

**VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LA
UNIVERSIDAD ICESI.**

JUAN SEBASTIÁN WONG MEJÍA

Estudiante de Mercadeo Internacional y Publicidad

PROYECTO DE GRADO II

RAQUEL PUENTE CASTRO

Docente del Dpto. de Mercadeo y Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
30 DE MAYO DE 2011

TRABAJO DE GRADO APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO

Firma

Raquel Puente Castro, Santiago de Cali, Mayo 2011

Calificación: Aprobado

Tabla de Contenido

RESUMEN	5
JUSTIFICACIÓN	6
MARCO TEÓRICO	7
BASE DE LA PIRÁMIDE.....	7
<i>Pobreza: Contexto Mundial</i>	7
<i>Negocios Inclusivos (NI) Y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	8
<i>Introducción al término Base de la Pirámide: Mitos y Paradigmas</i>	9
<i>Mejores Prácticas Empresariales en la BdP</i>	11
<i>Un Techo Para Mi País (UTPMP)</i>	13
CASO COLOMBIANO	14
<i>Base de la Pirámide Colombiana</i>	14
<i>Mejores Prácticas Empresariales en la BdP Colombiana</i>	15
ANÁLISIS CUALITATIVO Y ANÁLISIS DE CASO.....	18
<i>Estudio de Caso</i>	18
<i>Diseño de Estudios de Caso</i>	20
PLAN DE NEGOCIO	22
<i>Un plan de negocios en cinco pasos</i>	23
<i>Estructuras principales de un plan de negocios</i>	23
MARCO METODOLÓGICO	26
1. <i>Planteamiento del problema</i>	26
2. <i>Objetivo de la investigación</i>	26
2.1. <i>Objetivos Específicos</i>	26
3. <i>Diseño de la investigación</i>	26
4. <i>Validación del Estudio</i>	27
ANÁLISIS	28
PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DEL CASO.....	28
<i>Antecedentes y Justificación del Centro de Innovación Social de Un Techo Para Chile</i>	28
<i>Modelo de Negocio</i>	29
<i>Organización</i>	30
<i>Oferta de Valor</i>	31
<i>Posibles Competidores</i>	32
<i>Redes de Apoyo</i>	32
<i>Finanzas</i>	32
<i>Procesos y Operación Principal</i>	33
<i>Comercialización</i>	34
<i>Principales Logros y Aprendizajes</i>	35
<i>Metas de Mediano y Largo Plazo</i>	35
<i>Proyectos actuales</i>	36
DESARROLLO DE UN CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN ICESI.....	37
<i>Justificación de un Centro de Innovación Social en Cali</i>	37
<i>Modelo de Negocio Local</i>	38
<i>Organización Local</i>	38
<i>Oferta de Valor para Cali</i>	39
<i>Posibles Competidores Locales</i>	39
<i>Redes de Apoyo</i>	40

<i>Finanzas</i>	40
<i>Procesos y Operación Principal en Cali</i>	40
<i>Principales Logros y Aprendizajes Locales</i>	41
<i>Metas de Mediano y Largo Plazo Locales</i>	41
<i>Proyectos actuales Locales</i>	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	46
<i>Anexo 1</i>	46
<i>Anexo 2</i>	47
<i>Anexo 3</i>	49
<i>Anexo 4</i>	50
<i>Anexo 5</i>	51
<i>Anexo 6</i>	52

Resumen

El siguiente proyecto tiene como objetivo concientizar y crear un concepto de innovación social dentro de la mente de las personas de la academia, Empresas, y poblaciones de la Base de la Pirámide. Asimismo, sirve como marco de referencia para estudios, proyectos y demás temas relacionados con la Innovación Social, los Negocios Inclusivos y la Base de la Pirámide. Por consiguiente, este proyecto sirve como guía para quienes estén interesados en desarrollar Centros de Innovación Social para el mejoramiento de las condiciones de vida de la Base de la Pirámide con el propósito de consolidar un modelo eficiente y sostenible de innovación social, integrando universidades y empresas con personas de bajos ingresos. Un Centro de Innovación Social desarrollaría nuevas soluciones que satisfagan las necesidades urgentes y latentes de la Base de la Pirámide, a precios accesibles. En consecuencia, se concluye que un Centro de Innovación Social en la Universidad Icesi estaría acorde a la misión de la institución que se expresa en cuatro elementos fundamentales: El propósito, los valores centrales, la visión de futuro 2014 y los objetivos estratégicos institucionales; por tanto sí es viable implementar un Centro de Innovación Social en Icesi.

Finalmente, lo anterior se fundamenta del estudio de caso del Centro de Innovación de Un Techo Para Chile que se realizó para la elaboración de este documento.

Palabras Claves: Base de la Pirámide, Innovación Social, Negocios Inclusivos, Pobreza, Sector de Bajos Ingresos, Mercado de las Mayorías, Mercados Emergentes, Valor Social y Valor Económico.

Justificación

Más de 4.000 millones de habitantes en el mundo pertenecen a la Base de la Pirámide Económica o BdP, es decir son personas de bajos ingresos (Prahalad, 2002). Esta base poblacional a nivel económico representa grandes cantidades de dinero que seguramente le serían atractivas a las organizaciones; tanto así que en un comunicado del World Resources Institute (WRI) a comienzos de 2011, se decía que la BdP mundial tiene una capacidad de compra diaria superior a los 3.600 millones de Euros (cifra atractiva para cualquier empresa). Sin embargo, la BdP a través de los años ha sido desatendida por las empresas y para cambiar esto, la BdP debe ser entendida como un grupo de consumidores de valor y las empresas deben tratarlos como tal. Por consiguiente, son necesarios modelos de negocio, productos y servicios dirigidos a la BdP de tal forma que ellos se sientan atendidos como consumidores de valor; pero este proceso requiere de innovación.

La innovación será entendida como una innovación social que involucra procesos en los que se reconocen a los segmentos de la BdP como consumidores de valor a los que se les promueve el desarrollo de nuevas tecnologías, productos, servicios y modelos de negocios inclusivos que puedan satisfacer sus necesidades urgentes y latentes, a precios accesibles. Por ejemplo, los problemas que azotan a las personas que viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza, como falta de recursos, agua, energía, información, vivienda, salud, entre otros, son posibles oportunidades de desarrollo de soluciones. Si estas a su vez cuestan el dinero que las familias pueden llegar a pagar por solucionar su necesidad aunque sean sumas muy reducidas que sólo se hacen atractivas a gran escala, se está hablando de un mundo de oportunidades de negocio, impacto social e innovación que las empresas y universidades no están viendo.

Finalmente, lo dicho anteriormente se puede materializar mediante un Centro de Innovación Social el cual sí está en la capacidad de ver el mundo de oportunidades de negocio que existen en la BdP, un Centro de Innovación Social tiene como ventaja comparativa la creatividad e innovación de desarrollar nuevas soluciones que satisfagan las necesidades de la BdP. Para lograr materializarlo, en este Proyecto de Grado se hizo el estudio de caso del Centro de Innovación Social de Un Techo Para Chile que ha demostrado grandes logros que benefician a la BdP Chilena, después de esto se analizó de qué forma se podía replicar el modelo Chileno en el Contexto local, teniendo en cuenta que el Centro de Innovación Social en ICESI es una excelente herramienta que ayuda a cumplir la misión de la Institución en sus cuatro elementos fundamentales: El propósito, los valores centrales, la visión de futuro 2014 y los objetivos estratégicos institucionales.

Marco Teórico

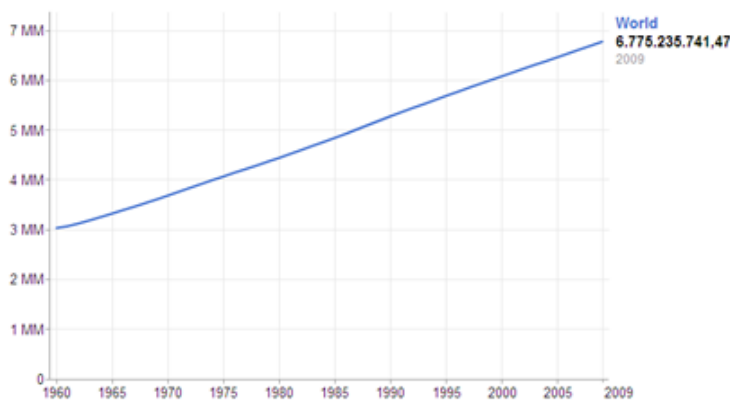
Base de la Pirámide

Pobreza: Contexto Mundial

De acuerdo al Banco Mundial la pobreza es definida en términos absolutos a partir del ingreso per cápita. El banco define como pobreza extrema a las personas que sobreviven con menos de US\$1 al día; pobreza moderada a las personas que viven con menos de US\$2 al día. Aproximadamente 1.400 millones de personas sobreviven con menos de US\$ 1.25 al día (Banco Mundial).

Teniendo en cuenta esto, saber si los 1.400 millones de personas es una cifra considerable es necesario saber cómo ha ido cambiando la tasa de población mundial los últimos años. Según el Banco Mundial en su sección de Datos y Cifras en 1950 el 68% de las personas vivía en países en desarrollo y un 8% en países menos desarrollados (entendiéndose el desarrollo como oportunidad de progresar). Cincuenta años más tarde el mundo contaba con 6.100 millones de habitantes cifra que empezó a crecer a una tasa de 1.2% anual. Se estimó que en el 2030 el 85% de la población estará en desarrollo y un 15% estará en países menos desarrollados. Por otro lado, actualmente en la tierra habitan alrededor de 6.775.235.741,47 personas. (Banco Mundial, 2011).

Figura 1: Población Total



Fuente: Google Public Data Explorer Labs,

Teniendo en cuenta la cantidad de población total se mostrarán algunas cifras del contexto mundial sobre la pobreza:

- ✓ *“Más de 1,000 millones de seres humanos viven con menos de un dólar al día*
- ✓ *20% de la población mundial detiene el 90% de las riquezas.*
- ✓ *Un niño de cada cinco no tiene acceso a la educación primaria.*
- ✓ *876 millones de adultos son analfabetos, de los cuales dos tercios son mujeres*
- ✓ *Cada día, 30 000 niños de menos de 5 años mueren de enfermedades que hubieran podido ser evitadas*

- ✓ *En los países en desarrollo, más de un niño de cada diez no llegará a cumplir los 5 años.*
- ✓ *Más de 500 000 mujeres mueren cada año durante el embarazo o en el parto.*
- ✓ *Más de 1,000 millones de personas no tienen acceso a agua salubre*
- ✓ *En África subsahariana, una persona de cada tres sufre hambre crónica.*
- ✓ *2,800 millones de personas, es decir, cerca de la mitad de la población mundial, vive con menos de 2 dólares al día.”¹ (41.33% de la población mundial)*

Negocios Inclusivos (NI) Y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Son iniciativas empresariales económicamente rentables de impacto social y ambiental, el objetivo es involucrar a comunidades de bajos ingresos mejorándoles su calidad de vida a través de un mutuo beneficio: empresa a comunidades y comunidades a empresa (www.negociosinclusivos.org).

A continuación se mencionan características de los negocios inclusivos:

- ✓ Oportunidad de empleo a través de vínculos en la cadena de valor de la empresa mediante la agregación de valor al bien por parte de trabajadores/emprendedores pertenecientes a estas comunidades siendo proveedores de materias primas para la empresa o vendedores (www.negociosinclusivos.org).
- ✓ Se brinda acceso a soluciones básicas insatisfechas y servicios básicos.
- ✓ Un negocio inclusivo no depende de acciones de filantropía, sino que por su condición de negocio es auto sostenible y rentable (www.negociosinclusivos.org).
- ✓ Garantiza la inclusión a las comunidades de bajos ingresos a través de planes de negocio de las empresas o ideas de negocio de empresas en nacimiento hechas por los pobladores de estas comunidades con capacidades de demostrar su viabilidad en el mercado (www.negociosinclusivos.org).

Asimismo, hoy en día los NI están son un boom por la fortuna que representa cada uno de los segmentos a los que este tipo de *negocio* atiende, de este modo las juntas directivas y gerentes de las multinacionales empezaron a interesarse en ellos. Pero las empresas habían aprendido a implementar modelos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en vez de modelos de Negocios Inclusivos.

Algo fundamental es poder distinguir la diferencia entre NI y RSE, la RSE es entendida como una forma en que las empresas impactan positivamente a la sociedad en pro del fortalecimiento de marca, esto puede darse mediante beneficios a sus empleados, socios, stakeholders, o bien puede darse al apoyar proyectos que ayuden en temas de educación, salud, y otros a la sociedad en sí; incluso el imaginario que se tiene de las empresas es que la relación con la pobreza la tienen mediante la RSE. Mientras que los NI, al contrario de la RSE no buscan que las compañías se relacionen con la pobreza por mejorar su imagen de marca,

¹ http://www.teamstoendpoverty.org/wq_pages/es/visages/chiffres.php

sino que el objetivo es venderle bienes y servicios a las personas de bajos ingresos e incluso involucrarlos dentro de la cadena de valor de la empresa, debido a que esto significa un movimiento estratégico para la Organización.

Ahora, si se mira a los NI bajo una óptica de RSE, se estará pensando seguramente en un proyecto que estará lleno de buenas intenciones pero muy alejado de la oportunidad de negocio que este representa, mientras que mirar la RSE bajo un punto de vista de NI si es más rentable y significativo en cuanto al *core* de la empresa. (Reficco, 2010)

Un ejemplo de NI: Empresas Sociales

Muhammad Yunus ganó el premio nobel de la paz en 2006 por haber fundado el Banco Grameen: “*El Banco de Los Pobres*” en su libro “*Empresas Para Todos, Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*”, introduce el termino de Empresa Social.

Una empresa convencional dentro del modelo capitalista se dedica a maximizar beneficios, esto a partir de la utilidad personal. Ahora, el termino *empresa social*, es totalmente diferente y tiene por objetivo la utilidad de los demás. En una *empresa social* todo se hace para beneficio de otros y nada para los propietarios, a excepción de lo gratificante que es servir a la humanidad. En las empresas sociales los inversionistas lo único que recuperan a largo plazo es su inversión en capital, las utilidades siempre se reinvierten en la misma empresa para mayor crecimiento e impacto social. Y la gran preocupación es de dónde saldrá el dinero para invertir en estas empresas si el inversionista tendrá una ganancia cero; la respuesta está en los dineros destinados a fines filantrópicos, los dineros que se le destinan a las fundaciones (Yunus, 2010)

Asimismo existen dos tipos de empresas sociales, la empresa *tipo I* y la empresa *tipo II*. Una empresa social *tipo I* es aquella que no genera ni perdidas ni dividendos a los socios, está dedicada a resolver un problema social, donde el dinero que se invierte se usa en mejorar y ampliar el negocio. Un ejemplo de esto es el banco Grameen. (Yunus, 2010). Este tipo de empresa se asemeja más a un modelo de RSE más que a un NI.

