

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa



TRABAJO FINAL

*“Diseño de Centro de Emprendimiento e
Innovación social: una nueva Unidad de Servicios
de la Cooperativa Liberación”*

*Diplomado en Emprendimiento Social y
Economía Solidaria*

Alumna: Paulina Navarro R.

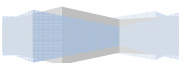
Santiago, Agosto de 2013





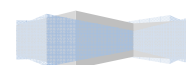
“Diseño de Centro de Emprendimiento e Innovación social: una Nueva unidad de Servicios de la Cooperativa Liberación”.

Alumna: Paulina Navarro Rojas



INDICE

1. Objetivos generales y específicos del Trabajo de Investigación	4
2. Antecedentes teórico – conceptuales sobre el fomento y desarrollo de emprendimientos sociales	5
3. Elementos básicos para un modelo de gestión y desarrollo de emprendimientos sociales.....	8
4. Identificación y caracterización del Problema Económico – Social que busca enfrentar y resolver el proyecto de Emprendimiento Social planteado.	8
5. Identificación y caracterización del grupo social específico que actuara como gestor/beneficiario final de los bienes y/o servicios a generar a través del Emprendimiento Social propuesto.	10
6. Identificación y caracterización en detalle de las dimensiones claves del proyecto de Emprendimiento Social:.....	11
7. Plan de Acción de corto y mediano plazo para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimiento Social.....	21
8. Identificación de aliados estratégicos para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimiento Social, y caracterización de los acuerdos preliminares de trabajo conjunto, tanto públicos como privados.....	21
9. Anexos	23
10. Bibliografía	24



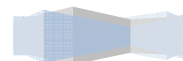
1. Objetivos generales y específicos del Trabajo de Investigación

1.1 Objetivo General

Contribuir al aumento de la competitividad de las empresas de los asociados de la Cooperativa Liberación a través de la implementación de una nueva unidad de servicios que promueva el emprendimiento y la innovación social.

1.2 Objetivos específicos

- a) Generar un modelo de desarrollo de habilidades emprendedoras y competencias en los empresarios socios de la Cooperativa que recoja la especificidad y el contexto de su negocio, poniendo énfasis en aquellas habilidades de menor calificación y desarrollo tales como asumir riesgos, la creatividad y la innovación.
- b) Generar un entorno para la formación de redes, asociatividad y colaboración entre los asociados considerando estas variables como factores de competitividad y que permiten la incubación de emprendimientos e innovaciones sociales.
- c) Promover la cultura de la Innovación e Innovación social entre los asociados como un factor de competitividad para el desarrollo de sus negocios.
- d) Diagnosticar y Asesorar a los asociados (financiera, legal y laboral), en la gestión de su negocio de acuerdo a la norma 2909, identificando su potencial innovador y articulación con redes.
- e) Capacitar en uso de TIC's aplicadas al desarrollo y gestión de negocios.



2. Antecedentes teórico – conceptuales sobre el fomento y desarrollo de emprendimientos sociales

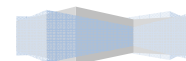
El marco conceptual del emprendimiento social propuesto, se basa en el desarrollo y promoción del Emprendimiento e innovación social, considerando a ambos conceptos como factores determinantes para el mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES socias de la Cooperativa Liberación promoviendo el crecimiento económico con inclusión y bienestar social.

Emprendimiento

De acuerdo a Cabana et al (2013), se entiende por habilidades y competencias para el emprendimiento, todas aquellas que promuevan la creación y desarrollo de nuevos negocios con potencial de crecimiento, tales como: visión de negocio, resolución de problemas, trabajo en equipo, red de relaciones efectivas, negociación comunicación, creatividad, gestión del riesgo, disciplina, orientación al cliente, empatía, tolerancia a fallar, exploración y experimentación. El nivel de desarrollo que alcance cada una de estas pueden afectar en forma negativa/positiva las prácticas innovadoras, que en parte son precursoras de un mayor emprendimiento sostenible.

