



**POLITECNICO DI TORINO**

**Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale**

**Tesi di Laurea Magistrale**

**Studio Qualitativo dei Fattori di Successo  
nell'Imprenditoria Sociale in Cile e America Latina**

**Relatore**

Marco Cantamessa

**Candidato**

Davide Bravo

Aprile 2018

*Ai miei Genitori*

# INDICE

<b>Premessa e scopo del lavoro .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>6</b>
<b>Quadro teorico e attori coinvolti.....</b>	<b>7</b>
Definizioni generali.....	7
Imprenditoria Tradizionale vs Imprenditoria Sociale.....	8
Definizioni principali di Impresa Sociale .....	10
Matrice di differenze tra Impresa Sociale e Impresa con Scopo di Lucro .....	12
Differenze concettuali tra Imprenditoria Sociale e Impresa Sociale .....	12
Attori coinvolti nell'ecosistema.....	14
<b>L'Imprenditoria Sociale .....</b>	<b>19</b>
L'importanza dell'Imprenditoria .....	19
Classificazione delle Imprenditorie Sociali .....	19
Caratteristiche di un imprenditore sociale .....	21
Criteri per qualificare un'Imprenditoria Sociale innovativa.....	21
Valore economico e valore sociale .....	22
Situazione attuale a livello nazionale.....	23
<b>L'Impresa Sociale .....</b>	<b>25</b>
Contesto delle Imprese Sociali in Cile .....	25
Un caso particolare di Impresa Sociale: le B Corp .....	25
Elementi distintivi di un'Impresa Sociale .....	26
Creazione di valore in un'Impresa Sociale .....	27
I cinque fattori critici di redditività di un'Impresa Sociale .....	28

<b>Analisi delle Imprenditorie Sociali del Fondo SSAF-S 2015.....</b>	<b>30</b>
Fondo SSAF-S 2015: “ConstruIE+” PUCV .....	30
Criteri di valutazione .....	30
Descrizione degli 8 progetti incubati.....	31
Analisi strategica e matrice SWOT delle Imprenditorie Sociali.....	33
Strategia per Imprenditorie Sociali basata sull’analisi SWOT .....	34
<b>Sviluppo del modello dei fattori di successi nell’Imprenditoria Sociale.....</b>	<b>36</b>
Metodologia dell’investigazione .....	36
Misura del successo e del fallimento di un’Imprenditoria Sociale nella letteratura .....	36
Interviste in profondità agli imprenditori sociali .....	40
Modello pilota dei fattori di successo di un’Imprenditoria Sociale .....	42
Spiegazione del modello pilota .....	44
<b>Conclusioni .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>50</b>

## PREMESSA E SCOPO DEL LAVORO

Al giorno d'oggi, l'imprenditoria sociale non è ancora riuscita ad affermarsi come un'area di studio chiaramente definita, a causa delle innumerevoli sfaccettature che vengono attribuite a questo fenomeno, che complicano notevolmente la sua comprensione. Ciò è dovuto, in parte, al fatto che questo fenomeno può sorgere da un'ampia varietà di contesti e realtà dove interferiscono elementi tanto sociali come culturali e politici, e d'altra parte, in quanto il crescente interesse per questo tema ha fatto sì che sia stato e che continui ad essere analizzato sotto prospettive diverse, le quali non sono riuscite ad arrivare al raggiungimento di un consenso univoco.

Quindi, dato che non esiste un accordo in base al quale si possa marcare un confine sull'imprenditoria sociale, al tempo stesso non esiste una definizione universale che permetta a coloro i quali decidano di indagare su questo tema di avere una base chiara e definita per affrontare uno studio.

Pertanto, la mancanza di consenso su questo tema, ha reso difficile la comprensione dei fattori, tanto interni quanto esterni, che possano determinare il successo di un'imprenditoria sociale, poiché sorgono interroganti ancora non risolte in maniera obiettiva.

Alla luce di ciò, si è deciso di realizzare un'investigazione qualitativa, non generalizzabile, che permetta di determinare i fattori che incidono nel successo di un'imprenditoria sociale nella realtà Latinoamericana, e in particolare in Cile.

L'idea centrale dell'investigazione si basa nell'elaborazione di un modello pilota, che identifichi appunto i fattori chiave di successo di un'imprenditoria sociale in Cile e nel resto dell'America latina. In particolare, questo modello verrà realizzato attraverso il confronto tra la letteratura disponibile su questo tema e l'analisi di otto progetti che sono stati incubati nell'Incubatore Sociale "Gen-E" di Valparaíso (Cile) per il Fondo SSAF-S 2015, insieme ad un'intervista in profondità con gli otto imprenditori che guidano i rispettivi progetti.

Per sviluppare questa investigazione, in primo luogo ci si dedicherà alle definizioni e alle caratteristiche di innovazione sociale, imprenditoria sociale e impresa sociale.

In secondo luogo, si procederà a definire gli elementi distintivi di imprenditoria e impresa sociale, descrivendo il contesto attuale in Cile e facendo un confronto con l'imprenditoria e l'impresa tradizionale.

In seguito si descriveranno gli otto progetti incubati per il Fondo SSAF-S 2015 e si svilupperà una strategia per imprenditorie sociali basata sull'analisi SWOT.

Successivamente, come già menzionato in precedenza, si svilupperà un'investigazione qualitativa, o esplorativa, non generalizzabile, nella quale si elaborerà un modello pilota che indichi i fattori di successo di questo particolare tipo di imprenditoria in base ai dati riscontrati all'interno della letteratura, confrontati con i casi di imprenditoria sociale selezionati. Tale confronto permetterà di definire quali sono i fattori che realmente incidono sul successo di un'imprenditoria sociale e quali sono le variabili che consentono ad un'imprenditoria sociale di avere successo e di diventare un'impresa sociale profittevole e sostenibile in un'ottica a medio termine.

## INTRODUZIONE

Esiste una stretta relazione tra il livello di attività imprenditrice di un paese ed il livello di crescita economica; per questa ragione, un paese ha bisogno di più imprenditori capaci di creare, consolidare e sviluppare le sue proprie idee, perché questa è la base per la generazione del benessere sociale.

Risulta quindi necessario promuovere un'idea innovatrice con una visione intraprendente, in quanto è capace di generare un cambiamento sociale significativo, grazie alla realizzazione di progetti che permettono e garantiscono il benessere e lo sviluppo socioeconomico di un ampio gruppo di persone. L'obiettivo principale di un imprenditore sociale è generare valore sociale. È importante sottolineare che per generare ricchezza si ha bisogno di imprese, e per creare imprese si ha bisogno di imprenditori; ed è per questa ragione che uno Stato deve garantire un ambiente favorevole per lo sviluppo di imprenditori che possano generare appunto benessere sociale.

L'imprenditoria sociale è un fenomeno che nasce spontaneamente nel ventesimo secolo di fronte alla crescente necessità di responsabilità sociale delle imprese, la preoccupazione per l'ecosistema e la ricerca del bene comune. Questo tipo di imprenditoria si presenta a livello mondiale come un mezzo sostenibile per risolvere problematiche sociali in quanto si autofinanzia e si autogestisce, differenziandosi così dai programmi tradizionali, focalizzati per lo più nel trattare i sintomi piuttosto che le cause.

# QUADRO TEORICO E ATTORI COINVOLTI

## Definizioni generali

Il concetto generale di innovazione ed imprenditoria sociale può essere definito come un sistema organizzativo che fa uso di strategie imprenditoriali e commerciali per dare risposta a necessità sociali ed ambientali o per risolvere un problema sociale. Questo processo ha avuto un importante sviluppo negli ultimi anni a livello mondiale. Ed è in questo contesto che il Ministero dell'Economia si è proposto di promuovere ed incoraggiare lo sviluppo del campo dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale in Cile.

Risulta necessaria la costruzione di un quadro teorico che aiuti a capire ognuno dei concetti coi quali si lavora. In questo caso è doveroso definire che cosa si intende per innovazione sociale, imprenditoria sociale ed impresa sociale. Tutti questi concetti hanno il loro punto di incontro nella ricerca della creazione di valore per la società, interpretando questo come valore sociale, economico, culturale ed ambientale.

Attraverso l'analisi di vari autori, si può stabilire che non esiste consenso rispetto alle definizioni di questi concetti e, pertanto, non è possibile determinare una definizione che possa essere considerata universale. Tuttavia, mediante la revisione bibliografica, si possono identificare gli elementi chiave che sono parte integrante di ciò che si intende per innovazione sociale, imprenditoria sociale ed impresa sociale.

Quindi, le definizioni generali sono:

- *Innovazione Sociale*: generazione di valore per la società attraverso l'introduzione di un prodotto, servizio o processo innovativo che soddisfa una necessità sociale in modo migliore rispetto alle soluzioni esistenti, producendo un cambiamento favorevole nel sistema sociale. Inoltre, affinché un'innovazione sociale sia considerata di successo, deve avere durabilità nel tempo, un impatto scalabile, e promuovere e rafforzare la partecipazione della comunità nella quale si inserisce.
- *Imprenditoria Sociale*: processo od opportunità di creare valore per la società mediante la generazione di prodotti, servizi o nuove organizzazioni che provocano un cambiamento o impatto positivo nella comunità dove si inseriscono. È alimentata attraverso l'azione di un individuo, di un collettivo o di varie organizzazioni che si estendono in un contesto determinato.
- *Impresa Sociale*: organizzazione il cui fine principale e determinante nel processo decisionale è la creazione di valore per la società, a partire dalla commercializzazione di beni e servizi, con autonomia nella gestione e attraverso la combinazione di diversi meccanismi economici ed amministrativi che le permettano di raggiungere la sostenibilità economica.

Le definizioni di innovazione sociale ed imprenditoria sociale sembrano a prima vista molto simili, in quanto i due concetti perseguono lo stesso obiettivo, il benessere della società nel suo insieme.

Tuttavia, entrambi riflettono aspetti piuttosto differenti:

1. L'innovazione sociale si incarica di risolvere i problemi della società in generale, mentre l'imprenditoria sociale si incarica di risolvere i problemi che riguardano la società, ma dall'ottica delle attività commerciali.
2. I metodi di innovazione sociale per scoprire i processi, le strategie, le tattiche e le teorie del cambiamento hanno un impatto più duraturo nella società rispetto a quelli dell'imprenditoria sociale.
3. L'innovazione sociale può essere intesa come uno strumento dell'imprenditoria sociale.
4. L'imprenditoria sociale si riferisce alla persona o all'organizzazione, mentre l'innovazione sociale si riferisce al cambiamento in sé.
5. L'innovazione sociale differisce dall'imprenditoria sociale nel processo, ma non nel risultato che, come abbiamo visto, è il benessere della società nel suo insieme.
6. Il tipo di valore sociale generato nell'imprenditoria sociale si riferisce principalmente a miglioramenti tangibili (prodotti e servizi volti a migliorare il benessere sociale), mentre l'innovazione sociale pone una maggior enfasi negli aspetti intangibile (cambiamenti di comportamento, atteggiamenti, percezioni, etc.).

Per quanto riguarda l'impresa sociale, va sottolineato che questa include svariati modelli di organizzazione che sono esistiti per molti anni, come le istituzioni pubbliche, le imprese private e le organizzazioni senza fini di lucro (fondazioni, associazioni civili, organizzazioni non governative od organizzazioni della società civile).

Questi modelli di organizzazione esistono da molti anni, e con i loro differenti modelli di lavoro hanno soddisfatto, di forma distinta, le necessità e le problematiche sociali esistenti; tuttavia, ciò non è stato sufficiente per risolvere le grandi sfide alle quali oggi il mondo deve far fronte. Con l'obiettivo di trovare un nuovo modo di rispondere a queste esigenze e per migliorare la vita delle persone più vulnerabili, è nato il concetto di impresa sociale, che mescola caratteristiche tanto delle imprese tradizionali quanto delle organizzazioni della società civile.

## **Imprenditoria Tradizionale vs Imprenditoria Sociale**

L'imprenditoria tradizionale, o classica, e l'imprenditoria sociale hanno vari elementi in comune. Tali elementi sono l'opportunità, l'innovazione, il rischio, la proattività e la creazione di valore. Date queste similitudini, molti autori si sono chiesti se è realmente necessario un campo di studio differente per l'imprenditoria sociale.

Tuttavia, la proposta di valore cercata dall'imprenditoria classica è diversa dall'imprenditoria sociale, essendo altri gli elementi da considerare nel momento in cui si paragonano i due fenomeni.

Nel momento di analizzare le differenze tra l'imprenditoria classica e sociale, si è considerata una differenziazione tanto dal punto di vista del fine perseguito quanto dal punto di vista delle caratteristiche dell'attività imprenditoriale.

Dal punto di vista delle caratteristiche dell'attività imprenditoriale, l'imprenditoria sociale si differenzia da quella tradizionale in base a quattro variabili. (Austin *et al.*, 2006)

In primo luogo, si analizzano le differenze in base alle carenze di mercato, in quanto le organizzazioni sociali nascono propriamente con lo scopo di sopperire a queste insufficienze di mercato, offrendo così un'opportunità all'imprenditoria sociale.

In secondo luogo, si valuta l'obiettivo ricercato, tanto dagli imprenditori classici quanto da quelli sociali, dato che è la creazione di valore sociale il principale obiettivo di questi ultimi mentre è il rendimento il proposito principale dei primi. (Moore, 2000; Sullivan *et al.*, 2003)

Posteriormente, si esaminano le differenze che riguardano la mobilitazione delle risorse, le quali possono creare, nell'imprenditoria sociale, problemi di finanziamento o di accessibilità alle risorse pubbliche o filantropiche.

Infine, si analizza la differenza in quanto alla misurazione del rendimento, essendo questo molto complicato nell'imprenditoria sociale a causa della complessità della quantificazione, alla multifattorialità delle cause e alle differenti percezioni dell'impatto creato.

Per quanto riguarda l'obiettivo perseguito, gli imprenditori sociali sono una "specie" all'interno degli imprenditori in generale; sono sì imprenditori, ma con una missione sociale. Questi hanno un proposito sociale esplicito e centrale, l'impatto sociale, definito come il cambiamento effettuato nella società dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti (Polcuch, 2000), che è il traguardo principale, a differenza della creazione di ricchezza, che è solamente considerato un mezzo per raggiungere il fine.

Va sottolineato inoltre, che l'imprenditoria sociale condivide con quella tradizionale le caratteristiche di opportunità, innovazione e proattività mentre la differenza è dovuta alla proposta di valore in sé; nell'imprenditoria tradizionale la proposta di valore è finanziaria (ciò che la gente può pagare) mentre nell'imprenditoria sociale la proposta è sociale (maggiore attenzione alle persone svantaggiate).