Una empresa social *tipo II* en cambio sí es un negocio que genera utilidades a sus socios pero estos son personas de bajos ingresos, que a través de una iniciativa de emprendimiento decidieron crear su empresa. La diferencia aquí es que las utilidades generadas sí se reparten entre los socios y, de este modo se está resolviendo un problema social por definición: la pobreza. (Yunus, 2010). En este sentido, las empresas de tipo II se asemejan más a un modelo de Negocio Inclusivo.

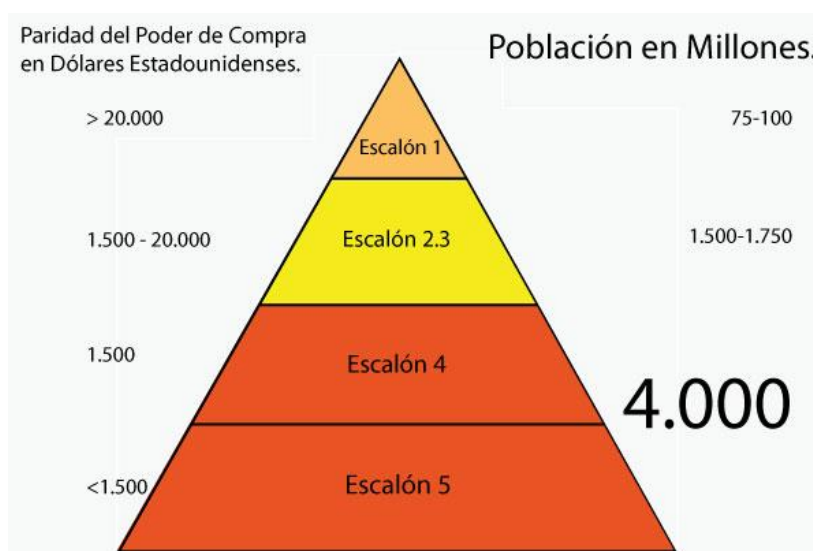
Introducción al término Base de la Pirámide: Mitos y Paradigmas

El término Base de la Pirámide hace referencia a la *Pirámide Económica Mundial*, la cual está constituida por más de 4.000 millones de personas (C.K. Prahalad y Stuart Hart, 2002). Ellos son la razón de este proyecto de grado. Sin embargo, existen diferentes términos para referirse a este mercado entre ellos se puede encontrar que se le denomina el mercado de Las mayorías (Cervilla y Puente, 2010), también se le ha llamado mercados emergentes (Garay, 2010), debido a que provienen en general de economías emergentes lo cual hace referencia a

los países en vía de desarrollo que tienen un prospero desarrollo industrial donde el mercado internacional los ve como competidores fuertes.

El termino BdP fue introducido para llamar la atención sobre los 4.500 millones de personas de bajos ingresos que son desatendidos o mal atendidos por parte del sector privado, incluyendo multinacionales. Además que al ser más de la mitad de la población mundial, llama la atención porque pueden ser el motor del comercio y la prosperidad global. Atender a la Base de la Pirámide demanda innovación, tecnología, bienes y servicios e ideas de negocios sostenibles y rentables. Asimismo, el trabajar con la BdP desarrollaría millones de nuevos empresarios a niveles básicos, donde se verán mujeres trabajando como empresarias e incluso microempresas de nivel aldeano. (Prahalad, 2002). La figura 2 muestra la población en millones de las personas de la Base de la Pirámide.

Figura 2: Pirámide Económica.



Fuente: C.K. Prahalad y Stuart Hart, 2002.

Aspectos de la Base de la Pirámide

Se puede elegir atender a un segmento de la BdP, que igual es tan importante y significativo a como si se atendieran a los más de 4.000 millones de consumidores de este mercado (Prahalad, 2002.) Dentro de los más de 4.000 millones existe un segmento que está en extrema pobreza, lo cual significa que necesita ayuda gubernamental, filantrópica, subsidios, entre otros. Pero esto no quiere decir que no sean vistos como emprendedores, una opción es capacitarlos a través de programas autos sostenibles basados en el mercado y así saldrían de la pobreza. Llegarle a la BdP requiere de “*un enfoque empresarial nuevo e innovador*” (Prahalad, 2002).

Por otro lado, actualmente existen varias firmas que desean atender a la BdP, para esto se deben tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ El dilema de la escala, se encuentra en el punto de equilibrio al cual deben de llegar las organizaciones que quieran atender el mercado de las mayorías o Base de la Pirámide.

Esta escala se encuentra dividida entre el emprendimiento y conocimiento detallado que tienen las pequeñas empresas sobre la BdP versus las economías de escala que desarrollan las grandes empresas. Es frecuente que con el paso del tiempo una gran empresa pierda el carácter de emprendimiento y ejecute su toma de decisiones con base en otras prioridades distintas a las de crecimiento; a diferencia de las pequeñas empresas que por su motivación, el emprender es algo prioritario para crecer en el mercado. Ahora, también hay que tener en cuenta que atender a las mayorías es una oportunidad de negocio interesante, debido a que este mercado es considerado un océano azul de acuerdo a la teoría de (Kim y Mauborgne, 2005) y por tal razón las utilidades son mayores. Finalmente, para lograr un éxito es esencial que se creen bienes y servicios de innovación disruptiva lo cual la mayoría de veces es creada a partir de una idea de una pequeña empresa dado que ésta tiene el conocimiento al detalle de las necesidades del mercado BdP y el emprendimiento para crear soluciones y oportunidades en los problemas y necesidades de los menos favorecidos (Puente y Auletta, 2009).

Metodologías de investigación de mercado en la BdP

Se dice que quienes toman las decisiones en las empresas no tienen en cuenta la voz de la Base de la Pirámide, que suelen hacer suposiciones de las necesidades y deseos que estos tienen, y por ende crean ofertas que no están direccionadas realmente a este mercado. Pero ¿cómo hacer que la voz de ellos sea escuchada?, la respuesta es simple: La etnografía. Durante mucho tiempo se ha concebido el *focus group* como la herramienta más usada dentro de la investigación de mercados exploratoria. Este método, es exitoso porque la flexibilidad y la cantidad de información recibida de los consumidores es muy rica para la empresa, de tal modo que se conoce muy a fondo las necesidades del cliente; pero esto sucede es en los mercados tradicionales, cuando se dirigen a la BdP los comportamientos de las personas son otros. Es por eso, que en los *focus group* que se hacen para la BdP los consumidores muchas veces suelen decir lo que creen deben decir más no lo que realmente hacen o sienten, igualmente lo que se dice muchas veces no es lo que se hace. En consecuencia, para realmente tener una investigación de mercados efectiva es necesario involucrarse más de cerca con los consumidores, esto se logra a través de la etnografía. La etnografía es una herramienta que no hace más que brindar la información que las personas no pueden dar con las palabras. Finalmente, por medio de la etnografía la voz de las mayorías, sí será tomada en cuenta en la toma de decisiones de las empresas. (Esqueda y Hernández, 2009)

Mejores Prácticas Empresariales en la BdP

A nivel internacional existen varios modelos de negocio que han sido exitosos desarrollando el mercado de la BdP, a continuación se muestran algunos:

CruzSalud - Venezuela: “Es una empresa de *SERVICIOS DE SALUD LABORAL* orientada principalmente a los servicios médicos de carácter esencialmente preventivo y especializado en todo lo concerniente a lo establecido en la *LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo)* para las Empresas y sus trabajadores”.²

² http://www.cruzsalud.com/WEBPAG/quienes_somos_perfil.aspx

El negocio que atendía a las mayorías constaba de grandes volúmenes y bajos márgenes, por lo que se manejaban unas tarifas al mínimo costo por razones de poder adquisitivo del sector de bajos ingresos; esto era un reto grande para el gerente de operaciones y tecnología Juan Carlos Pocaterra porque a pesar de los precios económicos debía ofrecer un servicio de alta calidad para que el negocio realmente funcionara (Viana, Gomes y Jaén, 2008).

Otro aspecto importante era que todo el equipo de trabajo estaba convencido de la oportunidad que representaba el mercado de la BdP, por tal razón su director general Jean Paul Rivas finalizó una reunión con inversionistas con la siguiente frase: “*la oportunidad de mercado para la prestación de servicios de salud privados en los estratos de bajos recursos es muy grande*”. Un problema que encontró la empresa era el acceso a los barrios en los que intervendrían en cuanto a movilidad vial y seguridad de los médicos. Con el tiempo la empresa se dio cuenta que la solución a esto vendría de los mismos pobladores que serían los suscriptores del servicio médico; entre las soluciones iniciales los pobladores aceptaban consultas telefónicas o se trasladaban a ciertos puntos en los que las ambulancias si podían acceder.

Pero mientras tanto, el director general se preguntaba cómo lograr un servicio de calidad a unas tarifas tan bajas, luego de pensar tanto decidieron implementar un modelo de pago llamado *capitation* que consistía en averiguar la capacidad de pago del mercado y la cantidad de clientes necesarios para cobrar esa tarifa, de tal modo que al hacerlo se desarrollaran economías de escala.

Dentro de la propuesta de valor se encontraba que el usuario por US\$6 a US\$10 mensuales tenía acceso a un médico los 365 días de año y en urgencias iba a ser atendido en los hospitales que solía frecuentar pero con una calidad que nunca había tenido (Viana, Gómez y Jaén, 2008).

Beleza Natural - Brasil: es una red de salones de belleza y manufacturera de productos cosméticos, la cual maneja un concepto de belleza que se merece la mujer de la BdP el cual es igual o mejor al que se merecen las mujeres de mercados tradicionales; este concepto emplea un ambiente en el punto de atención al cliente de limpieza, buena apariencia y diseño innovador, justo para mujeres con problemas de cabellos difíciles por rizos no definidos. Adicionalmente, la empresa trata los problemas de las mujeres con cabellos ondulados y crespos que representan el 66% de la población brasilera. Por último, la oferta de valor de Beleza Natural gira en torno a la promesa de *valorar el cabello, rizado y resaltar su aspecto* (Puente y Auletta, 2009).

Microsoft - Mundial: A través del desarrollo de producto de *Unlimited Potential* Microsoft plantea que dirigirse a la BdP requiere pensar respecto a cómo se miden las “oportunidades de mercado, diseños pertinentes y ecosistemas empresariales no tradicionales” (Pralhad, 2010). Esto resulta atractivo porque a través de las innovaciones hechas en la BdP estas se pueden trasladar a los mercados tradicionales. Un ejemplo de esto es la edición Starter de Windows, una interfaz diseñada para satisfacer las necesidades de información de los estudiantes más pobres del mundo; al haber encontrado millones de nuevos clientes se dieron cuenta que este enfoque puede funcionar. En consecuencia, *Unlimited Potential* Microsoft de acuerdo al sitio

web www.microsoft.com/unlimitedpotential es una ayuda a la Base de la Pirámide para que alcance sus sueños y objetivos mediante el uso de tecnologías relevantes, accesibles y asequibles.

Universidad de Maastricht: *Educación gerencial para los pobres: la historia de Gerencia de la Universidad de Maastricht.*

La misión de la Escuela de Gerencia de Maastricht es la de “ofrecer educación gerencial, proyectos internacionales (asociación institucional) e investigación con un especial enfoque en programas y participantes de economías emergentes y países en desarrollo”. La nueva oportunidad de negocios en la Base de la Pirámide (Prahalad, 2010) para esto, actualmente cuenta con más de 2000 estudiantes, donde más de 400 son de países como Namibia, Uganda, Tanzania, Malawi y Ruanda. Así mismo, la universidad está abalada por la Asociación de Escuelas de Administración de Empresas, aval que solo es dado a los programas de educación superior de alta calidad en el mundo. Pero para lograr esto se deben atender los siguientes retos:

1. Educación de la más alta calidad y eficiencia de costos.
2. Contenido de los programas pertinente al país en el que se dicta.
3. Recursos financieros para financiar este tipo de educación a los estudiantes.

La universidad, para lograr lo anterior, se ha financiado con: organizaciones internacionales, el gobierno Holandés. Los programas son dictados por miembros de la Escuela de Gerencia y por locales de los países en donde se da el curso. Finalmente, esta universidad ha demostrado que si se le puede dar educación superior de alta calidad a la BdP.

Un Techo Para Mi País (UTPMP)

UTPMP es una organización latinoamericana sin ánimo de lucro que funciona bajo el modelo de voluntariado universitario, nació en Chile en el año de 1997 a raíz de la construcción de una capilla en un barrio perteneciente a la Base de la Pirámide en Chile; después esta iniciativa se consolida y se denomina *Un Techo Para Chile*, que con el tiempo creció por Latinoamérica y pasó a formar parte de una organización mayor que recibe el nombre de *Un Techo Para Mi País*. En consecuencia, en cada país donde está presente la organización el nombre que esta recibe es *Un Techo Para Mi País* seguido por el nombre de la nación: ejemplo, Un Techo Para Mi País Colombia, Un Techo Para Mi País Brasil, Etc. El objeto de la organización es erradicar la extrema pobreza de Latinoamérica. Actualmente, la organización está presente en 19 países latinoamericanos y ha construido más de 50.000 viviendas de emergencia ³ y ha movilizado más de 190.000 jóvenes voluntarios en todos los países que están presentes.

UTPMP cuenta con tres etapas de intervención que fueron documentadas de la página web de la fundación www.untechoparamipais.org y son las siguientes:

- ✓ **Construcción de Viviendas de Emergencia.** Esta etapa busca iniciar un proceso con las familias de la Base de la Pirámide donde estas se benefician de una casa transitoria con la cual podrán satisfacer una de las necesidades básicas, la cual es tener un techo más digno. Asimismo las familias al beneficiarse deben pagar un mínimo porcentaje del

³ Vivienda Transitoria de madera que tiene una vida útil de 10 años aproximadamente.

valor de la vivienda debido a que la Fundación no acepta el asistencialismo dentro de sus políticas.

- ✓ **Habilitación Social.** se da mediante el tiempo transitorio que una familia habita la vivienda de emergencia, el objetivo es que mientras la familia está viviendo en una casa transitoria a la vez está generando herramientas propias para acceder a un subsidio de vivienda, un empleo, educación y demás factores que contribuyen a la superación de la pobreza y la exclusión social, mediante programas diseñados que empoderan a los pobladores de la BdP como protagonistas de su desarrollo. Los programas actuales de Habilitación Social son: programas educacionales, programas de salud, actividades recreativas, fomento productivo y programa de micro-créditos y plan jurídico

- ✓ **Comunidad Sustentable.** Es la Última etapa donde la familia ya accede a un Subsidio de vivienda y pasa a vivir en una casa definitiva la cual cuenta con todos los servicios públicos dignos. Y además cuenta con un sustento económico estable para poder cubrir los nuevos gastos que le demandara el nuevo hogar.