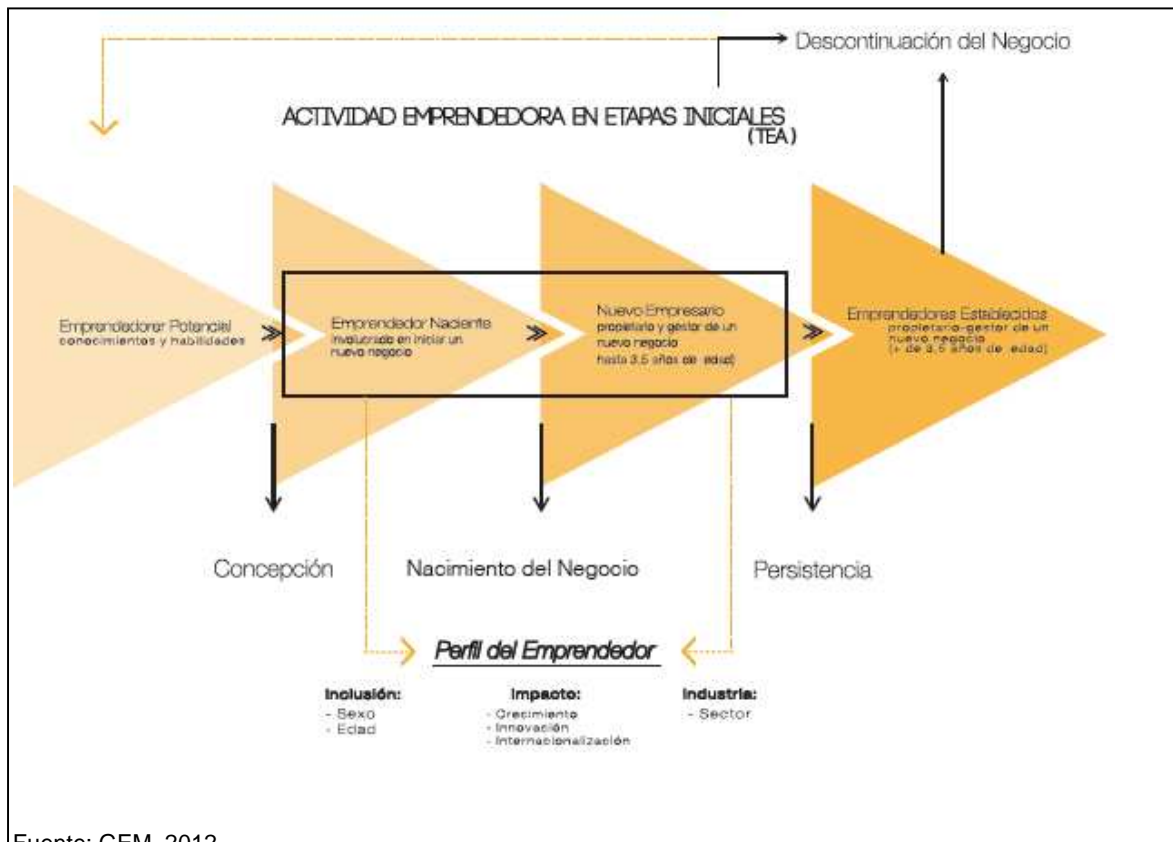
Por otra parte, de acuerdo al GEM (2012), un emprendedor que ha tenido éxito en crear, discontinuación y mantener un negocio ha pasado por todo el proceso emprendedor, los cuales comienzan antes de que el negocio sea 100% operativo. Se señala, que alguien que recién comienza un emprendimiento y trata de sobrevivir en un mercado muy competitivo es un emprendedor, a pesar de no tener aspiraciones de gran crecimiento. Por otra parte, una persona que ha estado en los negocios por un número significativo de años y es innovador, competitivo y tiene una mentalidad orientada al crecimiento, sigue siendo un emprendedor. Asimismo el proceso natural de discontinuación del negocio es parte del ciclo de esta dinámica. Incluso muchos emprendedores una vez cerrados algunos de sus proyectos, continúan con otros casi de forma inmediata (Bosma y Levie 2010; Hessels y otros 2010).

Dentro de este contexto y de acuerdo al GEM (2012), el ciclo de vida del proceso emprendedor y mira a la persona a partir del momento en el que compromete recursos



para iniciar un negocio del cual tiene la expectativa de ser dueño (emprendedor naciente); cuando ya es dueño y dirige un nuevo negocio y ha pagado salarios por más de tres meses, pero por no más de 42 meses (dueño de un nuevo negocio); y cuando es dueño y dirige un negocio establecido que ha estado en operación por más de 42 meses (dueños de negocios establecidos). La Figura 1 resume el proceso emprendedor de acuerdo al modelo GEM.

Figura N°1: Proceso emprendedor



Fuente: GEM, 2012

Innovación Social

Según Morales (2012), no existe un concepto unívoco de innovación social. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la innovación social «como nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios. Estos se transforman en actores de su propio desarrollo, fortaleciendo así el sentimiento de

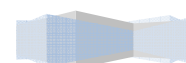
ciudadanía» (Rodríguez y Alvarado, 2008). Para otros, también incluiría aquellas iniciativas originales que mejoran la eficacia de la acción pública (Malikova y Staranova, 2005). Muchos identifican la innovación social con las aplicaciones sociales de la innovación tecnológica e incluso a la parte que corresponde a la participación y la gestión del talento humano.

Desde la perspectiva de Morales (2012), una innovación social consistiría en una acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (que mejora el bienestar y la cohesión social) producida mediante un cambio original y novedoso en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles o tangibles) logrando unos resultados (existen indicadores objetivables del cambio producido) generalmente mediante un sistema en red (adquieren mayor protagonismo las relaciones interorganizativas más que las intraorganizativas) que son potencialmente reproducibles (tiende a su difusión ilimitada en lugar de su reproducción restringida o controlada) (Morales, 2009a).

De acuerdo al cuadro N°1 (Morales 2012), la innovación social podría encuadrarse tanto en el ámbito de innovación de productos-servicios como de procesos con una elevada participación de activos intangibles, incluyendo acciones que de forma original mejoran el bienestar social y plantean, en definitiva, la no resignación ante situaciones como la exclusión, el hambre y la pobreza, el cambio climático y su consideración como «un mal menor inevitable» de las sociedades avanzadas.

