a educación y certificación en el rubro del hospitality. En este contexto, la empresa KOTO surge como un programa completo y altamente competitivo en el

mercado, tanto por el servicio de alimentación que ofrece (ubicado como uno de los mejores restaurantes en Hanoi - Tripadvisor), como también por el tipo de capacitación y certificación que provee a sus alumnos, destacando por el nivel y calidad de sus egresados (100% de Inserción laboral).

El crecimiento del sector ha tenido dos grandes implicancias para la empresa social KOTO:

- Aumentar el impacto social: Se aumenta la cantidad de jóvenes que ingresan al programa desde 5 jóvenes al año, a 30 jóvenes por semestre.
- Autofinanciamiento mayoritario: Alcanza el autofinanciamiento esperado, donde el 70% de los costos son solventados por el negocio y sólo el 30% proviene de las donaciones que recibe la fundación.

Los factores anteriormente mencionados han incidido en que el negocio se haya podido expandir, instalando un segundo centro de entrenamiento en otra localidad de Vietnam. Ello da cuenta de un modelo de negocios que ha sido exitoso, que es escalable y que se posiciona en el mercado por la calidad de sus productos más que por el beneficio social que genera.

En Australia, considerando los aprendizajes de KOTO y la realidad del país, se realiza un estudio más a fondo y se decide instalar directamente una Empresa Social sin fines de lucro, y no la figura de una fundación asociada. Esta estructura organizacional, permite tener un autónomo manejo de los ingresos, sean éstos provenientes del negocio o de donaciones que recibe la empresa. La estructura organizacional consta de tres aristas, Servicios alimenticios, soporte psicoemocional y entrenamiento. Cada una de ellas es parte fundamental en la empresa e implica un costo de operación mayor, considerando que se debe contratar personal especialista en el rubro, además del personal especialista en soporte emocional. El entrenamiento, para los jóvenes es provisto por una entidad externa al negocio, el cual provee la certificación en hospitality y STREAT provee el lugar para el aprendizaje práctico.

Australia es un país de alto ingreso per cápita, y por lo mismo, es habitual que exista un alto número de personas que comen en restaurantes, además de los turistas. Sin embargo, STREAT apuntó a otro nicho de mercado. Luego de un análisis de mercado, se dieron cuenta que existe un alto consumo de café en el país. Durante las últimas décadas se ha visto un rápido incremento en el consumo de café, desde los 0,6 kg per cápita anual hace 50 años atrás comparado con el consumo actual de 2.9 kg de café per cápita anual. Con estos datos, y además con la estimación de crecimiento de la industria durante los próximos 5 años en un 2.6% anualizado, con un total de AU\$4.96 billones⁵, es un mercado que fue atractivo para las fundadoras de STREAT.

La ubicación , Melbourne, se argumenta en primer lugar, en que en este lugar existe mayor cantidad de emprendimientos sociales, y por ende permite acceder rápidamente a ayuda en cuanto al desarrollo de esta empresa híbrida. Segundo, Melbourne sigue liderando en el país como la ciudad donde existe un mayor consumo de café y mayor cantidad de clientes que frecuentan los cafés como un espacio de compartir desayunos

⁵ <http://www.tourism.australia.com/story-ideas/food-and-wine-3311.aspx>

y almuerzos. En tercer lugar, es una ciudad con alta afluencia de turistas, lo que implica un desarrollo económico creciente en el rubro del hospitality, lo que permitiría ubicar laboralmente a los jóvenes una vez que terminen su entrenamiento; y finalmente, en sectores de mayor densidad poblacional se encuentran más organizaciones que prestan soporte a los jóvenes sin hogar, razón por la cual resulta estratégica la ubicación en dicha ciudad.

Un aspecto importante de mencionar, es que como Empresa Social, STREAT no sólo busca cumplir con su misión social, sino que busca maximizar el impacto social y medioambiental positivo a lo largo de toda la cadena productiva. Así, se preocupa de que sus productos sean orgánicos y que posean la certificación Fair Trade (comercio justo), asegurando que toda la operación genere el mínimo impacto negativo y que a su vez contribuya a la misión social de los jóvenes sin hogar. Con este objetivo a la base, en ocasiones puede resultar más costoso, sin embargo, la demanda de productos con alto impacto positivo tanto social como medioambiental, se ha ido incrementando y los consumidores en Australia están dispuestos a pagar más por un producto que genere valor compartido.

Dado que maximizar el impacto positivo puede ser costoso, se piensa el negocio tratando de reducir los costos de infraestructura, y se utilizan cafés móviles, que están adaptados para ubicarse en distintas zonas, y servir además del café y té, sirven platos que se preparan teatralmente para captar mayor clientela, y así tener un punto adicional de diferenciación. Además, poseen una tostadora de café, lo que les permite ofrecer un café único.

Estas decisiones estratégicas del negocio, han permitido que STREAT haya logrado contar con 4 locales en 3 años y que en la actualidad autofinancie el 50% de sus operaciones, esperándose que en el corto plazo (7 años desde su apertura) alcance el autofinanciamiento total, cubriendo el 100% de los costos de operación.

Si bien existen diferencias en cuanto a la estructura de la organización y en cuanto al mercado en el que se mueven, poseen en común la capacitación en el rubro del hospitality. Tanto en Vietnam como en Australia, el turismo es uno de los sectores económicos más relevantes para la economía nacional. Esto ha permitido un creciente mercado en las industrias asociadas como restaurantes, hoteles, cafés, etc., las cuales han debido invertir en capacitación para sus trabajadores en el rubro del hospitality. Australia, además, es un país de ingresos altos, por lo que es habitual que la población consuma alimentos en cafés o restaurantes, por lo que es un mercado muy activo. A esto, se le suma la alta cantidad de turismo especialmente en las ciudades, lo que potencia la necesidad de profesionales del hospitality en los hoteles y restaurantes, además de todos los servicios de atención al cliente.

En Chile, no existe un marco regulatorio específico para las empresas sociales, por ende, para replicar el modelo de negocios es fundamental analizar las posibilidades que permite la legislación nacional.

Las empresas B o B-Corps⁶ en Chile han debido registrarse como sociedades anónimas, con fines de lucro, lo cual dificulta la obtención de fondos a través de donaciones o aportes del gobierno. Sin embargo, a pesar de este vacío, en Chile existen 56 empresas B, convirtiéndose en uno de los 5 países en tener más empresas certificadas como empresas sociales. De ellas 47 se ubican en la Región Metropolitana, y 1 de ellas (Agencia de Viajes) está relacionada con el rubro del hospitality.

Por otra parte, existe otra figura legal que son las organizaciones sin fines de lucro, las cuales pueden tener actividad económica para autofinanciarse, siempre que dicha actividad esté en directa relación con la misión que posee y que no exista repartición de utilidades entre sus socios, trabajadores, o funcionarios. Es característico de este tipo de organizaciones que se financien principalmente de fondos concursables, donaciones y socios permanentes. En Chile, existen 471 fundaciones y corporaciones registradas en el Ministerio de Desarrollo Social como “donatarios”, y que en su misión social buscan al desarrollo de personas vulnerables. Este registro les permite presentar proyectos para obtener donaciones acogidas a la ley sobre Donaciones Sociales. con la cual pueden concursar a las donaciones.⁷ De ellas, 400 se ubican en la Región Metropolitana.

Considerando el modelo de la empresa social que se pretende replicar, pareciera una mejor alternativa optar por constituir una fundación sin fines de lucro, lo cual le permitiría acceder a fondos concursables que facilitarían la obtención del capital inicial para fines sociales, siendo un aspecto crítico para el establecimiento del negocio. De aquí, la actividad económica debe estar alineada con la capacitación que se pretende entregar a los jóvenes sin hogar.

En cuanto al negocio, se observa que éste dependerá del entrenamiento que se le entregue a los jóvenes, y que a su vez está directamente relacionado con las oportunidades que dicha capacitación generará en la empleabilidad futura. Si bien en Australia y Vietnam es altamente reconocido tener una certificación en el sector del hospitality, en Chile no implica necesariamente una posición en el mundo laboral. En este sentido, en Chile se prioriza la educación formal y en particular en cuanto al hospitality, existen Institutos Profesionales y Centros de Formación técnica que ofrecen carreras en Turismo y Hotelería, Chef y administración hotelera, con diversas duraciones. (2 a 4 años de estudios)

En este contexto, proveer una certificación en el rubro del hospitality, no necesariamente generará una alta empleabilidad para los jóvenes, dado que al competir con candidatos que poseen estudios superiores pueden ser discriminados negativamente. Sin embargo, el diferenciador en Chile será la adquisición del idioma inglés, dado que cada día hay más turistas extranjeros y los hoteles valoran positivamente dicha habilidad, aumentando la empleabilidad de aquellos que posean la capacitación en hospitality y generando mayor oportunidad para acceder a empleos en el extranjero.

⁶ La certificación B-Corp, indica una empresa que genera un triple impacto: económico, social y medioambiental, destacándose por ser organizaciones que sin renunciar a funcionar como empresas y generar utilidades para sus socios, no olvidan que tienen un objetivo primario, relacionado con el bien común.

⁷ <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fundaciones-registradas/?categoria=9>

Para que la fundación que entrena jóvenes en el rubro de hospitality pueda generar sus propios ingresos a través de una actividad comercial, ésta debe estar relacionada directamente con su misión. Para ello, el sector alimenticio, sea restaurant, cafetería, bares, etc., pueden ser una buena opción para adquirir el aprendizaje práctico del manejo de un negocio basado en el servicio (hospitality).

En Chile, la industria gastronómica ha tenido un crecimiento exponencial en la última década (Anexo 3) y se estima que el crecimiento de la industria de restaurantes y bares este año será de un 5%⁸, lo cual da tranquilidad al momento de instalar el negocio. Si bien, el crecimiento de este sector está en directa relación con el crecimiento económico del país, también se observa que cada día existe mayor demanda por “comer afuera”, principalmente de profesionales jóvenes quienes son consumidores sensibles a los cambios de tendencias, y buscan una “experiencia” más que sólo alimentarse. Así, quienes están dispuestos a pagar por esta necesidad son personas del sector socioeconómico ABC1 – C2, y turistas extranjeros. Esto permite suponer que en Chile debiese instalarse un restaurant, considerando la potencialidad para el aprendizaje práctico (en comparación con un café), la fortaleza de la industria y la posibilidad de insertarse con mayor facilidad en la industria hotelera una vez culminado el programa.

En cuanto a la ubicación, los datos mencionados anteriormente sugieren que en la Región Metropolitana se encuentra la mayor cantidad de empresas sociales y fundaciones sin fines de lucro, de las cuales se puede aprender y además generar alianzas estratégicas para el desarrollo del modelo. Además, existe mayor cantidad de instituciones que puedan asociarse para proveer la capacitación y certificación en hospitality y en el idioma. Finalmente, existen estudios con respecto a la Industria gastronómica en Santiago (ver Arana, Mallea, & Valenzuela, 2013) que permiten visualizar una mayor potencialidad del negocio que ocurre gracias al fenómeno de mercado de los circuitos culinarios que se identifican en la zona centro-oriente de la capital (Anexo 4) y que sugieren un buen punto de partida para el modelo piloto. Posteriormente, una vez que se alcance la estabilidad financiera es posible escalar el modelo en otras regiones del país.

5.2 ANALISIS COMPARATIVO DE VARIABLES SOCIOECONÓMICAS

Vietnam, Australia y Chile son países que parecieran ser diametralmente disímiles. Sin embargo, y tal como se ha mencionado anteriormente, la cuestión de los jóvenes en situación de calle es un tema transversal en ellos y en el resto del mundo.

Vietnam es un país que posee una población de 89.71 millones de personas, distribuidas en 58 provincias a lo largo del país, estimándose que más de un 17.2% de ellos hoy se encuentra bajo la línea nacional de pobreza, viviendo en condiciones precarias. Habitualmente, este grupo de personas se concentra en las ciudades con mayor población o ciudades capitales, que en el caso de Vietnam es Hanoi y Ho Chi Minh (Saigon).

⁸ <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2014/02/11-38441-9-sectores-economicos-rebajan-sus--proyecciones-para-este-ano.shtml>

Particularmente en el caso de los jóvenes menores de 18 años, se estima que más de 4.3 millones de ellos viven en situaciones especiales de vulnerabilidad (huérfanos, abandonados, situación de calle, drogadictos, presos). Estos niveles de pobreza inciden directamente en el acceso a la educación y capacitación, lo cual dificulta aún más la posibilidad de que los jóvenes vietnamitas encuentren oportunidades laborales que les permita salir de este círculo.

Dentro de las actividades económicas del país se identifica el turismo como una alta fuente de ingreso para el país dado que exige el desarrollo de las industrias hoteleras, de restaurantes, y de servicios asociados al turismo. Sin embargo, aunque es una industria creciente, Vietnam sigue estando catalogado como un país con un ingreso Medio-Bajo (Banco Mundial, 2013), lo que le ha impedido lograr mayores niveles de desarrollo.

Dados los bajos ingresos del país, existen pocas iniciativas que provengan del sector público para atender la situación de pobreza y de desigualdad social, especialmente de los jóvenes. Así, han surgido las empresas sociales para abordar esta problemática, y de las 167 que actualmente están operando en Vietnam, un 30% de ellas busca educar, entrenar, crear trabajos y mejorar los ingresos para sus beneficiarios (Center for Social Initiatives Promotion, 2011).

A partir de dichos indicadores se puede deducir que, dada la falta de apoyo socioeconómico para la superación de la pobreza en Vietnam, los jóvenes que nacieron en familias pobres muchas veces se ven obligados a dejar la educación formal y trabajar para apoyar a sus familias, o sus familias deben optar por dejarlos a su suerte para poder solventar a los más pequeños. En este contexto, los jóvenes en situación de calle no sólo carecen de un techo, sino también carecen de alimentos y poseen escasas oportunidades para encontrar un trabajo remunerado al no tener la educación requerida. Además son vulnerados emocionalmente al tener que enfrentar esta realidad solos, sin ninguna red de apoyo.

