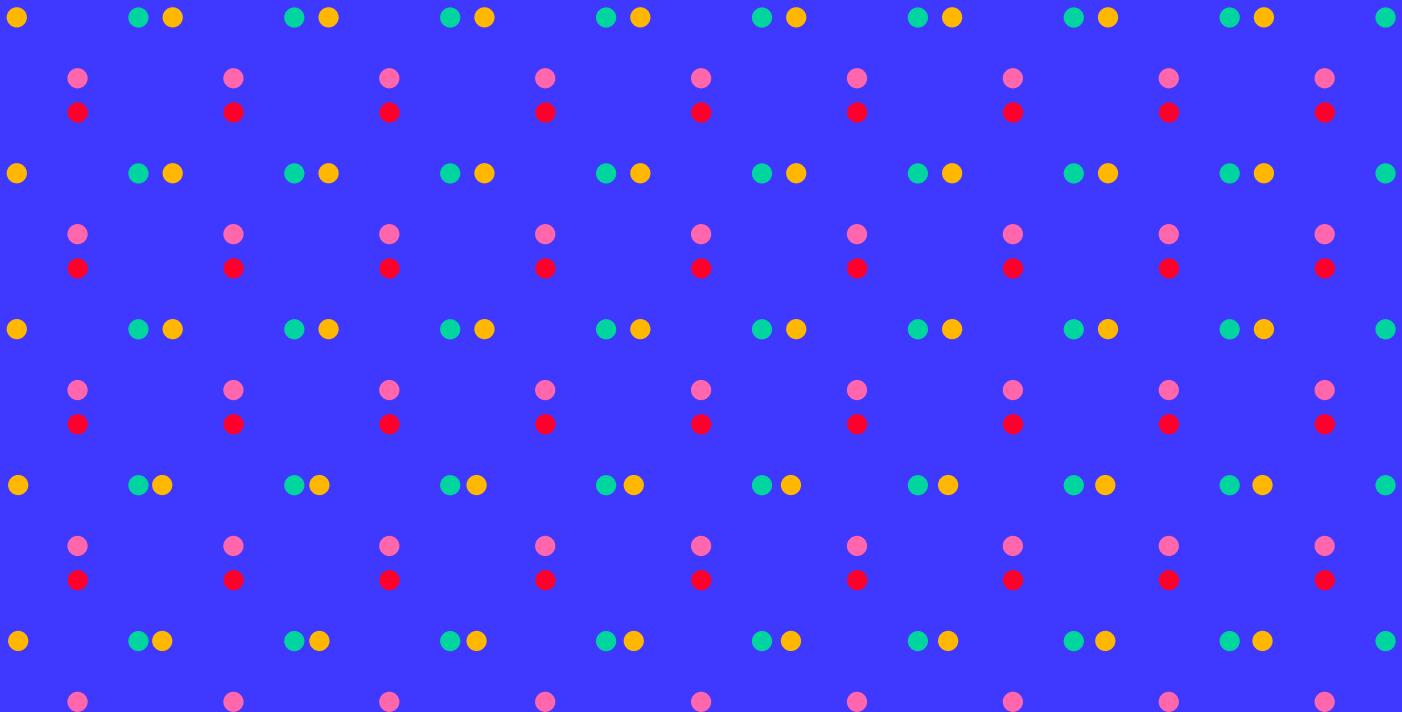


---

## POLICY BRIEF #1 | EMPRENDIMIENTO

---



# EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

---



**IMPULSO  
CHILENO**



# EVALUACIÓN DEL PROGRAMA



En el siguiente documento se describe el ciclo de evaluaciones realizadas al programa Impulso Chileno y sus resultados, con la finalidad de relevar la importancia que tiene el proceso de evaluación para asegurar la calidad en la implementación de las iniciativas.

## CONTEXTO

### La necesidad de apoyar el emprendimiento en Chile

**77%**

de los microemprendedores recurrió a sus propios recursos para iniciar la actividad.

**53%**

de microemprendimientos son informales.

**46%**

reveló que su negocio se vió gravemente afectado por la pandemia.