Cuadro N°1: Cuadro comparativo innovación económica versus innovación social

Tipo de innovación	INNOVACIÓN ECONÓMICA	INNOVACIÓN SOCIAL
Utilización de Factores	Intensiva en capital financiero	Intensiva en capital intelectual (humano y relacional)
Orientación básica	Crear situaciones monopolísticas (producto único) que genere altas rentabilidades	Cubrir necesidades amplias de grupos sociales a bajo coste con gran impacto
Necesidades de protección	Alta para garantizar el esfuerzo inversor y dilatar la situación monopolista	Muy baja. Cuanto más se extiendan más cumplen su fin. Riesgo de fracaso por utilización «nominal» sin know-how
Complejidad	Creciente en el ámbito tecnológico	Creciente en el ámbito relacional



Fuente: Morales 2012

3. Elementos básicos para un modelo de gestión y desarrollo de emprendimientos sociales.

Se consideran como elementos básicos para el desarrollo de la presente propuesta, los siguientes pilares:

Participación y compromiso de los socios: se buscará Compromiso voluntario y colectivo. Las personas se reúnen y participan en las actividades de mutuo acuerdo, tras un objetivo común que satisfaga las necesidades de todos, incluyendo a su entorno. Promoviendo actitudes proactivas y de promotores de desarrollo más que receptores y beneficiarios.

Alianzas y redes de participación: se promueve la interacción con distintos agentes de cambio, promoviendo el desarrollo de relaciones con distintos niveles de participación y transferencias, buscando la difusión y expansión para la replicabilidad, ya que no busca generar ventajas en el mercado competitivo sino redes de cooperación que generan vínculos de proximidad para una mayor fluidez y confianza.

Asociatividad: se promoverá el desarrollo de capital social para la cooperación a escala micro como para generar acciones colectivas articuladas a nivel macro. Promoviendo la colaboración y asociación transversal y complementaria que facilitan los encadenamientos productivos y asociaciones para el desarrollo de innovaciones sociales que promuevan el desarrollo local e incorporación de mujeres y jóvenes.

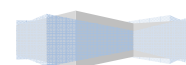
4. Identificación y caracterización del Problema Económico – Social que busca enfrentar y resolver el proyecto de Emprendimiento Social planteado.

La Cooperativa Liberación es una institución de la economía social sin fines de lucro, que hasta el año 2009 prestó servicios financieros a sus socios, permitiéndoles el acceso al crédito bajo el modelo Cooperativo. A partir de ese año cambia su giro de crédito y ahorro a una Cooperativa de servicios de capacitación y asesoría para sus asociados, esperando

entregar servicios no financieros que pudiesen apoyar el desarrollo de los negocios de sus socios, enfrentando el problema de la baja competitividad de la empresa asociada a deficiencias en la gestión, baja calificación de recursos humanos, baja capacidad de colaboración con otros y baja incorporación de tecnología. En este sentido, los empresarios poseen escasas capacidades para analizar adecuadamente su contexto local y entorno y así iniciar emprendimientos de oportunidad, lo cual está asociado además al aislamiento en el que se sitúa el sector, impidiendo la generación de espacios de cooperación, asociatividad e información que pueden otorgar mayor dinamismo y crecimiento al sector y a espacios locales.

A partir de este nuevo desafío, se identifica que la problemática de sus socios no es muy diferente entre ellos y la mayoría de los microempresarios del país. Según el Diagnóstico Estratégico de la Región Metropolitana (2013), la caída de la productividad en el sector MIPYME durante los últimos años se explica por la baja calidad e insuficiente dotación de recursos humanos calificados, las fallas del sistema de innovación en cuanto a la creación e incorporación de conocimiento, la difusión y aplicación de los mismos y la innovación en las empresas, junto con la escasa colaboración y ciertas decisiones públicas. Asimismo, se indica que el acceso al conocimiento está circunscrito a las propias capacidades de la empresa y su valoración de la oferta de I+D+I es por lo general muy baja. Las empresas perciben a las entidades de oferta de I+D+I, especialmente a las universidades como lentas, burocráticas, de alto costo y baja aplicabilidad, muy lejanas a las necesidades tecnológicas de las empresas y poco orientadas a la investigación aplicada. A esto se suma, que el grado de colaboración entre empresas en general es mínimo. Son necesarias alianzas o colaboraciones para abordar nuevos mercados o desarrollar compras conjuntas. De hecho, los aportes de sectores transversales como las TICs o el Diseño son todavía incipientes hacia las MIPYMES.

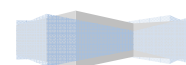
Ante este escenario se visualiza la oportunidad de la creación de este servicio desde la Cooperativa como modelo organizacional y de aprendizaje considerando la necesidad de los socios de mejorar la competitividad de sus empresas a través de la asesoría, vinculación a redes y capacitación promoviendo la colaboración y desarrollo de innovaciones sociales.



5. Identificación y caracterización del grupo social específico que actuara como gestor/beneficiario final de los bienes y/o servicios a generar a través del Emprendimiento Social propuesto.

El grupo objetivo son MIPYME socias de Cooperativas de Servicios Liberación presentes en la Región Metropolitana representantes principalmente de rubro de servicios, metalmecánica y de sector manufacturero, los que producen productos intermedios principalmente para la Industria de la minería (gomos, repuestos, estructuras metálicas) y en menor medida productos terminados para la industria general. La mayoría son socios que participan activamente en la cooperativa y que tienen una fuerte vinculación individual con ésta.

