



**Centro UC**  
Medición - MIDE

INFORME 2  
ESTUDIO DE CASO  
PROGRAMA ACCIÓN IMPULSO

MIDE UC

4 de julio de 2018



## Índice

Capítulo 1: Descripción del Programa .....	4
Emprendimiento juvenil en Chile .....	4
Distinciones iniciales.....	4
Contexto del emprendimiento juvenil en Chile .....	4
Factores que influyen en el éxito del emprendimiento juvenil .....	5
Factores que influyen en las motivaciones de emprender .....	7
Programas de emprendimiento joven ¿Qué ha funcionado? .....	8
Apoyos especiales al emprendimiento .....	9
Contexto del programa.....	10
Descripción del proyecto Acción Impulso .....	10
Ingreso a AI .....	11
Financiamiento .....	11
Monitoreo.....	12
Detalle de los servicios ofrecidos en AI .....	12
Centros en regiones.....	26
Capítulo 2: Perfil de emprendedor .....	32
Perfil de Selección.....	32
Perfil de los seleccionados.....	34
Perfil general por servicio.....	39
Formación .....	39
Consultoría.....	43
Mentoría.....	46
<i>Incubadora</i> .....	50
Perfil de los participantes en la encuesta.....	50
Sexo .....	51
Región .....	51
Edad .....	51
Nivel educacional.....	52
Situación laboral al inicio.....	53

Experiencia laboral previa a AI .....	53
Razones por las que decidió postular a Acción Emprendedora .....	54
Situación del Emprendimiento al postular a Acción Emprendedora .....	55
Tamaño del emprendimiento.....	55
Rubro .....	56
Motivo principal por el que decidió emprender .....	57
Capítulo 3: Servicios Online .....	58
Caracterización de los servicios en modalidad en línea.....	58
Formación.....	58
Consultoría.....	59
Mentoría.....	59
Incubación .....	60
Nuevas Plataformas.....	61
Acción País .....	61
2ment.....	61
Provermart.....	62
4funds .....	62
Ideas2fund .....	62
Empleos locales .....	62
Comunidad AE .....	62
Acción Educa.....	62
Banacción.....	63
Valoración de la modalidad semipresencial y online .....	63
Focus group .....	63
Encuesta.....	63
Capítulo 4: Principales aprendizajes del programa .....	72
Integración y adopción del programa .....	72
Monitoreo y Evaluación.....	72
Calidad y satisfacción con los servicios .....	74
Habilitación de la plataforma online .....	76
Referencias .....	77
ANEXO METODOLÓGICO .....	80

Revisión Documental.....	80
Documentos generales.....	80
Marco lógico AE-BID (word) .....	80
Bases de Datos.....	80
Reportes .....	80
Entrevistas .....	83
Focus Group.....	84
Encuesta.....	84
Pautas .....	84
Pauta entrevista actores claves .....	84
Pauta Entrevista Jefa de Formación .....	88
Pauta Entrevista Jefe de Mentoría .....	91
Pauta Entrevista Jefe de Incubación.....	94
Pauta Entrevista Jefa de Plataforma .....	96
Pauta Entrevista Centros Regionales.....	97
Pauta Entrevista Mentor .....	100
Pauta Entrevista Facilitador.....	102
Pauta Entrevista Consultor .....	104
Pauta Focus Group .....	106
Encuesta Emprendedores.....	109

## Capítulo 1: Descripción del Programa

El presente informe se focaliza en la comprensión de los procesos internos del proyecto Acción Impulso (AI) implementado por la organización Acción Emprendedora (AE). Para ello en los siguientes capítulos se realiza una descripción general del contexto en que se inserta AI así como el detalle de su funcionamiento, se describe el perfil del beneficiario del programa, se detalla la implementación de los servicios de AI en sus modalidades semi-presencial y online, y se resumen los principales aprendizajes.

### Emprendimiento juvenil en Chile

#### Distinciones iniciales

Si bien la Asamblea General de las Naciones Unidas define a los jóvenes como las personas entre los 15 y 24 años de edad, cuando se trata de emprendimiento juvenil los estudios relacionados al tema suelen considerar distintos rangos de edades. Algunos consideran joven a un emprendedor menor a 29 (Cho & Honorati, 2014), mientras YBI lo considera menor a 35 años (Ellis & Williams 2011).

En cuanto a la característica de emprendedores ésta se puede subclasificar en dos categorías:

1. Autoempleo. Todos aquellos que generan ingresos por cuenta propia, sin emplear más personas.
2. Empleadores. Aquellos que contratan personas.

#### Contexto del emprendimiento juvenil en Chile

Según INE (2017) el 2,7% de los microemprendedores en Chile tiene entre 15 y 24 años, mientras que el 12,8% tiene entre 25-34 años (ver Tabla 1).

Tabla 1. Microemprendedores según tramo etario 2017

Tramo etario	Número de microemprendedores	Porcentaje
15-24 años	54.625	2,7 %
25-34 años	254.730	12,8 %
35-44 años	369.693	18,6 %
45-54 años	486.277	24,4 %
55-64 años	491.743	24,7 %
65 años o más	335.511	16,8 %

Fuente: INE (2017)

Según *Startup Genome y Telefónica Digital (2012)*, la edad promedio para emprender en Santiago es de 28,4 años, lo cual está por debajo de los principales ecosistemas emprendedores, tales como Silicon Valley (34,12 años), Tel Aviv (36,16 años), Los Ángeles (32,55 años), Nueva York (32,55) o Boston (36,8). Una posible explicación es la alta motivación de los jóvenes chilenos por emprender. Según estudios del *Instituto Nacional de la Juventud (2014)*, uno de cada tres jóvenes desea tener un emprendimiento, y un 41% considera que tiene grandes posibilidades de emprender en las

[mideuc.cl](http://mideuc.cl)

condiciones actuales del país. El 30% de las y los jóvenes declara que ha participado en proyectos comerciales, especialmente aquellos de 25 a 29 años (39%), hombres (34%) y de la Región Metropolitana (34%).

Entre jóvenes, el tipo de emprendimiento dependerá de su tramo de ingresos. Mientras el quintil de menos ingresos suele concentrar una mayor proporción de autoempleados, el quintil más rico concentra una mayor proporción de empleadores. Esta tendencia suele repetirse en la mayoría de países latinoamericanos (OIT, 2016).

### Factores que influyen en el éxito del emprendimiento juvenil

Las características de la persona que emprende influyen en el emprendimiento. Según Valerio, Parton, & Robb (2014), un área de enfoque de la investigación de promoción del emprendimiento es el papel de las mentalidades y habilidades para permitir que las personas reconozcan y aprovechen el espíritu emprendedor. Los autores indican que la educación proporciona a las personas la capacidad cognitiva para hacer coincidir oportunidades empresariales potenciales con sus habilidades y habilidades respectivas. En esta línea, Van der Sluis, Van Praag & Vijverberg (2005) e Isaacs et al. (2007) describen la literatura que relaciona mayores niveles de educación con un mejor desempeño empresarial, así como una mayor tasa de formación empresarial. Estas asociaciones resuenan con una encuesta mundial de empresarios, que citan la mentalidad y las habilidades como una posible limitación para oportunidad y éxito empresarial (Monitor Consulting Group 2012).

Investigación adicional explora si la mentalidad y las habilidades se pueden cultivar, enseñar o transmitir con el propósito de promover el espíritu empresarial (Banco Mundial 2012). Dentro de un debate sobre hasta qué punto el espíritu empresarial puede ser aprendido (Isaacs et al., 2007), un cuerpo de literatura indica que efectivamente aspectos de este pueden aprenderse (Timmons y Spinelli 2004; Henry, Hill y Leitch 2005; Kuratko 2005). Sin embargo, Haase y Lautenschläger (2011) presentan una serie de argumentos indicando que ciertos aspectos no pueden ser aprendidos. En relación a este punto, Akola y Heinonen (2006) separan el "arte" y la "ciencia" del emprendimiento, en el que lo primero (por ejemplo, creatividad, pensamiento innovador) no es enseñable, excepto a través de la experiencia práctica; mientras que el segundo (por ejemplo, negocios y habilidades de gestión) se pueden enseñar. A pesar de esta última posición el Banco Mundial plantea que cuando los sistemas de educación y capacitación incorporan habilidades creativas y emprendedoras en las metodologías de enseñanza, la mentalidad y las habilidades más estrechamente vinculadas al "arte" del emprendimiento son transmisibles (Banco Mundial, 2010)

Según McClelland (1987), existen diez competencias emprendedoras, las cuales se han considerado en diversos programas de apoyo al emprendimiento. Estas competencias son: búsqueda de oportunidades e iniciativa, persistencia, cumplimiento de los compromisos, exigencia de calidad y eficiencia, toma de riesgos calculados, fijación de metas, búsqueda de información, planificación y seguimiento sistemático, persuasión y redes de apoyo, independencia y autoconfianza.

Por otro lado, Zhao, Seibert & Lumpkin (2010) analizan el perfil del emprendedor utilizando el modelo de los cinco grandes factores de personalidad (Goldberg, 1990), y relacionan los rasgos de personalidad de los emprendedores tanto con su intención de emprender como con su desempeño emprendedor, siendo la meticulosidad y apertura a la experiencia los dos rasgos que se relacionan con más fuerza con ambas variables. Al mismo tiempo, identifican que la propensión al riesgo se relaciona con la intención de emprender, pero no con el posterior desempeño.

Sin embargo, además de las características de la persona, también existen factores en el contexto que influyen en el emprendimiento en general. Ellis & Williams (2011) distinguen entre impulsores del emprendimiento (como oportunidades de mercado, o la oportunidad de medios de vida alternativos) y condiciones necesarias para la actividad empresarial. Estos últimos incluyen (i) requisitos básicos (por ejemplo, infraestructura, salud educación primaria, acceso a financiamiento y entorno macroeconómico); ii) condiciones que facilitan la eficiencia del emprendimiento (por ejemplo, educación superior, capacitación y preparación tecnológica); y (iii) aquellos que facilitan la innovación entre los empresarios (por ejemplo, la sofisticación empresarial y la transferencia de investigación y desarrollo).

El Global Entrepreneurship Index 2018 caracteriza la salud de un ecosistema emprendedor calculando 14 componentes. Chile se ubica en el lugar 19 de 137 países, siendo el primero en la región. Estos componentes son: percepción de oportunidades, habilidades emprendedoras, aceptación del riesgo, networking, apoyo cultural, oportunidades de emprendimiento, sector de tecnología, capital humano, competencia, innovación de productos, proceso de innovación, alto crecimiento, internacionalización y capital de riesgo.

Los factores que influyen en el emprendimiento pueden adquirir particularidades cuando se habla de emprendimiento juvenil. Ellis & Williams (2011) consideran que surgen oportunidades y restricciones a partir de los contextos, que son los mismos para todos los emprendedores independiente de si son jóvenes. Sin embargo, es posible que, al ser jóvenes, se deban enfrentar a algunas de esas restricciones en un grado mayor.

White & Kenyon (2007) indican que muchas mujeres y hombres jóvenes enfrentan desafíos propios de su edad: poca experiencia laboral, recursos financieros restringidos, redes de negocios y contactos limitados, escasa exposición a modelos relevantes y discriminación por edad. Los jóvenes a menudo carecen de las habilidades necesarias para desarrollar su idea de negocio, como realizar un análisis de mercado, diferenciar su producto o servicio de la competencia, preparar declaraciones de flujo de caja y contabilidad, y presentar un caso de apoyo financiero.

Similar es lo planeado por Chiguta (2002), quien afirma que, en comparación con los adultos, los jóvenes están en desventaja en las siguientes áreas al momento de emprender:

- enfrentan problemas de acceso a recursos como el capital;
- comienzan sus empresas con niveles más bajos de capital inicial;
- tienen un menor valor de mercado o inventario;
- participan en una gama más limitada de actividades;
- tienden a operar desde hogares o calles (falta de acceso al espacio);
- no aportan experiencia y contactos al negocio, y;
- tienden a confiar en herramientas simples o no tienen ningún equipo.

Sin embargo, considera que el peso relativo de cada una de estas desventajas varía según el nivel de desarrollo del país.

Christensen, J. D. (2010) también identifica dificultades adicionales para el emprendimiento juvenil. Los desafíos típicos son la falta de una cultura empresarial en muchos países; marcos legales y normativos desfavorables para la iniciativa empresarial de los jóvenes; la falta de educación

empresarial en los sistemas educativos formales e informales; la falta de acceso a una financiación asequible en forma de puesta en marcha, inversión o capital de trabajo, y; poco conocimiento y acceso a servicios de desarrollo comercial relevantes y esquemas de apoyo para jóvenes que ya están en el negocio o para aquellos o interesados en seguir una carrera empresarial.

Una señal de las dificultades adicionales para los jóvenes se da en la Unión Europea. Los jóvenes de entre 20 y 30 años están mucho más interesados en el espíritu empresarial que los adultos mayores; sin embargo, solo el 4% de los jóvenes de 15 a 24 años trabajan por cuenta propia, en comparación con el 15% de la población general. La cifra de jóvenes es baja en parte porque los jóvenes tienden a enfrentar mayores obstáculos que los adultos mayores cuando comienzan a trabajar (OECD/European Commission 2012).

### Factores que influyen en las motivaciones de emprender

El empleo independiente no suele ser el primer empleo de los jóvenes. La trayectoria laboral más común es de la escuela al empleo remunerado en el sector informal y de ahí al empleo remunerado en el sector formal, mientras el trabajo por cuenta propia se produce sólo después de haber adquirido habilidades, experiencia y acceso al financiamiento (Cunningham & Salvagno 2011).

Ellis & Williams (2011) proponen que los emprendedores pueden ser emprendedores por necesidad (que tienen pocas o nulas alternativas de generar ingresos), por oportunidad (quien identificó una oportunidad en el mercado y decidió emprender, a pesar de tener la opción de generar ingresos de otra manera), y orientados al crecimiento (aquellos que tienen mayor potencial de crear trabajo).

El Global Entrepreneurship Monitor (Mandakovic & Serey, 2016) estima que en Chile existen más emprendedores motivados por oportunidad que por necesidad, aunque los resultados varían dependiendo de la región. Las regiones de Arica y Parinacota, de O'Higgins del Maule tienen una alta concentración de emprendedores motivados por necesidad, o por motivos mixtos.

Según Ellis & Williams (2011) la literatura señala una marcada diferencia en el potencial de crecimiento entre aquellos emprendedores impulsados por la necesidad y aquellos impulsados por la oportunidad:

- El potencial de crecimiento de las empresas impulsadas por la necesidad es generalmente más bajo que el de las impulsadas por oportunidades. Acs (2006) y Acs et al. (2008) encontraron que el emprendimiento en países con altos niveles de emprendimiento por necesidad tiene un impacto menor en el desarrollo económico que en países donde la oportunidad empresarial es más prevalente. Del mismo modo Llisterri et al. (2006) sostiene que el emprendimiento impulsado por la necesidad tiende a ser frágil, crea poco empleo para otros y sigue siendo pequeño. Según Desai (2009), esto se debe en gran parte a que los que emprenden impulsados por necesidad, buscan evitar los efectos del desempleo y probablemente comenzarán actividades empresariales de subsistencia de baja escala y de poco nivel de habilidad.
- Las empresas impulsadas por oportunidad, por otro lado, tienden a tener una mayor propensión a estar orientadas al crecimiento que las empresas impulsadas por necesidad y, por ende, propenden a crear más empleo. Llisterri et al. (2006), por ejemplo, encontraron que los jóvenes emprendedores que tenían un título universitario eran más propensos a ser emprendedores impulsados por oportunidad y tenían más probabilidades de ser empleadores que aquellos con niveles más bajos de educación, que emprendían impulsados por la necesidad, y que, por lo tanto, tendían a ser trabajadores por cuenta propia solamente.

El que los padres sean emprendedores influye también en el deseo de emprender. El emprendimiento a menudo se transmite de forma intergeneracional, y aquellos cuyos padres son empresarios tienen más probabilidades de trabajar independientemente (Green, 2013).

### Programas de emprendimiento joven ¿Qué ha funcionado?

Cho & Honorati, M. (2014) realizan un meta-análisis de programas de apoyo al emprendimiento en países en vías de desarrollo, el cual presenta una serie de conclusiones muy ricas para entender qué ha funcionado y qué no, en programas de emprendimiento. Los autores identifican que existen programas ejecutados por distintos tipos de instituciones (agencias de gobierno, ONGs, universidades, instituciones financieras o sector privado). Buscan alcanzar resultados en distintos ámbitos que se clasifican en seis categorías: relacionados al mercado del trabajo (por ejemplo horas trabajadas), ingresos (ej: salario emprendedor, utilidades del negocio, aumento en activos), comportamientos financieros (ej: adquisición de créditos o cuentas de ahorro), conocimiento y prácticas de gestión (por ejemplo, llevar registros o separar dinero personal y del negocio), desempeño empresarial (ej: tamaño del negocio, ventas o nivel de inventarios) y actitudes (tales como confianza, optimismo y orientación al riesgo). Estos programas pueden incluir capacitaciones, acceso a financiamiento, consultoría individual, y sus combinaciones.

Cuando quien ejecuta el programa es una institución financiera o banco solo (sin otras organizaciones asociadas) tienen resultados significativamente inferiores que el resto de los ejecutores. En cambio, cuando el ejecutor es una ONG, los resultados son mejores (aunque la relación no es significativa). Cuando el participante es joven (menor a 29 años) tiene significativamente mejores resultados.

Dentro de las distintas categorías de resultados, hay dos donde se genera un mayor impacto: prácticas de gestión (relacionadas con el conocimiento de negocios, innovación, acceso a redes, y prácticas de contabilidad) donde 31.6% de los participantes mejoran vs 1,9% empeoran al 5% de significancia y en actitudes (actitud hacia los negocios, riesgo, toma de decisiones y reserva salarial) donde 25.0% de los participantes mejoran vs 2.0% empeoran al 5% de significancia.

Con respecto al tipo de intervención, aquellas que combinan capacitación (ya sea vocacionales o en negocios) con consultoría individual son los más efectivos. Kluge et al (2016), indican que se presentan mejores resultados en el mercado laboral juvenil cuando la capacitación empresarial se combina con el acceso a servicios financieros y de asesoramiento. Sin embargo, también existen programas que utilizan otro tipo de intervención que también pueden ser beneficiosas. Por ejemplo, el programa “Jóvenes en Acción” (Colombia) se dirigió a jóvenes vulnerables, y sus primeras evaluaciones sugirieron que la capacitación vocacional y de habilidades para la vida combinada con una pasantía en empresas privadas podría ser potencialmente útil también para la promoción del autoempleo (Attanasio et al., 2011; Card et al., 2011).

Ellis & Williams (2011) sugieren que las mejores herramientas de apoyo al emprendimiento varían dependiendo del escenario. Proponen un árbol de decisión para identificar un escenario, y en base a eso se sugieren herramientas adecuadas. En el primer nivel de este árbol se identifica si la economía es impulsada por factores, por eficiencia o por la innovación. En el segundo nivel si es un área en conflicto, post-conflicto, o en paz. Finalmente, si el contexto es rural o urbano. En este sentido, Chile sería parte del escenario 12 (economía impulsada por la eficiencia, en paz y urbana).

Un desafío en programas de emprendimiento es la medición del impacto, por la dificultad de tener grupos control. Steiner, Rojas, & Millán (2010) utilizan la metodología de diferencias en diferencias

mideuc.cl

y propensity score matching para evaluar el programa “Jóvenes Rurales Emprendedores” del SENA (Colombia), que capacitó a jóvenes desempleados entre 16 y 25 años. Dirigido a promover nuevos emprendimientos que permitan atenuar la migración del campo a la ciudad, aumentar la productividad del sector rural y disminuir el desempleo. Descubrieron que la capacitación logró aumentar entre un 13 y 14% la probabilidad de conseguir un empleo. También aumentan los ingresos por hora trabajada. Con respecto al emprendimiento, aumenta entre un 75% y 88% la probabilidad de iniciar un negocio comparado con el grupo de control, y la probabilidad de contratar personas para ese negocio aumenta en un 50%.

### Apoyos especiales al emprendimiento

Existen algunos segmentos de jóvenes que, al enfrentarse a dificultades mayores al momento de emprender, se verían muy beneficiados de recibir apoyo especial.

Las mujeres jóvenes tienen menos probabilidades que los hombres jóvenes de convertirse en empresarios (UNDESA, 2016). A menudo se encuentran en desventaja para acceder a las finanzas y otros servicios para el desarrollo empresarial, especialmente en las zonas rurales. En este contexto, las oportunidades específicas de emprendimiento pueden empoderar a las mujeres jóvenes para generar empleo e ingresos para ellas mismas, y convertirse en creadoras de empleos en sus comunidades. Además, al momento de comenzar su negocio, es probable que mujeres jóvenes se enfrenten a dificultades tales como sentir presión para permanecer en casa, cuidar los hijos o necesitar apoyar financieramente a otros integrantes de la familia (White & Kenyon, 2007). Según el Global Entrepreneurship Monitor (2017), las mujeres presentan una tasa de inicio de negocios menor en un 60 por ciento a la tasa de los hombres.

Personas con discapacidad se enfrentan a barreras adicionales. Sin embargo, es más probable que un joven con discapacidad se autoemplee que uno sin discapacidad porque los discapacitados buscan la flexibilidad que les otorga el autoempleo (Lindsay, 2011).

A menos que haya empleos disponibles, muchos jóvenes en entornos rurales se ven obligados a migrar a entornos urbanos para encontrar empleo. Por lo tanto, la empresa juvenil es un medio importante para desarrollar una comunidad rural sostenible. Muchas comunidades rurales están preocupadas por su acceso a recursos. Por lo tanto, los programas de apoyo a las empresas rurales a menudo intentan vincular e informar a los residentes a servicios de apoyo más amplios. Esto se puede hacer a través de centros de información y apoyo integrales, centros de tecnología de la información o un facilitador comunitario que esté disponible para trabajar con jóvenes para desarrollar sus ideas empresariales (Lindsay, 2011).

Otros grupos que se beneficiarían de un apoyo especial incluyen jóvenes indígenas, jóvenes que ya tienen un negocio, jóvenes estudiantes, y jóvenes desempleados (Lindsay, 2011).

## Contexto del programa

Acción Emprendedora (AE) es una organización no gubernamental sin fines de lucro o "empresa social" establecida en 2002 en Santiago de Chile. Su principal misión es "generar emprendedoras y emprendedores íntegros, dueños de pequeñas empresas consolidadas, con capacidad de crecer, generar empleos, mejorando sus condiciones de vida y las de su entorno" ([www.accionemprendedora.org](http://www.accionemprendedora.org)) y a través del proyecto Acción Impulso (AI), apoyar a jóvenes en situación de vulnerabilidad, y contribuir a combatir las desigualdades y la pobreza promoviendo el desarrollo económico. El proyecto AI es apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Youth Business International (YBI), organización sin fines de lucro que apoyan el emprendimiento juvenil y la Corporación de fomento de la producción (CORFO). En sus inicios, AE sólo entregaba el servicio de formación de emprendedores, situación que cambió cuando años más tarde (2005), la organización gana su primer fondo BID. A partir de ese momento se comienzan a entregar otros servicios, como consultoría y luego incubación (2012). Fue con el fondo del proyecto (AI), también denominado proyecto BID, adjudicado en 2015, que se integra el último servicio de mentoría.

## Descripción del proyecto Acción Impulso

El proyecto AI empieza el año 2015 luego de que AE ganara un fondo BID. El objetivo de dicho proyecto era *"fomentar el espíritu emprendedor, focalizándose en la población joven y bajando el promedio de edad que solía estar entre los 40 años, de manera de descentralizar la oferta. A partir de esto comienzan las plataformas e-learning, i-consulting, i-mentoring (Equipo Central)"*<sup>1</sup>. En este contexto, el BID es el encargado del financiamiento de alrededor un tercio del programa mientras YBI apoya a la organización a implementar la metodología de trabajo, particularmente el modelo de mentoría. Este modelo se basa en gran medida en el modelo desarrollado por YBI y se realizan adaptaciones para poder llevarlo a modalidades semi-presencial y online.

De esta manera, el propósito del proyecto AI es generar un modelo de formación y atención de emprendedores, que sumó a los servicios ya ofrecidos por AE (sensibilización, formación y consultoría), un modelo de mentoría adaptado de YBI y con el objetivo de generar una plataforma de e-learning, e-consulting & e-mentoring que permitiera extender estos servicios a jóvenes de los primeros cuatro quintiles de ingreso. Lo anterior sería complementario al soporte presencial que correspondiente a los servicios que tradicionalmente ha ofrecido AE.

De esta manera, el objetivo de AI es ofrecer básicamente cinco servicios:

- **Sensibilización:** Dar a conocer la misión y servicios de AI
- **Formación:** cursos destinados a que el joven aprenda pueda convertir una idea de negocio en un emprendimiento o que aprenda a administrar su negocio-
- **Consultoría:** asesoría breve, experta y personalizada en temáticas relacionadas a modelo de negocio, marketing, contabilidad y aspectos legales

<sup>1</sup> El detalle metodológico de las entrevistas, focus group y encuestas realizadas se encuentra en el ANEXO METODOLÓGICO

- **Mentoría:** Acompañamiento personalizado de largo plazo (12 meses) con el fin de fortalecer el negocio
- **Incubación:** Acompañamiento integral (asesoría, mentoría y formación) con el fin de desarrollar y hacer crecer el negocio

En cuanto a los requisitos para ser beneficiario del proyecto, este perfil ha cambiado a través del tiempo. Actualmente el emprendedor que puede acceder a los diversos servicios de AI debe tener entre 18 y 35 años, pertenecer a los primeros cuatro quintiles de ingreso (ingreso mensual per cápita inferior a \$352.743), puede o no contar con estudios universitarios y requiere contar con una idea de negocio o un negocio en funcionamiento.

### Ingreso a AI

Para poder llegar a emprendedores jóvenes AE ha generado alianzas con diferentes centros educacionales, como institutos profesionales y centros de formación técnica, además de municipalidades como, por ejemplo, alianzas con DUOC, Instituto La Araucana, Cámara de Comercio, y las municipalidades de Maipú, Puente Alto, La Reina y La Pintana.

Cuando los jóvenes se interesan en alguno de los servicios existen diversos canales de inscripción:

- Sitio web AE
- Redes Sociales
- Eventos de sensibilización
- Ferias de difusión
- Alianzas
- Físicamente en AE

Los participantes del focus group realizado, señalaron que principalmente ingresaron a AE a través de la página web y de la página de Facebook mientras buscaban cómo postular a fondos, instancias de capacitación o apoyo al emprendimiento. Algunos también accedieron a través de la Municipalidad, donde fue presentado el proyecto y se realizaban clases presenciales. Finalmente se señala haber recibido un volante con publicidad de AE en un evento o referencia por parte de un tercero

Todos los emprendedores deben registrarse en el sistema, esto permite identificar de forma directa los usuarios que cumplen o no con el perfil. Al momento de registrarse, el sistema deriva de manera automática al centro de emprendimiento y al área que corresponda, generando con esto un prefiltro de selección (PSR2 modelo de focalización y selección de emprendedores). Asimismo, los jóvenes deben indicar las principales características de su idea de negocio o de su negocio y luego son contactados para partir recibir los servicios.

### Financiamiento

Acción Emprendedora no entrega financiamiento de forma directa a sus emprendedores, excepto cuando ejecuta fondos de CORFO como el SSAF-S, iniciativa del Gobierno para financiar a emprendimientos de innovación social en actividades como: planes de negocios, validación de mercado y pruebas de concepto, certificaciones patentes, empaquetamiento comercial, entre otros. Aunque la organización no cuenta hoy en día con un financiamiento asegurado para el emprendedor, conoce las realidades y las necesidades emprendedoras de un financiamiento para

[mideuc.cl](http://mideuc.cl)

lanzar una idea o potenciarla, es por esto que ofrece distintos servicios que permiten acompañar a los jóvenes en las postulaciones a fondos o en la búsqueda de financiamiento acorde a sus necesidades reales, tales como plataformas de crowdfunding, postulación a fondos públicos y créditos bancarios ( PSR3 informe financiamiento emprendedores).

### Monitoreo

Con el fin de realizar un seguimiento sistemático del programa AE diseñó una metodología de monitoreo y evaluación basada, principalmente, en el sistema OMS (Operating Monitor System), entregado por YBI a AE. Adicionalmente, se diseñaron instancias de recopilación de datos cualitativos a través de focus groups, entrevistas y encuestas.

El sistema OMS es un sistema de manejo de información online que sirve de herramienta de gestión de los beneficiarios del proyecto. El objetivo de este sistema es poder realizar un seguimiento de los indicadores de propósito y de los componentes 3 y 4 referidos en el marco lógico del proyecto con el fin de ir evaluando su avance y resultados. Para ello los beneficiarios deben completar una ficha de postulación y fichas de seguimiento con información personal, referente a su emprendimiento, sus habilidades técnicas y blandas, y los servicios a los que ha accedido.

### Detalle de los servicios ofrecidos en AI

Cada uno de los servicios ofrecidos por AI (Sensibilización Formación, Consultoría, Mentoría e Incubación) es coordinado por un área dentro de la organización y por lo tanto funciona de manera paralela al resto de las áreas, a pesar de que existe un trabajo colaborativo e integral entre ellas. Según

### Sensibilización

A través de la sensibilización AE busca generar un “shock” en el emprendedor participante, ya sea creando conciencia sobre un tema particular o generando una experiencia nueva que le abra las puertas a futuro (canales de venta o redes). Para ello se realizan charlas, talleres, cursos y contenido cercano a las necesidades del emprendimiento juvenil, teniendo un lenguaje cercano que los pueda acercar al mundo del emprendimiento presentándose como una real oportunidad. Para fortalecer la estrategia de sensibilización se utilizan las redes sociales y vocerías, y se potencian las alianzas y campañas gráficas acorde a sus stakeholders (PSR 2 informe sensibilización).

### Formación

#### Definición del servicio

Los cursos de formación son toda aquella instancia formativa que tiene más de 2 sesiones. En este caso, idea de negocio, y gestión de la microempresa, que duran entre 10 a 12 sesiones. La duración específica dependerá de las necesidades que se vean en el curso y de la decisión final del coordinador. Por otro lado, los talleres son aquellas instancias de formación específicas enfocadas en un tema en particular que duran entre 1 y 2 sesiones, y tratan temáticas puntuales de acuerdo a lo que necesite cada emprendedor. Ambas modalidades cuentan con actividades prácticas.

## Objetivos y metas del servicio

Esta área está conformada por seis personas, considerando a los coordinadores de los centros de regiones, un profesional administrativo y una practicante que apoya el área de Santiago.

El área de formación tiene por objetivo apoyar al emprendedor desde la línea formativa *“todo lo que hacemos es desde, con y para el emprendedor, desde ahí es la toma de decisiones, si esto le va a beneficiar al emprendedor, los mecanismos, cómo lo hacemos, pero todo desde el foco puesto ahí. Como área propiamente tal vemos procesos de mejora y creación de cursos y talleres, ahí lo que hacemos es revisar qué cursos y talleres tenemos y cuáles cada centro de emprendimiento ha creado”* (Jefa Formación)

El área de formación funciona como un soporte para las demás áreas *“(…) todos estos talleres que tenemos presenciales, los hacemos abiertos a toda la gente que quiera llegar, pero todo emprendedor que pasa por mentoría, consultoría o incubadora, tiene que pasar por un taller mensual, para ellos y de acuerdo a la necesidad que el consultor o el encargado de incubadora o encargado de mentoría, levantan”* (Jefa Formación). Cada emprendedor puede acceder a más de un taller, según las necesidades que presente mes a mes, siendo este servicio, un servicio extra a los cursos de formación.

En el curso de idea de negocio, el objetivo es “aterrizar” la idea del negocio o el negocio mismo, generando un modelo Canvas (análisis de los aspectos más importantes del negocio identificando aquellos que deben ser trabajado con mayor profundidad) en una sesión final, para poder presentarlo ante un jurado conformado por el facilitador y otros profesionales de AE. Este curso se complementa además con otro tipo de herramientas del área financiera, y de preparación y elaboración de proyectos, que permiten a los emprendedores hacerse una idea real de las cifras con las que podría contar su emprendimiento en término de rentabilidad. Este curso busca que los emprendedores modelen la idea que de su emprendimiento tienen y clarifiquen cuáles son los objetivos que quieren lograr en el corto, mediano y largo plazo, así como aprender cómo lograr estas metas abordando los problemas y desafíos que surjan a lo largo de dichos periodos. Para el curso de gestión de la microempresa, en tanto, el objetivo es utilizar diferentes herramientas de gestión en el negocio, previa identificación de las mismas, con la finalidad de construir un plan de mejoras en el corto plazo. La metodología de clases suele ser participativa y colaborativa y busca que se construya un debate entre los emprendedores a través del trabajo en grupo o en duplas, así como que los emprendedores sean capaces de exponer frente a los demás sin problemas. La participación de la clase busca además formar discusiones sobre la propia experiencia de los emprendedores. Estos cursos se evalúan a través de autoreportes.

En el caso de los talleres (que suelen ser presenciales, aunque han existido talleres transmitidos por streaming), AE evalúa la necesidad de contar con un taller en una temática específica y un facilitador es el encargado de diseñarlo y revisarlo en conjunto con la jefa de área. Los talleres surgieron en parte en respuesta a la dificultad que representaba para algunos emprendedores la extensión de los cursos (aproximadamente 10 sesiones), de manera de hacerlos menos demandantes en tiempo y esfuerzo. Estos talleres buscan fortalecer los contenidos que se entregan en los cursos que son propios del proyecto BID.

Actualmente, los distintos cursos se imparten las modalidades online, semi-presencial y presencial, mientras que los talleres se dan prácticamente en un 100% de manera presencial y en algunas ocasiones son transmitidos vía streaming por redes sociales

### Proceso de selección de facilitadores

Los facilitadores de los cursos son voluntarios y para seleccionarlos se hace una convocatoria abierta por redes sociales, pero suelen llegar gracias al “boca a boca”. También hay centros de emprendimiento que en ocasiones abren sus puertas para que lleguen voluntarios y puedan hacer un lanzamiento y además se realizan alianzas con fundaciones como, por ejemplo, la Fundación Trascender.

Según la jefa de formación, los requisitos principales con los que deben cumplir los facilitadores es contar con motivación, tener ganas de hacer clases a emprendedores vulnerables y querer contribuir con la superación de la pobreza a través de las clases. Además, se solicita que tengan experiencia de más de 4 o 5 años en la temática y que tenga experiencia, no solo que maneje ciertos contenidos “(...) por eso se llama facilitador y no relator o profesor, porque en lo que ayudan es a facilitar las experiencias, los contenidos, el aprendizaje, y es una relación horizontal, no es vertical” (Jefa Formación). Idealmente el facilitador debe contar con estudios, pero no es una condición excluyente. Lo importante es el manejo de la temática específica y el manejo de grupos.

Luego de seleccionar al facilitador el equipo de AE se reúne con él (ella) en persona y se le realiza una entrevista donde se evalúa su motivación para ser facilitador, su currículum, las propuestas que tiene, etc. Cuando son talleres nuevos que no existen, se realiza un plan de trabajo con el voluntario, donde se decide qué se necesita. Luego de esto, se realiza un proceso de inducción, donde se transfieren las metodologías de AE, la importancia del manejo grupal, luego de lo cual se realiza el cierre. No se capacita en términos de contenido, sino que se realiza una inducción de traspaso metodológico de AE. En esta reunión también se le entrega al facilitador un manual donde se indican los contenidos y actividades de todas las sesiones, los cuales ya están diseñados, aunque el facilitador puede realizar observaciones si le parece necesario.

La función del facilitador es preparar la clase y la sala de clases previo al comienzo de esta y enseñar los contenidos propiamente, así como apoyar al emprendedor en su emprendimiento de manera más horizontal. Además de encargarse de la logística de la clase, hay ocasiones en que el facilitador contacta a los emprendedores para ofrecerles tomar el curso. Se busca que todos los meses haya cursos disponibles y que las clases se realicen una vez por semana por aproximadamente 10 sesiones, si el facilitador desea complementar esas 10 sesiones pueden agendar otra clase extra con otro contenido.

El facilitador no sólo se encarga de transmitir los contenidos del curso, sino también de buscar información sobre el mercado al que pertenecen los emprendimientos de sus estudiantes, de manera de entregarles datos actuales de lo que está ocurriendo.

### Formación en regiones

La formación en regiones se hace de la misma manera, pero adaptada a lo local. Únicamente se entregan servicios de manera online y presencial, la modalidad semi-presencial no imparte ya que requiere un alto nivel de coordinación que no es posible realizar por la alta carga laboral de los

[mideuc.cl](http://mideuc.cl)

encargados de regiones. En cuanto al perfil del emprendedor, en regiones éste excede los 35 años y suele estar más cerca de los 45 años y más.

### Reportes

Los estudiantes de los cursos tienen entregables, cada sesión está hecha de manera que el emprendedor vaya haciendo una ruta de trabajo. Ambos cursos tienen presentaciones, una comisión es la encargada de revisar y efectivamente ver el plan de trabajo. Se considera que un emprendedor ha completado un proceso de formación cuando termina el curso con un 75% de aprobación en cualquier de las tres modalidades (presencial, semi-presencial, online). En el formato presencial y semi-presencial se considera asistencia y notas sobre 4 para la aprobación, del curso, mientras que, para formato online, sólo se considera la nota sobre 4. Durante el desarrollo del curso no hay evaluaciones, pero al finalizar cada clase el facilitador pregunta a cada emprendedor si este considera que lo aprendido en la sesión es útil para su negocio y de qué manera, para que así estos puedan llevar a la práctica, según su propia realidad, lo aprendido. Al llegar a la última sesión, los emprendedores que participan de la modalidad presencial deben exponer su proyecto frente a un jurado conformado por 4 profesionales de AE más el facilitador. Estos se ponen en el rol de posibles inversionistas y evalúan el estado del proyecto a partir de la exposición.