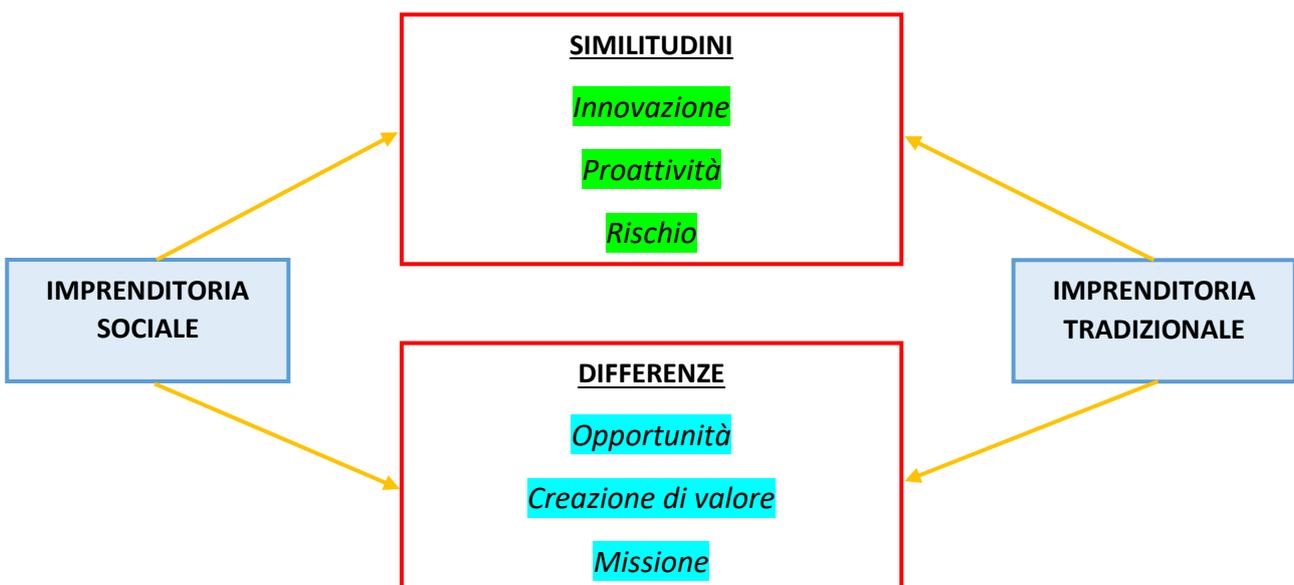


Figura 1: similitudini e differenze tra imprenditoria sociale e tradizionale

In conclusione, va segnalato che, frequentemente, il termine imprenditoria sociale, è confuso con terminologie come l'azione sociale, il volontariato, la carità o l'attivismo sociale, associandolo quindi a qualunque persona che realizza atti filantropici.

Nell'azione sociale, le persone compromesse con lo sviluppo umano, che percepiscono una situazione di squilibrio sociale stabile, tentano di apportare miglioramenti attraverso un'azione diretta. L'impatto generato da questa azione rimane limitato al gruppo di interesse, così come la capacità dell'organizzazione nell'ottenimento delle risorse necessarie, che possono essere proprie o concesse da terzi.

Nel caso dell'attivismo sociale, la motivazione continua ad essere l'identificazione di uno squilibrio stabile ma, in questo caso, l'attivista sociale realizza un'azione indiretta, influenzando altri per modificare questa determinata situazione. Gli attivisti sociali cercano quindi di avere influenza sulle decisioni prese dai governi, dalle organizzazioni non governative, dai consumatori e dai lavoratori.

La differenza fondamentale dell'imprenditoria sociale consiste nella sua ragion d'essere: generazione di un valore sociale "sostenibile". Questo si ottiene attraverso un'azione diretta che permette la modificazione di uno squilibrio sociale in maniera permanente.

## **Definizioni principali di Impresa Sociale**

Come è già stato menzionato in precedenza, non esiste un consenso tra gli autori delle diverse correnti al momento di definire ciò che è un'impresa sociale; per questo motivo è necessario realizzare un'analisi delle differenze e similitudini di ogni definizione, che ci permetta in questo modo di derivare un termine comune che sarà così trattato in tutto lo sviluppo del presente studio.

### **a) Corrente statunitense**

La definizione che segue è quella che rappresenta in maniera più integra il concetto di impresa sociale che si è andato sviluppando negli Stati Uniti negli ultimi anni. L'autrice Kim Alter ha studiato in maniera pratica la necessità di diverse organizzazioni senza fini di lucro di ottenere finanziamenti, dato che le fonti di entrata tradizionali, come le donazioni, non permettono la viabilità e la sostenibilità di quest'ultime, mettendone a rischio la sopravvivenza:

“Un'impresa sociale è una qualunque iniziativa di commercio, creata con un proposito sociale, con lo scopo di mitigare o ridurre un problema sociale o un fallimento di mercato, generando valore sociale e operando con criteri di disciplina finanziaria e di innovazione del prodotto.”  
(Alter, 2007)

### **b) Corrente europea**

Sebbene in Europa si cominciò a capire la necessità dell'esistenza di organizzazioni che potessero essere responsabili nel combattere i problematici risultati delle economie capitaliste, le differenze con la corrente statunitense sono relazionate per lo più alla riproduzione del capitale sociale e alla necessità di servire la comunità; negli aspetti organizzativi accettano la generazione di valore sociale attraverso le attività finanziarie, commerciali e di innovazione.

La definizione che si considera come rappresentativa di questa corrente è quella che fu data da Jacques Defourny e Marthe Nyssens, i quali hanno influito nello studio delle imprese sociali nelle accademie di tutta l'Europa, manifestando il vincolo che hanno queste organizzazioni con il progresso economico e sociale di uno Stato. La definizione è la seguente:

“Organizzazioni con un'esplicita motivazione nel produrre un beneficio alla comunità, senza fini di lucro, autonome e con rischi economici. Le dimensioni economiche delle imprese sociali sono: producono e vendono beni e servizi con un alto livello di autonomia, di rischio economico e con un minimo livello di lavoro remunerato. Le sue dimensioni sociali sono legate a un chiaro obiettivo nel beneficiare alla comunità; un membro è sinonimo di un voto, con la partecipazione di vari stakeholders che hanno limitazioni rispetto alla distribuzione degli utili.” (Defourny, Nyssens, 2006)

### c) Corrente latinoamericana

Nella letteratura latinoamericana, ed in particolare in Brasile, si riformula il concetto di impresa sociale o impresa solidale come un'organizzazione autogestita dove esiste comproprietà e democratizzazione nel processo decisionale tra tutti i membri partecipanti; ciò nasce dalla prospettiva dell'economia solidale (Singer, 2000). In relazione a questo, si sottolinea che non esiste la necessità di negare i meccanismi commerciali, ovvero il concetto di libera commercializzazione, ma è necessario sostenersi attraverso una rete sociale di scambi solidali tra gli imprenditori, con l'obiettivo di incentivare un cambiamento sociale che permetta la sostenibilità e la viabilità di un'organizzazione che opera sotto questa logica. (Guerra, 2004)

Alla luce di quanto detto, non esiste una definizione esplicita di quello che è un'impresa sociale tuttavia, si intende questa come un riflesso delle organizzazioni cooperative che rispecchiano la democratizzazione, la comproprietà e l'autogestione, dato che all'interno delle loro attività collaborative perseguono un'utilità che permetta di essere un beneficio diretto per tutti i membri collaboratori.

D'altra parte, in questa ricerca nel trovare una definizione che riesca a rappresentare l'idea che c'è dietro un'impresa sociale, il Cile non si trova assente; infatti, autori come Juan Pablo Larenas (2014) e alcuni membri della Scuola di Amministrazione della Pontificia Universidad Católica (2012), hanno postulato diverse visioni sul come si interpreta e come ha progredito l'impresa sociale in Cile.

Il primo autore focalizza il suo studio nel capitale sociale, come obiettivo di ricerca di queste nuove dinamiche organizzative, in modo da generare una nuova economia che potenzi il commercio equo e la preferenza dei consumatori per quei beni e servizi offerti per questo tipo di organizzazioni. L'altro insieme di autori, invece, risalta l'importanza delle capacità che devono avere queste imprese per riuscire a raggiungere obiettivi sociali, economici ed ambientali, cercando strategie che permettano di mobilitare risorse miste, in modo da raggiungere l'autosostenibilità. Ciò si materializza nella definizione di impresa sociale data nel capitolo anteriore, che rappresenta quindi l'aspetto che verrà preso in considerazione in questo studio, ovvero un'organizzazione ibrida che cerca cambiamenti sociali.

## Matrice di differenze tra Impresa Sociale e Impresa con Scopo di Lucro

È molto importante per gli imprenditori sociali e le persone interessate al tema, che sia per interesse personale o professionale, capire le differenze tra un'impresa sociale ed un'impresa privata; per questo, si presenta una tabella con le varie differenze.

<b>IMPRESA SOCIALE</b>	<b>IMPRESA CON SCOPO DI LUCRO</b>
Non ha scopo di lucro; ha obiettivi sociali o interessi sociali.	L'obiettivo principale di queste imprese è il fattore economico, ovvero massimizzare l'interesse dei propri membri (soci, azionisti, etc.).
Ha una missione orientata al beneficio pubblico.	Ha una missione orientata al guadagno personale.
La percentuale di imposte che pagano è minore.	Devono pagare imposte.
All'interno dell'organizzazione vi sono membri volontari.	Gli impiegati non sono volontari.
I ricavi, o surplus, sono destinati al compimento o al reinvestimento degli obiettivi di interesse sociale.	I ricavi, o utilità, sono destinati alla ripartizione tra i soci o gli azionisti.
Obiettivo sociale, sostegno e sviluppo del bene comune.	Identità giuridica che ha come obiettivo congiunto la produzione di utilità.

*Tabella 1: differenze tra Impresa Sociale e Impresa con Scopo di Lucro*

In conclusione, un'impresa sociale è un'organizzazione che cerca di apportare un beneficio alla società; la sua caratteristica distintiva è la capacità di progettare soluzioni innovative e dinamiche per risolvere problemi di disoccupazione ed esclusione sociale, contribuendo così ad uno sviluppo economico che rinforzi la coesione sociale.

E' fondamentale inoltre il coordinamento economico, politico, sociale, tecnologico e cooperativo, per fare avere più potere nell'accesso ai mercati, per fortificare la propria posizione nelle catene produttive, per essere più competitivi ed efficienti nei cluster locali e regionali, per guadagnare nuovi spazi nella costruzione dell'economia sociale, per rendere reale l'interesse al cooperativismo universale e per generare il benessere ed il progresso dei paesi attraverso l'aiuto reciproco, la partecipazione economica, l'equità sociale e l'autogestione delle varie imprese associative.

## Differenze concettuali tra Imprenditoria Sociale e Impresa Sociale

Focalizzandosi sulla differenza tra imprenditoria sociale ed impresa sociale, in maniera intuitiva va sottolineato che, mentre il termine imprenditoria può fare riferimento ad un insieme di iniziative, organizzazioni e concetti più o meno ampi, il termine impresa si riferisce ad un modello concreto di organizzazione, produttiva o di servizi, basata su alcuni principi operativi e di efficienza economica.

Unendo all'analisi il termine "sociale", l'imprenditoria può associarsi all'azione ed effetto sociale condotta da diversi modelli di organizzazione come le fondazioni, le associazioni, le cooperative, le ONG, le imprese pubbliche e private. Invece, unendo il termine sociale all'impresa si fa riferimento ad un tipo specifico di organizzazione produttiva, con una personalità giuridica definita per la sua indipendenza economica ed operativa, capace di generare risorse proprie attraverso un'attività commerciale sostenibile, con l'obiettivo di risolvere un determinato problema o carenza della società, generando così un valore sociale indiscutibile. Nell'impresa sociale non si realizza la distribuzione di dividendi, bensì il reinvestimento dei benefici ottenuti.

In base all'analisi concettuale realizzata, si può quindi affermare che l'imprenditoria sociale si colloca in mezzo all'imprenditoria commerciale, che ha come obiettivo la creazione di valore economico, e all'imprenditoria filantropica, il cui obiettivo è la creazione di valore sociale attraverso donativi, senza quindi riscuotere al suo pubblico destinatario.

Tuttavia, benché la sua missione centrale sia creare valore sociale, deve cercare anche di creare valore economico. I suoi clienti ed il suo pubblico destinatario si dividono tra quelli che pagano il prezzo di mercato, quelli che pagano un prezzo sovvenzionato e quelli che non pagano; il suo capitale proviene da una combinazione tra donativi e capitale finanziario; la sua forza lavoro è costituita da volontari ed impiegati con stipendi di mercato o inferiori ai valori di mercato, ed i loro fornitori riscuotono con prezzi di mercato, o attraverso sconti speciali o donazioni. (Dees, Anderson, 2006)

Vi è un elemento comune a tutte le definizioni di imprenditoria sociale: "il compromesso nel risolvere problematiche sociali, con metodi imprenditoriali, generando risultati tangibili, senza dar importanza alla performance, alla forma giuridica scelta, o all'agire nel settore non lucrativo, nel pubblico o nel privato." (De Pablo, 2006)

Pertanto, all'interno della categoria imprenditoria sociale può trovarsi un insieme piuttosto ampio di istituzioni e forme giuridiche differenti che combaciano nell'aver una missione centrata nella generazione di valore sociale. Queste organizzazioni possono essere imprese private, imprese pubbliche o entità senza scopo di lucro.

Invece, per quanto riguarda l'impresa sociale, si può affermare che è quell'impresa il cui obiettivo primario è ottenere un impatto sociale più che generare beneficio per i suoi proprietari, operando nel mercato attraverso la produzione di beni e servizi innovativi, utilizzando le sue eccedenze per raggiungere questi obiettivi sociali ed essendo gestita di un modo responsabile e trasparente, coinvolgendo i lavoratori, i clienti e i propri gruppi di interesse.

Inoltre, le imprese sociali sono organizzazioni con un obiettivo esplicito, il beneficio verso la comunità, create da un gruppo di cittadini e nelle quali l'interesse degli investitori è soggetto a determinati limiti.

Si tratta quindi di un modello alternativo di impresa orientato al beneficio sociale (o valore sociale), e alla promozione dello sviluppo umano. La tradizione europea continentale situa l'impresa sociale in un'intersezione tra le politiche pubbliche e la società civile per sottolineare appunto l'ibridazione delle risorse che di cui fa uso: ricavi generati della vendita dei propri beni o servizi, sussidi pubblici e donazioni private.

Secondo il professor Yunus, con impresa sociale si intende un'unità produttiva autosostenibile, il cui obiettivo è l'ottimizzazione dei benefici sociali attraverso la realizzazione di un'attività orientata a migliorare le condizioni di vita e a facilitare lo sviluppo economico ed umano di gruppi sfavoriti.

Secondo Yunus (2013), "un'impresa sociale è una compagnia non orientata alla distribuzione di dividendi, ma dedicata totalmente alla risoluzione di un problema sociale o ambientale determinato. Gli azionisti possono recuperare il loro investimento, trascorso un certo tempo, ma non più che quello. La totalità dei benefici si reinvestirà nell'imprenditoria per aumentare la sua portata o migliorare i suoi prodotti o servizi."

Il consiglio di amministrazione e gli impiegati dell'imprenditoria sociale concentrano tutte le loro energie nel risolvere il problema individuato, ed il successo e l'impatto della compagnia si misurano nel come questo problema viene risolto. La redditività è utilizzata per coprire i costi e per crescere, non per soddisfare il desiderio di profitto degli investitori.

## **Attori coinvolti nell'ecosistema**

### Istituzioni governative a livello nazionale

Lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale non è un processo che dipende solamente da un attore o da un'istituzione in maniera isolata. Piuttosto, è un processo nel quale è presente una rete di distinti attori che giocano distinti ruoli e che favoriscono il successo, o il fallimento, di ogni imprenditoria o innovazione. Per questa ragione, è necessario comprendere il contesto sociale nel quale emerge e si sviluppa l'innovazione e l'imprenditoria sociale, da una prospettiva sistemica ed eco sistemica, nella quale le relazioni tra i vari attori, forniscono le chiavi per comprendere le dinamiche e il fine di questo sistema.

In Cile, il tema dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale è intrapreso tangenzialmente da diversi organismi. Non esiste trasversalità nel maneggio di quest'area, in quanto è un settore nascente e non esiste una piena coscienza e comprensione del fenomeno. In questo contesto, lo Stato ha provato a soddisfare le esigenze dell'ecosistema da differenti angolazioni e attraverso vari Ministeri coinvolti.

Di seguito, si presenta una breve descrizione delle principali istituzioni di governo che compiono un ruolo specifico nello sviluppo e nel sostegno dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale in Cile.