Datos del 2019 indican que en Chile existen alrededor de dos millones de microemprendedores, de los cuales un 77% recurrió a sus propios recursos para iniciar la actividad y sólo alrededor de un 24% ha recibido ayuda de alguna institución. Asimismo, la mitad de los microemprendedores no realiza ningún tipo de contabilidad y más de la mitad no realiza ningún tipo de cotización en salud y AFP<sup>1</sup>.

Actualmente, la mayoría de los microemprendimientos son informales (53,1%) y solo el 13,5% de estos tiene patente o permiso municipal. Por su parte, los emprendimientos formales tienen en promedio una ganancia mensual cuatro veces superiores a los no formales, y cuentan con 2,2 trabajadores en promedio, versus 1,4 para los informales<sup>2</sup>.

En términos de formación, sólo un tercio de los emprendedores asistió a algún nivel de la educación superior, y más de un 70% reporta que nunca ha recibido una capacitación para la actividad económica que desarrolla<sup>3</sup>. Considerando el universo total de los microemprendedores, un 48,5% afirma que logra generar ganancias iguales o inferiores al salario mínimo<sup>4</sup>.

### EFFECTOS DE LA PANDEMIA

Es relevante considerar también los efectos de la pandemia en los microemprendimientos. Un análisis del Ministerio de Economía, publicado en julio de 2021, indicó que el 63,1% de

ese tipo de empresas experimentó una disminución en sus ventas, con una caída promedio del 37,5% entre 2019 y 2020. Respecto al empleo, las microempresas redujeron su personal en un 21,2% en promedio<sup>5</sup>.

En tanto, en agosto de 2021, una encuesta realizada por la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), reveló que el 45,7% de los emprendedores consideró que su negocio se vió gravemente afectado por la pandemia, provocando la interrupción indefinida de las operaciones en un 13,9% de los casos<sup>6</sup>.

Respecto a las vías para afrontar la crisis, un 43,7% de los emprendedores solicitó el Bono PYME COVID-19; el 43,4% utilizó los retiros de sus ahorros en los fondos previsionales; el 41,1% se acogió al Ingreso Familiar de Emergencia (IFE); y un 35,4% solicitó el Crédito COVID del Fondo de Garantía para el Pequeño Empresario (FOGAPE)<sup>7</sup>.

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Este contexto da cuenta de las problemáticas y los obstáculos que enfrentan los microemprendedores en Chile, y de la necesidad de entregar oportunidades para quienes tienen el interés y las capacidades para emprender, pero carecen de recursos, formación, redes, u otros elementos clave para impulsar sus proyectos de negocio. Específicamente, existe un grupo mayoritario de emprendedores que pertenecen al segmento tradicional, y que no recibe apoyo por parte de otras instituciones.

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. Sexta Encuesta de Microemprendimiento 2019. [Informe obtenido del sitio web del Ministerio de Economía](#)

<sup>2</sup><sup>3</sup><sup>4</sup> <sup>5</sup>idem.

<sup>5</sup> Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Boletín Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile. [Documento obtenido del sitio web institucional](#)

<sup>6</sup> Asociación de Emprendedores de Chile. Encuesta Impacto Pandemia, tercer trimestre 2021. [Informe obtenido del sitio web de la ASECH](#)

<sup>7</sup> idem

## ANTECEDENTES DE IMPULSO CHILENO

En el año 2018 comenzó la implementación del programa Impulso Chileno de Fundación Luksic, con el objetivo de apoyar de forma integral -financiamiento, capacitación y mentoría- a emprendedores del país a impulsar el crecimiento de sus negocios y aumentar sus ventas.

Actualmente el programa se desarrolla en alianza con la Corporación Simón de Cirene y la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### COMPONENTES DEL PROGRAMA



#### 1. Financiamiento



Se entregan montos variables, de entre \$3 y \$5 millones, en tres cuotas (de un 40%, 30% y 30%, respectivamente), sujeto al cumplimiento de los objetivos del programa.

#### 2. Capacitación



Se imparten nueve clases online, con una duración total de 27 horas de formación online entre marzo y junio de cada año, llevadas a cabo por la Escuela de Administración UC.