El facilitador debe reportar a la jefa de formación después de cada sesión de manera de indicarle presencialmente el avance. También se lleva un libro de clases con la asistencia de los estudiantes.

### Obstaculizadores y facilitadores

Una de las principales dificultades reportadas en relación a los cursos de formación es la extensión de los mismos ya que muchos emprendedores desertan porque no buscan instancias de formación de más de dos sesiones, por lo que 10 o 12 sesiones resulta muy difícil de completar.

En el formato presencial, además, la dificultad para completar el curso se explica también porque el horario en que se realizan no siempre coincide con la disponibilidad de tiempo con la que cuenta el emprendedor. Adicionalmente, el emprendedor joven no siempre tiene claridad en la idea de su negocio y ésta tampoco es estable en el tiempo *“(…) un día estaban totalmente convencidos de sus idea y sin embargo, pasaban tres clases y no volvían más, porque se les ocurrió otro proyecto y adiós. Eso tampoco nosotros podíamos hacer mucho, tampoco los íbamos a obligar a venir a clases, era bien complejo tratar con el perfil.” (Facilitador)*

Adicionalmente, se reportan dificultades para lograr mayor convocatoria a los talleres, ya que los facilitadores, tanto de cursos como talleres indican que es difícil captar la atención de los emprendedores y lograr que estos dediquen determinada cantidad de tiempo a las sesiones, considerando su falta de tiempo y muchas veces motivación por terminar el proceso completo.

Además, ha sido difícil encontrar emprendedores jóvenes que además suelen emprender por necesidad *“Sí creo que hace interesante tener estos tres tipos de modalidad, un abanico distinto, y que fomenta la diversidad del aprendizaje, creo que eso es súper positivo, y también la metodología, ya que fomenta las experiencias y las actividades prácticas. Otro desafío, es que en Chile en general, el mayor porcentaje de emprendimiento está sobre los 35 años, por lo tanto, estamos hablando de que el nicho de participación es bajísimo” (Jefa Formación)*. Las alianzas con otras instituciones han sido clave para aumentar la cantidad de emprendedores que acceden a los servicios de formación,

pero se señala que sin estas sería complejo contar con emprendedores jóvenes que por iniciativa propia lleguen a postular.

Por otro lado, los facilitadores de cursos y talleres mencionan como aspectos positivos del servicio de formación el espacio físico para realizar los cursos presenciales y el hecho de que estos estén estructurados claramente en base a contenidos predeterminados. Asimismo, los facilitadores destacaron que era útil recibir una explicación clara de cuál es el objetivo del taller y el perfil de las personas que asisten a este, y el envío de material bibliográfico sobre emprendimiento que permite contextualizar el trabajo que se realizará.

En cuanto a modificaciones que se podrían realizar al proceso de formación el facilitador de cursos indica que la capacitación podría ser más detallada y contar con mayor estructura, ya que no necesariamente todos los facilitadores cuentan con las mismas herramientas al empezar a hacer los cursos. Además, se señala que se podría entregar información sobre buenas prácticas, no únicamente sobre contenidos (formalizar más el proceso de capacitación). Se sugiere también, estructurar los cursos según el perfil del emprendedor ya que la disposición y necesidades del perfil joven, versus un perfil de emprendedor mayor, no es igual y entregar herramientas más concretas a los emprendedores una vez que haya finalizado su participación en los cursos o talleres, principalmente herramientas tecnológicas o software. También se hace necesario contar con mecanismos de evaluación que vayan más allá de la asistencia y mayor integración del rol que cumple la jefa de formación, se sugiere que ella participe de las clases para que entienda el proceso que se da con los emprendedores, de lo contrario se forma una distancia entre ambos.

## Consultoría

### Definición del servicio

La consultoría se define como una metodología que permite al emprendedor aprender diferentes funciones o herramientas para aplicar en su negocio, siendo su finalidad enseñarle al emprendedor a “hacer las cosas por sí mismo”, recibiendo para ello, el apoyo de un consultor que es un profesional y que le entrega información o conocimiento especializado. Dentro de los temas que se tratan en la consultoría, uno de los más comunes es que el emprendedor no tenga claridad con respecto a su propuesta de valor, por lo que se intenta guiarlo en el proceso de definición de la misma, así como a “aterrizar” la idea de negocio o el negocio en marcha según las posibilidades reales de éste.

### Objetivos y metas del servicio

La consultoría por lo tanto se considera como una instancia a través de la cual un profesional traspasa determinados conocimientos y habilidades a un emprendedor, para que este pueda aplicarlos en su emprendimiento. Cada consultoría cuenta con un plan formativo que establece objetivos, duración, unidades abordadas y número de sesiones. La duración de cada consultoría dependerá de la temática que se aborde y de los objetivos que se hayan planteado para la misma. Se realizan directamente cuando un emprendedor se inscribe en la página web y postula a estas, así como también, cuando un miembro del equipo de AE considera que el emprendedor debe recibir una, luego de que ha accedido a otro servicio previamente, y se reconoce a través de un diagnóstico, que el emprendedor presenta ciertas debilidades en determinadas áreas. Existen tres áreas de consultoría; el área comercial, el área legal y el área de diseño. Cada área cuenta con temáticas específicas:

**Comercial**

Modelo de Negocios  
Segmentos de Clientes.  
Propuesta de Valor  
Presentación Efectiva  
Plan de Negocio  
Plan de Marketing  
Marketing Digital  
Emprendimiento Sustentable  
Costeo y Fijación de Precios  
Postulación a Fondos

**Legal**

Tipo de Sociedades  
Iniciación de Actividades  
Permisos y Patentes  
Registro de Marca

**Diseño**

Identidad de Marca

De todas las temáticas abordadas en las consultorías algunas están más orientadas a apoyar el desarrollo de la idea de negocio de un emprendedor, como es el caso de canvas, segmentación de clientes, propuesta de valor, postulación a fondos, tipo de sociedades, iniciación de actividades e identidad de marca y otras más enfocadas a fortalecer los negocios que ya se encuentran en funcionamiento como plan de marketing, marketing digital, emprendimiento sustentable, entre otras.

Las consultorías permiten que el emprendedor evalúe si su idea o negocio, presenta las condiciones necesarias para desarrollarse en el futuro y establecer un plan de trabajo que sea factible de realizar, considerando el capital y poder de inversión del emprendedor en el tiempo. *“Me desmotivé un poco, pero porque quería ser así no sé, cómo Steve Jobs o algo así de la nada hacer algo, de la nada, entonces ayudaban a aterrizar la idea porque no sé o no tienes idea, como, no soy la mejor del mundo” (Participante 3, Focus Group).*

Las consultorías duran en promedio 6 horas, divididas en sesiones de aproximadamente una hora y media. Si la persona siente que requiere más tiempo, puede volver a postular. El límite de consultorías que se pueden realizar por persona depende de la cantidad de consultores que hay disponible en el momento. Para realizar la convocatoria a los emprendedores se utilizan principalmente las redes sociales y las alianzas con diferentes instituciones.

Los emprendedores valoran que los consultores sean personas jóvenes, que permiten al emprendedor entablar una relación más cercana y de mayor confianza, debido a que hay un lenguaje común que los identifica. Asimismo, los participantes del focus group señalan que les es

más fácil expresar sus ideas e inquietudes a personas jóvenes que a posibles consultores de mayor edad.

Actualmente, la consultoría se realiza en formato presencial, semi-presencial y online. Sin embargo, en estas últimas dos modalidades no se utiliza la plataforma que inicialmente se esperaba diseñar para ello, sino que herramientas alternativas como Skype, Hangout y WhatsApp, entre otros. La modalidad online se realiza utilizando solo los servicios en línea recién descritos, mientras que la modalidad semi-presencial incorpora una sesión presencial.

### Proceso de selección del consultor

Los consultores son predominantemente profesionales o estudiantes y desempeñan esta función como voluntarios. Para el área de diseño, los consultores son alumnos que están realizando su práctica profesional en el área del diseño.

La postulación para ser consultor se realiza a través de la página web de AE. Una vez que el consultor es seleccionado se realiza una reunión donde el consultor explica cuáles son sus motivaciones para participar. En esta entrevista se pregunta cuáles son sus fortalezas y debilidades y qué buscan entregar y obtener con sus consultorías. Luego de esta reunión se realiza una inducción y en esta instancia se le entrega al consultor una carpeta virtual con información sobre qué tipo de consultorías se pueden realizar y se señala cuál es la labor que deben cumplir, así como lo que se espera que aprenda el emprendedor. La capacitación tiene una duración aproximada entre una a dos horas.

El emparejamiento entre consultor y emprendedor, es decir, la asignación de un consultor a un emprendedor determinado, se realiza dependiendo de la experiencia y disponibilidad del consultor y de la necesidad del emprendedor. Si bien el porcentaje de consultorías que no llegan a realizarse ronda el 20% del total de consultorías, se destaca que aquellos que sí asisten a sus citas se comprometen con el proceso que sigue a dicha primera sesión.

### Reportes

El registro de la consultoría también se realiza a través del sistema OMS, donde se cuenta con un listado de los consultores con los que se trabaja. Aquí se cuenta con un auto-reporte de parte del emprendedor al final del proceso. Al finalizar la consultoría, el consultor emite un acta donde se detalla quién es el emprendedor, quién es el consultor y el tema tratado. Esta acta luego se envía al emprendedor, quien debe dar conformidad del acta para que el proceso se considere cerrado, y se envía al encargado en AE de las consultorías.

### Obstaculizadores y facilitadores

En cuanto a cambios a la metodología de consultoría, el consultor indica lograr que esta sea más lúdica y dinámica y que entregue herramientas más concretas como softwares que le permitan al emprendedor aplicar lo que aprende durante la consultoría *“no sacas nada con seguir explicándole, o seguir modificándole su modelo de negocio, su propuesta de valor o seguir enseñándoles cosas si al final lo que necesitan son instrumentos más técnicos, por lo que me han comentado”* (Consultor).

Si bien las consultorías tienen un impacto positivo en los emprendedores, porque les permite ordenarse y cuestionarse el modo de hacer las cosas, falta entregarles otro tipo de herramientas que no se consideran y que permitan continuar desarrollando lo aprendido en las sesiones.

mideuc.cl

Situación que podría ser complementada con el servicio de formación a través de cursos y talleres y que da cuenta de las ventajas de contar con un flujo de servicios donde cada uno de estos esté ligado con el otro y, por lo tanto, entregue herramientas que un servicio por sí mismo no siempre puede entregar.

También el jefe de consultoría menciona como una dificultad el compromiso de los consultores que al ser voluntarios no siempre disponen de un horario fijo en el cual se puedan asignar las consultorías, lo que implica mayores esfuerzos de coordinación del servicio. Mientras que el consultor, señala como dificultad el compromiso por parte de los propios emprendedores, a quienes se les dificulta hacer seguimiento una vez que han finalizado su participación en las consultorías.

## Mentoría

### Definición del servicio

El programa de mentoría comenzó a implementarse en su formato presencial en el mes de julio del año 2015 en el marco del proyecto AI. La principal finalidad del programa es empoderar y potenciar habilidades de jóvenes emprendedores para que puedan desarrollarse personal y profesionalmente, a través del apoyo de un mentor experto. (PSR4\_Informe\_Mentoria\_Presencial). Como se señaló previamente, este era un servicio que no otorgaba tradicionalmente AE y cuyo diseño fue adaptado de la metodología utilizada por YBI quienes apoyaron su desarrollo en AE.

### Objetivos y metas del servicio

Este servicio se define principalmente como un acompañamiento que busca inspirar a emprendedores que suelen encontrarse muy solos en su emprendimiento, ya que no cuentan con quién tomar decisiones. El foco está en ir generando redes a partir de la relación con el mentor, en ayudar a los jóvenes a desarrollar sus habilidades y conocimientos, apoyándolo e inspirándolo, poniendo el foco más en el emprendedor que en su negocio. *“Muchas veces puede que fracase también el emprendimiento a través del tiempo en el programa de mentoría, pero bueno, esperamos que salgan con más herramientas, que quizás en el futuro pueda tomar otra relación de mentoría o lanzar otro emprendimiento” (Jefe Mentoría).* Se busca que los emprendedores sean autosuficientes y puedan vivir de su emprendimiento.

Actualmente hay alrededor de 60 relaciones activas. Todos los meses se forman alrededor de 10 relaciones algunas de las cuales fallan. En cuanto al año en que se realizaron mayor número de mentorías *“quizás el año pasado que tuvo un equipo bien formado, que había 2 personas a cargo del área de mentoría, y quizás claro, ahí podían tener más capacidad de abarcar más relaciones de mentoría y poder formar muchas más relaciones” (Jefe Mentoría).*

Además de coordinar y hacer seguimiento a las mentorías que se encuentran en funcionamiento, el área de mentoría se encarga de los eventos de fidelización que se hacen durante el año, tanto para mentores como emprendedores, de manera de poder ir retroalimentándolos con nuevas técnicas y compartir experiencias, generando redes entre otros mentores o emprendedores.

El trabajo inicial del mentor es realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el emprendedor, como, por ejemplo, si está formalizado su negocio, qué tipo de servicio entrega o qué producto vende, cuál es el mercado al cual se quiere proyectar, etc. Luego de esto, se diseña una estrategia de trabajo. Cada mentor organiza las sesiones con el emprendedor y el trabajo a realizar con este de manera personal, según las necesidades del emprendedor, y según su propia metodología de trabajo. La finalidad de la mentoría según uno de los mentores es transmitir la experiencia propia al emprendedor, de manera que ellos puedan aprender de los errores cometidos por el propio mentor, en su propio proceso de emprendimiento *“es gente que trae el negocio listo, no es que uno “oh, yo soy...” no, es gente que trae el negocio listo y que uno le va dando las directrices que siente que tiene que llevar el negocio”* (Mentor). La mentoría es un acompañamiento que va más allá del mismo emprendimiento, es un apoyo personal para que el emprendedor pueda desarrollar otras herramientas y habilidades personales y cuente con una red de contacto que potencie su emprendimiento. El acompañamiento del mentor dura un año y se espera que por lo menos una vez al mes se reúna con el emprendedor, en reuniones que duran entre 2 y 4 horas.

El compromiso es trabajar en base a desafíos o tareas. *“Teníamos, por ejemplo, emprendedores y mentores que se juntaban por ejemplo al principio una vez a la semana, para conocerse bien, y después ya lo soltaba. La idea de la metodología que es bien libre porque finalmente depende del desarrollo del emprendedor, no es que haya un plan de trabajo, porque había emprendedores que decían “quiero mejorar mi confianza” “quiero tener redes de contacto” entonces había desafíos muy poco estructurables. La estructura sí que tenía era de que no hubiese reunión sin un desafío, entonces yo te doy una tarea para la siguiente y a partir del cumplimiento, del avance, o lo que fuera, ahí nos juntábamos, si no pasaba nada, no tenía sentido juntarse, y si una reunión no deja desafíos para la siguiente, bueno, qué vamos a hacer. Entonces esa es la gran estructura, dejar tareas.”* (Equipo Central).

En un comienzo fue necesario realizar talleres de nivelación para los emprendedores, porque estos ingresaban directo al servicio mentoría, cuando en todo el resto de los países era necesario pasar por una etapa previa de formación. *“Acá no podías llegar directamente a mentoría, entonces, cachábamos que conociendo a los chiquillos algunos no conocían Excel, o no sabían lo que era flujo de caja, entonces formalizarme, para qué. Entonces había mentores que te decían “oye, yo no voy a trabajar con un negocio ilegal” entonces ahí, claro, nacieron estos talleres de nivelación, que eran bien, bien cortitos”* (Equipo Central). Estos talleres se realizaban en los primeros años del programa para nivelar a los emprendedores en relación a conocimientos comerciales, principalmente, pero eventualmente dejaron de realizarse debido a las exigencias de las metas. Producto de lo cual, en conjunto con al área de formación, se decidió realizar de manera paralela a la mentoría, talleres mensuales voluntarios que les permiten a los emprendedores contar constantemente con instancias de formación que complementan sus mentorías.

En la primera reunión entre mentor y mentoreado se establecen las reglas y límites que va a tener la relación. Cada uno prepara algo que quiera contarle al otro de su vida o de su emprendimiento. Se establece también la frecuencia con la que se van a juntar (se exige una vez al mes mínimo), y el mentor le expresa al emprendedor los temas en que puede aportarle. Durante el año de la mentoría se realizan también talleres de formación que se coordinan con el área de formación, estos talleres se preparan en base a las necesidades que se levantan en las reuniones. No hay un servicio específico que se le pide al mentor que entregue al emprendedor, ya que este depende de las

necesidades específicas del emprendedor y su negocio (puede ser estrategia de marketing, una estrategia de ventas, modelos de negocio, etc.).

Actualmente el servicio de mentoría se ofrece en las modalidades presenciales, semi-presencial y online. Si bien la propuesta inicial de AI contemplaba contar con una plataforma de e-mentoring que permitiera dar el servicio en modalidad semi-presencial y online, esta plataforma aún no está operativa, por lo que, a partir del año 2017, de igual manera se comenzaron a ofrecer dichos servicios utilizando herramientas alternativas como como Skype, Hangout y WhatsApp, entre otros. Una de las principales dificultades que se ha encontrado en este proceso ha sido adaptar el modelo de mentoría YBI al sistema online, no así el presencial, en que se pueden seguir manteniendo algunos hitos de la relación de manera presencial.

### Proceso de selección de mentores

Los mentores son reclutados por el jefe de mentoría, a través de campañas de voluntariado que buscan justamente captar posibles mentores a través de charlas y convocatorias abiertas en redes sociales. Asimismo, se han realizado nexos con universidades para sensibilizar a profesionales que eventualmente podrían ser mentores. Hay mentores que provienen de otras instituciones, como, por ejemplo, New Field (consultora que presta servicios de coaching, principalmente), con quien se tiene una alianza, y que se contactan con AE para participar como voluntarios. Estos profesionales cuentan con formación de coaching, la que pueden utilizar como recurso en el proceso de mentoría.

La selección de mentores se realiza a través de entrevistas individuales que llevan a cabo los consultores en mentorías. A cada mentor y emprendedor se le realiza un perfil para poder tener en cuenta al momento de realizar el emparejamiento que incluye experiencia, hobby, intereses, debilidades, fortalezas, entre otras características y el mentor debe indicar cuál es su motivación para participar del programa y apoyar profesionalmente a un emprendedor.

Para que un mentor pueda acceder a AE se evalúa que tenga por lo menos 5 años de experiencia trabajando en emprendimiento o en alguna área afín al emprendimiento, si el candidato tiene menos de cinco años de experiencia, lo más probable es que se derive a las áreas de Consultoría o Formación. También se evalúan características personales, como su motivación para trabajar con emprendedores jóvenes. El rango de edad es muy variado (entre 30 y 60 años), y el promedio suele estar más cercano a los 40-50 años. La formación profesional del mentor puede ser un referente, pero no funciona como requisito.

La capacitación de los mentores dura alrededor de 4 horas y en ella se le transmite al mentor el modelo de mentoría, se le enseñan técnicas para facilitar la mentoría, el desarrollo de habilidades y tips para facilitar su tarea como mentor. Se busca que los mentores tengan claras las etapas del proceso, que son principalmente tres: crear un vínculo, establecer la relación que dura un año, y ponerle fin en una promoción al final del año. En la formación de mentores se subraya que es importante que la mentoría sea un proceso acotado en el tiempo, de manera que no provoque dependencia por parte del emprendedor, *“hay una frontera que hay que cuidar digamos, no involucrarse más allá de lo recomendable, en beneficio del propio emprendedor, si no le haces un flaco favor, le generas una dependencia y al final no se consigue el objetivo que se buscaba.”* (Mentor). La información que se entrega al mentor al momento de la capacitación no sólo señala cómo este debe comportarse sino también aquello que no debe hacer. Lo que se busca con esto es

apoyar al emprendedor para que este eventualmente pueda tomar por sí mismo las decisiones en base a la confianza y a las herramientas que adquirió con el mentor.

### Proceso de selección de emprendedores

La selección de los emprendedores para participar de los servicios de Mentoría se hace de manera automática a través del filtro de la plataforma, cuando el emprendedor llena el formulario e indica sus ingresos. Luego de ese filtro se realiza una entrevista con el emprendedor que más tarde permitirá realizar el emparejamiento con el mentor. En esta primera entrevista al emprendedor se le pregunta por la etapa en la que está su emprendimiento, de manera de saber cuán avanzando está y cuáles son las necesidades de este, así como también preguntas más bien personales que den cuenta sus características, gustos y aptitudes.

### Emparejamiento

Un aspecto clave de la metodología YBI, y que se ha incorporado en el modelo utilizado en el proyecto AI, es el matching o emparejamiento entre mentor y mentoreado. Básicamente, a través de este proceso se busca el mejor ajuste entre las características del mentor y del emprendedor y su negocio. Para ello se realizan entrevistas individuales y si bien se siguen algunos criterios entregados por YBI (como por ejemplo considerar las características de personalidad de mentor y mentoreado, la experiencia y habilidades del mentor, los intereses de ambos, y el sector en que se desarrolla el negocio y la ubicación geográfica de ambos), este se define como un proceso más bien artesanal, uno a uno, en el que se deben considerar las características del mentor y el emprendedor para formar una relación. Existen lineamientos generales, pero no es un proceso estandarizado, y es el jefe de mentoría, en ocasiones en conjunto con la gerente de operaciones, quienes van haciendo este match entre los mentores disponibles y los emprendedores que postulan a una mentoría.

De acuerdo a los entrevistados, no sólo son importantes las características del negocio, sino que también las necesidades y características de personalidad de ambos participantes que permitan proyectar una relación que funcione. Así lo señala un miembro del equipo central *“(...) si es que el mentor tiene una personalidad muy avasalladora y el emprendedor es más pollito lo puede pasar a llevar, entonces quizás no sea una buena mezcla, como que hay que tener muchas consideraciones personales también, que uno ve entre la entrevista y entre la formación” (Equipo Central)*. Se consideran por tanto distintas características *“(...) desde la compatibilidad de la Industria, el feeling que tú podías ver con ellos, desde los hobbies, o sea era una entrevista muy completa, personal, hobby, familia, para ver otros criterios de emparejamiento que no tuviera nada que ver con el emprendimiento, teníamos algunos mentores, por ejemplo, que pedían estrictamente, o sea, yo trabajo en retail, méteme con un artista, eso lo pedían, sácame de lo mío. El complemento perfecto que podría ser en cuello y corbata con este artesano, artesano de la calle, y lo podía ordenar” (Equipo Central)*.

### Mentoría en regiones

Las mentorías en regiones se hacen de la misma forma ya que tienen el mismo formato que en Santiago, pero suelen llevarse a cabo mayor cantidad de mentorías presenciales. Si se requirieran online, se trabaja desde Santiago ya que este formato no está habilitado en regiones.

## Reportes

Los emprendedores que participan en las mentorías deben entregar reportes mensuales de sus relaciones, donde indican el objetivo que trataron en la reunión, cuáles son las metas que se plantearon para la próxima reunión, en el corto o largo plazo, el monto de ventas de su negocio, si aumentaron ventas, etc. Adicionalmente, se realiza un seguimiento vía telefónica de manera mensual o cada dos meses. Adicionalmente, a través de correo electrónico para ver cómo va su proceso de mentoría. A los mentores no se les solicita ningún reporte de estado, este no está considerado dentro de la metodología YBI. Sin embargo, desde AE se tiene constante contacto con los mentores para saber cómo va la relación desde su perspectiva.

Cuando se han cumplido 6 meses desde el inicio de la mentoría se realiza una reunión de seguimiento en AE con el mentor y el emprendedor, donde se entrega un feedback respecto a cómo van a continuar los siguientes 6 meses que quedan de relación. Al final del año se hace una reunión de cierre. Para que la mentoría se considere exitosa, debe haber un avance en la idea o en el emprendimiento en sí desde que se comenzó a trabajar. También se evalúa el ámbito personal y las herramientas que adquirió el emprendedor.

## Obstaculizadores y facilitadores

Si bien el modelo de mentoría ha sido una incorporación novedosa dentro de AE que aporta un apoyo mucho más integral a los jóvenes emprendedores, la implementación de este modelo no ha estado exento de dificultades.

Una primera dificultad ha sido general pero que ha repercutido principalmente en el servicio de mentoría, ha sido poner en marcha este servicio en su formato semi-presencial y online. Si bien el objetivo inicial del programa era contar con una plataforma de e-mentoring, esto no ha sido posible por distintas razones. Por una parte, la habilitación de la plataforma en términos técnicos ha sido problemática, y por otra, la adaptación de la metodología YBI al formato online no ha sido fácil. Esta metodología está diseñada para un formato presencial, por lo que, particularmente la adaptación de los procesos de formación de emprendedores y mentores ha dificultado contar con este servicio de la manera que se había diseñado inicialmente.

Por otra parte, el seguimiento de la relación entre el emprendedor y el mentor aparece como un factor crucial en su mantención en el tiempo, por lo que la falta de un seguimiento más estructurado o las dificultades que pueden haber para realizar ese seguimiento ponen en peligro el proceso que se está llevando a cabo. Actualmente, gran parte del peso del seguimiento está puesto en que los emprendedores completen los reportes mensuales, pero si esta acción falla no existe un modelo o estructura de seguimiento que pueda suplir esa información *“Si se pierde el seguimiento mucho tiempo o no haces un seguimiento bueno, lo más probable es que también puede que se caiga una relación por ese motivo, entonces claro, hay veces que, puede ser muy motivador el emprendedor y puedan llevar la relación durante el año en el fondo y quizás sin tanto seguimiento vaya a funcionar bien, pero hay una relación que el emprendedor que quizás es más desmotivado, ahí también es importante el seguimiento y el apoyo que uno vaya haciendo como coordinador para que puedan seguir esta relación, es como lo más clave de la mentoría, yo creo que es el seguimiento que se les puede hacer y se les va a ir haciendo durante el año, si no, claro el porcentaje de relaciones que se*

*caigan pueden ser un poco más”(Jefe Mentoría).* En esta línea, algunos de los mentores entrevistados señalan que ellos podrían tener un rol más activo en el seguimiento del proceso.

De acuerdo a AE (PSR6 Mentoría P, SP y O 2017) un tercer factor que puede dificultar la implementación de los procesos de mentoría en el formato YBI que con actualmente se trabaja en el proyecto AI, es la divulgad de extenderlo a un formato masivo. La metodología YBI es muy personalizada, lo que implica un trabajo intenso desde la organización. De acuerdo a YBI un coordinador de mentoría debería tener a su cargo 40 relaciones anuales, lo que implicaría aumentar de manera significativa el número de coordinadores que deberían manejar un sistema masivo de mentoría.

Dentro de los factores que se podrían modificar en el servicio de mentoría, algunos entrevistados mencionan que sería necesario contar con una red de contactos entre los mismo mentoreados que les permita conocerse y aprovechar los servicios que otros emprendedores entregan.

En cuanto a facilitadores del proceso de implementación del servicio, se menciona el proceso de captación y formación de mentores, quienes suelen ser personas motivadas y con experiencia que tienen ganas de transmitir ese conocimiento a personas jóvenes.

## **Incubadora**

### **Definición del servicio**

La incubación es el servicio más completo de AE y se define como un proceso de acompañamiento al emprendedor que ya cuenta con un negocio en funcionamiento y que presenta potencial de crecer en el tiempo a través de consultorías en las tres áreas (comercial, legal y diseño) con el objetivo de lograr aumento de ventas, canales de comercialización y obtención de fondos, entre otros.

### **Objetivos y metas del servicio**

La incubadora, a diferencia de los otros servicios que se ofrecen dentro del proyecto AI, no se enfoca exclusivamente en el perfil de emprendedor joven, ya que se rige por lineamientos de CORFO, sin embargo, dentro de sus beneficiarios también se encuentran jóvenes con el perfil BID. Adicionalmente, existe un grupo de jóvenes que proviene del servicio de mentoría y que han podido acceder a una modificación del modelo tradicional de incubación. De esta manera, se cuenta con dos modelos de incubación: la incubación tradicional, financiada por CORFO, en la que puede o no haber incubados jóvenes. Este modelo focaliza en personas cuyo emprendimiento tiene un factor innovador o potencial de crecimiento suficientes. Por otra parte, a partir del año 2017 se implementó el modelo de incubación joven, para jóvenes provenientes de las mentorías cuyos emprendimientos no cumplen con el perfil de innovación y crecimiento antes descritos para CORFO. Mientras la incubación tradicional dura 12 meses, el servicio de incubación joven ha sido diseñado para dar una asesoría durante 6 meses.

Considerando que no se le entrega financiamiento a los emprendedores, el foco de la incubadora ha sido entregarles herramientas para que aumenten sus ventas y ponerlos en canales de comercialización. Para el caso de los emprendedores que han postulado a algún fondo y no han sido seleccionados, se les ofrece apoyo en esa área y a partir de ahí se les incentiva a participar de AE.

[mideuc.cl](http://mideuc.cl)

También hay otros emprendedores que llegan a través de otro servicio que estén tomando, por referencia de otro emprendedor, o porque están en conocimiento de un emprendimiento específico que fue incubado en AE.

En la búsqueda de apoyar la apertura de canales de comercialización, AE ha realizado convenios con distintos organismos, *“por ejemplo, ya hemos conversado con Mercado Ripley, también estamos conversando con Lineo, donde está la posibilidad de que los emprendedores tengan su propia tienda virtual. Hoy día nosotros estamos desarrollando nuestra propia tienda virtual, que deberíamos lanzarla en poco tiempo más, ya estamos subiendo los productos, entonces ahí hay otro canal de comercialización y lo otro es salir a buscar tiendas pequeñas, hay muchos emprendedores que quizás no van a poder entrar al retail, por capacidad de producción, porque no les interesa, porque son muy altos los costos, pero podría entrar a pequeñas tiendas, a pequeños negocios, y ampliar un poco más su rango de ventas” (Jefe Incubación).*

A partir del año 2017, y como complemento al servicio de incubación, se implementó la realización de talleres a los incubados en temáticas relevantes para ellos como ventas, contabilidad, marketing digital, coaching y habilidades personales.

### Proceso de selección de emprendimientos

El proceso de incubación tradicional comienza con un proceso de convocatoria que se hace por redes sociales, así como también a través de las alianzas que se tienen con distintas entidades (universidades, cámara de comercio, Pro Pyme, consultoras, etc.). Para realizar el proceso de selección en la incubadora se realizan dos llamados al año.

Existe un formulario de inscripción que está en la página web donde los emprendedores completan sus datos personales y temas relacionados con sus modelos de negocios. De ellos se seleccionan aproximadamente 25 emprendedores por ciudad. Luego se realiza una charla informativa para establecer cobros (en el caso de incubación CORFO se cobran porcentajes de aumento de ventas dentro del proceso de incubación por abrir canales de comercialización y porcentaje de levantamiento de capital privado) y para indicar cuál es el proceso de incubación. Para el caso de los emprendedores CORFO, después de esta primera etapa los emprendedores pasan a un taller de pitch y a un taller de modelo de negocio, luego de lo cual presentan un pitch frente a un jurado compuesto por la gerente de operaciones e incubación, además de algún director, algún mentor y algún emprendedor que haya pasado por la incubadora. Luego de esta presentación se selecciona a los emprendedores que ingresarán a la incubación. Los criterios de selección de los emprendimientos CORFO son avance del negocio, grado de innovación, potencial de crecimiento y equipo emprendedor. Para los emprendedores de la incubación joven, los criterios de selección son ser parte del Programa de Mentoría AE, tener entre 18 y 35 años, estar dentro de los primeros cuatro quintiles de ingreso, tener ventas y potencial de crecimiento y un buen historial con AE. Esta última incubación se centra más en el proceso de mentoría que la incubación CORFO, ya que surge a partir de ésta.

Una vez que los emprendedores ya son seleccionados, se realizan los diagnósticos en cada una de las áreas de consultoría (comercial, legal y diseño), se realiza la entrevista de mentoría, luego la formación de mentoría, el match con el mentor, y durante todos los meses se va realizando un taller también.

### Incubación en regiones

En regiones se realizan reuniones semanales entre el jefe de incubación y los encargados de los centros para revisar las tareas que se van realizando y para coordinar las convocatorias a los emprendedores. Las reuniones se utilizan también para resolver dificultades, debido a que Santiago cuenta con mayores recursos y redes que las regiones. Más que un proceso de supervisión de los centros, se realiza un trabajo en conjunto a través de compromisos y de objetivos que se van estableciendo. Dichas reuniones se realizan tanto por Skype como por teléfono, en conjunto entre los tres coordinadores.

### Reportes

En el proceso de incubación se realiza monitoreo en relación a las ventas, capital levantado, números de trabajadores y estado del emprendimiento. Una vez terminado el proceso de incubación se realiza un seguimiento cada seis meses hasta 48 meses de terminado el proceso (80% aproximadamente contesta). Hay emprendedores que son solo BID y otros sólo CORFO, pero hay otros emprendedores que cumplen ambos perfiles (No hay registros posteriores de los emprendedores BID, sólo de CORFO porque la incubación BID lleva poco tiempo implementándose).

No existe un reporte cuantitativo tan estructurado, sólo se sabe cómo va el emprendedor a través de la información que va entregando a través de las consultorías o los talleres, etc. En incubación en general no hay una evaluación bien definida de lo que se hizo. Los coordinadores en regiones van subiendo a un drive la información relevante, esta información se revisa para poder presentarla a CORFO (Ventas). Además de la información del drive se cuenta con la caracterización del proyecto y, las actividades que se han realizado.

### Obstaculizadores y facilitadores

Una primera dificultad en la implementación de la incubación dice relación con el tema de ventas. En AE no se cuenta con un equipo de profesionales especializado en ventas y levantamiento de capital que pueda entregar directamente un servicio de este tipo a los emprendedores, por lo que el área de incubación debe estar constantemente en la búsqueda de dichos profesionales. Si bien los mentores y facilitadores aportan a este objetivo, algunos de los entrevistados mencionan la necesidad de contar con un equipo más estable.

En segundo lugar, se presenta la dificultad de participar en ciertos sectores, como es el caso del retail. Existen emprendimientos que se beneficiarían de expandir sus ventas y ampliar sus canales de comercialización, pero suele ser un proceso complejo el intentar contar con soporte de parte de estos sectores. Finalmente, existe consenso entre los entrevistados que es una no contar con un centro presencial en Concepción ya que implica realizar todo el trabajo desde Coronel.

### Centros en regiones

Actualmente existen cuatro centros de AE que están operativos, a saber: Santiago, Valparaíso, Coronel y Santa Bárbara, además de un centro satélite en Concepción, sin presencia física, pero con una consultora que viaja dos veces a la semana para tener operaciones allí. Santa Bárbara tiene poca implementación del programa AI ya que, según la encargada del centro, se trabaja con un perfil de emprendedor más vulnerable. Inicialmente AE también contaba con centros en Concepción, Antofagasta e Isla de Pascua, pero estos se han cerrado por diferentes motivos. Concepción se cerró

porque el 50% del financiamiento lo cubría el mismo mandante que cubría a Coronel y Santa Bárbara y éste tomo la decisión de que dicho centro no tenía mucha operación en Concepción y dejó de financiarlo. En Antofagasta, el financiamiento provenía de la fundación Minera Escondida y eventualmente se terminó (no reportaba muchos números), situación similar a Isla de Pascua. Allí siempre había algún proyecto CORFO que financiaba y mantenía funcionando al centro, pero debido a la necesidad constante de co-financiamiento, con el que no se contaba y que debía provenir de AE, se decidió no continuar con operaciones allí.

Estos centros replicaban lo que se hacía en Santiago *“la diferencia del trabajo que se hacía, por ejemplo, en Coronel, en Santa Bárbara o en la isla era netamente por la territorialidad, la operación era un poco distinta porque ellos iban a ver a la emprendedores. No sé, por ejemplo, en Santa Bárbara la oficina cuenta con 2 transportes, no existe eso en ninguna otra porque lo emprendedores están a una hora o dos horas de distancia, se les va a buscar” (Equipo Central).*

Actualmente, los centros que concentran la mayor parte de emprendedores son Santiago y Valparaíso. Concepción también contaba con una fuerte presencia, pero al acabarse el financiamiento se decidió que el centro de Coronel podía operar junto a Concepción. Si bien la meta de regionalización estaba considerada desde el inicio, lo que se está trabajando actualmente es que las plataformas lleguen a otras ciudades. El centro de Valparaíso es el que tiene más presencia de proyecto BID aunque también trabaja con otros proyectos.

Se considera que una dificultad con la que se han encontrado los centros es el poco apoyo presencial que reciben de la oficina central. Pero actualmente se está buscando cambiar esto, de manera de realizar viajes mensuales a los centros de regiones. *“Como que de repente se daba mucho eso, que los dejaban muy solos y que finalmente se sentían del mandante más que de Acción emprendedora” (Equipo Central).*

## Centro de Valparaíso

El centro de Valparaíso está formado por 5 profesionales dentro de los cuales está el coordinador de mentoría, coordinador de formación y difusión de eventos, coordinador administrativo y coordinadora de incubación y consultoría. El centro implementa el proyecto BID, pero también cuenta con otros proyectos como incubadora de negocio de CORFO, un proyecto del Ministerio de Desarrollo Social, denominado "Chile de todas y todos", en el cual también se trabaja el emprendimiento juvenil, pero implementando talleres en liceos técnicos de desarrollo de idea de negocios, micro empresa e incorporando marketing digital.