In primo luogo, abbiamo il Ministero dell'Economia, la cui missione è "promuovere la modernizzazione e la competitività della struttura produttiva del paese, l'iniziativa privata, il buon funzionamento dei mercati finanziari, lo sviluppo dell'innovazione ed il consolidamento dell'inserimento internazionale dell'economia del paese al fine di raggiungere una crescita sostenuta e sostenibile."

Attualmente, il Ministero dell'Economia ha svolto un ruolo fondamentale nello sviluppo di enti predisposti a creare una base adatta per lo sviluppo e per il soddisfacimento delle necessità del settore, soprattutto attraverso CORFO e SERCOTEC, due organismi che dipendono appunto da esso.

CORFO, la Corporazione di Sostegno alla Produzione, ha promosso lo sviluppo industriale e tecnologico del Paese fin dalla sua creazione nel 1939. La sua missione è "sostenere l'imprenditoria e l'innovazione per migliorare la produttività del Cile, e raggiungere posizioni di leadership mondiale in materia di competitività". Dal 2012, CORFO, insieme al Governo Regionale, sta sviluppando un programma di appoggio all'innovazione sociale nelle distinte regioni dal paese. Il proposito di CORFO non è solamente quello di sviluppare beni o servizi, ma soprattutto provocare un cambiamento per l'ambiente e per la comunità nel suo insieme, generando più spazi ed opportunità, in modo che si possa congiungere l'innovazione sociale e l'economia creativa.

SERCOTEC, il Servizio di Cooperazione Tecnica, così come CORFO, offre programmi innovativi destinati agli ambiti di coordinazione, reti, formazione, incubazione, strutture di appoggio e consolidamento.

Un altro agente pubblico che compie un ruolo rilevante nello sviluppo dell'imprenditoria e dell'innovazione sociale in Cile è l'ex Ministero della Pianificazione, recentemente denominato Ministero dello Sviluppo Sociale. A partire dal 2011, le competenze di questo Ministero si sono ampliate al punto da essere considerato il coordinatore di tutte le politiche sociali del paese, in quanto la sua missione è "promuovere lo sviluppo del paese con integrazione e protezione sociale delle persone, fornendo azioni di connessione tra le autorità politiche, gli organi dello Stato e la società civile."

FOSIS, il suo Fondo di Solidarietà e d'Investimento Sociale, è un'istituzione che si concentra nell'appoggiare le persone in situazione di povertà o di vulnerabilità sociale che cercano di migliorare la propria condizione di vita. Il pubblico di FOSIS sono quindi le persone più vulnerabili e con minor accesso a finanziamenti ed opportunità, misurati in base a criteri come le risorse economiche, le necessità della famiglia ed i rischi che affronta.

Un altro Ministero che compie un ruolo chiave nell'imprenditoria e nell'innovazione sociale è il Ministero della Segreteria Generale di Governo, il quale opera attraverso il DOS, la Divisione delle Organizzazioni Sociali, la cui missione è "migliorare il legame e la comunicazione tra il Governo e le organizzazioni sociali, migliorare la conoscenza e la comprensione della cittadinanza rispetto ai piani e ai programmi governativi in modo da stimolare l'integrazione sociale e sviluppare programmi che incoraggino la partecipazione cittadina."

Infine, vanno menzionati alcuni altri attori governativi che nonostante non compiano un ruolo primario in questo settore, sono comunque importanti nell'ecosistema generale. Queste istituzioni sono il Ministero dell'Educazione, il Ministero del Medio Ambiente e infine il Ministero dell'Interno e della Sicurezza Pubblica.

In questa analisi si prenderà in considerazione solamente il Ministero dell'Economia con la sua istituzione principale, CORFO, in quanto è l'unica che opera a livello regionale.

### Istituzioni a livello regionale: Valparaíso e la V Regione

#### *Accademie*

L'università è probabilmente la principale istituzione di creazione e sviluppo di conoscenza nella storia, in particolare nel mondo contemporaneo. Dato che, nelle economie sociali ed in quelle

ancora in via di sviluppo, l'università si è trasformata nel motore chiave della crescita economica, c'è da sperare che queste istituzioni si trasformino in attori chiave per il futuro dell'economia e per la ricerca di una soluzione ai problemi sociali.

Negli ultimi anni, c'è una connessione molto forte tra le problematiche sociali e le università. In Cile si contano svariate iniziative con il fine di promuovere l'innovazione e l'imprenditoria sociale tra gli studenti, in particolare nelle facoltà di ingegneria, per sviluppare idee applicabili alla realtà.

La regione di Valparaíso per esempio, può contare su diverse università coinvolte tanto nell'imprenditoria tradizionale quanto nell'imprenditoria sociale. In particolare, queste università dispongono di diverse entità ed organizzazioni, come gli incubatori, che guidano gli sforzi regionali nel fare dell'imprenditoria e dell'innovazione il motore con il quale la regione ed il paese possano sviluppare le loro potenzialità per raggiungere una crescita basata nello sfruttamento dell'innovazione, della scienza, della tecnologia e dell'intelligenza collettiva.



*Figura 2: accademie nella regione di Valparaíso*

### *Organismi di appoggio*

Iniziare un'imprenditoria richiede non solo fondi, ma molte volte dipende da una buona consulenza e sicuramente da un'importante rete di contatti. Quindi, nonostante siano molti i requisiti, esiste una serie di organismi che possono guidare e appoggiare una nuova attività.

L'obiettivo di queste istituzioni è, da un lato, evitare che gli imprenditori non abbiano impulsi nel materializzare le loro idee e, dall'altro lato, evitare che le loro imprese falliscano nelle fasi iniziali.

I rappresentanti delle istituzioni pubbliche e private considerano che:

- È importante sostenere i giovani con spirito imprenditoriale non solo nei centri di formazione superiore, ma in tutti i livelli educativi incominciando dall'istruzione iniziale.
- In generale gli imprenditori "non escono" dalle università; per questo motivo è essenziale sviluppare lo spirito imprenditoriale tra i docenti, per poi lavorare e trasmettere questo spirito agli studenti.
- Le istituzioni educative hanno la responsabilità di fortificare le capacità imprenditoriali negli studenti, ampliando la visione sul loro progetto di vita.

Nella regione di Valparaíso esistono diverse entità tanto pubbliche quanto private che riconoscono l'importanza dell'imprenditoria, tuttavia richiama l'attenzione il fatto che molte volte le azioni che vengono realizzate tra le une e le altre non siano collegate e unite con il fine di raggiungere gli obiettivi comuni.



Figura 3: organismi di appoggio pubblico

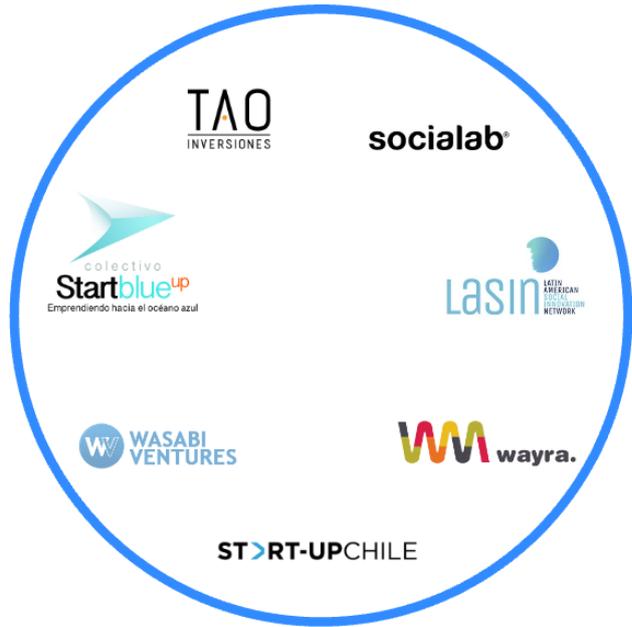


Figura 4: organismi di appoggio privato

### Imprenditori

Il termine imprenditore è diventato, negli ultimi anni, notevolmente attrattivo per molte persone ed è considerato come un obiettivo nel loro sviluppo personale. Tuttavia, esistono diversi tipi di imprenditori. Non è infatti lo stesso essere un imprenditore sociale, un imprenditore tecnologico o un imprenditore in generale, che cerca unicamente di massimizzare il proprio ritorno finanziario a breve termine.

Per questa ragione, esistono distinte entità alle quali un imprenditore può avvicinarsi in base alla tipologia della sua imprenditoria.

La regione di Valparaíso può contare su differenti istituzioni, soprattutto incubatori, che possono aiutare l'imprenditore nel processo di sviluppo del suo progetto.

Le principali sono:

- Chrysalis: incubatore aziendale della Pontificia Universidad Católica di Valparaíso; è considerata come una delle organizzazioni più attive nel finanziamento e nell'appoggio ad imprenditori dinamici di alto impatto in fasi iniziali.
- Gen-E: incubatore sociale della Pontificia Universidad Católica di Valparaíso; fornisce una rete di appoggio e consulenza a quelle persone in situazioni di vulnerabilità nella regione di Valparaíso ed inoltre, a coloro i quali stanno sviluppando modelli di innovazione che permettano di risolvere problematiche di interesse pubblico e generare valore sociale.
- Instituto Internacional para la Innovación Empresarial (3IE): incubatore dell'università Federico Santa María; promuove l'imprenditoria e l'innovazione attraverso programmi per imprenditori e compagnie che cercano di rivoluzionare l'industria tecnologica.
- iF Valparaíso 3IE: spazio stimolante che riunisce in un ecosistema diverse persone, talentuose e creative, affiancandole alle università, agli imprenditori ed alle imprese.
- Housenovo: ecosistema di imprenditori con la convinzione che attraverso il lavoro comune si generino imprese di alto impatto sociale, umano ed economico.

# L'IMPREDITORIA SOCIALE

## L'importanza dell'Imprenditoria

(Coragio, 2013) Afferma che:

“L'imprenditoria, al giorno d'oggi, ha assunto una gran importanza per la necessità di molte persone di raggiungere un'indipendenza ed una stabilità economica. Gli alti livelli di disoccupazione e la bassa qualità dei posti di lavoro esistenti, hanno creato nelle persone la necessità di generare risorse proprie, di iniziare i propri business e passare dall'essere impiegati all'essere datori di lavoro.

Tutto ciò è possibile solamente se si ha uno spirito intraprendente. È necessaria infatti una gran determinazione nel rinunciare alla "stabilità" economica che offre un impiego, ed avventurarsi come imprenditore, ancor di più se si tiene in considerazione che un imprenditore non ha la certezza di avere un salario mensile assicurato o un'entrata minima che gli permetta di sopravvivere.

In molti Stati, e soprattutto in America Latina, per molti lavoratori, l'unica opzione per ottenere un reddito decente, è mediante lo sviluppo di un progetto proprio.

I governi hanno capito perfettamente l'importanza dell'imprenditoria, al punto che, hanno istituito diversi programmi di appoggio agli imprenditori, per aiutarli nel loro proposito di creare una propria unità produttiva.”

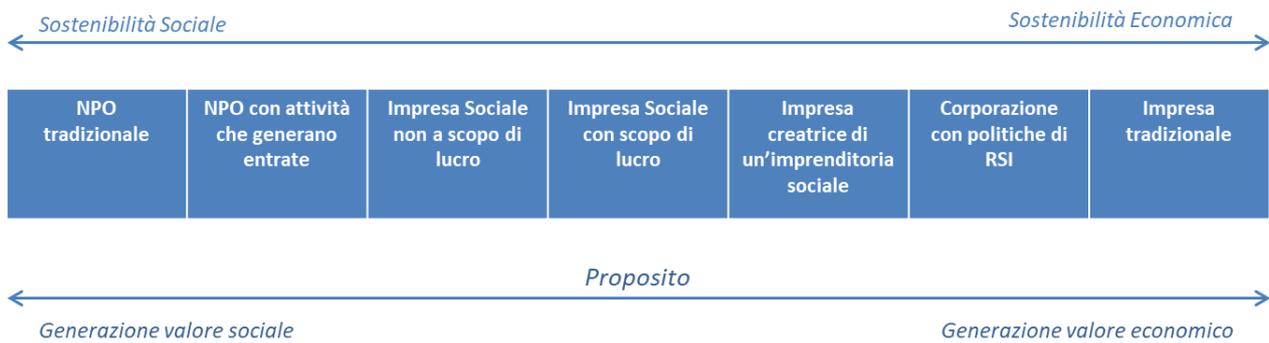
## Classificazione delle Imprenditorie Sociali

Si considera l'esistenza di 4 tipi d'imprenditoria sociale, classificati secondo il tipo di organizzazione e la fonte di finanziamento utilizzata.

- Imprenditoria sociale formalizzata in un'organizzazione non a scopo di lucro, o no profit (NPO), la quale utilizza un meccanismo di finanziamento indiretto, basato su donazioni, risorse pubbliche o attraverso risorse esterne all'imprenditoria sociale.
- Imprenditoria sociale formalizzata in un'impresa sociale, la quale utilizza meccanismi di finanziamento diretto. Tuttavia, questo finanziamento non include la commercializzazione della soluzione al problema sociale, ma utilizza il conflitto per la generazione delle risorse, le quali aiutano direttamente i beneficiari.
- Imprenditoria sociale formalizzata in un'impresa sociale che utilizza un meccanismo di finanziamento diretto, principalmente la commercializzazione del problema sociale.
- Imprenditoria sociale generata in un'impresa con scopo di lucro.

Va segnalato che nelle attività di un'imprenditoria sociale generata in un'impresa con scopo di lucro, si escludono le donazioni realizzate dalle imprese alle ONG o alle Fondazioni.

Inoltre, questa classificazione può essere ampliata nel seguente modo:

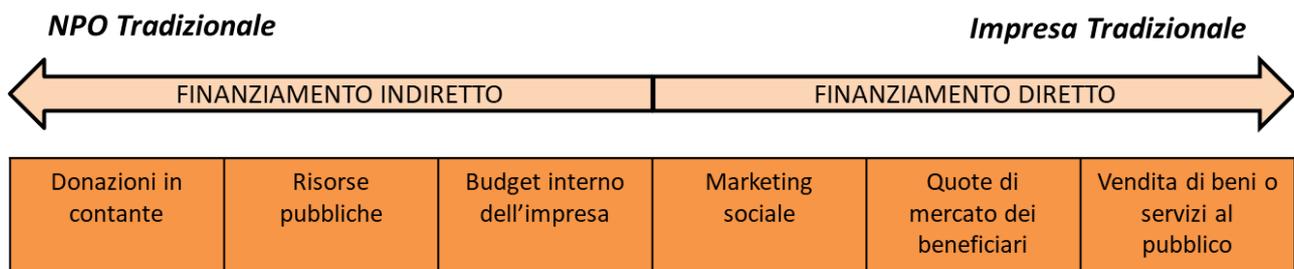


**Figura 5: classificazione delle imprenditorie sociali**

L'autosostenibilità di un'imprenditoria sociale può essere raggiunta attraverso l'utilizzo di diverse fonti di finanziamento; tuttavia, per far in modo che venga considerata un'attività vera e propria, la fonte di finanziamento deve provenire dalla vendita di beni o servizi. A sua volta, affinché venga ritenuta un'imprenditoria sociale, l'obiettivo principale deve comunque essere la generazione di valore sociale.

Pertanto, affinché un'impresa venga considerata un'imprenditoria sociale, è necessario che la vendita di beni o servizi implichi direttamente la generazione di valore sociale; ciò comporta che la soluzione ad un conflitto sociale venga giudicata come un'opportunità di business.