#### 3. Mentoría



La Corporación Simón de Cirene se encarga de la selección y coordinación de los mentores, los cuales son emparejados con un emprendedor, para llevar a cabo un mínimo de seis y un máximo de hasta ocho sesiones de mentorías 1 a 1, entre enero a junio de cada año.

<sup>8</sup> Los emprendimientos tradicionales son aquellos que se enfocan en ofrecer productos o servicios en mercados ya establecidos, su crecimiento es más paulatino en el tiempo y la innovación se enfoca en realizar mejoras en su propuesta de valor. Generalmente constituyen la principal fuente de ingresos del hogar y se pueden dar en diferentes rubros. Se diferencian de los emprendimientos más dinámicos o startups en la escalabilidad del negocio y la exponencialidad en su crecimiento.



## CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

<b>Perfil emprendedor</b>	Compromiso de los emprendedores con la participación en su negocio y capacidades para sacarlo adelante.
<b>Características del negocio</b>	Elementos distintivos del negocio y su desarrollo actual o potencial de ejecución en el corto plazo.
<b>Propuesta diferenciada</b>	Grado de diferenciación del negocio con respecto a su competencia (segmentos al que apunta, características distintivas y motivos de preferencia sobre sus competidores).
<b>Proyecto que se pretende realizar</b>	En qué medida el negocio ha sido rentable en el pasado y ha permitido al emprendedor/a mejorar sus condiciones de vida. También se evaluará lo que se pretende financiar con claridad del objetivo, costos y cómo potenciaría su negocio.

## PROCESO DE SELECCIÓN

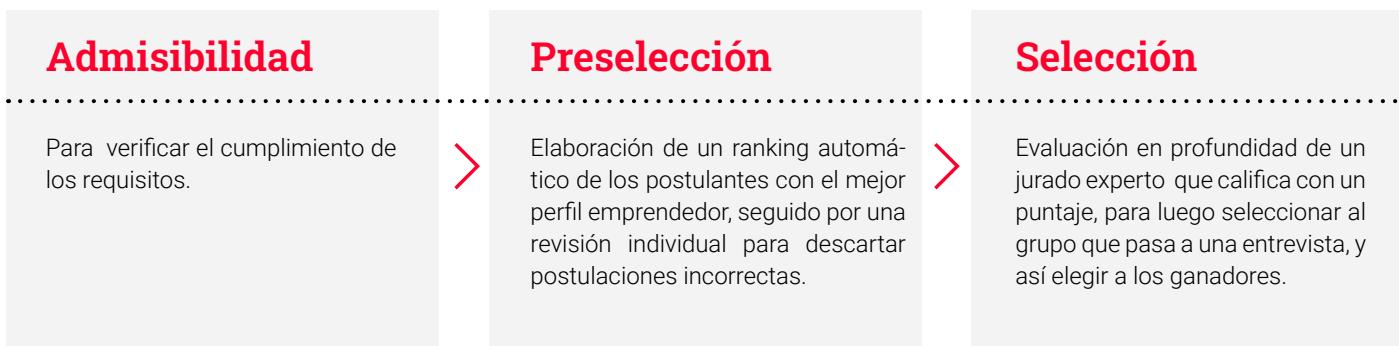
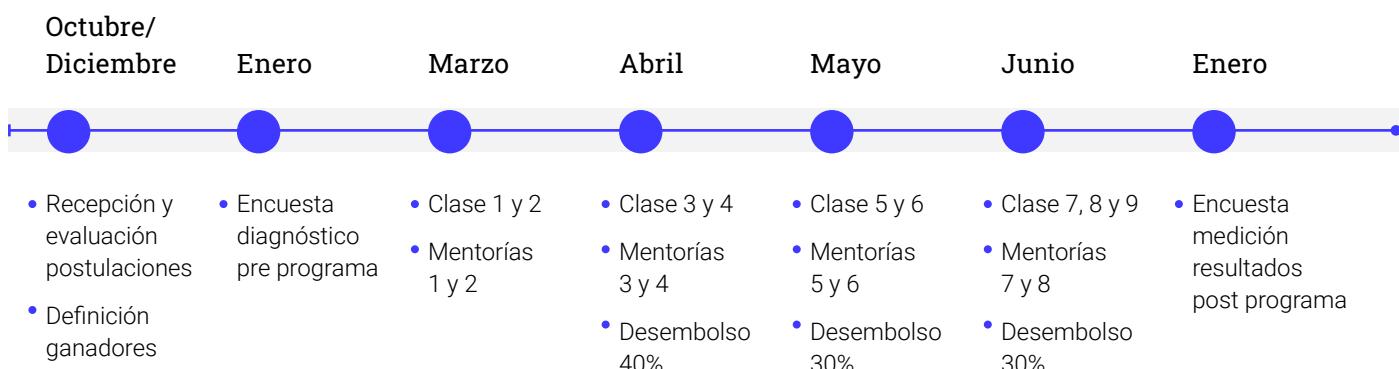