Estás MIPYME están lideradas y administradas por sus propios dueños, pertenecientes a tramos etáreos entre 40 y 60 años, de los cuales un 30% son mujeres. Poseen en promedio de 3 a 5 trabajadores y sus ventas anuales oscilan entre 600 y 10.000 UF al año. Un elemento común identificado es que la mayoría de estas MIPYME son heredadas o representan la continuidad de un negocio familiar, dejando pocos espacios para desarrollar nuevos mercados y nuevos productos, ya que generan fuerte dependencia con sus clientes. Su nivel de escolaridad es medio a medio bajo, ya que un 30% dice no haber terminado la enseñanza media. Además, existe una baja participación en organizaciones gremiales y desconocen el instrumental de fomento de la red pública-privada, sólo un porcentaje muy bajo de los empresarios ha participado en capacitaciones dictadas por Universidades, pero principalmente relacionados a temas de gestión o formulación de planes de negocios. Poseen un baja capacidad para el uso de TIC's asociando sólo al manejo de correo electrónico. Para el caso de rubros asociados a la tecnología y diseño, aumenta el nivel de escolaridad, especialización y uso de TIC's en la gestión de sus empresas. En general la mayoría desconoce sus necesidades de innovación y/o desarrollo tecnológico. No poseen experiencia de asociatividad o participación en procesos de colaboración con otras MIPYMES.



6. Identificación y caracterización en detalle de las dimensiones claves del proyecto de Emprendimiento Social:

A continuación se identifican y caracterizan en detalle las dimensiones claves de la iniciativa, las cuales se han desarrollado utilizando el enfoque de modelos de negocios utilizando la herramienta CANVAS desarrollada por Alexander Osterwalder. El Anexo 1 muestra el esquema metodológico del enfoque CANVAS.

La figura N°2 muestra el lienzo construido, el cual fue desarrollado con la participación de distintos actores de la Cooperativa, tales como equipo administrativo y consejos.

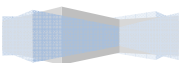


Figura N°2: Modelo de Negocio Centro de Emprendimiento e innovación social según metodología CANVAS

<p>Red de partners</p> <p>Red de fomento publica privada entrega información relevante para los socios usuarios del centro y realiza actividades complementarias que fortalecen el accionar del centro.</p> <p>Municipalidades facilitan la difusión de la unidad, articulando a empresarios de sus territorios con el centro. Además de organizar encuentros para transferir experiencias de nuestros socios.</p> <p>Centros de investigación y Universidades entregan conocimiento especializado en I+D+I y permiten el acceso al conocimiento de los usuarios del centro.</p> <p>Organizaciones Gremiales, cooperativas y federaciones facilitan la a difusión de la unidad, articulando a empresarios de sus</p>	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contratación y capacitación del Equipo de trabajo - Habilitación e Implementación del centro -Difusión y Promoción del Centro en la estructura de participación de la Cooperativa - Inauguración del centro - Ejecución de plan de acción <p>Recursos claves</p> <p>Sede Cooperativa</p> <p>Recursos para la habilitación de infraestructura (internet y teléfonos) e implementación del centro (mobiliario y equipamiento).</p>	<p>Oferta</p> <p>Servicio de capacitación, asesoría y articulación para el desarrollo de sus emprendimientos e innovaciones sociales, considerando al modelo cooperativo como motor que permita incorporar procesos de innovación en las empresas desde la asociatividad para aumentar su competitividad, y desarrollar núcleos de colaboración aprovechando su tejido empresarial diversificado para generar complementariedad y encadenamientos productivos entre las empresas socias.</p> <p>Contempla una cartera de servicios mínimos tales como participación en seminario, encuentros semestrales y círculos empresariales por rubro, además de uso de sala de medios y recepción de</p>	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>Relación Directa y personalizada entre el equipo asesor y socios empresarios. Esta relación es permanente ya se buscan distintos medios para mantener informado y actualizado al socio.</p> <p>Canales de distribución</p> <p>El servicio se realiza directamente en la Cooperativa, donde los socios y potenciales socios participan en actividades de capacitación, asesoría, colaboración con otros empresarios.</p> <p>El servicio se difundirá a través de distintas estrategias, dirigiéndose a usuarios directos a través de espacios radiales, utilizando medios y desarrollo de encuentros entre</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Socios MIPYMES de la Cooperativa y potenciales MIPYMES pertenecientes a asociaciones o que no participan en redes de rubros principalmente servicios, metalurgia y manufacturero. 30% Mujeres, con ventas promedios entre 600 y 10.000 UF, de 3 a 5 trabajadores contratados, con bajo nivel de uso TIC's y baja competitividad de sus empresas.</p>
---	---	--	---	---

territorios con el centro. Además de organizar encuentros para transferir experiencias de nuestros socios.		boletín mensual de información y noticias de fomento.	empresarios. También se difundirá a través de organizaciones gremiales.
Costos Remuneraciones Servicios Básicos Mantención Sala de medios Materiales Costos de movilización Realización de actividades (talleres, encuentros, seminarios)		Ingresos Recursos propios Cooperativa Pagos por servicios Cuotas de incorporación nuevos socios Gestión recursos externos públicos y privados	

Fuente: Elaboración propia.