I tipi di finanziamento per un'imprenditoria sociale si distribuiscono nella seguente maniera:



**Figura 6: tipi di finanziamento**

## Caratteristiche di un imprenditore sociale

Secondo la rivista *Emprendimiento y Gestión* (2014), ci sono 5 caratteristiche importanti che definiscono gli imprenditori sociali:

1. *Innovativi*: gli imprenditori sociali si trovano frequentemente a domandarsi come sarebbe la società se le cose venissero realizzate in modo diverso. Questa curiosità nutre la loro innovazione aiutandoli ad immaginare e creare soluzioni non convenzionali. È importante notare che l'innovazione non è solamente creare qualcosa da zero, ma include anche implementare cambiamenti ai prodotti o ai servizi già esistenti per far sì che siano più efficaci.
2. *Ingegnosi*: gli imprenditori sociali non si fermano davanti alla mancanza di risorse, ma trovano il modo di ottenerle attraverso connessioni, investigazioni, cooperazioni, ecc. La motivazione che hanno nel raggiungere le loro mete, permette loro di trovare una via per intraprendere i loro progetti.
3. *Socialmente responsabili*: gli imprenditori sociali sono motivati dall'impegno e dalla passione per risolvere un problema sociale. Questa è la spinta che dà loro la determinazione necessaria per superare le sfide in cui si imbattono.
4. *Concentrati sul loro obiettivo*: molti imprenditori sociali, quando partono con i loro progetti, sono considerati dei pazzi, in quanto disposti a portare avanti un progetto fuori dagli schemi.
5. *Indipendenti*: gli imprenditori sociali sono dei leader, prendono l'iniziativa, non si tirano indietro di fronte ai problemi; incominciano i loro progetti ancor prima di avere tutte le risposte poiché sanno che fare è il miglior modo per imparare.

## Criteri per qualificare un'Imprenditoria Sociale innovativa

A partire dalla bibliografia esistente, si evidenziano i criteri che ogni imprenditoria sociale deve soddisfare:

- La sua attività principale deve avere un obiettivo sociale, deve cioè risolvere una problematica sociale o necessità fondamentale per un gruppo di persone in situazione di vulnerabilità, per esempio nelle questioni di salute, lavoro, educazione, benessere, relazioni sociali ed economia domestica;
- I suoi prodotti o servizi devono essere originali e creativi;
- Deve presentare un modello di sostenibilità economica e sociale che le permette una permanenza a lungo termine;
- Deve avere un team stimolato che porti avanti il progetto;
- Deve essere potenzialmente replicabile, avere cioè il potenziale per essere applicato ad altri contesti particolari.
- Deve riuscire a coinvolgere diversi attori sociali, come la comunità che soffre il problema (a volte sono loro stessi che portano avanti il progetto), gli attori della società civile, il mondo imprenditoriale e le organizzazioni connesse all'ecosistema dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale.

In questo modo, si considera che gli imprenditori sociali innovatori devono produrre due tipi di impatto: l'impatto sociale che è il fine ultimo del loro progetto, e l'impatto economico interno, inteso come la sostenibilità economica in modo che il progetto perduri nel tempo.

Per poter garantire l'ottenimento di questi due obiettivi, bisogna quindi contare su un piano di valutazione sociale dei risultati e su un modello che permetta di generare ricavi sostenibili nel tempo.

## **Valore economico e valore sociale**

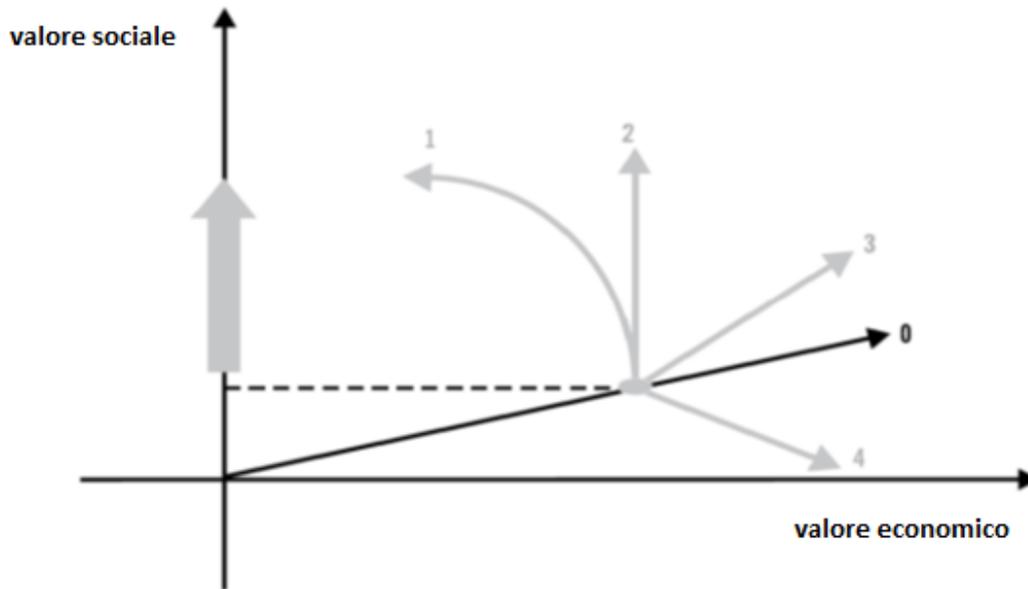
Nel caso di un'imprenditoria sociale, la generazione di valore economico si incentra sulla sostenibilità finanziaria, la quale varia in base alle necessità di finanziamento e modello di business. I meccanismi di finanziamento avvengono secondo diverse forme. Tra questi, abbiamo il recupero dei costi del servizio sociale, la diversificazione delle sovvenzioni per le rendite da lavoro, l'autofinanziamento e la creazione di programmi con scopo di lucro per finanziare le operazioni dell'organizzazione.

Invece, la generazione di valore sociale consiste nella ricerca del progresso sociale, mediante la rimozione di barriere che ostacolano l'inserimento, l'aiuto a coloro che sono temporaneamente in condizioni sfavorevoli e la mitigazione degli effetti secondari indesiderati prodotti dall'attività economica.

Nello studio "Imprenditorie sociali nei settori strategici di sviluppo", si stabilisce una relazione tra la creazione di valore sociale e la creazione di valore economico per un'impresa, dettagliando come le attività imprenditoriali abbiano una componente tanto economica quanto sociale; queste, tra le altre cose, generano occupazione, avanzamenti tecnologici, sviluppo di infrastrutture, pagamento di imposte e fornitura di beni o servizi.

Questa relazione viene dettagliata nella seguente illustrazione, essendo:

0. Generazione di valore economico e valore sociale essenziale.
1. Diminuzione del valore economico per generare maggior valore sociale (esempio: attività di azione sociale).
2. Generazione di maggior valore sociale senza aumentare né diminuire il valore economico (esempio: prestito di infrastrutture).
3. Aumento del valore sociale e del valore economico (esempio: investimenti sociali allineati con il business dell'impresa).
4. Aumento del valore economico diminuendo il valore sociale (esempio: attività industriali che contaminano l'atmosfera).



*Figura 7: grafico variazione valore sociale e valore economico*

Quelle imprese che generano valore sociale, in aggiunta a quello derivante della propria attività economica, sono considerate come imprese socialmente responsabili, tuttavia il loro obiettivo principale continua a essere la massimizzazione dei benefici dei propri azionisti. Invece, in un'impresa sociale, lo scopo principale è la generazione di valore sociale, con l'obiettivo di aiutare quegli utenti che, per distinti motivi, sarebbero rimasti fuori dal loro ambito.

### **Situazione attuale a livello nazionale**

Uno studio recente della Thomson Reuters Foundation, classifica il Cile come sesto migliore paese del mondo per coloro che vogliono avviare un'impresa sociale, dietro a Stati Uniti, Canada, Regno Unito, Singapore ed Israele.

La top 10 è completata da Corea del Sud, Hong Kong, Malesia e Francia, mentre gli altri Stati del Latino America che seguono sono Colombia (posizione 14), Argentina (27), Messico (28), Brasile (40) e Venezuela (42).

Guardando alle variabili che completano lo studio, quella che ha la migliore posizione riguarda "il pubblico in generale capisce ciò a cui si dedica l'impresa", dove il Cile occupa la seconda posizione dietro Israele.

Successivamente, la variabile "le politiche del governo appoggiano gli imprenditori sociali" colloca il Cile al terzo posto, così come la variabile "gli imprenditori sociali possono guadagnarsi da vivere con i propri progetti."

Infine, le ultime due variabili, "è facile per gli imprenditori sociali attirare personale con le abilità richieste" e "è facile per gli imprenditori sociali accedere agli investimenti", collocano il Cile rispettivamente nelle posizioni 10 e 15 a livello globale.

Quest'analisi mette in risalto il continuo sforzo per fare dell'imprenditoria e dell'innovazione il motore trainante dell'economia del paese. In particolare, attraverso CORFO, appoggia lo sviluppo di un ecosistema imprenditoriale che aiuti coloro i quali hanno una buona idea che possa risolvere i problemi della società.

Parallelamente, lo studio "Strutture e Dinamiche dell'imprenditoria sociale in Cile" realizzato dall'Università dello Sviluppo insieme all'Università di Leeds e Newcastle del Regno Unito, ha portato a conoscenza la struttura e la diversità di questo tipo di imprenditori, i quali hanno "il potenziale per combattere le disuguaglianze sociali ed economiche."

Una delle conclusioni emerse dallo studio è che l'88% dell'imprenditoria sociale in Cile è alimentato dall'intenzione degli imprenditori di risolvere problematiche sociali come l'educazione, il lavoro, la salute e la povertà.

Lo studio inoltre, ci mette a conoscenza che questo tipo d'imprenditoria, in Cile, è cresciuto in modo sistematico e continuo negli ultimi anni, contribuendo non solo alla crescita economica, ma anche all'equità sociale, alla protezione ambientale, ed indirettamente nel raggiungimento di migliori livelli di stabilità.

Uno dei coordinatori dello studio, assicura che il paese si trova in una buona posizione in questo ambito a livello mondiale, nonostante sia un settore "ancora adolescente", che ancora è privo di quella maturità necessaria che le permette di avere una maggiore diversificazione delle fonti di reddito e di investimento.

Per questo motivo, un'altra conclusione uscita dallo studio, è la mancanza di una relazione col il settore pubblico, dato che entrambi, si propongono di risolvere problematiche sociali.

# L'IMPRESA SOCIALE

## Contesto delle Imprese Sociali in Cile

All'inizio degli anni 90, in Cile, la creazione di valore si pone al centro dell'attenzione non solo nel mondo imprenditoriale privato, ma anche per le organizzazioni appartenenti al terzo settore. Tuttavia, questa preoccupazione, fu per lo più sviluppata attraverso le attività di Responsabilità Sociale d'Impresa, e non tramite la creazione di imprese sociali; queste attività hanno come obiettivo la generazione di relazioni sociali di mutuo beneficio con gli stakeholders, ovvero, i collaboratori, i fornitori, i clienti interni, i consumatori finali, i gruppi di interesse e la comunità.

A partire dalle attività di RSI, sorge una sfida, tanto per il settore privato quanto per quello pubblico, nella ricerca di nuove azioni che si focalizzino nella risoluzione di problematiche sociali, al punto di riprogrammare completamente il modello di business e la struttura organizzativa, in funzione del compimento della missione sociale, mantenendo comunque sempre una strategia che permetta la sostenibilità economica e quindi la sopravvivenza nel lungo periodo.

D'altro canto, lo sviluppo delle imprese sociali in Cile è stato fortemente influenzato dalla concezione nordamericana, dove non esistono limiti chiari tra quello che possono e non possono fare questo tipo di organizzazioni, sia per quanto riguarda la generazione del reddito che per quanto riguarda il compimento della missione sociale. Ai fini di questo studio, è interessante capire e analizzare come le organizzazioni senza scopo di lucro trasformino i loro modelli operativi e produttivi in modelli compatibili a quelli delle imprese sociali.

## Un caso particolare di Impresa Sociale: le B Corp

Con lo sviluppo del concetto di impresa sociale nel mondo, e a causa della necessità di iniziare a formalizzare il loro ruolo sociale, sorge un nuovo modello nel quale queste imprese si raggruppano: le imprese B (o B Corp). Questo tipo di impresa non ha una struttura legale definita, ma possiede una certificazione data da parte di un'entità privata che agisce come terza parte.

La ragion d'essere di questo tipo di certificazione ed il loro ruolo nello sviluppo del terzo settore è legato alla necessità di definire le imprese sociali come un tipo d'impresa con un quadro regolatorio e tributario specifico, questione che ancora non è stata affrontata nella maggior parte degli Stati.

Nel quadro regolatorio imprenditoriale cileno e nella maggioranza degli Stati mondiali, non esiste una figura definita che inquadri le imprese sociali e che permetta loro di realizzare le proprie attività sotto uno statuto legale che tenga in considerazione il loro ruolo sociale. È da ciò, che sorge questa certificazione, intesa come una forma di potenziare il settore e di dare un contorno legale a queste organizzazioni. Senza ombra di dubbio, queste imprese devono continuare a rispondere alle regolazioni proprie di un'impresa privata, cioè, massimizzando l'utilità.

In alcuni stati degli Stati Uniti d'America, esiste una struttura legale per le imprese B, denominate anche "Benefits corporations", le quali possiedono una difesa legale in base al loro ruolo sociale ed

alle loro azioni come imprese private. Un chiaro vantaggio dell'esistenza formale di questa figura è dovuto al fatto che i direttori e i funzionari non sono spinti solamente da ragioni finanziarie, ma prendono le decisioni anche in base alla missione sociale ed al ruolo non finanziario dell'impresa. In questo modo, un tribunale non emetterà una sentenza solamente in base alla massimizzazione dell'utilità, ma considererà anche il ruolo sociale che gioca nell'industria.

## Elementi distintivi di un'Impresa Sociale

L'impresa sociale è un modello organizzativo che combina una serie di caratteristiche che lo rendono unico (Fisac et al., 2011):

- *Risoluzione di una problematica sociale*: l'impresa sociale è spinta dalla necessità di costruire un'organizzazione imprenditoriale che contribuisca a dare una risposta innovativa ad un problema sociale, che non è stato risolto dalle organizzazioni sociali (imprese, entità senza scopo di lucro, ecc.) o dalle amministrazioni pubbliche. Anche se non è una condizione necessaria, generalmente gli obiettivi dell'attività sono orientati a:
  1. favorire lo sviluppo economico ed umano dei gruppi svantaggiati, creando nuove opportunità (posti di lavoro, formazione, accesso al credito, proprietà, ecc.);
  2. migliorare l'autostima e favorire l'integrazione psicologica e culturale nella società dei gruppi che soffrono di emarginazione: principalmente esclusione economica, ma anche formativa, socio-sanitaria, residenziale, relazionale o partecipativa;
  3. migliorare le condizioni di vita colmando le carenze dei beni basilari (acqua, salute, elettricità, ecc.).
- *Orientamento ai bisogni* dei gruppi alla "base della piramide" o a rischio emarginazione.
- *Strategia e approccio imprenditoriale*: ciò si traduce in diverse caratteristiche proprie delle imprese, come l'impostazione verso soluzioni di mercato autosostenibili attraverso l'autogenerazione delle entrate, o l'organizzazione basata su criteri di efficienza e competitività.
- *Anteposizione del beneficio sociale a quello economico*: le imprese sociali cercano sia il beneficio sociale che quello economico; generalmente non consegnano i dividendi ai loro azionisti, ma sono i gruppi a rischio emarginazione i destinatari del beneficio sociale generato. Non sarà quindi l'utilità economica il criterio attraverso il quale saranno misurati i risultati, ma il beneficio sociale generato.
- *Comunicazione stretta con la "base della piramide"*: l'integrazione con la comunità locale è un elemento chiave per il successo dell'impresa sociale.
- *Amministrazione indipendente ed autosostenibile*: le imprese sociali non dipendono da donazioni né da sovvenzioni, ma generano le entrate necessarie per sviluppare la loro attività e per permettere la crescita e il miglioramento in modo autosostenibile.