FIGURA 1. FLUJO ANUAL DE ACTIVIDADES E HITOS DE IMPULSO CHILENO



## CUADRO RESUMEN DE LA HISTORIA DE IMPULSO CHILENO



## EVALUACIONES

### Evaluación de Diseño:

Para llegar a la versión actual de Impulso Chileno, durante 2020, se llevó a cabo una Evaluación de Diseño del programa y se elaboró la teoría del cambio para identificar los resultados esperados y las acciones requeridas para lograrlos. Esto permite asegurar que el programa realmente atienda el problema planteado. Asimismo, se definió mejor el perfil del beneficiario y del negocio.

En la revisión de literatura no se encontraron programas que ofrecieran los tres componentes, por lo que no fue posible comparar a Impulso Chileno con otras iniciativas similares. Sin embargo, la evidencia por componente indica que Impulso Chileno puede tener un impacto positivo y significativo en su totalidad, además de ser innovador.

FIGURA 2. TEORÍA DEL CAMBIO DE IMPULSO CHILENO

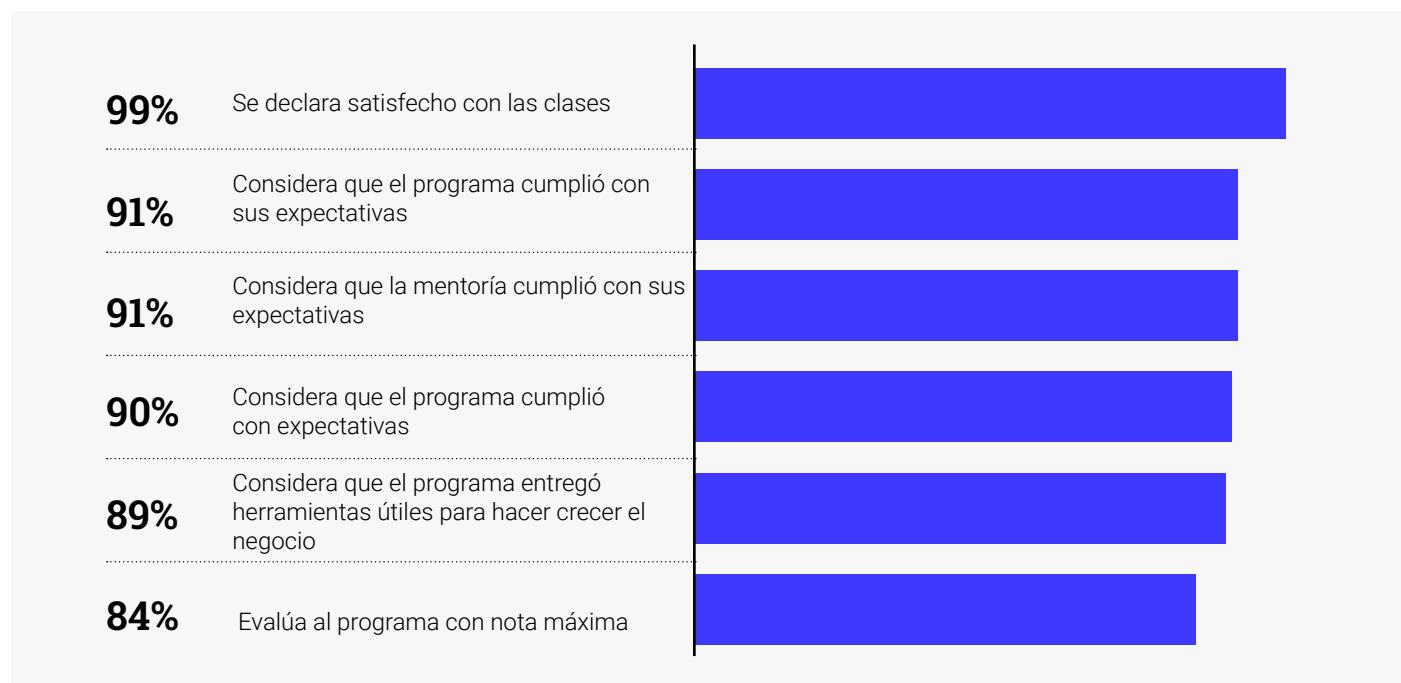
Necesidades	Actividades e Insumos	Productos	Resultados Intermedios	Resultados Finales
<b>Diagnóstico del problema que afecta a la población objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprendedores no son capaces de dar un salto en sus ventas.</li> <li>- Emprendedores necesitan aumentar sus puntos de ventas (acceder a mayor clientela).</li> <li>- Emprendedores con pocos conocimientos técnicos que les permitan profesionalizar su negocio.</li> <li>- Emprendedores con sueldos bajos.</li> <li>- Emprendedores sin acceso a apoyo y formas de financiamiento para sus negocios.</li> <li>- La vulnerabilidad financiera del emprendedor afecta la estabilidad del negocio.</li> </ul>	<b>Recursos y acciones requeridos para crear los productos del programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria y selección de emprendedores.</li> <li>- Organización de mentorías.</li> <li>- Entrega de financiamiento.</li> <li>- Organización de capacitaciones.