En el área de formación se desarrollan los dos cursos del proyecto BID, idea de negocios y gestión de la microempresa y otros cursos más específicos como contabilidad digital, marketing digital avanzado, plataforma e-commerce, técnicas de ventas, taller de exportación, etc. Todos los cursos se realizan de manera presencial. Los talleres online que se han realizado se han gestionado desde Santiago. Los facilitadores de los cursos BID suelen ser voluntarios.

Asimismo, se realizan mentorías y consultorías de manera semi presencial, presencial y online. Los mentores se reclutan a través de convocatorias voluntarias y los emprendedores que participan de

mideuc.cl

las mentorías se reclutan a través de redes sociales, pero también a través de bases de datos. En el último año se han capacitado aproximadamente 30 -35 mentores *“nuestro balance es por lo menos tener más mentores capacitados, que emprendedores que (usen) un servicio de mentoría.” (Centro Regional)* (Sólo se trabaja el servicio de mentoría para BID).

Para las consultorías la convocatoria también es a través de redes sociales y a través del trabajo con municipalidades. Desde el año pasado se está trabajando más con la modalidad semipresencial. La consultoría online es más débil, no es el fuerte de la región, porque los emprendedores prefieren un servicio que sea presencial para aprender.

El perfil de emprendedor con que trabaja este centro suele ser más adulto joven. En opinión del equipo regional, el emprendedor entre 18 y 25 no tiene un nivel de compromiso tan alto como aquellos más cercanos a los 35 años. *“Cuando hay postulaciones a fondos, nosotros hacemos consultorías comerciales, pero de postulación a fondos. Que eso implica 3 sesiones, trabajando 6 horas. Pero hay emprendedores que, si vuelven a retomar estas consultorías, de hecho, nos pasó con un emprendedor que estuvo... depende mucho de la motivación del emprendedor, entonces (...) que sí volvió, le hicimos como 8 consultorías, de distintas horas, varias sesiones, pero creo que es más de la necesidad de cada joven que nos busque nuevamente” (Centro Regional).*

El seguimiento de las mentorías es mensual y en ocasiones quincenal para saber cómo va la relación del emprendedor con el mentor y viceversa. Se realizan actas de reunión que son revisadas por el coordinador de mentoría, quien sube la información a un drive, que luego es revisado por el jefe de mentoría en Santiago y la gerenta de operaciones. Como actividades de sensibilización se realizan charlas informativas y seminarios.

En cuanto a la oferta de formación entregada por el centro de Valparaíso, los encargados sostienen que los emprendedores buscan cursos que estén más actualizados y que traten temáticas más específicas de emprendimiento, por lo que los dos cursos que ofrece el proyecto no siempre son una oferta atractiva. Para responder a estas necesidades se ha trabajado con talleres abiertos a la comunidad en los que se espera puedan participar personas con diferentes perfiles.

Tanto la incubadora (hay incubadora CORFO y BID) como la mentoría tienen como requisito que el emprendimiento ya esté en marcha, a diferencia de consultoría y formación donde se reciben ideas de negocios *“(...) nosotros somos de las pocas instituciones que estamos recibiendo ideas de negocios y eso igual como institución nos fortalece. Porque (...) en incubadora el trabajo es mucho más específico, mucho más tecnológico, creativo, entonces nosotros igual somos la ONG que sí le damos la oportunidad al que viene con ideas de negocios” (Centro Regional).* El servicio de incubadora recibe aproximadamente 5 incubados por semestre. Al formarse una relación más cercana entre incubados y AE, estos siguen teniendo contacto con las actividades que realiza la organización, aunque el servicio que se les entregó se haya realizado en años anteriores. Estos emprendedores, suelen corresponder más a un perfil universitario.

## Centro de Santa Bárbara y Quilaco

En el centro de Santa Bárbara y Quilaco con 6 funcionarios dentro de los cuales se encuentra la ejecutiva de observación, ejecutiva de incubación, ejecutivo de proyecto o ejecutivo comercial, una asistente administrativa y un encargado de mantención. La implementación del Proyecto AI no es su principal actividad. Si bien se han adaptado algunas metodologías, el principal mandante del centro es Colbún, quien aporta el 100% del financiamiento, por lo que sus acciones responden a las directrices señaladas por Colbún y no por la oficina de AE en Santiago. Esto implica la implementación de programas diferentes en la región en comparación con lo que se hace en Santiago, a pesar de lo cual, el área de formación coincide con lo que se realiza en AE, a través de los cursos y talleres que se entregan a la comunidad.

El perfil de los emprendedores que llegan al centro suelen ser personas mayores a 45 años, los negocios principalmente son de subsistencia, en el área gastronómica (elaboración de empanadas, tortilla, mote con huesillo) y en su mayoría son mujeres de niveles educacionales básicos. El perfil joven que llegó el año pasado fue una excepción.

En cuanto a programas, el centro tiene un programa denominado Incuba Turismo (distinto a la incubación en Santiago), en el cual hay un proceso más largo de acompañamiento y de asesorías que son puntuales. Esto se suma a un fondo concursable que realiza Colbún donde se entrega acompañamiento en la implementación del proyecto de financiamiento más asesorías. Existe otra línea de trabajo para los nuevos negocios, llamada Construyendo Ideas que involucra un proceso de llamado a concurso, definición de bases e implementación de los proyectos. También, se entregan de manera abierta a la comunidad asesorías para postulaciones a fondos públicos y fondos Colbún y asesorías en área comercial a emprendedores de turismo, dado que el principal foco es posicionar a Angostura como destino turístico.

No se suelen hacer cursos online, porque la mayoría de las personas provienen de áreas rurales con poca conexión, siendo el perfil del emprendedor principalmente del área turística y turismo aventura. Para decidir qué cursos se ofrecerán se realiza una evaluación interna y luego una evaluación con Colbún, así como con los emprendedores que participaron durante los años anteriores para levantar necesidades y temas de interés. También se tomó como base el listado de cursos que estaba ofreciendo AE (80% corresponde a la misma oferta).

El centro no cuenta con servicio de mentoría, debido a la distancia que hay con el centro de la ciudad y la poca conexión a internet. Sí cuenta con consultorías para los incubados y para cualquier persona que desee una consultoría específica. La consultoría se evalúa en términos de objetivos cumplidos.

Los incubados de los procesos de concursos tienen un seguimiento constante, con quienes además se compromete al menos dos asesorías mensuales de las áreas de comercial, legal o diseño, dependiendo de las necesidades que se diagnostican en un primer encuentro con el asesor. Este proceso tiene una duración aproximada de 6 meses. Las consultorías abiertas a la comunidad son específicas y se resuelven en dos o tres sesiones quedando registrado en un acta si se cumplió con el objetivo. Las consultorías son hechas por los ejecutivos de incubación, formación o comercial.

Para los incubados, se realiza un llamado anual. En el caso del año 2017 se contó con 8 incubados en el área de turismo. *“Nosotros partimos ahora en abril con el llamado a postulación para el retiro de bases, y ellos tienen plazo hasta agosto para postular, entonces durante estos meses, nosotros entregamos un taller que dura 8 sesiones, para elaborar proyectos, hacemos distintas charlas y todo eso tiene también compromiso y puntaje en la evaluación, la participación del empresario, en todo el proceso.”* (Centro Regional). Del total de participantes 6 o 7 de ellos eran perfil BID ya que, a los cursos abiertos a la comunidad y a los otros servicios, accede principalmente gente mayor.

Pueden postular tanto ideas de negocios como negocios que ya están funcionando, pero cada uno de estos cuenta con fondos diferentes, como señala uno de los encargados *“tenemos líneas para quienes estén comenzando un negocio, por ejemplo, en el ámbito del turismo, tenemos una línea para quienes estén comenzando un negocio y para lo cual debe presentar un plan de negocios, que demuestre tener proyección y tener diferenciación con respecto a la oferta local, debe participar de los talleres que estamos realizando acá en el centro, durante este periodo previo y la capacitación, el plan de negocios y el otro era la diferenciación, son principalmente los tres criterios para la evaluación para los nuevos negocios. Y ellos acceden a un monto de dinero que es menor que en el caso de los negocios ya existentes.”* (Centro Regional). Los negocios existentes tienen que estar formalizados, y llevar más de 6 meses demostrando a través del IVA que tienen crecimiento en el tiempo, también ejecutar un plan de negocios, una presentación ante el jurado, etc.

A los nuevos negocios se financia con hasta \$ 3.500.000 y a los negocios existentes con hasta \$7.000.000. Hay un plan de negocios que ellos presentan y dentro del cual va un plan de desembolso de inversiones. Durante los seis meses del proceso de incubación se realizan consultorías y vinculación entre emprendedores. Se realiza un proceso de monitoreo una vez al semestre por dos años donde se registran ventas, mano de obra, etc. Estos registros se suben a una plataforma de AE y en una planilla Excel para presentar informes a Colbún, considerándose un emprendimiento exitoso cuando se implementa y genera las expectativas de venta que tiene el emprendedor, con lo cual puede continuar con el negocio.

Por otro lado, se mencionan una serie de dificultades, entre ellas dificultades con la plataforma Salesforce para subir los registros *“los indicadores que nos presentan no son los mismos que nos exigen en Colbún, no me arroja informes, no hay tampoco mucha inducción de cómo usar el programa, por lo tanto, casi nadie sabe sacarle provecho y nos significa más destinar tiempo que en poder sacar un beneficio del sistema.”* (Centro Regional)

También se indica el poco monitoreo y gestión del conocimiento que existe. Este año se han incorporado reuniones con emprendedores que ya hayan participado de manera de recibir sugerencias (más bien cualitativas). La información que se obtiene de las evaluaciones se analiza poco por eso se requieren otras instancias para recolectar información. *“Acción Emprendedora igual nos solicita tener los monitoreos actualizados, así que vamos haciendo las dos cosas de manera paralela, pero por eso digo que el reporte que nos pide Acción Emprendedora, para nosotros no es muy práctico porque las preguntas que se hacen no se ajustan a lo que nosotros necesitamos y creo que es muy largo y no se ocupa, entonces, por ejemplo, cuando alguien se viene a inscribir a un curso, para poder llenarlo en el sistema de Acción Emprendedora, alguien viene a tomar un curso, quiero aprender nociones básicas de computación y se le pregunta además de temas de sus ventas y sus negocios, cuántos hijos tiene, un montón de cosas que nadie entiende por qué”* (Centro Regional)

## Centro de Coronel

El centro de Coronel entrega los servicios de incubadora y consultoría. En cuanto a la incubadora cuenta con incubados CORFO y BID, los que son reclutados a través de campañas o seminarios masivos. Las consultorías, en tanto, se realizan como parte de la incubadora en las áreas comercial, legal y de diseño. La consultoría comercial es realizada por la encargada de consultorías e incubadora, mientras que las otras dos se realizan por voluntarios o practicantes.

La primera etapa del proceso de incubación es el diagnóstico en cada una de las áreas y luego el planteamiento de una propuesta de trabajo. El proceso de incubación duraba originalmente 7 meses pero este año se amplió a 12 meses para dar mayor apoyo a través de la comercializadora, montando puntos de venta o generando alianzas. La propuesta de trabajo es acordada con el emprendedor. En el área comercial, se entrega apoyo para postulación a fondos, se asigna un mentor, y se entrega la asesoría en diseño y asesoría legal. Se trabaja en su mayoría con emprendedores de Concepción y este año se comenzará a trabajar con emprendedores de Coronel. En algunas ocasiones se viaja a Concepción para darle apoyo al emprendedor y en otras se realizan comunicaciones vía Skype, WhatsApp o correo electrónico.

A cada emprendedor que participa en la incubadora, además de las consultorías se le asigna un mentor. Este mentor es voluntario y debe tener más de 4 años de experiencia en el rubro del emprendimiento, en la temática o como empresario. La mentoría funciona de manera paralela al proceso de incubación *“es como parte de la incubación, pero los tiempos se limitan al proceso, porque como el de nosotros dura 7 meses y la mentoría dura 1 año y apenas el emprendedor ingresa a la incubación, no se le asigna un mentor inmediatamente porque hay un proceso de capacitación previo tanto para el mentor como para el emprendedor, se asigna posterior, o en realidad, dentro del proceso de incubación y desde esa fecha se alarga a un año.”* (Centro Regional).

La incubación se realiza en un 90% online debido a las distancias entre Concepción y Coronel y al hecho de que, tanto el diseñador como el abogado se encuentren en Santiago. Las reuniones se realizan por Skype. El apoyo en el área comercial en un principio se hacía de manera más presencial, pero actualmente cada vez más realiza en formato online. De todas maneras, se considera que es importante que las primeras reuniones se hagan presenciales para poder conocer a la persona y establecer cierto nivel de confianza.

La incubadora en sí está financiada por CORFO, pero no se le entrega financiamiento directo al emprendedor. En algunos casos AE funciona como intermediario para la postulación a fondos de CORFO, pero no maneja dichos fondos de manera directa. El seguimiento se realiza cada 6 meses, principalmente a través de correo electrónico, y luego esa información se sube a un drive que se maneja a nivel nacional. Se hace principalmente asociado a las ventas, si es que han exportado, el número de trabajadores y si han tenido experiencias nuevas. Luego la oficina central, a partir de esa información, realiza los reportes para BID o para CORFO.

## Capítulo 2: Perfil de emprendedor

Para construir un perfil del emprendedor que participa en el programa Acción Impulso, se describirán a continuación las características desde distintas fuentes de información: el perfil definido en el proyecto para la selección de participantes y la descripción de variables de caracterización contenidas en las bases de datos generadas para la evaluación de cumplimiento de metas y resultados del programa. Considerando las dificultades enfrentadas en el registro y recuperación de información respecto de los participantes<sup>2</sup>, se presenta además el perfil de los participantes del programa que contestaron una encuesta de satisfacción aplicada durante el desarrollo de este informe. Es importante considerar que, en este último caso, la muestra fue autoseleccionada dado que la encuesta era de participación voluntaria, por lo que puede no ser representativa del total de los participantes de los programas de AI.

### Perfil de Selección

De acuerdo al propósito planteado para el proyecto Acción Impulso, de “Incrementar el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de escasos recursos”, el perfil de emprendedor que buscaba inicialmente beneficiar el programa correspondía a jóvenes de entre 18 y 29 años, de los primeros cuatro quintiles de ingreso, con escasos recursos técnicos. En términos concretos, para la selección de los postulantes a los diferentes servicios de Acción Impulso era necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Jóvenes entre 18 y 29 años (al postular al servicio)
- Contar con una idea de negocio o un emprendimiento funcionando.
- No contar con estudios universitarios
- Ser parte de los cuatro primeros quintiles (ingreso mensual *per cápita* inferior a 352.743 pesos chilenos).

Durante la implementación del programa este perfil de selección debió ser modificado, de modo de poder lograr mayor cobertura de los servicios. De este modo, el perfil definitivo de ingreso al programa corresponde a:

- Jóvenes entre 18 y 35 años (al postular al servicio)
- Contar con una idea de negocio o un emprendimiento funcionando.
- Ser parte de los cuatro primeros quintiles (ingreso mensual *per cápita* inferior a 352.743 pesos chilenos).

Las modificaciones realizadas al perfil de ingreso corresponden a diversas razones. Por una parte, el equipo enfrentó dificultades para acceder a jóvenes de mayor vulnerabilidad en términos de ingreso (quintiles I y II). De acuerdo a la información levantada en las entrevistas a actores clave, en la

---

<sup>2</sup> Ver Informe 1

práctica lograr sensibilizar a los jóvenes pertenecientes a los dos primeros quintiles, y con menor nivel educacional, es una tarea compleja, ya que en estos niveles generalmente la razón para iniciar un negocio se relaciona con razones de subsistencia y no con la idea de emprender en el largo plazo, por lo que los servicios ofrecidos por Acción Impulso no serían de su interés. Por estas razones, en opinión de distintos actores clave, el emprendedor que ingresa a AE pertenece más al tercer y cuarto quintil:

*“...Principalmente el caso de los jóvenes eran los que necesitaban más apoyo. (..) Hicimos barridas hasta en las calles, de gente que vendía en las calles y no iban, entonces también nos dimos cuenta que, claro, el emprendedor joven más pobre es muy pollo, es muy de subsistencia, es muy de tengo que hacerlo no más estoy jodido, no es alguien que quiera emprender, entonces no le interesa mucho en verdad, es perder el tiempo o es perder venta. Entonces yo creo que no llegamos al más pobre de los más pobres.” (Equipo Central)”*

Es importante destacar que, si bien el programa Acción Impulso se dirige a jóvenes vulnerables, el concepto de vulnerabilidad en el que se centra el proyecto refiere a la vulnerabilidad del negocio como tal (y no necesariamente a vulnerabilidad socioeconómica) fenómeno que sería afectado por múltiples factores relacionados a redes, contactos y acceso a información:

*“...como Acción emprendedora, partimos desde una base de la vulnerabilidad como que tiene múltiples factores, no es lo un tema de ingresos al momento de hablar de vulnerabilidad. Y creemos además que en el emprendimiento las redes y los contactos en el emprendimiento son fundamentales, entonces es muy fácil que un emprendimiento sea vulnerable en ese sentido, porque finalmente el no tener acceso a información, estamos hablando hasta el cuarto quintil son personas que ganan aproximadamente trecientos cincuenta mil per cápita, y generalmente son personas que no tienen accesos a información, que no tienen accesos a redes, que no tienen acceso a contactos, que están un poco... que finalmente los que más lo tienen son el 1% del quinto quintil finalmente, entonces hay un tema de que hay una definición un poco más amplia de vulnerabilidad desde nuestra perspectiva...”*

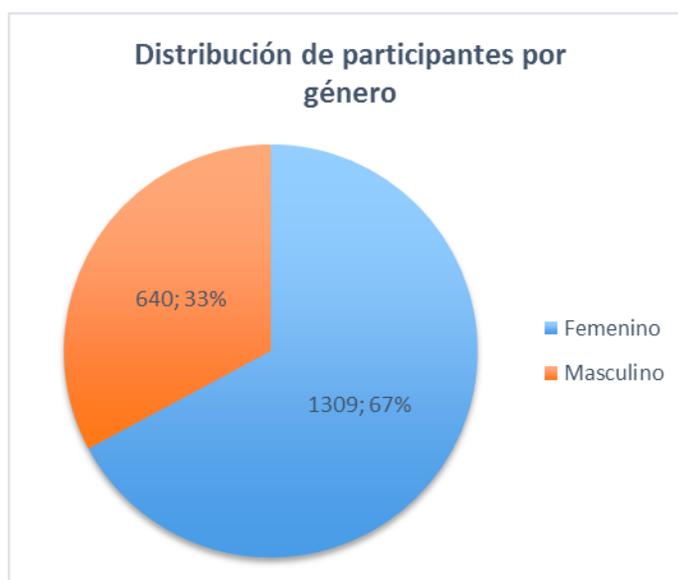
Respecto del aumento del rango de edad, es importante recordar que la ONG Acción Emprendedora tiene años de experiencia ofreciendo formación y consultorías en temas de emprendimientos a personas interesadas en emprender, de modo que mientras mantenía el proyecto Acción Impulso en funcionamiento, seguía ofreciendo sus servicios “regulares” sin límite de edad. En este contexto, el equipo a cargo de la implementación del proyecto detecta que existe un amplio grupo de emprendedores mayores de 29 años, que entran dentro del rango de emprendedores jóvenes en otros países, y podían aportar al desarrollo del programa. Igualmente, a fines de 2015 se permitió que emprendedores que contaran con títulos profesionales fueran aceptados como beneficiarios (inicialmente consiguió considerar a los emprendedores que contaran con títulos profesionales. Así mismo, existía un amplio grupo de estudiantes universitarios que solicitaban los servicios del centro, y que querían emprender, por lo que se solicitó considerar la opción de modificar el requisito de estudios.

## Perfil de los seleccionados

Las dificultades de registro y recuperación de la información relativa a los participantes en el programa Acción Impulso (ver Informe 1) impiden identificar con certeza las características de los postulantes al programa que finalmente participaron en alguno de los servicios, información que permitiría elaborar un perfil del participante de Acción Impulsa. Sin embargo, con el objetivo de hacer un acercamiento a este perfil, se analizaron los datos de registro en la plataforma SalesForce de todos aquellos contactos que rindieron la Evaluación 1 (que correspondería a la evaluación inicial, al comenzar la participación en alguno de los servicios)<sup>3</sup>. Esta base contiene 1.949 casos que, si bien no identifican el servicio en el que participaron ni si completaron la participación, permiten configurar un perfil del emprendedor que accede a los servicios de Acción Impulso.

En la base de datos, se reportan 1.309 participantes mujeres, y 640 hombres, valores representados en el Gráfico 1.

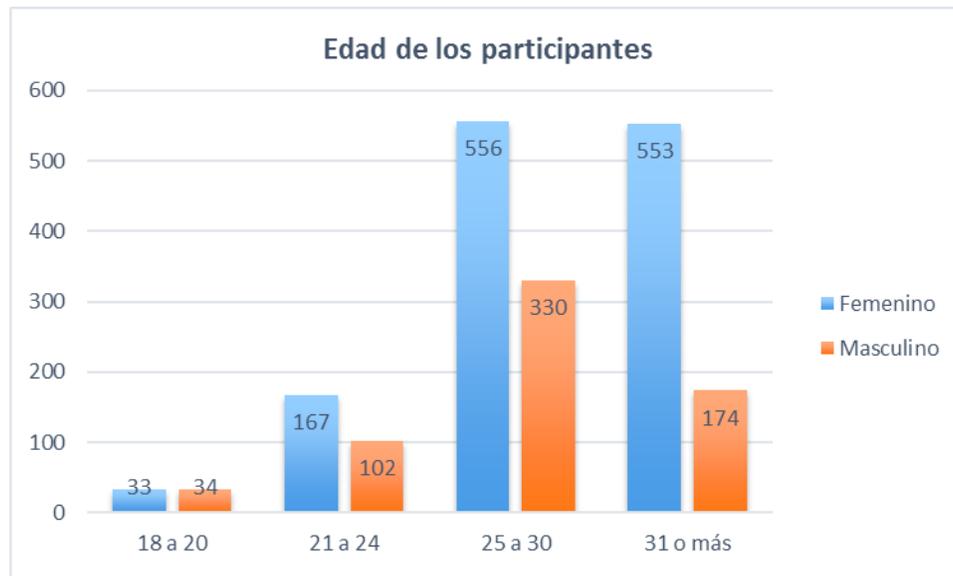
Gráfico 1: Distribución de participantes por género



El promedio de edad de los participantes es de 28,9 años (29,4 en el caso de las mujeres y 28 en el caso de los hombres). El Gráfico 2 muestra la distribución de los participantes por rangos de edad y género:

<sup>3</sup> Para esto se construyó el informe “Evaluaciones de Contacto” en la plataforma, filtrando aquellos casos que cumplieran con perfil AE y registraban los datos de la Evaluación 1. En la validación de la base de dato se descartaron 169 casos duplicados (mismos apellidos, nombres, nombre de negocio y edad)

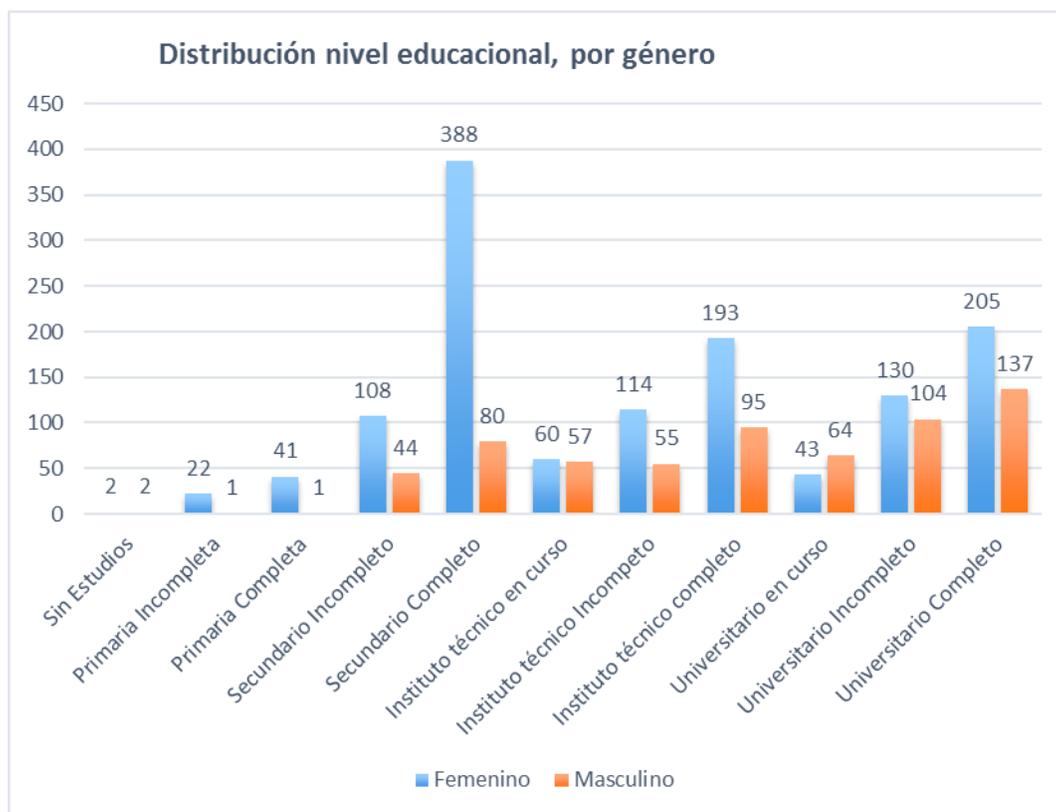
Gráfico 2: Distribución de edad de los participantes, por género



Solo 16 registros declaran tener 18 años, y la base incluye 165 casos con edades superiores a los 35 años.

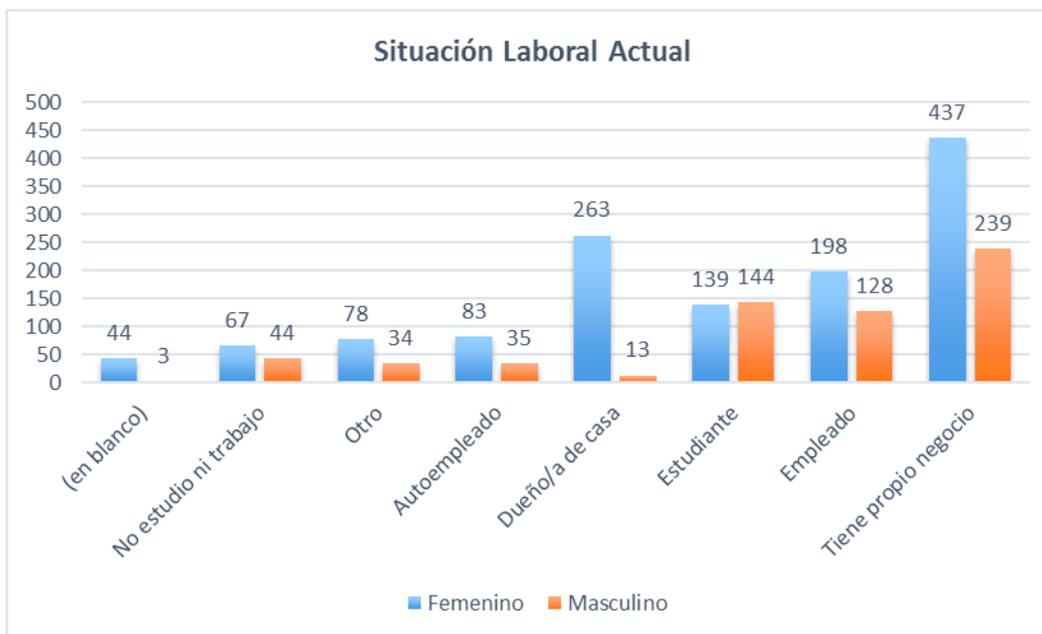
Respecto del nivel educacional de los participantes, la primera mayoría señala contar con estudios secundarios completos (468 casos, correspondiente al 24%), seguido del nivel universitario completo (342 casos, correspondientes al 18%). Sin embargo, al analizar la distribución por género, se puede observar que, en el caso de los hombres, la primera mayoría reporta estudios universitarios completos, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 3: Nivel Educativo de los participantes



La base de datos analizada presenta también datos de la situación laboral de los participantes. La categoría más señalada por los participantes es la de tener un negocio propio, s (35% de los casos), seguido por participantes que se declaran empleados (17%) o estar estudiando (15%). Al analizar la distribución por género, como se observa en el Gráfico 4, se mantiene en ambos casos el tener negocio propio como primera mayoría (33% de las mujeres y 37% de los hombres), pero en el caso de las mujeres la segunda ocupación más nombrada es la de dueña de casa (20% de las mujeres), mientras que en el caso de los hombres la segunda opción más nombrada es ser estudiante (23% de los hombres).

Gráfico 4: Situación Laboral de los participantes



La evaluación inicial de los participantes incluye además la pregunta por el estado del negocio. Como se describe en el perfil de selección, los postulantes al programa deben contar con una idea de negocio o tener un emprendimiento en funcionamiento. Tal como muestra el Gráfico 5, la mayoría de los participantes declara contar con una idea de negocio (49%), un 23% se encuentra iniciando el negocio (ventas hace menos de seis meses) y el mismo porcentaje declara tener un negocio en funcionamiento (ventas hace más de seis meses). El

Gráfico 6 muestra el estado declarado de negocio, por género, donde es posible observar que si bien en el caso de mujeres y hombres la idea de negocios es el caso más nombrado, para las mujeres la segunda mayoría corresponde a negocios en funcionamiento, mientras que para hombres es iniciando el negocio.

Gráfico 5: Estado del Negocio de los participantes

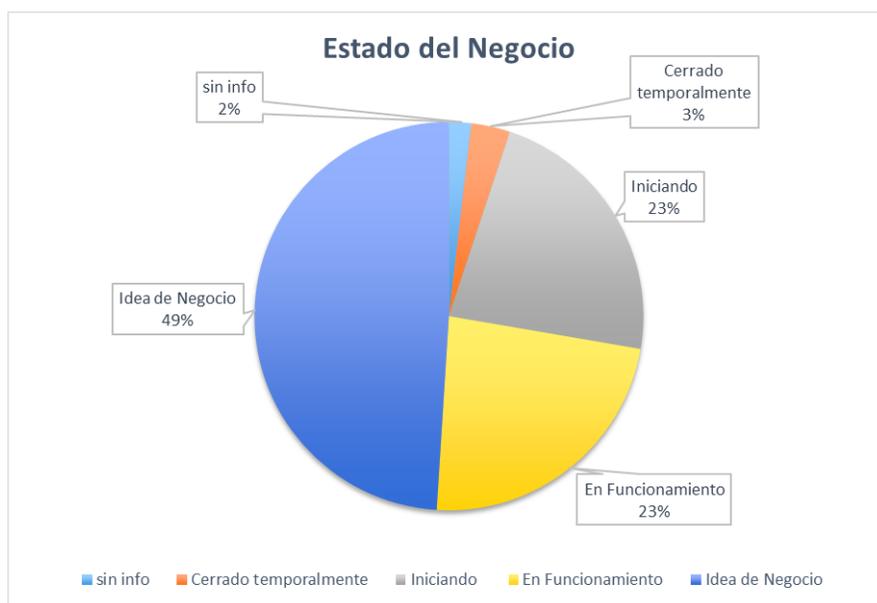
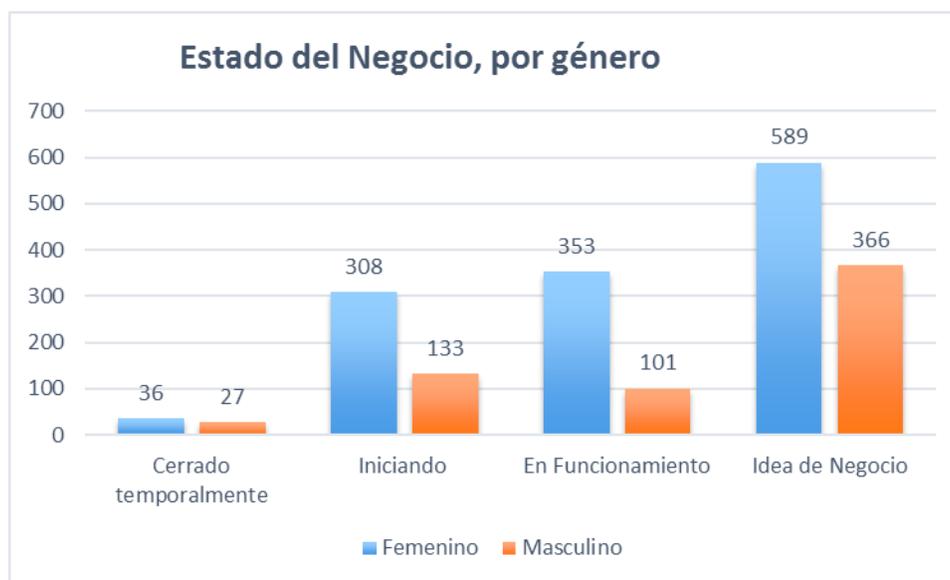


Gráfico 6: Estado del Negocio, por género



## Perfil general por servicio

El proceso de análisis para la evaluación de resultados (Informe 1) permitió identificar ciertas características propias de los participantes de los distintos servicios ofrecidos por Acción Impulso a partir de las bases de datos entregadas por Acción Emprendedoras para el reporte de cumplimiento de resultados. Debido a las dificultades de registro ya mencionadas, no es posible contar con la misma información para todos los casos, pero se describen a continuación las características de los participantes de cada uno de los servicios de AI.

## Formación

Los cursos de formación ofrecidos en el marco del programa Acción Impulsa son dos: Taller Idea de Negocio y Gestión de la Microempresa. Ambos cursos se impartieron en las tres modalidades de servicio de AI: online, semipresencial y presencial. En coherencia con el reporte de estado de negocio observado previamente (donde la mayoría se declara en etapa de idea de negocio) es el Taller de Idea de Negocio el que cuenta con más participantes, y la modalidad online la modalidad preferida. La siguiente tabla resume el total de participantes registrados para ambos cursos, en todas sus modalidades, de acuerdo a las bases analizadas<sup>4</sup>:

*Tabla 1: Participantes de los cursos de Formación*

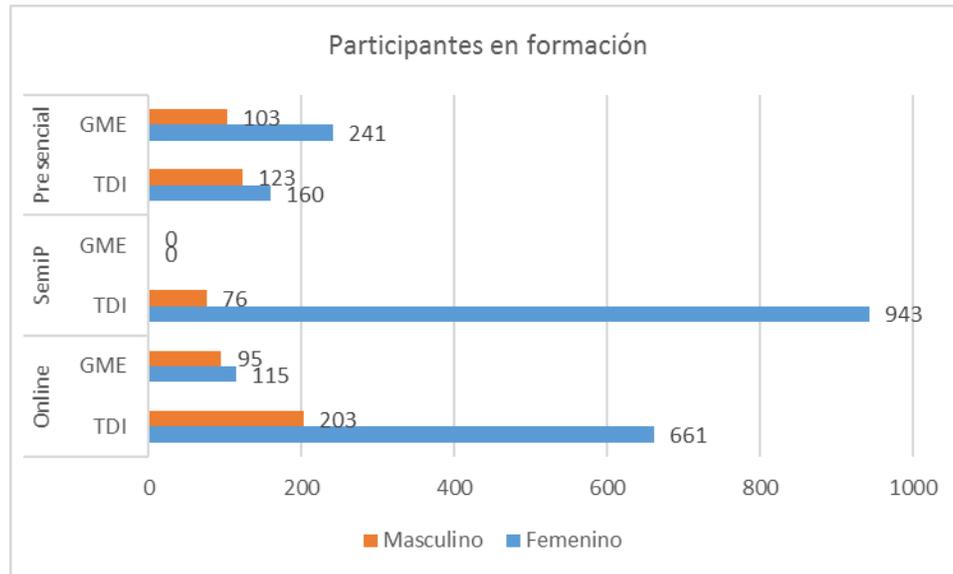
Modalidad	Taller Idea de Negocio	Gestión de la Microempresa	Total
Online	864	210	<b>1.074</b>
Semipresencial	1.019	0	<b>1.019</b>
Presencial	283	344	<b>627</b>
<b>Total</b>	<b>2166</b>	<b>554</b>	<b>2.720</b>

Tal como puede observarse en la tabla la tendencia a participar en el Taller de Idea de Negocio por sobre el curso de Gestión de la Microempresa se mantiene en las distintas modalidades, salvo en la modalidad presencial, donde la mayoría participa en el segundo curso.

El 77,9% de los participantes en cursos de formación (2.120) son mujeres, y 600 corresponden a hombres (22.1%). El siguiente curso muestra la distribución del grupo de hombres y mujeres participantes en cursos de formación en los dos cursos impartidos, en cada una de sus modalidades.