Per quanto riguarda l'imprenditoria sociale, i suoi elementi coincidono essenzialmente con quelli dell'impresa sociale, ad eccezione delle caratteristiche relative alle specifiche di carattere giuridico, proprie delle entità senza scopo di lucro e delle imprese pubbliche.

Oltre agli elementi distintivi citati per le imprese sociali, vanno sottolineate le seguenti caratteristiche in comune (Merino et al., 2011) con le imprenditorie sociali:

- Definizione di un obiettivo specifico per creare e mantenere il valore sociale.
- Ricerca e inseguimento permanentemente di nuove opportunità per raggiungere l'obiettivo sociale.
- Impegno nel processo di innovazione, adattamento ed apprendimento continuo.
- Perseveranza davanti ai problemi di limitazione delle risorse disponibili.
- Continua responsabilità verso il pubblico e verso i risultati raggiunti.

### **Creazione di valore in un'Impresa Sociale**

L'obiettivo principale di un'impresa con scopo di lucro consiste nella massimizzazione del valore economico generato, producendo intrinsecamente benefici sociali come le fonti di occupazione e la fornitura di beni e servizi a prezzi competitivi. Tuttavia, attualmente, per il raggiungimento dei loro obiettivi, le imprese hanno dovuto includere nella loro missione comportamenti socialmente responsabili, ed in molti casi hanno deciso di partecipare a nuovi modi per generare benefici alla società. La motivazione dei proprietari può essere ricercata nella loro visione altruista, utile anche come strategia di immagine per attrarre nuovi clienti.

In aggiunta, l'obiettivo principale del terzo settore, si manifesta nella missione di ognuno di questi organismi. Questi infatti, per il raggiungimento dei loro obiettivi, hanno dovuto includere nella loro gestione amministrativa, strategie che permettono loro di essere istituzioni sostenibili nel tempo, includendo in alcuni casi, la fornitura di beni e servizi.

Inoltre, la creazione di valore economico consiste nell'identificazione delle opportunità, dove i clienti sono disposti a pagare un prezzo che è superiore al costo di produzione, generando così ricchezza materiale. La creazione di valore sociale, invece, consiste essenzialmente nel cambiare positivamente alcuni aspetti di vita degli individui, mediante il raggiungimento di obiettivi sociali.

## I cinque fattori critici di redditività di un'Impresa Sociale

Il modello dei cinque fattori critici identifica quali sono i fattori più importanti per vedere se un'impresa sociale sarà redditizia o avrà bisogno di sovvenzioni.

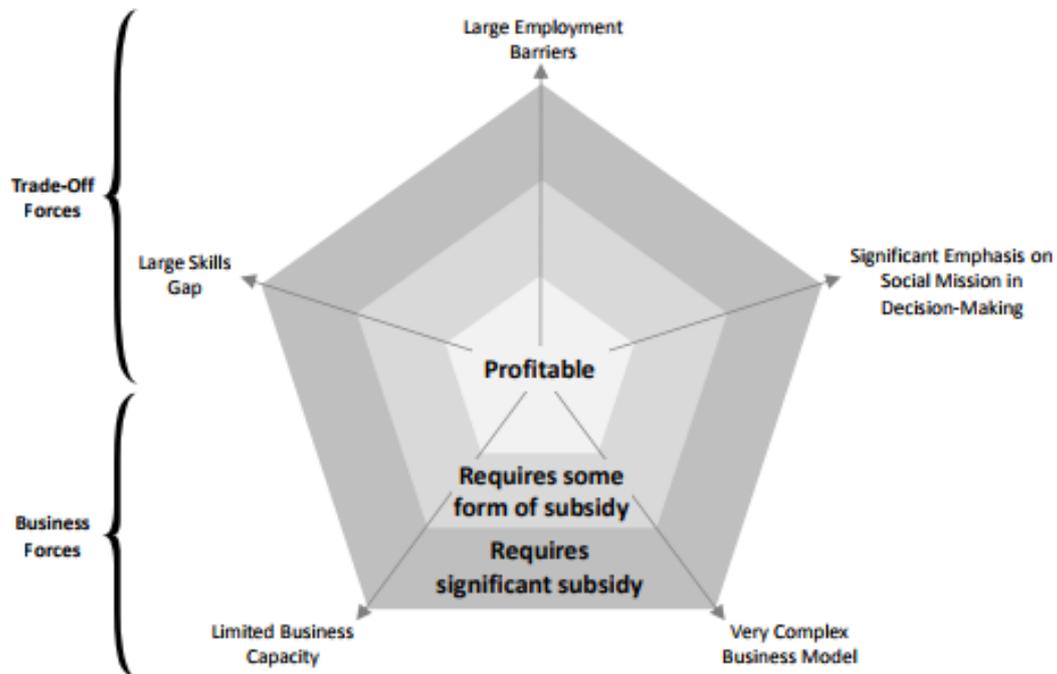
Ci sono ovviamente molti fattori che influenzano il funzionamento finanziario di un'impresa sociale, ma i seguenti cinque in particolare hanno un impatto fondamentale sul successo finanziario.

Questi elementi sono:

- *La capacità imprenditoriale dell'impresa:* è divisa nelle capacità operazionali, cioè se l'amministrazione può contare su abilità tali da controllare in maniera soddisfacente il business, e nelle capacità finanziarie, cioè se l'amministrazione sempre conosce la propria situazione finanziaria, se è in grado di controllare l'attivo e il passivo, e se ha la capacità di aumentare il capitale per finanziare la crescita;
- *La complessità del business:* la complessità del modello di business significa essenzialmente il grado di difficoltà nel funzionamento dell'attività con successo. Questo fattore è fortemente correlato alla capacità imprenditoriale: più è complesso il modello di business, maggiore è la necessità di investire denaro in risorse esterne;
- *Le dimensioni e il tipo di barriere occupazionali per le persone assunte:* le decisioni prese sul tipo di persone svantaggiate assunte e sulla loro relativa preparazione all'impiego, avranno un'influenza molto grande sul successo economico dell'impresa;
- *Il gap tra le abilità delle persone assunte e le abilità richieste dal business:* si riferisce alla difficoltà del lavoro per il quale gli impiegati sono assunti. Più alta è la difficoltà del lavoro, più formazione è richiesta prima che un impiegato raggiunga un livello accettabile di produttività. Questo requisito di educazione, o di formazione, significa ovviamente un impatto negativo sulla redditività.
- *Il livello d'importanza della missione sociale nel processo decisionale giornaliero:* le imprese focalizzate nell'occupazione sono attività tanto con una missione sociale (offrire lavoro ai gruppi svantaggiati per migliorare le loro prospettive d'occupazione a lungo termine) quanto con una missione finanziaria (generare entrate attraverso la vendita di prodotti e servizi). Questo fattore si riferisce al grado con il quale l'amministrazione di un'impresa sociale decide di favorire la missione sociale rispetto alla missione finanziaria nel processo decisionale quotidiana, o viceversa.

Inoltre, questi fattori, si dividono in due sottogruppi:

- *I fattori di "business":* fattori o decisioni che normalmente riguardano l'aspetto finanziario;
- *I fattori di "trade-off":* fattori per i quali l'ottimizzazione dell'aspetto finanziario colpisce negativamente l'aspetto sociale e viceversa.



*Figura 8: modello dei cinque fattori critici*

Le imprese sociali che sono localizzate vicino al bordo esterno di ognuno dei cinque fattori richiedono un sussidio sostanziale se vogliono continuare a funzionare. Per esempio, le imprese che assumono persone con alte barriere di occupazione e grande differenza di abilità richieste.

In generale, l'obiettivo di queste attività non è guadagnare denaro, ma è garantire un senso di dignità ed orgoglio a quelle persone che probabilmente non potrebbero avere un lavoro a tempo pieno in un'impresa convenzionale.

Invece, le imprese sociali che si trovano nel centro della rete, possono, e devono, essere economicamente autosufficienti. Queste assumono il segmento di persone svantaggiate già pronte per lavorare, che solamente hanno bisogno di qualcuno che dia loro una possibilità.

Le posizioni richieste non hanno bisogno di un gran investimento nella formazione e nell'appoggio prima che gli impiegati possano essere produttivi.

Inoltre, queste imprese hanno un direttivo con abilità di commercio per avere successo in un ambito che non sia tanto complesso nel suo funzionamento. In più, sono anche preparate a prendere decisioni che antepongano l'aspetto finanziario all'aspetto sociale quando compensazioni difficili sono necessarie.

# ANALISI DELLE IMPRENDITORIE SOCIALI DEL FONDO SSAF-S 2015

## Fondo SSAF-S 2015: “ConstruE+” PUCV

Nel 2015, con la partecipazione degli imprenditori sociali delle regioni di Valparaíso e Metropolitana, si realizzò nella Pontificia Universidad Católica di Valparaíso, il lancio della prima iniziativa "ConstruE+ PUCV", attuata sulla base dell'aggiudicazione del “Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social – SSAF-S”.

Questa iniziativa, guidata dall'Incubatore Sociale "Gen-E" dell'università, fu aperta a tutti gli imprenditori che volessero partecipare, con un apporto pari a 12 milioni di pesos cileni per progetto.

La decisione di CORFO di appoggiare questa iniziativa, fu un riconoscimento allo sviluppo delle imprenditorie di innovazione sociale realizzate dalla PUCV che, oltre a fornire risorse economiche e tecniche, guida gli imprenditori a creare imprese sociali autosufficienti.

L'iniziativa aveva come obiettivo l'incubazione di 8 progetti sociali nelle regioni di Valparaíso e Metropolitana, consegnando loro un servizio di consulenza per la crescita dell'attività, così come un finanziamento pari a 12 milioni di pesos cileni per progetto. Inoltre, l'obiettivo del bando era identificare progetti innovativi nella fase iniziale di sviluppo, con impatto sociale nelle aree di lavoro, reddito, ambiente, capitale sociale e capitale umano.

## Criteri di valutazione

Di seguito, si descrivono i 6 criteri che costituiscono i differenti parametri con cui viene valutato ciascun progetto. Nella descrizione si stabilisce il soddisfacimento ideale di ogni criterio, in modo che i progetti che soddisfano appieno tutte le caratteristiche descritte in seguito, avranno un 100% nel conseguimento di un determinato criterio, con un punteggio massimo di 10 punti.

Al contrario, quando alcune delle caratteristiche non sono soddisfatte completamente, la giuria stabilisce una valutazione intermedia, tenendo in considerazione il livello di importanza dell'aspetto considerato carente.

Il punteggio massimo della valutazione è 10 e il minimo è 1.

I 6 criteri che costituiscono la valutazione sono:

- *Validazione del modello di business*: si è lavorato nel validare il modello di business attraverso ciò che si è appreso dai clienti, ovvero è possibile spiegare i risultati ottenuti nell'interazione con i clienti destinatari. Sono state eseguite riunioni di convalida commerciale, accordi, promesse d'acquisto e previsioni di vendita.
- *Esecuzione delle attività*: sono state realizzate ed eseguite tutte le attività pianificate per la prima fase di esecuzione del progetto, così come quelle nuove che si sono aggiunte durante il processo.

- *Raggiungimento dei risultati:* si sono raggiunti i risultati pianificati ed attesi per la prima fase di esecuzione del progetto.
- *Impatto sociale:* si è generato l'impatto sociale atteso, durante la prima fase di esecuzione del progetto, o almeno verrà generato attraverso le risorse investite in questa fase, nel mese seguente.
- *Formazione e gestione del team imprenditoriale:* si sono gestite, in modo efficiente ed efficace, tutte le risorse assegnate per la prima fase di esecuzione del progetto. Il team imprenditoriale ha imparato dai fallimenti e dalle esperienze che ha vissuto durante la prima fase del progetto, ed è in grado di trasmettere i risultati dell'apprendimento raggiunto.
- *Proiezione per la seconda fase:* le attività che si andranno a finanziare sono coerenti col progetto e con ciò che è stato eseguito nella prima fase, sono economicamente sostenibili, e andranno a generare un impatto sociale maggiore rispetto alle attività della prima fase.

## Descrizione degli 8 progetti incubati

Di seguito, si descrivono gli 8 progetti, incubati nel 2015, vincitori del bando:

<p style="text-align: center;"><b>COA SURF</b></p> 	<p>COA SURF propone di implementare un laboratorio per la fabbricazione di tavole da surf e prodotti connessi a questa disciplina all'interno di un centro penitenziario. L'obiettivo è il reinserimento nella società delle persone che hanno commesso un delitto, attraverso l'insegnamento nell'utilizzo della fibra di vetro, del confezionamento, della stampa, della serigrafia e della carpenteria, per sviluppare prodotti connessi al surf all'interno dei centri penali. Il modello di business si basa sulla vendita dei prodotti elaborati nei penitenziari, e commercializzati attraverso una marca unica e propria. Ciò è replicabile in tutti i centri penali del paese, utilizzando i loro vantaggi geografici e sviluppando prodotti specifici nelle differenti regioni.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ECOSAN</b></p> 	<p>ECOSAN è una fondazione che ha progettato e prodotto sanitari ecologici, pensati specialmente per le zone rurali e per i settori impoveriti. Consegna un prodotto che permette la gestione sostenibile dei residui sanitari domiciliari. Questo prodotto di plastica, costruito in fabbrica, permette di ridurre il costo dei progetti sanitari, che attualmente sono a carico della fondazione. Inoltre permetterebbe, con le conoscenze generali di costruzione, con la manodopera locale o dell'utente stesso, di costruire un bagno che operi con alta autonomia, basso impatto economico ed ambientale, in luoghi che, per geografia, c'è scarsità d'acqua.</p>

<h2 style="text-align: center;">DEVUELTO</h2> 	<p>DEVUELTO propone una piattaforma che rivaluta il concetto di "donare" il resto al supermercato, garantendo trasparenza, tracciabilità e fiducia, e dove le persone scelgono la destinazione delle proprie risorse, che vengono utilizzate per opere sociali e comunitarie. Attraverso un software (SAAS), il servizio riscuote i dati dell'acquisto e delle donazioni realizzate, "il resto", nelle casse dei supermercati e dei magazzini locali. L'utente entra nella pagina web di DEVUELTO e sceglie a quale causa desidera contribuire, abbonandosi a varie cause nazionali e locali, incluse quelle che sono all'interno del proprio quartiere. L'utente ha inoltre l'opzione di scegliere quanto del suo resto venga donato. All'interno della piattaforma l'utente può vedere quanto ha donato e a chi, oltre alle notizie e alle comunicazioni sulla causa in questione.</p>
<h2 style="text-align: center;">TEST-RUNNER</h2> 	<p>TEST-RUNNER è un'applicazione gratuita che stimola la vita attiva e salutare, premiando la gente per correre o camminare, attraverso l'uso del cellulare come contachilometri, e concedendo premi attraverso buoni sconti o carte regalo. Gli introiti dipendono dal tipo di cliente, e sono composti da una componente fissa ed una componente variabile. La componente fissa è legata all'accesso alla piattaforma da parte dell'impresa, alla creazione di circuiti virtuali e alla possibilità di creare una connessione tra le imprese e gli utenti della piattaforma. La componente variabile è relazionata alla quantità di connessioni tra i clienti e gli utenti di test-runner. Tanto per le imprese, quanto per le municipalità, il sistema di entrate è composto da un addebito mensile, il quale sarà modellato in base alla grandezza dell'impresa o della municipalità.</p>
<h2 style="text-align: center;">ASPAUT</h2> 	<p>ASPAUT è un laboratorio di stampa e servizi grafici, che cerca di potenziare l'inserimento socio-lavorativo di giovani con autismo, incorporandoli come forze lavorative e insegnando loro la progettazione di prodotti grafici e l'utilizzo di attrezzature da libreria (fotocopiato, laminato, stampato).</p>
<h2 style="text-align: center;">HAUS</h2> 	<p>HAUS è un'applicazione nella quale, di fronte a un'emergenza, le persone possono inviare un messaggio SOS a tutto il vicinato in soli 3 secondi, diminuendo quasi di un 90% il tempo di risposta media di fronte a situazioni di emergenza. Raggruppandosi, i vicini si conoscono tra di loro, abbassando la sensazione di insicurezza proveniente dalla mancata conoscenza delle persone che abitano in un determinato edificio, quartiere, condominio, strada o passaggio.</p>