</li> </ul>	<b>Resultados directos de las actividades o bienes y servicios entregados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprendedores reciben mentorías.</li> <li>- Inversiones realizadas.</li> <li>- Emprendedores capacitados.</li> </ul>	<b>Cambios en Actitudes, Conocimientos, Capacidades y Comportamientos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas empresariales.</li> <li>- Conocimientos técnicos.</li> </ul>	<b>Cambios a largo plazo que contribuyen al propósito del programa</b> <p><b>Negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y ganancias</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Puntos de ventas</li> <li>• Trabajadores</li> <li>• Financiamiento externo</li> </ul> <p><b>Bienestar emprendedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar laboral</li> <li>• Bienestar económico familiar</li> </ul>

## Evaluación de Implementación:

Se llevó a cabo durante 2021, en la implementación de la tercera versión de Impulso Chileno, con el fin de evaluar si la ejecución efectivamente seguía el diseño planteado. Se concluyó

que el programa cuenta con un buen ajuste entre diseño e implementación y fue evaluado positivamente, destacándose los siguientes aspectos:

**FIGURA 3. VALORACIÓN DEL PROGRAMA DE LOS GANADORES DE IMPULSO CHILENO 3**



**Por su parte, los profesores a cargo de las capacitaciones fueron evaluados con una nota promedio de 6,9 y los emprendedores asistieron, en promedio, a un 91% de las clases.**

En términos de próximos desafíos y aspectos a mejorar, los distintos niveles de conocimiento de los emprendedores sobre las buenas prácticas empresariales, plantean la potencial necesidad de segmentar a los ganadores en base a conocimientos previos, para que así cada uno pueda sacar el máximo provecho a las clases.

Por otra parte, las mentorías son muy valoradas y se plantea la relevancia de definir de manera más clara el rol de cada mentor y mejorar el match mentor-emprendedor.