<sup>4</sup> El detalle de las bases analizadas se describe en el Informe 1, capítulo de evaluación de resultados

Gráfico 7: Distribución de los participantes en curso de formación, por género



TDI: Taller Desarrollo de Idea; GME: Curso gestión de la microempresa

En el caso de los participantes de los cursos de formación online, fue posible identificar la región de procedencia de los participantes, cómo se resume en la siguiente tabla. La mayoría de los casos corresponde a participantes de la Región Metropolitana, seguido de participantes de las Regiones de Los Lagos y La Araucanía. Cabe destacar que se identifican participantes de 13 de las 15 regiones de nuestro país:

Tabla 2

Participación en cursos de formación online, por región

Región	Gestión de la Microempresa	Idea de Negocio	Total general
Región de Aysén		1	1
Región de Antofagasta	2		2
Región de Atacama	1		1
Región de Coquimbo	1	22	23
Región de La Araucanía	5	92	97
Región de Los Lagos	7	189	196
Región de Los Ríos	3	7	10
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	2	1	3
Región de Valparaíso	5	28	33
Región del Biobío	7	72	79
Región del L. Gral. Bernardo O`Higgins	11	13	24
Región del Maule	2	44	46
Región Metropolitana de Santiago	145	363	508
Sin información	19	32	51
<b>Total general</b>	<b>210</b>	<b>864</b>	<b>1074</b>

El promedio de edad de los participantes en los cursos en modalidad online es de 25 años. En el caso de la modalidad presencial el promedio de edad de los participantes es mayor, alcanzando los 28,7 años. En el caso de la modalidad semipresencial el promedio de edad es de 26 años.

Para el grupo de participantes de formación en las modalidades online y semipresencial se cuenta con la información de ingresos declarada inicialmente. En ambos casos, los ingresos declarados mayoritariamente corresponden a ingresos de hasta \$352.743 (54,6% del total de participantes en estas modalidades, n=2.093). En el caso de la modalidad online (n=1.074), un 30,68% de los participantes declara ingresos de hasta \$352.743, un 17,28% declara hasta \$193.104, un 12,6% indica tener ingresos de hasta \$125.558, y un 11,1% declara ingresos de hasta \$74.9695. En el caso de la modalidad semipresencial (n=1.019), un 23,9% de los participantes declara ingresos de hasta \$352.743, un 20,1% declara hasta \$193.104, un 15,6% indica tener ingresos de hasta \$125.558, y un 14,6% declara ingresos de hasta \$74.969.

En el caso de los participantes de la modalidad presencial, si bien no se cuenta con información respecto de sus ingresos, es posible observar su distribución en relación al nivel educacional declarado, tal como se indica en la siguiente tabla:

<sup>5</sup> Un 28,3% de los casos no registran esta información.

Tabla 3

*Distribución de los participantes en formación presencial, según nivel educacional*

Nivel Educacional	Femenino (F) Total Femenino			Masculino (M)			Total General
	TDI	GME	Total F	TDI	GME	Total M	
Sin Estudios	0,63%	0,00%	0,25%	0,81%	0,97%	0,88%	0,48%
Primaria Incompleta	1,26%	2,50%	2,01%	0,81%	0,00%	0,44%	1,44%
Primaria Completa	3,77%	2,08%	2,76%	0,00%	0,00%	0,00%	1,76%
Secundario Incompleto	11,95%	8,33%	9,77%	16,26%	4,85%	11,06%	10,24%
Secundario Completo	20,75%	40,42%	32,58%	11,38%	17,48%	14,16%	25,92%
Instituto técnico en curso	20,13%	2,50%	9,52%	17,89%	7,77%	13,27%	10,88%
Instituto técnico Incompleto	6,29%	10,83%	9,02%	7,32%	9,71%	8,41%	8,80%
Instituto técnico completo	11,95%	17,08%	15,04%	9,76%	17,48%	13,27%	14,40%
Universidad en curso	1,89%	0,83%	1,25%	9,76%	3,88%	7,08%	3,36%
Universitario Incompleto	10,69%	8,33%	9,27%	14,63%	26,21%	19,91%	13,12%
Universitario Completo	10,69%	6,67%	8,27%	11,38%	11,65%	11,50%	9,44%
(en blanco)	0,00%	0,42%	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,16%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En relación al total de participantes de los cursos de valor presencial (n=625), se mantiene la tendencia a una mayoría de casos que declaran enseñanza secundaria completa como nivel educacional. Sin embargo, al desagregar los datos por el tipo de curso y género del participante, se observa que, para las mujeres, si bien se mantiene la tendencia, observamos que en el caso de las participantes en el taller de Desarrollo de Ideas (n=159), un número importante declara estudios técnicos en curso (20,13%). En cambio, en el caso del grupo de hombres, para los que participan en el Taller Desarrollo de Idea (n=123) hay mayor variabilidad entre los distintos niveles educacionales, con el nivel de instituto técnico en curso como primera mayoría (17,9%), mientras que para el grupo que participa en el curso de Gestión de la Microempresa (n=103), cerca de un cuarto de los participantes declaran estudios universitarios incompletos (26,2% correspondiente a 27 casos).

## Consultoría

De acuerdo a las bases de datos utilizadas para analizar los resultados asociados a los servicios de consultoría, se habrían realizado un total de 856 consultorías, (183 online, 570 presenciales y 103 semipresenciales). Sin embargo, las bases de datos que contienen la información que permite hacer el perfil contiene un total de 801 casos<sup>6</sup>. El perfil que aquí se describe se realiza a partir de estas últimas bases de datos, las que corresponden a 554 participantes en modalidad presencial, 73 en modalidad semipresencial y 174 en modalidad online.

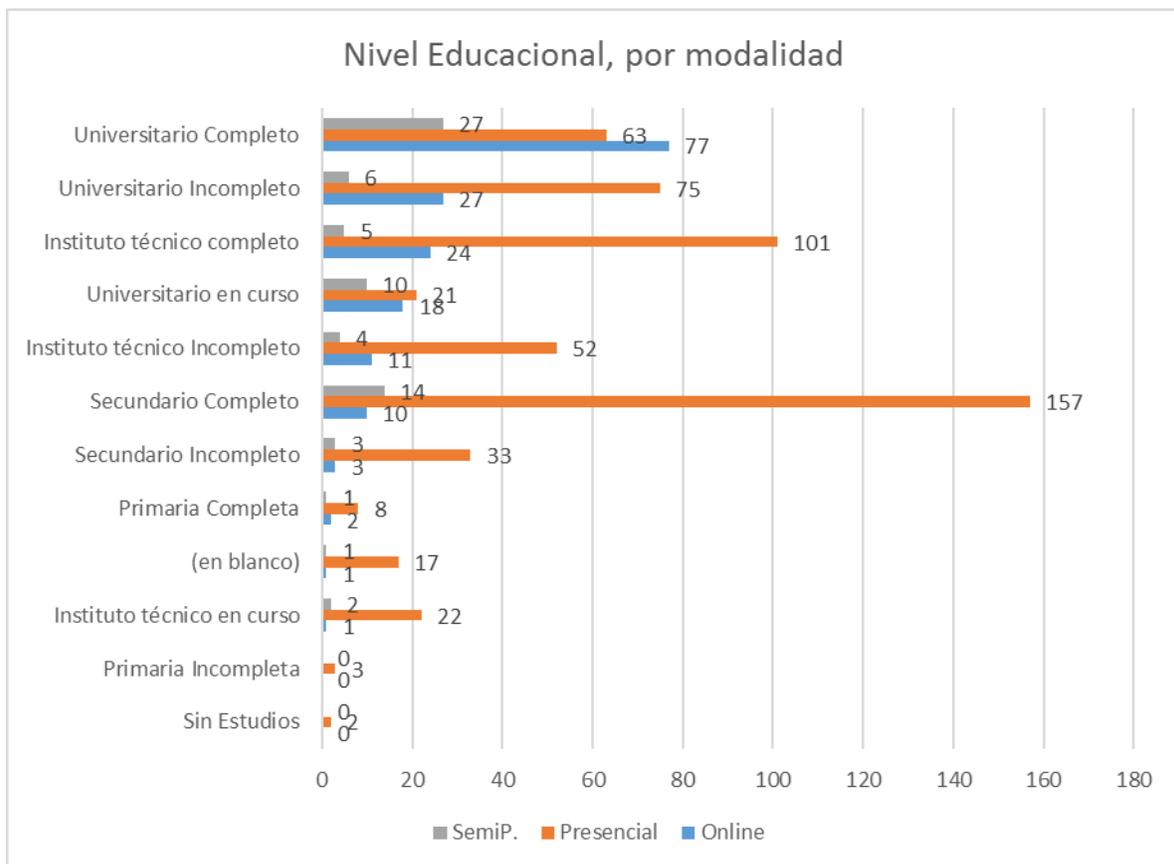
Siguiendo la tendencia, la mayoría de las consultorías son realizadas a mujeres (66% de los casos, correspondiente a 530 casos, versus 33% correspondiente a 271 participantes hombres). El promedio de edad de los jóvenes que recibieron consultoría online es de 28 años (promedio de 27 para las mujeres y 29 para los hombres). Para las consultorías presenciales, el promedio de edad es de 28 años, y en este caso el promedio de edad de los hombres (26) es menor al de las mujeres (29). El promedio de edad en las consultorías semipresenciales también es de 28 años (29 para mujeres y 27 para hombres)

Respecto de la situación laboral de los participantes en consultoría, la gran mayoría indica contar con un negocio propio, seguido de lejos por el estar empleado o el estar estudiando. Así, para la modalidad online, el 42% del grupo (73 casos), declara tener negocio propio, un 20% (35 casos) indica estar empleado y un 10,9% (19 casos) señala estar estudiando. En el caso de las consultorías presenciales, el 48,6% de los casos (269 casos) indica tener un negocio propio, un 13%(72 casos) se declara dueña/o de casa y un 11,6% (64 casos) se declara empleado. En las consultorías semipresenciales, el 63% (46 casos) declara como actividad laboral tener su propio negocio, un 15% (11 casos) se encuentra estudiando al momento de participar en la consultoría, y un 8,2% (6 casos) se encuentra trabajando como empleado. Un 11% (8 casos, todas mujeres) de este grupo se declara dueña de casa.

Manteniendo la tendencia general de los participantes del programa AI, el nivel educacional que más reportan los participantes de consultorías es el de enseñanza secundaria completa (22,6% correspondiente a 181 casos), seguido de la educación universitaria completa (20,9% correspondiente a 167 casos) y educación técnica completa (16,2%, 130 casos). La distribución de los participantes según su nivel educacional varía según la modalidad de atención, de modo que, como se observa en el gráfico siguiente, en el caso de la modalidad de consultorías online y semipresencial, la primera mayoría de los participantes reporta educación universitaria completa, mientras que para la modalidad presencial la mayoría de los participantes declaran educación secundaria completa:

<sup>6</sup> Para mayor información, referirse a Informe 1

Gráfico 8: Nivel educacional de los participantes en consultoría, por modalidad



Al incorporar la variable género en el análisis, se observa que en el caso de consultorías online (n=174), tanto las mujeres como los hombres declaran mayoritariamente estudios universitarios completos (23,6% de las 92 mujeres y 20,7% de los 82 hombres). En cambio, en el caso de la consultoría presencial (n= 553) se puede observar que mientras que en el caso de las mujeres la mayoría declara estudios secundarios completos (34,2% del total de 394 mujeres), en los hombres la primera mayoría declara estudios universitarios incompletos (21,38% de los 159 casos). En la modalidad semipresencial la primera mayoría de las mujeres indica estudios secundarios completos (32,6% de los 43 casos), mientras que en el caso de los hombres el 50% reporta estudios universitarios completos (de un total de 30 casos). El detalle de estas cifras se incluye en la siguiente tabla:

Tabla 4: Nivel educacional según modalidad de consultoría y género

Nivel Educativo	Online (n=174)		Presencial (n=553)		SemiP (n=73)	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Sin Estudios	0,0%	0,0%	0,51%	0,00%	0,0%	0,0%
Primaria Incompleta	0,0%	0,0%	0,76%	0,00%	0,0%	0,0%
Primaria Completa	2,2%	0,0%	2,03%	0,00%	2,3%	0,0%
Secundario Incompleto	3,3%	0,0%	7,36%	2,52%	7,0%	0,0%
Secundario Completo	8,7%	2,4%	34,26%	13,84%	32,6%	0,0%
Instituto técnico en curso	1,1%	0,0%	2,28%	8,18%	2,3%	3,3%
Instituto técnico Incompleto	7,6%	4,9%	10,91%	5,66%	7,0%	3,3%
Instituto técnico completo	8,7%	19,5%	17,51%	19,50%	9,3%	3,3%
University en curso	7,6%	13,4%	1,52%	9,43%	2,3%	30,0%
Universitario Incompleto	15,2%	15,9%	10,41%	21,38%	7,0%	10,0%
Universitario Completo	44,6%	43,9%	11,42%	11,32%	27,9%	50,0%
Sin Información	1,1%	0,0%	1,02%	8,18%	2,3%	0,0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Respecto de los temas por los cuáles los participantes generalmente consultan, como se puede observar en el siguiente gráfico, la gran mayoría de las consultas responden a temáticas comerciales, y el segundo tema más recurrente para las consultorías corresponde a temas legales (124 casos) tendencia que se mantiene al analizar las temáticas tanto por modalidad de la consultoría como por género del participante, salvo en el caso de la modalidad presencial, donde las temáticas asociadas a financiamiento ocupan el segundo lugar. La Tabla 5 presenta la distribución de casos por temática y género:

Gráfico 9: Temas de las consultorías

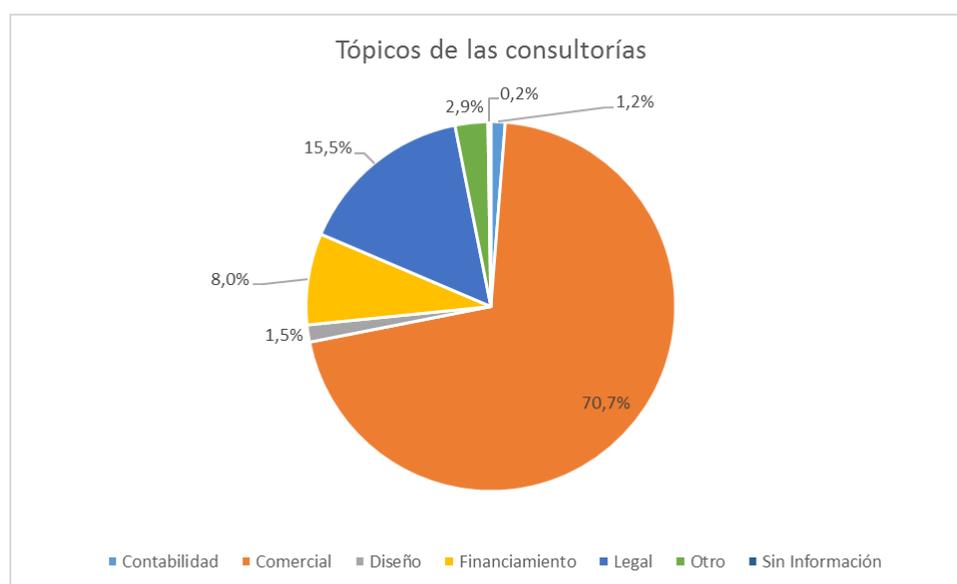


Tabla 5: Distribución de las consultorías por modalidad y género del participante

Tipo de Consultoría	Presencial			Semipresencial			Online			Total general
	Femenino	Masculino	Total pres.	Femenino	Masculino	Total semip	Femenino	Masculino	Total online	
Contabilidad	6	2	8	1	1	2	0	0	0	10
Comercial	311	101	412	36	25	61	57	36	93	566
Diseño	8	4	12	0	0	0	0	0	0	12
Financiamiento	38	21	59	4	1	5	0	0	0	64
Legal	24	24	48	2	3	5	33	38	71	124
Otro	6	7	13	0	0	0	2	8	10	23
Sin Información	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
<b>Total general</b>	<b>395</b>	<b>159</b>	<b>554</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>73</b>	<b>92</b>	<b>82</b>	<b>174</b>	<b>801</b>

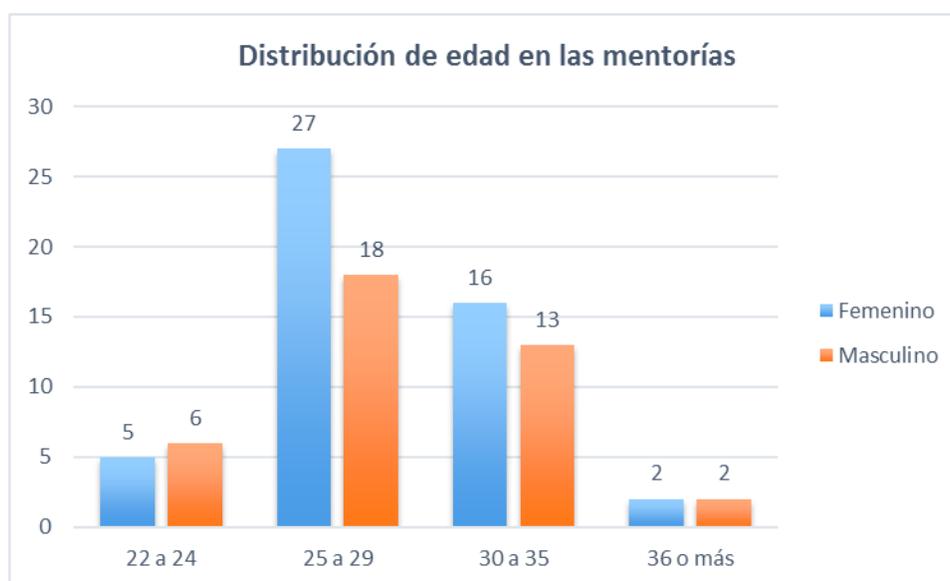
### Mentoría

En el análisis de la información entregada para analizar los resultados de mentoría (informe 1) da cuenta de un total de 128 relaciones de mentorías presenciales (71 mujeres y 57 hombres), y 49 mentorías semipresenciales (29 mujeres y 20 hombres). Las bases de datos entregadas para reportar el cumplimiento no contienen variables de caracterización de la muestra, por lo que para poder aproximarse a un perfil de los participantes de mentorías se construyó una nueva base de datos descargando información del sistema Salesforce a partir de códigos únicos de identificación

de los participantes en mentorías *presenciales*<sup>7</sup>. El cruce de bases de datos permitió identificar 89 casos, sobre los cuales se puede informar género, edad, situación laboral, nivel educacional y estado del negocio (obtenidos a partir de la evaluación 1). Si bien esta muestra no corresponde al total de participantes de mentoría, y no identifica el perfil de participantes en modalidad semipresencial, permite obtener una idea general del perfil de los mentoreados.

De los 89 casos, 50 (56%) corresponden a mujeres y 39 (46% a hombres). El promedio de edad general del grupo es de 28,5, al igual que para el grupo de mujeres y de hombres. El siguiente gráfico presenta la distribución de ambos grupos, por tramo de edad:

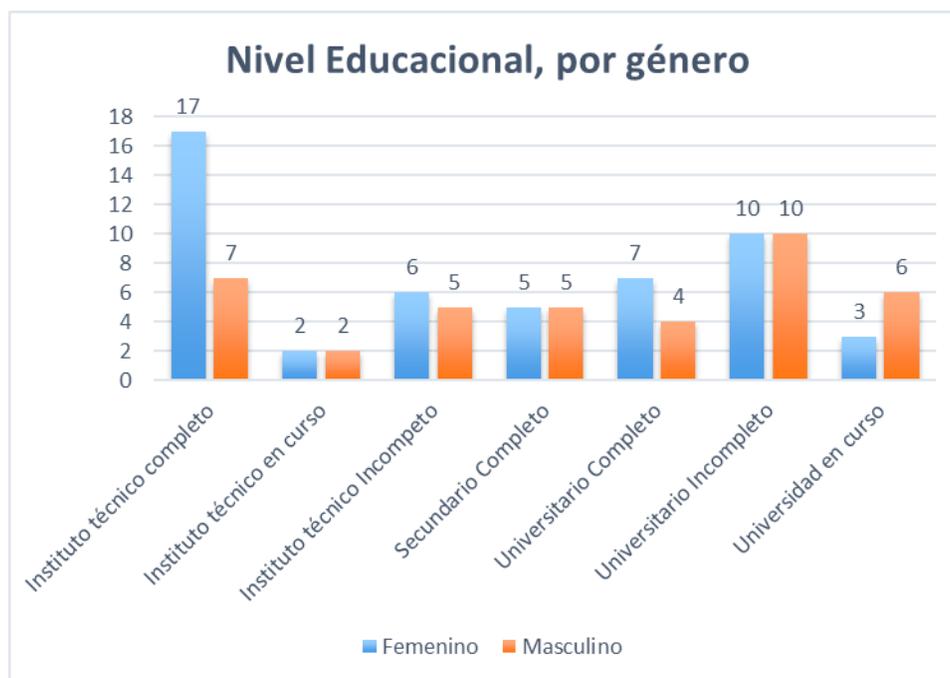
Gráfico 10: Edad de los participantes en mentorías, por tramo y género



Al analizar los datos del grupo en su conjunto, se observa que el nivel educacional que más declaran los participantes de mentorías es el de Instituto Técnico Completo (27% que corresponde a 24 casos), seguido por el nivel universitario incompleto (22,5%, correspondiente a 20 casos). Al igual que en los servicios anteriores, se observan diferencias en los niveles educacionales al comparar según género, tal como presenta el gráfico a continuación:

<sup>7</sup> En este caso, se utilizó la información de códigos de identificación únicos relacionados a mentorías presenciales (informado en la base de datos "Maestro Mentoría.xls" entregada el 10 de mayo de 2018), para identificar en un informe de evaluaciones con contacto los códigos de identificación correspondientes (primary contact ID). La asociación debió realizarse manualmente, ya que los códigos de identificación generados repiten caracteres en mayúsculas y minúsculas, diferencia que no es detectada por el software de bases de datos.

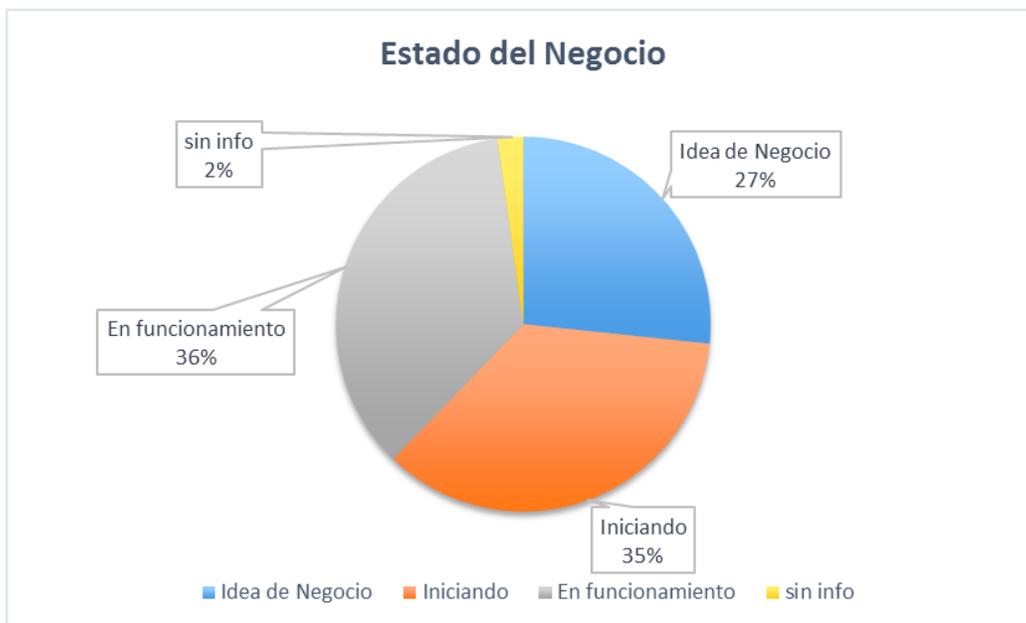
Gráfico 11: Nivel educacional de los participantes en mentoría, por género



De acuerdo al gráfico, en el caso de las mujeres la primera mayoría corresponde a Instituto Técnico Completo, mientras que en el caso de los hombres la primera mayoría corresponde a nivel universitario incompleto.

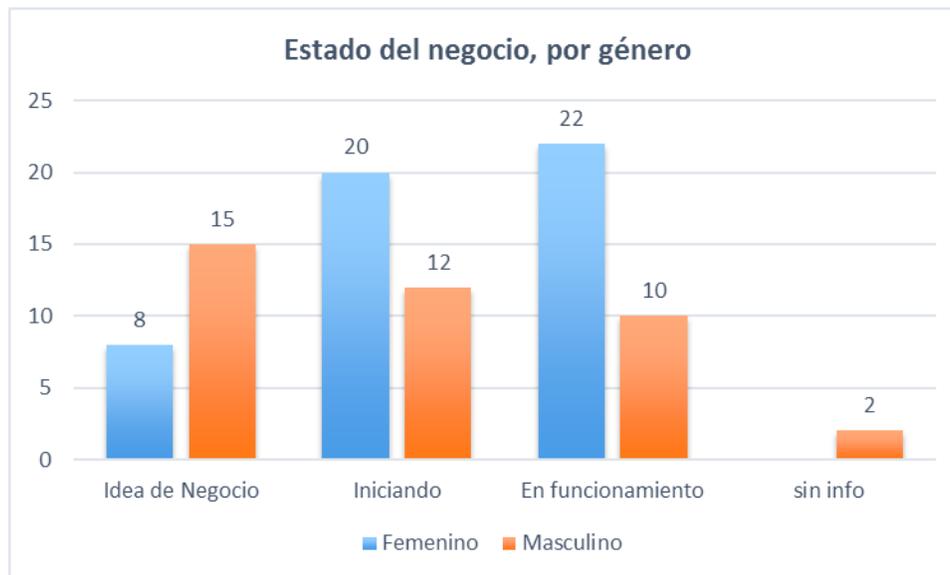
Respecto de la situación laboral, el 49,4% de los casos (44) señala tener un negocio propio, 13,5% (12) se declaran empleados, y un 10,11% (9) se declaran estudiando. Respecto del emprendimiento, el siguiente gráfico muestra que la distribución es relativamente pareja entre participantes que declaran estar en la fase de idea de negocio, los que señalan estar iniciando el emprendimiento y los que indican tener un negocio en funcionamiento:

Gráfico 12: Estado del negocio reportado por los participantes en mentorías



Al analizar los datos según el género del participante, sin embargo, encontramos diferencias en la distribución de los casos, mientras que para las mujeres son mayoría las que se presentan con un negocio ya en funcionamiento, en el caso de los hombres, la mayoría ingresa en la etapa de idea de negocio:

Gráfico 13: Estado del negocio reportado por los participantes en mentorías, por género



## Incubadora

Los datos entregados para el análisis no permiten levantar un perfil claro respecto de las características de los participantes de la incubadora en el marco del proyecto AI. Se reportaron un total de 97 incubados que responden al perfil de selección BID, con una distribución homogénea entre hombres y mujeres (47 hombres y 49 mujeres), y entre los tipos de incubación tradicional (51 casos) e incubación joven (46 casos). Al comparar los datos según género, se observa una distribución inversa entre ambos tipos de incubación, tal como describe la siguiente tabla:

Tabla 6

*Participantes en la Incubadora AE, por tipo de incubación y género*

Tipo Incubación	Femenino	Masculino	Total
Joven	27 (55,1%)	19 (39,6%)	46 (47,4%)
Tradicional	22 (44,9%)	29 (60,4%)	51(52,6%)
<b>Total general</b>	<b>49 (100%)</b>	<b>48 (100%)</b>	<b>97(100%)</b>

La mayoría de las incubaciones corresponden al centro de AE en Santiago, seguido de Valparaíso, caso en que además hay una diferencia importante entre mujeres y hombres, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7

*Distribución de jóvenes participantes en la incubadora, según Centro de Emprendimiento AE y género*

Centro	Femenino	Masculino	Total general
Antofagasta	2	1	3
Concepción	4	6	10
Coronel	3	6	9
Santa Barbara	2	5	7
Santiago	21	23	44
Valparaíso	17	7	24
<b>Total general</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>97</b>

## Perfil de los participantes en la encuesta

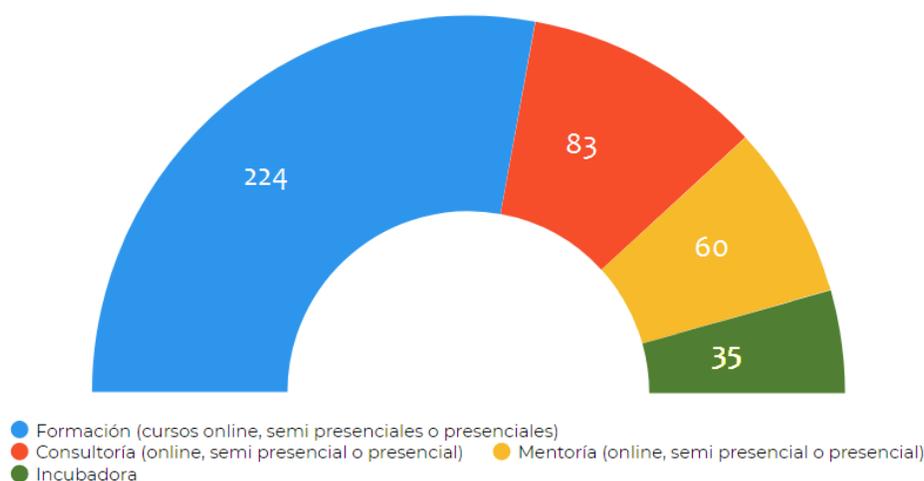
La encuesta realizada a los emprendedores fue contestada por un total de 301 participantes. Si bien los datos no son necesariamente representativos de la población total que accede a los servicios de AI, aporta información útil para conocer el perfil del emprendedor AE.

mideuc.cl

El principal servicio que tomaron los emprendedores encuestados corresponde al servicio de Formación, entre cursos online, semi presenciales o presenciales. El segundo servicio con mayor participación es el de Consultoría, modalidad online, semi presencial o presencial. En tercer lugar, el servicio con mayor participación es el de Mentoría modalidad online, semi presencial o presencial. En menor medida, el servicio que cuenta con menor participación es el de Incubadora.

Gráfico 14: Participación de los servicios

¿En cuál(es) de los siguientes servicios de AE participó usted?



### Sexo

Del total de la muestra, 73,8% corresponde a mujeres y 26,2% corresponde a hombres.

### Región

El 45,9% de los emprendedores encuestados pertenece a la Región Metropolitana, el 18,9% pertenece a la Región del Biobío y el 16,3% a la Región de Valparaíso, el resto de los emprendedores encuestados se dividen en 7 regiones, con una participación que no supera el 6%. La mayor participación de estas regiones es en la Región de Los Lagos (5,7%), luego la Región de la Araucanía (5%), la Región de Antofagasta y la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, ambas con un 2,3%, y finalmente la Región del Maule (2%) y la Región de Coquimbo (1,3%).

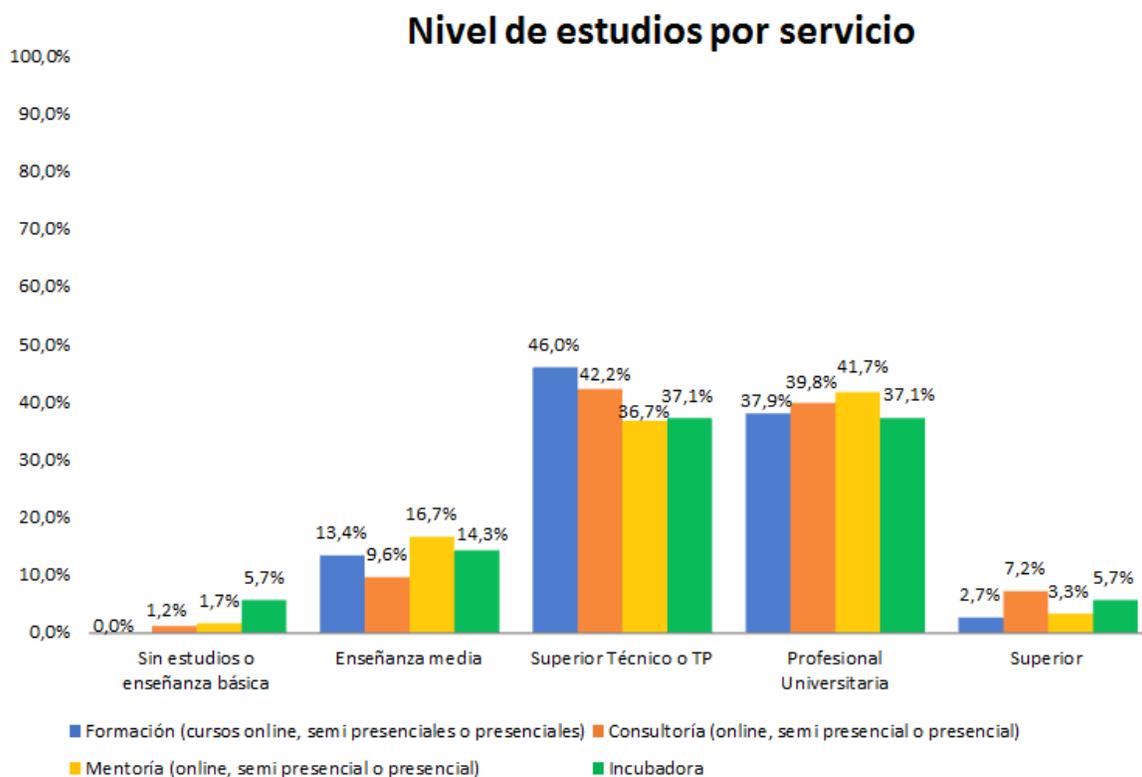
### Edad

En promedio, la edad de los emprendedores encuestados es de 26 años, la edad mínima es de 19 años y la edad máxima es de 47 años. La edad media es mayor en aquellos que tomaron los servicios de Consultoría (27 años) mientras que la edad media menor se encuentra en el servicio de Formación (25 años).

## Nivel educacional

La mayoría de los emprendedores cuenta con estudios superiores, el 43,9% de los emprendedores cuenta con educación superior técnica o técnico profesional (de Instituto) y el 39,2% con estudios profesionales universitarios. Un 12% cuenta con enseñanza media mientras que el 4% cuenta con estudios de posgrado.

Gráfico 15: Nivel de estudios por servicio



De acuerdo al gráfico anterior, la distribución del nivel educacional de quienes responden la encuesta es similar en los cuatro servicios, cabe destacar, sin embargo, que en el servicio de Formación y Consultoría predominan los emprendedores con Educación Superior Técnico o Técnico-profesional, mientras que en el servicio de Mentoría, predominan los emprendedores con Educación Profesional Universitaria. En el servicio de Incubadora, la mayoría de los emprendedores tiene educación superior con la misma distribución entre técnico o profesional universitario.

## Situación laboral al inicio

Gráfico 16: Situación laboral cuando participó por primera vez en Acción Emprendedora.



Respecto a la primera participación de los encuestados en algún servicio de AI, la situación laboral en general es independiente. El perfil corresponde en general a estudiantes (48,8%), ya sea dedicado solo a estudiar (26,6%) estudiando y trabajando de forma dependiente (12,3%) o de forma independiente (10%).

De los emprendedores que se encontraban solo trabajando, el 13,3% lo hacía de manera dependiente (con contrato de trabajo, boleta de honorarios o pago en efectivo) y el 20,3% trabajaba de manera independiente como dueño o socio de un negocio.

Entre aquellos que no se encontraban generando ingresos propios, el 14,6% trabajaba en el hogar (como dueño o dueña de casa) y el 3% no estudiaba ni trabajaba al momento de postular por primera vez.

Los emprendedores que tomaron el servicio de Formación, en general se encontraban dedicados solamente a estudiar a diferencia del resto de los servicios, donde en su mayoría se encontraban trabajando de manera independiente, como dueño o dueña de un negocio o como socio o socia de éste.

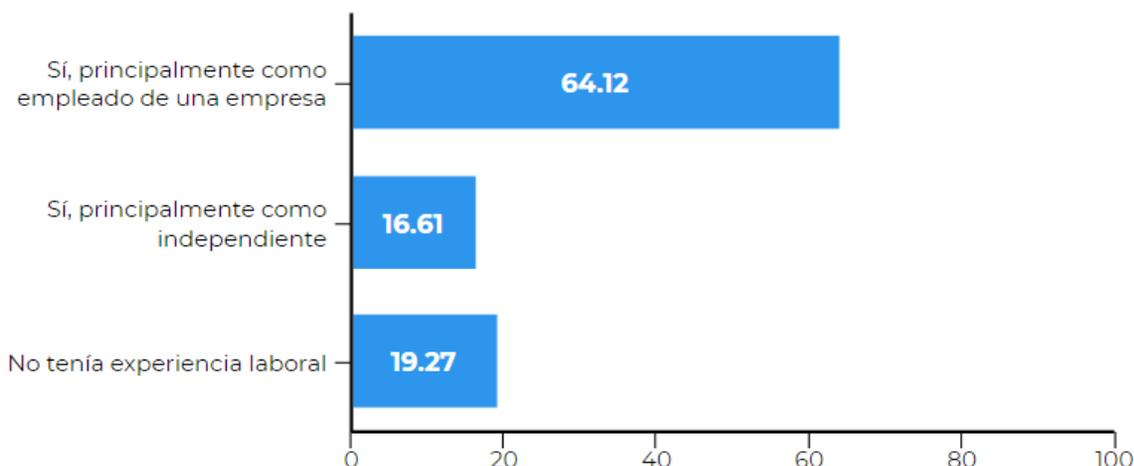
## Experiencia laboral previa a AI

Un 19,3% de los encuestados señala no haber tenido experiencia laboral previa a su participación en Acción Impulso. Un 64,1% indicó tener experiencia previa como empleado de una empresa

(64,1%), y solo el 16,7% contaba con experiencia laboral como independiente. Los participantes del servicio de Formación se concentra la mayoría de los emprendedores sin experiencia laboral previa.