<p><b>VIVIENDA LOCAL</b></p> 	<p>VIVIENDA LOCAL offre case popolari di design esclusivo e su misura secondo le necessità di ogni nucleo familiare e secondo l'ambiente sociale, culturale e geografico, attraverso un programma di "autocostruzione assistita", dove ad una famiglia che possiede un terreno edificabile, le viene data l'opzione di progettare la propria casa potendo usufruire della totalità del sussidio nella costruzione della casa, con assoluta trasparenza nelle spese sostenute. Ogni abitazione, oltre che a migliorare la qualità di vita delle famiglie che vi abitano, è un contributo al patrimonio culturale dei luoghi nei quali vengono costruite. Tutto ciò verrà realizzato attraverso accordi esclusivi di collaborazione con imprese di servizi (risparmio sui servizi relazionati), accordi esclusivi con imprese di prodotti (prezzi preferenziali), accordi con istituzioni educative, soci finanziatori (contributi, iscrizioni) e attività complementari come campagne di donazioni e fondi.</p>
<p><b>SONRISAS COLECTIVAS</b></p> 	<p>SONRISAS COLECTIVAS è la prima piattaforma collaborativa per finanziare trattamenti dentali a persone che lo richiedono e che non possono contare sulle risorse necessarie. La piattaforma collega diversi attori: i dentisti, che vogliono donare il loro tempo, i pazienti, che sono disposti a mostrare la loro realtà e le difficoltà che hanno con i loro problemi dentali, ed infine, le persone e le imprese che vogliono donare contributi monetari per coprire i costi dei trattamenti.</p>

*Tabella 2: descrizione degli 8 progetti incubati*

## Analisi strategica e matrice SWOT delle Imprenditorie Sociali

L'analisi strategica si basa nell'identificare gli aspetti positivi e negativi in funzione dei punti di forza, le opportunità, le debolezze e le minacce, delle 8 imprenditorie sociali sopra descritte.

La matrice SWOT è uno strumento di pianificazione strategica di un'impresa, un'istituzione o un progetto, che analizza le caratteristiche interne, forze e debolezze, e la situazione esterna, opportunità e minacce. È utilizzata per conoscere la situazione reale in cui si trova un'organizzazione, un'impresa o un progetto, e per programmare una strategia per il futuro.

<b>PUNTI DI FORZA (elementi interni)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte compromesso con la comunità locale dove agiscono e della quale nascono</li> <li>• Legame con i gruppi sociali più svantaggiati</li> <li>• Partecipazione attiva degli attori coinvolti nell'imprenditoria</li> <li>• Reinvestimento degli utili nel progetto sociale</li> </ul>

<b>OPPORTUNITA' (elementi esterni)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esistenza di piattaforme o reti d'appoggio per gli imprenditori</li> <li>• Inserimento lavorativo di persone particolari</li> <li>• Aiuti e sovvenzioni pubbliche</li> <li>• Domanda crescente attraverso acquisti pubblici</li> </ul>
<b>PUNTI DI DEBOLEZZA (elementi interni)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsa formazione del personale</li> <li>• Assenza di scopo di lucro e ricerca di obiettivi sociali</li> <li>• Impresa relativamente giovane</li> <li>• Non dispongono di un'adeguata capacità di produzione</li> </ul>
<b>MINACCE (elementi esterni)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipendenza dall'amministrazione pubblica</li> <li>• Ambiente microeconomico e macroeconomico</li> <li>• Mercato finanziario complesso ed esigente</li> </ul>

*Tabella 3: matrice SWOT delle Imprenditorie Sociali*

### Strategia per Imprenditorie Sociali basata sull'analisi SWOT

<b>Impatto causato: livello di incidenza tra variabili interne ed esterne</b>	
<b>OFFENSIVA</b> <i>(punti di forza-opportunità)</i>	Miglioramento della qualità di vita dei gruppi sociali più vulnerabili, approfittando delle opportunità offerte dall'ambiente, come i progetti sociali intrapresi dal Governo, con la partecipazione attiva dei gruppi connessi con l'attuazione dei progetti sociali.
<b>DIFENSIVA</b> <i>(punti di debolezza-minacce)</i>	Ricerca di opzioni di finanziamento flessibili, destinati a promuovere le imprenditorie sociali come alternativa agli attori tradizionali del sistema finanziario e, appoggio di consulenti specializzati per velocizzare le procedure legali e migliorare la produttività delle attività.
<b>RISPOSTA</b> <i>(punti di forza-minacce)</i>	Approfittare del forte legame tra le imprenditorie sociali e i collettivi sociali più svantaggiati per favorire i progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa delle imprese private e diminuire così la dipendenza dall'amministrazione pubblica.
<b>MIGLIORAMENTO</b> <i>(punti di debolezza-opportunità)</i>	Sfruttare l'opportunità della crescente domanda di beni e servizi, migliorando la capacità di produzione e la qualità del prodotto venduto.

*Tabella 4: strategia per le Imprenditorie Sociali basata sull'analisi SWOT*

In conclusione, le imprenditorie sociali incubate attraverso l'iniziativa "ConstruE+" PUCV, sono basate nella creazione di posti di lavoro e di sviluppo della popolazione più vulnerabile, nel miglioramento della qualità dei servizi sociali, nello sviluppo di prodotti con basso impatto economico ed ambientale, nel promuovere una vita salutare e infine nel migliorare la rete di connessione di un determinato ambiente sociale, culturale o geografico.

Queste imprenditorie sociali sono sostenibili, ma il loro fine non è lo scopo di lucro, né la generazione di utilità, ma sono invece focalizzate nella generazione di benefici sociali per i loro membri e per la comunità, cercando di migliorare le condizioni di vita di quest'ultimi e provando a replicare il modello in altre comunità che si trovano in condizioni simili, ricercando nel lungo periodo non solo uno sviluppo sociale, ma anche economico e territoriale.

# SVILUPPO DEL MODELLO DEI FATTORI DI SUCCESSO NELL'IMPRENDITORIA SOCIALE

## Metodologia dell'investigazione

Il presente studio cerca di determinare quali sono i fattori che incidono sul successo delle imprenditorie sociali, in particolare in Cile e nel resto dell'America latina.

Ai fini di questo obiettivo, si svilupperà un'investigazione qualitativa, o esplorativa, non generalizzabile. Si elaborerà un modello pilota che indichi i fattori di successo di questo particolare tipo di imprenditoria e sarà realizzato attraverso il confronto dei dati riscontrati sul tema all'interno della letteratura, e i progetti d'imprenditoria sociale che sono stati incubati nell'Incubatore Sociale "Gen-E" della Pontificia Universidad Católica di Valparaíso attraverso l'iniziativa "ConstruE+ PUCV", attuata sulla base dell'aggiudicazione del "Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social – SSAF-S". Questo confronto, insieme all'analisi strategica basata sulla metodologia SWOT realizzata nel capitolo precedente, permetterà di definire quali sono i fattori che realmente incidono nel successo di un'imprenditoria sociale e quali sono le variabili che consentono ad un'imprenditoria sociale di avere successo e di diventare un'impresa sociale profittevole e sostenibile in un'ottica a medio termine.

Lo sviluppo dell'investigazione esplorativa si divide in tre tappe: in primo luogo si realizza la revisione di dati secondari, specificamente di autori che identificano i fattori di successo e fallimento delle imprenditorie sociali in America latina ed in particolare in Cile; in secondo luogo si realizzano interviste in profondità agli otto imprenditori sociali dei progetti incubati per il fondo "SSAF-S"; infine, si realizza un confronto tra le due fonti menzionate e, insieme all'analisi strategica SWOT che si basa sull'identificazione degli aspetti positivi e negativi in funzione dei punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, si implementa un modello pilota che indica i fattori chiave di successo di un'imprenditoria sociale.

## Misura del successo e del fallimento di un'Imprenditoria Sociale nella letteratura

Di seguito, si esaminano gli autori che hanno esposto i fattori che influenzano il successo o il fallimento di un'imprenditoria sociale, alcuni in termini generali ed altri in termini particolari di una determinata imprenditoria.

Uno dei quadri teorici che ha avuto rilevanza nell'investigazione sui fattori di successo delle imprenditorie sociali è quello di Austin et al. (2006), nel quale, si presentano i fattori associati al successo di un'imprenditoria sociale. Questi fattori sono: l'opportunità, le risorse umane e di capitale, i fattori contestuali e la proposta di valore sociale. Dato che l'obiettivo degli investigatori è distinguere l'imprenditoria sociale da quella tradizionale, sono stati fatti diversi paragoni tra i due modelli, che hanno permesso la comprensione dei punti critici dell'imprenditore sociale, come l'ottenimento delle risorse necessarie, ma anche il fatto che un'imprenditoria sociale è più preparata

a sopravvivere in scenari avversi, dato che i problemi che cerca di risolvere sono visti come un'opportunità.

Continuando con la letteratura disponibile, nella pubblicazione *“Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social”*, di Curto Grau (2012), si realizza una breve revisione dei casi di studio delle imprenditorie sociali, nella quale si segnalano i fattori che influenzano il successo di tali iniziative, con lo scopo di fornire un quadro generale sulla generazione di valore sociale. Il primo studio segnalato è quello di Sharir & Lerner (2006), che indica l'esistenza di otto elementi chiave da considerare come fattori di successo: "la rete sociale dell'imprenditore, la sua piena dedizione al progetto, l'accettazione da parte del pubblico, la capacità del prodotto/servizio di superare le prove di mercato, l'esperienza dell'imprenditore nel campo amministrativo, la cooperazione a lungo termine, il budget iniziale e la composizione del team." Se si riorganizzano gli aspetti indicati, si possono raggruppare in due categorie. La prima riguarda l'efficienza nel mercato, intesa come il grado di adeguamento della soluzione al pubblico a cui è diretta, non solo nel senso di risoluzione del problema, ma anche l'accordo raggiunto con la comunità nella forma di risolvere il problema. La seconda riguarda invece l'abilità dell'imprenditore, o del gruppo di imprenditori, intesa come esperienza, creazione di relazioni interpersonali, ricerca di collaboratori sia per il budget che per lavorare all'interno dell'organizzazione, l'impegno e la dedizione.

Gli altri autori citati nella stessa pubblicazione sono Alvord et al. (2004), che realizzano un'analisi dei progetti d'imprenditoria sociali di successo in distinti continenti, a partire dai quali indicano i fattori che risultano in comune: "adozione di strategie che potenziano e supportano la comunità, apportano innovazione per aiutare i gruppi emarginati, offrono formazione agli individui, i fondatori sono normalmente persone con un'elevata capacità di leadership che sono stati capaci di creare relazioni con stakeholders differenti." Anche qua sorgono nuovamente fattori come "le abilità amministrative dell'imprenditore, il coinvolgimento della comunità", aggiungendo a questo gruppo la formazione continua, fattore che prima non era stato considerato, ma che implica la formazione delle persone direttamente legate all'iniziativa (i beneficiari).

Successivamente, esaminando investigazioni più specifiche, è possibile trovare quella di Hassan Mobaraki et al. (2012), che realizzarono uno studio per identificare i fattori che influenzano il successo dei piani di auto-efficienza e auto-impiego della Imam Khomeini's Relief Foundation, nel quale svilupparono un modello di equazioni strutturali che permise loro di identificare tre tipi di fattori: i fattori strutturali, che comprendono la struttura organizzativa, le relazioni amministrative ed un sistema di comunicazione efficace, i fattori di comportamento come la leadership, l'innovazione, la creatività e la ricerca di opportunità ed infine i fattori ambientali come i finanziatori, gli incentivi sociali e le regolamentazioni. È in questa pubblicazione che emergono una maggiore quantità di fattori che non erano stati menzionati dagli autori precedentemente analizzati, come i sistemi di comunicazione, le relazioni amministrative, gli incentivi sociali e le regolamentazioni. Inoltre, va sottolineato che appaiono, come nella maggior parte della letteratura analizzata, temi ricorrenti come l'innovazione, la leadership e la ricerca di opportunità, fattori che, non solo sono fondamentali nell'imprenditoria sociale, ma in qualunque tipo di imprenditoria.

Infine, si esamina una pubblicazione che basa l'investigazione sulla realtà cilena, *“La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo”* di Gatica et al. (2012). Questo studio, analizza sia la letteratura, sia le imprenditorie sociali di successo, sospese o terminate, in modo da valutare la situazione attuale nel paese e fornire raccomandazioni per lo sviluppo di politiche pubbliche.

All'interno di questo studio, è possibile trovare fattori di successo che comprendono fattori interni, esterni, forme di organizzazione, strumenti e relazioni con la concorrenza.

Tra i fattori interni, si trovano l'impegno con il progetto, la flessibilità, i vincoli con gli altri settori, ed altri fattori che se sono trattati correttamente possono diventare un contributo fondamentale per il successo dell'imprenditoria sociale; come fattore esterno troviamo invece la facilità di comunicazione col resto della società attraverso i mezzi di comunicazione attuali.

Oltre a questi, troviamo:

- Forme di organizzazione: verticale o partecipativa.
- Strumenti: lavoro in rete, rapporti con privati e volontariato.
- Relazioni con la concorrenza.

Le prime due categorie corrispondono a variabili che dipendono dal modo in cui il lavoro influisce positivamente o negativamente nello svolgimento di un'imprenditoria sociale, ma non esiste una relazione strutturata definita; ciò significa che, in un contesto specifico e con un tipo di iniziativa sociale specifica, può funzionare una forma organizzativa con un determinato numero di alleanze, ma non è detto che in un altro contesto, queste caratteristiche sono sufficienti. Invece, a differenza delle altre categorie, la relazione con la concorrenza mira a criteri più generali, come la conoscenza dell'ambito dell'imprenditoria sociale, il differenziarsi dal resto dei competitori, ed avere una relazione di collaborazione con la concorrenza.

I fattori di fallimento, incontrati nello studio, sono categorizzati in base alla fase in cui si trova l'imprenditoria sociale:

- Inizio: difficoltà nell'aggiungere nuovi temi e metodologie, da inserirsi nell'industria per iniziare l'attività.
- Sostenibilità (continuare con il lavoro nel tempo): mancanza di fondi, difficoltà nel generare utili e perdita di vista dell'obiettivo principale causata dalla ricerca di finanziamenti.
- Contestuali: economici (difficoltà di avere l'appoggio di altre istituzioni maggiori e una buona reputazione dell'industria), statali (insicurezza legale ed economica e difficoltà del sistema pubblico nell'area di imprenditoria) e culturali.

Di seguito, si presenta una tabella che riassume i fattori di successo e fallimento di un'imprenditoria sociale secondo gli autori citati e le loro pubblicazioni.