Caso Colombiano

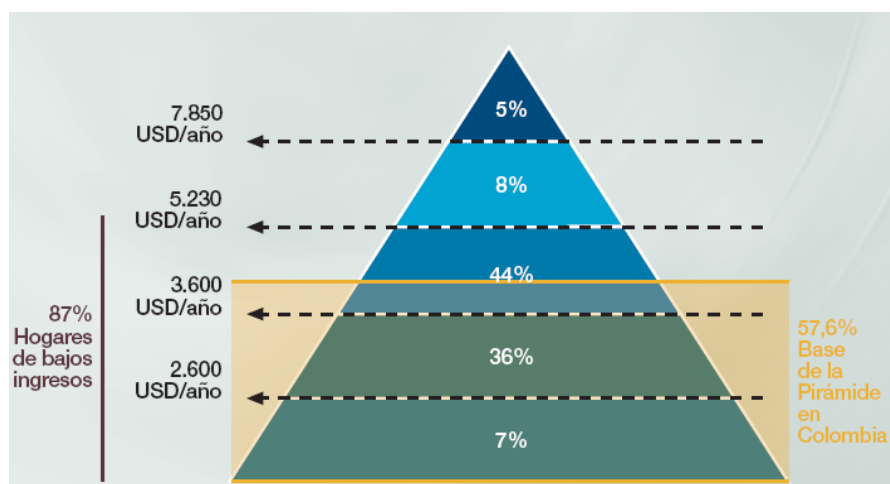
Base de la Pirámide Colombiana

En Colombia hay más de 45.659.709 de habitantes, dónde más del 12% está desempleada, además tiene una tasa de pobreza superior al 45.5%.(Banco Mundial, 2011)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en Colombia la tasa de pobreza es del 45.5% y la tasa de extrema pobreza es del 16.4%. A un nivel de detalle se encuentra que la pobreza en Cali pasó de ser el 30.1% en el año 2008 a un 32.6% en 2009; mientras que el índice nacional disminuyó de 2008 a 2009 0.5%. Y el índice de pobreza extrema en Cali pasó de 8.9% a 9.8%.

En consecuencia, lo anterior fue necesario para introducir el dato de la Base de la Pirámide colombiana donde este mercado corresponde a más del 57.6% (Informe del World Resources Institute para el Banco Interamericano de Desarrollo, 2007), es decir más de 25.2 millones de habitantes para el año 2007, en la actualidad la cifra ha de haber aumentado. En la figura 3 se encuentra la BdP colombiana del año 2008.

FIGURA 3



Fuente: Bejarano de la Torre, 2008

Mejores Prácticas Empresariales en la BdP Colombiana

La siguiente información fue tomada del sitio web: www.cecodes.org.co

En Colombia existe el Consejo Empresarial Colombiano Para el Desarrollo Sostenible (CECODES), esta entidad proviene del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (WBCSD) por su sigla en inglés; la organización alberga a 200 firmas líderes mundiales que están unidas con el desarrollo sostenible a través de tres pilares: crecimiento económico, balance ecológico y progreso social. Además, WBCSD opera en más de 35 países de los cuales provienen sus afiliados.

En Colombia, las empresas que conforman CECODES están convencidas de que el desarrollo sostenible es una opción para generar rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar razonablemente los recursos naturales.

CECODES con su modelo de operación tiene como objetivo *“contribuir a la sensibilización de agentes económicos, públicos y privados, sobre negocios inclusivos como una alternativa sostenible para la reducción de la pobreza”*.

Dejando atrás a CECODES dentro del contexto colombiano se pueden encontrar otros casos relacionados con la Base de la Pirámide, entre ellos están Credigane, El Banco de la Mujer y EPSA; a continuación se explicará brevemente cada uno de ellos⁴.

Credigane, Electrodomésticos: La compañía bajo su lema “pasión por lo nuestro” lleva 32 años mejorando la calidad de vida de sus consumidores la cual se ha destacado por atender particularmente a la Base de la Pirámide colombiana. Es así como se conoce el modelo de negocio que la ha llevado al éxito: el crédito.

Credigane es una empresa que comercializa bienes y servicios para el hogar, empresas y transporte personal, en distintos segmentos de la población especializándose en los de

⁴ Los casos fueron tomados de material académico usado en el curso de (Negocios con la Base de La Pirámide, 2010) que se dictó en la Universidad Icesi por la docente Raquel Puente perteneciente a la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

menores ingresos a través de planes y precios accesibles; para esto lo más importante es hacerle entender al cliente que puede acceder al producto que desee sin importar que sea de gama alta, media o baja, lo importante es acceder a lo que se desea. Es así, como por medio del crédito los clientes adquieren los bienes y servicios que desean en el momento que desean.

Credigane maneja varias estrategias relacionadas con el crédito donde tiene modalidades como contado, crédito, credi-contado, e incluso sistemas prepago donde no se necesita toda la tramitación que generalmente es la que impide los préstamos y opciones de compra a los segmentos de menores ingresos, así mismo la empresa está en condiciones de dotar a un hogar de todo lo que necesite pero la clave es el crédito.

Manteniendo la estructura del crédito, Credigane hoy en día se enfoca principalmente en establecer relaciones a largo plazo con el cliente y, una forma de hacer esto es a través de las bases de datos que desarrolla mediante la información de los clientes, así mismo el cliente periodo a periodo mientras termina de pagar su producto siempre tendrá cercanía a la empresa, ésta usa promociones para mantener siempre satisfecho al cliente; las promociones se hacen cada fin de semana y con mayor esfuerzo los fines de semana de quincena, con el fin de atraer a más clientes bajo el concepto de referido donde cada miembro de la familia es un potencial comunicador para otra familia la cual podría efectuar una compra. Por otro lado, cuando ya se ha establecido créditos con los clientes hay una opción de que el saldo restante de un cliente pueda ser totalmente liberado de pago, debido a que se hacen rifas constantes donde el ganador queda eximido de su saldo por pagar.

A continuación se mencionará algunas de las estrategias que usa Credigane para atender a la Base de la pirámide:

- ✓ *Mercadeo*: utiliza precios competitivos en el mercado local, se mejora cualquier cotización; en cuanto al producto se manejan bienes nacionales e internacionales con tecnología de punta; la plaza maneja puntos de venta en los mercados de influencia; y en la promoción usa medios tradicionales como volanteo, carro valla, toma pisos, y productos de los fines de semana.
- ✓ *Financiero*: se dan créditos de 6 a 12 meses, se usan planes prepago diseñados a la medida, se da el crédito más barato en el mercado. Se usa estrategias como: Gane con Credigane, Cliente preferencial, entre otros.
- ✓ *Cobranzas*: se hace un estudio del cliente en sus contextos familiares, laborales, medioambientales verificando su capacidad de pago. Hay seguimiento del pago hasta puntos pre-jurídicos y jurídicos.

EPSA S.A.E.S.P Empresa de Energía del Pacífico: EPSA es una empresa de servicios públicos de energía eléctrica que da cobertura a la mayor parte de municipios del Valle del Cauca (488.000 clientes en 39 municipios) de los cuales el 76% se encuentra en el sector urbano y el 24 % en el

rural. Así mismo el 89% de todos los clientes es decir tanto del sector rural como urbano pertenecen a los estratos 1,2 y 3. Se estima un crecimiento del 3.2% anual.

Por otro lado, EPSA a partir de 2001 ha ido aumentando la proporción de satisfacción de los clientes pasando de un 76% a un 79.1% en 2008. Asimismo, parte de la satisfacción del cliente se debe porque la empresa cuenta con 10 plantas de generación de energía, 1.200 kilómetros en líneas de alta tensión para la transmisión de la energía, 8.500 kilómetros en redes de baja tensión para distribuir la energía y finalmente cuenta con 480.000 clientes para la comercialización de la energía, de esta forma da una adecuada y oportuna entrega del producto.

En trabajo social la organización capacita a los líderes comunitarios en solución de problemas con asesoría energética, al igual que participa en más de 175 eventos y actividades culturales, educativas y recreativas. Adicionalmente, la infraestructura montada en los canales de distribución que tiene la compañía es un ejemplo de cómo atender a la Base de la Pirámide adecuadamente porque se deben superar ciertos obstáculos, que ello implica como saber manejar la seguridad de las líneas de alta tensión (control de robos) y el evitar la mora de los clientes, entre otros aspectos latentes en los estratos 1, 2 y 3.

Banco de la Mujer. WWB Colombia: Es una institución sin ánimo de lucro que presta créditos a microempresarios y microempresarias de las distintas zonas del país, tiene su sede principal en Santiago de Cali, Colombia, brinda su trabajo especialmente a las mujeres cabeza de hogar. WWB Colombia al estar afiliada a la Red Women World Banking con sede principal en Nueva York, recibe apoyo técnico y económico para operar en Colombia. Su objetivo principal es elevar el nivel socioeconómico de la población económicamente menos favorecida especialmente de las mujeres y sus familias, esto lo hace a través de créditos y otros servicios complementarios; finalmente se busca aumentar los ingresos y activos de los menos favorecidos pero manteniendo la solidez y permanencia de la institución a través del tiempo.

WWB Colombia busca ser la institución líder en Colombia en la financiación de la microempresa colombiana donde sea apreciada por sus clientes y empleados por su ambiente de trabajo dinámico e innovador; la organización promueve el trabajo en equipo, la cultura de servicio y la transparencia en sus operaciones y relaciones.

Entre la diversidad de créditos que otorga el banco una gran cantidad son usados para las siguientes actividades económicas:

- Tiendas, granero y supermercados
- Comercio al por menor de mercancía.
- Taller de confecciones o modisterías.
- Cacharrería y miscelánea.
- Comidas rápidas – fritanguería
- Peluquería – salones de belleza
- Entre otros.

Para el 2010 el banco cuenta con 211.705 créditos vigentes y con diferentes productos como el crédito microempresarial, cred-impulso, credi-paralelo, credi-plante, credi-computo, entre otros. Además cuenta con una tarjeta de cliente preferencial, muestras microempresariales, capacitaciones y jornadas de salud. Así mismo los clientes que acceden a estos productos y beneficios son en un 60% mujeres y un 40% hombres.

Una de las ventajas que tiene el banco es que para la organización lo más importante no son las tasas sino la rapidez en la que desembolsan los créditos donde se demora máximo tres días en otorgar el dinero e incluso si se puede en el mismo día que se solicita el crédito el banco lo hace.

Análisis Cualitativo y Análisis de Caso

Estudio de Caso

Citando a Yin (1983) se piensa que el estudio de caso es el más apropiado para temas que son prácticamente nuevos, debido a que lo considera una investigación empírica la cual tiene ciertos rasgos distintivos:

- ✓ Se investiga un fenómeno contemporáneo en su entorno real (Martínez Carazo, 2006).
- ✓ Se utilizan múltiples fuentes de datos y se puede estudiar tanto un caso único como múltiples casos (Martínez Carazo, 2006).

Asimismo, es un tipo de estudio muy utilizado en las ciencias administrativas pero también con mucha fragilidad en cuanto a sus características distintivas. Estas razones hacen que el investigador sea vulnerable en el momento de justificar su metodología implementada. Asimismo, esta técnica a pesar de ser muy utilizada también es muy cuestionada por académicos que afirman que no va con la manera normal de hacer ciencia que es a través de grandes muestras y análisis estadísticos. (Bonache, 1998)

Un caso puede ser visto como un fenómeno contemporáneo que es investigado empíricamente dentro de su contexto real, en los momentos en que las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claros, se utilizan diversas fuentes de información para evidenciar el caso (Yin, 1981-1989).

La definición de Yin va acorde con varios tipos de casos como:

- ✓ Descriptivo, caso de estudio que analiza como ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- ✓ Exploratorios, su objeto es familiarizarse con una situación sobre la cual no hay marco teórico existente bien definido.
- ✓ Ilustrativos, son aquellos que muestran las prácticas de gestión comercial y empresarial de las empresas más competitivas.

- ✓ Explanatorios, pretenden determinar el por qué o las causas de algún fenómeno organizativo.

Asimismo, el estudio de casos al ser criticado también genera ciertas confusiones en cuanto a la metodología empleada en las investigaciones, es por eso que una de las definiciones más afines al término metodología en el estudio de casos es *“un enfoque general para estudiar un problema de investigación”* (Silverman, 1993). Es importante aclarar que aquí lo importante es que el diseño de la metodología sea indicado y claro para entender el punto de vista y las categorías del sujeto estudiado. (Bonache, 1998)

En el estudio de casos es común encontrar un enfoque más cualitativo porque de esta forma el sujeto a estudiar puede dar información más auténtica acerca de su experiencia, bien puede ser a través de entrevistas en profundidad o preguntas abiertas. (Bonache, 1998)

Por otro lado, el estudio de casos también necesita de un marco teórico para empezar la investigación debido a que con él se plantea una base para saber que preguntas conviene realizar y tener criterio para filtrar los datos recolectados. Asimismo, el marco teórico sirve para evitar caer en descubrimientos y/o invenciones que ya se habían hecho en anteriores estudios. Asimismo, el estudio de casos tiene un fundamento de inducción analítica no estadística, es decir que infiere hipótesis o generalizaciones a partir del análisis de campo (Bonache, 1998).

Los estudios de casos tienden a presentar dos problemas. El primero hace referencia al sesgo del investigador, porque este es quien decide como abordar la investigación desde el marco teórico a emplear, el fenómeno de estudio, la importancia de las fuentes consultadas, entre otros; a menudo es tildado de ser no objetivo en sus resultados. Y el segundo problema es el más común, el cual hace referencia a la universalidad del caso, donde no se sabe hasta qué punto el caso estudiado es representativo, por lo que no se permiten generalizar los resultados (Bonache, 1998).

Finalmente, si los casos son correctamente realizados pueden contribuir favorablemente a las organizaciones en la construcción, mejora o desarrollo de perspectivas teóricas (Bonache, 1998).

La Triangulación en el estudio de Caso

Son las estrategias usadas para esclarecer que las cosas en la investigación se están haciendo bien. Esto alberga la validación del estudio, el caso en sus mediciones debe tener validez y rigurosidad demostrables. Se habla de que los investigadores deben asegurar la validez del resultado de sus mediciones. En los estudios de caso, uno de los problemas que se da es que al final se establecen significados y no posiciones (Stake, 2007).

La triangulación es usada cuando los datos recolectados tienen descripciones dudosas y cuestionadas o interpretaciones clave de tal modo que es necesario un esfuerzo mayor para confirmar lo recolectado. Del mismo modo, hay descripciones incuestionables pero que también necesitan triangulación para confirmar eso que fue dicho, otro ejemplo son las persuasiones del autor, igualmente necesitan ser confirmadas (Stake, 2007).