6.1 Definición y caracterización de los bienes o servicios a generar y promover

La nueva unidad de servicios de la Cooperativa prestará servicios de capacitación, asesoría, articulación e información, de tal forma que los socios:

- a. Desarrollen habilidades emprendedoras que les permitan competir mejor y aumentar su productividad, siendo capaces de transformar su emprendimiento de necesidad a uno de oportunidad.
- b. Generen asociatividad y emprendimientos de innovación social, que favorezcan a los negocios individuales y sientan las bases para la creación de una comunidad que desarrolla un entorno de colaboración empresarial a partir del modelo cooperativo.
- c. Conozcan y Desarrollen innovaciones que les permita acceso a nuevos mercados
- d. Mejoren la gestión sus negocios, incorporando conceptos de la norma 2909.
- e. Desarrollen capacidades para el uso de TIC's en sus negocios.

6.2 Identificación de la competencia o proveedores alternativos de los bienes o servicios

En el mercado existe un número importante de organizaciones e instituciones dedicadas a la prestación de servicios a MIPYMES asociadas principalmente al emprendimiento y gestión de negocios, con distintos modelos de negocios y forma jurídica. Se puede citar entre estas fundaciones, ONG's, OTEC, Consultoras, Centros de Investigación de Universidades, incubadoras, agentes intermediarios del sector público, entre otros.

La mayoría depende de financiamiento del Estado a través de la adjudicación de proyectos, en menor medida pero en % creciente dependen de recursos otorgados por la empresa privada, quien externaliza servicios en el marco de su unidad de responsabilidad social.

Los servicios en su mayoría son otorgados en forma directa e individual a las empresas, desarrollando muy escasas experiencias de colaboración.

Priorizan el desarrollo de innovaciones económicas y tecnológicas de alto impacto e inversión. La mayoría se especializa según rubro, por lo que no se generan espacios para la transversalidad y complementariedad intersectorial.

6.3 Fallas de Mercado o del Estado que justifican el emprendimiento

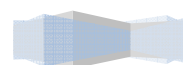
La principal falla de mercado asociada al grupo objetivo es la asimetría de la información asociada a mercados, riesgos, transferencias, financiera hasta impositiva, lo cual genera oportunidades para la innovación social en este grupo menos competitivo y así poder acceder a mayores cuotas de mercado.

6.4 Identificación y acceso a diversas fuentes de financiamiento

Se identifican cuatro fuentes de financiamiento:

- 1) Recursos propios de la Cooperativa, provenientes de fondos disponibles de inversión que no pertenecen al capital social ni reservas de la Cooperativa
- 2) Provenientes de pago por el servicio; que considera un pago semestral y da derecho a la participación en actividades mínimas del centro y recepción de boletín mensual con la oferta de fomento.
- 3) Provenientes de la inscripción como socio; que considera el pago único por concepto de inscripción como socio de la Cooperativa.
- 4) Provenientes de recursos externos; que considera un piso mínimo de gestión de recursos externos ya sean públicos o privados.

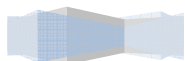
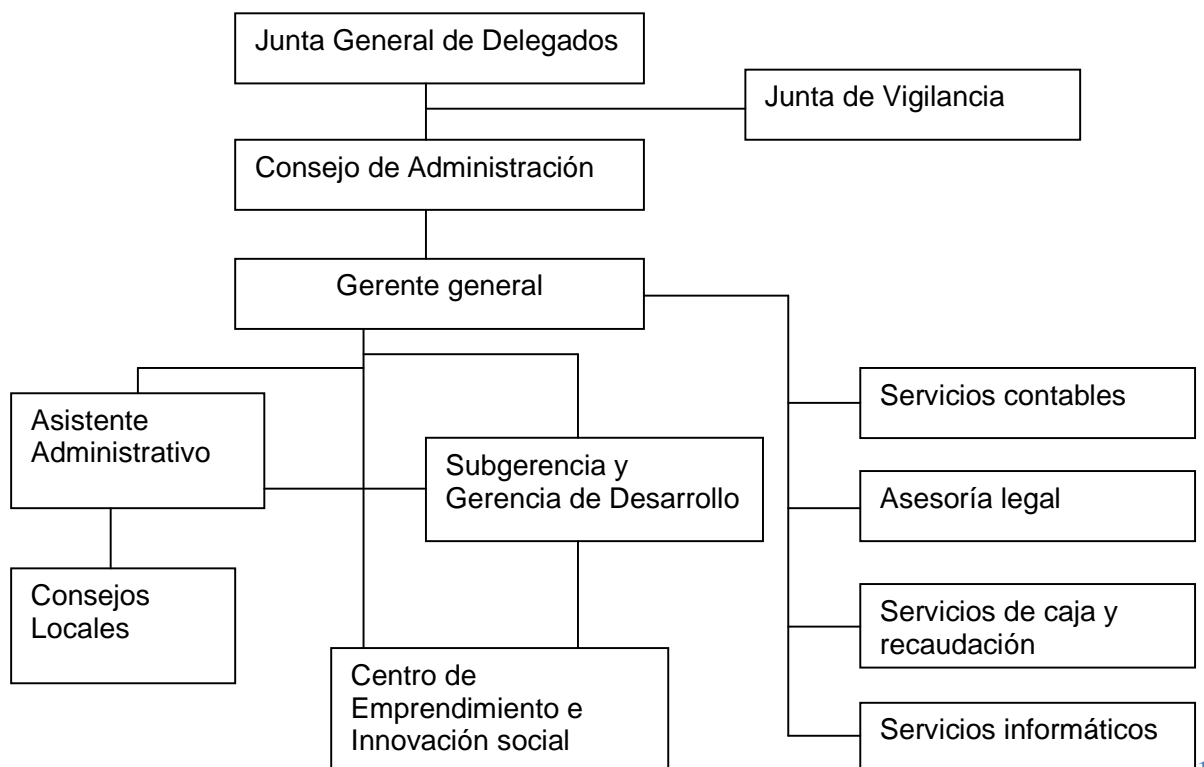
Los recursos generados estarán destinados al financiamiento de los gastos de operación del centro, tales como pago de remuneraciones del equipo profesional, pagos de servicios de internet y telefonía, adquisición de materiales e insumos para otorgar los servicios, gastos de movilización del equipo, mantención de la sala de medios y presupuesto para el desarrollo de actividades mínimas tales como seminarios, talleres, encuentros, entre otros.