<b>Autore</b>	<b>Fattori di successo</b>	<b>Fattori di fallimento</b>
Austin et al. (2006)	l'opportunità, le risorse umane e di capitale, i fattori contestuali e la proposta di valore sociale.	non propone
Sharir & Lerner (2006) citato da Curto Grau (2012)	la rete sociale dell'imprenditore, la sua piena dedizione al progetto, l'accettazione da parte del pubblico, la capacità del prodotto/servizio di superare le prove di mercato, l'esperienza dell'imprenditore nel campo amministrativo, la	non propone

	cooperazione a lungo termine, il budget iniziale e la composizione del team.	
Alvord et al. (2004) citato da Curto Grau (2012)	adozione di strategie che potenziano e supportano la comunità, apportano innovazione per aiutare i gruppi emarginati, offrono formazione agli individui, i fondatori sono normalmente persone con un'elevata capacità di leadership che sono stati capaci di creare relazioni con stakeholders differenti.	non propone
Hassan Mobaraki et al. (2012)	fattori strutturali: la struttura organizzativa, le relazioni amministrative ed un sistema di comunicazione efficace; fattori di comportamento: la leadership, l'innovazione, la creatività e la ricerca di opportunità; fattori ambientali: i finanziatori, gli incentivi sociali e le regolamentazioni.	non propone
Gatica et al. (2012)	interni: l'impegno con il progetto, la flessibilità, i vincoli con gli altri settori; esterni: facilità di comunicazione col resto della società attraverso i mezzi di comunicazione attuali; risultati variabili: forme di organizzazione (verticale o partecipativa), strumenti (lavoro in rete, rapporti con privati e volontariato), relazioni con la concorrenza.	In base alla fase; inizio: difficoltà nell'aggiungere nuovi temi e metodologie, da inserirsi nell'industria per iniziare l'attività; sostenibilità: mancanza di fondi, difficoltà nel generare utili e perdita di vista dell'obiettivo principale causata dalla ricerca di finanziamenti; contestuali: economici (difficoltà di avere l'appoggio di altre istituzioni maggiori e una buona reputazione dell'industria), statali (insicurezza legale ed economica e difficoltà del sistema pubblico nell'area di imprenditoria) e culturali.

**Tabella 5: fattori di successo e di fallimento riscontrati nella letteratura**

La seguente tabella riassume i principali fattori di successo di un'impresa sociale.

<b>Fattori di successo di un'Imprenditoria Sociale</b>	<b>Fattori di fallimento di un'Imprenditoria Sociale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Innovazione</li> <li>• Adeguamento della proposta di valore al pubblico di riferimento</li> <li>• Alleanze strategiche e relazioni a lungo termine</li> <li>• Rete di contatti dell'imprenditore</li> <li>• Ricerca di opportunità</li> <li>• Sviluppo organizzativo</li> <li>• Impegno e dedizione del team imprenditoriale</li> <li>• Regolamentazioni favorevoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà di incontrare fonti di finanziamento</li> <li>• Perdita dell'obiettivo sociale</li> <li>• Difficoltà nell'aggiungere nuovi temi e metodologie</li> <li>• Difficoltà di avere l'appoggio di altre istituzioni maggiori</li> <li>• Mancanza di incentivi</li> <li>• Difficoltà di comprensione del problema principale</li> </ul>

*Tabella 6: riassunto dei fattori di successo e di fallimento di un'Imprenditoria Sociale*

## Interviste in profondità agli imprenditori sociali

Le interviste in profondità corrispondono alla seguente fase dell'indagine.

Ad ogni intervistato è stato chiesto di nominare i fattori che, in base alla loro percezione ed esperienza, incidono sul successo di un'impresa sociale. Va sottolineato che molti intervistati hanno citato fattori che, se non sono presenti, denotano il fallimento di un'impresa sociale, ma se sono presenti, sono considerati fattori di successo; pertanto, ai fini di questo studio, saranno presi in considerazione e trattati come fattori di successo.

Di seguito, si presenta una tabella che riassume tutti i fattori citati dagli otto imprenditori.

<b>INTERVISTATO</b>	<b>FATTORI DI SUCCESSO DI UN'IMPREDITORIA SOCIALE</b>
COA SURF Arturo Irarrazaval	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canali sostenibili di finanziamento</li> <li>• Comunità coinvolta nello sviluppo della soluzione</li> <li>• Dipendenza da più persone</li> <li>• Capacità del team imprenditoriale</li> </ul>
ECOSAN Pablo Schele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedizione e creatività dell'amministratore</li> <li>• Impegno del personale</li> <li>• Ordine e controllo amministrativo</li> <li>• Alleanze strategiche</li> </ul>
DEVUELTO Jose Del Solar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo societario coinvolto nella gestione</li> <li>• Azioni allineate con il raggiungimento dell'obiettivo</li> <li>• Buon sistema di misura dei risultati</li> <li>• Diversificazione delle fonti di finanziamento</li> </ul>

TEST-RUNNER Victor Vilche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleanze a lungo termine</li> <li>• Sfruttamento delle opportunità di mercato</li> <li>• Concentrazione su un unico problema</li> <li>• Comprensione del problema principale</li> <li>• Possibilità di trasferimento (riproducibilità)</li> </ul>
ASPAUT Marcela Jimenez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione del prodotto/servizio (soluzioni co-create)</li> <li>• Capacità di innovazione</li> <li>• Appoggio di agenti esterni</li> <li>• Creazione di un clima di fiducia (interno e esterno)</li> <li>• Avere risultati non solo numerici (feedback)</li> </ul>
HAUS Andres Gallardo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impegno totale del team imprenditoriale</li> <li>• Formazione</li> <li>• Identificazione precisa del problema</li> <li>• Identificazione della soluzione al problema</li> <li>• Conoscenza del segmento di clienti potenziali</li> </ul>
VIVIENDA LOCAL Sebastian Becerra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership, perseveranza e tolleranza al fallimento del team</li> <li>• Ecosistema favorevole: facilità d'accesso a reti e informazioni</li> <li>• Regolamentazioni favorevoli</li> <li>• Trasparenza finanziaria</li> </ul>
SONRISAS COLECTIVAS Luis Rordiguez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Rete di contatti dell'imprenditore</li> <li>• Trasparenza nella gestione amministrativa</li> <li>• Flessibilità di fronte ai cambiamenti di scenario</li> <li>• Differenziazione del prodotto/servizio</li> </ul>

**Tabella 7: fattori di successo menzionati nelle interviste**

È evidente, che alcuni fattori sono stati citati da diversi imprenditori intervistati.

In particolare, i fattori che gli imprenditori considerano assolutamente fondamentali per il successo di un'imprenditoria sociale sono l'impegno e la dedizione del team imprenditoriale, l'innovazione del prodotto/servizio offerto, l'abilità nell'identificare il problema preciso e le opportunità del mercato e infine, la differenziazione, in quanto è molto complicato, in un'imprenditoria sociale, realizzare economie di scala.

È necessario anche menzionare quei fattori che hanno ottenuto la minor quantità di identificazione.

Tra questi, uno dei fattori che non risulta fondamentale per il successo di un'imprenditoria sociale, sono gli incentivi, dato che è la motivazione sociale della squadra che spinge le attività e incoraggia la partecipazione di altri agenti, più che le condizioni contestuali che apportano benefici a terzi per partecipare.

Un altro aspetto che non appare molto frequentemente come fattore chiave nei casi di successo, è la leadership; questo è dovuto principalmente al fatto che non è l'imprenditore che guida queste iniziative, ma è la leadership data a ogni comunità il fattore chiave, affinché queste siano capaci di autogestirsi. In questo senso, la leadership partecipativa all'interno della comunità beneficiaria è il fattore di successo, affinché si riesca a raggiungere l'obiettivo sociale.

Vanno inoltre sottolineati due aspetti che sono emersi nelle interviste da alcuni imprenditori, ovvero le differenze percepite tra il Cile ed il resto dell'America latina nell'ambito dell'imprenditoria sociale.

Il primo aspetto riguarda il fatto che in Cile esiste una quasi nulla partecipazione della comunità; ciò implica che le soluzioni al problema sono trasmesse senza consultare la percezione del gruppo di beneficiari al quale si vuole arrivare.

Questa mancanza di partecipazione può essere spiegata con la particolare situazione vissuta in Cile sotto la dittatura militare guidata dal generale Augusto Pinochet dal 1973 al 1990. Durante questo periodo fu eliminato il tessuto sociale e con esso i luoghi di partecipazione ed incontro dei cittadini; avevano bisogno inoltre di un permesso speciale per riunirsi. Tutto ciò ha portato, anche dopo la fine della dittatura, un basso livello di partecipazione cittadina, in quanto queste restrizioni hanno causato un cambiamento di mentalità tra i cittadini, allontanandoli dalla partecipazione comunitaria e spostandoli verso luoghi di lavoro più ridotti.

Il secondo aspetto emerso, e relazionato con il primo, fa riferimento alle normative che possiede il Cile in quanto alla creazione di piccole imprese, essendo lo Stato molto favorevole a queste iniziative. Ciò è dato dal fatto che, in seguito alla dittatura, i governi che si sono avvicendati negli anni, hanno cercato di espandere i mercati all'interno del paese per rendere più dinamica l'economia. In questo modo, oggi, la realizzazione dei tramiti necessari per poter creare e regolamentare un'imprenditoria è molto più agevole rispetto agli altri paesi dell'America latina.

## **Modello pilota dei fattori di successo di un'Imprenditoria Sociale**

In questa parte della tesi, si presenta il modello pilota sviluppato in base alla letteratura disponibile su questo argomento e agli elementi di successo segnalati dagli imprenditori nell'intervista; il modello indica una serie di fattori che incidono positivamente sul successo di un'imprenditoria sociale. Si è deciso di classificare i fattori in base alla loro origine: fattori contestuali, fattori organizzativi, fattori legati al team (divisi in team imprenditoriale e abilità amministrative) e fattori legati alla soluzione al problema sociale.

Tuttavia, per misurare il successo di un'imprenditoria sociale non esiste un criterio perfettamente definito dagli studiosi che investigano in questa area, in quanto ciò dipende dall'obiettivo sociale con il quale sorge l'iniziativa dalle caratteristiche individuali di ogni attività. A dispetto di ciò, e secondo l'opinione degli esperti intervistati, la buona riuscita di un'imprenditoria sociale può essere valutata in base a due tipi di misurazione: quantitativa e qualitativa.

La prima corrisponde alle dimensioni quantificabili, che includono per esempio il numero di anni di funzionamento, il numero di persone che beneficiano direttamente dell'azione sociale, lo stato finanziario, i miglioramenti e altri elementi appositamente progettati per ogni caso.

La seconda corrisponde invece al controllo dell'impatto sociale, dove si analizza l'effetto che genera non solo in base al numero di persone che ne beneficiano direttamente, ma anche quelle che hanno avuto un beneficio indiretto; il problema di questo tipo di misurazioni è che sono molto complesse da realizzare e costose in tempo e risorse, ed è per questo motivo che non si realizzano.

Di seguito, si presenta una tabella che riassume i fattori in base alla fonte della quale provengono gli elementi che incidono sul successo di un'impresa sociale, accoppiando quelli che si trovano nella letteratura con quelli emersi dalle interviste; gli elementi riscontrati solamente nella letteratura, che non sono emersi dalle interviste, non sono stati presi in considerazione. Infine, nell'ultima colonna, è possibile vedere la categoria nella quale sono posizionati.

<b>LETTERATURA</b>	<b>INTERVISTE</b>	<b>CATEGORIA</b>
Impegno e dedizione del team imprenditoriale	Impegno totale del team	TEAM
	Dedizione dell'amministratore	TEAM
Sviluppo organizzativo	Ordine e controllo amministrativo	ORGANIZZATIVO
Alleanze strategiche e relazioni a lungo termine	Alleanze strategiche a lungo termine	ORGANIZZATIVO
Adeguamento della proposta di valore al pubblico di riferimento	Comunità coinvolta nello sviluppo della soluzione	SOLUZIONE
	Differenziazione del prodotto/servizio	SOLUZIONE
	Flessibilità di fronte ai cambiamenti di scenario	ORGANIZZATIVO
Leadership	Leadership	TEAM
Innovazione	Capacità di innovazione	SOLUZIONE
Facilità nell'incontrare fonti di finanziamento	Diversificazione delle fonti di finanziamento	ORGANIZZATIVO
Regolamentazioni favorevoli	Regolamentazioni favorevoli	CONTESTUALE
Comprensione del problema principale	Identificazione e comprensione del problema	SOLUZIONE
Ricerca di opportunità	Sfruttamento delle opportunità di mercato	TEAM
Rete di contatti dell'imprenditore	Rete di contatti dell'imprenditore	TEAM
Facilità di avere l'appoggio di altre istituzioni maggiori	Appoggio di agenti esterni	CONTESTUALE
Pianificazione strategica per il raggiungimento dell'obiettivo sociale	Azioni allineate con il raggiungimento dell'obiettivo	ORGANIZZATIVO
Facilità nell'aggiungere nuovi temi e metodologie	Possibilità di trasferimento (riproducibilità)	SOLUZIONE
Presenza di incentivi	Ecosistema favorevole: facilità d'accesso a reti e informazioni	CONTESTUALE

**Tabella 8: abbinamento dei fattori di successo di un'Imprenditoria Sociale**

Una volta realizzato il paragone tra la letteratura e gli elementi emersi dall'intervista agli imprenditori, si realizza un modello che elenca le categorie di elementi che incidono sul successo di un'impresa sociale in America latina e quali sono i fattori che compongono tali categorie.

Di seguito, si illustra il diagramma che riassume il modello.

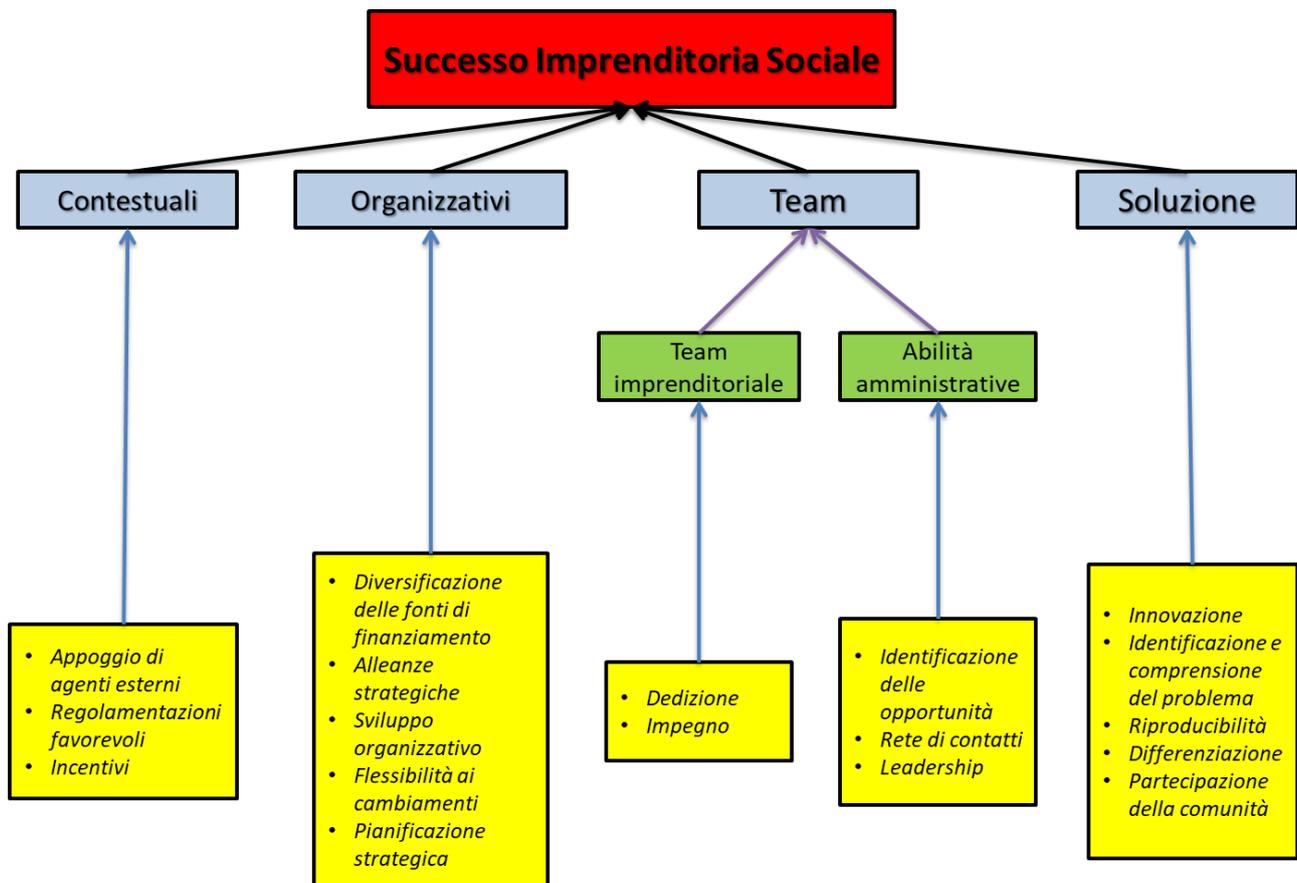


Figura 9: diagramma dei fattori di successo di un'Imprenditoria Sociale

## Spiegazione del modello pilota

Il modello anteriormente illustrato, si interpreta nel seguente modo: i fattori che incidono sul successo di un'impreditoria sociale sono stati raggruppati in quattro categorie, in base alla loro origine; troviamo gli elementi contestuali, gli elementi organizzativi, gli elementi legati al team imprenditoriale e infine gli elementi riguardanti la soluzione al problema sociale.