En cuanto a las estrategias está la *triangulación de las fuentes de datos* que confirma si lo que se observó en campo se repite en otras circunstancias bajo el mismo significado. Otra estrategia consiste en decirle a otro investigador o miembro del equipo que interprete el mismo objeto que yo como investigador interpreté, esto con el fin de tener alternativas de interpretación que apoyen o refuten la mía y se agreguen datos relevantes adicionales al estudio. Otro ejemplo de estrategia es la *triangulación metodológica* que a su vez es la más aceptada, aquí se puede confirmar la interpretación observada con registros anteriores sobre el objeto observado. Finalmente, otra cosa que se puede hacer es mediante entrevistas preguntarles a otros observadores que estén presentes en el momento que estoy observando, sus interpretaciones, de esta forma el investigador principal se da cuenta si lo que observó es similar o no. Finalmente, la triangulación en esencia obliga al investigador a revisar una y otra vez (Stake, 2007).

Otra forma para triangular que se hace en el estudio de casos es pedirle a los mismos actores que se observan en el caso, confirmar si lo observado e interpretado por el investigador es cierto o no, pero esto no implica que dicha confirmación del actor observado esté presente en el informe final (Stake, 2007).

Por otro lado, (Martínez Carazo, 2006) muestra un aspecto de la triangulación mediante el uso de múltiples fuentes de datos (entrevistas, observación, grupos focales, etc.), lo cual demuestra en cierta forma mayor validez y objetividad del estudio.

Diseño de Estudios de Caso

Se mostrará un gráfico como propuesta de diseño metodológico para la elaboración objetiva de una investigación por medio de estudio de casos. En principio se plantean las preguntas de la investigación y las proposiciones teóricas⁵, estas dos fases del estudio son fundamentales debido a que se corroboran o no, con el análisis de los datos recolectados. Asimismo, la construcción de una proposición teórica requiere de ciertos aspectos: la elaboración de constructos o factores generales; en otras palabras la proposición teórica en el estudio de casos sustituye el papel de la hipótesis en un estudio cuantitativo (Martínez Carazo, 2006).

⁵ Las **proposiciones teóricas** y las **preguntas de investigación** deben hacer referencia a los conceptos, dimensiones y demás factores de los cuales se necesita obtener información (Martínez Carazo, 2006).

Figura 4: Procedimiento Metodológico de la investigación.



Fuente: (Martínez Carazo, 2006)

Siguiendo con la objetividad del estudio (Yin, 1989) propone la creación de un protocolo de estudio de Caso el cual aumenta la confiabilidad y validez del estudio a realizar. El protocolo contiene los siguientes elementos:

- ✓ Semblanza del estudio de caso
- ✓ Preguntas del estudio de caso
- ✓ Procedimientos a ser realizados
- ✓ Guía del reporte del estudio de caso

La semblanza del estudio de caso; es útil en el sentido que todos los investigadores manejan la misma información y están en la capacidad de dar a conocer el proyecto a quien desee conocerlo, para ello debe tener en cuenta los antecedentes del proyecto, los tópicos a investigar, proposiciones teóricas a confirmar y la literatura relevante (Martínez Carazo, 2006).

Preguntas del estudio de caso; deben garantizar el contraste entre las proposiciones teóricas y la información recolectada (Martínez Carazo, 2006).

Los procedimientos a realizarse; deben enmarcar el buen trabajo del estudio como la creación de un cronograma, preparar al investigador para responder a situaciones no previstas, entre otros (Martínez Carazo, 2006).

La guía del reporte del estudio de caso; no existe un esquema único, por lo que el investigador debe realizar un esquema básico en el que presente con mayor claridad los elementos que dan mayor obtención de evidencia en el estudio (Martínez Carazo, 2006).

En cuanto a la **muestra del Estudio**, se selecciona es una muestra teórica y no una representativa poblacional, en otras palabras la muestra debe satisfacer los criterios de selección señalados previamente por el investigador (Martínez Carazo, 2006).

La **unidad de análisis** del caso varía de acuerdo al tipo de caso, en un caso múltiple la unidad es múltiple y en un único caso la unidad es simple. Por tanto, la recolección de información y análisis del mismo de hace de acuerdo al tipo de unidad de análisis a usar (Martínez Carazo, 2006).

Plan de Negocio

El siguiente modelo de plan de negocio fue tomado de un documento académico publicado por Sánchez Hernández el año de 2009:

Los planes de negocio son un documento escrito que muestran el camino a seguir para montar una empresa, crear unidades de negocio o incluso el plan para crear un nuevo producto o servicio de una empresa existente. La extensión del plan depende de la naturaleza de la empresa donde bien puede ser un documento de una sola página hasta uno de más de cien. Pero lo común en los planes es que sean de quince a veinte páginas sin incluir portada, tabla de contenido y anexos.

De acuerdo al autor existen tres cosas que no se pueden ignorar:

- ✓ El concepto del negocio: define a la empresa en tres aspectos fundamentales, la misión, visión y ventaja competitiva. De este modo se clarifica la necesidad a resolver, lo que se va a ofrecer al mercado y la diferencia de la empresa respecto a las demás.
- ✓ Investigación del mercado: se debe analizar a fondo todos los componentes del mercado que afectan la operación de la empresa, esto va desde los consumidores, competencia, canales de distribución, antecedentes y proyecciones del micro y macro entorno, que afectan a la empresa.
- ✓ La parte financiera: registra los ingresos y flujos de efectivo de la empresa, así como el balance general y estado de resultados. De este modo, se tendrá información acerca de los movimientos de la inversión total, costos y gastos, proyecciones y utilidades. En consecuencia, esta información es útil para saber en qué momento solicitar créditos.

Un plan de negocios en cinco pasos

Sánchez Hernández (2009) desarrolla una guía de cinco pasos para desarrollar un plan de negocio que a continuación se explicará:

1. Poner las ideas por escrito. Se puede hacer con ayuda de un computador o simplemente con lápiz y papel, lo importante es buscar asesoría de algún experto en los temas de negocios (dueños de empresas, gerentes de mercadeo, ventas y finanzas)
2. Determinar las metas. Para esto es necesario fijar un objetivo que sea medible, específico, realista, orientado a acciones y alcanzable en un tiempo fijado. No hay que olvidar que una vez alcanzado un objetivo este debe llevar a plantearse una nueva meta. Asimismo, para conceptualizar más el plan es importante responder estas preguntas:
 - ✓ ¿Cuál es la misión y la visión del negocio?
 - ✓ ¿Cuál es la ventaja del negocio respecto a otras opciones?
 - ✓ ¿Cuál es la posibilidad de abrirse en el mercado?
 - ✓ ¿Cuál es la visión de la empresa en uno, dos y cinco años?
3. Situación del mercado. se deben encontrar áreas de oportunidad de mercado y esclarecer las amenazas del entorno que se deberán superar. Al igual que se deben determinar las fuerzas y debilidades de la compañía. Es conveniente utilizar el análisis DOFA.
4. Desarrollo de los principales procesos de la empresa. En otras palabras muestra el día a día de la empresa para cumplir los objetivos propuestos. Para esto es necesario tener un plan financiero, un plan de mercadeo y un plan de operaciones. Se aconseja buscar asesoría de mercadólogos.
5. Medición de los Resultados. De acuerdo al plan de empresa los resultados alcanzados, en cierto tiempo deben ser analizados, por ejemplo: analizar el comportamiento de las ventas por periodo de tiempo (mes, semestre, año), resumen ejecutivo del trabajo de la empresa, análisis de cumplimiento de objetivos, etcétera.

Estructuras principales de un plan de negocios

Sánchez Hernández (2009), menciona cinco etapas o estructuras principales las cuales deben estar contenidas en un plan de negocio para emprender una ruta al éxito; a continuación se exponen las cinco estructuras:

1. Estructura ideológica.

- ✓ Misión: es el concepto de la empresa respecto al mercado, para esto se responden las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
 - ¿Quiénes son los clientes potenciales?
 - ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece?
 - ¿En qué contexto se desarrolla y quiénes son sus competidores?
 - ¿Cuál es su filosofía, creencias y valores?
- ✓ Visión: es la proyección de la empresa en determinado tiempo, un año, dos años o más de cinco años.
- ✓ Ventaja competitiva: aspecto que hace único al negocio es decir que lo diferencia de las demás opciones en el mercado. Puede darse en calidad, precio, servicio, etc.

2. Estructura de entorno.

- ✓ Análisis DOFA: herramienta que ayuda a conocer por un lado las fuerzas y debilidades del negocio, es decir las variables internas de la empresa que se pueden controlar, y por otro lado las oportunidades y amenazas que son variables externas y no se pueden controlar; solamente se aprovechan o evitan.
- ✓ Análisis de la industria y del mercado: incluye proyecciones del mercado y la industria, al igual que sitúa a la empresa a la realidad donde puede conocer las condiciones que debe enfrentar para tomar una decisión.
- ✓ Análisis de la competencia: Analiza las ventajas y desventajas de otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los que la empresa va a ofrecer.
- ✓ Diseño de estrategias: una vez hecho lo anterior, se cuenta con información suficiente para desarrollar y ejecutar tácticas puntuales en beneficio de alcanzar los objetivos propuestos en el plan.

3. Estructura Mecánica.

- ✓ Plan Financiero: con base en las necesidades de la compañía se desarrolla el plan financiero el cual incluye las metas a las que desea llegar el empresario.
- ✓ Plan de Mercadeo: de acuerdo al concepto y objetivos del negocio se desarrollan estrategias las cuales ayudan a cumplir las metas de ventas de la empresa.

- ✓ Plan de Operaciones: básicamente es un manual que explica cada una de las funciones de los colaboradores que componen a la empresa.

4. Estructura de Resultados.

- ✓ Comportamiento de las Ventas: es el aspecto principal que mide la efectividad del negocio, por eso es necesario fijarse metas de ventas por mes, semestre o año.
- ✓ Cuadro de escenarios: se deben tener en cuenta distintos contextos a corto, mediano y largo plazo en cuanto a economía, política y sociedad, en caso de fenómenos que afecten el negocio.
- ✓ Análisis de cumplimiento de resultados: en caso de no alcanzar un objetivo, es necesario buscar las causas y restablecer las tácticas para alcanzarlo. Y luego si se fija un nuevo objetivo a alcanzar. Esto debe ser constante en la actividad.

5. Resumen del proyecto. Es un resumen ejecutivo que sintetiza todo el plan de negocio y generalmente tiene una página de extensión. Debe abarcar los siguientes campos:

- ✓ Concepto del negocio: muestra la propuesta de valor de la empresa, clientes potenciales y contexto donde se desarrolla el negocio.
- ✓ Factores financieros: muestra algunos datos de los estados financieros como flujo de efectivo, costos y gastos.
- ✓ Necesidades financieras: mostrar capital requerido para iniciar operaciones y la finalidad de cada peso invertido.
- ✓ Posición actual del negocio: información de los dueños, socios y junta directiva, además informa la antigüedad de la empresa.
- ✓ Mayores resultados conseguidos.

Marco Metodológico

Se utilizó como técnica de recolección de datos: una entrevista en profundidad al director del Centro de Innovación de Un Techo Para Chile. La unidad de análisis es el Centro de Innovación de UTPCH. Asimismo, se utilizó como técnica de recolección de Datos la Observación hecha de la oficina central de UTPCH y en sí del centro de innovación de UTPCH. Finalmente, se recolectó información de fuentes confiables en internet sobre el Centro y posteriores entrevistas con el director del Centro.

1. Planteamiento del problema

La siguiente investigación de estudio de caso tiene como objeto analizar la viabilidad de la implementación de un Centro de Innovación Social en la Universidad ICESI, a partir de las experiencias y practicas implementadas por el modelo del Centro de Innovación de UTPCH. Asimismo, el cumplimiento del anterior objetivo se hará a través de tácticas que darán a conocer las necesidades del mercado local en cuanto a la implementación de un Centro de Innovación Social. En consecuencia, para lograr lo anterior es necesario responder el siguiente interrogante el cuál guiará el norte de la investigación: *¿Cuál es la viabilidad de implementar un Centro de Innovación Social en la universidad Icesi?*

2. Objetivo de la investigación

Analizar la viabilidad de la implementación de un Centro de Innovación Social en la Universidad Icesi.

2.1. Objetivos Específicos

- *Conocer el caso de un Centro de Innovación Social*
- *Conocer las necesidades del mercado local (Cali) en cuanto a la implementación de un Centro de Innovación Social*
- *Desarrollar ajustes iniciales de un centro de innovación social en la universidad Icesi*

3. Diseño de la investigación

Se parte de un enfoque de investigación cualitativa específicamente del estudio de casos donde se busca una orientación a la realidad que emerge de la unidad de análisis. Asimismo, se fundamenta en la naturaleza exploratoria, porque el tema a investigar es nuevo en el contexto local y no es suficientemente estudiado. En consecuencia, lo anterior es una aproximación a un diseño de estudio debido a que es complejo encontrar fronteras entre un tipo de diseño y otro.

4. Validación del Estudio

El principio de triangulación usado en este proyecto de investigación cualitativa a partir del estudio de casos se hizo mediante lo propuesto por Martínez Carazo en 2006, donde muestra un aspecto de la triangulación mediante el uso de múltiples fuentes de datos, lo cual demuestra mayor validez y objetividad del estudio.

Para realizar este estudio de caso se utilizaron datos provenientes de una entrevista estructurada a profundidad que se le hizo al Director del Centro de Innovación de Un Techo Para Chile (El anexo 2 muestra la guía de la entrevista). Asimismo, se efectuó observación tanto de la fundación Un Techo Para Chile, como del centro de Innovación adscrito a la fundación, esta observación se realizó la primera semana del mes de octubre de 2010. Posterior a esto, se realizaron más de tres entrevistas informales y no estructuradas al director y al coordinador general del centro de innovación chileno. También se recolectaron datos directos de la información publicada en la página de internet del centro de innovación de Un Techo Para Chile. Por último, a raíz de la red de contacto que se estableció entre el investigador de este proyecto y el director del centro de innovación de Un Techo Para Chile se pudo acceder a documentación privada del centro.

Finalmente, al recolectar datos de diversas fuentes de información se le da mayor validez al proyecto de investigación presentado en este documento.

Análisis

Presentación y Desarrollo del caso

Antecedentes y Justificación del Centro de Innovación Social de Un Techo Para Chile

La siguiente información fue suministrada por documentación de alta confidencialidad del centro de innovación de UTPCH a la investigación:

La economía chilena es considerada una de las más desarrolladas en América Latina y el Caribe durante la última década, no obstante en Chile según el *World Resources Institute* nueve millones de personas forman la Base de la Pirámide nacional, es decir el 50% de la población o en otras palabras más de la mitad de la población chilena son personas de bajos ingresos⁶. Pero esto no quiere decir que no tengan ingresos, debido a que el ingreso agregado de la Bdp chilena es equivalente a USD 16.000.000.000.000 anualmente. Por otro lado, la población a la que le apunta UTPCH es el nivel más bajo de la Bdp este sector ha sido el menos estudiado por la academia y la empresa en cuanto al rol que ellos desempeñan como consumidores de valor. Asimismo, según la encuesta Casen de 2009 este grupo poblacional no supera los USD 2.000 anualmente y en cantidad poblacional equivale al 40% de la nación; finalmente, Chile tiene un índice de Gini ⁷de 0.524 proporción superior a la media latinoamericana por tal motivo presenta condiciones de desigualdad muy grandes.