6.5 Gobierno corporativo

La estructura organizacional de la Cooperativa está liderada por la Junta General de Delegados, quien agrupa a 100 Delegados representantes elegidos en 15 Asambleas Locales que componen la Cooperativa desde la V a la IX Región. La Junta General elige bianualmente un Consejo de Administración, el que a su vez designa al Gerente General quien representa legalmente a la Institución y se hace cargo de la administración y gestión de ella. De este depende una subgerencia y gerencia de desarrollo, la cual tiene a su cargo el desarrollo de nuevos beneficios y la generación de proyectos. La figura N°3 muestra el organigrama, en el cual se insertará la nueva unidad y sus relaciones con las otras áreas.

Figura 3: Estructura Organizacional Cooperativa Liberación donde se inserta nueva unidad de servicios.



La Nueva Unidad de servicios denominada Centro de Emprendimiento e innovación social está compuesta por 3 profesionales, los cuales cumplirán las siguientes funciones y perfiles.

Director: Ingeniero Comercial, administrador público o profesional de las Ciencias sociales con experiencia en Emprendimiento y desarrollo de proyectos sociales. Será el responsable de la ejecución del plan de acción de la unidad y reportará sus actividades, resultados y logros a la gerencia general. Tendrá a cargo a un profesional de apoyo y un administrativo.

Profesional de apoyo: Administración de empresas, relacionador público, contador con experiencia en fomento productivo y asesoría al sector MIPYME y asociatividad. Estará a cargo de la ejecución de tareas, organización de eventos, preparación de newsletter, visitas a terreno, entre otros.

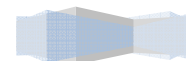
Administrativo: Secretaria con experiencia mínima de un año. Estará a cargo de la gestión administrativa de la unidad, control de documentos y convocatorias.

6.6 Plan de marketing

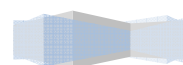
El precio de los servicios equivale a un pago semestral de \$9.900 y otorga el acceso a una cartera mínima de servicios y productos, los que corresponden:

- 1) Envío de boletín mensual con noticias e información de la oferta de fomento
- 2) Participación en Encuentro Semestral de diálogos empresariales
- 3) Participación de dos seminarios de temáticas relevantes
- 4) Participación en círculos empresariales bimensuales por rubro
- 5) Acceso a sala de medios
- 6) Participación en Directorio empresarial web

El Plan de difusión considera utilizar una estrategia diferenciada para promocionar el centro en dos grupos:



- a. **Usuarios directos (socios):** correspondientes a todas aquellas personas que potencialmente son usuarios de los servicios del centro. Para llegar a estos se propone:
1. Encuentros entre potenciales socios y socios beneficiarios con resultados exitosos, ya que la comunicación entre pares y transferencias de experiencias facilita la comprensión de lecciones aprendidas y expone de mejor manera las oportunidades y proyecciones para el empresario.
 2. Participación en programas radiales de emprendimiento, ya que esta herramienta es un medio cercano, que permite expresar de mejor manera el sentido del centro. Es un espacio cercano y llega a muchas partes.
 3. Publicación en medios digitales, web y redes sociales.
- b. **Usuarios indirectos:** correspondientes a todas organizaciones gremiales y/o agrupaciones que intermedian con empresarios, facilitando y articulando el proceso de convocatoria. Para llegar a estos se propone:
1. Presentaciones del programa en gremios dispuestos a colaborar y difundir el servicio.
 2. Reuniones con municipios y unidades de desarrollo Económico (DEL)

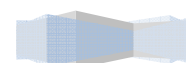


6.7 Cronograma de Trabajo para la puesta en marcha

Para la puesta en marcha de la nueva unidad de servicios, se contempla a los menos 3 meses previos de trabajo, considerando la etapa de habilitación de infraestructura, implementación y formación y preparación del nuevo equipo de trabajo. La Gerencia de Desarrollo será el responsable de la realización y cumplimiento de estas actividades. El cuadro N°2 señala el cronograma de trabajo para la puesta en marcha.