## Evaluación Pre-Post:

De los 100 ganadores de la tercera edición, un total de 94 contestaron una encuesta de entrada y una de salida, un año

después. Esta encuesta permitió evaluar si el programa lograba los objetivos buscados. Los principales hallazgos indicaron que:

### ► Tamaño del negocio

**Incremento de un 83% en el promedio de ventas mensuales, pasando de \$2,9 a \$5,5 millones.**

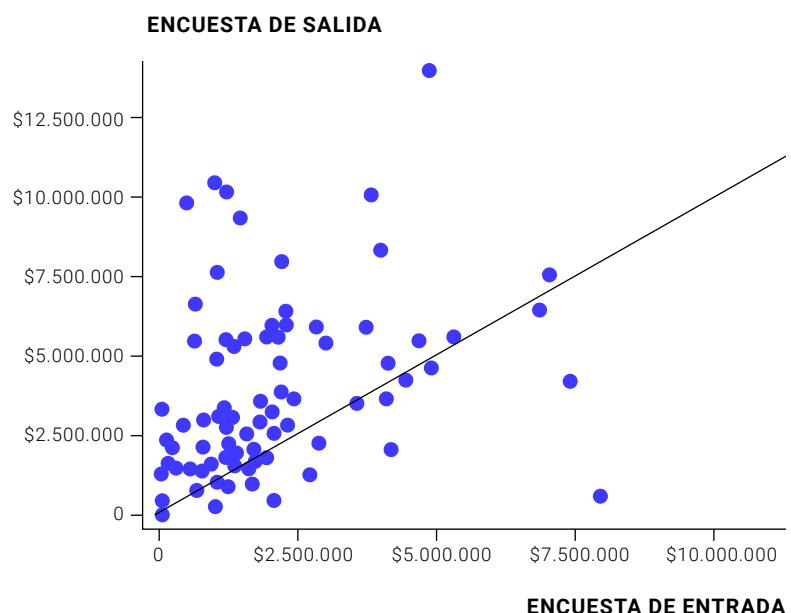
### ► Trabajadores remunerados

Se produjo un **incremento en el promedio de trabajadores remunerados en el negocio**, pasando de 1,45 a 2,26.

### ► Salud financiera

Se registró un **incremento en el número de emprendedores que logra una mejor gestión de sus flujos de ingresos**, tanto a nivel familiar como del negocio. Asimismo, aumentó el número de emprendedores que pagó el total de sus cuentas a tiempo, y que obtuvo un sueldo de manera regular.

**FIGURA 4. CAMBIO EN EL PROMEDIO DE VENTAS DE LOS GANADORES DE IMPULSO CHILENO 3 (JUNIO A DICIEMBRE)**



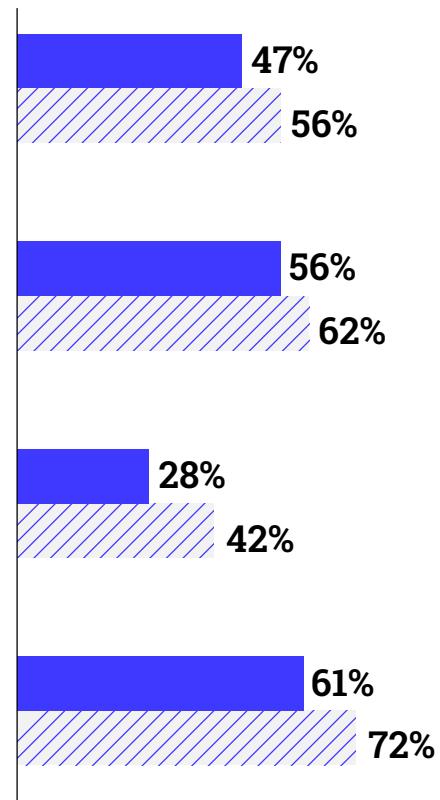
**FIGURA 5. EVALUACIÓN PRE-POST: SALUD FINANCIERA**

Número de emprendedores que reportó un patrón de gastos en el cual se gasta menos de lo que ingresa (negocio)

Número de emprendedores que reportó un patrón de gastos en el cual se gasta menos de lo que ingresa (familia)

Número de emprendedores que se paga un sueldo de manera regular (un monto fijo, todos los meses)