Razones por las que surge el CI de UTPCH:

- ✓ La Base de la Pirámide y en especial el nivel más bajo es marginada por el mundo empresarial y académico donde estas comunidades no son percibidas como consumidores de valor dentro de los modelos de negocios de las empresas o del ámbito de estudio universitario; es entonces que a las familias pertenecientes a la Bdp se les dificulta el acceso a redes de contacto, bienes y servicios a la medida de sus necesidades, trabajo, educación, canales de distribución de mayor valor para sus micro emprendimientos, entre otros aspectos.
- ✓ El desarrollo de base tecnológica e innovación de la última década sin duda ha sido beneficioso para el mercado de mayores ingresos pero por el contrario para el sector de bajos ingresos ha sido una razón más de exclusión la cual se asocia con el concepto de “*castigo de la pobreza*” esto hace referencia a que en muchas ocasiones la Bdp paga más por el acceso a un bien o servicio que lo que normalmente paga el resto de la población, esto se da, bien sea por no tener acceso a grandes cadenas que dan precios más bajos que las tiendas tradicionales o por comprar en pequeñas cantidades a diario o semanal. Asimismo, la Bdp cuando logra acceder a estos productos o

⁶ Ingresos inferiores a USD \$3.260 anuales, es decir, USD 9 diarios (Paridad del Poder Adquisitivo en dólares de 2005).

⁷ Mide de la desigualdad, que se usa generalmente para medir la desigualdad de los ingresos.

servicios se evidencia que ni fueron diseñados para ellos, ni mucho menos pensados en satisfacer sus necesidades particulares, y al mismo tiempo se evidencia que la BdP no tiene bienes y servicios a la medida de sus necesidades donde tienen poco acceso a la información, oportunidades, entre otros aspectos.

- ✓ A las empresas les resulta muy complejo desarrollar productos o servicios diseñados para las necesidades de los sectores de bajos ingresos debido al desconocimiento del segmento, es decir no saben cómo viven los usuarios del producto, sus necesidades específicas, la disposición a pagar por un bien, si las comunidades son peligrosas, entre otros aspectos. Generalmente lo que se hace en el mercado es crear una solución para la población de mayores ingresos y si ésta resulta exitosa, la adaptan a la BdP por tal motivo estos procesos son ineficientes dado que suelen usar los mismos canales de distribución, usan empaques de mala calidad y en cantidades ineficaces, y la comunicación del producto es inadecuada para el sector, entre otros aspectos.
- ✓ En los modelos tradicionales la intervención social por parte de las empresas a las comunidades de bajos ingresos se hace mediante actividades asistencialistas que buscan un desarrollo local (cercanía a la ubicación de la empresa) desde la Responsabilidad Social Empresarial común (RSE que busca mejorar la imagen de la empresa) y no un desarrollo sustentable a través de propuestas innovadoras para las comunidades vulnerables. Por lo anterior, es necesario pensar en nuevos modelos de organización social y económica involucrando las ideas innovadoras que aportan tanto la academia universitaria como la empresa privada; entiéndase innovador como la reinención de los procesos o modelos de negocio que se adaptan a nuevos mercados con características de una mezcla de mercadeo diferente.

Finalmente, el Centro de Innovación Social de UTPCH nace como una búsqueda a los puntos anteriormente mostrados, el CI crea bienes y servicios inclusivos que colaboran con la superación de la pobreza mediante una propuesta diferente para el desarrollo sostenible donde integra tres áreas que hasta el momento han trabajado de manera independiente: empresa, universidad y pobladores de bajos ingresos. Asimismo, es parte del CI identificar microempresarios con buenas ideas innovadoras e integrarlos a nuevos mercados con el apoyo de una red de contactos: alianzas empresariales, universidades o personas clave (inversionista ángel).

Modelo de Negocio

El modelo de negocio del CI consiste en talleres de consultorías especializadas a empresas que estén interesadas en desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de las personas de bajos ingresos mediante la creación de modelos de negocio inclusivos que reconocen a las comunidades de la Base de la Pirámide como consumidores de valor o creando bienes y servicios que reconocen a la BdP como consumidores de valor. Estos talleres consisten en un trabajo en conjunto con los profesionales del CI y directivos de las empresas donde ambas partes se dedican por un tiempo (8 a 15 días) a generar soluciones a un problema específico a través de talleres de innovación social. El criterio de decisión para cobrarle a una empresa la consultoría depende de la relación de los costos que tiene cada

taller, las horas del profesional destinado a preparar el taller, la duración y distintas prestaciones y por último la valorización de las horas hombre de quien va a impartir el taller. Después de analizar esto, de los ingresos recibidos por cada consultoría una parte del dinero es usada para cubrir los costos de realización de los talleres, otra parte son ingresos de la fundación UTPCH y el resto del dinero es usado para financiar algunos de los *cinco componentes* de las categorías presupuestarias que se describirán en el ítem de finanzas.

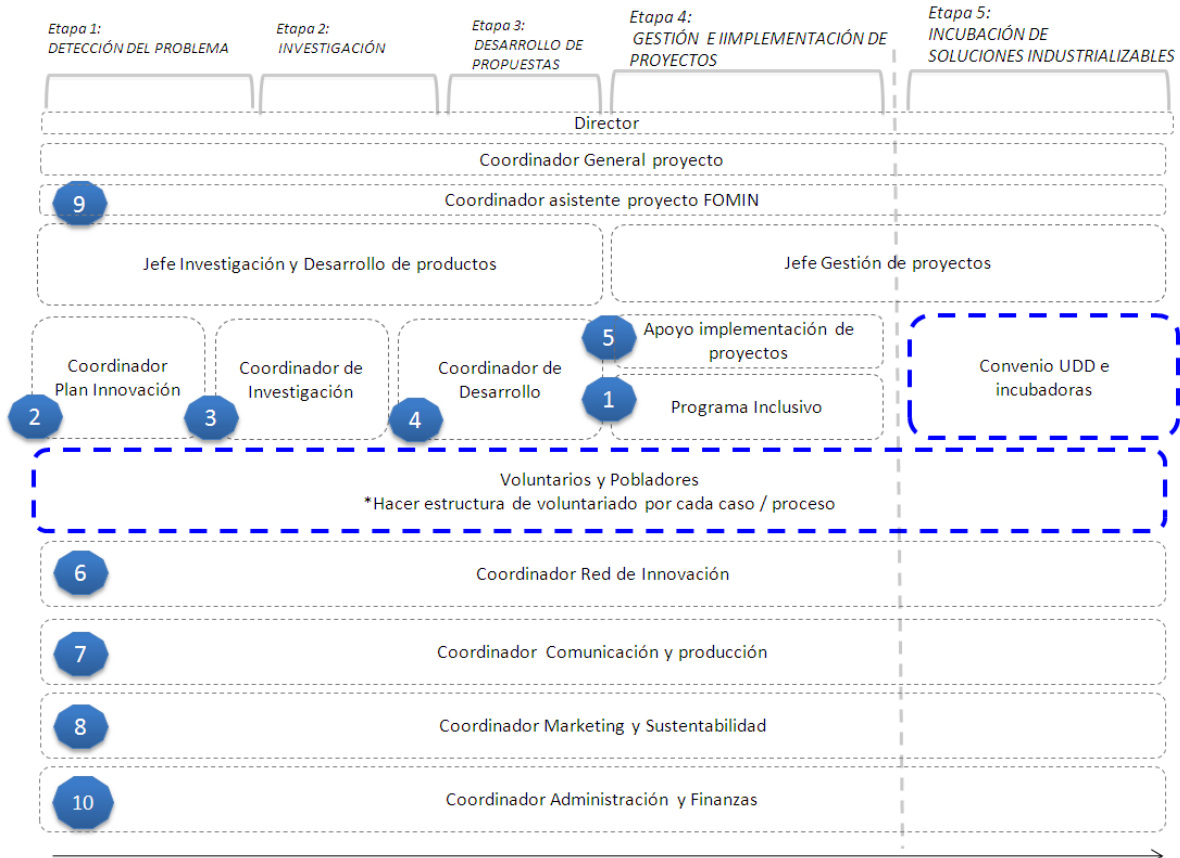
Descripción del CI en cuanto a la definición de un Centro de Innovación Social: *“Es una propuesta diferente para el desarrollo sostenible de una nueva tipología de bienes y servicios inclusivos que colaboren con la superación de la pobreza, integrando desde la innovación tres áreas que hasta el momento se han desarrollado de manera independiente: la empresa, la universidad y las poblaciones de bajos recursos. Adicionalmente, es parte del modelo identificar microempresarios con buenas ideas e integrarlos a nuevos mercados de mayor valor agregado, también a través de alianzas con empresas, universidades o personas de enclave.”*⁸

Organización

Dentro de la organización principal que obedece a las actividades que ejecuta el CI el tiempo y trabajo ejecutado en el centro se distribuya en un 20% a consultorías con empresas y un 80% a Investigación y Desarrollo (I+D). Para lograr este equilibrio el centro de Innovación de UTPCH cuenta con un equipo de 13 empleados las cuales desempeñan sus cargos y funciones de acuerdo a 5 etapas que explican el funcionamiento y procesos generales del CI (las 5 etapas se explican en detalle en el ítem de **Procesos y Operación Principal**). Entre los aspectos clave de la organización del CI se destacan cuatro cargos que dirigen y movilizan el funcionamiento integral del centro; los cargos a los que se hace referencia son el cargo del Director General, Coordinador General, Investigación y Desarrollo de Productos y Gestión de Proyectos.

⁸ Tomado de documentación privada suministrada por el CI de UTPCH para esta investigación

Figura 5: Organigrama del centro de innovación de UTPCH



Fuente: Documentación privada del Centro de Innovación de UTPCH

De la organización del CI de UTPCH se resalta que los proyectos se evalúan considerando la inversión necesaria, el impacto social esperado y el eje de acción que va acorde a los desafíos propuestos por el CI que se pueden encontrar en el siguiente sitio web: <http://centrodeinnovacion.org/desafios>. Después los pobladores de la BdP en conjunto con los universitarios o empresas (dependiendo del caso) crean distintos productos o servicios, utilizándolos en terreno y haciendo en trabajo en equipo las modificaciones necesarias. Otro elemento importante es el trabajo de I+D en cuanto al acompañamiento a los coordinadores de innovación, el cual consiste en capacitación metodológica, coordinación logística (dónde y cómo llegar) y el control de las metas establecidas por proyecto.

Oferta de Valor

Todos los problemas que afectan a las personas que experimentan la pobreza como falta de educación, recursos, trabajo, información, vivienda, salud, etc. Son oportunidades de desarrollo de soluciones. Y sí estas soluciones tienen la disposición a pagar de las familias de bajos ingresos; se está hablando de un universo de oportunidades de negocios, impacto social e innovación que las universidades y empresas no están viendo y el CI sí.

Por lo anterior, la oferta de valor del CI de UTPCH se basa en el desarrollo de soluciones a partir de oportunidades de mercado que las Empresas y Universidades no perciben como rentables y sustentables, pero el CI sí.

Posibles Competidores

Debido a que el principal fin del CI de UTPCH es la superación de la pobreza, entre más competidores existan mejor será la superación de la misma. Sin embargo, algo importante es la forma en que el CI aprovecha sus Competidores y crea Redes de Apoyo las cuales a través de un trabajo en conjunto pueden co-crear mejores proyectos de mayores impactos.

Redes de Apoyo

De lo dicho en el anterior punto los competidores del CI son vistos más como redes de apoyo. A la fecha el CI de UTPCH ha recibido el apoyo de más de 5.000 estudiantes universitarios provenientes de 30 universidades (entre las que se mencionan el Art Center College of Design, Singularity University, Pontificia universidad Católica de Chile, etc.). Además de importantes empresas como Unilever, Inchalam, Movistar, Microsoft, Banco Estado, Sodimac, Oster, Coleman, Coca-Cola, entre otras. También ha intervenido más de 50 comunidades y en la integración de la red de apoyo (universidad, empresa y poblador) se han creado soluciones como duchas móviles, lavaplatos, purificador de agua, conectividad para barrios de bajos ingresos, entre otros. Asimismo, para la creación de soluciones que requieran procesos de industrialización (soluciones que no se pueden hacer con productos existentes en el mercado) se realizó una alianza con el centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Desarrollo CEI-UDD, que si bien el *core* de ellos difiere con el *core* del CI, se pueden establecer convenios sin inconvenientes. La ventaja del CEI-UDD está en llevar una idea al mercado, bien sea mediante un nuevo emprendimiento o un *spin in* en una empresa, mientras que la ventaja comparativa del CI de UTPCH está en la generación de ideas y no en la implementación de las mismas. En consecuencia, queda abierta la posibilidad de que el CI siga creciendo para que logre otras alianzas de este tipo y las ideas se implementen en los mercados de la BdP.

Finanzas

El centro de innovación obtuvo un aporte inicial de US\$2.300.000 de los cuales US\$1.150.000 son financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del programa del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) los cuales son no reembolsables y los otros US\$1.150.000 son financiados por la fundación Un Techo Para Chile (UTPCH). De este modo, los procesos administrativos tanto financieros dependen de la fundación UTPCH y todo el dinero es gastado bajo los parámetros de una Organización No Gubernamental; se tiene en cuenta las políticas de exención de impuestos y las restricciones que tiene una fundación sin fines de lucro, para esto UTPCH es una entidad autónoma y sin ánimo de lucro que desde Mayo de 2005 cuenta con personería jurídica establecida en Chile.

De los US\$ 2.300.000 el dinero fue usado para iniciar operaciones del CI al igual que también se le da apoyo a los proyectos de emprendimiento social proveniente de los pobladores de la Base de la Pirámide Chilena como por ejemplo, el programa INCLUSIVO⁹, del mismo modo el dinero financia la creación de los prototipos de los productos, por ejemplo la ducha portable. Sin embargo, a continuación se muestra un cuadro que especifica el uso de los dineros

⁹ INCLUSIVO es una marca de los pobladores de la BdP Chilena la cual es apoyada por el CI.

recibidos y para la comprensión a detalle del cuadro se recomienda leer el anexo 3, el cual muestra a detalle los cinco componentes del siguiente cuadro.