Cuadro 2: Cronograma de trabajo para la puesta en marcha de Centro de Emprendimiento e Innovación social.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Habilitación de infraestructura	X		
Implementación mobiliario y equipos	X		
Formación equipo de trabajo	X	X	
Taller Apresto y Capacitación equipo de trabajo		X	X
Diseño y producción material de difusión			X
Presentación a Consejos Locales			X
Inauguración Evento con socios			X

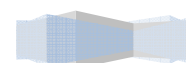


6.8 Presupuesto y plan de inversiones 1º y 2º año

El Cuadro 3 indica la inversión requerida y el presupuesto estimado por los 2 primeros años de funcionamiento.

Cuadro N° 3: Presupuesto y plan de inversiones 1º y 2º año.

PERIODO/MES		Año 0	Año 1	Año 2	TOTAL (\$)
ITEM	Descripción				
INGRESOS					
Inversión	Recursos Cooperativa	\$ 6.000.000			\$ 6.000.000
Cuotas sociales socios	200 socios atendidos el primer año pagan su cuota por el servicio \$10.000 semestral. El 2º año existe un aumento del 50%.	\$ 0	\$ 7.000.000	\$ 10.500.000	\$ 17.500.000
Cuota incorporación	40 nuevos socios al mes		\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 9.600.000
Ingreso Proyectos	postulación proyectos		\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000
Total Ingresos		\$ 6.000.000	\$ 23.800.000	\$ 27.300.000	\$ 57.100.000
EGRESOS					
Inversiones	adquisición de 10 computadores estaticos, 2 notebook, proyector y mobiliario	\$ 6.000.000			\$ 6.000.000
Remuneraciones	un encargado, ejecutivo y asistente		\$ 15.180.000	\$ 15.180.000	\$ 30.360.000
materiales	escritorio, hojas, tintas		\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 1.800.000
Teléfono	celulares		\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000
servicios basicos	internet		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 300.000
Movilización			\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
difusión/web	pagina web, dipticos		\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 1.800.000
mantencion equipos	una vez al año		\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Actividades	gastos coffe, arriendos, relatores		\$ 1.300.000	\$ 2.000.000	\$ 3.300.000
Total Egresos		\$ 6.000.000	\$ 20.930.000	\$ 22.530.000	\$ 49.460.000
Saldo anual		\$ 0	\$ 2.870.000	\$ 4.770.000	\$ 7.640.000
SALDO ACUMULADO		\$ 0	\$ 2.870.000	\$ 7.640.000	\$ 10.510.000



7. Plan de Acción de corto y mediano plazo para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimiento Social

Fase	Objetivo	Responsable	Recursos
Preparación	Elaborar planificación estratégica Preparar bases de datos	Administración Cooperativa	Recursos propios Cooperativa
Implementación	Habilitar infraestructura, implementar y definir plan de trabajo	Administración Cooperativa y Equipo trabajo centro de emprendimiento	Recursos propios cooperativa
Ejecución	Ejecutan plan de trabajo y plan de difusión	Equipo trabajo centro de emprendimiento	Recursos provenientes de pago de servicios, cuotas de incorporación de socios y gestión de recursos externos públicos - privados

8. Identificación de aliados estratégicos para la puesta en marcha del Proyecto de Emprendimiento Social, y caracterización de los acuerdos preliminares de trabajo conjunto, tanto públicos como privados.

La incorporación de aliados estratégicos y la materialización de acuerdos de colaboración con estos, permitirá que la unidad creada, otorgue servicios de información actualizada y oportuna, además de la posibilidad de integrar a los socios a redes de colaboración para el desarrollo de nuevas oportunidades y negocios.

Aliados Estratégicos y acuerdos de colaboración

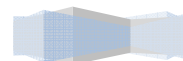
Universidades: se contactará a distintas casas de estudios a través de programas insertos en algunas facultades, los cuales están desarrollando distintos modelos de vinculación alumnos – empresa y que tienen como objetivo capacitar, asesorar y transferir experiencias a los empresarios. Los programas identificados son los Programa Construyendo mis sueños Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas y

Créeme de la Facultad de Economía y Negocios, ambos de Universidad de Chile. Además de contactarse con unidades de responsabilidad social universitaria. Los acuerdos estarán centrados en colaboración para realizar actividades en conjunto donde los socios de la Cooperativa sean los participantes.

Centro de Investigación: se gestionarán acuerdos de colaboración con centros de investigación especializados en ciertas áreas tales como INNOVO de la Universidad de Santiago y Centro de competitividad de la Universidad del Pacífico en temas de innovación y Creas de la Universidad Alberto Hurtado y Centro de Políticas Públicas de la UC en temas de emprendimiento e innovación social. Los acuerdos de colaboración se centrarán en la realización de acciones que permitan capacitar a los socios y transferir experiencias de emprendimiento e innovación social entre ellos.