Australia, por su parte, es un país que posee una población de 23.13 millones de habitantes con un alto ingreso per cápita. Dentro de las estadísticas que provee el Banco Mundial no existe para este país una estadística para comparar la línea de pobreza con otros países. Esto se debe a que la línea de la pobreza en Australia es calculada en base a los ingresos después de impuestos y de costos de vivienda. (ACOSS, 2013). Y aunque existen muchas políticas y seguros sociales para las personas catalogadas bajo la línea de pobreza, aún es posible observar un grupo de personas que, por diversas razones no poseen un hogar.

Para abordar la temática de jóvenes en situación de calle (“homelessness youth”) resulta fundamental conocer el concepto definido por el gobierno. Se entiende por joven en situación de calle a aquellos que viven en condiciones inferiores a las establecidas culturalmente como estándar mínimo. Dicho estándar consiste en una persona o pareja que vive en un departamento con una pieza, baño, cocina y living – habitualmente arrendado. Cualquier estándar inferior a este implica utilizar el término “homeless”. (MacKenzie & Chamberlain, 2008)

Considerando lo anterior, en el último tiempo, se ha intentado hacer un catastro real de las personas que se encuentran en esta situación, encontrando que en el año 2006, más de 7000 jóvenes que asisten regularmente al colegio, no cuentan con un hogar estable, optando por vivir en albergues juveniles o casas de familiares o amigos. (Anexo 2) Esto se origina principalmente por la decisión de los propios jóvenes de dejar sus hogares por motivos de violencia intrafamiliar, abusos, discriminación sexual, entre otros.

El fenómeno que se inicia de esta manera, evoluciona incrementando el riesgo de que estos mismos jóvenes caigan en el abuso de drogas, alcoholismo, delincuencia, y otras adicciones relacionadas con la disminución de la autoestima y la falta de oportunidades reales que les permitan autofinanciarse y alcanzar la estabilidad en sus vidas. De aquí se desprende que ser “homeless” en Australia es una decisión, basada en conflictos psicoemocionales y falta de redes de apoyo positivas, más que en una situación económica compleja.

Al analizar la realidad socioeconómica australiana, es posible identificar que en este caso, los jóvenes en situación de calle no carecen de recursos para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, salud y educación, dado que el gobierno australiano provee de subsidios y alojamientos para aquellos más desposeídos, además de garantizar efectivamente la educación de sus jóvenes. Así, la mayoría de los jóvenes en esta categoría posee al menos la educación primaria y secundaria, pero carecen de redes integrales de apoyo para superar la situación de homelessness. Por ello, han surgido también organizaciones, fundaciones y empresas sin ánimo de lucro para hacer frente a dicha problemática, entregando soporte psicoemocional y oportunidades reales de capacitación e inserción laboral.

En el otro lado del mundo encontramos a Chile, país miembro de la OCDE que cuenta con una población aproximada de 17.62 millones de habitantes, de los cuales el 24,2% son jóvenes. Chile posee un PIB de 277 billones de dólares, siendo considerado como un país con ingresos per cápita Alto. Sin embargo, de acuerdo a los datos de la encuesta de caracterización socioeconómica nacional CASEN 2003 (Mideplan, 2004), la población en situación de pobreza corresponde a 14,4% de la población del país.

Para explicar dicha situación, resulta fundamental considerar que en América Latina ocurre el fenómeno de la Desigualdad, impactando fuertemente a la caracterización de la pobreza. De acuerdo a los datos de la Unicef, *“un 44% de la población de América Latina y el Caribe vive por debajo de la línea de la pobreza, y se constituye además la parte del planeta más desigual del mundo, donde en promedio, el 20% de los más ricos obtienen el 60% de la riqueza generada y, el 40% de los más pobres, apenas el 10%”* (UNICEF, 2005).

Del total de la población juvenil, el 40% de ellos (1.45 millones aproximadamente) viven en situación de pobreza. (INJUV, 2006), observándose que la población de jóvenes de menores ingresos y mayor vulnerabilidad enfrenta además, obstáculos para lograr una inclusión social plena, traducidos en falta de acceso a educación formal, falta de acceso a salud, entre otros.

La falta de recursos económicos de las familias en situación de pobreza es la antesala de la situación de calle de los jóvenes, quienes desde muy pequeños deben dejar el colegio por no tener los recursos para adquirir los materiales o porque la familia requiere generar más ingresos, para lo cual se ven obligados a trabajar en labores que no requieran de educación formal. Así se ven vulnerados física y psicológicamente, y habitualmente se ven involucrados en situaciones de mayor complejidad como alcoholismo, drogadicción y/o abusos sexuales.

Para hacer frente a esta problemática, el gobierno, a través del Ministerio de Desarrollo Social ha desarrollado diversos programas para proveer de los recursos mínimos para la autonomía de las personas en situación de calle, velando por cubrir tres aristas a saber:

1. Alojamiento o vivienda: a través de albergues y hospederías para proveer alojamiento en las noches.
2. Empleo o trabajo que les permita adquirir ingresos económicos suficientes para mantener un estilo de vida básico.
3. Acompañamiento psicosocial y sanitario, que implica entregar el cuidado necesario para el bienestar de las personas en situación de calle.

Estas aristas se abordan a través de programas sociales orientados a entregar bonos, capacitaciones que entreguen las herramientas para aumentar su empleabilidad, mejorar las hospederías, etc.

Sin embargo, estas medidas no han sido del todo efectivas, ya que, al consultar a las personas en situación de calle al respecto, ellos manifiestan la necesidad de un alojamiento personal, no colectivo; una fuente de ingresos económicos autónomos, lo que implica no una política de bonos, y por sobre todo buscan oportunidades para ser respetados y tener un trato digno. (Baranda, 2012)

En este contexto, los indicadores socioeconómicos en Chile muestran que los jóvenes en situación de calle están mayoritariamente determinados por el lugar donde nacen, y a partir de ello, son discriminados y se reducen las oportunidades de romper el círculo de la pobreza. Si bien existen programas de gobierno y diversas instituciones que entregan herramientas para superar la pobreza, no existen instituciones que velen integralmente por esta problemática y que sean efectivas en ello.

Si comparamos los indicadores económicos de Vietnam, Australia y Chile, observaremos que efectivamente son países disímiles. Según se observa en la Tabla 2, mientras Vietnam es un país que posee un nivel de ingreso per cápita medio bajo, Australia y Chile poseen ingreso considerado Alto, y son miembros de la OCDE; pero es importante observar que la diferencia de ingresos entre Chile y Australia es muy elevada.

Tabla 2: Indicadores Económicos comparativos entre Vietnam, Australia y Chile

	VIETNAM	AUSTRALIA	CHILE
Nivel de Ingreso	Medio-Bajo	Alto – Miembro OCDE	Alto – Miembro OCDE
PIB 2013 (en US\$)	\$171.4 billones	\$1.561 trillones	\$277.2 billones
Ingreso per cápita (en US\$)	\$1,740	\$65,390	\$15,230
Población total 2013 (en millones de personas)	89.71 millones	23.13 millones	17.62 millones
Población bajo la línea de pobreza (en % de la población total)	17.2% (2012)	-	14.4% (2011)
Jóvenes en situación de riesgo	4.3 millones	7 mil	1.45 millones

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos desde el Banco Mundial (Banco Mundial, 2013)

Además del bajo nivel de ingresos de Vietnam, posee una alta densidad de población, lo que encarece aún más el nivel socioeconómico del país. Por su parte, Chile y Australia, además de pertenecer a la OCDE, poseen un alto nivel de ingresos y una población similar en número. Sin embargo, en Chile, la desigualdad socioeconómica que hay en el país genera y mantiene un nivel de pobreza extrema que se asemeja a la situación de pobreza en Vietnam. Mientras tanto, en Australia, los recursos económicos que genera el país y la correcta distribución de ellos, son suficientes para contar con un nivel de pobreza que se calcula después de los gastos de alojamiento, con indicadores que se alejan considerablemente de las definiciones globales de pobreza.

Al observar la cantidad de jóvenes en situación de calle o en riesgo social, se evidencia que Australia posee una cantidad mínima de jóvenes en esta categoría, y cuya caracterización está más relacionada con la falta de apoyo psicoemocional que con la falta de recursos económicos. Por su parte, Chile supera el millón de jóvenes en esta situación y Vietnam asciende a un número cercano a los 4 millones. Así, a pesar de las diferencias, es posible observar que el fenómeno de los jóvenes en situación de calle es una problemática que posee diferentes aristas, y que a su vez es transversal a todos los países.

En los tres países, se observa que los pobres y los jóvenes en situación de calle se concentran principalmente en ciudades capitales, donde eventualmente tienen más acceso para adquirir insumos básicos para vivir (limosnas, donaciones, organizaciones que proveen alojamiento y alimentación gratuitos, etc.)

Por otra parte, al analizar la caracterización del joven en situación de calle chileno, se observa que existen más similitudes con Vietnam que con Australia. En este sentido, los jóvenes australianos “*deciden*” dejar sus hogares por motivos diferentes a la falta de recursos económicos y que, sin embargo, provocan que dichos jóvenes caigan en situaciones de drogadicción, alcoholismo o delincuencia. Para ellos, existen diversos programas de gobierno orientados a proveer todo lo necesario para cubrir las necesidades de alojamiento, educación y salud de aquellos jóvenes sin hogar. En cambio, los jóvenes en situación de calle vietnamitas y chilenos han llegado a dicha situación por una multiplicidad de factores, entre los que destacan el determinismo

familiar – provienen de familias de escasos recursos – donde se ven obligados a abandonar la educación formal a corta edad para aportar recursos en el hogar, o simplemente son abandonados por sus familias dada la falta de recursos para mantenerlos. A ello se suma el contexto social donde están insertos, que los induce a delinquir, o a mantenerse en una situación de pobreza extrema. Si bien, en ambos países existen políticas y programas para erradicar la pobreza, aún se observa gran cantidad de jóvenes que dada la falta de alternativas se quedan y mantienen el círculo de la pobreza. Además de la falta de recursos económicos, que se traduce en incapacidad económica de solventarse a sí mismos (alimentación, vestuario, alojamiento, salud, educación), estos jóvenes carecen de oportunidades y redes de apoyo necesarias para poder superar dicha situación.

En estos tres países, el rol del gobierno ha sido importante pero no suficiente. En Vietnam, dados sus bajos ingresos, el país no posee los recursos para hacerse cargo de la situación de pobreza. Así, surgen organizaciones y empresas sociales quienes desde el sector privado generan las oportunidades y se hacen cargo de la problemática de una manera integral, proveyendo una solución que se mantiene en el tiempo. En Australia por su parte, el gobierno provee todo lo básico para que un joven alcance la estabilidad económica y social, sin embargo, también han surgido empresas sociales que utilizando las herramientas del mercado han hecho frente de una manera integral a la problemática planteada. En Chile, el gobierno posee programas, subsidios y bonos, además de los albergues y el servicio de salud público. Sin embargo, no se generan las oportunidades requeridas para salir definitivamente del círculo de la pobreza. Por ello surgen organizaciones y fundaciones, cada una de ellas buscando aportar desde una arista específica a la compleja problemática, sin embargo, pocas de ellas ofrecen una solución integral.

Tanto los jóvenes en situación de calle de Vietnam como los de Chile son personas que no poseen los recursos para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, salud, escolaridad, higiene, etc. Además de la carencia material, también existe la carencia de afecto y de autoestima, de seguridad, y de pertenencia. En Australia, los jóvenes catalogados como sin hogar, son independientes, poseen educación formal pero carecen de apoyo psicológico y social para buscar su estabilidad personal, laboral y económica.

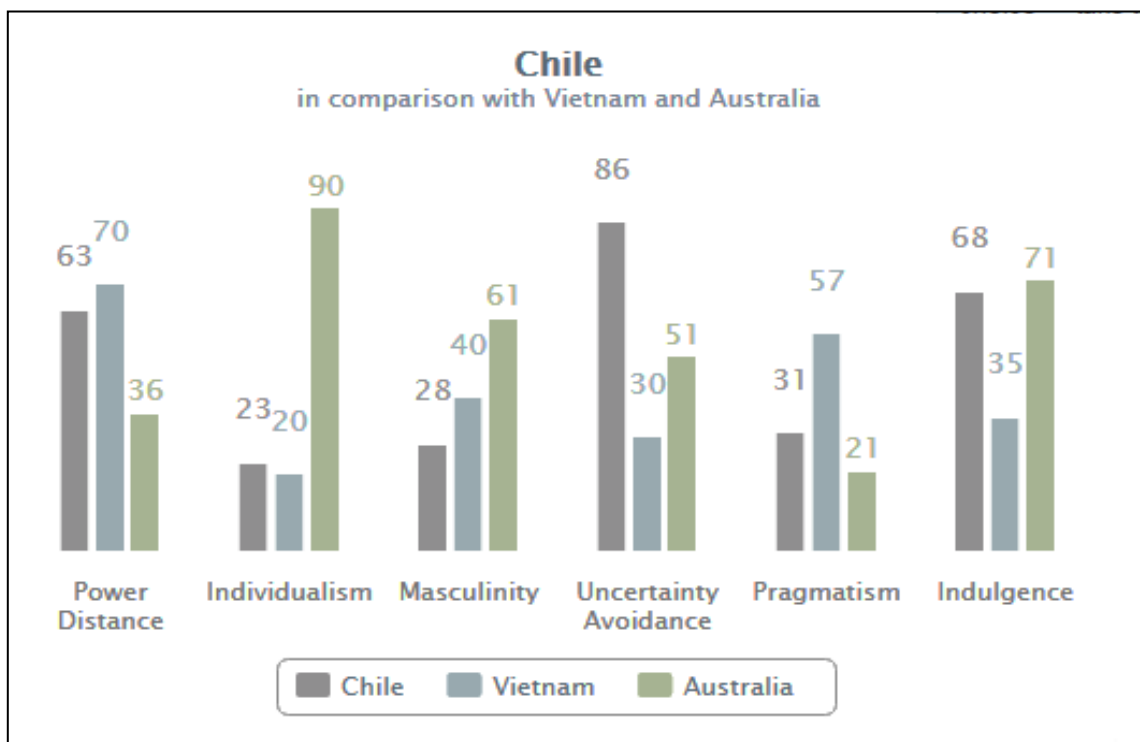
Desde la perspectiva socioeconómica, es posible extraer que si bien Chile es un país que posee un nivel de riqueza suficiente para hacer frente a la problemática anteriormente descrita, la caracterización de los jóvenes en situación de calle se asemeja más a la realidad de Vietnam, lo que permite vislumbrar que el modo de replicar el modelo de negocios en Chile debiese asemejarse al modelo KOTO más que al modelo STREAT, en términos de la capacitación y el entrenamiento de los jóvenes en situación de calle.