Figura 6: Tabla de Costo y Financiamiento del CI de UTPCH

Categorías presupuestarias	FOMIN	UTPCH	TOTAL	%
Coordinación y Logística	54,000	104,400	158,400	7.16%
Componente I	281,000	78,280	359,280	16.24%
Componente II	206,300	229,600	435,900	19.71%
Componente III	134,000	391,640	525,640	23.76%
Componente IV	94,500	189,480	283,980	12.84%
Componente V	184,100	136,600	320,700	14.50%
Linea Base, Evaluación Intermedia y Final	50,000	0	50,000	2.26%
Auditoría	25,000	0	25,000	1.13%
Imprevistos	33,005	20,000	53,005	2.40%
SUBTOTAL	1,061,905	1,150,000	2,211,905	
<i>Porcentaje</i>	<i>48%</i>	<i>52%</i>	<i>100%</i>	
Fondo de Evaluación de Impacto	53,095	-	53,095	
Actividades de LCC	25,000	-	25,000	
Fortalecimiento Institucional	10,000	-	10,000	
TOTAL	1,150,000	1,150,000	2,300,000	

Fuente: Documentación privada del centro de innovación de UTPCH

Procesos y Operación Principal

El Centro de Innovación Social de UTPCH funciona mediante cinco etapas, las cuáles son:

- ✓ Etapa 1: Detección del Problema
- ✓ Etapa 2: Investigación
- ✓ Etapa 3: Desarrollo de Propuestas
- ✓ Etapa 4: Gestión de Propuestas
- ✓ Etapa 5: Incubación e Implementación del Proyecto

Etapa 1: Detección del Problema.

Se elabora un listado de necesidades con el apoyo de profesionales del CI y pobladores de las comunidades objetivo bajo la supervisión del equipo de I+D del CI. Para cada proyecto hay entonces un coordinador de innovación que es un voluntario y un director de innovación que es un miembro de la comunidad a beneficiar. De allí se evalúa la factibilidad del proyecto si en la comunidad existen condiciones para que se pueda realizar.

Etapa 2: Investigación.

Después de elaborar el listado de necesidades y ver la viabilidad de los proyectos se genera un DESAFIO¹⁰ el cuál se debe profundizar y categorizar para su desarrollo, “Un Desafío puede ser un problema definido o abierto para volver a ser investigado.”¹¹

¹⁰ Para mayor información de los Desafíos visitar: <http://www.centrodeinnovacion.org/desafios>

¹¹ Centro de Innovación de UTPCH

Etapa 3: Desarrollo de Propuestas.

El desafío pasa a un proceso de Investigación y Desarrollo donde se dan soluciones de prototipos. Este proceso es acompañado por el coordinador y director de innovación, donde la idea es generar un prototipo es decir un producto no final.

Etapa 4: Gestión de Propuestas.

Después de I+D del prototipo, se pasa a una implementación del prototipo mediante un modelo de negocios o un prototipo conceptual; el CI maneja la metodología CANVAS.

Asimismo, se hace uso de las redes de apoyo entre ellas los universitarios que prestan su conocimiento al desarrollo del proyecto. Finalmente, el modelo de negocio da pie a la presentación de una propuesta de proyecto a una empresa.

Etapa 5: Incubación e implementación del proyecto.

Primero se hace una selección de la propuesta más viable y urgente a realizar, de allí se hace un trabajo conjunto con el CI y los Pobladores, se determina que apoyo financiero se le da al proyecto (fellowship) bajo una opinión externa.

Segundo, se pasa a un desarrollo mediante estudios de mercado y posibles procesos de patentabilidad del producto. Para esto es necesario tener un modelo de negocios con argumentos financieros válidos, evaluación de proyectos y un plan de inversión con presupuesto piloto y métodos de evaluación VAN/TIR.

Tercero, se realiza el piloto de la nueva empresa o negocio bien sea por parte de los mismos pobladores o mediante una alianza con una gran empresa. Por eso, entre inversionistas, el dueño de la idea y la empresa incubadora de innovación se desarrolla la patente si es necesaria, el desarrollo del producto con sondeo inicial y rediseño y se lanza al mercado. En consecuencia, lo que se hace es el plan de negocios y la gestión de recursos.

Cuarto y último, con el piloto en el mercado se le hace un seguimiento y escalamiento a la nueva empresa o negocio donde entre profesionales del CI, universitarios y agentes externos al CI se mide el impacto social y económico del proyecto; si es necesario se reinventa el negocio.

Comercialización

Actualmente el CI no comercializa bienes a ningún tipo de nivel, debido a que no cuenta con la capacidad instalada para dicha producción y/o comercialización, pero por otro lado, el CI describe en la documentación presentada y analizada que su fuerte está en la generación de ideas las cuales vende a grandes empresas que si tengan la capacidad de producir y comercializar bienes a gran escala. Por otro lado, el CI lanzó al mercado su marca INCLUSIVO bajo la cual se le conceden todos los beneficios de marca a los microempresarios (pobladores

que son empresarios) para que estos produzcan y comercialicen sus productos: un ejemplo de esto son los zapatos ARMO.

Principales Logros y Aprendizajes

Dentro de los principales logros se encuentra la implantación de un concepto que Chile no tenía desarrollado el cual es la innovación social, y debido a este concepto que el CI está desarrollando se pueden destacar ciertos logros como la movilización de más de 5000 estudiantes de diferentes universidades bajo el concepto de innovación social, todas las redes que el CI ha logrado desarrollar en pro de brindarle bienes y servicios dirigidos a la BdP junto a empresas y academia, y por último los grandes aprendizajes logrados a través de las consultorías con las empresas multinacionales donde desarrollaron propuestas de valor con impacto social.

Metas de Mediano y Largo Plazo

A pesar que existen casos de éxito dentro del CI, hay factores a considerar que imposibilitan su crecimiento, su expansión, y la protección de los derechos de propiedad intelectual de las soluciones desarrolladas, por lo que no se sabe claramente a quien se le deben adherir la titularidad de los derechos dado que intervienen profesores, estudiantes, profesionales del CI, empresarios y/o empleados de tal modo que se debe sistematizar el proceso de los trabajos y la comunicación del centro. Por tal razón, dentro de las metas de mediano plazo se encuentra mejorar estos procesos y darle claridad a las partes involucradas de quien tiene la titularidad de los derechos de propiedad intelectual. Actualmente, la titularidad de los derechos se da dependiendo de la situación y los actores poseedores de la licencia (en distintas proporciones), estos actores son: pobladores de la BdP, empresas y universidades; siempre dependiendo del tipo de taller o trabajo que se realice se otorgan los derechos.

Como el Centro ha desarrollado muchas soluciones pero muy pocas ha logrado implementar, dentro de sus metas se encuentran conseguir más redes de apoyo que faciliten la producción y comercialización de la mayor cantidad de soluciones. Por el lado de los microempresarios (pobladores que desarrollan su propio negocio), se proyecta ampliar el alcance de los esfuerzos realizados y posicionar la marca Inclusivo (marca bajo la cual se comercializan todos los productos hechos por los pobladores) en todo Chile para facilitar el crecimiento de marca y a nivel internacional para promover la réplica de esta iniciativa.

Por otro lado, una meta es desarrollar proyectos para presentarle al *Fondo Multilateral de Inversiones* (FOMIN) que pertenece al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), o incluso diseñar proyectos con características pertinentes que la organización Oportunidades para la Mayoría (OMJ) pueda tener en cuenta para realizar en mayor escala. Y por último, seguir fortaleciendo los procesos de consultoría en Chile y Latinoamérica, como los trabajos que se están haciendo con Brasil y Colombia; por ejemplo en Colombia se hizo una consultoría a la corporación Jarden, la consultoría duró 9 días de los cuales surgieron más de **850 ideas de solución** focalizadas en las necesidades de alimentación, baño y lavado de ropa de las comunidades el Recuerdo, Mochuelos y Altos del Pino de Bogotá; finalmente se desarrollaron **4 proyectos** dirigidos a solucionar problemas de lavado, conservación de alimentos, falta de

ducha y agua caliente, y tanto los voluntarios, pobladores y empresa se comprometieron a llevar a cabo el desarrollo y puesta en marcha de los proyectos.

Proyectos actuales

Actualmente el centro de innovación de Un Techo Para Chile trabaja con las comunidades beneficiadas en Santiago de Chile por el proyecto de vivienda de UTPCH. Asimismo cuenta con proyectos que ha desarrollado y están en proceso de desarrollo. A continuación se explicarán algunos proyectos brevemente; la siguiente información fue tomada del sitio web: <http://centrodeinnovacion.org/proyectos>

Rejas para la Vivienda Social

Fue un proyecto liderado por el CI en el año 2009 donde se creó una reja prefabricada de patio delantero modular en asociación con una empresa de Alambres Chilena (Inchalam) bajo la modalidad de consultoría. Se llegó a la realización de este producto porque el CI se dio cuenta que las familias cuando recibían sus viviendas definitivas lo primero que hacían era comprar una reja para separar su casa de las demás, específicamente encerraban su patio delantero; pero este proceso era muy costoso, demorado y de terminados artesanales que no eran tan agradables a la vista. Bajo este problema el CI, Inchalam y consumidores de las rejas, se reunieron durante 8 días. El resultado fue una reja que se podía conseguir a mitad de precio de las habituales, se instalaba en menos tiempo que las tradicionales y además contaba con un terminado de fábrica que le daba mejor imagen a la vivienda. Los barrios beneficiados hasta el momento del producto son las comunidades de Eben Ezer, Renca y Santiago de la ciudad Santiago de Chile

Conectados con mi País

Es un proyecto en asocio con Movistar, Microsoft y el programa FOMIN del BID. En este caso se tuvo en cuenta que las personas que no tienen acceso a las tecnologías de información y redes sociales no son consideradas consumidores de valor, que esto le pasa aproximadamente a 800 millones de habitantes en el mundo. Sin embargo, se dieron cuenta que a pesar que estas personas no cuentan con acceso a internet o computadores, gastan en promedio 45 dólares mensuales en cibercafés. Es por eso que el CI decidió desarrollar e implementar un netbook de bajo costo y gran utilidad para la Base de la Pirámide. Este laptop cuenta con una plataforma de integración diseñada específicamente para satisfacer las necesidades de la BdP al igual que cuenta con internet a través de un módem USB. Actualmente está en pruebas en Santiago de Chile, y pretende abrir un mercado no atendido donde de acuerdo a las pruebas hechas el ideal es que este producto pueda ser comercializado en todo Chile y parte de Latinoamérica. Las comunidades que están usando este producto en Santiago son Condominio Don Vicente y Condominio Antumalal.

Inclusivo, Armo y Re-Punto

Tiene como misión generar ingresos para las familias de la BdP donde se les ayude por medio de su emprendimiento a salir de la condición de pobreza. Esto por medio de la comercialización de bienes y servicios y el desarrollo de ideas de negocio. Por lo anterior, el

problema que Inclusivo busca solucionar es el desempleo y la falta de oportunidades de las personas de la BdP; que a su vez trae otros problemas secundarios como incremento de negocios ilegales e inestabilidad social.

Asimismo, el objetivo de Inclusivo es formar microempresas sustentables que produzcan bienes y servicios valorados por el mercado y de tal modo sea superada la pobreza de la BdP. Para esto, Inclusivo capacita a los emprendedores de la BdP para que sepan cómo poner en marcha una microfábrica. Actualmente existen más de tres microfábricas participando en el proyecto Inclusivo, entre ellas se encuentra ARMO.

Armo es un zapato innovador comercializado y producido por una comunidad de la BdP que es beneficiada de UTPCH, Armo es producido en una microfábrica ubicada en la comunidad de Los Aromos de Colina dentro de Santiago. Y el diseño fue brindado por un diseñador reconocido de la región. Pero tenían un problema que era la compra de las maquinas para producir el bien; este problema fue superado por la alianza con LAN una aerolínea chilena y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) quienes ayudaron a comprar las maquinas. En consecuencia, ARMO actualmente cuenta con dos puntos de venta habilitados por Sodimac bajo la modalidad de Stand y en una tienda detallista de Farmacia. Sus metas son ampliar sus canales de distribución.

Otro producto de Inclusivo es Re-Punto, una microempresa de confección y textiles, la cual es una iniciativa de tres emprendedoras de la BdP, estas tres mujeres fueron asesoradas por una diseñadora reconocida de la región (Javiera Quesney) quien les enseñó la técnica de confección con tela reciclada. Actualmente la microempresa produce carteras, chalecos, multusos, fundas para notebook, bufandas, gorros y chalecos. Dentro de sus metas está el comprar maquinas que les ayude a aumentar el volumen de producción para así poder ampliar sus puntos de venta.

Desarrollo de un Centro de Innovación Social en Icesi

Justificación de un Centro de Innovación Social en Cali

De acuerdo al documento de la alcaldía “Cali en Cifras 2010” que fue editado y publicado por el Departamento Administrativo de Planeación, Santiago de Cali está dividido en 22 comunas de las cuáles tan solo las comunas 22, 19, 17 y 02 no pertenecen a la Base de la Pirámide; a la vez que el grueso de la población está representada por el estrato socioeconómico 2. Por otro lado, analizando el *Plan de desarrollo 2008-2011* de cada una de las 22 comunas, se encuentran las siguientes necesidades insatisfechas:

- ✓ Seguridad y Convivencia
- ✓ Educación
- ✓ Cultura, Recreación y Deporte
- ✓ Salud y Bienestar Social
- ✓ Vivienda y Medio Ambiente
- ✓ Infraestructura Urbana y Servicios Públicos
- ✓ Generación de Ingresos y Empleo
- ✓ Transporte y Movilidad
- ✓ Amenazas del Entorno

En consecuencia, se resalta que las anteriores necesidades fueron detectadas por la misma comunidad que habita cada una de las comunas a través de la utilización de herramientas como el árbol de problemas. En el anexo 4 hay un cuadro que da información exacta de que necesidades corresponden a cada una de las 22 comunas.

De acuerdo al caso chileno del CI estos problemas identificados por la misma comunidad de Santiago de Cali pueden convertirse en oportunidades de desarrollo de soluciones, donde si se efectúa un trabajo investigativo se puede averiguar qué tanta disposición a pagar tengan los ciudadanos caleños en pro de mejorar sus problemas. Y de este modo, se empezaría a hablar de múltiples oportunidades de negocio que generen impacto social, e innovación que actualmente el sector público, privado y universitario no está viendo, pero que un proyecto de Innovación Social si estaría en la capacidad de ver.