Di seguito, si spiega nel dettaglio ognuno di essi.

### 1) Fattori contestuali

Corrispondono a quei fattori che sono esterni all'organizzazione ed alle sue azioni; la loro origine è quindi indipendente dall'impreditoria sociale, ma aiutano ad incrementare i risultati attraverso l'agevolazione nelle attività in termini legali, politici e normativi. Questi fattori comprendono:

- a) *Appoggio di agenti esterni*: fa riferimento all'appoggio di altre istituzioni private, pubbliche o senza scopo di lucro, il cui appoggio può essere finanziario o di consulenza.
- b) *Regolamentazioni favorevoli*: si riferisce alle condizioni politiche ed economiche che permettono lo sviluppo di imprenditorie sociali, l'inesistenza di corruzione e la presenza di una regolazione e di un sistema legale che stabiliscono l'ordine nella società.
- c) *Incentivi*: corrispondono alle condizioni tributarie, economiche, legali e di approvazione sociale che incoraggiano gli agenti dei diversi settori a partecipare a queste attività.

## 2) Fattori organizzativi

Corrispondono a quei fattori interni all'organizzazione che regolano la forma con cui si svolgono le attività e che permettono di mantenere le azioni allineate con il raggiungimento dell'obiettivo sociale; questi sono alla base del successo di un'imprenditoria sociale, dato che facilitano l'ottenimento e l'amministrazione delle risorse. Questi fattori comprendono:

- a) *Diversificazione delle fonti di finanziamento*: si riferisce alla possibilità di finanziare le attività dell'imprenditoria sociale attraverso varie fonti, poiché se dipendesse da una sola fonte, l'organizzazione sarebbe vulnerabile in quanto qualunque cambiamento della realtà metterebbe in pericolo la sostenibilità economica dell'organizzazione.
- b) *Alleanze strategiche*: si riferisce alla stipula di alleanze con altre organizzazioni di distinti settori, in modo da poter accedere ad informazioni e risorse, le quali l'imprenditoria sociale non potrebbe ottenere con facilità. Inoltre, queste alleanze strategiche, consentono di fornire soluzioni complete alla comunità, in quanto ogni organizzazione si dedica ad una specifica attività complementare alle altre.
- c) *Sviluppo organizzativo*: si riferisce alla trasparenza nella gestione, alle buone abitudini, alla comunicazione all'interno dell'organizzazione e al coinvolgimento degli organismi amministrativi.
- d) *Flessibilità ai cambiamenti*: corrisponde alla facilità di adattamento ai cambiamenti nella comunità e alle sue necessità, e anche ai cambiamenti contestuali, intesi come le legislazioni o la realtà economica.
- e) *Pianificazione strategica*: corrisponde all'essere focalizzati sulle attività proprie dell'organizzazione, con orientamento all'obiettivo sociale, ovvero non divergere verso attività che non sono relazionate con la missione principale.

### 3) Fattori legati al team

Corrispondono agli elementi che dipendono dai membri dell'imprenditoria sociale; questi fattori sono divisi in due sottogruppi:

#### 3.1) Team imprenditoriale

Riunisce le caratteristiche motivazionali della squadra che si incarica di sviluppare l'imprenditoria sociale. Questi fattori comprendono:

- a) *Dedizione* al progetto in termini di tempo e sforzo.
- b) *Impegno* che mantengono con l'organizzazione e con il lavoro svolto.

#### 3.2) Abilità amministrative

Comprende parte dell'essenza del concetto, riferendosi all'applicazione delle conoscenze ed agli strumenti del mondo del business applicati alla realtà sociale che affronta l'iniziativa. Questi fattori comprendono:

- a) *Identificazione delle opportunità* del mercato per poter sviluppare soluzioni adatte ai problemi sociali.
- b) *Rete di contatti*: si riferisce alla stipula di relazioni interpersonali e alla ricerca di collaboratori (per il budget a disposizione e per lavorare all'interno dell'organizzazione).
- c) *Leadership*: si riferisce all'abilità di un imprenditore di impegnarsi con le persone delle quali è guida, senza però abbandonare i suoi obiettivi.

### 4) Fattori riguardanti la soluzione al problema sociale

Corrispondono a quegli elementi che sono l'essenza stessa dell'organizzazione, perché definiscono la forma con la quale si svilupperà la soluzione al problema sociale; è la forma con la quale sorge e si struttura nel tempo la risposta alle necessità o agli squilibri individuati, elementi che risultano chiave al momento di verificare l'efficacia nel raggiungere l'obiettivo finale, la soddisfazione di una necessità sociale. Questa categoria è composta da:

- a) *Innovazione*: corrisponde a fornire soluzioni che risultino nuove per la comunità in questione, non necessariamente originali in tutto il mondo, ma che permettano di offrire una soluzione migliore a quelle già esistenti.
- b) *Identificazione e comprensione del problema*: fa riferimento al fatto che il team conosca in profondità la comunità e le sue vere necessità e priorità, in modo che il

problema identificato sia effettivamente quello che affligge il gruppo di beneficiari e che quindi la soluzione non miri solamente all'assistenzialismo.

- c) *Riproducibilità*: si riferisce alla possibilità che la soluzione permetta che il modello sia replicabile, che cioè permetta all'organizzazione di trasferire la conoscenza e il modello di business, tanto alla comunità stessa fornendole gli strumenti per risolvere le proprie difficoltà quanto ad altre comunità dove si presenta lo stesso problema.
- d) *Differenziazione*: corrisponde alla multidisciplinarietà della risposta al problema sociale, in modo tale che la soluzione comprenda distinte aree.
- e) *Partecipazione della comunità*: si riferisce alla co-creazione delle soluzioni considerando l'opinione e le priorità della comunità, in modo tale da non offrire una soluzione che l'imprenditore consideri buona per le sue necessità ai suoi problemi, ma fornire invece un prodotto o servizio realmente utile. Va detto che questo non implica ascoltare esclusivamente l'opinione del gruppo obiettivo, perché se così fosse, la conoscenza del business del team imprenditoriale non sarebbe necessaria; considerando invece che la comunità può avere una visione troppo a breve termine, è qui che entra in gioco l'imprenditore sociale, che offre il suo contributo.

È necessario inoltre evidenziare quegli aspetti che, nonostante non siano stati considerati nel modello, sono comunque emersi dall'analisi. Questi aspetti sono:

- Rilevanza della leadership partecipativa all'interno della comunità e non solo del team imprenditoriale.
- Dedizione e impegno della comunità, in modo che sia capace di mantenere nel tempo l'imprenditoria sociale.
- Abilità della comunità nel creare un'opportunità e permettere lo sviluppo dell'imprenditoria sociale.

Un altro aspetto rilevante, che nonostante sia al di fuori della portata del modello progettato e qui presentato, è la conoscenza della forma con cui si misura il successo ed il raggiungimento degli obiettivi in accordo con l'imprenditoria sociale.

## CONCLUSIONI

La creazione di imprese è il motore economico di un paese e, negli ultimi decenni, si è trasformato in un tema di gran rilevanza tanto nell'ambito scientifico quanto nell'ambito politico, dovuto alla stretta relazione che esiste tra l'attività imprenditoriale e lo sviluppo economico; i motivi che spingono alla creazione di imprese sociali si basano sul miglioramento della qualità di vita delle persone, dando priorità all'ambito sociale e mettendo in secondo piano l'aspetto economico.

Questa crescita esponenziale che ha avuto l'imprenditoria sociale, ha risvegliato l'interesse sia delle autorità, sia degli accademici e della società civile. Per comprendere questo fenomeno, sono state realizzate molte investigazioni qualitative, ma sono stati poco esaminati i fattori che incidono sul successo delle imprenditorie sociali, in particolare in America latina.

Con la presente tesi, per mezzo di un'investigazione di carattere qualitativo e non generalizzabile, si è sviluppato un modello pilota rispetto ai fattori che incidono sul successo di queste iniziative sociali, in base alla raccolta di dati secondari dalla letteratura e di dati primari ottenuti attraverso interviste in profondità agli imprenditori a carico delle otto imprenditorie sociali incubate nel 2015 con il fondo SSAF-S nell'Incubatore Sociale "Gen-E" di Valparaíso.

Tra gli elementi identificati come fattori di successo nelle imprenditorie sociali, che gli imprenditori considerano assolutamente fondamentali, troviamo due categorie: il team imprenditoriale e la soluzione al problema sociale.

Il primo gruppo di fattori corrisponde alle abilità possedute dal team che sviluppa il progetto e dagli sforzi compiuti affinché si raggiunga l'obiettivo sociale; tuttavia è necessario fare un chiarimento: durante l'analisi è emerso che questi elementi legati al team, non necessariamente indicano coloro che hanno iniziato con il progetto, ma coloro che lo hanno mantenuto nel tempo in quanto si è riscontrato che, in alcuni progetti, c'è stato un avvicendamento tra i componenti del team.

Il secondo gruppo di fattori corrisponde alla forma attraverso la quale si concepisce e si sviluppa la soluzione al problema sociale, dal momento in cui è diagnosticata fino a quando si implementa e si radica nella comunità. In questa categoria si nota che è indispensabile per il successo dell'iniziativa includere la comunità stessa, in modo che la comprensione del problema prenda in considerazione sia il punto di vista di coloro che vivono quella determinata situazione sfavorevole, sia di coloro che conoscono gli strumenti di business. La comunità deve essere inclusa nella gestione stessa dell'attività, per renderla responsabile del proprio benessere in modo che l'imprenditoria sia replicabile e sostenibile nel tempo.

Rispetto ai fattori organizzativi, gli intervistati menzionarono elementi che sono assolutamente fondamentali, come la pianificazione strategica e la diversificazione delle fonti di finanziamento, entrambi necessari per l'autosostenibilità finanziaria nel tempo dell'iniziativa; vi sono inoltre altri elementi che sono molto utili, anche se non strettamente necessari in un'imprenditoria sociale di successo, come le alleanze strategiche e la flessibilità ai cambiamenti.

Approfondendo questo ultimo punto, va sottolineato che la presenza di alleanze strategiche, sebbene sia considerata molto importante in quasi tutti i casi di imprenditoria, è giudicata fondamentale da quegli imprenditori i cui progetti ricercano la generazione di reddito per la

comunità, per la quale si deve contare su alleati che appoggino la commercializzazione e la promozione dei prodotti o servizi.

Quando detto, indica che alcune variabili organizzative che hanno un certo grado di rilevanza in base al tipo di imprenditoria sociale e alla sua missione; per esempio, quelle imprenditorie che cercano la risoluzione di conflitti all'interno di un contesto ristretto, probabilmente non hanno bisogno di alleanze con agenti esterni, a differenza di quelle che cercano di generare posti di lavoro o finanziamenti per la comunità.

Continuando con i risultati emersi, va segnalato che i fattori contestuali sono quelli che hanno ottenuto la minor menzione; tuttavia, a differenza degli elementi organizzativi dove ancora non è ben chiaro in che fase del progetto risultino necessari, i fattori organizzativi, che sono esterni all'organizzazione, non sono emersi in quelle imprenditorie che ancora si trovano nelle fasi iniziali del progetto.

Inoltre, risulta che, come anticiparono alcuni intervistati, la valutazione e i criteri per misurare le prestazioni ed il successo delle imprenditorie sociali, richiedono obbligatoriamente l'uso di indicatori quantitativi, almeno per poter calcolare il livello degli obiettivi raggiunti.

Infine, è necessario dichiarare che la presente investigazione ha come limitante la metodologia utilizzata poiché in primo luogo è di tipo qualitativa, o esploratoria, non generalizzabile e, in secondo luogo, ha come limitante la tecnica di campionamento utilizzata per lo sviluppo delle interviste, in quanto sono stati considerati solamente i progetti incubati per il Fondo SSAF-S 2015. In questo modo si è ricorso ad un campionamento non probabilistico, che comporta una distorsione, poiché potrebbe accadere che in altri casi di imprenditoria sociale si trovino elementi che non sono stati considerati in questo studio.

## Bibliografía

Alter, K. (2007), *Social enterprise typology*, Virtue Ventures LLC.

Austin, J. E., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006), *Social and commercial entrepreneurship: The same, different or both? Entrepreneurship Theory and Practice*.

Brennan, L., Clark, C. (2012), *Entrepreneurship with social value: a conceptual model for performance measurement*.

Coragio, J. (2013), *Economía social y Solidaria*.

Curto, G. M. (2012), *Los Emprendedores Sociales: Innovación al servicio del cambio social*, Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.

Dees, J.G., Anderson, B. (2006), *Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought*.

Defourney, J., & Nyssens, M. (2006), *Social Enterprise: At the Crossroads of market, public policies and civil society*, London.

De Pablo, I. (2006). *El emprendedor social: una nueva figura en el escenario del Emprendimiento*.

Fisac, R., Moreno, A., Mataix, C., Palacios, M. (2011), *La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo*.

Gatica, S., Soto, W., Vela D. (2015), *Ecosistemas de la innovación social: el caso de las universidades de América Latina*, Santiago.

Guerra, P. (2004), *Economía de la Solidaridad: Consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones*, Revista OIKOS.

Larenas, J. P. (2009), *Social Enterprises and their role in Social Capital promotion: a Chilean case*, Development Studies Institute-LSE.

MERINO, A. et al. (2011), *Guía del emprendedor social. Inspiraciones para la creación de empresas al servicio de la sociedad*.

MOBARAKI, M.H. et al. (2012), *Identifying the Factors That Affect the Success of Self-Efficiency and Self-Employment Plans among the Clients of Imam Khomeini's Relief Committee through the Lens of Social Entrepreneurship*, International Journal of Business and Management.

Moore, M. (2000), *Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations*.

Polcuch, E. F. (2000), *La medición del impacto social de la ciencia y la tecnología*.

Pontificia Universidad Católica de Chile (2012), Por Gatica "et al.", *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*, Santiago.

Singer, P. (2000), *Economía solidária: um modo de produção e distribuição*, Sao Paulo.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003), *Social entrepreneurship: Towards conceptualization. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing.*

Yunus, M. (2013), *La revolución del emprendimiento social*, Periódico El Economista.