5.3 ANALISIS COMPARATIVO DE DIMENSIONES CULTURALES

Para replicar un modelo de negocio en un país diferente al que se originó, requiere tener en cuenta los aspectos culturales que podrían afectar en el éxito del negocio. Por

ello, utilizando la herramienta desarrollada por Hofstede, se realiza un análisis comparativo de las seis dimensiones culturales (Distancia del Poder, Individualismo, Masculinidad, Evitar la Incertidumbre, Pragmatismo e Indulgencia) entre Chile, Vietnam y Australia, tal como se observa en la figura 5, para identificar los factores culturales que deben ser considerados al momento de replicar el modelo de negocios en Chile.

Figura 5: Análisis Dimensiones Culturales HOFSTEDE



Fuente: <http://geert-hofstede.com/chile.html>

La primera dimensión hace referencia a la DISTANCIA DE PODER, que se traduce en el nivel de aceptación que tienen las diferentes culturas respecto a la distribución desigual del poder al interior de instituciones u organizaciones. Así, algunas culturas establecen formas de relacionarse más jerárquicas y otras más igualitarias, lo cual es aceptado y mantenido como lo culturalmente válido para cada país, independientemente del rol que cada persona adopte (seguidor o líder).

En Vietnam, esta dimensión posee un puntaje alto, lo que implica que las personas aceptan que existen jerarquías al interior de una institución y que dependiendo de la jerarquía se esperan ciertos comportamientos y no otros. Por ejemplo, el poder es centralizado, los subordinados esperan órdenes de sus jefaturas y no es aceptado que se cuestione su liderazgo.

Por el contrario, Australia posee una baja puntuación en esta dimensión, lo que indica que se establecen jerarquías conforme las necesidades de la organización. Es común observar que las jefaturas o personas con mayor autoridad sean personas accesibles y que confía en las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo. Tanto

líderes como empleados comparten abiertamente la información, de manera directa, informal y participativa. Es válido que se cuestione el liderazgo de la autoridad mientras ello genere un aporte al desarrollo de la institución. En este sentido, las organizaciones funcionan en base a la colaboración mutua, sin muchas distinciones de poder.

Chile por su parte, a pesar de tener un puntaje menor que la mayoría de los países de América Latina, posee un puntaje alto en esta dimensión. Así, es posible observar que existen grandes pirámides en las organizaciones con muy poca capacidad de delegar funciones. Por otra parte, existe una estructura social jerárquica y clases sociales muy marcadas, lo que acentúa las diferencias y hace difícil encontrar lugares comunes donde ellos interactúen. Se observan privilegios a los más poderosos mientras que los menos aventajados carecen de oportunidades básicas.

Al comparar Chile con Vietnam y Australia, en esta dimensión en particular, se observa que existe una mayor similitud con Vietnam, donde se acepta sin mayor cuestionamientos las estructuras jerárquicas, tanto en las organizaciones e instituciones del país como en las clases sociales que actúan como diferenciador y marco regulador de los comportamientos de quienes se encuentran en las partes más bajas de la estructura. Así se observa que en ambos países existe una especie de determinismo social culturalmente aceptado, mermando las oportunidades para los que se encuentran en las bases de la pirámide.

En segundo lugar, la dimensión INDIVIDUALISMO, se refiere al grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros y que es culturalmente aceptado por todos sus miembros.

Vietnam posee un bajo puntaje en esta dimensión, indicando que es una sociedad mayoritariamente colectivista. Ello se traduce en compromisos a largo plazo con los miembros de los grupos a los que pertenece: familia nuclear, familia extendida, amistades, empresa, etc. A la base de este tipo de relación está la lealtad como valor fundamental, y quebrantarla conlleva a pérdida de credibilidad, humillación y atenta contra la reputación. Las relaciones laborales son percibidas en términos morales, como si fueran un vínculo familiar. Se debe considerar que todas las decisiones organizacionales deben ser pensadas en términos de beneficio o administración del grupo más que del individuo.

Australia posee un puntaje muy alto en esta categoría lo que indica que es una cultura altamente individualista. Esto implica que una persona al interior de esta cultura se preocupa por sí misma y por su familia más cercana, no generando pensamiento grupal. En este sentido, se espera que las personas australianas demuestren iniciativa y sean autosuficientes, lo cual permite que las relaciones laborales y los ascensos estén en directa relación con los méritos y conocimientos de cada persona y no por la relación que establece con la jefatura.

Chile, por su parte, también posee un bajo puntaje en esta dimensión, observándose un alto nivel de interdependencia y prácticas paternalistas en la sociedad y en las organizaciones. Sin embargo, dado el rápido crecimiento del PIB y la creciente

desigualdad social, se está observando que los profesionales chilenos esperan cada día más de sus empleadores, y en vez de generar un alto compromiso con la organización, buscan el beneficio personal y de los suyos, aunque ello signifique romper el vínculo con el actual empleador. El desarrollo económico promueve el individualismo.

En esta dimensión es interesante observar que en Chile se están observando tendencias que se acercan a la cultura Australiana, donde se busca el beneficio propio y el de cercanos, validándose por sus competencias más que por sus relaciones, siguen primando características culturales más similares a Vietnam, en términos de ser una sociedad colectivista y que genera un alto compromiso con sus grupos sociales, tales como las familias extendidas, los grupos de trabajo, las empresas y el país propiamente tal.

La tercera dimensión es MASCULINIDAD y se refiere al nivel de competitividad, logro y éxito como valor fundamental de la cultura. Esto se evidencia desde la etapa escolar hasta en el ámbito laboral, donde predomina la enseñanza de “ser el mejor en el campo”.

Vietnam tiene un puntaje de 40 en esta dimensión lo que lo califica como una sociedad femenina. Esto quiere decir que el valor fundamental guarda relación con “trabajar para vivir”, por lo que se busca el equilibrio en sus lugares de trabajo en cuanto a calidad y cantidad de trabajo, relaciones interpersonales y tiempos libres, enfocándose en el bienestar más que en el status.

Australia, en cambio, es considerada una sociedad masculina, donde todas las actividades que realizan las personas están basadas en los valores compartidos de “sacar lo mejor de ellos” y “ganar”. Así, los australianos se caracterizan por estar orgullosos de sus logros y esto está a la base de las decisiones de contratación en los lugares de trabajo. Además esta dimensión implica que los conflictos son resueltos a nivel individual y el objetivo siempre será ganar.

En el caso de Chile, esta dimensión posee una puntuación baja, indicando que los chilenos poseen un comportamiento modesto, que no busca ser el mejor, sino más bien trabajar para tener los recursos necesarios para vivir. Además, se observa que existe un sentido de pertenencia al grupo social, donde se busca tácitamente la aprobación del grupo.

El análisis comparativo en esta dimensión muestra que la cultura chilena nuevamente se asemeja a Vietnam, en cuanto son una cultura predominantemente femenina. En este sentido, el éxito no guarda relación con el logro de objetivos ni en “ganar”, sino más bien con la cantidad de tiempo disponible para disfrutar de las relaciones interpersonales, disfrutar el trabajo y la familia, no generándose una cultura competitiva, sino más bien colaborativa.

La cuarta dimensión, EVITAR LA INCERTIDUMBRE, guarda relación con la medida en la cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o

desconocidas, y han generado estrategias culturales (creencias e intuiciones) para evitarlas.

Vietnam posee una baja preferencia por evitar la incertidumbre, lo cual implica que son tolerantes ante las desviaciones de las normas, siendo flexibles con sus reglas. Se observa un pensamiento práctico, donde la práctica posee más valor que las normativas. No poseen dificultad para cambiar las planificaciones y por ende, no es usual que esta cultura evidencie comportamientos de precisión y puntualidad. Así mismo, se da cabida a la innovación de manera natural y no como algo desafiante.

Australia por su parte posee una puntuación intermedia en esta dimensión, lo que indica que culturalmente poseen la suficiente capacidad para evitar la incertidumbre cuando es debido, y tomar riesgos y ser flexibles cuando dicha decisión les genere algún beneficio.

Chile, posee un alto puntaje en esta dimensión lo que da cuenta de una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales para estructurar la vida. Consecuentemente con su pasado autoritario, existe aún una gran dependencia de las autoridades y expertos. En este contexto, es difícil dar cabida a la innovación dada la rigidez en cuanto a mantener el status quo, apegándose a las normativas o regulaciones existentes.

Al comparar los tres países en esta dimensión, observamos que Chile no se asemeja a los países estudiados. A pesar de ser un país en desarrollo, donde se esperaría que la globalización haya generado mayor flexibilidad en las instituciones, aún se observa que dado el pasado autoritario, Chile posee una estructura rígida que dificulta la innovación y las nuevas prácticas.

La quinta dimensión es el PRAGMATISMO, que guarda relación con cómo cada sociedad debe mantener algunas conexiones con su pasado mientras se hace cargo de los desafíos presentes y futuros.

En este sentido, Vietnam posee un puntaje intermedio con leve inclinación a ser una cultura pragmática. Consecuentemente con la dimensión anterior, es un país donde las personas creen que la verdad depende del contexto, tiempo y situación actual y que no depende de situaciones pasadas. De este modo, son capaces de adaptar sus tradiciones dependiendo de las condiciones y son propensos a guardar e invertir, preparándose para el futuro..

Por su parte, Australia posee un puntaje bajo en esta dimensión, lo que indica una cultura normativa, que mantiene sus tradiciones mientras es cauteloso con los cambios sociales. Se esfuerzan por establecer la verdad en términos absolutos, lo que caracteriza el pensamiento normativo existente en esta cultura. Se observa la tendencia a no guardar para el futuro, y se enfocan en obtener resultados a corto plazo.

En la misma línea, Chile también posee un bajo puntaje en esta dimensión, caracterizándose por ser una cultura apegada a las tradiciones y normas, con un pensamiento colectivo enfocado en tener logros rápidos más que en guardar para el futuro.

Al comparar los tres países en esta dimensión, se observa que Chile se asemeja más a Australia en términos de ser poco pragmáticos dado el apego a las tradiciones. Esto se refleja tanto en las instituciones como en el pensamiento culturalmente aceptado, que implica también mayor resistencia al cambio y pensamiento cortoplazista.

La sexta y última dimensión es la INDULGENCIA, y se refiere a la medida en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos basados en la forma de ser criados. Si el control es débil, entonces se denomina Indulgencia, por el contrario, un fuerte control es restrictivo. Así se conforma el pensamiento aceptado culturalmente de las personas que viven en determinado país.

En Vietnam se observa una cultura más bien restrictiva, con alto control, obteniendo un bajo puntaje en esta dimensión. Se caracterizan por tener una tendencia al pesimismo. No se coloca énfasis en el tiempo libre y controlan la gratificación personal. En este sentido existe la tendencia a creer que complacerse a si mismos es algo malo, y que todas sus acciones están controladas por la sociedad.

Australia, por su parte, posee un puntaje alto en esta dimensión, lo que hace referencia a la capacidad de esta cultura para disfrutar y divertirse, complaciendo sus impulsos y deseos sin que ello implique no estar haciendo lo correcto. Poseen alto sentido de diversión, otorgándole un alto valor al tiempo libre y una positiva actitud que se refleja en un optimismo generalizado.

Chile, también posee un puntaje relativamente alto en esta dimensión asemejándose culturalmente a Australia, en cuanto a valorar el tiempo libre y disfrutar, sin el pensamiento de estar equivocado por autocumplir sus deseos.

En el análisis comparativo, se observa que Chile se asemeja a Australia en esta dimensión, y a pesar de ser una cultura normativa y regulada, en términos de pensamiento colectivo es una cultura que ha sido criada validando la satisfacción de sus deseos y disfrutar los tiempos libres sin sentir culpa por ello. En estas culturas, siempre hay cabida para la diversión como un concepto válido y merecido.

Del análisis realizado por cada una de las dimensiones culturales propuestas por Hofstede, es posible sintetizar que Chile es un país que posee una cultura donde se respetan y se validan, en el inconsciente colectivo, las estructuras jerárquicas en todo ámbito; tanto en las instituciones y organizaciones formales como en las diferencias de poder que se generan por las clases sociales. Lo anterior impacta directamente en la caracterización de los pobres y específicamente los jóvenes en situación de calle, quienes asumen su condición e inconscientemente la validan. Además, Chile posee una cultura colectivista lo que implica un sentido de responsabilidad y de pertenencia para con su grupo extendido. Así es posible evidenciar que los chilenos se definen por el grupo al cual pertenecen y velan por estos grupos como si fueran parte de su propia identidad. Consecuentemente, los jóvenes en situación de calle chilenos han perdido su identidad al dejar de pertenecer a un grupo en particular, e intentan vincularse entre ellos.