*Gráfico 17: Experiencia laboral previa*

Antes de participar en AE, ¿tenía experiencia laboral?



### Razones por las que decidió postular a Acción Emprendedora

Se consultó a los encuestados sobre sus motivaciones para postular a Acción Impulsa. El siguiente gráfico representa las respuestas de los consultados, donde puede observarse que la principal razón por la cual los emprendedores señalan haber postulado a los servicios de Acción Emprendedora es, en primer lugar, aprender cómo poder empezar un emprendimiento, en segundo lugar, para adquirir conocimientos que permitan mejorar el propio emprendimiento y, en tercer lugar, para resolver dudas específicas en relación al desarrollo o mejoramiento del emprendimiento. La motivación por financiamiento es igualmente preponderante y en menor medida, la generación de redes de contactos con otros emprendedores.

Gráfico 18: Razones por las que decidió postular a Acción Emprendedora.



### Situación del Emprendimiento al postular a Acción Emprendedora

La gran mayoría de los emprendedores encuestados ingresa a AE desarrollando la idea de negocios, pero sin ventas (68,8%), solo el 10% postuló a Acción Emprendedora con el negocio en funcionamiento, es decir, con ventas hace más de seis meses. El 20% postuló a alguno de los servicios del programa iniciando su negocio, es decir, con ventas hace menos de seis meses y el 1,7% restante postuló con el negocio cerrado temporalmente, esto es, sin ventas hace seis meses o más.

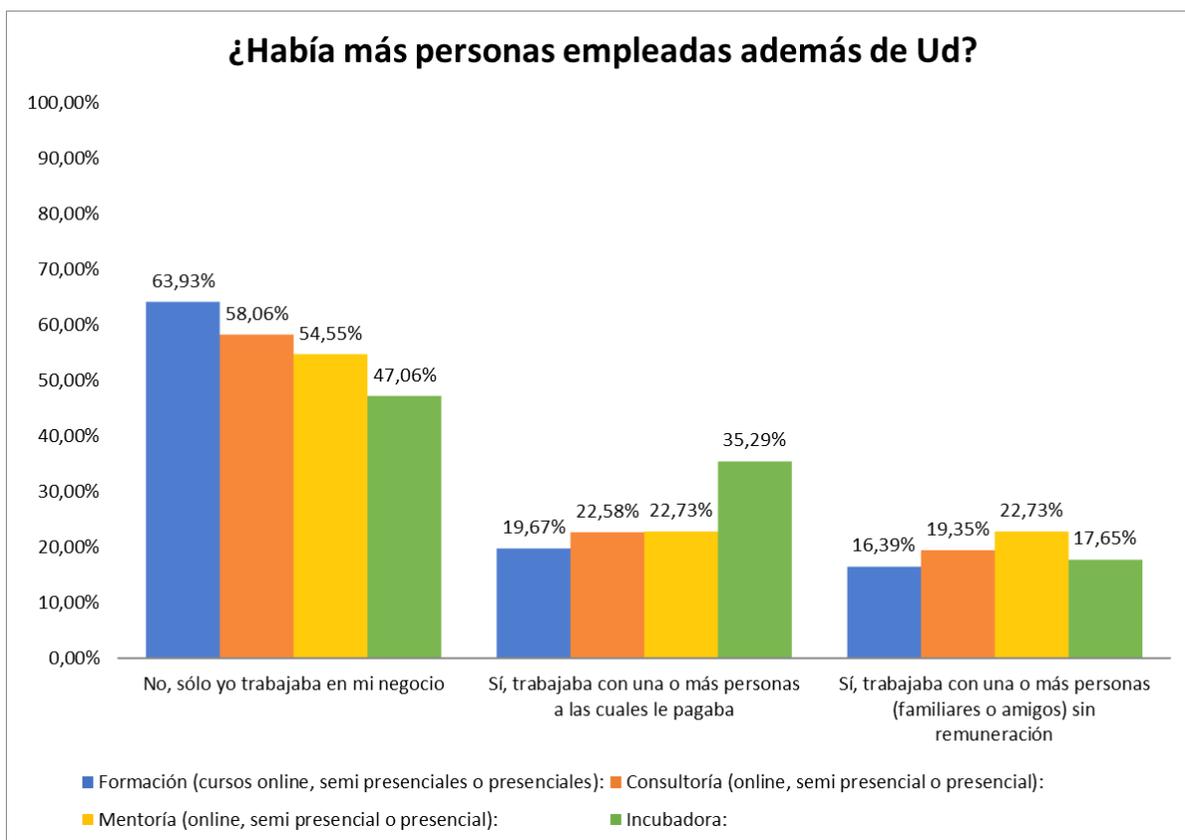
Cabe destacar sin embargo que entre aquellos que comenzaron en Acción Emprendedora con un negocio en funcionamiento, con ventas hace más de seis meses, el porcentaje que postuló al servicio de Incubadora es mayor que el resto de los servicios (25,71%).

### Tamaño del emprendimiento

El 60,7% de los emprendedores que contestaron la encuesta trabajaba solo en su emprendimiento, sin empleados, el 23,6% de los emprendedores trabajaba con una o más personas que recibían remuneración, mientras que un 15,7% trabajaba con más personas en su emprendimiento, pero estas personas no recibían remuneración ya que se trataba de amigos o familiares.

Como se muestra en el siguiente gráfico, destaca que, si bien los emprendimientos tendían a ser pequeños, sin empleados, en la incubadora esta situación cambia, ya que estos emprendedores, al menos los encuestados, son quienes trabajaban con mayor cantidad de personas que reciben remuneración.

Gráfico 19: ¿Había más personas empleadas además de Ud.? Distinción por servicio.



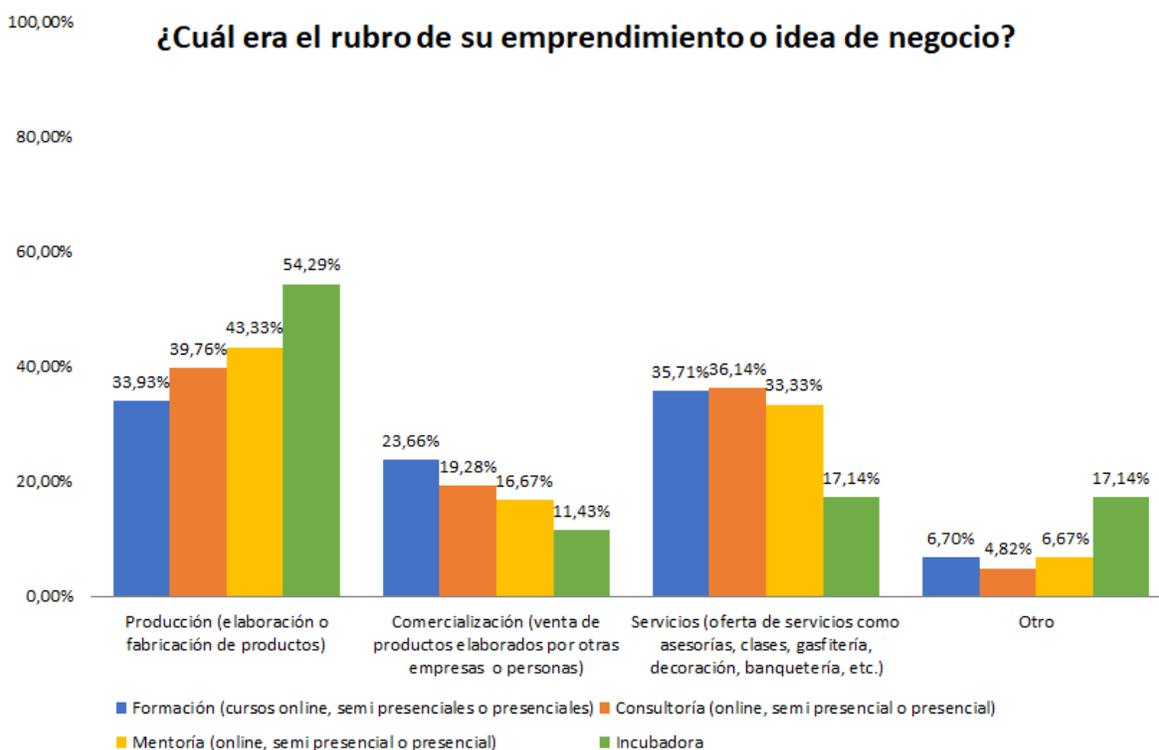
Entre aquellos que contaban con trabajadores, con o sin remuneración, en promedio contaban con 3 trabajadores remunerados (media 3,57) mientras que en promedio los trabajadores sin remuneración son 1 (media 1,37).

### Rubro

Los rubros de emprendimiento o de la idea de negocio de los emprendedores se relacionan principalmente con la Producción, es decir, elaboración o fabricación de productos propios (37,5%) y con la entrega de Servicios, esto es, oferta de servicios como asesorías, clases, gasfitería, decoración, banquetera, turismo, desarrollo de aplicaciones, tecnología etc. (36,5%). En menor medida, se presenta el rubro de comercialización, es decir, venta de productos elaborados por otras empresas o personas, (24,3%).

Se aprecia que aquellos que tomaron el servicio de Incubadora se dedican principalmente al rubro de la Producción (54,3%), al igual que los que tomaron Mentoría (39,8%). De los emprendedores que tomaron los servicios de Consultoría, el rubro se distribuye de manera más pareja entre Producción (39,8%) y Servicios (36,1%), tal como muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 20: Rubro del emprendimiento o idea de negocio, distinción por servicio.



Cabe destacar que de los emprendedores que se dedican al rubro de Comercialización, es mayor el porcentaje que tomó el servicio de Formación (23,7%).

### Motivo principal por el que decidió emprender

Finalmente, se indagó en las razones de los encuestados para iniciar un emprendimiento. El principal motivo que reconocen los emprendedores encuestados es que vieron una oportunidad en el mercado y quisieron aprovecharla (59,1%) la segunda motivación principal para emprender es la situación de no tener otra oportunidad de trabajo y la necesidad de dinero (23,6%). Es decir, en el grupo de encuestados, la mayoría se encontraba dentro del grupo de los emprendedores motivados a emprender por oportunidad, más que por subsistencia o necesidad.

## Capítulo 3: Servicios Online

### Caracterización de los servicios en modalidad en línea

Un producto clave en el desarrollo del proyecto AI era la generación de un modelo de formación y atención de emprendedores en línea, a través de una plataforma de e-learning, e-consulting & e-mentoring, con herramientas, actividades y lenguaje diseñados específicamente para el público objetivo del proyecto. La idea era complementar los servicios tradicionales ofrecidos por AE en formato presencial como eran la sensibilización, la formación la consultoría, la mentoría y la incubación. Para ello, en el marco lógico del programa, se esperaba que al mes 13 de iniciado el proyecto dicha plataforma estuviera en pleno funcionamiento. El objetivo de contar con esta plataforma era poder descentralizar los servicios ofrecidos por AE y de esta manera poder llegar a más emprendedores jóvenes.

La idea inicial, entonces, era contar con una sola plataforma que albergara todos los servicios online (formación, consultoría y mentoría), sin embargo, por diversas dificultades no todos los servicios pudieron estar operativos en la plataforma, por lo que durante el proyecto se hicieron diversas adaptaciones que han significado no contar con esta plataforma única de acceso a los servicios online y se han diseñado nuevas plataformas que dan un giro respecto al diseño original del AI.

### Formación

El único de los servicios que logró desarrollarse en el formato online de acuerdo al diseño original de AI fue el de formación, aunque el proceso no estuvo exento de dificultades. La plataforma Comunidad AE que alberga los cursos de idea de negocio y gestión de la microempresa está operativa desde agosto de 2016. En esta plataforma es posible impartir los cursos durante todo el año. Actualmente la plataforma Comunidad AE está en funcionamiento y los usuarios pueden tomar los cursos tanto en modalidad presencial, online o semi-presencial. El formato semipresencial sólo se habilita cuando se hace a través de alianzas o en conjunto con, por ejemplo, institutos técnicos. A medida que la persona va aprobando conocimientos puede ir avanzando, no se realizan pruebas, y se trabaja de manera práctica. Uno de los desafíos con la plataforma es el rol que tiene el facilitador en los cursos online, para que esté más presente, y permita que la retroalimentación sea más concreta ya que la plataforma tiene un sistema estándar que va automáticamente revisando las actividades, pero no hay una persona detrás supervisando, es decir, no se cuenta con un facilitador que revise el avance del emprendedor ni califique las actividades.

Sin embargo, a pesar de que las modalidades online y semipresencial de los servicios de formación han funcionado adecuadamente, en el proceso de desarrollo y ejecución de los cursos el equipo de AE se dio cuenta que el costo de diseñar estos cursos era muy alto considerando la oferta gratuita ya existente en el mercado. Así lo relata uno de los integrantes del equipo central *“Finalmente el proyecto que salió fue un proyecto de capacitación, se creó una plataforma de e-learning, y se alcanzaron a hacer dos cursos nuestros, entonces al poco andar nos dimos cuenta que nos habíamos gastado plata en crear la plataforma y habíamos recién hecho dos cursos de los nuestros, crear cursos es carísimo. Había un montón de cursos que eran gratis, que uno los podía buscar en YouTube, entonces ahí le dimos una segunda vuelta al tema y nos dijimos sabes que en verdad lo que hicimos*

mideuc.cl

*no está mal, pero no nos va a solucionar el problema” (proveer capacitación a microempresarios de la forma más barata posible) (Equipo Central)*

Debido a esto se creó una segunda plataforma donde se indexaron todos los cursos ya disponibles en la web, en conjunto con los que se crearon en AE (existía mucha competencia considerando a otras organizaciones que se dedican a crear cursos). Este cambio que se realizó en 2017 y dio paso a la plataforma Acción Educa. Actualmente se está trabajando en búsqueda de mejoras a través de esta nueva plataforma, de manera de contar con cursos “más ligeros”, estilo YouTube, para que AE sea un puente que facilite el acceso hacia los emprendedores, brindándoles estas formaciones o temáticas que respondan a necesidades concretas en la línea de ideas de negocios o gestión de la microempresa.

### Consultoría

Si bien el Proyecto AI logró instalar el formato e-learning para sus actividades de formación, no sucedió lo mismo con los servicios de e-consulting y e-mentoring. Dificultades relacionadas con el diseño de la plataforma, así como la pérdida de datos por parte del proveedor, hicieron que AE decidiera terminar su relación con el proveedor que estaba desarrollando la plataforma, quedando así impedidos de poner en línea sus servicios de consultoría de acuerdo al diseño original. Sin embargo, a principios de 2017 se decide de igual manera comenzar con el servicio online y semipresencial utilizando herramientas alternativas a la plataforma como Skype, Hangout y WhatsApp, entre otros. La modalidad online se realiza utilizando solo los servicios en línea recién descritos, mientras que la modalidad semi-presencial incorpora una sesión presencial.

Si bien las consultorías pueden ser online, semipresencial y presencial, existe una preferencia por participar de las consultorías presenciales, por parte tanto de los consultores como de los mismos emprendedores. A pesar de ello, actualmente las consultorías online han ido tomado cada vez más protagonismo.

### Mentoría

Algo similar a lo ocurrido con la consultoría ocurrió con la mentoría en sus modalidades online y semi presencial. Si bien el modelo de mentoría presencial de AI comenzó a funcionar el año 2015, por diversos problemas con el proveedor la plataforma de e-learning aún no estaba operativa para el segundo semestre del año 2017. De igual manera a comienzos del año 2017 se comenzó a ejecutar el servicio en su modalidad semi-presencial utilizando herramientas como Skype, Hangout y WhatsApp, entre otros. En este caso, tanto las entrevistas como la formación y algunas reuniones podían seguir realizándose de manera presencial.

Sin embargo, para implementar el modelo de mentoría en su modalidad 100% online, a las dificultades técnicas presentadas por la plataforma, se sumaron dificultades en el diseño del modelo de mentoría que implicaban adaptar la metodología YBI a un formato online. Específicamente, se debían realizar en un formato online las entrevistas de formación, reuniones de presentación, seguimiento y cierre del proceso. Y si bien se hicieron esfuerzos por realizar las adaptaciones señaladas, problemas de conexión en AE, los emprendedores y los mismos mentores terminan en procesos poco fluidos.

En cuanto a las modalidades en las que se imparten las mentorías, la modalidad presencial es aquella que ha contado con mayor cantidad de participantes. Las mentorías online han sido más difícil de implementar. Algunas relaciones de mentoría se han terminado por temas de distancia, en vez de continuar vía online por Skype o Hangout.

De acuerdo a los entrevistados, prácticamente el total de emprendedores que provienen de Santiago prefieren el contacto físico con sus mentores, así como los mentores prefieren realizar reuniones presenciales. En relación a la modalidad semipresencial, también se utiliza y se presenta como una modalidad “cómoda” que permite mayor flexibilidad. La modalidad online prácticamente no se utiliza, actualmente se cuenta con aproximadamente 2 mentorías en este formato. Se deja a criterio del mentor y del emprendedor definir por cuál plataforma exactamente se van a estar comunicando, siendo la idea que siempre sea la misma, por lo que en la primera reunión se toman estas decisiones.

Lo que falla principalmente es que los emprendedores que están en cierta situación de vulnerabilidad no están acostumbrados a utilizar herramientas digitales *“no se genera un vínculo quizás tan cercano, que es lo que busca la relación de mentoría también, ese acompañamiento tiene que ser confianza en el fondo, y quizás de manera online sienten que no se genera, el tema de las conexiones después, o sea, las formaciones que tuvimos la otra vez se cortaban, o no sé qué, al final tuvimos que usar el teléfono y por Skype viendo la pantalla, y en el teléfono hicimos la llamada a los que estaban en esa formación. (...) lo que más cuesta es motivar a los emprendedores a que tengan mentoría online, claro, tenemos alguno mentores online o disponibles que son 100% online en el fondo, pero no se le puede asignar ningún emprendedor online”* (Jefe Mentoría).

Todas las modalidades de la mentoría funcionan de la misma manera, la selección de mentores y emprendedores se hace de la misma forma, la única diferencia para el formato online, es que la entrevista con el emprendedor no se realiza de manera presencial. En el caso de las mentorías semi-presenciales, se hace la primera reunión general presencialmente, después la pareja mentor/emprendedor decide cómo prefiere organizar sus sesiones, pero se fomenta no perder el contacto físico e ir alternando estas sesiones según la modalidad.

En relación a la capacitación en las distintas modalidades, la diferencia que se observa en presencial y semi-presencial, es que el trabajo que se realiza es más práctico, hay trabajo en grupo, pero en el formato online esto no se puede hacer, tampoco existe un break en esta modalidad, por lo que se requiere menos tiempo, si bien el contenido es el mismo.

Las condiciones de la plataforma eran más sofisticadas de lo que se requería en la práctica, por lo que luego de esta revisión, se decidió contar con una plataforma que únicamente permitiera al mentor postular y ser seleccionado, para luego elegir al emprendedor al que deseara apoyar.

### Incubación

No se realiza incubación online, sólo 100% presencial en los tres centros. Algunas actividades se dan a través del teléfono o por video llamada, pero siempre dentro de la modalidad presencial.

## Nuevas Plataformas

De esta manera, sólo el servicio de formación ha funcionado adecuadamente en los tres formatos que se diseñaron inicialmente (presencial, semi-presencial, y online). Todas las dificultades que se presentaron con las modalidades online tanto en las consultorías como en las mentorías, obligaron al equipo de AE a repensar los objetivos de esta plataforma online integrada y los servicios que se podían ofrecer a través de ella. Por otro lado, también se produjo una reducción de los centros que estaban operativos a nivel nacional, debido al alto costo de mantenerlos. Por ello se propuso al BID crecer en impacto a través de las plataformas, las que permitirían prestar los servicios a distancia.

Este foco puesto en el desarrollo de plataformas corresponde a una “segunda etapa” del proyecto BID que se ha iniciado recientemente y que busca ofrecer a otras instituciones estas plataformas, permitiéndole a AE crecer en base a la tecnología. Las plataformas, por lo tanto, buscan descentralizar los servicios de formación emprendedora y llegar a un número mayor de beneficiarios atendidos en todo Chile. *“Con la ayuda de YBI, ganamos experiencia relevante y herramientas adquiridas que nos permitieron embarcarnos en un viaje de transformación con el objetivo de proporcionar una gama de soluciones que se adaptan a las diferentes necesidades de la emprendedores que apoyamos. Esto nos permitirá conectar emprendedores con el apoyo que necesitan si se trata de capacitación, mentoría o acceso a finanzas - todo con un solo clic de distancia, dándonos un mayor alcance en Chile y América Latina” (Youth Business International Youth Business International, 2018. p3).*

Actualmente, están en distintas etapas de desarrollo ocho plataformas que se utilizan para ofrecer los diferentes servicios de AE, así como un sistema de monitoreo. Estas plataformas han sido creadas gracias al apoyo del BID y se denominan Acción País, 2ment, Provermart, 4funds, Ideas2fund, Empleos Locales, Acción Educa y Banacción.

### Acción País

Es una plataforma que contiene a otras plataformas a la vez y que se encuentra en etapa de diseño, por lo que se pretende lanzar durante el 2018.

### 2ment

Es una plataforma de mentoría online que permite el contacto entre un emprendedor y un mentor, de manera que el mentor dirija al usuario. En la plataforma se cuenta también con una sección de formación para el mentor a través de un video, un manual de mentor y con su evaluación. Esta información luego llega al jefe de AE quien se convierte en administrador y puede acceder a ver las características del mentor y aprobarlo en caso de cumplir con los requisitos.

Una vez que se selecciona al mentor, este puede acceder a los datos del emprendedor, y a distintos perfiles de rubros de negocios, donde escoge a el mentoreado que desee. Hay un módulo para el emprendedor donde se encuentra el perfil de este, así como un perfil del mentor y el perfil del administrador que permite ver los dos perfiles anteriores. Cabe destacar que esta es una plataforma sólo de contacto para realizar el emparejamiento entre mentor y emprendedor y no para realizar el proceso de mentoría en sí.

### Provermart

Es una plataforma de consultores que tienen experiencia en algún tema específico. Si un emprendedor necesita ayuda, por ejemplo, con diseño, puede buscar a proveedores en la plataforma y optar a tener una consultoría con ellos, para evaluar presupuesto. Una vez realizada la consultoría el emprendedor puede calificar el servicio recibido.

Los proveedores también pueden ingresar a la plataforma para ofrecer sus servicios. El rol de AE con esta plataforma es administrar y verificar a los proveedores a través de un registro que estos deben llenar para evaluar su experiencia entregado un servicio determinado.

### 4funds

Es un fondo institucional que permite ver todos los fondos institucionales para emprendimientos que haya disponible. La persona que desee utilizar esta plataforma debe pagar una suscripción mensual de \$5.000 y una vez que se inscriba podrá tener acceso a los fondos y a los lugares de donde provienen dichos fondos. El usuario que no esté registrado, podrá ver que hay fondos, pero no a qué institución corresponden. Esta plataforma caracteriza los fondos, y ordena con sus imágenes y sus páginas de procedencia.

### Ideas2fund

Es similar a la plataforma 4funds, pero se utiliza para becas u oportunidades para emprendedores que también funciona a través del correo electrónico.

### Empleos locales

Plataforma que funciona para la búsqueda y postulación a empleos o para publicar empleos.

Ninguna de estas plataformas se encuentra operativa todavía, porque se está trabajando en el diseño de la interfaz (se comenzó a trabajar en ellas desde cero a partir de septiembre de 2017)

### Comunidad AE

Comunidad AE fue la primera plataforma en desarrollarse. Plataforma de e-learning que está operativa desde 2016 y que contiene los dos cursos de formación que se entregan; Idea de negocios y Gestión de la Micro Empresa. Esta plataforma permite al usuario avanzar por distintas etapas y obtener un certificado al finalizar el curso. Dicha plataforma permite contar con una base de datos con la cantidad de personas que tomaron el curso, aquellas que finalizaron y un perfil del estudiante con datos de caracterización.

### Acción Educa

Plataforma e-learning que muestra todos los cursos, temáticas y materias que hay sobre emprendimiento y que se pueden obtener desde Youtube, de manera ordenada. *“Por ejemplo, marketing está ordenado a nivel básico, intermedio y avanzado. Entonces el usuario que ingresa, puede buscar, puede filtrar por básico, intermedio o avanzado, el marketing que él prefiera y las temáticas que él prefiera; marketing, contabilidad, inglés, ese tipo de cosas. La plataforma está hecha para diferentes idiomas, es decir, las personas que deseen, el usuario tiene derecho a poder subir videos, comentar videos, subir material complementario, es decir, Word, PDF, todo ese tipo de cosas, colaborar en este tipo de cosas, pero el administrador lo ve y el administrador ve el contenido, por supuesto con la encargada de jefa de formación, ve estos videos, verifica si idealmente nos sirven” (Jefa Plataforma).*

### Banacción

Plataforma operativa de financiamiento, donde una persona puede ingresar a dos opciones, dependiendo si es emprendedor y quiere concretar una idea de negocios o una persona con personalidad jurídica que tienen una empresa en funcionamiento. Se puede acceder a préstamo o inversión. En esta misma plataforma se encuentra con los inversionistas o aquellas personas que desean apoyar un negocio. Este inversionista revisa el perfil del emprendedor de manera de decidir si lo financia o no. *“Esto es como un crowdfunding, como que uno mira el proyecto, ve si a uno le interesa, y uno le pone la plata al proyecto” (Jefa Plataforma)*. Esta plataforma esta activa desde enero de 2018.

## Valoración de la modalidad semipresencial y online

### Focus group

Uno de los temas que apareció en el focus group realizado con los emprendedores dice relación con las ventajas y desventajas de acceder a servicios de AE en las modalidades semipresencial u online. Dentro de las ventajas mencionadas se destaca la flexibilidad que otorgan este tipo de servicios, lo que permite trabajar en horarios poco habituales o fuera del horario de trabajo, lo que permite a los emprendedores conciliar sus otras responsabilidades (cuidado de los hijos, otro trabajo, estudio) con el fortalecimiento de su emprendimiento. Así lo señala una de las participantes *“me llamaron y ahí fue ahí como dije sabes que yo puedo hacerla, pero tengo que cuidar a mi hija y ahí lo hicimos online, mientras mi hija dormía hicimos la evaluación, fue súper tarde fue como a las diez de la noche y ahí hicimos la evaluación me mandaron todos los apuntes íbamos trabajando” (Participante 4 Focus Group)*.

Otra de las ventajas mencionadas por los entrevistados se refiere a la posibilidad que otorgan las modalidades semipresencial y online de reunirse de manera virtual con mentores y consultores que se encuentran en otras regiones y con quienes se dificultaría reunirse presencialmente por temas de distancia y tiempo, siendo la modalidad online una alternativa para no perder el contacto o la posibilidad misma de tener un mentor ad-hoc al emprendimiento.

Entre las desventajas de estos formatos los entrevistados mencionan que en los servicios semipresenciales y online se pierde la experiencia cara a cara que se genera con el mentor y el consultor. Algo similar ocurre en el caso de los cursos de formación ya que los emprendedores señalan que en los formatos semipresencial y online se pierde la posibilidad de conectarse con otros emprendedores y aprender de la experiencia de otros *“están migrando todo a mucho lo que es el semipresencial o totalmente online y se está perdiendo lo que dices tú, la experiencia que se genera entre los emprendedores” (Participante 7 Focus Group)*.

### Encuesta

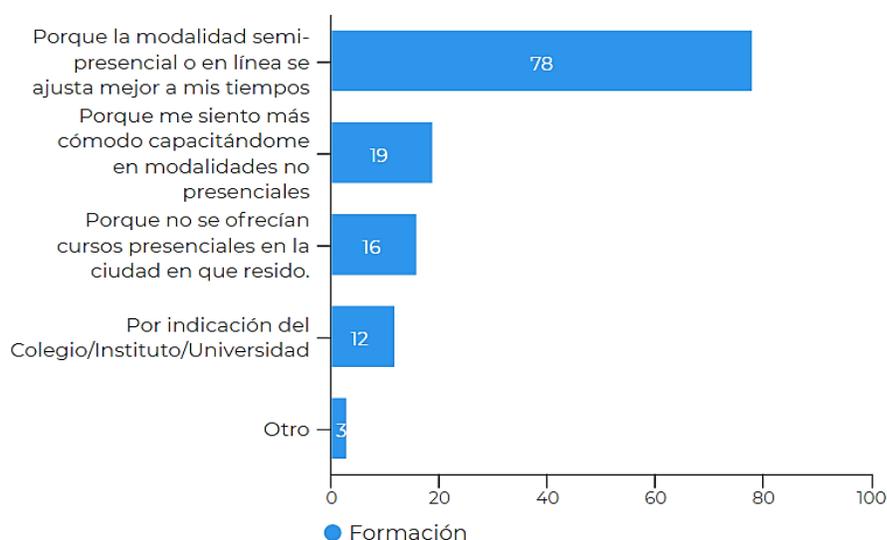
Por otra parte, en la encuesta enviada a emprendedores también se indagó por la experiencia y la valoración que tenían los emprendedores de los formatos semi presencial y online de los distintos servicios de AE.

## Formación

Un total de 115 emprendedores señalaron haber tomado un curso semi-presencial u online. En relación a la principal motivación de estos emprendedores para tomar un curso de estas características, se señala que se debe a que esta modalidad se ajusta a sus tiempos. En menor medida los jóvenes refieren que la modalidad no presencial les parece más cómoda para capacitarse y, en tercer lugar, señalan que esto se debió a que no existía la opción presencial en el lugar de residencia. También surgieron como razón las indicaciones del Colegio, Instituto o Universidad, como parte del cumplimiento de un ramo o asignatura de emprendimiento, como se muestra en el siguiente gráfico.

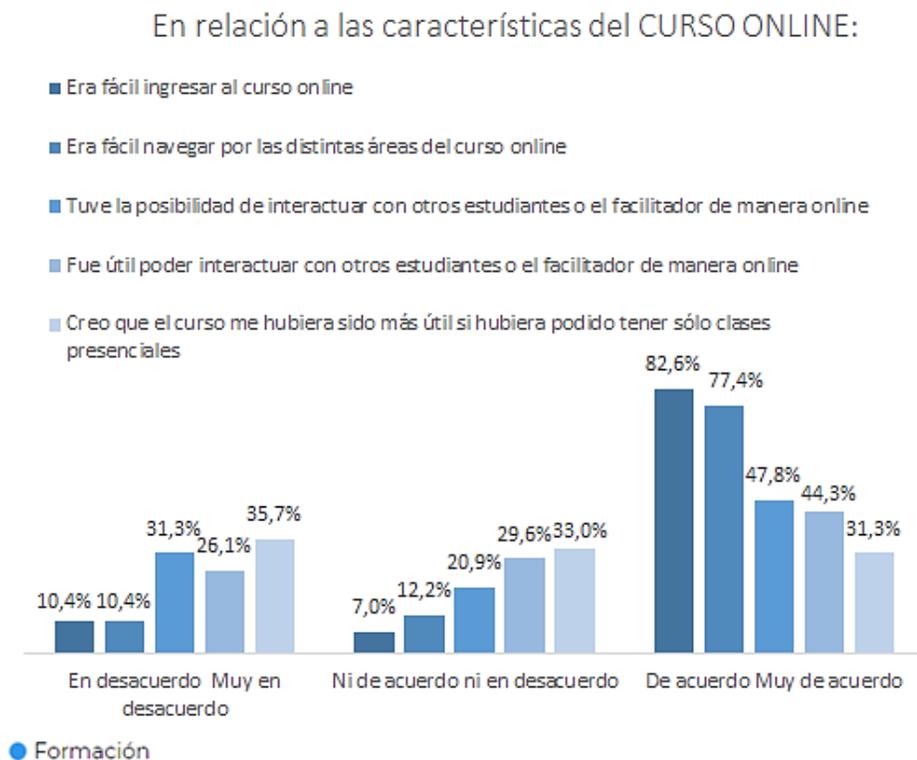
Gráfico 21: motivo elección semipresencial u online.

¿Por qué prefirió la modalidad semi-presencial u online?



En el gráfico que se presenta a continuación, se muestra el nivel de acuerdo de los encuestados con una serie de afirmaciones en relación a las características del curso online, en donde en general predomina un alto nivel de acuerdo con las afirmaciones: “es fácil ingresar al curso online” (82,6%); “era fácil navegar por las distintas áreas del curso online” (77,4%) “tuve la posibilidad de interactuar con otros estudiantes y/o al facilitador de manera online” (47,4%) “fue útil poder interactuar con otros estudiantes y/o el facilitador de manera online” (44,3%) y en cuanto a la afirmación “Creo que el curso me hubiera sido más útil si hubiera podido tener solo clases presenciales” (31,3%) el nivel de acuerdo es bajo, por lo que confirma la coherencia con el acuerdo en las afirmaciones anteriores.

Gráfico Nº 22: En relación a las características del curso Online. Porcentaje en relación al total de Formación Online N=115



En concordancia con lo anterior, en el gráfico a continuación se observa que 103 de los 115 emprendedores que tomaron un curso de formación en modalidad online o semipresencial volvería a tomar otro curso en la misma modalidad. Estos resultados dan cuenta de una alta valoración de los cursos en esta modalidad entre quienes tomaron un curso de estas características.

Gráfico Nº23: ¿volvería a tomar un curso modalidad online? Porcentaje en relación al total de Formación Online N=115

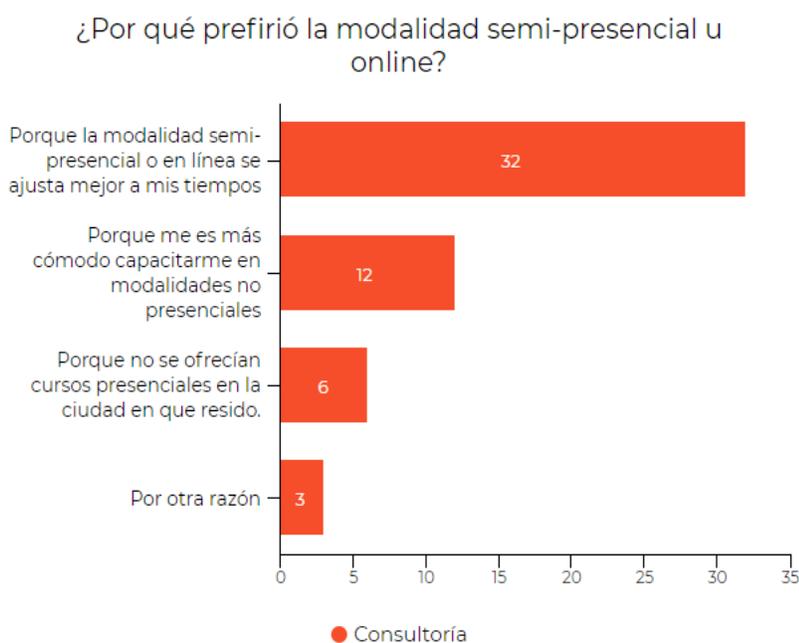
¿Volvería a tomar un CURSO EN MODALIDAD ONLINE?



## Consultoría

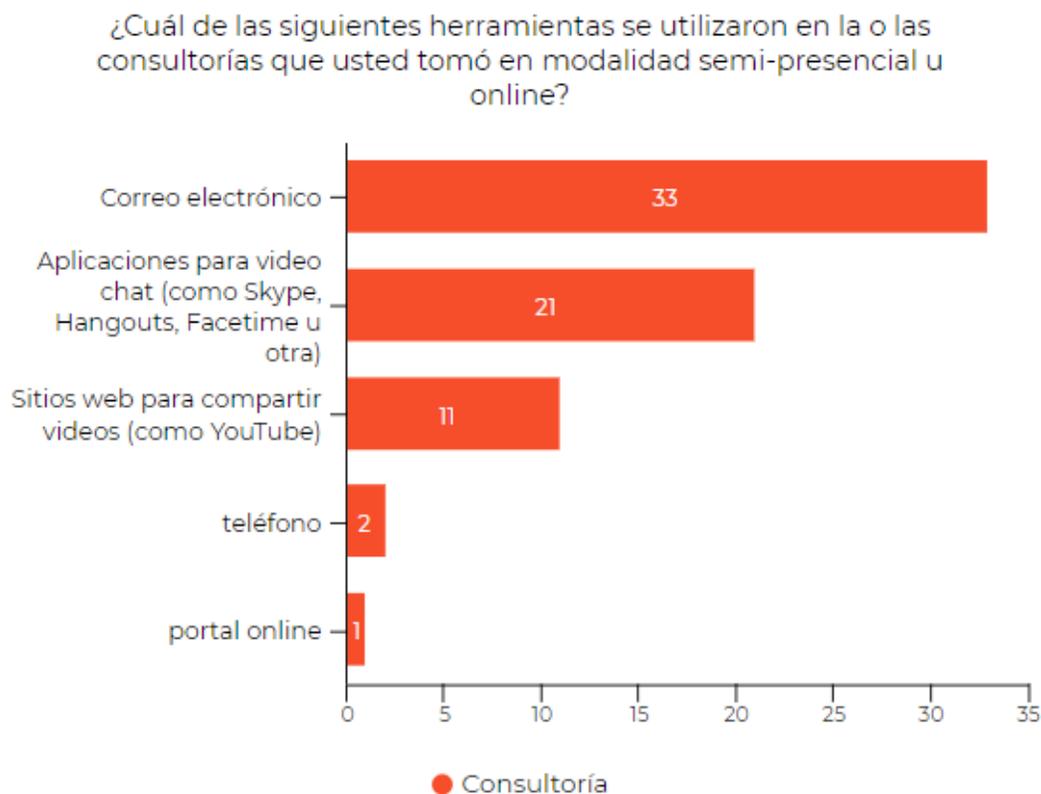
Un total de 47 jóvenes señalaron haber tomado una consultoría en modalidad semipresencial u online. Al igual que en el caso de formación, la principal razón para optar a una consultoría de estas características es que ella se ajusta mejor a sus tiempos ( $N=32$ ), en segundo lugar, se menciona que les parece más cómodo capacitarse en modalidades no presenciales y, en tercer lugar, refieren que no se ofrecían consultorías no presenciales en su lugar de residencia (ver gráfico a continuación).