Número de emprendedores que pagó todas sus cuentas a tiempo y en su totalidad



## ► Prácticas empresariales

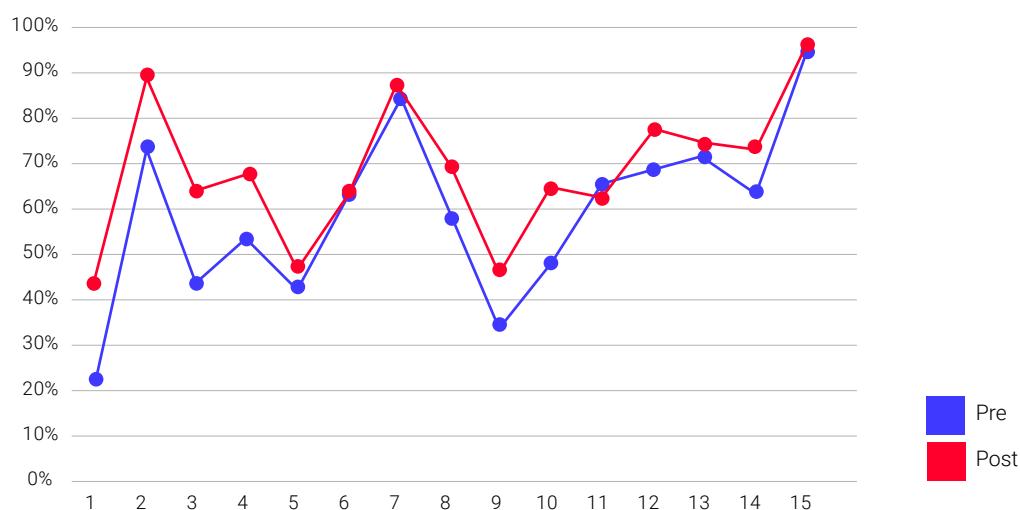
Se levantó información sobre **15 buenas prácticas**, que se recolectaron a partir de revisión bibliográfica y conocimiento aportados por colaboradores expertos<sup>9</sup>. A partir de esa recopilación, se elaboró el siguiente cuestionario con preguntas para medir la productividad, el crecimiento y la estabilidad de las microempresas.

El porcentaje de emprendedores que reportó realizar estas prácticas aumentó en todos los casos, con la excepción de la pregunta “**¿ha hecho una oferta de precios para atraer clientes en los últimos seis meses?**”, en la cual se produjo una disminución de 66% a 63% .

## Preguntas sobre buenas prácticas empresariales

1. ¿Cuenta con un documento escrito que describa el plan de su negocio?
2. ¿Lleva un registro de todas las compras y ventas del negocio?
3. ¿Mantiene un inventario escrito de su negocio?
4. ¿En los últimos seis meses ha invertido en algún tipo de publicidad para su negocio?
5. ¿Su negocio cuenta con ventas online?
6. En los últimos seis meses, ¿ha realizado ventas por delivery?
7. ¿Su negocio cuenta con al menos un perfil en redes sociales?
8. ¿Lleva un registro de sus clientes?
9. ¿Ha hablado con un cliente que le dejó de comprar para saber por qué?
10. ¿Diferencia sus productos o servicios por segmento de clientes?
11. ¿Ha hecho una oferta de precios para atraer clientes en los últimos seis meses?
12. En los últimos seis meses, ¿ha visitado al menos a uno de sus competidores para ver qué productos/servicios tienen disponibles para vender?
13. En los últimos seis meses, ¿ha visitado al menos a uno de sus competidores para ver qué precios están cobrando ellos?
14. ¿Tiene separada las finanzas personales con las de su negocio?
15. ¿Conoce los principales costos de su negocio?

**FIGURA 6. PORCENTAJE DE EMPRENDEDORES QUE REPORTÓ REALIZAR LA PRÁCTICA EMPRESARIAL**



<sup>9</sup> La revisión bibliográfica fue efectuada por el Área de Evaluación y Medición de Fundación Luksic, que además contó con aportes de especialistas de la Corporación Simón de Cirene y de la Pontificia Universidad Católica de Chile, a partir de una adaptación de ideas propuestas por McKenzie & Woodruff.