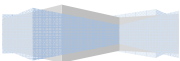
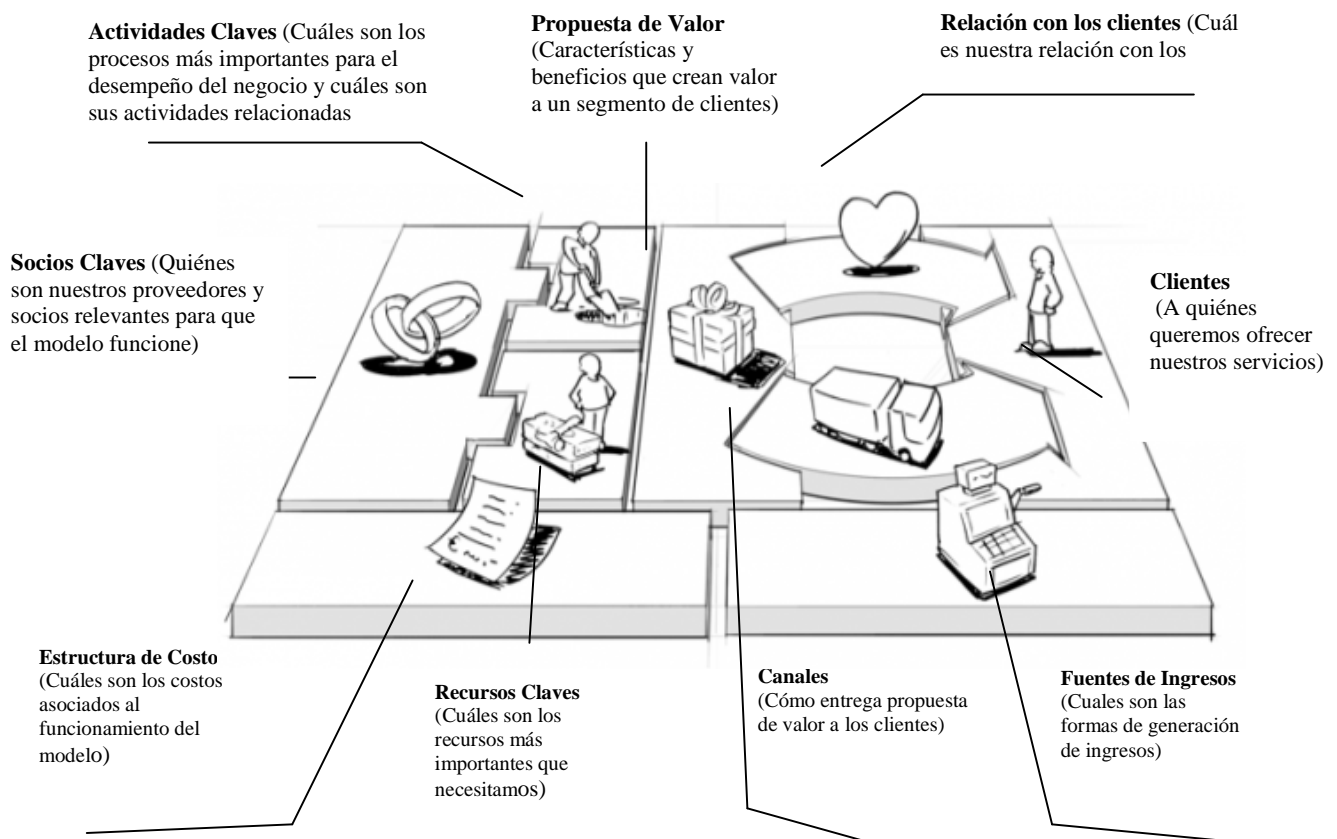
Red de Fomento Pública – Privada (SERCOTEC, CORFO, INDAP, FIA, PROCHILE, SERNATUR – Agentes Operadores de CORFO - OTEC): se gestionarán contactos con representantes de cada una de las instituciones para tener informados a los socios de la oferta de instrumentos de fomento y otras actividades asociadas.

Municipios: a través de Departamento Desarrollo Económico Local y/o Fomento productivo se gestionarán acuerdos de colaboración para la difusión de servicios de la nueva unidad, promoción de sus actividades y convocatoria a sus habitantes empresarios en inscribirse como socios de la Cooperativa. Se priorizará la materialización de estos acuerdos con municipios que tienen un accionar activo y tienen contactos con empresarios, tales como EmprendeProvidencia, Casa del Emprendedor de Santiago, Idea Activa de Estación Central, Municipalidad de Las Condes.



9. Anexos

Anexo 1: Esquema metodológico CANVAS



10. Bibliografía

CABANA-VILLCA, Ricardo et al. Análisis de Las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior. *Journal of Technology Management & Innovation* [online]. 2013, vol.8, n.1 [citado 2013-08-23], pp. 65-75 .

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100007>.

CEPAL (2010). De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latian y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas.

GEM. (2013). 10 años del proyecto GEM en Chile. Primera Edición. Universidad del Desarrollo.

Gobierno Regional Metropolitano de Santiago (2012). Resumen Ejecutivo Diagnostico Estratégico de la Región Metropolitana de Santiago. Proyecto Red. División de Planificación y Desarrollo.

Morales Gutierrez A. (2012). Innovación social y Cooperativas: Sinergias y convergencias. *Revista Ekonomias* N°79. 1er cuatrimestre, 146-167.