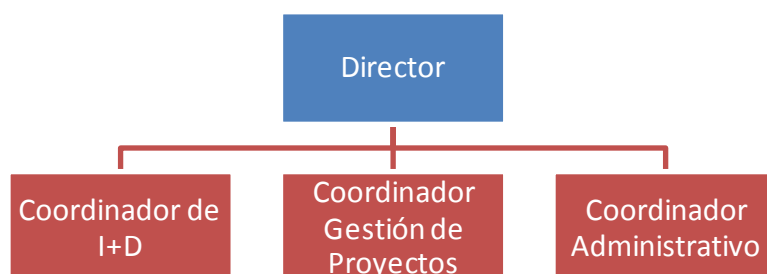
Por otro lado, un potencial a explotar dentro de la ciudad mediante un Centro de Innovación Social es la elaboración de propuestas a las empresas más influyentes que estén situadas en cada comuna o que les interese estratégicamente intervenir en ciertas comunas.

Modelo de Negocio Local

El Centro de Innovación Social creará bienes y servicios (prototipos finales) diferenciados y diseñados especialmente para satisfacer las necesidades de la BdP que se comercializaran a través de empresas que desarrollen su producción en grandes volúmenes; o también se puede iniciar un trabajo conjunto entre poblador con universidad y empresa donde se elaboren bienes y servicios orientados a la BdP. Por otro lado, el Centro de Innovación también creará productos académicos (seminarios, talleres, concursos) sobre innovación social orientados a empresarios, universitarios y empresas.

Organización Local

El modelo que se propone se adaptó del organigrama del CI de UTPCH, el cual es el siguiente:



Del anterior organigrama, se necesitarían dos personas que estuvieran encargadas del manejo y funcionamiento del Centro de Innovación, ellos serían:

- ✓ Director, es el líder que guía el Centro de Innovación Social en su etapa de vida desde la introducción al mercado regional hasta una etapa de madurez, donde ya sea

reconocido y posicionado en toda la región y el país. Se recomienda sea una persona de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad.

- ✓ Coordinador de Investigación y Desarrollo, está encargado de guiar la elaboración de las investigaciones con las comunidades de la BdP en pro de detectar necesidades urgentes y latentes donde posteriormente se debe desarrollar un prototipo de una solución. Este proceso se recomienda se ejecute bajo el modelo de las 5 etapas del CI de UTPCH. Para lo anterior, esta persona debe desempeñar funciones de ejecución de planes de innovación, investigación y desarrollo. Se recomienda sea una persona de la Facultad de Ingeniería de la universidad Icesi.
- ✓ Coordinador Gestión de Proyectos, de todos los proyectos que se deseen realizar es el encargado de hacer los filtros y darle prioridades a los proyectos que se deben empezar a hacer, asimismo es el encargado de darle seguimiento y acompañamiento a los proyectos que el Centro de Innovación esté desarrollando. Se recomienda sea alguien del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial.
- ✓ Coordinador Administrativo, se encarga de las labores de marketing y publicidad, administración y finanzas, y en sí es el encargado de que el centro de innovación funcione sin problemas en todos los proyectos de investigación y desarrollo de modelos de negocio. Se recomienda no tener a nadie ejecutando esta labor, debido a que el departamento de Mercadeo Institucional está en la capacidad de dar apoyo en los momentos que se requieran.

Finalmente, se recomienda darle apoyo al trabajo de estos tres profesionales mediante la contratación de seis estudiantes en procesos de Practica o estudiantes de los últimos dos semestres de los programas académicos en calidad de monitores. Sería un apoyo de dos estudiantes por profesional del Centro de Innovación Social. Finalmente, la universidad aprobaría si los estudiantes que den apoyo serán monitores de investigación o practicantes.

Oferta de Valor para Cali

Desarrollo de soluciones para nuevos mercados de las empresas radicadas en Santiago de Cali, mediante oportunidades de desarrollo para las familias de bajos ingresos (nuevos consumidores) que tienen la disposición a pagar por cada solución; de este modo se está hablando de un universo de oportunidades de negocios, impacto social e innovación que las universidades y empresas no están viendo y un Centro de Innovación Social sí.

Posibles Competidores Locales

Debido a que el fin último del Centro de Innovación Social es la superación de la pobreza, entre más *competidores* (organizaciones que trabajen por la erradicación de la pobreza) existan, más rápido se conseguirá el objetivo principal. Asimismo, entre más organizaciones la red de apoyo del centro de innovación se fortalecerá mejor y se podrán generar más proyectos de mayor impacto social y económico.

Redes de Apoyo

El Centro de Innovación Social contará con dos tipos de apoyo: interno y externo. En la parte interna se encuentran las distintas facultades y centros de la universidad Icesi como lo es el centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, centro de Desarrollo Profesional, la Facultad de Ingeniería, Facultad de Humanidades, estudiantes y demás facultades de la universidad. En cuanto a la red de apoyo externa, el Centro de Innovación Social contará con las mismas redes que la universidad ha logrado establecer a lo largo de los años de operación en la región; después en la medida que el Centro de Innovación Social esté posicionándose tanto en Icesi como en la Región, se ejecutarán estrategias para establecer redes de contacto propias del centro.

Finanzas

La universidad Icesi es reconocida como una institución de educación empresarial y al mismo tiempo ofrece consultorías a grandes empresas de la región. Estas consultorías son cobradas a las empresas de acuerdo al valor de la hora-consultor, donde en promedio la hora-consultor en Icesi tiene un rango de \$250.000 a \$320.000. Por lo anterior, en la propuesta de desarrollo de un Centro de Innovación Social en Icesi se creó un escenario hipotético a cuatro años.

En el escenario hipotético, se tuvieron en cuenta las variables del producto a vender los cuales se clasificaron en tres tipos de Consultoría: Tipo 1 que tiene un precio de \$10.000.000, Tipo 2 que tiene un precio de \$20.000.000 y Tipo 3 la cual tiene un precio de \$30.000.000. Adicionalmente, la consultoría tipo 1 tiene una duración de 20 horas, la consultoría tipo 2 tiene una duración de 40 horas, y la consultoría tipo 3 una duración de 60 horas. En consecuencia, el costo asociado por consultor en cada consultoría sería de \$5.000.000 para las consultorías tipo 1, \$10.000.000 para las consultorías tipo 2 y \$15.000.000 para las consultorías tipo 3; el resto del dinero serían las utilidades del Centro de Innovación Social.

El contexto planteado en el mercado fue que en un año el Centro de Innovación Social realizara cinco consultorías tipo 1, dos consultorías tipo 2 y una consultoría tipo 3, para un total de ocho consultorías en el año. Por otro lado, se planteó un sueldo mensual para un director del centro de \$2.000.000

Finalmente, a partir de los supuestos anteriores que se acercan a la realidad del contexto local de Icesi se llegó a que el punto de equilibrio del centro se establece en 6 consultorías por año se obtiene una Tasa Interna de Retorno del 104.26%

Para mayor claridad de los valores presentados se recomienda leer el anexo 5

Procesos y Operación Principal en Cali

De acuerdo al análisis del Caso chileno del CI de UTPCH, se encuentra que el proceso general que ellos efectúan mediante las cinco etapas mencionadas anteriormente ha sido efectivo y abarca los requerimientos mínimos por parte del recurso humano del CI, las universidades y las empresas privadas, para realizar proyectos de modelos de negocio o bienes y servicios. Por tanto, se recomienda empezar a funcionar bajo este modelo del CI de UTPCH.

Principales Logros y Aprendizajes Locales

Debido a que el Centro de Innovación aún no ha sido aprobado, no existen logros y aprendizajes diferentes a los generados en el estudio de caso del CI de UTPCH, los cuales están expuestos en este proyecto de grado.

Metas de Mediano y Largo Plazo Locales

Inicialmente, el mayor desafío es dar marcha al centro de innovación e iniciar operaciones en el mercado local, y a un largo plazo se visiona impactar la región del Pacífico, debido a que Cali es la ciudad Capital más importante y reconocida de todo el litoral Pacífico colombiano, por tal razón debe atender con responsabilidad este llamado que le hace la región, y una de las formas es satisfaciendo las necesidades urgentes y latentes de la Base de la Pirámide de esta región.

Otra meta es diseñar y conformar el Centro de Innovación Social en 6 meses en donde en ese tiempo se desempeñaran labores de mercadeo y publicidad con el objeto de posicionar al Centro de Innovación Social para su posterior lanzamiento. Después de esto, se espera que en los 6 meses siguientes se empiecen a llevar a cabo las primeras consultorías e investigaciones del Centro de Innovación Social de la Universidad Icesi.

Proyectos actuales Locales

Debido a que el Centro de Innovación Social en Icesi aún no está en funcionamiento ni ha sido propuesto formalmente a la institución, aun no cuenta con proyectos actuales, sin embargo si se desean unos primeros proyectos a realizar tales como investigaciones con el fin de crear soluciones y/o prototipos de bienes y servicios dirigidos a la Base de la Pirámide Caleña y lo más importante que dichas soluciones sean hechas con base en lo que las empresas que operan en Cali consideran atractivo.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se resumen las principales conclusiones y recomendaciones

- Lo más importante a la hora de crear un Centro de Innovación Social es la focalización de los colaboradores del centro direccionados hacia un mismo objetivo el cual es mejorarle las condiciones de vida a la Base de la Pirámide a través de la generación de bienes y servicios que promocionen y promuevan a los pobladores de bajos ingresos como consumidores de valor.
- El CI de UTPCH ha logrado concientizar y crear un concepto de innovación social dentro de la mente de las personas de la academia, empresa privada y pobladores de bajos ingresos. Y estos en conjunto co-crean proyectos que se transforman en ideas de negocio bien sea propias de los pobladores o de las empresas.
- El CI de UTPCH funciona de la mano con la comunidad universitaria en la elaboración de sus proyectos, por tal razón considerar realizar una réplica del modelo del centro de innovación chileno adaptándolo al contexto local en Santiago de Cali con el apoyo de una universidad, es una excelente forma de seguir creando ideas socialmente innovadoras. No por nada dentro de los logros del CI se encuentra el haber movilizado más de 5000 estudiantes.
- La universidad ICESI actualmente no cuenta con la infraestructura para empezar a gestar proyectos de innovación social tales como los desarrollados por el CI de UTPCH, sin embargo tiene gran experiencia en consultoría a empresas privadas, en investigación y en apoyo a ideas de negocio y planes de negocio. Por tal razón, la idea adaptada del Centro de Innovación en la universidad Icesi se propone mediante el trabajo conjunto del *Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial*, la *Facultad de ingeniería* y la *Facultad de Humanidades* como aliados del centro de innovación en cuanto a la elaboración de los proyectos iniciales.
- Se recomienda con el anterior punto, que el sitio de partida del centro de innovación en Cali sea la inmersión en la Base de la Pirámide caleña mediante la realización de proyectos de investigación específicos que tengan el objetivo de encontrar necesidades insatisfechas o nunca satisfechas de estas comunidades en pro de proponerle después a las empresas desarrollos de nuevos mercados.
- Financieramente, el centro de innovación no tendrá gastos significativos más que la nomina de los colaboradores del centro debido a que la mayor parte de recursos serán prestados por el campus universitario. Sin embargo, se recomienda que este modelo de operación sea usado solamente en la primera etapa del centro ó sea la introducción al mercado, pero ya en una etapa de crecimiento se aconseja buscarle un espacio propio e independiente al centro de innovación.

Finalmente, Se concluye que sí es viable implementar un Centro de Innovación Social en Cali debido a que daría nuevos formatos de soluciones a las necesidades urgentes y latentes de la Base de la Pirámide caleña que supera más de la mitad de la población de la ciudad. Asimismo, también es viable implementar el Centro de Innovación Social en la Universidad Icesi, primero porque es un tema que está directamente relacionado con la misión de la universidad en sus cuatro ejes principales (propósito central, valores centrales, visión de futuro 2014 y objetivos institucionales) por ejemplo, el Centro ayudaría a la institución a cumplir su visión 2014, entre otros aspectos. La Universidad Icesi sería reconocida con mayor fuerza como una institución que se preocupa por el bienestar de la sociedad, además sería reconocida nacionalmente e internacionalmente como una de las instituciones educativas pioneras en el desarrollo de la innovación social en Latinoamérica por el trabajo que realizaría el centro adscrito a la misma.

Finalmente, se encontraron limitaciones en cuanto a la recolección de datos en los momentos requeridos por el investigador, debido a la lejanía del objeto de estudio (Santiago de Chile) de la ciudad de donde se estaba realizando la investigación. Sin embargo, gracias al apoyo del equipo de profesionales del Centro de Innovación de Un Techo Para Chile, esta limitación no fue muy representativa en cuanto a obstrucciones del estudio.

Bibliografía

- Banco, Mundial. (2008, Octubre 10). *Desafíos mundiales: países más pobres*. Retrieved from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/QUIENESSOMOS/0,,contentMDK:21726287~menuPK:4886369~pagePK:64057863~piPK:242674~theSitePK:263702,00.html>
- Bejarano de la Torre, Victoria. (2008). Base de la pirámide, el reto de los microseguros. *TRÉBOL*, 4 (49), 6-9
- Bonache, Jaime. (1998, Mayo). Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas. *Documento de Trabajo 98-10*. 1-24
- CECODES,. (n.d.). *Quienes somos*. Retrieved from <http://www.cecodes.org.co/acerca-de-cecodes/quienes-somos.html>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Grupo Editorial Norma.
- Centro de Innovación de Un Techo Para Chile. (n.d.). Retrieved from www.centrodeinnovacion.org
- Cervilla, María Antonia. Puente, Raquel. (2010). Emprendedores de las Mayorías que atienden a las Mayorías. *DEBATES IESA*, XV (1), 60-64
- DANE, (n.d.). *cifras sobre pobreza en Colombia*. Retrieved from http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=744%3Apresentan-cifras-sobre-pobreza-en-colombia&catid=1%3Alatest-news&Itemid=1
- Esqueda, Sofía. Hernández, Larián. (2009). La etnografía: una vía para conocer a los consumidores de <la Base de la Pirámide>. *DEBATES IESA*, XIV (1), 37-39
- Garay, Urbe. (2010). Mitos y realidades de las inversiones en mercados emergentes. *DEBATES IESA*, XV (3), 62-65.
- Google Public Data Explorer Labs. (n.d.). *Población total*. Retrieved from 1. http://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&nselm=h&met_y=sp_pop_totl&hl=es&dl=es

- Martínez Carazo, Piedad Cristina. (2006, Julio). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.
- Negocios Inclusivos. (n.d.). *¿qué es un negocio inclusivo?*. Retrieved from www.negociosinclusivos.org
- Prahalad, C.K. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide: una confirmación de por qué el modelo de c.k. prahalad funciona*. Grupo Editorial Norma.
- Puente, Raquel. Auletta, Nunzia. (2009). El dilema de la escala. *DEBATES IESA*, XIV (1), 18-24
- Puente, Raquel. Auletta, Nunzia. (2009). Innovación y mercadeo un mapa de utilidad para las mayorías. *DEBATES IESA*, XIV (1), 25-30
- Reficco, Ezequiel. (2010). Negocios inclusivos y responsabilidad social. un matrimonio complejo. *DEBATES IESA*, XV (3), 20-24.
- Sánchez Hernández, Germán. (2009). Cómo hacer un plan de negocios. *Entrepreneur México*, 17 (4), 50-55
- Un Techo Para Mi País. (n.d.). *Historia*. Retrieved from www.untechoparamipais.org
- Viana, Horacio, Gómez, Javier, & Jaén, María. (2008). *Cruzsalud: tecnología de información para el manejo de medicina prepagada a bajo costo*. Venezuela: Ediciones IESA.
- World Resources Institute, Initials. (n.d.). *Country data tables and graphics*. Retrieved from <http://www.wri.org/publication/content/7789>
- Yunus, Muhammad. (2010). *Empresas para todos: hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Grupo Editorial Norma.