## CONCLUSIONES

**En términos generales, los emprendedores y las emprendedoras que participaron en el programa Impulso Chileno mejoraron las condiciones de sus negocios y sus prácticas empresariales.**

La aplicación inédita de los tres componentes, cuya eficacia individual está respaldada por la evidencia, abre una oportunidad única para explorar el efecto conjunto que pueden tener en una intervención.

### FACTORES QUE RESPALDAN EL ÉXITO DE IMPULSO CHILENO

**01.**



La realización de una evaluación de diseño e implementación permitió definir un diseño acorde a la problemática identificada, y una implementación fiel al diseño.

Ambos aspectos han sido fundamentales para el logro de los objetivos esperados y la entrega de un producto de calidad a los emprendedores.

**02.**



La evaluación de resultados permitió hacer seguimiento a los indicadores del programa e identificar las estrategias que funcionan y las que no, para así lograr una mejora continua de los procesos.

**03.**



El trabajo coordinado entre los distintos actores y socios involucrados aporta en la entrega eficaz y eficiente de los componentes.

## PRÓXIMOS DESAFÍOS



Monitoreo de indicadores de la cuarta versión de Impulso Chileno para asegurar que el aumento de ganadores no afecta la implementación.

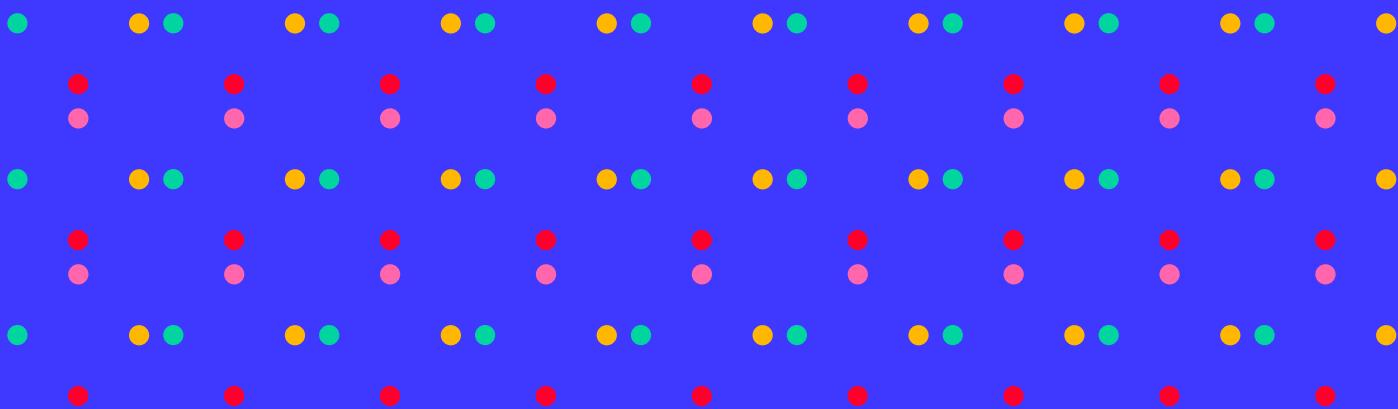


Mejoramiento de encuestas de línea de entrada y línea de salida.



Actualmente, se está diseñando una Evaluación de Impacto para la siguiente cohorte de Impulso Chileno (2023), junto a J-PAL, con el objetivo de medir el efecto causal a mediano y largo plazo que tiene esta intervención en los emprendedores.

## POLICY BRIEF #1 | EMPRENDIMIENTO



## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA



Fundación Luksic busca contribuir en la solución de problemas sociales a través de la generación de conocimiento como bien público.

[www.fundacionluksic.cl](http://www.fundacionluksic.cl)



---

### Autores

María del Rosario Donoso Rodríguez  
Macarena Francisca Cea Martínez  
María Josefina Eluchans Errázuriz  
Silvana Belén Lorenzini Cornejo

### Edición

María Fernanda Ramos Núñez  
Dominique de Lourdes Burlé Ortiz  
Cristián Alejandro Schalper Sepúlveda  
Luis Guillermo Aravena Sanhueza

### Diseño

Mariana Villarroel Romero  
Las imágenes de este documento son de propiedad de Fundación Andrónico Luksic A.

### Santiago de Chile

Septiembre de 2022