Gráfico 24: razones de preferencia de modalidad semipresencial u online. Del total de personas que tomó esta modalidad.



Las principales herramientas que utilizaron los emprendedores en las consultorías semi presenciales y online son, en primer lugar, el correo electrónico, en segundo lugar, las aplicaciones para video chat como Skype, Hangouts, Facétame u otra y, en tercer lugar, los sitios web para compartir videos como por ejemplo YouTube. El resto de las herramientas como el teléfono y el portal online prácticamente no son utilizados, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 25: Herramientas utilizadas en consultorías semipresencial y online. Del total de personas que tomó esta modalidad.

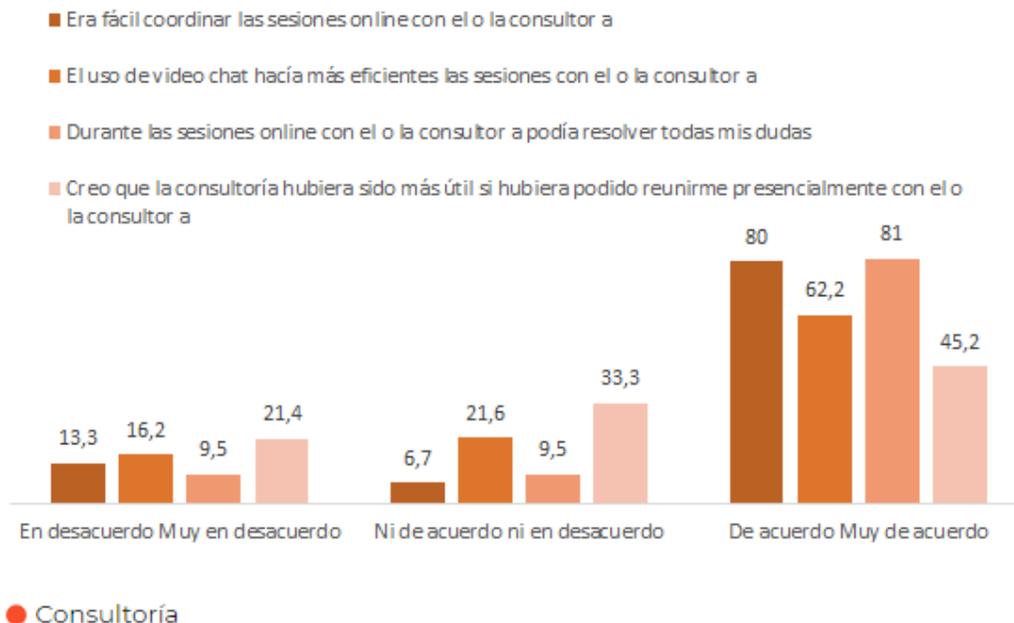


En el gráfico que se presenta a continuación se observa la satisfacción de los emprendedores con las consultorías de modalidad online en relación al grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: “Era fácil coordinar las sesiones online con el o la consultor/a” (80%), “El uso de video chat hacía más eficientes las sesiones con el o la consultor/a” (62,2%) “Durante las sesiones online con el o la consultor/a podía resolver todas mis dudas” (81%), “Creo que la consultoría hubiera sido más útil si hubiera podido reunirme presencialmente con el o la consultor/a” (45,2%).

En general se aprecia un alto grado de acuerdo con estas afirmaciones, lo cual es indicativo de un alto grado de satisfacción con la consultoría online. Cabe destacar, sin embargo, que ante la última afirmación “Creo que la consultoría hubiera sido más útil si hubiera podido reunirme presencialmente con el o la consultor/a” en la cual se esperaría una respuesta mayormente desfavorable (o en desacuerdo) a modo de confirmación de las afirmaciones anteriores, esto no ocurre, lo que señala que los emprendedores identifican una desventaja en la modalidad únicamente online.

Gráfico 26: En relación a las características de la Consultoría Online. Porcentaje en relación al total de consultorías online: N=45 válidos.

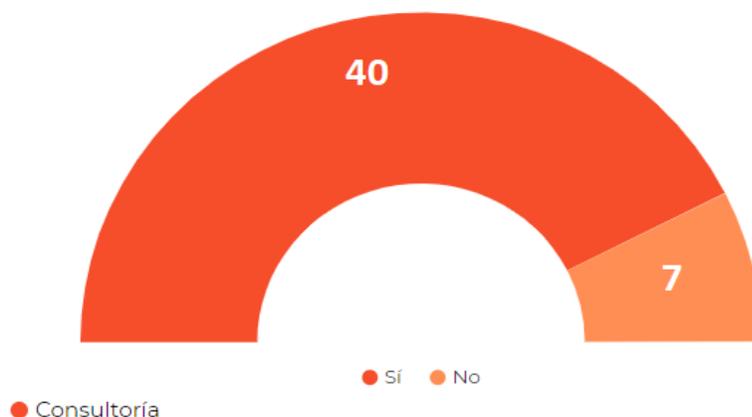
### En relación a las características de la CONSULTORÍA ONLINE:



Consistente con lo reportado en el gráfico anterior, en el siguiente 40 de los 47 emprendedores que tomaron una consultoría online señalan que volverían a hacerlo, lo que da cuenta de una alta satisfacción con el servicio.

Gráfico 27: ¿Volvería a tomar otra consultoría en modalidad Online? Del total de personas que tomó esta modalidad.

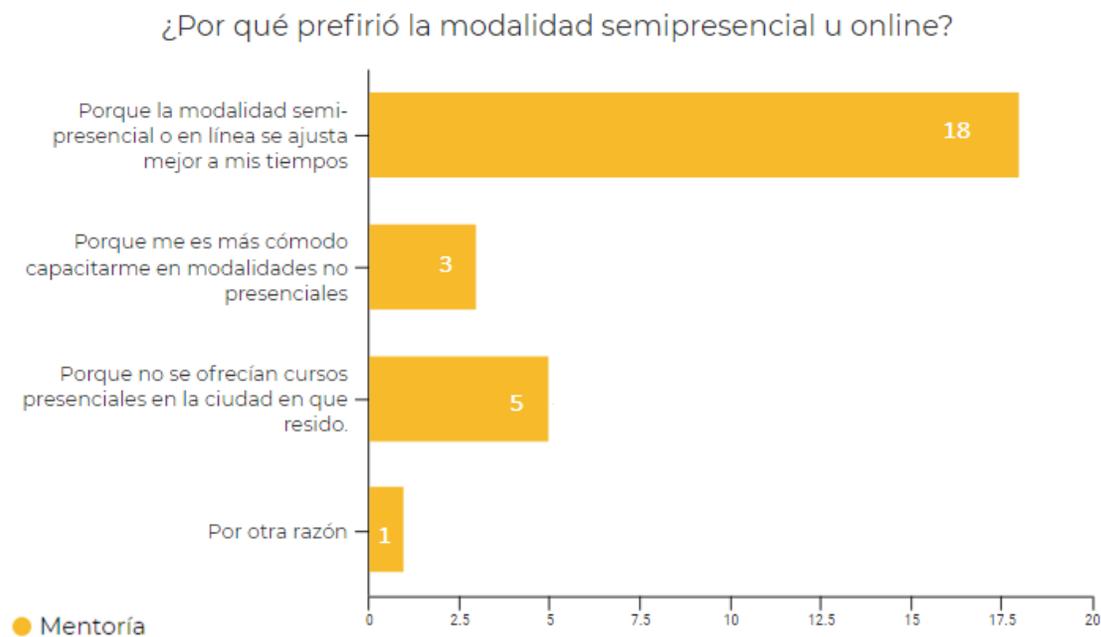
### ¿Volvería a tomar otra CONSULTORÍA EN MODALIDAD ONLINE?



### Mentoría

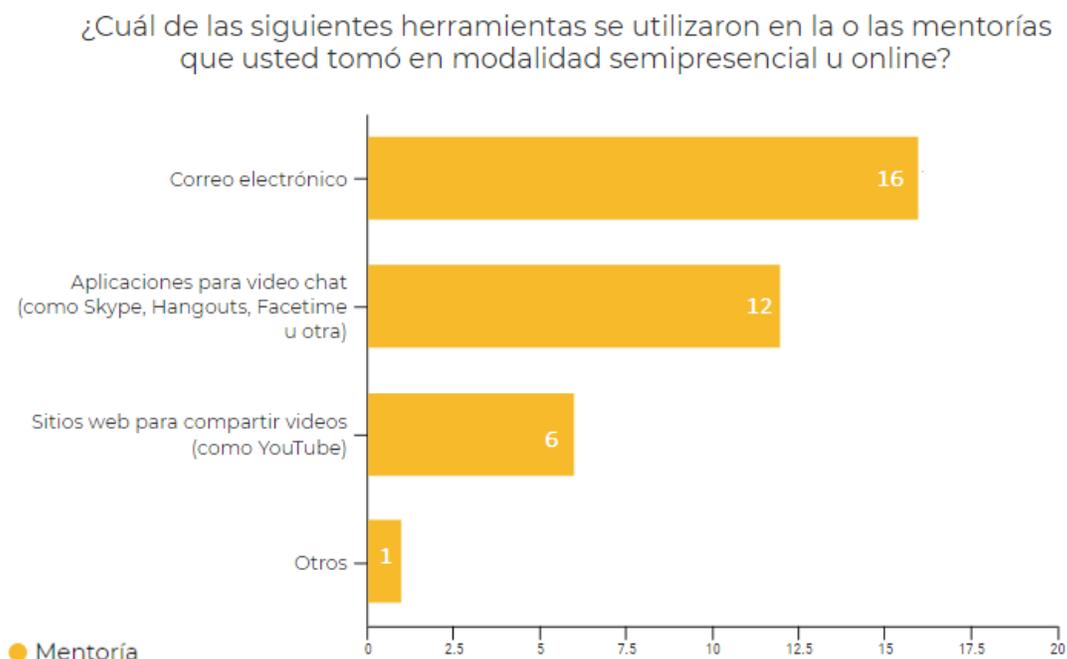
Un total de 26 emprendedores señalaron haber participado o estar participando en una mentoría semipresencial u online. Al igual que en el caso de formación y consultoría, la mayoría de los encuestados que tomaron una mentoría en formato semipresencial u online señalaron que lo hicieron porque ésta se ajustaba mejor a sus tiempos. En segundo lugar, en tanto señalaron que lo hicieron porque no contaban con el servicio presencial en su lugar de residencia y en tercer lugar porque este formato les era más cómodo (ver gráfico siguiente).

Gráfico 28: razones preferencia modalidad semipresencial u online. Del total de personas que tomó esta modalidad.



En cuanto a las herramientas utilizadas en las modalidades semipresenciales y online de las mentorías las más utilizadas, son, en primer lugar, correo electrónico, en segundo lugar, la utilización de aplicaciones para video chat tal como Skype, Hangouts, Facetime y otra similar y, en tercer lugar, se encuentran los sitios web para compartir videos como por ejemplo YouTube (ver gráfico siguiente). Por su parte, la persona que seleccionó la opción “otra razón” señaló que nunca se hizo el contacto con el mentor para este tipo de formato “Nunca se realizaron, asistí a la charla de inauguración y quedé en sus registros, pero AE no hizo el contacto con el mentor, constantemente estaban diciendo que estaban seleccionando al mentor”

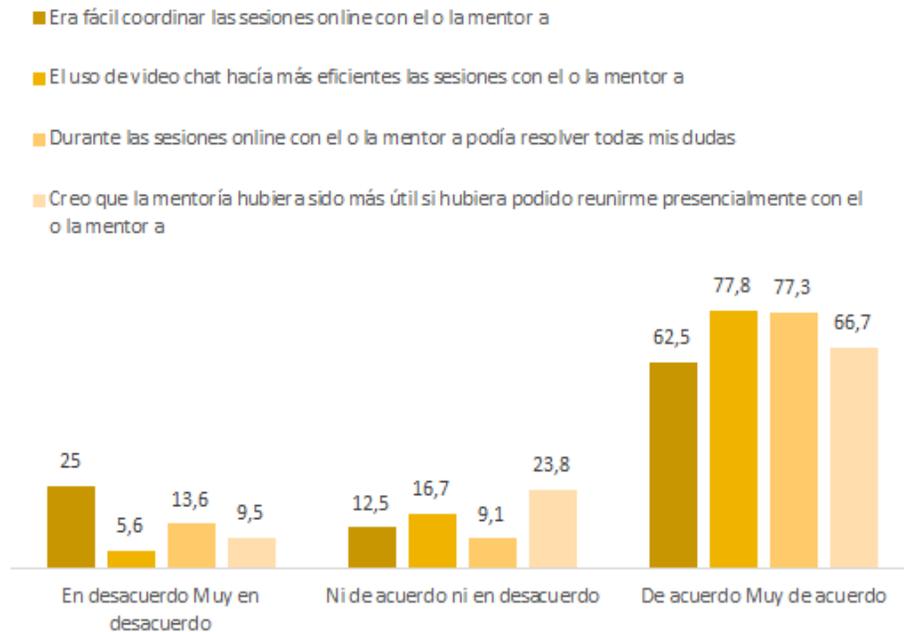
Gráfico 29: herramientas utilizadas en las Mentorías semipresenciales u online. Del total de personas que tomó esta modalidad.



En el gráfico que se presenta a continuación se observa el nivel de satisfacción con las Mentorías online y semipresencial entre quienes señalaron haber tomado (o estar tomando) uno de estos servicios, considerando el grado de acuerdo en relación a distintas características del servicio. En general se observa un alto nivel de acuerdo con las afirmaciones, pero llama la atención que, en comparación con los otros servicios, un cuarto de quienes respondieron estas preguntas señalaron que no estaban de acuerdo en que era fácil coordinar las sesiones online con el mentor. Asimismo, un 67% de los respondientes señaló que la mentoría hubiese sido más útil si se hubiese podido reunir de manera presencial con el mentor, lo que da cuenta de una preferencia del contacto cara a cara con el mentor por parte de los encuestados.

Gráfico 30: en relación a las características de la mentoría online. Porcentaje del total de personas que tomó esta modalidad. N=26

### En relación a las características de la MENTORÍA ONLINE:

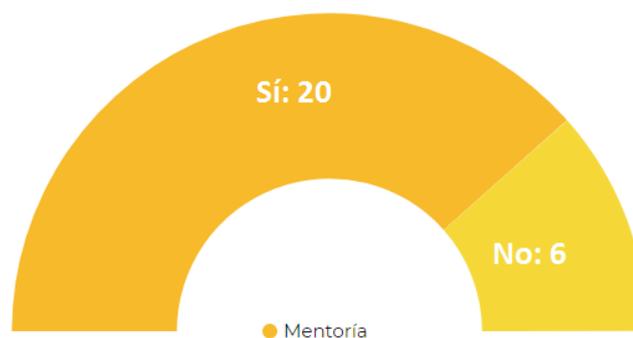


#### ● Mentoría

Finalmente, como se observa en el gráfico que se presenta a continuación, 20 de los 26 emprendedores que señalaron haber tomado una mentoría en modalidad online o semipresencial señalaron que volverían a tomar una mentoría de estas características, lo que da cuenta de un alto grado de satisfacción con el servicio.

Gráfico 31: ¿Volvería a tomar otra mentoría online? Del total de emprendedores que tomaron esta modalidad. N=26 válidos.

### ¿Volvería a tomar otra MENTORÍA EN MODALIDAD ONLINE?



## Capítulo 4: Principales aprendizajes del programa

A partir del trabajo realizado por AE con jóvenes emprendedores y de los procesos de implementación del programa AI y sus distintos servicios, por medio de la revisión documental y las distintas entrevistas realizadas se han identificado una serie de facilitadores y obstaculizadores que permiten dar cuenta de los principales aprendizajes obtenidos.

### Integración y adopción del programa

Un primer aprendizaje dice relación con la dificultad que supuso integrar el programa AI a la organización AE. Si bien AE se ha dedicado todos estos años a apoyar a emprendedores, el trabajo con AI significó un tremendo desafío en términos organizacionales. En primer lugar, el proyecto AI se orienta al trabajo con jóvenes emprendedores, lo que implicó un cambio en el perfil de beneficiario considerado originalmente por AE para enfocarse en su mayoría al perfil BID, al menos en Santiago, dejando de lado el perfil tradicional con el que se trabajaba en AE.

Por otra parte, al implementarse el proyecto AI se instaló un equipo que comenzó a desarrollar funciones paralelas al equipo de AE y que no fue integrado desde el principio a la organización, lo que produjo dificultades en los equipos al momento de trabajar en forma conjunta y adoptar una nueva metodología de trabajo, como el sistema Salesforce. Esta plataforma no sólo implicaba aprender a utilizar una nueva herramienta tecnológica, sino que implicaba estructurar procesos de una manera nueva, a la que no estaban acostumbrados en la organización.

Finalmente, durante la implementación del programa AI hubo dificultades en la organización del equipo, como rotación de gerentes y encargados de áreas, que repercutieron en la implementación y ejecución del mismo, como por ejemplo en la realización de un seguimiento y monitoreo efectivo del programa o en la puesta en marcha de las distintas plataformas acordadas en el diseño del proyecto. *“Pasamos a trabajar con jóvenes, entonces creo que estuvo muy mal implementado organizacionalmente, entonces se van a dar cuenta que en el desarrollo del proyecto BID hay 4 gerentes generales, y un espacio vacío entre medio también, entonces creo que el proyecto BID está en el marco de una turbulencia organizacional, que hace que, chuta, eso sea lejos lo más complejo, es muy difícil al final, es mucha cosa pasando, cierre de oficina, despido de gente, un gerente, dos gerentes, ni un gerente, vuelve el fundador” (Equipo Central).*

### Monitoreo y Evaluación

Para poder evaluar efectivamente los resultados y el impacto de un proyecto como AI, es necesario contar un monitoreo constante y adecuado de los procesos de implementación del mismo, con el fin de evaluar de qué manera se está llevando a la práctica y poder tomar las acciones correctivas adecuadas de ser necesario. Asimismo, se debe contar con datos confiables y metas coherentes con el trabajo que se realiza. En el proyecto AI, se presentaron problemas en distintas líneas que han dificultado los procesos de monitoreo y evaluación del mismo.

En primer lugar, una dificultad que se ha presentado a lo largo del proyecto ha sido la realización de un adecuado seguimiento de los distintos procesos implementados. A modo de ejemplo, debido a constantes cambios en la organización del proyecto, en Santiago no se contó con jefe mentoría durante seis meses, por lo que durante ese período no hubo seguimiento de las relaciones de

mideuc.cl

mentoría lo que puede haber incidido en muchas de ellas finalizaran antes de tiempo. Por otra parte, las complicaciones en el seguimiento del proyecto dicen relación con las dificultades que se han presentado en la implementación de la plataforma de monitoreo, que presentó numerosos problemas de registro y recuperación de información, haciendo difícil obtener información confiable y actualizada que permitiera dar cuenta adecuadamente del estado de avance del proyecto.

Por otra parte, no existe un adecuado modelo de seguimiento que permita contar con registros actualizados de los participantes. En el caso de las mentorías, por ejemplo, el gran peso del registro del avance del proyecto cae en los propios emprendedores por lo que, si estos no cumplen con enviar los reportes mensuales, o responder las evaluaciones de seguimiento, esa información se pierde. Algunos emprendedores, además, son críticos respecto de los instrumentos utilizados para realizar seguimiento y evaluar las mentorías o consultorías *“yo igual sería un poco más crítico en relación con en el proceso que queda después de que empezai, porque después en la consultoría te mandan un acta que en el fondo se hizo la consultoría así y estamos de acuerdo, pero no evalúa nada y en la observación yo no puedo decir perdí una hora de mi tiempo, no puedo decir no me sirvió de nada porque igual es penca para el consultor. No es una herramienta de evaluación real, con el mentor lo mismo, si bien hay un mentor hay una persona que está wasapeando o viéndote o apoyándote en el tema de tu negocio no se ve que hay una rúbrica o una bitácora o alguien que esté en el fondo traqueando al mentor porque el mentor te queda a ti como emprendedor pero quién está de acción emprendedora viendo todo el tema que tendría que estar realizando un mentor correctamente (...) tendrían que tener una pauta o algo que los estén evaluando constantemente para ver que efectivamente haya un crecimiento porque efectivamente si está entregándole un mentor a alguien que eso tenga un impacto, porque qué pena estar haciendo una mentoría un año y decir al final del año oye sabí que no me serviste”* (Participante 5, Focus Group).

Finalmente, las metas del proyecto AI, si bien fueron propuestas por el equipo de AE, ellas se comprometieron sin un adecuado conocimiento de los procesos que se debían llevar a cabo y, al parecer, sin la capacidad operativa de alcanzarlas. Por ejemplo, no se sabía suficiente del modelo de mentorías, por lo que las metas no se condicen con el servicio personalizado que se entrega. La meta para el servicio de mentoría era de 670 mentorías realizadas en los distintos formatos. Sin embargo, de acuerdo a YBI, un coordinador de mentoría debería tener a su cargo tan solo 40 de estas relaciones al año, por lo que parece imposible alcanzar esa meta en este contexto. Las mentorías, de la manera que están planteadas en la metodología adaptada de YBI, son un servicio personalizado que parece difícil masificar de la manera que se planteó en el diseño inicial del proyecto. El BID está al tanto de que hay metas que no se van a poder cumplir y ha sido flexible con esta situación. *“Los socios latinoamericanos estaban vueltos locos con las metas, con el co-financiamiento, con la ejecución de la plata. Creo que ha sido un desafío ejecutar este nivel de proyecto”* (Equipo Central).

Las metas que están fijadas para la evaluación del programa han implicado una de las mayores dificultades en la implementación del programa, provocando confusión en los registros, en la manera en como estos se realizan y en los reportes y resultados que se pueden obtener a partir del sistema, como también en la medición misma. *“Hemos tenido un desafío grande con las metas, la verdad que sea un programa que se postula, y es un error que yo creo que es común en este tipo de organizaciones sociales, que finalmente hay un área que postula y que postula con independencia al*

*brazo operativo, entonces postulan a lo que creen que pueden postular y finalmente sin consideración que pueden haber otros proyectos andando, entonces yo creo que sí también hay un tema grande, creo que también hay un tema cultural importante en la organización, hay una resistencia un poco a este programa” (Equipo Central).*

### Calidad y satisfacción con los servicios

Si bien, tanto en la encuesta como en el focus group a emprendedores éstos dan cuenta de una buena evaluación general de los servicios que obtuvieron en el marco del proyecto AI, existen algunas críticas que se orientan en dos líneas principales, por una parte, sienten que AE es un buen apoyo cuando se está comenzado con el negocio, pero señalan una falta de servicios que les desarrollan más su emprendimiento. Por otra parte, varios de los encuestados dan cuenta de la necesidad de poder contactarse con otros emprendedores que estén en procesos similares de manera de crear redes y aprender de las experiencias de otros similares a ellos.

En relación al primer punto, los emprendedores advierten que, por ejemplo, los cursos de formación son adecuados para necesidades de emprendedores que estén en un nivel inicial, ya que si el emprendedor ya cuenta con más experiencia o cuenta con los conocimientos que estos cursos entregan, no existe la posibilidad de tomar un curso o consultorías que aborden temáticas más complejas o en mayor profundidad. Así lo señala uno de los participantes del focus, *“(falta) un nivel más avanzado que te ayude a que tu negocio no se quede siempre en el despegue porque siento que lo que hacían la mayoría de los chiquillos eran aportar sus conocimientos su experticia en todo en las distintas áreas que tiene cada uno, pero era más para proyectos o ideas de proyectos en etapa temprana más que un proyecto que estén andando y o un proyecto que esté más avanzado” (Participante 1, Focus Group).*

Los emprendedores entrevistados señalan que faltan cursos de especialización que vayan más allá de lo que los talleres pueden entregar, que se enfoquen en el emprendedor que está enfrentando mayores desafíos en su negocio. Así lo relata uno de los emprendedores entrevistados *“yo partí desde cero en AE, o sea, entré, con la idea y salí con un negocio funcionando, con local acá en Providencia, entonces, claro cuando entré, cuando entré sin saber nada pasar por un proceso desde el inicio de formación de la idea hasta que concreta tu negocio y ya está funcionando es súper bueno, claro que llega un momento como dice el compañero que quedai corto” (Participante 7, Focus Group).* Debido a esta necesidad de obtener conocimientos más avanzados algunos señalan que se abre la opción de migrar a otras instituciones o analizar otras alternativas para seguir progresando con el negocio enfrentando la complejidad de la etapa en la que se encuentran, ya que si bien AE cuenta con la disposición y los recursos para apoyar a los emprendedores, señalan que falta experticia una vez que se alcanza determinada etapa de crecimiento.

Si bien existe conciencia entre los entrevistados que una alternativa a esa problemática son las consultorías o mentorías (de hecho, la gran mayoría de ellos habían participado en mentorías), señalan que de todas maneras estas instancias están pensadas para negocios que están etapas más iniciales de su desarrollo y no responde a las necesidades de emprendedores que se encuentran en etapas más avanzadas. *“Me pasó con la capacitación de contabilidad que bueno yo todavía no había iniciado actividad, pero yo igual soy súper busquilla, voy preguntando y cómo que me decían no hasta ahí nomás porque cuando ya inicies las actividades te van a surgir más dudas y ahí te respondo,*

*pero por mi cuenta no sé, como que no soy de quedarme quieta entonces tengo amigos por suerte tengo una red que me apoya entonces siempre pregunto busco por internet, leo, aprendo entonces al final como que muchas de las herramientas son las mismas o similares que he obtenido en otros lados, entonces por eso me siento que quedan como en un déficit” (Participante 6, Focus Group).*

Una de las sugerencias que realizan los emprendedores entrevistado es contar con diferentes niveles de complejidad en los servicios, estos se podrían adaptar mejor a las necesidades de los emprendedores, para que, llegado el momento, estos no sintieran que ya no pueden obtener ningún beneficio de AE y que han alcanzado un punto máximo de aprendizaje. *“Siempre me gusta ir mucho más allá y como que no es para ahora es para ayer entonces claro una consultoría muy específica para eso pero que hay más allá que después y cómo que se queda mucho en solamente esto no ir más allá darte experiencia te puede pasar esto abrir el mundo hacia adelante, siento que se queda muy en eso en lo de ahora” (Participante 6, Focus Group).* Adicionalmente, los emprendedores entrevistados, señalan que una vez que terminan la mentoría sienten que no hay un cierre del proceso y no tienen claro qué pueden seguir haciendo, quedándose con la sensación de estar en el aire.

Es posible que AE debiera ser vez más explícita en los objetivos de la relación en cada servicio, el tipo de herramientas que el emprendedor puede esperar adquirir y la razón para fijar determinados tiempos, de modo de cotejar expectativas, y que los emprendedores supieran hasta donde llega el apoyo, y no esperen un acompañamiento más extenso, que no es la idea del proyecto, ya que se espera que los emprendedores sean independientes. Así lo manifiesta uno de los emprendedores *“tal vez no está bien delimitado ese margen de la línea que separa entre te ayudo y ya no te puedo seguir ayudando y no por un tema de voluntad si no que no tengo las herramientas para seguir apoyándote en tu proceso” (Participante 7, Focus Group).*

Por otra parte, los emprendedores entrevistados señalan que les falta contar con experiencias sobre lo que puede llegar a pasar en su emprendimiento, los errores que se suelen cometer, situaciones difíciles que suelen vivir los emprendedores en las etapas más tempranas, es decir, vivencias de personas que han pasado por lo que ellos están viviendo y que puedan compartir con ellos, más que simplemente conocimientos teóricos y formales. *“Falta más charlas de experiencia más que de conocimientos universitarios porque el conocimiento de contabilidad si no tienes el contador te lo consigues con algún amigo , si no es un amigo te metí a YouTube te metí a internet, de alguna manera voy a tener el conocimiento pero la experiencia que te puede dar otro emprendedor eso falta, eso no está, hay disposición buena onda todo maravilloso, pero no hay experiencia, la experiencia solo te la da el mentor y por ejemplo en una etapa temprana la experiencia de otro emprendedor te puede ayudar para no perder plata porque al final un error significa plata mucha plata y tiempo” (Participante 1, Focus Group).*

Todos los emprendedores participantes en el focus group dan cuenta de la necesidad de conectarse y conocer la experiencia de otros emprendedores como ellos como un complemento a los cursos y consultorías que AE entrega. Uno de ellos señala *“Tenían conocimiento, se manejaban bastante bien y eran bastante honestos cuando no sabían algo o cuando no correspondía a su área, se comunicaban entre ellos buscaban la forma de poder resolver tu problema o tu inquietud, pero más que falta de conocimiento específico es la falta de experiencia en hacer este tipo de cosas” (Participante 1, Focus Group).*

## Habilitación de la plataforma online

Como se mencionó previamente, un producto clave en el desarrollo del proyecto AI era la generación de un modelo de formación y atención de emprendedores en línea, a través de una plataforma de e-learning, e-consulting & e-mentoring, con herramientas, actividades y lenguaje diseñados específicamente para el público objetivo del proyecto. La idea era complementar los servicios tradicionales ofrecidos por AE en formato presencial como eran la sensibilización, la formación la consultoría, la mentoría y la incubación. Sin embargo, si bien AE logró habilitar la plataforma de e-mentoring, por diversos problemas con el proveedor que estaba desarrollando la plataforma, no fue posible implementar de la manera que se habían diseñado, los servicios de e-consulting e e-mentoring. Ambos servicios fueron habilitados utilizando herramientas alternativas como Skype, WhatsApp y otros, no es posible saber cómo hubiesen funcionado estos en las condiciones que estaban diseñados inicialmente.

Las dificultades reportadas en la implementación de las plataformas se explican no sólo por contar con un proveedor incapaz de responder adecuadamente a las necesidades del proyecto, sino también por falta de una contraparte al interior de la organización que contara con los conocimientos requeridos para explicitar adecuadamente los requerimientos del proyecto y evaluar los productos recibidos. Así lo señala uno de los integrantes del equipo central *"(...) nosotros cometimos errores en este último tiempo, como de recibir productos o hacer entregas porque había que lanzar la plataforma sin que hubiera estado bien terminada, entonces eso para el proveedor significa... bueno tú ya me lo recibiste. Entonces al final dijimos al esquema chao eliminan todo, todo lo que no está funcionando"* (Equipo Central) Esto implicó repensar las plataformas y los servicios que estas podían entregar.

## Referencias

- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(1), 97-107.
- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234.
- Ács, Szerb & Lloyd (2017). *Global Entrepreneurship Index 2018*.
- Akola, E., & Heinonen, J. (2006, November). How to support learning of entrepreneurs? A study of training programmes for entrepreneurs in five European countries. In *RENT XX (Research in Entrepreneurship and Small Business) Conference* (pp. 23-24).
- Attanasio, O., Kugler, A., & Meghir, C. (2011). Subsidizing vocational training for disadvantaged youth in Colombia: Evidence from a randomized trial. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(3), 188-220.
- Banco Mundial (2010). *Stepping up skills: For more jobs and higher productivity*. Washington, DC: World Bank.
- Banco Mundial (2012). *Can Skills Training Programs Increase Employment for Young Women? The Case of Liberia*. Washington, DC: Adolescent Girls Initiative, World Bank.
- Card, D., Ibararán, P., Regalia, F., Rosas-Shady, D., & Soares, Y. (2011). The labor market impacts of youth training in the Dominican Republic. *Journal of Labor Economics*, 29(2), 267-300.
- Chigunta, F. J. (2002). *Youth entrepreneurship: Meeting the key policy challenges* (pp. 1-34). Education Development Center.
- Christensen, J. D. (2010). How to build an enabling environment for youth entrepreneurship and sustainable enterprises? *Strategies*, 17, 19.
- Cho, Y., & Honorati, M. (2014). Entrepreneurship programs in developing countries: A meta regression analysis. *Labour Economics*, 28, 110-130.
- Cunningham, W., & Salvagno, J. B. (2011). *Youth employment transitions in Latin America*.
- Desai, S. (2011). *Measuring entrepreneurship in developing countries*. In *Entrepreneurship and economic development* (pp. 94-107). Palgrave Macmillan, London.
- Ellis, K., & Williams, C. (2011). *Maximizing impact of youth entrepreneurship support in different contexts*.
- Global Entrepreneurship Monitor (2017). *Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report*.
- Green, F. (2013). *Youth entrepreneurship. Background paper for the OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development Paris*.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 6, 1216-1229.
- Haase, H., & Lautenschläger, A. (2011). The 'teachability dilemma' of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 145-162.

- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education+ Training*, 47(2), 98-111.
- INE (2017) Informe final levantamiento oficial - Quinta Encuesta de Microemprendimiento (V EME 2017).
- INJUV (2014). Opinión Pública Joven. Serie Estudios del INJUV, 8. Santiago.
- Isaacs, E., Visser, K., Friedrich, C., & Brijlal, P. (2007). Entrepreneurship education and training at the Further Education and Training (FET) level in South Africa. *South African Journal of Education*, 27(4), 613-629.
- Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D. A., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J. & Witte, M. (2016). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A systematic review.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-598.
- Lindsay, S. (2011). Discrimination and other barriers to employment for teens and young adults with disabilities. *Disability and rehabilitation*, 33(15-16), 1340-1350.
- Llisterri, J. J., Kantis, H., Angelelli, P., & Tejerina, L. (2006). Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity? A first exploration of household and new enterprise surveys in Latin America. Inter-American Development Bank.
- Mandakovic, Serey (2016). Global Entrepreneurship Monitor - Reporte Nacional de Chile 2016
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233.
- Monitor Consulting Group. 2012. Accelerating Entrepreneurship in Africa: Understanding Africa's Challenges to Creating Opportunity-Driven Entrepreneurship.
- OECD/European Commission. (2012). Policy brief on youth entrepreneurship: Entrepreneurial activities in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- OIT (2016) - Promoción del Emprendimiento y la Innovación Social Juvenil en América Latina
- Startup Genome y Telefónica Digital (2012). Startup Ecosystem Report 2012. Part One.
- Steiner, R., Rojas, N., & Millán, N. (2010). Evaluación de impacto del programa jóvenes rurales emprendedores del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA.
- Timmons, J., & Spinelli, S. (2004). *New venture strategies: Entrepreneurship for the 21st century*. Burr Ridge, IL: Irwin-McGraw-Hill Publishers.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) (2016). *World Youth Report 2016: Youth civic engagement*
- Van der Sluis, J., Van Praag, M., & Vijverberg, W. (2005). Entrepreneurship selection and performance: A meta-analysis of the impact of education in developing economies. *The World Bank Economic Review*, 19(2), 225-261.
- Valerio, A., Parton, B., & Robb, A. (2014). *Entrepreneurship education and training programs around the world: dimensions for success*. World Bank Publications.

White, S., & Kenyon, P. (2007). Enterprise-based youth employment policies, strategies and programmes: initiatives for the development of enterprise action and strategies (No. 994106923402676). International Labour Organization

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2), 381-404.

## ANEXO METODOLÓGICO

El siguiente anexo presenta todas las técnicas utilizadas para recolectar información y datos, necesarios para llevar a cabo la evaluación del programa Acción Impulso y sus servicios. Estas técnicas refieren a análisis documental, realización de entrevistas a actores claves a cargo del diseño e implementación del programa, focus group realizado a emprendedores que hubieran accedido a los servicios y finalmente una encuesta online también aplicada a emprendedores y personas que hubieran accedido a los servicios de Acción Emprendedora.