En cuanto a la competitividad, Chile no se caracteriza por tener un pensamiento competitivo, sino más bien la cultura se basa en esforzarse hasta que tenga un

beneficio personal y grupal suficiente y necesario, más que el objetivo de ganar. Adicionalmente, Chile se caracterizaría por ser un país con alta aversión a la incertidumbre y con alto apego a las normas, como la forma de hacer frente al futuro. De este modo, es un país que funciona con los valores de verdad absoluta y status quo muy fuertemente arraigados. Finalmente, Chile es un país donde sus habitantes valoran y disfrutan de sus tiempos libres y de los espacios donde puede autorecompensarse sin mayor culpa.

Estas características culturales comparadas con los países en estudio se pueden observar en la Tabla 3, la que indica que en algunas dimensiones Chile se asemeja a la cultura Vietnamita (Distancia al poder, Individualismo, Masculinidad) y en otras a la cultura Australiana (Pragmatismo, Indulgencia), diferenciándose de ambos países en cuanto a Evitar la incertidumbre.

Tabla 3: Diferencia comparativa de puntajes en las dimensiones culturales de HOFSTEDE entre Chile v/s Vietnam y Australia

CHILE vs	VIETNAM	AUSTRALIA	Menor diferencia
Distancia de Poder	-7	27	7
Individualismo	3	-67	3
Masculinidad	-12	-33	12
Evitar Incertidumbre	56	35	35
Pragmatismo	-26	10	10
Indulgencia	33	-3	3

Elaboración Propia basado en los puntajes de dimensiones culturales Hofstede

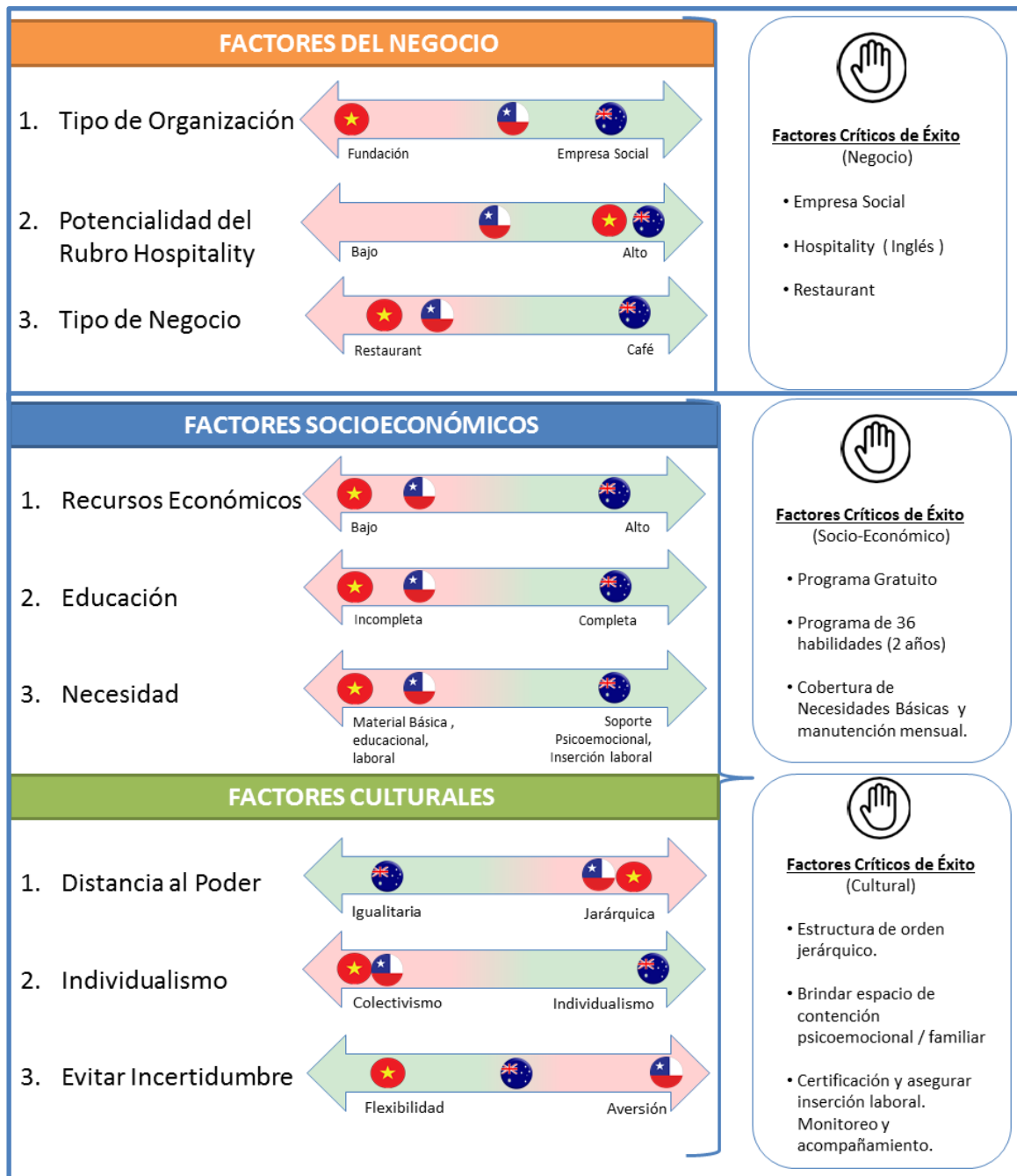
Para este estudio, las dimensiones que son más relevantes al momento de aplicar este análisis a la replicabilidad del modelo de negocios en Chile, guardan relación con la Distancia al Poder, el Individualismo y Evitar la Incertidumbre, ya que dichas características culturales pueden incidir con mayor impacto en el éxito del programa de capacitación de los jóvenes en situación de calle. Por el contrario, las dimensiones de Masculinidad, Pragmatismo e Indulgencia, si bien logran identificar las diferencias culturales entre los países estudiados, no generan un impacto directo en la forma de replicar el programa.

5.4 ANALISIS DE REPLICABILIDAD

Luego de analizar las variables del negocio, variables socioeconómicas y los aspectos culturales de los países en estudio, es posible entender por qué existen diferencias en la replicabilidad del modelo de negocios entre Vietnam y Australia, y a su vez nos permite identificar los factores críticos que deben ser considerados para la adecuada replicabilidad del modelo en Chile.

En la Figura 6 se grafican los factores críticos para la replicabilidad del modelo, basados en el análisis realizado en este capítulo:

Figura 6: Resumen de factores críticos para la replicabilidad del modelo en Chile



Elaboración Propia basado en el análisis comparativo de variables de negocio, socioeconómicas y culturales

En primer lugar, del análisis de los factores del negocio es posible identificar que hay tres aspectos relevantes a considerar al momento de replicar el modelo en Chile:

- a. *Tipo de Organización:* En Vietnam, considerando que el país posee bajos ingresos se genera una Fundación cuyo propósito es ayudar a los jóvenes sin hogar de Vietnam a través de un programa de capacitación en habilidades en el rubro del hospitality y en habilidades para la vida, otorgando a los jóvenes un futuro diferente al que estaban predeterminados. Así, la fundación genera los ingresos a través de sponsors y donaciones en Australia y el resto del mundo para el programa de capacitación, y la empresa (restaurant) funciona como una actividad independiente, que cubre los costos de su operación y las utilidades se reinvierten en el programa a través de la fundación.

En Australia, se utiliza el modelo de empresa social sin fines de lucro, la cual posee una misión orientada a maximizar el impacto social en toda su cadena productiva, lo que está alineado con lo que los Australianos están demandando en la actualidad y por lo que están dispuestos a pagar. Esta estructura permite manejar la empresa con un solo flujo de caja, donde el programa de capacitación es parte constitutiva del negocio.

En Chile, aún no existe en la legislación una figura particular para instalar empresas sociales, por lo que dichas empresas se conforman desde cualquiera de las dos posibilidades (organizaciones con o sin fines de lucro) y desde ahí buscan cumplir con su misión social. En este caso en particular, el tipo de organización que permitirá replicar de mejor manera el modelo de negocios, siendo efectivo en la generación de valor compartido será la figura de Organización sin fines de lucro, que realiza una actividad comercial para autofinanciarse y ser escalable, manteniendo un círculo virtuoso donde las utilidades son reinvertidas en el crecimiento de la empresa, aumentando así el impacto social.

- b. *Potencialidad del rubro del Hospitality:* Hace más de 15 años, Vietnam generó un plan para potenciar el turismo y éste se ha convertido en uno de los grandes sectores económicos del país. En este sentido, la necesidad de personal capacitado en el rubro de la hotelería y el hospitality se ha ido incrementando, y resulta una oportunidad viable para los jóvenes sin hogar para poder certificarse e insertarse en el mundo laboral desde el hospitality, lo cual les permite emplearse en diversas industrias relacionadas con el turismo. Además, las alianzas que el fundador de la empresa establece con una entidad de capacitación australiana, permite que los jóvenes adquieran una certificación internacional y les enseña el idioma inglés, con lo que les amplía las posibilidades de encontrar un trabajo no sólo en Vietnam, sino que en cualquier cadena hotelera del mundo.

En Australia, por su parte, el sector del hospitality se encuentra bien posicionado, encontrándose varias instituciones que ofrecen certificación en el rubro. Es habitual que en todos los locales de servicios exista personal calificado y certificado en hospitality.

En Chile, el rubro del hospitality como capacitación o certificación no es tan reconocida, a excepción de carreras técnicas en Turismo y Hotelería. Existe una

institución HSU (Hospitality and Service University) que entrega certificación en Hospitality, pero en el mundo laboral chileno no está posicionado. Por lo tanto, si se pretende entregar a los jóvenes esta capacitación para tener mayores oportunidades, es fundamental capacitar en el idioma Inglés, ya que permite acceder a empleos donde hay mayor afluencia de turistas, además pueden acceder a trabajos en cadenas hoteleras a nivel mundial. Dado lo anterior, sería pertinente generar una alianza internacional para capacitar a los jóvenes y certificarlos internacionalmente, lo que en la cultura chilena les permitirá acceder a las oportunidades laborales.

- c. *Tipo de Negocio:* Vietnam realiza servicios de restaurant, además de una pastelería a pedido y servicios de catering. En éste negocio, entrega capacitación práctica y emplea a los jóvenes que han terminado el programa.

Australia, realiza un estudio de mercado y aprovechando el amplio mercado de la industria de los cafés en el país, deciden realizar el negocio de café, con una tostadería, además de los cafés y el servicio de panadería, pastelería y platos de almuerzo.

En Chile, hay que considerar que los restaurantes son una industria cuyo crecimiento está directamente relacionado con el crecimiento del país, y es fundamental apuntar al sector socioeconómico alto y turistas, quienes consumen en este tipo de locales de manera más constante. Además, se prevé un crecimiento constante en esta industria y, a diferencia del negocio del café, permite proveer una experiencia práctica en hospitality que se asemejaría más a las posibilidades laborales a las que podrían acceder los egresados en cadenas hoteleras internacionales.

En segundo lugar, al considerar los factores socioeconómicos, es posible observar que ellos inciden directamente en la caracterización de los jóvenes en situación de calle. Así se identifican tres puntos críticos:

- a. *Nivel de Ingresos:* Chile posee un nivel de ingresos Alto al igual que Australia. De aquí se esperaría que al igual que en Australia, el gobierno posea los recursos y los distribuya garantizando las condiciones mínimas de vivienda, salud y bienestar para los más pobres. Sin embargo, al observar en términos microeconómicos el grupo en estudio, se observa que dado el fenómeno de la desigualdad en Chile, las características de los jóvenes en situación de calle de Chile, son más similares a las de los Vietnamitas. Ello se traduce en que los jóvenes están determinados por su entorno social de pobreza y vulnerabilidad y se ven forzados a dejar sus hogares por falta de recursos. Además no perciben un ingreso suficiente que les permita cubrir sus necesidades básicas, como tampoco poseen la edad, ni los conocimientos para acceder a los beneficios tanto del gobierno como de las instituciones, quedándose en una situación precaria.

Así, se entiende que el modelo de negocios en Australia no provea alojamiento ni manutención para los jóvenes y que, por el contrario, los comprometa con el

programa principal a través del pago de éste. En cambio, en Vietnam el programa es gratuito para los jóvenes e incluye la cobertura de las necesidades básicas de alojamiento, alimentación, salud e higiene y manutención mensual, lo cual debiese ser replicado en Chile, para asegurar el éxito del modelo de negocios.

- b. *Nivel Educativo:* Los jóvenes Australianos sin hogar, habitualmente cuentan con una red de apoyo de familiares extendidos, amigos u organismos que proveen el techo y los recursos para vivir, sin afectar la continuidad en su educación formal, la cual está garantizada para todos los niños y jóvenes del país. Por esta razón, el programa de capacitación en el caso de Australia incluye el entrenamiento de sólo 7 habilidades en el rubro del hospitality, lo que se traduce en una duración máxima de 20 semanas.

Por su parte, en el caso de Vietnam y de Chile, los jóvenes en situación de calle se ven forzados a dejar el colegio para poder generar ingresos y así ayudar a sus familias en la mantención del hogar, lo que muchas veces es insuficiente y terminan en la calle dado que sus familias no pueden proveer lo necesario para su sobrevivencia. En este sentido, el programa en Vietnam considera el entrenamiento en 36 habilidades para la vida y en el rubro del hospitality, con una duración de 2 años. Con ello los jóvenes adquieren la capacitación suficiente para integrarse al mundo laboral y ser autovalentes, con lo que muchos de ellos se motivan a terminar su educación formal. Este formato pareciera ser el más adecuado para implementar en Chile.

- c. *Tipo de Necesidad:* Las variables socioeconómicas de cada país están a la base de la real necesidad de los jóvenes sin hogar. En el caso de Australia, los jóvenes quedan sin hogar principalmente por problemas familiares, de incomprensión ante situaciones de inclinación sexual, o de adicciones. Esto se acrecienta cuando comienzan a tener problemas de alcoholismo, drogadicción y delincuencia. En este sentido, los jóvenes sin hogar australianos necesitan una fuente de autofinanciamiento y apoyo psicoemocional para poder ser autovalentes, aprovechando la oportunidad laboral que se les entrega.

En el caso de Vietnam y de Chile, los jóvenes en situación de calle han sido vulnerados en su infancia principalmente por falta de oportunidades, por lo que requieren un espacio de protección y seguridad que les devuelva su autoconfianza y les permita, además de satisfacer sus necesidades básicas de alojamiento, alimentación, higiene y salud, alcanzar la autonomía y ser autosuficientes económicamente para romper con el círculo de la pobreza en la que viven. Así, el programa en Vietnam les brinda el acompañamiento necesario además de cubrir las necesidades básicas, entregando capacitación y la oportunidad de insertarse en el mundo laboral para ser autosuficientes. En este aspecto, el modelo a replicar en Chile debiese considerar el formato propuesto por el modelo vietnamita.

En tercer lugar, los factores culturales que se identifican como críticos son:

- a. *Distancia al Poder*: En este aspecto Australia posee una cultura igualitaria, donde todos pueden tener acceso y oportunidades dados sus méritos y capacidades, lo que permite que los jóvenes que reciben capacitación se inserten de manera rápida al mundo laboral. En este sentido el programa, está pensado para que los jóvenes tengan la oportunidad para ingresar al mundo laboral que les permita obtener méritos de manera guiada, con apoyo psicoemocional, y así poder insertarse en el mundo laboral y ser autosuficientes.

Sin embargo, tanto en Chile como en Vietnam, la cultura es más jerárquica, lo que se refleja también en las clases sociales y en las estructuras organizacionales. Así, los jóvenes están determinados por su lugar de origen, y por su nivel educacional. Por ello, para estos jóvenes resulta fundamental que adquieran competencias que les permita salir de esta estructura determinista. Así, además de utilizar esta característica cultural para realizar un programa fijo, de dos años donde cada uno tiene un rol dentro de la organización, también implica entrenarlos en el idioma Inglés, lo que les permitirá diferenciarse al ser esta una competencia altamente valorada en el mercado. De este modo, es fundamental que el modelo en Chile asemeje el modelo vietnamita, dadas sus similitudes culturales.

- b. *Individualismo*: Esta dimensión cultural resulta un factor crítico, al observar el modo de realizar el programa. En Australia, la cultura es más individualista, donde los jóvenes que carecen de hogar y de oportunidades laborales requieren de automotivación y se preocupan exclusivamente de si mismos para superar dicha situación. En este sentido, el objetivo del programa, consecuentemente con su cultura, es entregar las herramientas para que el joven se haga cargo de su propio destino.

Por el contrario, en la cultura Vietnamita y Chilena, se observa la importancia del colectivismo como una característica que es fundamental al momento de lograr objetivos. De aquí que el programa desarrollado en Vietnam busca entregar a los jóvenes una “familia” que entregará seguridad, educación y será el motor para adquirir la autosuficiencia económica. Sin embargo, el concepto de grupo y familia es el pilar fundamental del programa. Además, el logro de emplearse al término del programa genera impacto personal pero también a la familia de dichos jóvenes quienes también se verán beneficiados indirectamente. De aquí, que para replicar el modelo, Chile debiese considerar el modelo vietnamita en este aspecto, dado su similitud cultural.

- c. *Evitar la Incertidumbre*: Este factor se cataloga como crítico al momento de replicar el modelo, dado que no existe similitud cultural con ninguno de los países estudiados y pudiese ser un factor que incida en el éxito del modelo. Vietnam es un país que no tiene miedo a la incertidumbre, lo que les permite innovar, ser flexibles y adaptarse ante situaciones desconocidas. En cuanto al programa, se traduce en aceptar las diferencias y vivencias de los jóvenes y más que uniformarlos se trata de entregar ciertas opciones dependiendo del interés de cada uno de ellos.

En Australia, se observa una cultura que es precabida, pero también posee cierta flexibilidad mientras no vaya en contra de sus reglas y normas fundamentales. Así, al ingreso del programa se aseguran a través del proceso de “selección” de tener las capacidades para atender las situaciones inciertas, dentro de un rango establecido. Además, proveen dos alternativas previas al curso para saber si los jóvenes se van a comprometer realmente con el curso principal, eliminando la deserción.

En el caso de Chile, donde la cultura es aversa a la incertidumbre, el modelo requerirá un diseño que asegure que el joven que ingresa al programa lo termine, lo cual reducirá la incertidumbre para los inversionistas. Para ello, se puede tomar el programa por etapas, fortaleciendo la permanencia de los jóvenes. Además será fundamental manejar la incertidumbre al término del programa, lo que requerirá asegurar la empleabilidad de los jóvenes. Lo anterior se debe evaluar en un proyecto piloto que permita identificar el alcance real de la capacitación que se otorgará.

Estos nueve factores críticos de éxito identificados para la adecuada replicabilidad del modelo de negocio serán la base de la propuesta de replicabilidad del modelo de negocios en Chile.

Capítulo 6: REPLICABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS EN CHILE

6.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En la Región Metropolitana, conforme a los datos del Censo 2012, hay una población de 6.6 millones de habitantes, de los cuales existen 5.700 que viven en situación de calle. De este número, el 5,1% representa a jóvenes entre 18 y 24 años que no poseen un hogar ni oportunidades reales para salir de este escenario. A ello, se le suma un número importante de jóvenes que están en riesgo social y que tampoco han encontrado una opción real para vencer el círculo de la pobreza.

Por otra parte, en la misma región, el número total de restaurantes en la ciudad de Santiago suman 7,343 a julio de 2014, lo que equivale a un restaurante por cada 285 habitantes. (PROECUADOR, 2014) Estos indicadores de la región concuerdan con los datos nacionales, donde se estima que al año 2011 el tamaño real de los servicios de comida en Chile alcanzaron los USD 2.445 millones y el consumo per cápita en locales independientes fue de USD100 y en cadenas de restaurantes alcanzó los USD 751 al año.

A partir de estos datos, y considerando los factores de éxito analizados en los capítulos anteriores, se pretende desarrollar una empresa social, cuya figura legal será una fundación que se preocupa de reducir la cantidad de jóvenes en situación de calle. Para ello, se utilizará el mercado existente en la industria de restaurantes, la cual se estima que posea un crecimiento del 5% en el próximo año, generando los ingresos necesarios para autofinanciar la misión que se propone, capacitando integralmente a los jóvenes

sin hogar y brindando una oportunidad real desde sus necesidades más básicas como alojamiento, salud e higiene personal y manutención mensual; hasta un programa de entrenamiento integral en el rubro del hospitality, el idioma inglés, escolaridad y en habilidades para la vida, con una duración de 2 años.

Según expertos gastronómicos, actualmente existe una sobreoferta de restaurantes de shushi y de comida peruana, y que los chilenos se estarían inclinando más por degustar especialidades más novedosas y exóticas, tales como la comida del Sudeste Asiático. Considerando la poca oferta en este tipo particular tipo de comida, se propone realizar un negocio de restaurant de comida vietnamita, que proveerá además de servicio de catering y que se ubicará en uno de los circuitos gastronómicos de la capital, utilizando las ventajas que éstos generan entre los negocios allí ubicados. (ver estudio de Arana, Mallea & Valenzuela, 2013)

De este modo, el restaurant será la actividad económica que permitirá financiar el programa de entrenamiento, el cual estará alineado con la misión social de la empresa dado que la industria gastronómica y la hotelería representan un ámbito de crecimiento profesional y de empleabilidad para los jóvenes egresados, a nivel nacional e internacional, venciendo el determinismo social arraigado en la cultura chilena. De este modo se pretende entregar un servicio de nivel y calidad internacional, y una experiencia realmente transformadora tanto para los clientes como para los jóvenes que ingresarán al programa de entrenamiento.

El mercado objetivo serán turistas, y personas del sector ABC1C2 que frecuentan los circuitos gastronómicos, bajo el supuesto que poseen los recursos y están dispuestos a pagar por un servicio que además de satisfacer las necesidades propias del consumidor, provee un valor a la sociedad entregando una oportunidad real de romper el círculo de la pobreza.

Para el diseño del programa de entrenamiento, es crítico considerar por una parte evaluación económica del negocio para estimar la cantidad de jóvenes que inicialmente el negocio pueda solventar, además del reclutamiento y selección de postulantes, el cual incluye un período de prueba de 1 mes antes de comprometerse con el programa completo. Así mismo, se deben considerar las posibles alianzas que se puedan realizar con institutos de capacitación, centros de formación o universidades que impartan entrenamiento en el rubro del hospitality, tanto a nivel nacional como internacional, priorizando la adquisición del idioma inglés y la obtención de un certificado que les permita insertarse rápidamente en el mundo laboral.

6.2 MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS

De acuerdo al análisis realizado en los capítulos anteriores, y considerando los factores críticos para la adecuada replicabilidad del modelo de negocios en Chile, se utilizará la herramienta CANVAS propuesta por Osterwalder (2010) la cual, a pesar de haber sido desarrollada para elaborar modelos de negocios de empresas que buscan maximizar sus ganancias, se ha identificado que es igualmente útil para el desarrollo de modelos

de negocios de empresas sociales, cuyo fin es maximizar el impacto social mientras utiliza el mercado para ello.

A continuación se evaluará cada segmento del CANVAS generando una propuesta del modelo de negocios para Chile, sin embargo es importante señalar que corresponde una aproximación que permite vislumbrar la adecuada replicabilidad del modelo, y no es excluyente de otras alternativas que podrían ser igualmente viables mientras se consideren los aspectos críticos analizados en el presente estudio. Además, esta propuesta no incluye necesariamente los aspectos que se puedan desprender de una futura elaboración de un plan de negocios para llevarlo a cabo.

a) Segmentos de Clientes

Por una parte, se identifican como clientes los consumidores o mercado objetivo, que serían mayoritariamente del grupo etáreo adulto-joven, del sector ABC1 C2. Dentro del comportamiento habitual de este grupo de personas se observa la tendencia a asistir regularmente a restaurantes de los circuitos gastronómicos del sector oriente de Santiago.

Se identifica como necesidad de este grupo la búsqueda de nuevas experiencias culinarias, y dada la poca oferta y alta demanda de comida Vietnamita, la empresa propuesta viene a satisfacer dicha necesidad, otorgando un servicio de alto estándar de calidad, con un toque internacional.

Además, muchos de los jóvenes que actualmente pertenecen a este grupo social, son personas que han surgido de estratos sociales menos acomodados y que han tenido diversas oportunidades para incrementar su nivel socioeconómico. En ellos se observa la tendencia a “devolver la mano”, buscando una oportunidad para aportar al desarrollo y bienestar de otros. Ante esto, el restaurant también logra satisfacer esta necesidad social, dado que cada la ganancia de plato servido se traduce en un aporte concreto a los jóvenes que atienden y se capacitan en él.

Por otro lado, los jóvenes en situación de calle se consideran como clientes en términos de ser los receptores finales del impacto social. La necesidad de ellos es una oportunidad real de vencer el círculo determinista de la pobreza. En este sentido, la empresa social les entrega una oportunidad real con una aproximación integral a la problemática, atendiendo sus necesidades de alojamiento, salud e higiene, manutención, capacitación y entrenamiento en el rubro del hospitality que los hace empleables y luego del programa de 2 años, son insertados en el mundo laboral convirtiéndose en personas autosuficientes y con capacidad de surgir.

b) Propuesta de Valor.

Para los consumidores, la propuesta de valor es que esta empresa es una alternativa a las clásicas ofertas de comida. Hay poca oferta de comida Vietnamita en Santiago. Además, dado que es una propuesta novedosa en cuanto a la misión social que persigue, resulta atractivo para el cliente el saber que mientras consume una

experiencia de sabor, su dinero está siendo utilizado en sacar de la calle al joven que le está sirviendo. Es entregar al cliente el poder de ayudar a otros, mientras consume.

Si se analiza la capacidad de diferenciación de esta empresa, la propuesta novedosa. En Chile no hay empresas sociales orientadas a esta problemática. La mayoría de las empresas B en Chile están enfocadas al medioambiente, y las organizaciones y fundaciones cuya misión apunta a dar solución a los jóvenes en situación de calle poseen dos falencias a saber: primero, la falta de recursos debido a la dependencia del modelo de financiamiento en base a donaciones, y segundo, la propuesta de solución no es integral, preocupándose sólo de algunos aspectos lo que genera un impacto menor que no logra sacar al joven de la situación de pobreza.

En términos generales, la empresa genera un aporte real a la sociedad, donde se involucra directamente la sociedad (consumidores) en la reducción sostenida de la pobreza, donde cada historia de éxito le da sentido a la existencia de la empresa.

Para los jóvenes que acceden al programa, la propuesta de valor es entregarles la oportunidad de salir del círculo de la pobreza, entregando contención, apoyo y todas las condiciones básicas para poder ser exitosos.

c) Canales de Distribución

Para que los clientes accedan al servicio que ofrece la empresa, el primer canal de distribución de la información será la ubicación en uno de los circuitos gastronómicos de la ciudad. Ello permite el contacto directo con alta afluencia de público, lo que permite cautivar al mercado con la propuesta de comida vietnamita.

En segundo lugar, los restaurantes son evaluados por los mismos clientes en diversos sitios web, lo que le otorga un ranking de calidad que sirve de base para la elección de los consumidores. Por ello es fundamental participar en los sitios web de Zomato, Tripadvisor, Yelp, entre otros.

Esta evaluación va en directa relación con la experiencia del cliente. Dado que los jóvenes que atienden el local están capacitados en el rubro del hospitality, el servicio y calidad del restaurant debe ser un diferenciador en cuanto a la satisfacción del cliente, donde se perciba un estándar internacional. Además, el contacto directo entre los jóvenes del programa y los clientes permite la doble ganancia de contribuir al impacto social para los comensales y además de experiencia laboral para los jóvenes.

Para los jóvenes en situación de calle, el programa se promociona a través de los centros de acogida, en las calles y a través de organismos y otras fundaciones que tengan contacto directo con ellos.

d) Relación con el Cliente:

Relación directa del cliente con la experiencia de comida vietnamita, además de exposición directa al beneficio social que su compra permite.

En este sentido y considerando que la relación con el cliente se realiza directamente a través de los jóvenes que capacita la misma empresa, se pone énfasis en la capacitación para que el consumidor sea atendido de la manera adecuada para que su experiencia sea agradable. De este modo, lo que importa es que el cliente sienta una máxima satisfacción una vez que escoge ir al restaurant, convirtiéndose en un cliente fidelizado que a su vez será un elemento de marketing y atraerá más clientes.

La relación para con los jóvenes, implica entregarles todas las condiciones para que encuentren en el programa la oportunidad de romper el círculo de la pobreza. Para ello es necesario promover un espacio de cercanía y colaboración entre todos los jóvenes que ingresen para proveerles la contención “familiar” que propicia el logro de objetivos.

Establecer una relación cercana y comprometer a los comensales con la causa social, lo que permitirá fomentar el voluntariado y las donaciones a la fundación, pero también fortalecer la relación a través de la oferta culinaria para poder atraer a quienes no comparten la causa social.

e) Fuentes de Ingresos:

La venta de los platos en el restaurant es la principal fuente de ingresos. De acuerdo al estudio realizado por PROECUADOR (2014), en el sector oriente de Santiago, específicamente Las Condes, Vitacura y Providencia, donde se encuentran algunos de los circuitos gastronómicos donde se pretende ubicar esta empresa, el valor de una cena para dos personas supera los \$30.000 pesos chilenos (USD \$51), ingreso que puede aumentar más del 50% si se incluyen bebidas alcohólicas al menú, dado que a estos productos se les agrega un margen de utilidad superior al 100%.

Otra fuente de ingresos, serán los proyectos del gobierno, con lo cual se pueden recibir donaciones de empresas que se acojan a la ley de Donaciones, además de las donaciones particulares por parte de clientes o de personas que quieran colaborar con la causa.

f) Recursos Clave

Para el desarrollo de esta empresa es necesario contar con Recursos Físicos tales como un centro de capacitación, estilo internado, que cuente con piezas, baños y salones para realizar las actividades adicionales al entrenamiento práctico. Además se requiere un local, que esté ubicado en un circuito gastronómico y que cuente con las instalaciones pertinentes para el desarrollo de capacitación en la práctica.

En términos de Recursos Humanos, resulta clave contar con un Chef con experiencia en platos Vietnamitas, además de personal calificado para el manejo del restaurant. Adicionalmente, es fundamental contar con un equipo multidisciplinario que permita entregar apoyo psicosocial a los jóvenes que ingresan al programa.

En términos de Recursos financieros, es clave contar con cuentas bancarias que permitan tanto el pago de remuneraciones a los empleados como la manutención para los jóvenes a través de un sistema electrónico.

Finalmente, resulta clave contar con las materias primas para el funcionamiento del restaurant.

g) Actividades Clave

En este ítem se identifican como actividades clave:

- Programa de entrenamiento para los jóvenes: incluye entrenamiento en 36 habilidades incluidas el idioma inglés. Idealmente en asociación con alguna institución que provea Certificación en el rubro del hospitality y permita mejorar la empleabilidad de los jóvenes.
- Servicio de Restaurant de comida vietnamita.

h) Asociaciones o Alianzas Claves

En este aspecto se identifican diversas instituciones con las que se puede (y deben) generar asociaciones para el correcto funcionamiento del negocio. Estas son, pero no se limitan a:

- Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo social a través de la incorporación de la fundación como donatario.
- Hogar de Cristo (hospederías), Fundaciones que se relacionen con jóvenes en situación de calle de la Región Metropolitana
- Centros de capacitación en hospitality, idealmente que provean certificación internacional. Una alternativa es generar alianza estratégica con la Hospitality and Service University⁹
- Centros de estudios formales, para completar educación media.
- Proveedores de mercadería: verduras, carnes, etc.

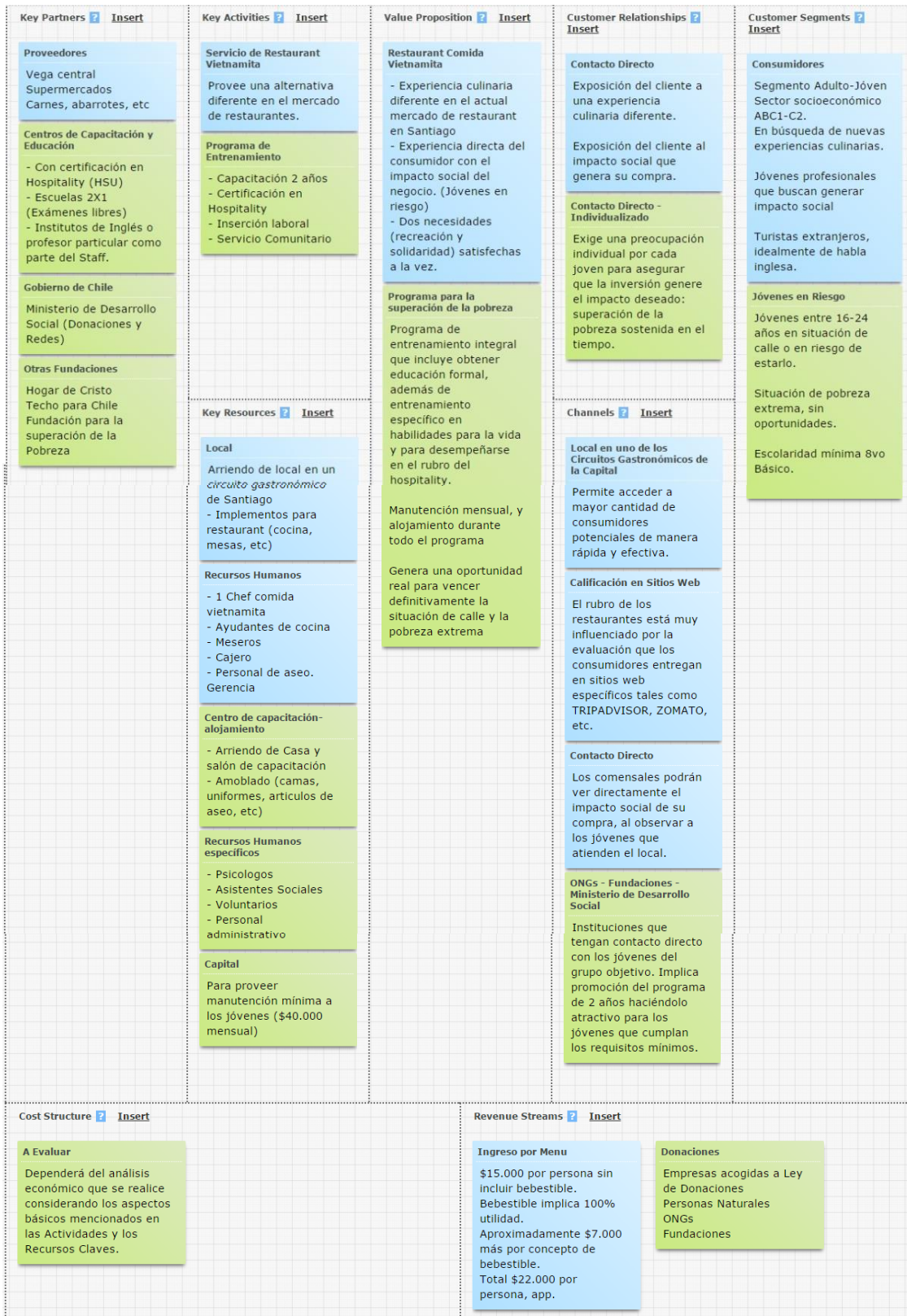
i) Estructura de Costos

Los aspectos de Recursos y Actividades Clave son los que generarán los costos constantes para el negocio. Ellos deberán ser evaluados en el correspondiente Plan de Negocios, considerando que hay costos dentro de la propuesta que se pueden reducir a través del voluntariado, o de la cantidad de alianzas estratégicas que se logren.

Utilizando la propuesta gráfica del Canvas, es posible resumir y visualizar lo anteriormente descrito, tal como se observa en la Figura 7:

⁹ <http://www.hsu.cl/>

Figura 7: Propuesta Modelo de Negocios Empresa Social en Chile¹⁰



¹⁰ https://canvanizer.com/canvas/-_3P-icD1Ac

En este modelo, se identifican los 9 factores críticos para el éxito del programa, detallados como sigue:

- En cuanto a los aspectos de negocio, el primer factor es el “Tipo de Organización”. Se realiza un CANVAS de *empresa social*, donde se identifican dos clientes claves: el consumidor que compra el servicio de alimentación, y el receptor del programa de capacitación. En este sentido, es crítico pensar el negocio con el *fin social como motor*. Es un programa que busca la superación de la pobreza utilizando el mercado para ello y debe quedar definido de este modo.
- El segundo factor crítico es la “Potencialidad del Rubro (hospitality)”, conforme al análisis realizado en los capítulos precedentes, en Chile, poseer una certificación en este rubro no posee alta potencialidad, sin embargo, el diferenciador está en la entrega del idioma inglés, el cual está siendo altamente valorado en el mercado. De este modo, el modelo incluye capacitación en el idioma, pero además su ubicación en uno de los circuitos gastronómicos de la capital propiciaría la atracción de los turistas extranjeros y de habla inglesa. Ello, más una adecuada campaña de marketing proveerá a los jóvenes el contacto directo con el idioma, además de la experiencia que les permitirá acceder a mejores oportunidades laborales una vez culminado el programa.
- El tercer factor crítico es el “Tipo de Negocio”. Dado el creciente mercado de los restaurantes en nuestro país, la creciente demanda y la falta de oferta de restaurantes de comida vietnamita o tailandesa, se trabaja bajo el supuesto de que un restaurant de este tipo podrá generar los ingresos necesarios para poder financiar mayoritariamente el programa. Además, pensando en la empleabilidad futura, se estima que la práctica en un restaurant de esta categoría puede ser una plataforma para que los jóvenes puedan optar a empleos en grandes cadenas hoteleras.
- Considerando los aspectos socioeconómicos, el cuarto factor crítico, indicado en el Canvas, guarda relación con los aspectos del diseño del programa. Resulta fundamental considerar un programa de entrenamiento gratuito para todos los jóvenes que ingresen a él. Ello implica un costo mayor, sin embargo, no es posible pensar un programa que tenga costo si la característica de los jóvenes es la pobreza extrema.
- El quinto factor crítico de éxito, “Educación” limita el ingreso de los jóvenes al programa. En este sentido, se requiere una educación mínima de Enseñanza básica completa para poder entregar los conocimientos necesarios para surgir en un país que es ciego a las competencias individuales y que basa la selección de personal en la documentación que demuestre el nivel de estudios. Por ello, el modelo de negocios también incluye la formación en las escuelas especiales que les permitan obtener su Enseñanza media completa en el transcurso del programa, además de contemplar la certificación en el rubro del hospitality, con alguna especialidad.

- El sexto factor crítico, guarda relación con la cobertura de necesidades básicas. En este sentido, el modelo propuesto contempla el alojamiento y manutención de los jóvenes que ingresen al programa, y por la duración total del programa. La manutención sirve para que los jóvenes aprendan a administrar su dinero y puedan comprar sus artículos personales.
- En cuanto a los aspectos culturales, éstos no se vislumbran directamente en el modelo de negocios, ya que son factores que deben estar incluidos en los protocolos de capacitación y en la relación con los jóvenes. En este sentido, el séptimo factor, “Jerarquía”, implica que el programa debe estar diseñado de manera que los jóvenes a medida que cumplan hitos, obtengan una mejor posición jerárquica en el programa, que incluye derechos y deberes y responsabilidades específicas en cada rol.
- El octavo factor, relacionado con el colectivismo, es utilizado de dos formas en este modelo. Por una parte, el programa promueve valores de respeto y de familia, además del concepto de “devolver la mano”. En este sentido, se entiende el mensaje de solidaridad. Por otro lado, el mismo concepto de solidaridad puede ser usado como estrategia de marketing para el negocio. Utilizando el colectivismo de la sociedad en favor de la misión que persigue el negocio.
- Finalmente, el factor más crítico, es la “aversión a la incertidumbre”. Este factor se incluye en el modelo de dos formas también. Por una parte, todos los jóvenes que ingresan al programa pasan por un período de prueba de 1 mes. De aquí, la idea es poder identificar quiénes serán capaces de comprometerse con el programa, dado que la inversión por cada joven es alta. De este modo se reduce la incertidumbre de la deserción. Por otra parte, el aspecto más difícil de este factor cultural, guarda relación con los prejuicios de los chilenos ante los pobres o desaventajados sociales. En este sentido, puede ser difícil generar confianza en los clientes nacionales por el temor a que les roben. Nuevamente, este aspecto se minimiza al apuntar a los clientes extranjeros, que poseen menos sesgos y están dispuestos a dar más fácilmente una oportunidad a quien lo necesita.

6.3 ANALISIS FODA

La propuesta del modelo de negocios a ser replicada en Chile, permite vislumbrar las actividades necesarias para ejecutar el negocio. Sin embargo, es necesario someter el modelo a un análisis que permita identificar su solidez. Para ello se realiza un análisis FODA del modelo de negocios

a) *Fortalezas*

- Permite autofinanciar a través del mercado una misión social, sin depender mayoritariamente de donaciones.

- Incorpora los aspectos críticos de la replicabilidad del modelo original, no siendo exhaustivo, permitiendo cierta flexibilidad dependiendo de las necesidades particulares de los jóvenes y del entorno.
- Se hace cargo de la aversión a la incertidumbre, propia chilena, al asociarse con otras empresas sociales y fundaciones con experiencia en jóvenes en situación de calle como otros negocios de restaurantes en el circuito gastronómico, reduciendo considerablemente los riesgos del negocio.

b) Oportunidades

- El modelo carece de convenios internacionales. Una oportunidad es generar asociación con fundaciones extranjeras que busquen el mismo objetivo social, que permita no sólo recibir donaciones desde otros países, sino que también permita lograr una colaboración mutua como la que existe entre Australia y Vietnam.
- Es una temática que tiene alto revuelo a nivel nacional e internacional, por lo tanto esto facilitaría la adquisición de los recursos iniciales para instalar el negocio lo que además permitiría acelerar el proceso de escalabilidad a lo largo del país, considerando además que son diferentes mercados dada la ubicación geográfica, por lo que no se canibalizaría.

c) Debilidades

- El rubro del hospitality en Chile no posee el mismo valor que en los otros países. Así, una certificación en dicho rubro puede no ser de utilidad para lograr un trabajo sostenido en el tiempo.
- Dependiendo del tipo de trabajo en el que los jóvenes se inserten posterior al entrenamiento permitirá sacarlos de la pobreza extrema, pero no necesariamente de la pobreza. Los salarios relacionados con el rubro en algunos restaurantes, fuentes de soda, cafés son los mínimos.

d) Amenazas

- La cultura chilena posee una alta desconfianza y prejuicios en torno a las organizaciones sin fines de lucro. En este sentido, se pueden generar críticas u opiniones divididas lo cual puede afectar negativamente al marketing de la empresa, considerando sobre todo que la industria de restaurantes es sensible a los cambios culturales y opiniones sociales.
- La cultura chilena posee aversión a la incertidumbre y por lo tanto funciona bajo paradigmas establecidos. En este sentido, la inserción laboral de los jóvenes en situación de calle puede ser compleja por el estereotipo de pobreza y donde los “empresarios” no querrán asumir la incertidumbre de que se cumpla su profecía. (“todos los pobres son ladrones”)

- Puede existir cierta dificultad para establecer redes de colaboración económica internacionales, considerando que Chile está catalogado como uno de los países con mayores ingresos en Latino América. Por esta razón, Fundaciones extranjeras pudiesen preferir otros países de menor ingreso para generar un mayor impacto.

Del análisis realizado se desprende que el modelo de negocios propuesto es medianamente sólido. Si bien en términos del modelo de negocios original, el modelo propuesto para ser replicado en Chile cumple con todos los requisitos básicos para hacerlo viable, existen factores externos, principalmente culturales y educacionales que podrían afectar negativamente al éxito del programa.

La solidez del modelo, radica en que el negocio de comida vietnamita es relativamente nuevo, existe cada vez una mayor demanda y de este modo se estaría aprovechando una atractiva oportunidad de negocio. Además, al optar por la modalidad de fundación, puede contar con donaciones y voluntarios que permitirían iniciar y promover el negocio de manera constante.

Sin embargo, las variables externas son un gran riesgo que podrían hacer fracasar el modelo, principalmente la cultura chilena. Si bien el modelo ha procurado hacerse cargo de las variables culturales, la aversión al riesgo es crítica y se acentúa con los niveles de desigualdad y la tendencia natural de no mezclarse entre las diferentes clases sociales. Este aspecto puede significar un gran riesgo, dados los prejuicios existentes hacia los jóvenes en riesgo.

Por otra parte, la desigualdad social afecta también el nivel educacional de los jóvenes que accederán al programa. Esto puede ser crucial al momento de replicar el negocio, ya que la educación básica a la que han podido acceder, no necesariamente ha cumplido con la calidad de la educación necesaria para poder continuar la educación conforme a las exigencias del programa.

Para asegurar el éxito del modelo, se hace indispensable contar con un riguroso método de selección, que pueda identificar a los jóvenes que han debido dejar el colegio por falta de recursos, pero que tengan el interés y el potencial para aceptar el desafío. El programa en sí mismo representa una alta exigencia, por lo que además pondrá a prueba los niveles de agresividad y tolerancia a la frustración de los jóvenes. De aquí, también resulta fundamental contar con un equipo multidisciplinario que pueda entregar contención y herramientas no sólo laborales, sino también para la vida, basados en la confianza, el respeto y la ayuda mutua, utilizando para ello el colectivismo propio de la cultura.

Para mitigar algunos de los factores externos relacionados con los prejuicios, el marketing será clave para el éxito del modelo. Muchos de los comensales sólo acuden a un nuevo restaurant por recomendación de otros. Aquí es fundamental destacar en la calidad de servicio y en la experiencia que se ofrece. Al destacar como negocio y luego hacer ver la misión social que persigue, es posible derribar mitos y prejuicios hacia los jóvenes.

Conforme lo anterior, se sugiere analizar otras alternativas de implementación del modelo, considerando minimizar los riesgos mencionados. Para ello, y utilizando a favor la idiosincrasia chilena, puede ser una mejor forma de entrada el evaluar una sucursal de KOTO en Chile. Al ser internacional, se puede acceder a mejor capacitación para los jóvenes, certificaciones internacionales, comida “local” y oportunidades internacionales reales para los jóvenes que accederían al programa.

A pesar de esta posibilidad, aún existiría la arista de la calidad de la educación formal que los jóvenes poseen, por lo que se insiste en un riguroso sistema de selección. Esto permitirá que los mismos jóvenes que ingresan se conviertan en un referente para sus pares en la misma situación y de esta manera se comienza un círculo virtuoso de superación de la pobreza.

CONCLUSIONES

El mercado total de la industria gastronómica en Chile ascendió en el 2011 a USD 2,445 millones con una tendencia al crecimiento dado el incremento del ingreso per cápita en los últimos años. Si intentamos pensar más allá, y vemos el beneficio o impacto social que podría tener la misma industria en la superación de la pobreza puede sonar absurdo e incomprensible. Sin embargo, la empresa social australiana STREAT ha logrado utilizar el mercado de la industria gastronómica, específicamente del café, para atacar directamente la reducción de jóvenes en situación de calle, lo cual es la antesala para plantear la posibilidad de replicar dicho modelo de negocios en nuestro país, analizando específicamente los factores críticos de éxito.

Las empresas sociales, poseen como característica fundamental la utilización del mercado para obtener ganancias económicas que permitan atender una necesidad social, generando así un doble o triple impacto: económico, social y medioambiental, como es el caso de las empresas B. De este modo, las empresas sociales se definen por su misión social y miden su éxito basados en el impacto positivo que generan. Además muchas de ellas funcionan con el concepto de generar un valor compartido para el cliente, la sociedad y el medioambiente donde se encuentran operando. Estas mismas características, son las que diferencian a este tipo de empresas con las clásicas organizaciones sin fines de lucro, las cuales tienden a sucumbir dada la dependencia de las donaciones y la caridad de los socios para poder financiarse. Este ingreso es variable, lo que no permite que la misión social sea escalable ni sostenible en el tiempo.

El modelo de negocios de la empresa social STREAT está basado en el modelo de negocios de la empresa social vietnamita KOTO. Al realizar el análisis de ambos modelos es posible identificar que ambas empresas poseen la misma misión social (reducción de los jóvenes en situación de calle), a través de un programa de capacitación en el rubro del hospitality, y proveyendo el entrenamiento práctico e inserción laboral en el negocio de servicios de alimentación, que a su vez es la fuente de financiamiento principal para cumplir con la misión social que las define.

Sin embargo, del análisis se desprende que existen adaptaciones del modelo original que se realizaron para que STREAT funcionara adecuadamente en Australia, lo que sugiere que para replicar el negocio en Chile también se den considerar factores propios del país. Por esta razón, y a través de un análisis comparativo entre los países donde se ha replicado el modelo de negocios, se identifican nueve factores críticos de éxito para replicar el modelo de negocios en Chile, agrupados en tres grandes aspectos: **variables del negocio, variables socioeconómicas y variables culturales.**

Dentro de las variables del negocio, se identifican como factores críticos de éxito el **tipo de organización, la potencialidad del rubro del hospitality** y el **tipo de negocio** que se realizará. En Chile, si bien no existe la figura legal de empresa social, la legislación permite que una Fundación sin fines de lucro, pueda participar de actividades comerciales para autofinanciar su misión social, mientras no exista la repartición de utilidades. Esta estructura resulta pertinente para replicar el modelo. En cuanto al rubro del hospitality, aunque las Industrias del turismo y la hotelería están bien posicionados y

considerando que los programas gubernamentales que apuntan fomentar el turismo, la certificación en esta área no está bien posicionada como una capacitación válida para emplearse. Este aspecto representa un punto crítico en el modelo de negocios, y deberá evaluarse con mayor precisión. Sin embargo, es sabido que hoy en día una habilidad que permitiría a los jóvenes competir por un puesto laboral en grandes cadenas hoteleras será el idioma Inglés, por lo que resulta fundamental que el programa de entrenamiento cuente con este aspecto. Finalmente en cuanto al tipo de negocio, se observa que la Industria de restaurantes y bares ha presentado un crecimiento positivo, y que se estima un crecimiento mayor en los próximos años. Además se identifica que la preferencia de los consumidores está relacionada con la experiencia culinaria, nuevos sabores y principalmente se observa la tendencia hacia la comida vietnamita y thai. Estos factores permiten sugerir que el negocio debiese ser un restaurant de comida vietnamita, ubicado en el sector oriente de la capital, en uno de los circuitos gastronómicos que facilitarán la exposición del negocio al mercado objetivo.

En cuanto a las variables socio-económicas, se identifican como factores críticos de éxito los **Recursos Económicos**, **Educación** y **Necesidad** que poseen los jóvenes sin hogar. Al igual que en Vietnam, los jóvenes chilenos en situación de calle no poseen recursos económicos ni ingresos que les permitan surgir, habitualmente han dejado su educación formal por falta de recursos y en este sentido, la necesidad es un apoyo integral que les entregue lo necesario para cubrir sus necesidades básicas, además de seguridad, autoestima, capacitación e inserción laboral. La gran similitud en la caracterización de los jóvenes sin hogar de Chile con los de Vietnam permiten inferir que el programa de entrenamiento para replicar en Chile debe ser similar a KOTO en cuanto debe ser gratuito, incluir la cobertura de alojamiento, salud e higiene, manutención mensual, además de un entrenamiento de 2 años de duración, debido a la falta de educación formal, la cual deberán concluir con programas de estudios especiales.

En relación con las variables culturales, se identifican como factores críticos para el éxito la **Distancia al poder** y **nivel de individualismo**, en las cuales nuevamente se asemeja a Vietnam permitiendo que el programa sea más directivo, y propiciando el bien común y el apoyo entre todos los miembros del programa, simulando una familia. Ello debe ser replicado en Chile. La variable de **Evitar la Incertidumbre**, también es crítica y supone mayor dificultad en términos de adaptar el modelo, dado que no se asemeja a ninguno de los dos países estudiados. Para ello, resulta fundamental hacerse cargo de los estereotipos que existen en relación a los jóvenes de la calle y demostrar, a través de la atención de excelencia, que son personas capacitadas, empleables y no determinadas por prejuicios sociales creados para mantener el status quo y evitar las incertidumbres.

De este modo se sugiere un modelo de negocios preliminar, adaptado a la realidad Chilena, que sería una empresa social diseñada como fundación que a través del negocio de restaurant de comida vietnamita busca generar la mayor parte del financiamiento para lograr la misión social que se propone. Este restaurant posee dos aristas en la misma propuesta de valor: “Entregar una oportunidad real de superación de la pobreza a los jóvenes en riesgo social mientras se disfruta de una experiencia culinaria diferente.”

Si bien el rubro del hospitality en Chile no está bien posicionado, el programa busca entrenar a los jóvenes con un oficio relacionado con restaurantes y servicio de hotelería, para entregar experiencia laboral y aumentar su empleabilidad una vez que finalice el programa. Además el entrenamiento de los jóvenes en el idioma inglés incrementará las probabilidades de emplearse en un futuro.

El modelo de negocios propuesto, debe contar con un riguroso sistema de selección, específicamente en cuanto a escolaridad respecta. Se exigirá que los jóvenes que ingresen al programa cuenten con la educación básica completa, y que cuenten con el potencial requerido para asegurar el éxito del entrenamiento. De este modo, el programa de entrenamiento considera una duración de 2 años, incluyendo la obtención de la Licencia de Enseñanza Media, y una certificación en alguna especialidad del rubro del hospitality para todos los jóvenes aceptados en el programa. Para ello resulta fundamental establecer alianzas estratégicas con otras fundaciones y con instituciones de educación para cumplir con este objetivo.

Además, considerando la realidad de los jóvenes en riesgo, el programa será gratuito para todos los jóvenes que ingresen y se les proveerá una mantención mensual que les permitirá costear sus gastos personales.

El restaurant estará orientado principalmente al sector nororiente de la capital, con especial énfasis en los extranjeros de habla inglesa. Esta estrategia permitirá por una parte potenciar el nivel de inglés de los estudiantes y además atraerá mayor afluencia de público, haciéndose cargo de los aspectos culturales que inciden críticamente en la replicabilidad del modelo en Chile.

El modelo de negocios propuesto, es una alternativa viable para replicar el modelo, pero que requiere de un análisis exhaustivo del mercado y el desarrollo de un plan de negocios que pueda dar precisión en la viabilidad del proyecto. A pesar de ello, es posible concluir que el modelo de negocios en estudio es replicable en Chile, teniendo especial consideración en los 9 puntos críticos de éxito identificados en esta memoria.

Finalmente, se sugiere analizar otras formas de implementar el modelo en Chile, siendo una alternativa posible la utilización de las redes establecidas para escalar el modelo vietnamita KOTO, con una filial en Chile. De este modo se aprovecharían las capacidades que dicho modelo ha desarrollado en el tiempo, y al ser extranjero, se reducen los prejuicios iniciales que se generan en nuestro país y que pueden llevar el modelo al fracaso. Además, la fundación internacional KOTO, puede recaudar más fondos para hacer posible el negocio a nivel mundial, maximizando el impacto social que persigue. Sin embargo, a pesar de que esta pueda ser una alternativa viable, sigue siendo de alta preocupación el nivel educacional que posean los jóvenes, por lo que la selección sigue siendo un aspecto crítico en el modelo de negocios que se implemente.

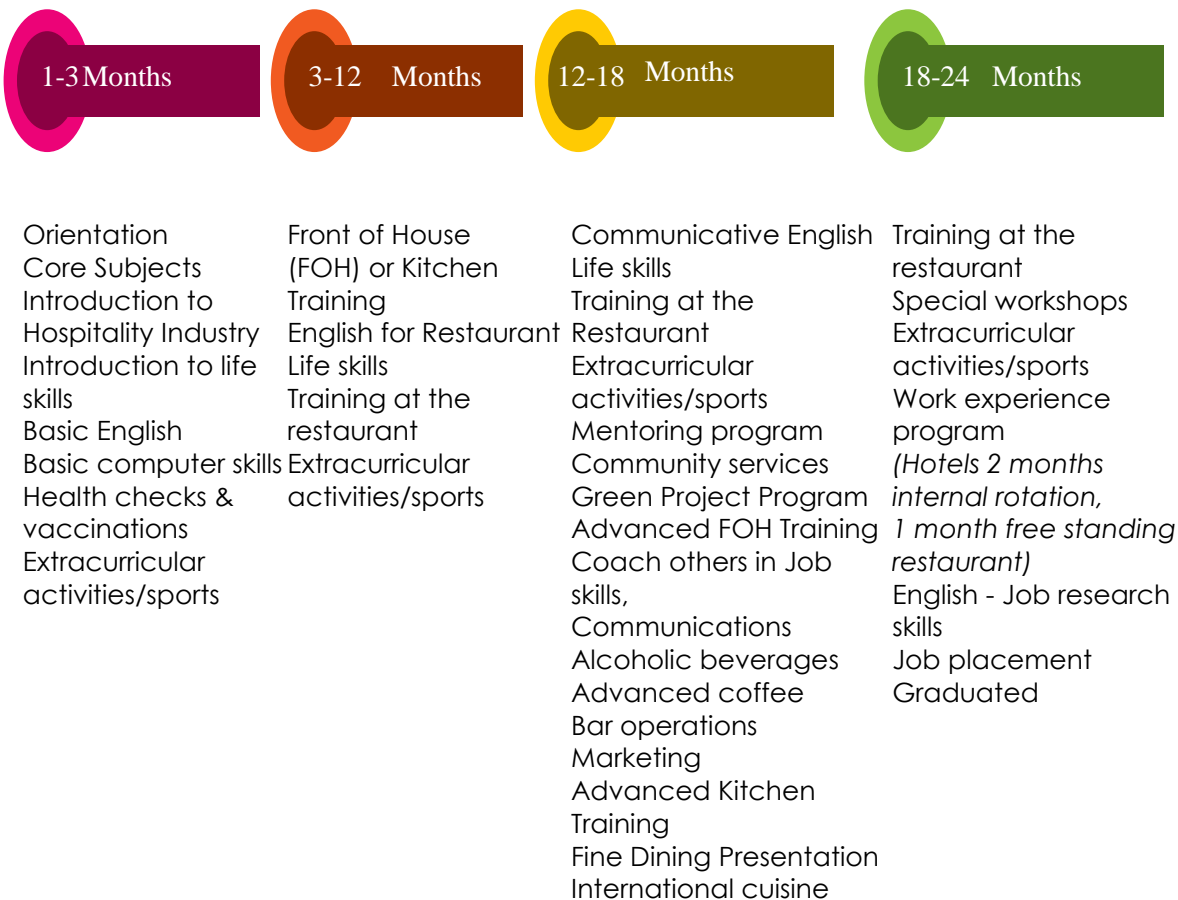
BIBLIOGRAFIA

- ACOSS. (2013). *Poverty in Australia 2012. Third Edition*. Australian Council of Social Service, Strawberry Hills, NSW, Australia.
- Arana, D., Mallea, M., & Valenzuela, A. (2013). *ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE SANTIAGO DE CHILE*.
- Banco Mundial. (1990). *World Development Report 1990: Poverty*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2013). *Data Countries and Economies*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de The World Bank: <http://data.worldbank.org/country>
- Banco Mundial. (2013). *Informe anual 2013*. Instituto de Relaciones Internacionales (IRI).
- Baranda, B. (2012). *Las personas en situación de calle en el mundo: los vaivenes políticos, sociales, económicos y culturales*. Santiago, Chile: Ministerio de Desarrollo Social.
- Brouard, F., & Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. En *Handbook of research on social entrepreneurship* (págs. 29-56).
- Center for Social Initiatives Promotion. (2011). *VIETNAM 2011 SOCIAL ENTERPRISES MAPPING PROJECT*. Vietnam.
- Fundación Chile - Patricia Benavente -. (2000). *La Agricultuta Orgánica y Perspectivas*. Recuperado el 23 de Junio de 2014, de La Agricultuta Orgánica y Perspectivas: <http://www2.inia.cl/medios/biblioteca/serieactas/NR25813.pdf>
- Gatica, S. (2012). Convergencia y emergencia del cuarto sector en Chile. . *Presentación realizada en el Ministerio de Economía*.
- Gatica, S., Miranda, P., & Koljatic, M. (2013). Hacia un marco de políticas públicas para el cuarto sector en Chile. En P. U. Chile, *Propuestas para Chile: Concurso Políticas Públicas 2013* (págs. 271 - 307).
- Gobierno de Chile. (2013). *Informe Política Social 2013*. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- MacKenzie, D., & Chamberlain, C. (2008). *Youth homelessness in Australia 2006. Counting The Homeless 2006 Project*. National Library of Australia.

- Mutis, J. (2011). *Réplica de negocios en contextos de pobreza: identificación de modelos idóneos a partir de la evaluación de fuentes de creación de valores superior y mecanismos de transferencia*. Cataluña: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Mutis, J. (23 de Abril de 2014). *Réplica de Negocios en contextos de Pobreza: Aprendizajes de una Tesis Doctoral*. Recuperado el 27 de Octubre de 2014, de Next Billion 2.0: development through enterprise: <http://nextbillion.net/spanish/blogpost.aspx?blogid=3223>
- ONU. (Enero de 2012). *Temas - Juventud*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Sistema de las Naciones Unidas en Chile: <http://www.onu.cl/onu/juventud/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Jan-Feb de 2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- PROECUADOR. (2014). *ESTUDIO DE VIABILIDAD EN CHILE PARA IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE DE GASTRONOMÍA ECUATORIANA*.

ANEXOS

ANEXO A: Programa de entrenamiento en 36 habilidades de KOTO



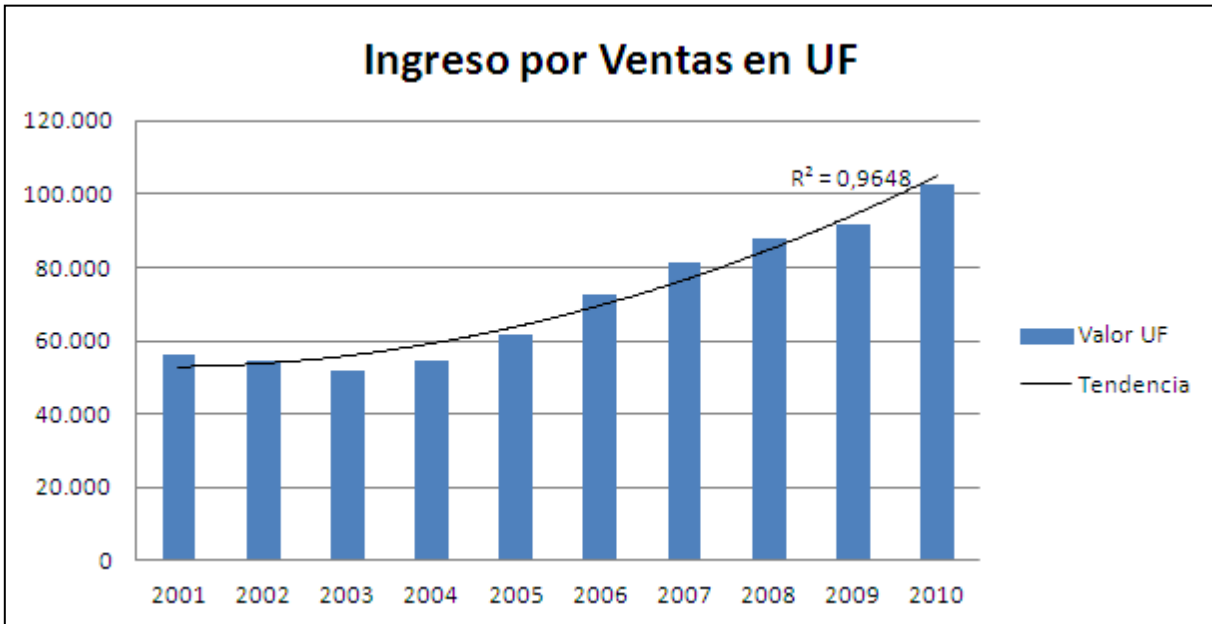
ANEXO B: Tabla de estudiantes sin hogar en Australia

Table 3.5: Accommodation of homeless students (%)

	NSW	Vic	Qld	WA	SA	Tas	ACT	NT	Aus
Secondary									
Friends, relatives, moving around, other temporary	79	80	88	86	87	80	60	94	84
Refuge, hostel, transitional housing	20	19	11	13	10	17	39	5	15
Primary									
Streets, squat, car, tent	1	1	1	1	3	3	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

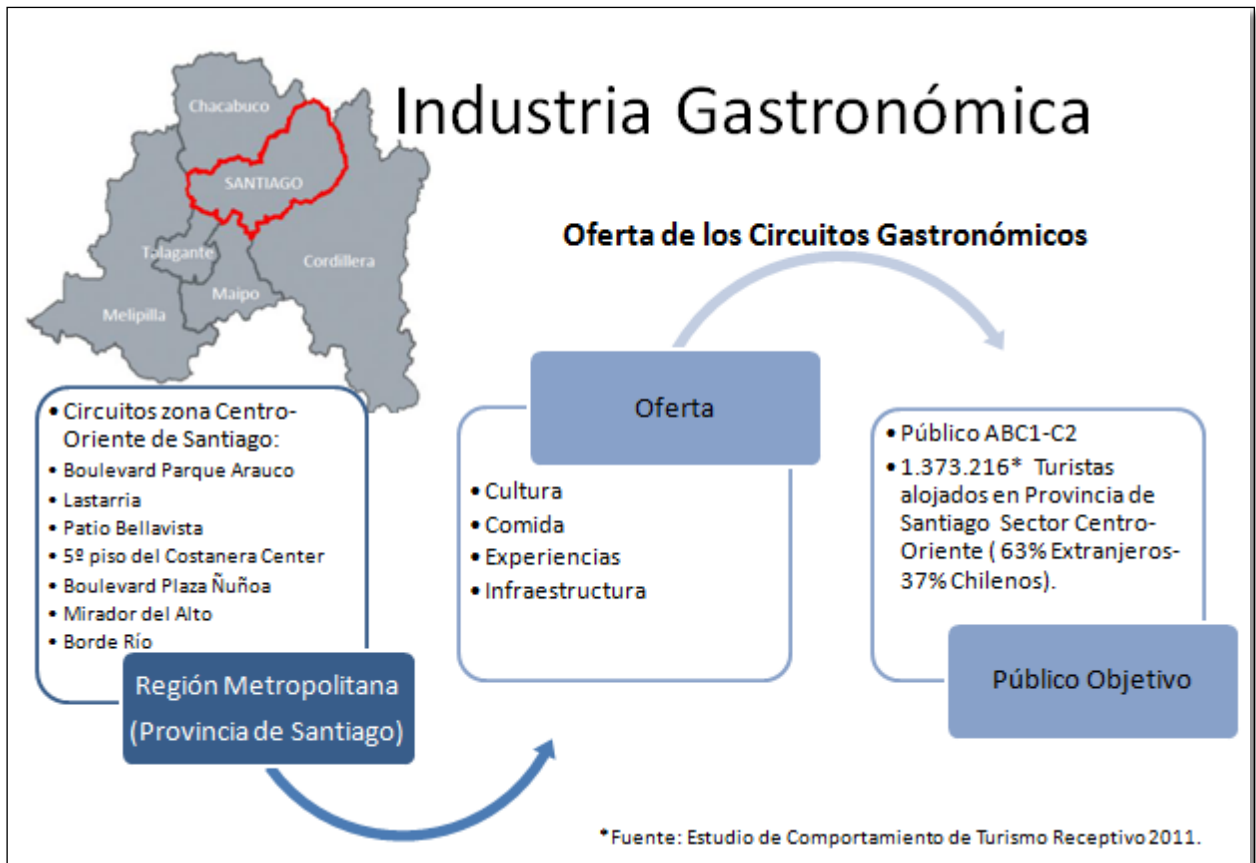
ANEXO C: Gráfico de Ingresos por ventas en Restaurantes, Bares y Cantinas, Chile

Ingreso por ventas de acuerdo al código de actividad de SII N°552: Restaurantes Bares y Cantinas.



Fuente: **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE SANTIAGO DE CHILE** (Arana, Mallea & Valenzuela, 2013)

ANEXO D: Análisis Industria Gastronómica en Santiago



Fuente: **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE SANTIAGO DE CHILE** (Arana, Mallea & Valenzuela, 2013)