Anexos

Anexo 1

Centro de Innovación Social Un Techo para Chile



*En el **Centro de Innovación de Un Techo para Chile** reconocemos a las familias de campamentos y barrios como consumidores de valor y, por tanto, promovemos el desarrollo de nuevas tecnologías, productos o servicios, que puedan satisfacer sus necesidades urgentes y/o latentes, a precios accesibles.*

Se trabaja bajo la mirada de los negocios inclusivos, con foco en generar impacto en la Base de la Pirámide Social (63% del mundo), 4 billones de personas que ganan menos de 4 dólares diarios. 1/3 de la población sin acceso regular a agua o a energía. 4/5 de la población sin internet, etc. De este modo, el Centro de Innovación en Chile se ha constituido como un “Laboratorio” de Innovación Social, que puede desarrollar soluciones transversales para las familias de campamento en los 18 países de América en que operamos, o desarrollar contenido nuevo para Asia, desde Chile.

Nuestro Core es la detección de oportunidades de desarrollo con impacto social (productos, servicios y/o negocios), y la generación de desafíos concretos para que universitarios, pobladores, empresas o centros tecnológicos, utilicen toda su creatividad y conocimientos para aportar a la resolución de problemas complejos de forma participativa con las comunidades y actores privados.

En este contexto, trabajamos con más de 5,000 alumnos y 1,000 pobladores anualmente, coordinando el proceso de diseño participativo y apoyando su metodología. Hemos desarrollado vías de colaboración con instituciones tales como el Art Center College of Design (Pasadena), Stanford University, Singularity University en NASA, IDEO, Unilever, Microsoft, Masisa, Movistar, Gerdau Aza, Sodimac, entre otras. Y con personas como CK Prahalad, Muhammad Yunus, Peter Diamadis, Ray Kurzweil, Larry Page, entre otros.

Nuestra meta más ambiciosa para los próximos tres años, en un proyecto conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, de catalizar al menos 3 nuevos productos, servicios y/o negocios inclusivos, que lleguen a más de 1 millón de consumidores cada uno.

Julián Ugarte,
Director Centro de Innovación
Un Techo Para Chile.

Anexo 2

Formato entrevista

**** Fecha:** Septiembre 30 – Octubre 03

**** Hora:** Indefinida

**** Lugar (ciudad y sitio específico):** Santiago de Chile, Centro de Innovación Social Un Techo Para Chile

**** Entrevistador(a):** Juan Sebastián Wong Mejía

**** Entrevistado(a):** Julián Ugarte.

- **Edad:** 30
- **Género:** Masculino
- **Ocupación:** Director General del Centro de Innovación Social. Un Techo Para Chile(UTPCH)

**** Objetivo de la entrevista:**

Conocer los procesos que usa el Centro de Innovación Social para sostenerse económica y financieramente de tal forma que genere ingresos; en segundo lugar, conocer experiencias del centro con el mercado al que está dirigido; finalmente, conocer qué tipo de estrategias y/o alianzas tiene el centro para su efectivo crecimiento y mejoramiento.

****Introducción:**

- Elegí al señor Julián Ugarte para la entrevista debido a que es el director del Centro de Innovación Social de UTPCH y tiene experiencias que me pueden servir en el desarrollo de la propuesta de mi Proyecto de Grado para la elaboración del primer Centro de Innovación asociado a una universidad en Colombia. Además que por conveniencia estaré visitando la oficina central de UTPCH en un encuentro latinoamericano en el cual aprovecharé la oportunidad del viaje para recoger la información relevante del Centro.

**** Características de la entrevista:** La entrevista tendrá una duración de 30 a 45 minutos o menos.

TEMAS

- 1) Financiamiento del Centro de Innovación Social UTPCH.** El objetivo es establecer los aportes que otorgan diferentes instituciones como lo son: La empresa Privada, Las Universidades y el Estado.
 - I. ¿Qué tipo de necesidades tiene el centro y de qué forma las está satisfaciendo?
 - II. ¿Qué Relaciones tiene el centro con el Estado, la Academia y lo Privado? Aplica el centro el concepto de la triple hélice
 - III. ¿Qué expectativas percibe que tengan los organismos que ayudan a financiar el centro en cuanto a cuestiones sociales? Entiéndase cuestiones sociales como beneficios propios para las empresas, universidades y estado, o simplemente algo filantrópico.

IV. ¿Cómo invierte y distribuye los recursos el centro?

2) Funcionamiento y forma de operación del Centro.

- I. ¿Qué cantidad de proyectos tienen actualmente? ¿Qué Cantidad de empresas tienen desarrolladas o aliadas?
- II. ¿Qué concepto de calidad maneja el centro?¿Qué es innovación para usted?
- III. En cuanto a los procesos, ¿Cuánto tiempo se demora un proceso, un plan de empresa, cuánto tiempo la acompañan, cuánto se demora en promedio en salir a la venta un bien o servicio diseñado por el centro?
- IV. ¿Qué tipo de costos asociados al proceso tiene el centro? ¿Cuánto le cuesta a una institución acercarse al centro para efectuar algún proyecto? ¿Qué tipos de intermediarios tienen?

3) Establecimiento de Redes, Networking

- I. ¿Qué tipo de redes manejan en el centro?
- II. ¿Cómo establecen las estrategias para las redes?
- III. ¿Qué tipo de relaciones manejan con los contactos o referidos?

4) Información General y actitudes.

- I. ¿Qué relaciones tienen con las universidades?
- II. ¿Cómo manejan la administración del conocimiento, qué tanto se estudia el proceso y como se retroalimenta? ¿Hay algún tipo de junta directiva que capitaliza el conocimiento adquirido?
- III. ¿Cómo seleccionan el talento humano, que perfiles deben tener las personas que trabajan en el centro: sociólogos, administradores, psicólogos, etc.?
- IV. ¿Cómo venden el centro, que estrategia de ventas y marketing implementan, es decir cómo le llegan al mercado, cómo venden los procesos del centro?
- V. En cuanto a su experiencia, ¿qué percepciones, anécdotas y expectativas me puede contar respecto al centro que ha tenido usted?

Anexo 3

Cuadro que muestra en detalle el uso de los presupuestos asignados al CI de UTPCH en cada uno de los Cinco Componentes:

RUBRO
I. Desarrollo y consolidación del Centro de Innovación Social.
I.1. Sistematización de la metodología interna de trabajo
I.2. Desarrollo de una plataforma tecnológica para administración de tareas y recolección de información.
I.3. Desarrollo e implementación de imagen del CI y estrategia de comunicación
I.4. Conformación de Comité Asesor
II. Expansión de la metodología de innovación social a partir de la integración con universidades, empresas y pobladores.
II.1. Cursos de innovación social con instituciones académicas
II.2. Talleres de innovación social con grandes empresas
II.3. Organización de comunidades de bajos ingresos recursos para la detección de necesidades
II.4. Desarrollo de material metodológico sobre innovación social
II.5. Concurso de innovación social
II.6. Repositorio de propuestas de Innovación Social (productos y servicios)
III. Implementación de productos y servicios para población de bajos ingresos
III.1. Metodología de evaluación e implementación de proyectos
III.2. Proyecto piloto de acceso a conectividad en barrios de vivienda social
III.3. Implementación de soluciones por parte de la población en campamentos (proyectos -soluciones- clase 2)
III.4. Implementación de soluciones inmediatas replicables sin necesidad de industrialización (proyectos -soluciones- clase 3)
III.5. Implementación de soluciones industrializables (proyectos -soluciones- clase 4)
III.6. Desarrollo de capacidades de monitoreo de las soluciones en implementación
III.7. Evaluación de impacto de las soluciones implementadas
IV. Generación de oportunidades de ingresos para personas de bajos recursos
IV.1. Identificación, evaluación, selección y seguimiento de oportunidades de microfabricas
IV.2. Alianzas con instituciones o personas reconocidas para agregar valor a los proyectos seleccionados
IV.3. Puesta en marcha de la microfábrica
IV.4. Apertura de canales de venta
IV.5. Posicionamiento de la marca INCLUSIVO
V. Estrategia de difusión, gestión de conocimiento y sostenibilidad para la escalabilidad y réplica
V.1. Documentación y publicación de la experiencia de creación y desarrollo de un Centro de Innovación social
V.2. Publicaciones y videos sobre innovación social
V.3. Desarrollo de estrategia de sostenibilidad
V.4. Generación de alianzas institucionales para la gestión de conocimiento de la iniciativa (nacionales e internacionales)
V.5. Evento anual de posicionamiento de la Innovación (emprendimiento) Social
V.6. Creación de la Red Social Latinoamericana y replica del modelo de centro de innovación de Chile en otras oficinas de Un Techo para Mi País
V.7. Lanzamiento de proyecto

Anexo 4

Cuadro que muestra los problemas de cada de las 22 comunas de la ciudad de Santiago de Cali y organiza las comunas por estratos de acuerdo a la necesidad presentada.

Necesidades	Estratos							
	1	2	3	4	5	6		
Seguridad y Convivencia	C14 C20 C21	C4 C13 C16	C6 C15	C3 C7 C9 C11 C12	C5 C8	C19	C2 C17	C22
Educación	C14 C18 C20 C21	C4 C13 C16	C6 C15	C3 C7 C9 C11 C12	C5 C8	C19	C2 C17	
Cultura, Recreación y Deporte	C1 C14 C20	C4 C13 C16	C6 C15	C3 C8 C9 C12	C5 C11	C19	C2 C17	
Salud y Bienestar Social (saud mental)		C13 C16	C6 C15	C3 C9 C12	C8	C19	C2	
Vivienda y Medio Ambiente	C1 C18 C20 C21	C4 C13 C16	C6	C3 C7 C9 C12	C8	C19	C2 C17	C22
Infraestructura Urbana y Servicios Públicos	C14 C18 C20 C21	C13	C6 C15	C3 C7 C11 C12	C5	C19	C2 C17	C22
Generación de Ingresos y Empleo		C4 C13	C6 C15	C3 C11 C12		C19		
Transporte y Movilidad			C6					
Amenazas del Entorno	C1							

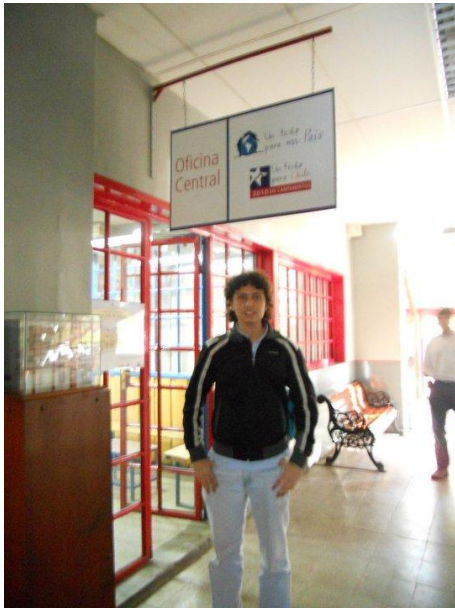
Anexo 5

ANALISIS DE COSTOS				
COSTOS FIJOS	2.012	2.013	2.014	2.015
Gastos Personal	36.442	40.086	44.095	48.504
Gastos de operación	1.667	1.667	1.667	0
Gastos de Administración	2.400	2.640	2.904	3.194
Gastos Diferidos	0	0	0	0
TOTAL COSTOS FIJOS	40.509	44.393	48.666	51.699
COSTOS VARIABLES				
Horas de consultoria	60.000	66.000	72.600	79.860
Gastos de Operación	1.320	1.452	1.597	1.757
Gastos de Administración	3.600	3.960	4.356	4.792
TOTAL COSTOS VARIABLES	64.920	71.412	78.553	86.409
COSTO TOTAL	105.429	115.805	127.219	138.107
Numero productos o servicios	8	8	8	8
Costo Promedio producto o servicio promedio	13.179	14.476	15.902	17.263
Costo Var Unit Red Prom	8.115	8.927	9.819	10.801
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	15.000	16.500	18.150	19.965
Margen Unitario Promedio	6.885	7.574	8.331	9.164
Punto de Equilibrio	6	6	6	6
COSTO TOTAL DESEMBOLSABLE	103.762	114.138	125.552	138.107
COSTO PROMEDIO DESEMBOLSABLE	12.970	0	0	138.107
Colchon de Efectivo	3.376	3.699	4.055	4.308

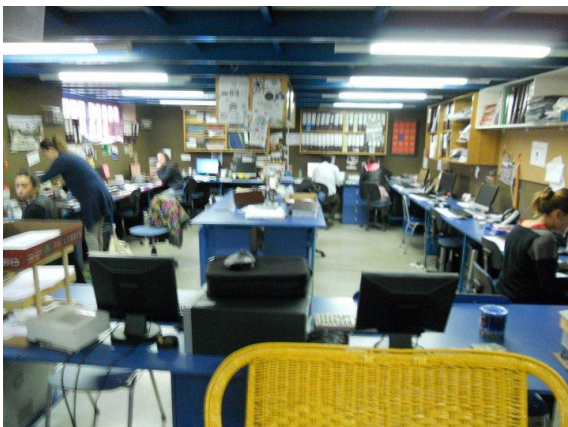
FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.012	2.013	2.014	2.015
Utilidad Neta	0	14.571	16.195	17.981	21.613
Total Depreciación	0	1.667	1.667	1.667	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		16.238	17.862	19.648	21.613
Inversiones en Activos Fijos del Periodo	5.000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	0				
Colchon de efectivo	10.000	1.000	1.100	210	
2. Inversiones netas del periodo	15.000	1.000	1.100	210	0
3. Liquidación de la empresa				0	0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-15.000	15.238	16.762	19.438	21.613
Balance de proyecto	-15.000	-1.262	15.373	36.349	61.596
Periodo de pago descontado	0,56				
Tasa interna de retorno	104,26%				
Valor presente neto	42.071				
Tasa mínima de retorno	10,00%				

Anexo 6

Registro Fotográfico de la Observación hecha en Santiago de Chile del Centro de Innovación de Un Techo Para Chile y de la oficina central de la fundación.



Entrada Lateral de la Oficina Central de la Fundación



Día de trabajo dentro de la oficina central



Charla de Julián Ugarte director del CI de UTPCH