### Revisión Documental

Los documentos enviados por Acción Emprendedora y utilizados para el análisis son los siguientes:

#### Documentos generales

Chilean Case Study Report Appendix 1 (Mentoría, Universidad de Middlesex) (word) 2016  
 Convenio BID Acción Emprendedora Fomento al Espíritu Empresarial Juvenil en Chile,  
 Fondo Multilateral de Inversiones, 15.01.2015 (pdf)  
 Evaluación 1 (word)  
 Formulario de inscripción (word)  
**Marco lógico AE-BID (word)**

#### Bases de Datos

Acceso a Financiamiento (excel)  
 Aumento de Financiamiento (excel)  
 Aumento de Ventas (excel)  
 Aumento habilidades blandas (excel)  
 Aumento habilidades técnicas (excel)  
 Cantidad de trabajos creados (excel)  
 Consultoría Online (excel)  
 Consultoría Presencial (excel)  
 Consultoría SemiPresencial (excel)  
 Formación Online y SemiPresencial (excel)  
 Formación Presencial (excel)  
 Mentorías presenciales (excel)  
 Negocios creados-fortalecidos (excel)  
 Negocios formalizados (excel)  
 Sensibilizados (excel)  
 Soporte a la comercialización (excel)

#### Reportes

##### PSR1

Reporte estado enero-junio 2015 (pdf)

**PSR2**

Informe PSR2 modelo mentoría en construcción (pdf)  
 Informe PSR2 modelo monitoreo y evaluación (pdf)  
 PSR 2 habilidades técnicas y blandas adjunto (excel)  
 PSR 2 informe sensibilización (pdf)  
 PSR2 informe formación presencial  
 PSR2 informe habilidades blandas y técnicas  
 PSR2 modelo de focalización y selección de emprendedores  
 PSR2\_Modelo\_Focalizacion\_y\_Seleccion\_Emprendedores\_Anexos  
 PSR2\_Modelo\_Focalizacion\_y\_Seleccion\_Emprendedores (word)  
 reporte estado julio-diciembre 2015

**PSR3**

Informe PSR3 modelo mentoría AE  
 Informe PSR3 plataforma (circuitos adjuntos)  
 Informe PSR3 plataforma online (hito)  
 PSR 3 informe cierre fin de año  
 PSR3 informe financiamiento emprendedores  
 PSR3 informe formación online  
 PSR3 informe formación semi-presencial  
 Reporte estado enero-junio 2016

**PSR4**

01\_2017\_PSR\_BID  
 PSR\_4\_Informes\_a\_Generar  
 PSR4\_Textos\_Detalle  
 PSR4\_Formacion\_Online-SemiPresencial  
 PSR4\_Informe\_Acceso\_a\_Financiamiento  
 PSR4\_Informe\_Consultorías  
 PSR4\_Informe\_Formacion  
 PSR4\_Informe\_Habilidades\_Blandas\_y\_Tecnicas  
 PSR4\_Informe\_Incubadora  
 PSR4\_Informe\_Instituciones\_en\_Eventos  
 PSR4\_Informe\_Mentoria\_Presencial  
 PSR4\_Informe\_Modelo\_Acceso\_Financiamiento  
 PSR4\_Informe\_NegociosCreados-Fortalecidos\_Listado  
 PSR4\_Informe\_NegociosCreados-Fortalecidos  
 PSR4\_Informe\_Sensibilizacion  
 PSR4\_Informe\_Soporte en Comercialización  
 AE\_Informe\_M.4. Jóvenes graduados de cursos de emprendimiento bajo el formato online o semi-presencial  
 BID\_ComunidadAE\_Formacion\_Graduados\_2016\_12\_15

PSR4\_Informe\_Acceso\_a\_Financiamiento  
 PSR4\_Informe\_Consultorías  
 PSR4\_Informe\_Formacion\_Graduados\_GME  
 PSR4\_Informe\_Formacion\_Graduados\_TDI  
 PSR4\_Informe\_Formacion  
 PSR4\_Informe\_Habilidades\_Blandas\_y\_Tecnicas  
 PSR4\_Informe\_Incubadora  
 PSR4\_Informe\_Instituciones\_en\_Eventos  
 PSR4\_Informe\_Mentoria\_Online  
 PSR4\_Informe\_Mentoria\_Online.pdf  
 PSR4\_Informe\_Mentoria\_Presencial  
 PSR4\_Informe\_Modelo\_Acceso\_Financiamiento  
 PSR4\_Informe\_Negocios\_Creados-Fortalecidos  
 PSR4\_Informe\_NegociosCreados-Fortalecidos\_Listado  
 PSR4\_Informe\_Sensibilizacion  
 PSR4\_Informe\_Soporte\_Comercializacion

#### **PSR5**

Project Status Report n°5 ATN-ME-14699-CH  
 BBDD Consultorías (Presenciales en OMS + OL y SP) al 30-06-2017  
 Comentarios Consultorías PSR5  
 PSR5\_Informe\_ConsultoríasOnline\_2017-1  
 PSR5\_Informe\_ConsultoríasPresencial\_2017-1  
 PSR5\_Informe\_ConsultoríasSemiPresencial\_2017-1  
 BBDD Formación (OL y SP) al 30-06-2017  
 Comentarios Formación OL y SP PSR5  
 PSR5\_Formación\_Online-SemiPresencial\_2017-1  
 BBDD Formación Presencial en OMS al 30-06-2017  
 Comentarios Formación Presencial PSR5  
 PSR5\_Informe\_Formación Presencial\_2017-1  
 PSR5 Comentario Incubadora  
 PSR5\_Informe\_Incubadora\_2017-1  
 PSR5\_Informe\_Incubadora\_2017-1.pdf  
 BBDD Mentoría al 30-06-2017  
 Comentarios Mentoría Presencial - SP y OL  
 PSR5\_Informe\_Mentoria\_Online\_y\_Semipresencial\_2017-1  
 PSR5\_Informe\_Mentoria\_Presencial\_2017-1  
 ~\$R5\_Informe\_Acceso\_a\_Financiamiento\_2017-1  
 PSR5 BBDD\_Acceso a Financiamiento y resumen declarado\_2017-1  
 PSR5 Comentarios Acceso a Financiamiento  
 PSR2 Aumento habilidades técnicas y personales (BBDD+Análisis)  
 PSR5 BBDD Aumento Habilidades Personales

PSR5 BBDD Aumento Habilidades Técnicas  
 PSR5 Comentarios aumento Habilidades técnicas y blandas  
 Comentarios Negocios creados o fortalecidos  
 PSR5 BBDD Negocios creados o fortalecidos  
 BBDD Sensibilización OMS al 30-06-2017  
 Comentarios Sensibilización PSR5  
 PSR5\_Sensibilización\_2017-1  
 Comentarios Soporte Comercialización PSR5  
 PSR5 Números Soporte Comercialización 2017  
 PSR5\_Soporte\_Comercialización\_2017-1

### PSR6

PSR6 Eventos cierre fin de año 2017  
 PSR6 Incubación 2017  
 PSR6 Instituciones en Eventos 2017  
 PSR6 Lecciones aprendidas  
 PSR6 Mentoría P,SP y O 2017  
 PSR6 Resumen 2ndo semestre 2017  
 PSR6 Resumen desde el inicio a 2017  
 PSR6 Sensibilización 2017

### Entrevistas

Se realizaron 15 entrevistas a los diferentes integrantes del equipo central y los encargados de área, así como de los centros regionales. Dichas entrevistas se llevaron a cabo desde el 3 de abril, hasta el 2 de mayo.

Entrevistado	Nombre	Cargo
1	Javiera Araneda	Gerenta Operaciones
2	Aníbal Pinto	Director Ejecutivo
3	Luis Mejías	Ex Gerente Operaciones
4	Carolay Materano	Jefa Plataforma
5	Valentina Alarcón	Jefa Formación
6	Juan Vicente Escobar	Jefe Mentoría
7	Esteban Ruiz	Jefe Incubadora
8	Albert Hepner	Mentor
9	José Luis Araneda	Mentor
10	Andrea Reposi	Facilitadora (Talleres)
11	Ignacio Salinas	Facilitador (Cursos)
12	Camilo Vilches	Consultor
13	Daniela Vásquez	Directora Centro Valparaíso
14	Ghislaine Rivas	Consultora Incubadora Coronel
15	Vanessa Verdugo	Directora Centro Santa Bárbara

### Focus Group

La invitación a participar del focus group se realizó a 8 emprendedores y emprendedoras, cuatro hombres y cuatro mujeres, de los cuales finalmente asistieron 7, cuatro mujeres y tres hombres. Esta actividad tuvo lugar el 23 de mayo.

### Encuesta

La encuesta se aplicó desde el 30 de mayo hasta el 12 de junio. Se envió la invitación a 2895 personas, de las cuales se obtuvo 429 respuestas, donde 301 correspondían a personas que efectivamente accedieron a los servicios y en base a lo cual se hizo el análisis de los datos.

### Pautas

#### Pauta entrevista actores claves

1. Antecedentes personales
  - ¿Hace cuánto tiempo trabaja en AE?
  - ¿Cuál es su cargo actual en Acción Impulsa (AI)?
  - ¿Hace cuánto tiempo que está en su cargo actual en AI?
  - ¿Cuáles son sus funciones en AI?
2. Gestación del programa Acción Impulsa
 

**Nacimiento del programa AI**

  - ¿Cómo nace el proyecto AI?
  - ¿En qué año se gestó el proyecto y hasta cuándo se proyecta?
  - ¿Cuál es la relación de AI con YBI, con BID, y Acción Emprendedora?
  - ¿AI nace como una extensión de lo que ya hacía Acción Emprendedora? Cómo se articula AI con AE

**Partners del programa**

  - Aparte del financiamiento que reciben del BID, ¿quién más aporta al proyecto? ¿A quién más deben reportarle?
  - ¿Quiénes son los stakeholders o socios estratégicos actuales del programa (INJUV, municipalidades, UC, etc.)?
  - ¿Hubo otros socios que ya no participan?
3. Estructura y Modelo del Programa
 

**Objetivo del programa**

  - ¿Cuál es el objetivo del programa AI?
  - ¿Cuáles son los principales componentes (o procesos) del programa AI que ayudarían a cumplir ese objetivo?
  - De acuerdo a lo expresado en el documento del BID “Fomentando el espíritu empresarial juvenil en Chile” el foco del programa es “*generar un modelo de formación y atención de emprendedores a través de una plataforma de e-learning*”, ¿Esto es así?
  - ¿Qué relevancia tienen en el proyecto las modalidades presenciales y semipresenciales?

### **Origen del modelo**

- ¿De dónde proviene el modelo de AI?
- ¿Este modelo fue desarrollado por ustedes o es una adaptación de YBI. Si es una adaptación, ¿cuánto se ha adaptado?

### **Flujo del proceso**

- Podría describirnos brevemente el flujo del proceso de AI (objetivos, actividades, modalidades, ingreso y selección de participantes, resultados esperados, generales y por línea)

### **Plataforma**

- De acuerdo al objetivo planteado al BID y los resultados esperados en el marco lógico, el programa considera “*Generar un modelo de formación y atención de emprendedores a través de una plataforma de e-learning*”. ¿El desarrollo de la plataforma es solo para las actividades de formación o también para los otros servicios (consultorías, mentorías)?
- ¿Qué características tiene la plataforma para e-learning (Moodle, p.e.)?, y si corresponde, ¿Para consultoría y mentoría?

### **Perfil del emprendedor**

- ¿Cuál es el perfil actual del emprendedor participante? ¿Por qué se hicieron cambios? ¿Cuál es el perfil “real” (cuál es el perfil de quien realmente está postulando a este tipo de programas –genero, edades, quintiles más vulnerables?)?
- ¿Cuál es la situación más recurrente, emprendedores con negocio ya creado o emprendedores con idea de negocio? ¿Y en el caso de emprendedores con negocio creado, cuál es el nivel de formalización?
- En el objetivo planteado anteriormente se habla de incrementar el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de escasos recursos. ¿Cómo define AI un joven de escasos recursos? (Se proponen llegar a jóvenes de los primeros 4 quintiles, lo que no necesariamente focaliza en jóvenes de escasos recursos)
- *En caso de que el perfil real fuese muy acotado o limitado en relación al planificado, ¿Qué razones cree AI que existen para que no participen emprendedores de otras características? (por ejemplo, considerando el tema de los quintiles, es difícil pensar que lleguen a jóvenes de los dos primeros quintiles)*
- Tienen datos actuales de participantes en cada una de las líneas

### **Sustentabilidad**

- ¿Cuáles son las pretensiones respecto de la continuación del programa?

### **Organización de los centros**

- ¿Qué hacen en cada centro (responsabilidades, autonomía etc.)
- ¿Qué centros están actualmente operativos (para Acción Impulsa)
- ¿Qué pasó con los que ya no están operativos (Isla de Pascua)?

### **Sensibilización**

- ¿Cuáles son los objetivos de la sensibilización?
- ¿Cómo se relaciona el proceso de sensibilización con el programa?, ¿Es parte del programa?
- ¿Se hace seguimiento de quiénes asisten a actividades de sensibilización y acceden a AI?

### **Selección participantes**

- ¿Cómo se selecciona a los participantes del programa AI?
- ¿El proceso de selección es para todos los componentes (formación, mentoría, consultoría)?
- ¿En qué consiste la selección?

#### 4. Descripción de los componentes específicos del programa

##### **Formación**

- ¿Cuáles son las características de los cursos que ofrecen (Cuántos son, cuánto duran, cómo se postula, requisitos para postular)?
- ¿Cuál es el perfil de los formadores (voluntarios, capacitación, etc.)
- ¿Quién realiza el diseño instruccional de los cursos?
- ¿Cuáles son las modalidades de implementación de los cursos?
- ¿Son cursos adaptados de la oferta general de formación de AE?; (diferencias entre cursos AI y AE).
- ¿Qué impresión tienen de los resultados de los cursos, (especialmente el de online)?
- En formación online, ¿se puede acceder al facilitador u otro para hacer consultas, foros, etc.?

##### **Mentoría**

- ¿Cómo es el reclutamiento y selección de mentores y mentee?
- ¿Qué seguimiento se hace desde acción emprendedora (cómo se evalúa el trabajo)?
- ¿Cómo se asegura que los mentores implementen efectivamente las mentorías de acuerdo a los objetivos del programa?
- ¿Tienen BdD con información de mentores para poder caracterizarlos?
- Respecto del proceso de selección, qué aspectos se ven en la entrevista, y cómo se evalúan (y quienes acceden a esta entrevista, qué pasa con los que ya entraron por entrevista para formación, qué pasa con quienes acceden al programa online).
- ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de “emparejamiento” (matching) entre mentor y mentee?

##### **Consultorías**

- ¿Cómo funcionan las consultorías?
- ¿Quiénes pueden acceder a ellas?
- ¿Cuántas consultorías puede solicitar un participante del programa? ¿En qué momento del ciclo de participación se pueden solicitar consultorías (sólo cuando se está en una mentoría, por ejemplo)?
- ¿Cómo se hace seguimiento y se evalúa (si es que se hace) la calidad de la consultoría (p.e. tiempos de respuesta, supervisión de las respuestas, satisfacción del emprendedor con la respuesta, etc.)?

#### 5. Evaluación

##### **Consideraciones en la evaluación del programa**

- ¿Cómo evalúan el programa teniendo en cuenta distintas modalidades, distintos puntos de entrada (ciclo de negocios), distinta oferta de recursos, etc.?
- Por ejemplo, cuando hablan de éxito en el programa y señalan que los participantes han mejorado sus habilidades técnicas y blandas, ¿qué participantes son? ¿sólo los

que participan en las mentorías o en más componentes, en qué nivel de desarrollo estaba su emprendimiento?

- ¿Qué se entiende (actualmente) operacionalmente por emprendimiento exitoso?
- Según los indicadores del marco lógico se entiende que un emprendimiento exitoso es el que supera el segundo año de funcionamiento, pero no están haciendo seguimiento más allá de los seis meses ¿Significa que adaptaron (o van a adaptar) la idea de emprendimiento exitoso, o deberán generar medidas de seguimiento más a largo plazo?
- ¿Cuál es el foco de la presente evaluación? ¿Se debe centrar en el programa en general o especialmente en la experiencia e-learning? ¿para quién es el informe de resultados?

#### ***Sistema de monitoreo***

- ¿Cómo funciona el sistema de monitoreo?
- ¿Qué aspectos relevantes consideran?
- ¿Hay aspectos del programa que no estén siendo capaces de monitorear? ¿Por qué?
- Respecto del modelo de evaluación que AI ya tiene (evaluación diagnóstica y seguimiento). ¿Quién define qué información y cómo será levantada (por ejemplo, como se toma la decisión de que el aumento de nivel de ventas se mida directamente con una pregunta)? ¿Quién y cómo se desarrollaron las escalas para medir las habilidades y satisfacción? ¿Qué entiende AI por la satisfacción con el programa?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentaron para generar o adaptar el sistema de monitoreo? ¿Cómo fueron enfrentadas? ¿Qué dificultades permanecen?

#### ***Dificultades de implementación***

- ¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores o dificultades con las que se han encontrado al momento de implementar el programa? ¿Cómo los han abordado? Facilitadores y obstaculizadores en:
  - i. Formación
  - ii. Mentoría
  - iii. Consultoría
  - iv. Seguimiento
  - v. Evaluación
- ¿Qué cambios se han hecho al programa en relación a su diseño original (en relación a componentes y procesos)? ¿Por qué se hicieron esos cambios? ¿Esos cambios han sido exitosos?
- ¿Qué han aprendido en el proceso de implementar AI?

## Pauta Entrevista Jefa de Formación

### 6. Antecedentes personales y organizacionales

#### **Antecedentes personales**

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en AE?
- ¿Cuál es su cargo actual en Acción Emprendedora?
- ¿Hace cuánto tiempo que está en su cargo actual en AE?
- ¿Cuáles son sus funciones en AE?
- ¿Conoce usted el programa Acción Impulsa? (*Programa para impulsar el emprendimiento en jóvenes de 19 a 35 años*)
- ¿Cómo se articula el área de formación del programa AI en el trabajo de AE?

#### **Antecedentes organizacionales**

- ¿Cuánta gente trabaja en el área de formación (sin considerar a los mentores)?
- ¿Qué funciones realiza el área de formación de AE? (por ejemplo, diseño de cursos reclutamiento, selección y capacitación de facilitadores, etc.)
- Hay gente del área de formación exclusivamente dedicada al proyecto Acción Impulsa (*jóvenes entre 19 y 35 años*)

### 7. Características del área de formación

#### **Objetivo y características del área de formación**

- ¿Qué se realiza en el área de formación?
- ¿Cuál es el objetivo de los cursos que se realizan en el área de formación?
- ¿Cuántos cursos se imparten en el área de formación?
- ¿Qué formato de formación ha sido el que ha tenido más participantes (presencial, semi-presencial, online)?

#### **Características de la formación presencial**

- ¿Cómo funciona la formación en formato presencial? Por favor descríbala brevemente, haciendo referencia a:
  - i. ¿Cómo postulan los emprendedores al área de formación presencial?
  - ii. ¿Cómo se selecciona a los emprendedores?
  - iii. ¿Qué cursos pueden tomar? ¿Son cursos adaptados de la oferta general de formación de AE?? (diferencias entre cursos AI y AE).
  - iv. ¿Quién realizó el diseño instruccional de estos cursos?
  - v. ¿Dónde se realizan los cursos?
  - vi. ¿Cuánto duran los cursos?
  - vii. ¿Qué tipo de emprendedores acceden a este formato de formación? (características principales como edad, formación, etapa y tipo de emprendimiento)

#### **Características de la formación semi-presencial**

- ¿Cómo funciona la formación en formato semi-presencial? Por favor descríbala brevemente, haciendo referencia a:
  - i. ¿Cómo postulan los emprendedores al área de formación semi-presencial?
  - ii. ¿Cómo se selecciona a los emprendedores?
  - iii. ¿Qué cursos pueden tomar? ¿Son cursos adaptados de la oferta general de formación de AE?? (diferencias entre cursos AI y AE).

- iv. ¿Quién realizó el diseño instruccional de estos cursos? (tanto en el formato presencial como online)
- v. ¿Cuánto duran los cursos?
- vi. ¿Qué actividades se llevan a cabo de manera online y cuáles de modo presencial?
- vii. ¿En qué plataforma se lleva a cabo las actividades online de la formación? ¿Qué características tiene ésta?
- viii. ¿Cuál es el rol del facilitador en el formato online? (Por ejemplo, moderar discusiones en foros, revisar trabajos enviados por los participantes, resolver dudas, etc?)
- ix. ¿Qué tipo de emprendedores acceden a este formato de formación? (características principales como edad, formación, etapa y tipo de emprendimiento)

### ***Características de la formación online***

- ¿Cómo funciona la formación en formato online? Por favor descríbala brevemente, haciendo referencia a:
    - i. ¿Cómo postulan los emprendedores al área de formación online?
    - ii. ¿Cómo se selecciona a los emprendedores?
    - iii. ¿Qué cursos pueden tomar? ¿Son cursos adaptados de la oferta general de formación de AE?? (diferencias entre cursos AI y AE).
    - iv. ¿Quién realizó el diseño instruccional de estos cursos?
    - v. ¿Cuánto duran los cursos?
    - vi. ¿Qué plataformas o aplicaciones se utilizan para impartir los cursos de formación? (Plataforma especialmente diseñada u otro)
    - vii. ¿Qué características tienen estas plataformas o aplicaciones para impartir los cursos?
    - viii. ¿Cuál es el rol del facilitador en el formato online? (Por ejemplo, moderar discusiones en foros, revisar trabajos enviados por los participantes, resolver dudas, etc?)
    - ix. ¿Qué tipo de emprendedores acceden a este formato de formación? (características principales como edad, formación, etapa y tipo de emprendimiento)
8. Características, selección y capacitación de los facilitadores
    - ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de facilitadores?
    - ¿Qué aspectos se evalúan para que una persona pueda ser facilitadora?
    - ¿Cuál es el perfil de los facilitadores que actualmente participan en AI? (características principales como edad, formación, experiencia)
    - ¿Cómo se capacita a los facilitadores? (Duración de la capacitación, quién la realiza y contenidos/habilidades abordadas)
  9. Formación en regiones
    - ¿Cómo se llevan a cabo la formación en regiones? ¿Se imparten cursos en las tres modalidades?
  10. Seguimiento y evaluación de los procesos de formación

- ¿Qué seguimiento se hace desde acción emprendedora al proceso de formación en sus distintos formatos (presencial, semipresencial, online)?
- ¿Cómo se asegura AE que los facilitadores impartan adecuadamente los cursos que tienen a su cargo?
- ¿Cómo se evalúa el trabajo de los facilitadores?
- ¿Cuándo se considera que un emprendedor ha completado un proceso de formación (en cualquiera de los tres formatos)?
- ¿Usted conoce cuáles son las metas que se espera que cumpla para los procesos de formación en sus distintos formatos (presencial, semi-presencial, online)? ¿Qué le parecen estas metas? ¿Usted cree que están en condiciones de cumplirlas considerando que en julio concluye el programa Acción Impulsa?

#### ***Dificultades de implementación***

- ¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores o dificultades con los que se han encontrado al momento de implementar los procesos de formación en sus distintos formatos? ¿Cómo los han abordado?
- ¿Qué han aprendido en el proceso de implementar los procesos de formación de AI?

## Pauta Entrevista Jefe de Mentoría

### 11. Antecedentes personales y organizacionales

#### **Antecedentes personales**

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en AE?
- ¿Cuál es su cargo actual en Acción Emprendedora?
- ¿Hace cuánto tiempo que está en su cargo actual en AE?
- ¿Cuáles son sus funciones en AE?
- ¿Conoce usted el programa Acción Impulsa? (*Programa para impulsar el emprendimiento en jóvenes de 19 a 35 años*)
- ¿Cómo se articula el programa AI en el trabajo de AE?

#### **Antecedentes organizacionales**

- ¿Cuánta gente trabaja en el área de mentoría (sin considerar a los mentores)?
- ¿Qué funciones realiza el área de mentoría de acción emprendedora? (por ejemplo, reclutamiento, selección, capacitación de mentores, emparejamiento de mentores y emprendedores, seguimiento del trabajo realizado por las parejas de mentores-emprendedores, evaluación del trabajo realizado por mentores, etc.)
- Hay gente del área de mentoría exclusivamente dedicada al proyecto Acción Impulsa (*jóvenes entre 19 y 35 años*)
- ¿Cuántas parejas de mentores- emprendedores están actualmente activas?

### 12. Características de las Mentorías

#### **Objetivo y características de la mentoría**

- ¿Qué son las mentorías?
- ¿Cuál es el objetivo de la mentoría?
- ¿Cómo funciona el modelo de mentoría?
- ¿Qué aspectos de este modelo han sido tomados del modelo de YBI y qué aspectos son propios del utilizado por ustedes?
- ¿Qué formato de mentoría ha sido el que ha tenido más participantes (presencial, semi-presencial, on-line)?

#### **Características de la mentoría presencial**

- ¿Cómo funciona la mentoría en formato presencial? Por favor descríbala brevemente, haciendo referencia a:
  - i. ¿Cómo se selecciona a los emprendedores?
  - ii. ¿Cómo se realiza el emparejamiento entre mentor y emprendedor? (¿Quién realiza este emparejamiento, qué criterios se consideran, estos están explicitados en alguna parte, existe un proceso estandarizado?)
  - iii. ¿Cuánto dura la mentoría?
  - iv. ¿Qué tipos de servicios reciben?
  - v. ¿Qué relación mantienen el mentor y el emprendedor? (Tipo de comunicación, frecuencia de la comunicación, características de los “encuentros”)
  - vi. ¿Qué tipo de emprendedores acceden a este formato de mentoría? (características principales como edad, formación, tipo de emprendimiento)

### ***Características de la mentoría semi-presencial***

- ¿Cómo funciona la mentoría en formato semi-presencial? Por favor descríbala brevemente, haciendo referencia a:
  - i. ¿Cómo se selecciona a los emprendedores?
  - ii. ¿Cómo se realiza el emparejamiento entre mentor y emprendedor? (¿Quién realiza este emparejamiento, qué criterios se consideran, estos están explicitados en alguna parte, existe un proceso estandarizado?)
  - iii. ¿Cuánto dura la mentoría?
  - iv. ¿Qué tipos de servicios reciben?
  - v. ¿Qué relación mantienen el mentor y el emprendedor? (Tipo de comunicación, frecuencia de la comunicación, características de los “encuentros”)
  - vi. ¿Qué actividades se llevan a cabo de manera online y cuáles de modo presencial?
  - vii. ¿Qué tipo de emprendedores acceden a este formato de mentoría? (características principales como edad, formación, tipo de emprendimiento)

### ***Características de la mentoría online***

- ¿Cómo funciona la mentoría en formato online? Por favor descríbala brevemente, haciendo referencia a:
  - i. Actualmente, ¿se está realizando mentoría online?
  - ii. ¿Cómo se selecciona a los emprendedores?
  - iii. ¿Cómo se realiza el emparejamiento entre mentor y emprendedor? (¿Quién realiza este emparejamiento, qué criterios se consideran, estos están explicitados en alguna parte, existe un proceso estandarizado?).
  - iv. ¿Cuánto dura la mentoría?
  - v. ¿Qué plataformas o aplicaciones se utilizan para realizar esta mentoría? (Plataforma especialmente diseñada u otro)
  - vi. ¿Qué características tienen estas plataformas o aplicaciones para realizar la mentoría?
  - vii. ¿Qué tipos de servicios reciben los emprendedores?
  - viii. ¿Qué relación mantienen el mentor y el emprendedor? (Tipo de comunicación, frecuencia de la comunicación, características de los “encuentros”)
  - ix. ¿Qué tipo de emprendedores acceden a este formato de mentoría? (características principales como edad, formación, tipo de emprendimiento)

### 13. Características, selección y capacitación de mentores

- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de mentores?
- ¿Qué aspectos se evalúan para que una persona pueda ser mentora?
- ¿Cuál es el perfil de los mentores que actualmente participan en AE? (características principales como edad, formación, experiencia)
- ¿Cómo se capacita a los emprendedores? (Duración de la capacitación, quién la realiza y contenidos/habilidades abordadas)

#### 14. Mentorías en regiones

- ¿Cómo se llevan a cabo las mentorías en regiones?

#### 15. Seguimiento y evaluación de las mentorías

- ¿Qué seguimiento se hace desde acción emprendedora a las mentorías en sus distintos formatos (presencial, semipresencial, online)?
- ¿Cómo se asegura que los mentores implementen efectivamente las mentorías de acuerdo a los objetivos del programa?
- ¿Cómo se evalúa el trabajo de los mentores?
- ¿Qué aspectos son relevantes para considerar que un proceso de mentoría fue exitoso?
- ¿Hay aspectos del programa que no estén siendo capaces de monitorear? ¿Por qué?
- ¿Usted conoce cuáles son las metas que se espera que cumpla para las mentorías en sus distintos formatos (presencial, semi-presencial, online)? ¿Qué le parecen estas metas? ¿Usted cree que están en condiciones de cumplirlas considerando que en julio concluye el programa Acción Impulsa?

#### ***Dificultades de implementación***

- ¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores o dificultades con las que se han encontrado al momento de implementar las mentorías en sus distintos formatos (presencial, semi-presencial, online)? ¿Cómo los han abordado?
- ¿Qué han aprendido en el proceso de implementar las mentorías de AI?

## Pauta Entrevista Jefe de Incubación

### Antecedentes personales

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en AE?
- ¿Cuál es su cargo actual en AE?
- ¿Hace cuánto tiempo que está en su cargo actual en AE?
- ¿Cuáles son sus funciones en AE?

### Conocimiento del programa Acción Impulsa

- Tiene conocimiento del programa AI
- ¿Cuál es la relación de AI con los programas tradicionales de AE

### Perfil y target del incubamiento

- ¿Me podría explicar cómo funciona el proceso de incubamiento? ¿cuáles son sus etapas? ¿cuáles son sus objetivos?
- El perfil original de los emprendedores sujetos a incubación eran de 18 a 29 años, luego se cambió de 18 a 35 años, ¿cuál es la razón para que ello se hiciera?, ¿sobre la base de qué información se tomó la decisión?
- Tengo entendido que la incubación tradicional requería contar con un emprendimiento funcionando que tuviera un factor innovador, alto potencial de crecimiento y equipo coherente al emprendimiento, pero eso no era válido para el proyecto BID / AI, ¿Entonces cuáles eran los criterios?
- ¿Efectivamente los incubados eran parte de los cuatro primeros quintiles de ingreso? (ingreso mensual per cápita inferior a \$352.743)
- La etapa de incubación cambió de 7 a 12 meses, ¿cuándo se tomó esa decisión y por qué?

### Áreas privilegiadas en la incubación

- ¿Cuáles son las áreas temáticas sujetas a fortalecimiento? (área legal, diseño, comercial)
- ¿Alguna área es más importante que otra?
- Se señala que en AI/AE, a diferencia de otras incubadoras no hay financiamiento a la Incubadora, cómo sobrellevan este déficit ¿Cuál es la forma de apoyar el aumento en las ventas y acceder a crédito?
- ¿Qué rol cumplen las mentorías en la incubación y los talleres formativos mensuales?
- Según documento INFORME FOMIN N°6 la incubación del proyecto AI es a través de un asesoramiento 100% online por 6 meses que presta un grupo de 3 voluntarios de distintas áreas (comercial, legal, y diseño), q busca apoyar en el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos, así como también en la comercialización (a través de la Comercializadora) y levantamiento de capital, ¿Esto efectivamente ha sido así? (si contesta no) ¿Cómo ha sido?
- ¿Hacen seguimiento a los incubados? ¿qué ha pasado con ellos?
- ¿Cuáles son las dificultades en la implementación de la incubación?
- ¿Cuáles son las estrategias que mejor han funcionado para atraer emprendedores al proceso de incubación?
- ¿Cuáles son las alianzas que mejor han funcionado para atraer emprendedores al proceso de incubación?

mideuc.cl

- ¿Cuál es el perfil de los emprendedores que llegan a incubación en los Centros de Emprendimiento de Coronel y Santa Bárbara?
- En un documento interno de AE se señala que se potenciará la incubación Joven como una incubación desde la Mentoría, levantando las “100 historias que contar”, ¿me puede explicar qué significa esto?
- ¿Cuáles son las cifras a 2018 de los incubados en Coronel?

## Pauta Entrevista Jefa de Plataforma

### Antecedentes personales y organizacionales

#### **Antecedentes personales**

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en AE?
- ¿Cuál es su cargo actual en Acción Emprendedora?
- ¿Hace cuánto tiempo que está en su cargo actual en AE?
- ¿Cuáles son sus funciones en AE?

#### **Antecedentes organizacionales**

- ¿Cuánta gente trabaja en el área de plataforma?
- ¿Qué funciones realiza el área de plataforma de AE?

### Plataformas

Entendemos que actualmente usted está a cargo de las siguientes plataformas:

- ComunidadAE
- Acción País
  - 2ment
  - Provermart
  - 4funds
  - Ideas2fund
  - Empleos locales
- Acción Educa
- Banacción.

- ¿Nos podría describir brevemente la función de cada una de estas plataformas?
- ¿Cuál es la fecha de inicio del diseño de cada una de estas plataformas?
- ¿En qué etapa de su desarrollo están dichas plataformas?
- ¿Quiénes han realizado el diseño de esas plataformas?
- ¿A qué público están dirigidas cada una de ellas?
- ¿Cuáles de estas plataformas han sido desarrolladas en el marco del proyecto BID (*Acción Impulsa*)?
- De acuerdo al programa Acción Impulsa (proyecto BID) se desarrollarían plataformas para formación, consultoría y mentoría de los jóvenes emprendedores.
- ¿Hubo desarrollos específicos de plataformas para estos efectos desde el 2015 en adelante? ¿Estos desarrollos fueron exitosos?
- ¿Cuál de las plataformas mencionadas previamente sirven para estas funciones?
- ¿Cómo han funcionado las plataformas para las funciones señaladas (formación, consultoría y mentoría)?
- Si no hay plataformas que se estén utilizadas para las funciones señaladas anteriormente (formación, consultoría y/o mentoría), ¿Por qué no se ha hecho? ¿Con qué dificultades se han encontrado? ¿Cómo las han solucionado?

## Pauta Entrevista Centros Regionales

### Antecedentes personales

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en AE?
- ¿Cuál es su cargo actual en AE?
- ¿Hace cuánto tiempo que está en su cargo actual en AE?
- ¿Cuáles son sus funciones en AE?

### Relación Centro de (Santa Bárbara / Valparaíso) con AE Santiago

- ¿Dependen de directrices planteadas desde Santiago o tienen autonomía para plantear acciones propias?
- ¿Tienen programas propios?, ¿Financiamiento propio?
- Si tiene programas propios, ¿de quién dependen? ¿quién aporta los fondos?
- ¿son programas que se enmarcan en las líneas de AE o tiene otro carácter o naturaleza?

### Conocimiento del programa Acción Impulsa

- Tiene conocimiento del programa AI
- ¿Cuál es la relación de AI con los programas tradicionales de AE y con los que lleva el centro?
- ¿Cómo se articula AI con AE?

### Descripción de los componentes específicos del programa AE / AI

#### Formación

- ¿Cuáles cursos ofrecen? (cuántos son, cuánto duran, cómo se postula, requisitos para postular)
- ¿Cuál es el perfil de los formadores (voluntarios, capacitación, etc.)
- ¿Cuáles son las modalidades de implementación de los cursos?
- ¿Son cursos adaptados de la oferta general de formación de AE?

#### Mentoría

- ¿Hacen mentorías en el centro?
- ¿Cómo se reclutan y seleccionan mentores y mentoreados?
- ¿Hacen un seguimiento de las mentorías?
- ¿Cómo se asegura que los mentores implementen efectivamente las mentorías de acuerdo a los objetivos del programa?
- ¿Tienen BdD con información de mentores para poder caracterizarlos?
- Respecto del proceso de selección de mentores, ¿qué aspectos se ven en la entrevista, y cómo se evalúan?
- ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de “emparejamiento” (matching) entre mentor y mentoreados?

#### Consultorías

- ¿Hacen consultorías en el centro?
- ¿Cómo funcionan las consultorías?
- ¿Quiénes pueden acceder a ellas?

- ¿Cuántas consultorías puede solicitar un participante del programa? ¿En qué momento del ciclo de participación se pueden solicitar consultorías (sólo cuando se está en una mentoría, por ejemplo)?
- ¿Cómo se hace seguimiento y se evalúa (si es que se hace) la calidad de la consultoría (p.e. tiempos de respuesta, supervisión de las respuestas, satisfacción del emprendedor con la respuesta, etc.)?

#### Evaluación

- ¿Cómo evalúan el programa teniendo en cuenta distintas modalidades, distintos puntos de entrada (ciclo de negocios), distinta oferta de recursos, etc.?
- Por ejemplo, cuando hablan de éxito en el programa y señalan que los participantes han mejorado sus habilidades técnicas y blandas, ¿qué participantes son? ¿sólo los que participan en las mentorías o en más componentes, en qué nivel de desarrollo estaba su emprendimiento?
- ¿Qué se entiende (actualmente) operacionalmente por emprendimiento exitoso?

#### Sensibilización

- ¿Cuáles son los objetivos de la sensibilización?
- ¿Cómo se relaciona el proceso de sensibilización con el programa?
- ¿Se hace seguimiento de quiénes asisten a actividades de sensibilización y acceden a AE/ AI?

#### Sistema de monitoreo

- ¿Cómo funciona el sistema de monitoreo?
- ¿Qué aspectos relevantes consideran?
- ¿Hay aspectos del programa que no estén siendo capaces de monitorear? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentaron para generar o adaptar el sistema de monitoreo? ¿Cómo fueron enfrentadas?
- ¿Qué dificultades permanecen?

#### Estructura y Modelo del Programa

- ¿Cuál es el perfil actual del emprendedor participante? ¿Cuál es el perfil “real” (¿cuál es el perfil de quien realmente está postulando a este tipo de programas – género, edades, quintiles más vulnerables?)
- ¿Cómo se selecciona a los participantes del programa?
- ¿En qué consiste la selección?
- ¿El proceso de selección es para todos los componentes (formación, mentoría, consultoría)?
- ¿Cuál es la situación más recurrente, emprendedores con negocio ya creado o emprendedores con idea de negocio? ¿Y en el caso de emprendedores con negocio creado, cuál es el nivel de formalización?
- En el objetivo planteado anteriormente se habla de incrementar el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de escasos recursos. ¿Cómo define AI un joven de escasos recursos? (Se proponen llegar a jóvenes de los primeros 4 quintiles, lo que no necesariamente focaliza en jóvenes de escasos recursos)
- *En caso de que el perfil real fuese muy acotado o limitado en relación al planificado, ¿Qué razones cree AI que existen para que no participen emprendedores de otras*

mideuc.cl

características? *(por ejemplo, considerando el tema de los quintiles, es difícil pensar que lleguen a jóvenes de los dos primeros quintiles)*

- Tienen datos actuales de participantes en cada una de las líneas

#### Sustentabilidad

- ¿Cuáles son las pretensiones respecto de la continuación del programa?

#### Dificultades de implementación

- ¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores o dificultades con las que se han encontrado al momento de implementar el programa? ¿Cómo los han abordado?

Facilitadores y obstaculizadores en:

- i. Formación
  - ii. Mentoría
  - iii. Consultoría
  - iv. Seguimiento
  - v. Evaluación
- ¿Qué han aprendido en el proceso de implementar AE / AI?

## Pauta Entrevista Mentor

### 1. Antecedentes personales y profesionales

#### **Antecedentes personales-profesionales**

- ¿Cuál es su profesión, carrera o título?
- ¿Cuál es su ocupación principal?
- ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
- ¿Hace cuánto tiempo es mentor en Acción Emprendedora (AE)?
- ¿Qué lo motivó a ser mentor en AE?

### 2. Ingreso y capacitación

#### **Ingreso a AE**

- ¿Qué hizo usted para postular a ser mentor en AE (por ejemplo, ingresó sus datos en página web, llamó por teléfono a AE para dejar sus datos, etc)?
- ¿Cómo fue el proceso de selección para ser mentor en AE?

#### **Capacitación**

- ¿En AE a usted lo capacitaron para ser mentor?
- Si fue capacitado, ¿en qué consistió dicha capacitación? (Duración, contenidos abordados, etc)?
- ¿Usted cree que la capacitación recibida fue suficiente para desempeñarse como mentor? Por favor justifique su respuesta.
- Si señala que la capacitación no fue suficiente, ¿qué otros contenidos/habilidades deberían haber sido abordadas en la capacitación?

### 3. Mentorías

#### **Características de las mentorías**

- ¿Qué es una mentoría?
- ¿Cuál es el objetivo de la mentoría?
- ¿Cómo funciona el modelo de mentoría?
- ¿En qué formato de mentoría usted ha participado (presencial, semi-presencial, on-line)?
- ¿Cuál es/era su función como mentor?

#### **Experiencia como mentor**

- ¿A cuántos emprendedores ha acompañado como mentor? ¿Cuántos de esos procesos han finalizado?
- Si ha finalizado algún proceso de mentoría, ¿cuánto duraron dichos procesos?
- ¿Cómo es/ha sido la relación que mantiene/ha mantenido con los emprendedores de los que ha sido mentor (tipo de comunicación que ha mantenido, frecuencia de la comunicación o los encuentros)
- Durante los encuentros con el o los emprendedores que usted ha acompañado, ¿qué tipo de problemas o aspectos del negocio discutían?

#### **Seguimiento del proceso**

- De qué manera usted da/daba cuenta de su trabajo como mentor a AE (con quién se comunicaba, con qué frecuencia, había un procedimiento establecido para ello)?

#### **Evaluación del proceso**

- ¿Cuál era su expectativa al momento de ingresar como mentor a AE? ¿Qué diferencias hay entre lo que usted esperaba de su trabajo como mentor y lo que realmente ocurrió?
- ¿Cómo evaluaría usted el modelo de mentoría de AE?
- ¿Cómo evaluaría usted su participación como mentor en AE?
- ¿Cómo evaluaría su relación con AE durante este proceso? ¿Por qué?
- ¿Cuáles ha sido las principales dificultades con las que se ha encontrado? ¿Cómo las ha solucionado?
- Si dependiera de usted, ¿qué aspectos de las mentorías mantendría y cuáles cambiaría? ¿Por qué?

## Pauta Entrevista Facilitador

### 1. Antecedentes personales y profesionales

#### **Antecedentes personales-profesionales**

- ¿Cuál es su profesión, carrera o título?
- ¿Cuál es su ocupación principal? (indagar si es o fue emprendedor)
- ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene? (en total y como emprendedor si corresponde)
- ¿Hace cuánto tiempo es facilitador en Acción Emprendedora (AE)?
- ¿Tenía experiencia impartiendo cursos antes de ser facilitador en AE?
- ¿Qué lo motivó a ser facilitador en AE?
- ¿Cuántos cursos ha impartido en AE? ¿Cuáles?
- ¿Ha escuchado hablar de Acción Impulsa (puede ser conocido como proyecto BID)?  
¿Si es así, usted sabe si los cursos que usted imparte forman parte de Acción Emprendedora o Acción Impulsa? (identificar si a nivel del facilitador se reconoce la existencia del programa particular BID como algo diferente a AE)

### 2. Ingreso y capacitación

#### **Ingreso a AE**

- ¿Qué hizo usted para postular a ser facilitador en AE (por ejemplo, ingresó sus datos en página web, llamó por teléfono a AE para dejar sus datos, tuvo un contacto personal con alguien de AE, etc.)?
- ¿Había participado previamente en otras instancias de AE?
- ¿Cómo fue el proceso de selección para ser facilitador en AE?

#### **Capacitación**

- ¿En AE a usted lo capacitaron para ser facilitador?
- Si fue capacitado, ¿en qué consistió dicha capacitación? (duración, contenidos abordados, etc.)?
- ¿Usted cree que la capacitación recibida fue suficiente para desempeñarse como facilitador? Por favor justifique su respuesta.
- Si señala que la capacitación no fue suficiente, ¿qué otros contenidos/habilidades deberían haber sido abordadas en la capacitación?

### 3. Formación

#### **Características de los cursos de formación**

- ¿En qué formato de curso usted fue facilitador? (presencial, semi-presencial, on-line)?
- ¿Cuál era su función como facilitador?
- ¿Quién diseñó los cursos que usted impartía?
- ¿Cómo se desarrollaban los cursos?
  - i. En formato presencial: cuántos alumnos eran, que actividades realizaban, con qué frecuencia se daban las clases, cuánto duró el curso, cómo se evaluaba el curso
  - ii. En formato semi-presencial: cuántos alumnos tenía, que actividades se realizaban de manera presencial y cuáles online, cuánto duró el curso, cómo se evaluaba el curso

- iii. En formato online: cuántos alumnos eran, qué actividades realizaban (había foros de discusión, se entregaban trabajos, etc.), cuánto duró el curso, cómo se evaluaba.
4. Perfil del participante
    - En términos generales, ¿qué características tiene los jóvenes que participan en los cursos de formación de AE? (género, edad, desarrollo del negocio, tipo de negocio, actitudes, motivación, etc.)
    - ¿Cree que hay diferencias entre los participantes que participan en las modalidades presenciales y los que participan en las otras modalidades?
  5. Seguimiento del proceso
    - De qué manera usted da/daba cuenta de su trabajo como facilitador a AE (con quién se comunicaba, con qué frecuencia, había un procedimiento establecido para ello)?
  6. Evaluación del proceso
    - ¿Cuál era su expectativa al momento de ingresar como facilitador a AE? ¿Qué diferencias hay entre lo que usted esperaba de su trabajo como consultor y lo que realmente ocurrió?
    - ¿Cómo evaluaría usted el modelo de formación de AE?
    - ¿Cómo evaluaría usted su participación como facilitador en AE?
    - ¿Cómo evaluaría su relación con AE durante este proceso? ¿Por qué?
    - ¿Cuáles ha sido las principales dificultades con las que se ha encontrado? ¿Cómo las ha solucionado?
    - ¿Y qué aspectos han sido facilitadores para poder dirigir los cursos?
    - Si dependiera de usted, ¿qué aspectos de la formación entregada por AE mantendría y cuáles cambiaría? ¿Por qué?
    - En síntesis, ¿cuál diría usted que es el impacto de la formación en los jóvenes emprendedores? ¿Esta formación hace una diferencia? o eso no es posible apreciarlo desde su rol.

## Pauta Entrevista Consultor

### 1. Antecedentes personales y profesionales

#### ***Antecedentes personales-profesionales***

- ¿Cuál es su profesión, carrera o título?
- ¿Cuál es su ocupación principal? (indagar si es o fue emprendedor)
- ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene? (en total y como emprendedor si corresponde)
- ¿Hace cuánto tiempo es consultor en Acción Emprendedora (AE)?
- ¿Tenía alguna experiencia como consultor antes de participar en AE?
- ¿Qué lo motivó a ser consultor en AE?

### 2. Ingreso y capacitación

#### ***Ingreso a AE***

- ¿Qué hizo usted para postular a ser consultor en AE (por ejemplo, ingresó sus datos en página web, llamó por teléfono a AE para dejar sus datos, etc.)?
- ¿Había participado previamente en otras instancias de AE?
- ¿Cómo fue el proceso de selección para ser consultor en AE?

#### ***Capacitación***

- ¿En AE a usted lo capacitaron para ser consultor?
- Si fue capacitado, ¿en qué consistió dicha capacitación? (Duración, contenidos abordados, etc.)?
- ¿Usted cree que la capacitación recibida fue suficiente para desempeñarse como consultor? Por favor justifique su respuesta.
- Si señala que la capacitación no fue suficiente, ¿qué otros contenidos/habilidades deberían haber sido abordadas en la capacitación?

### 3. Consultorías

#### ***Características de las consultorías***

- ¿Qué es una consultoría?
- ¿Cuál es el objetivo de la consultoría?
- ¿Cómo funciona el modelo de consultoría?
- ¿En qué formato de consultoría usted ha participado (presencial, semi-presencial, on-line)?
- ¿Cuál es/era su función como consultor?

#### ***Experiencia como consultor***

- ¿A cuántos emprendedores ha acompañado como consultor? ¿Cuántos de esos procesos han finalizado?
- Si ha finalizado algún proceso de consultoría, ¿cuánto duraron dichos procesos?
- ¿Cómo es/ha sido la relación que mantiene/ha mantenido con los emprendedores de los que ha sido consultor (tipo de comunicación que ha mantenido, frecuencia de la comunicación o los encuentros)
- Durante los encuentros con el o los emprendedores que usted ha acompañado, ¿qué tipo de problemas o aspectos del negocio discutían?

#### ***Seguimiento del proceso***

- De qué manera usted da/daba cuenta de su trabajo como consultor a AE (con quién se comunicaba, con qué frecuencia, había un procedimiento establecido para ello)?
4. Perfil del participante
- En términos generales, ¿qué características tiene los jóvenes que de las consultorías de AE? (género, edad, desarrollo del negocio, tipo de negocio, actitudes, motivación, etc.)
  - ¿Cree que hay diferencias entre los participantes que participan en las modalidades presenciales y los que participan en las otras modalidades?

***Evaluación del proceso***

- ¿Cuál era su expectativa al momento de ingresar como consultor a AE? ¿Qué diferencias hay entre lo que usted esperaba de su trabajo como consultor y lo que realmente ocurrió?
- ¿Cómo evaluaría usted el modelo de consultoría de AE?
- ¿Cómo evaluaría usted su participación como consultor en AE?
- ¿Cómo evaluaría su relación con AE durante este proceso? ¿Por qué?
- ¿Cuáles ha sido las principales dificultades con las que se ha encontrado? ¿Cómo las ha solucionado?
- Si dependiera de usted, ¿qué aspectos de las consultorías mantendría y cuáles cambiaría? ¿Por qué?
- En su opinión, cuál es el impacto de la consultoría, ¿hace una diferencia? y si es así ¿de qué tipo en el emprendimiento de los jóvenes asesorados?

## Pauta Focus Group

### I. Introducción

#### **Presentación**

1. *Mi nombre es XXX y estoy acá para conducir este focus group. El propósito de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre Acción Emprendedora (AE) y los servicios que ahí se ofrecen.*
2. *Como ustedes saben, Acción Emprendedora es una fundación que apoya al emprendimiento juvenil y tiene diferentes servicios como cursos de formación, consultorías, mentorías, e incubación de emprendimientos.*
3. *Sus respuestas a mis preguntas son confidenciales, lo que quiere decir que nadie podrá identificar quién dio tal o cual opinión.*
4. *Nos interesan sus ideas, comentarios, y sugerencias. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Todos los comentarios, tanto positivos como negativos, son bienvenidos.*
5. *Es posible que entre ustedes tengan opiniones distintas, lo que no es un problema ya que nos interesa conocer todas las opiniones.*

#### **Procedimiento**

6. *Yo iré proponiendo temas y haciendo preguntas. La idea es que todos puedan dar una opinión o respuesta frente a estos temas.*
7. *Es posible que por cuestiones de tiempo en algún momento detenga la discusión para pasar a otro tema de modo que alcancemos a hablar de todos los temas que tengo preparados.*

### II. Preguntas

#### **1. Presentación**

- a. Cada uno por favor diga su nombre, qué servicio o servicios de AE recibió (*cursos de formación, consultoría, mentoría, incubadora*), en qué modalidad (*presencial, semi-presencial u online*) y qué año participó.

#### **2. Acceso a Acción Emprendedora**

- a. ¿Cómo se enteró que existía AE?
- b. ¿Por qué le interesó postular a uno de los servicios de AE?

- c. ¿Cuál era su expectativa al postular al momento de postular a algunos de los servicios de AE?
- d. ¿Cómo se contactó con AE?
- e. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta desde que usted se contactó con AE y se comunicaron con usted?
- f. ¿Le hicieron alguna entrevista de evaluación? ¿De qué se trató esa entrevista?
- g. Si recibió una consultoría o mentoría, ¿cuánto tiempo pasó entre que usted se contactó para recibir la mentoría/consultoría y le asignaron un mentor/consultor?

### **3. Evaluación del proceso de aprendizaje**

- a. Cómo evaluaría el servicio en que usted recibió en relación a:
  - i. Temas abordados
    - Relevancia y actualización de los temas abordados
  - ii. Características del profesor/facilitador/mentor
    - Manejo de los temas tratados
    - Experiencia en temas de emprendimiento
    - Relación con los alumnos/mentoreados
  - iii. Adecuación del servicio recibido a las características de su negocio o idea de negocio
    - Adecuación de los temas/mentoría/consultoría a sus necesidades o las de su negocio
  - iv. Organización del curso/consultoría/mentoría
    - Horarios
    - Ambiente
    - Cumplimiento de horarios/acuerdos
  - v. Calidad del servicio recibido

### **4. Impacto del servicio utilizado (clases, consultoría, mentoría, incubación) en su emprendimiento**

- a. ¿De qué manera influyó en su negocio o idea de negocio el servicio que usted recibió en AE?
  - i. Por ejemplo, en términos de personas contratadas, ventas, formalización del mismo u otros
- b. Actualmente, ¿usted aplica lo aprendido en dicho servicio en su negocio o idea de negocio? ¿De qué manera?

### **5. Evaluación general**

- a. Considerando el o los servicios que usted recibió en AE, ¿qué aspectos mantendría y cuáles cambiaría de ese servicio?
- b. Luego de haber participado en algunos de estos servicios, ¿qué opinión tiene Acción Emprendedora?

- c. ¿Usted había recibido algún otro tipo de asesoría o había participado en algún otro programa de emprendimiento? Si señaló que sí, ¿cómo fue esa experiencia? ¿en qué se parece dicha experiencia con lo vivido en AE?
- d. En su opinión, ¿cuál es el perfil más idóneo para participar en las asesorías de AE? (por ejemplo, si es mejor haber tenido experiencias previas como emprendedor, nivel educacional o tipo de estudios, edades, etc).
- e. ¿Volvería a participar en algunos de los servicios ofrecidos por AE? ¿Por qué?
- f. ¿Le recomendaría a un amigo que recibiera algún servicio de AE? ¿Por qué?

## Encuesta Emprendedores

### Ingreso a Acción Emprendedora

1) Como usted sabe, Acción Emprendedora es una fundación que apoya al emprendimiento juvenil y tiene diferentes servicios como cursos de formación, consultorías, mentorías, e incubación de emprendimientos. ¿Usted participó o recibió alguno de estos servicios?

\*

- Sí
- No

### Perfil Emprendedor

2) Fecha de nacimiento\*

3) Sexo\*

- Mujer
- Hombre

4) ¿En qué región vive?\*

- Región de Arica y Parinacota
- Región de Tarapacá
- Región de Antofagasta
- Región de Atacama
- Región de Coquimbo
- Región de Valparaíso
- Región Metropolitana de Santiago
- Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
- Región del Maule
- Región del Bío Bío
- Región de la Araucanía
- Región de los Ríos
- Región de los Lagos
- Región Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo
- Región de Magallanes y Antártica Chilena

5) ¿En qué comuna vive?\*

6) ¿Cuál es su nivel de estudios?

\*

- Sin estudios
- Enseñanza básica incompleta
- Enseñanza básica completa
- Enseñanza media incompleta/Liceo técnico incompleto
- Enseñanza media completa/Liceo técnico completo
- Instituto técnico profesional incompleto
- Instituto técnico profesional completo
- Enseñanza universitaria incompleta
- Enseñanza universitaria completa
- Estudios de postgrado incompletos
- Estudios de postgrado completos

7) ¿En qué año participó o recibió un servicio por primera vez en Acción Emprendedora? \*

- 2005
- 2006
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018

8) ¿Cómo se enteró de Acción Emprendedora? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Por recomendación de alguien que participó previamente
- Por un familiar o amigo
- Por la prensa (Diarios, televisión, radio)
- Por redes sociales (Twitter, Facebook)
- En el colegio/instituto/universidad
- En una charla informativa

9) ¿Por cuáles de las siguientes razones decidió postular a Acción Emprendedora? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Para aprender cómo poder empezar un emprendimiento
- Para adquirir conocimientos que me permitieran mejorar mi emprendimiento
- Para resolver dudas específicas en relación al desarrollo o mejoramiento de mi emprendimiento
- Para generar redes con otros emprendedores como yo
- Para generar contactos con posibles fuentes de financiamiento para mi emprendimiento
- Otra (Especificar) : \_\_\_\_\_\*

10) ¿Cuál era su situación laboral cuando participó por primera vez en una actividad de Acción Emprendedora?

\*

- Dueño(a) de casa sin generar ingresos propios
- Trabajador(a) independiente (dueño (a) o socio (a) de un negocio)
- Empleado(a) dependiente (con contrato de trabajo, boleta de honorarios o pago en efectivo)
- Estudiante dedicado(a) sólo a estudiar
- Estudiante y empleado(a) dependiente
- Estudiante y trabajador(a) independiente
- No estudiaba ni trabajaba (no generaba ingresos de forma independiente)
- Otro (Especificar) : \_\_\_\_\_\*

11) ¿En cuál de las siguientes situaciones estaba usted cuando participó por primera vez en Acción Emprendedora?

\*

- Desarrollando la Idea de negocio (pero sin ventas)
- Iniciando el negocio (vendiendo hace menos de seis meses)
- Con el negocio en funcionamiento (vendiendo hace más de seis meses)
- Con el negocio cerrado temporalmente (tuvo ventas en el pasado, sin ventas hace seis meses)

12) ¿Había más personas, aparte de usted, empleadas en su negocio?

\*

- No, sólo yo trabajaba en mi negocio
- Sí, trabajaba con una o más personas a las cuales le pagaba
- Sí, trabajaba con una o más personas (familiares o amigos) sin remuneración

13) De las personas que trabajaban en su negocio, ¿cuántas trabajaban con remuneración y cuántas trabajaban sin remuneración? \*

14) ¿Cuál era el rubro de su emprendimiento o idea de negocio?

\*

- Producción (elaboración o fabricación de productos)
- Comercialización (venta de productos elaborados por otras empresas o personas)
- Servicios (oferta de servicios como asesorías, clases, gasfitería, decoración, banquetería, etc.)
- Otro (Especificar): \_\_\_\_\_\*

15) ¿Cuál de las siguientes alternativas representa de mejor forma el motivo principal por el que decidió emprender un negocio propio?

\*

- Porque no tenía otra oportunidad de trabajo y necesitaba dinero
- Porque vio una oportunidad de mercado y quiso aprovecharla
- Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_\*

### Experiencia laboral previa

16) Antes de participar en Acción Emprendedora, ¿tenía experiencia laboral?

\*

- Sí, principalmente como empleado de una empresa
- Sí, principalmente como independiente
- No tenía experiencia laboral previa

17) Antes de participar en Acción Emprendedora ¿Cuántos años de experiencia laboral tenía?\*

18) ¿Antes de participar en Acción Emprendedora con su emprendimiento o idea de negocio, trabajó en un área parecida a la del emprendimiento que estaba iniciando?

\*

- Sí
- No

19) En relación al emprendimiento o idea de negocio con que se presentó a Acción Emprendedora:

\*

- Era el primer emprendimiento o idea de negocio que había desarrollado
- Había intentado otros emprendimientos o había tenido otras ideas de negocio

20) ¿En cuál(es) de los siguientes servicios de Acción Emprendedora usted participó? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Formación (cursos online, semi presenciales o presenciales)  
 Consultoría (online, semi presencial o presencial)  
 Mentoría (online, semi presencial o presencial)  
 Incubadora

### Formación

21) Usted señaló que tomó un(os) curso(s) de Acción Emprendedora. ¿Cuál de los siguientes cursos tomó y en qué modalidad? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Idea de negocio (presencial)  
 Idea de negocio (semi presencial)  
 Idea de negocio (online)  
 Gestión de la microempresa (presencial)  
 Gestión de la microempresa (semi presencial)  
 Gestión de la microempresa (online)  
 No lo recuerdo  
 Otro curso (Especificar): \_\_\_\_\_\*

22) ¿Por qué prefirió la modalidad semi-presencial u online? (Marque todas las alternativas que correspondan):

\*

- Porque la modalidad semi-presencial o en línea se ajusta mejor a mis tiempos  
 Porque me siento más cómodo capacitándome en modalidades no presenciales  
 Porque no se ofrecían cursos presenciales en la ciudad en que resido.  
 Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_\*

23) Considerando su experiencia en el o los cursos que tomó en modalidad semi-presencial u online, por favor lea las siguientes afirmaciones y responda utilizando la siguiente escala:

En relación a las características del CURSO ONLINE:\*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Era fácil ingresar al curso online	( )	( )	( )	( )	( )
Era fácil navegar por las distintas áreas del curso online	( )	( )	( )	( )	( )

Tuve la posibilidad de interactuar con otros estudiantes y/o el facilitador de manera online	( )	( )	( )	( )	( )
Fue útil poder interactuar con otros estudiantes y/o el facilitador de manera online	( )	( )	( )	( )	( )
Creo que el curso me hubiera sido más útil si hubiera podido tener sólo clases presenciales	( )	( )	( )	( )	( )

24) Basado en su experiencia con el curso tomado en Acción Emprendedora, ¿volvería a tomar un CURSO EN MODALIDAD ONLINE?

\*

- ( ) Sí  
( ) No

25) En relación a el (los) curso(s) en que participó, por favor, lea las siguientes afirmaciones y responda lo que usted piensa de ese(os) curso(s), utilizando la siguiente escala:

Usted diría que el(la) FACILITADOR(A) que estuvo a cargo del curso:

\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Manejaba bien los contenidos del curso	( )	( )	( )	( )	( )

Hacía que las clases fueran interesantes	( )	( )	( )	( )	( )
Trataba a los alumnos con respeto	( )	( )	( )	( )	( )
Era claro(a) en sus explicaciones	( )	( )	( )	( )	( )
Estaba motivado(a) por hacer el curso	( )	( )	( )	( )	( )
Tenía una buena disposición para resolver dudas	( )	( )	( )	( )	( )

26) En relación a los CONTENIDOS y METODOLOGÍA del curso:\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Los contenidos del curso estaban bien organizados	( )	( )	( )	( )	( )
Los contenidos del curso eran relevantes	( )	( )	( )	( )	( )
Las metodologías utilizadas en el curso facilitaban el aprendizaje	( )	( )	( )	( )	( )

Las metodologías utilizadas en el curso eran motivantes	( )	( )	( )	( )	( )
Ha podido aplicar lo que aprendió en el curso a su emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
Los contenidos del curso fueron útiles para su emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )

27) ¿Usted completó el último curso que tomó en Acción Emprendedora?

\*

- ( ) Sí  
 ( ) No, aún sigo en el curso  
 ( ) No, me retiré antes de terminarlo

28) ¿Cuál de las siguientes razones explican que se haya retirado del curso? (Marque todas las alternativas que correspondan).\*

- ( ) Porque la información que recibía no era útil para mi emprendimiento  
 ( ) Porque el(la) facilitador(a) no manejaba los contenidos  
 ( ) Porque no tenía tiempo para seguir con el curso  
 ( ) Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_\*

29) Basado en su experiencia con el(los) curso(s) tomado(s) en Acción Emprendedora, ¿volvería a tomar otro CURSO impartido por la misma institución?

\*

- ( ) Sí  
 ( ) No

### Consultoría

30) Usted señaló que tomó una(s) consultoría(s) de Acción Emprendedora. ¿Cuál(es) de las siguientes consultorías tomó usted? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- [ ] Modelo de negocio Canvas  
 [ ] Segmentación de clientes  
 [ ] Costos y fijación de precios  
 [ ] Plan de marketing  
 [ ] Marketing digital  
 [ ] Plan de negocios  
 [ ] Fondos concursables  
 [ ] Presentación efectiva

- Contabilidad
- Tipos de sociedades comerciales
- Iniciación de actividades
- Modificación y elaboración de contratos
- Propiedad intelectual y registro de marca
- Legislación laboral
- Legislación tributaria
- No recuerdo
- Otra (Especificar): \_\_\_\_\_\*

31) En cuál de las siguientes modalidades fue realizada esta(s) consultoría(s)? (Marque todas las alternativas que correspondan)\*

- Presencial
- Semi presencial
- Online

32) ¿Por qué prefirió la modalidad semi-presencial u online? (Marque todas las alternativas que correspondan):

\*

- Porque la modalidad semi-presencial o en línea se ajusta mejor a mis tiempos
- Porque me es más cómodo capacitarme en modalidades no presenciales
- Porque no se ofrecían cursos presenciales en la ciudad en que resido.
- Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_\*

33)Cuál de las siguientes herramientas se utilizaron en la o las consultorías que usted tomó en modalidad semi-presencial u online (Marque todas las alternativas que correspondan):

\*

- Correo electrónico
- Aplicaciones para video chat (como Skype, Hangouts, Facetime u otra)
- Sitios web para compartir videos (como YouTube)
- Otro (Especificar): \_\_\_\_\_\*

34) Considerando su experiencia en la o las consultorías que usted tomó en modalidad semi-presencial u online, por favor lea las siguientes afirmaciones y responda utilizando la siguiente escala:

En relación a las características de la CONSULTORÍA ONLINE:\*

	Muy en desacerd o	En desacerd o	Ni de acuerdo ni en desacerd o	De acuerd o	Muy de acuerd o	No aplic a
Era fácil coordinar las sesiones online con el(la) consultor(a)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

El uso de video chat hacía más eficientes las sesiones con el(la) consultor(a)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Durante las sesiones online con el(la) consultor(a) podía resolver todas mis dudas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Creo que la consultoría hubiera sido más útil si hubiera podido reunirme presencialmente con el(la) consultor(a)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

35) Basado en su experiencia con la(s) consultoría(s) tomada(s) en Acción Emprendedora, ¿volvería a tomar otra CONSULTORÍA EN MODALIDAD ONLINE?

\*

- ( ) Sí  
( ) No

36) En relación a la(s) consultoría(s) en las que usted participó, por favor, lea las siguientes afirmaciones y responda lo que usted piensa de ella(s) utilizando la siguiente escala:

En relación al(la) CONSULTOR(A) que lo apoyó:\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
El(la) consultor(a) tenía la experiencia necesaria para asesorarme adecuadamente	( )	( )	( )	( )	( )

mideuc.cl

El(la) consultor(a) manejaba adecuadamente los conceptos enseñados	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) consultor(a) era claro en sus explicaciones	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) consultor(a) estaba motivado por hacer la consultoría	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) consultor(a) tenía una buena disposición para resolver dudas	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) consultor(a) mantenía una relación de respeto con usted	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) consultor(a) era responsable con horarios y acuerdos	( )	( )	( )	( )	( )
La relación con su consultor(a) fue positiva	( )	( )	( )	( )	( )

## 37) En relación a la CONSULTORÍA:

\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
La consultoría que recibí fue útil	( )	( )	( )	( )	( )
El apoyo que recibí en la consultoría me ayudó a mejorar mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
La información que recibí en la consultoría tomaba en cuenta las características de mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
El tiempo que duró la consultoría fue suficiente para mejorar mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
He podido aplicar lo que aprendí en la consultoría a mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
Siento que en la consultoría aprendí cosas importantes	( )	( )	( )	( )	( )

38) ¿Usted completó todo el proceso de consultoría en Acción Emprendedora?

\*

- Sí  
 No, aún sigo en el proceso de consultoría  
 No, me retiré antes de terminarlo

39) ¿Cuál de las siguientes razones explican que se haya retirado de la consultoría? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Porque la información que recibía no era útil para mi emprendimiento  
 Porque el consultor no manejaba el tema de la consultoría  
 Porque no tuve una buena relación con el consultor  
 Porque no tenía tiempo para seguir con la consultoría  
 Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_ \*

40) Basado en su experiencia con la(s) consultoría(s) tomada(s) en Acción Emprendedora, ¿volvería a tomar otra CONSULTORÍA ofrecida por la misma institución?

\*

- Sí  
 No

### **Mentoría**

41) Usted señaló que tomó una(s) mentoría(s) de Acción Emprendedora. ¿En cuál de las siguientes modalidades fue(ron) esta(s) mentoría(s)? (Marque todas las alternativas que correspondan).

\*

- Presencial  
 Semi presencial  
 Online

42) ¿Por qué prefirió la modalidad semi-presencial u online? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Porque la modalidad semi-presencial o en línea se ajusta mejor a mis tiempos  
 Porque me es más cómodo capacitarme en modalidades no presenciales  
 Porque no se ofrecían cursos presenciales en la ciudad en que resido.  
 Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_ \*

43) ¿Cuál de las siguientes herramientas se utilizaron en la o las mentorías que usted tomó en modalidad semi-presencial u online? (Marque todas las alternativas que correspondan)\*

- Correo electrónico  
 Aplicaciones para video chat (como Skype, Hangouts, Facetime u otra)  
 Sitios web para compartir videos (como YouTube)  
 Otro (Especificar): \_\_\_\_\_ \*

44) Considerando su experiencia en la o las mentorías que usted tomó en modalidad semi-presencial u online, por favor lea las siguientes afirmaciones y responda utilizando la siguiente escala:

En relación a las características de la MENTORÍA ONLINE:\*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No aplica
Era fácil coordinar las sesiones online con el(la) mentor(a)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
El uso de video chat hacía más eficientes las sesiones con el(la) mentor(a)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Durante las sesiones online con el(la) mentor(a) podía resolver todas mis dudas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Creo que la mentoría hubiera sido más útil si hubiera podido reunirme presencialmente con el(la) mentor(a)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

45) Basado en su experiencia con la(s) mentoría(s) tomada(s) en Acción Emprendedora, ¿volvería a tomar otra MENTORÍA EN MODALIDAD ONLINE?

\*

- ( ) Sí  
( ) No

46) En relación a la(s) mentoría(s) en la(s) que usted participó, por favor, lea las siguientes afirmaciones y responda lo que usted piensa de ella(s) utilizando la siguiente escala:

En relación al(la) MENTOR(A):\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
El(la) mentor(a) tenía la experiencia necesaria para asesorarme adecuadamente	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) mentor(a) manejaba adecuadamente los conceptos enseñados	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) mentor(a) era claro en sus explicaciones	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) mentor(a) estaba motivado por hacer la mentoría	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) mentor(a) tenía una buena disposición para resolver dudas	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) mentor(a) mantenía una relación de respeto con usted	( )	( )	( )	( )	( )
El(la) mentor(a) era responsable con horarios y acuerdos	( )	( )	( )	( )	( )

La relación con su mentor(a) fue positiva	( )	( )	( )	( )	( )
---	-----	-----	-----	-----	-----

## 47) En relación a la MENTORÍA:\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
La mentoría recibida fue útil	( )	( )	( )	( )	( )
El apoyo que recibí en la mentoría me ayudó a mejorar mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
El apoyo que recibí en la mentoría tomaba en cuenta las características de mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
El tiempo que duró la mentoría fue suficiente para mejorar mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
He podido aplicar lo que aprendí en la mentoría a mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
Siento que en la mentoría aprendí cosas importantes	( )	( )	( )	( )	( )

48) ¿Usted completó todo el proceso de la mentoría en Acción Emprendedora?

\*

- Sí  
 No, aún sigo en el proceso de mentoría  
 No, me retiré antes de terminarlo

49) ¿Cuál de las siguientes razones explican que se haya retirado de la mentoría? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Porque la información que recibía no era útil para mi emprendimiento  
 Porque el(la) mentor(a) no tenía experiencia suficiente para poder apoyarme  
 Porque no tuve una buena relación con el(la) mentor(a)  
 Porque no tenía tiempo para seguir con la mentoría  
 Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_ \*

50) Basado en su experiencia con la(s) mentoría(s) tomada(s) en Acción Emprendedora, ¿volvería a tomar otra MENTORÍA ofrecida por la misma institución?

\*

- Sí  
 No

#### Incubadora

51) En relación al proceso de incubación en que usted participó, por favor, lea las siguientes afirmaciones y responda lo que usted piensa de este proceso, utilizando la siguiente escala:

En relación a los(las) CONSULTORES(AS) DE LA INCUBADORA:\*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Las personas que me asesoraron tenían la experiencia necesaria para asesorarme adecuadamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las personas que me asesoraron manejaban adecuadamente los conceptos enseñados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las personas que me asesoraron eran claras en sus explicaciones	( )	( )	( )	( )	( )
Las personas que me asesoraron estaban motivados por hacer la consultoría	( )	( )	( )	( )	( )
Las personas que me asesoraron tenían una buena disposición para resolver dudas	( )	( )	( )	( )	( )
Las personas que me asesoraron mantenían una relación de respeto conmigo	( )	( )	( )	( )	( )
Las personas que me asesoraron eran responsable con horarios y acuerdos	( )	( )	( )	( )	( )
La relación con las personas que me asesoraron fue positiva	( )	( )	( )	( )	( )

## 52) En relación a la INCUBADORA:\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
La experiencia en la incubadora fue útil	( )	( )	( )	( )	( )
El apoyo que recibí en la incubadora me ayudó a fortalecer mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
El apoyo que recibí en la incubadora tomaba en cuenta las características de mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
El tiempo que duró la incubadora fue suficiente para mejorar mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
He podido aplicar lo que aprendí en la incubadora a mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
Siento que en la incubadora aprendí cosas importantes	( )	( )	( )	( )	( )

53) ¿Usted completó todo el proceso de la incubadora en Acción Emprendedora?

\*

- Sí  
 No, aún sigo en el proceso de la incubadora  
 No, me retiré antes de terminarlo

54) ¿Cuál de las siguientes razones explican que se haya retirado del proceso de la incubadora? (Marque todas las alternativas que correspondan)

\*

- Porque la información que recibía no era útil para mi emprendimiento  
 Porque los(las) consultores(as) no tenían experiencia suficiente para poder apoyarme  
 Porque no tuve una buena relación con los(las) consultores(as)  
 Porque no tenía tiempo para seguir con la incubadora  
 Por otra razón (Especificar): \_\_\_\_\_ \*

55) Basado en su experiencia con la INCUBADORA de Acción Emprendedora, ¿volvería a participar en un proceso similar ofrecido por la misma institución?\*

- Sí  
 No

#### Situación actual emprendedor(a)

56) ¿Cuál es su situación laboral actual?

\*

- Dueño(a) de casa  
 Independiente (dueño(a)/socio(a) de un negocio)  
 Empleado(a) dependiente (contrato de trabajo o boleta de honorarios)  
 Estudiante  
 No estudio ni trabajo (no genero ingresos de forma independiente)  
 Otro (Especificar): \_\_\_\_\_ \*

57) Actualmente, ¿en qué estado está el negocio con que participó en Acción Emprendedora?

\*

- Desarrollando la Idea (sin ventas)  
 Iniciando el negocio (vendiendo hace menos de seis meses)  
 En funcionamiento (vendiendo hace más de seis meses)  
 Cerrado temporalmente (tuvo ventas en el pasado, sin ventas hace seis meses)  
 Cerrado definitivamente  
 Otro (Especificar): \_\_\_\_\_ \*

#### Satisfacción con el programa

58) Considerando su experiencia al haber participado en uno o más de los servicios ofrecidos por Acción Emprendedora, por favor, lea las siguientes afirmaciones y responda lo que usted piensa sobre el programa, utilizando la siguiente escala:

\*

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
--	--------------------------	----------------------	-------------------------	-------------------	-----------------------

			en desacuerdo		
Haber participado en el programa Acción emprendedora fue muy útil para mi desarrollo como emprendedor	( )	( )	( )	( )	( )
La asesoría y/o capacitación que me entregó Acción Emprendedora se adecuaban perfectamente a las necesidades de mi emprendimiento	( )	( )	( )	( )	( )
El trabajo que realiza Acción Emprendedora es de gran calidad	( )	( )	( )	( )	( )
Acción Emprendedora hace un aporte muy relevante para los emprendedores jóvenes	( )	( )	( )	( )	( )

59) Luego de haber participado en uno o más de los servicios ofrecidos por Acción Emprendedora, lea las siguientes afirmaciones y responda en relación a cómo haber participado en el programa ha impactado en su negocio, utilizando la siguiente escala:

Haber participado en el programa ACCIÓN EMPRENDEDORA me permitió:\*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Aumentar las ventas de mi negocio	( )	( )	( )	( )	( )
Aumentar la formalización de mi negocio (iniciación de actividades, declaración de IVA, conseguir patentes y permisos)	( )	( )	( )	( )	( )
Tener más empleados remunerados en mi negocio	( )	( )	( )	( )	( )
Aumentar mis habilidades técnicas (por ejemplo, mantención de inventario, análisis del mercado o de la competencia, etc.)	( )	( )	( )	( )	( )
Aumentar mis habilidades personales	( )	( )	( )	( )	( )

(por ejemplo, persistencia y confianza en mí mismo)					
---	--	--	--	--	--

60) En términos generales, en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. ¿Qué tan satisfecho está usted con la participación en los servicios de Acción Emprendedora?

\*

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho