



Casos de éxito en Chile

Late!

ChileAtiende

Importa

Reforestemos Patagonia

Emiliana

INNOVACIÓN SOCIAL

Una herramienta para mejorar la calidad
de vida de las personas



instituto de innovación social
Fundación Miguel Kast - Universidad del Desarrollo



Casos de éxito en Chile

Late!

ChileAtiende

Importa

Reforestemos Patagonia

Emiliana

INNOVACIÓN SOCIAL

Una herramienta para mejorar la calidad
de vida de las personas



instituto de innovación social
Fundación Miguel Kast - Universidad del Desarrollo

Índice

Prólogo	6
Introducción	8
Innovación Social	11
Casos	
Late!	
Competir por la solidaridad	16
Emprendimiento transformacional	24
Normas y regulaciones: figuras legales para el emprendimiento social en EEUU y Chile	28
ChileAtiende	
Acercando los servicios del Estado a los ciudadanos	32
Gestión centrada en los ciudadanos y gobierno electrónico	39
Reforestemos Patagonia	
Plantando futuro para corregir el pasado	44
Innovación social y participación ciudadana	50
Importa	
Inclusión social/diseño local	58
Las barreras del cambio para la innovación social	64
Emiliana	
Equilibrio medioambiental y social	70
Análisis de ciclo de vida	76
Beneficio de las certificaciones	80

Prólogo

Ya nadie pone en duda que el crecimiento económico es la herramienta más poderosa para generar empleos, y que la creación de nuevos puestos de trabajo constituye la palanca fundamental para derrotar la pobreza. El progreso evidente alcanzado por Chile en estas materias durante las últimas décadas da cuenta de la estrecha relación que existe entre ambas variables, así como de la importancia que reviste el perseverar en esta ruta.

Sin embargo, para continuar avanzando hacia la meta del desarrollo resulta fundamental fortalecer el ordenamiento institucional en que se basa el funcionamiento de una economía social de mercado, y muy especialmente en lo que se refiere a la apertura de espacios, para que la capacidad emprendedora pueda desarrollarse con todo su potencial en los distintos ámbitos del quehacer nacional. Esto requiere profundizar las condiciones que hacen posible introducir un mayor grado de competencia en los mercados, permitiendo a nuevos entrantes “desafiar” a los actores tradicionales. A ello se agrega la necesidad de solucionar una de las mayores trabas que enfrenta la economía chilena: el insuficiente incremento en la productividad como fuente de nuevo crecimiento económico. En ambos sentidos, cada vez hay mayor consenso respecto del importante rol que jugarán el emprendimiento y la innovación para permitir a Chile dar el salto que falta para cruzar el umbral del desarrollo y derrotar la pobreza.

Los avances logrados durante los últimos cuatro años en el ámbito de las políticas públicas, con el propósito de fortalecer el emprendimiento y la innovación, ya están dando positivos resultados. En este lapso se crearon más de 200 mil nuevos emprendimientos, más que duplicando el número de sociedades que desapareció durante la década anterior (100 mil). El deseo de emprender, y por este medio cumplir sueños y anhelos, es un concepto que se está instalando con creciente fuerza en el chileno medio.

Y aunque el camino del asistencialismo ha mostrado ser más un obstáculo que una solución a los problemas de fondo que los chilenos desean ver resueltos, su poder seductor constituye una amenaza latente, que hay que combatir con nuevas herramientas. En este sentido, el emprendimiento y la innovación constituyen una poderosa palanca para abordar los desafíos que lo anterior impone.

Es innegable que Chile ha logrado avances importantes en el ámbito de la innovación, pero todavía falta un largo camino por recorrer. En este contexto, uno de los problemas más importantes es que muchas personas todavía asocian la innovación a productos o servicios tecnológicos, y lo ven como algo distante y ajeno a sus posibilidades. Pero esto no es así. La innovación, a fin de cuentas, no es más que la búsqueda de una solución distinta a problemas cotidianos, con el agregado de que esas soluciones deben ser valoradas por la comunidad. Por tanto, una innovación se puede manifestar en un nuevo producto o servicio, o en un nuevo proceso desarrollado para lograr un cierto objetivo, tanto en el ámbito privado como en la esfera social.

La innovación social también está llamada a jugar un rol fundamental para cruzar el umbral del desarrollo, porque permite abordar con una mirada distinta temas que pueden tener gran incidencia para combatir la pobreza. La innovación social tiene espacio para desarrollarse en los más diversos ámbitos del quehacer nacional, como los servicios públicos, la empresa privada, las ONG, los centros de estudio, etc., entregando soluciones diferentes a problemas sociales tradicionales. Por cierto, un requisito básico para ser exitosos en este proceso es la existencia de un entorno y una cultura proclives a iniciativas de esta naturaleza.

Dar a conocer casos concretos de emprendimientos e innovación social, permite transmitir dos mensajes fundamentales: el primero, que la innovación social está presente en proyectos que son bastante más sencillos y

“aterrizados” que lo que podría suponerse; y el segundo, que el alcance de este tipo de iniciativas puede ser enorme, beneficiando a un gran número de personas.

El principal mérito de este libro radica precisamente en que pone en conocimiento de un público masivo casos concretos de emprendimientos e innovación social, a través de los cuales se transmiten experiencias valiosas que pueden motivar el surgimiento de iniciativas de similar naturaleza, y al mismo tiempo, permiten hacer más tangible el concepto abstracto de la innovación social.

Desde su creación, la Universidad del Desarrollo ha puesto énfasis en la generación de capacidades de emprendimiento e innovación como uno de sus ejes distintivos, y la Fundación Miguel Kast nació con el propósito de apoyar proyectos y políticas orientadas a combatir la pobreza, potenciando iniciativas focalizadas en abordar este problema. A través del Instituto de Innovación Social, ambas entidades han dado origen a un nuevo cuerpo que, buscando promover la innovación social como mecanismo generador de mayor crecimiento, mejores oportunidades y calidad de vida para los sectores más necesitados, permite conjugar armoniosamente los objetivos y propósitos que persigue cada una de ellas.

La publicación de este libro es el primer fruto de esta unión, de la cual se espera una abundante cosecha en las próximas temporadas. Chile lo necesita, y especialmente los sectores más pobres, que por décadas han sufrido los efectos de recibir una educación de mala calidad. El emprendimiento y la innovación social constituyen una tremenda oportunidad para que los más pobres puedan también soñar, superando barreras que durante décadas les han sido infranqueables.

Hernán Cheyre V.
Vicepresidente Ejecutivo CORFO
(Marzo 2010- Marzo 2014)

Introducción

Rodrigo Castro - Miguel Bejide

El Instituto de Innovación Social Universidad del Desarrollo (UDD) – Fundación Miguel Kast (FMK), en adelante “IIS”, se funda con el propósito de promover y difundir iniciativas que fomenten la innovación como una herramienta de desarrollo social y superación de la pobreza en Chile.

Tanto para la UDD como para la FMK, la innovación social es considerada una herramienta de alto impacto en el desarrollo del país, particularmente en lo que dice relación con el desarrollo social. Esta herramienta debe circunscribirse en valores como el respeto a la dignidad de las personas y el cuidado por el ejercicio de la libertad personal, así como la promoción de la responsabilidad individual, que son en definitiva, elementos centrales en el desarrollo. Es así que para el IIS el centro debe ser la persona, su individualidad y su legítimo deseo de progreso espiritual y material, entendiendo también su rol en un contexto de pertenencia comunitaria.

Para la UDD, la innovación social representa un área de intersección de elementos que son parte de su sello institucional: innovación, emprendimiento, y responsabilidad social. Así, a través del IIS, la universidad busca formar profesionales comprometidos con el desarrollo del país bajo un enfoque de responsabilidad social.

Por su parte, por más de 30 años la FMK ha intentado demostrar -a través de diversos programas-, que es posible derrotar la pobreza por la vía de la focalización del gasto, ya que ello facilita la medición de su impacto. Sin desconocer los avances alcanzados en estas materias, hace algunos años la Fundación comenzó a incorporar nuevos conceptos y, en especial, a las propias personas como centro de preocupación. También concluyó que a través de la tecnología y la innovación se podían crear soluciones inclusivas, que entregan respuestas atractivas a las familias que aún viven en condiciones de pobreza.

Para la FMK -con sus 30 años de experiencia- y la UDD -con su sello institucional-, la innovación social es el camino que permitirá convertir al IIS en un aporte significativo en la tarea aún pendiente de superar la pobreza en nuestro país.

Cinco casos exitosos

Se estima que en el mundo hay 4.000 millones de personas que viven con US\$4 al día; 2.500 millones de personas viven con menos de US\$2 diarios; 1.300 millones de personas tienen menos de US\$1 al día para vivir. De ellas, 110 millones están en América, 970 millones en Asia y 200 millones en África.

En Chile actualmente hay tres millones de personas que viven en situación de relativa pobreza; existen 700 campamentos, y más de 30 mil familias viven en ellos; y siete de cada diez trabajadores gana menos de 350 mil pesos al mes.

Frente a esta realidad, hace un tiempo los roles del Estado, del sector privado y de la sociedad civil comenzaron a cambiar y surgió con fuerza la idea del emprendimiento e innovación social, como una nueva herramienta para combatir la pobreza. Dentro de esta corriente, existen dos enfoques:

El primero apunta a vender bienes y servicios de alta calidad, pero a menor precio, a quienes están en la base de la pirámide, utilizando los mecanismos propios del mercado.

El segundo, busca crear valor desde la base de la pirámide. Esto implica empoderar a las personas al interior de las comunidades y dinamizarlas, de tal manera que de ahí surjan diseñadores de productos, inventores de soluciones a ser patentadas o incluso emprendedores que lleven a cabo proyectos sustentables en el tiempo.

Existe plena convicción de que la innovación social, pensada e implementada desde la base de la pirámide, puede generar un cambio de paradigma que complemente el sistema abierto de emprendimiento e innovación social para reducir los altos índices de pobreza existentes.

El presente libro aporta puntos de vista que ayudan a comprender este fenómeno en Chile, y plantea la necesidad de continuar con su estudio formal a fin de sustentar adecuadamente las políticas de promoción del emprendimiento y la innovación social. A través de cinco casos de estudio, se ha buscado sistematizar, analizar y difundir experiencias del sector público, privado y la sociedad civil que han generado un impacto social significativo.

El primer caso es el de la empresa Agua **Late!**, un emprendimiento social.

Las empresas sociales se enfocan en la generación de utilidades. Estas permiten a la organización ejecutar su misión, que se caracteriza por tener un contenido social. Son empresas creadas para cumplir un propósito social y que operan, al mismo tiempo, con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de una empresa del sector privado¹. En esta categoría está **Late!**, una empresa comercial sin fines de lucro, que entrega el 100% de las utilidades generadas por la venta de su producto Agua **Late!** a fundaciones pertenecientes a la Comunidad de Organizaciones Solidarias, para realizar obras en apoyo de niños y jóvenes en riesgo social.

El segundo caso, analiza la iniciativa pública **ChileAtiende**, una innovación con un enfoque centrado en el ciudadano.

El desarrollo tecnológico ha permitido a las personas satisfacer de forma más autónoma algunas de sus necesidades, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs). La banca en línea y el comercio electrónico son sólo algunos ejemplos de herramientas que, además de cambiar los hábitos de los clientes, han permitido una reducción de costos de transacción y han impulsado al sector privado a fortalecer sus prácticas de gestión de relaciones con los clientes.

Como el sector privado, los gobiernos también enfrentan desafíos, tales como cambios demográficos y tecnológicos que aumentan las expectativas de los ciudadanos. Como resultado, las entidades públicas están comenzando a adoptar prácticas de gestión centradas en sus “clientes”, para responder a sus nuevas necesidades y demandas. Pero para incorporar avanzadas tecnologías se requiere de voluntad política, confianza en los funcionarios públicos y superar el enfoque tradicional. La tarea es difícil, pero imprescindible, si el Estado se quiere incorporar a la sociedad del conocimiento.

El gobierno chileno respondió a los desafíos de este nuevo escenario con la creación de ChileAtiende, una red multiservicio creada en 2012 para entregar a los ciudadanos información clara y accesible sobre más de 2.100 servicios, trámites y beneficios brindados por las distintas instituciones públicas.

El tercer caso, se refiere a la iniciativa privada **Reforestemos Patagonia**, una campaña nacional, con enfoque colaborativo entre el mundo privado y público, para combatir los resultados de los incendios forestales.

Se estima que en los últimos 100 años, en el sur de Chile se han quemado más de tres millones de hectáreas de bosque nativo. Las principales causas han sido la quema indiscriminada en labores de limpieza de terrenos, para cumplir las necesidades agrícolas y ganaderas del siglo pasado y, por supuesto, los incendios forestales.

El 27 de Diciembre del 2011, el turista israelí Roten Singer, de 23 años, no apagó de forma adecuada un rollo de papel higiénico mientras acampaba en las Torres del Paine. La negligencia y violación a la ley de bosques por parte del turista causó un voraz incendio que provocó el cierre del parque nacional y la evacuación de 400 personas, en su mayoría extranjeros. El saldo final fue de 17.606 hectáreas arrasadas por el fuego. Desafortunadamente no es la primera vez que un turista causa un incendio. En febrero de 2005, otro incendio causado por Jiri Smitak, un turista checo que hizo mal uso de una cocinilla de gas, destruyó 13.880 hectáreas del mismo parque.

Impactados por este tipo de desastre, un grupo de chilenos decidió que había que reforestar la Patagonia. Con la convicción de que era posible plantar más de un millón de árboles nativos, dieron inicio a una de las campañas de reforestación más

1. Kim Alter, “Social Enterprise Typology,” Virtue Ventures LLC, 2007, <<http://www.virtueventures.com/setypology/index.php?id=DEFINITION&lm=1>>



grandes de la historia de Chile. Bajo el lema “**Reforestemos Patagonia**” invitaron a un país completo a recuperar uno de los lugares más prístinos del mundo.

El siguiente caso ilustra la experiencia del **Proyecto Importa**. Esta iniciativa es un proyecto que combina dos aspectos relevantes: el medio ambiente y la reinserción social de hombres privados de libertad en la cárcel Colina II.

En Chile cada individuo genera aproximadamente 1,3 kg de basura diaria, lo que lamentablemente nos sitúa como uno de los países con mayor nivel de contaminación por residuos domésticos en Latinoamérica. Paralelamente, la tasa de población penitenciaria del país es una de las más altas del continente americano (sólo superada por Estados Unidos), con 305 reclusos por cada 100.000 habitantes.

En el 2010, dos estudiantes de diseño industrial decidieron generar un emprendimiento social que abordaba ambas problemáticas, lo que dio origen al proyecto **IMPORTA**. Con materiales -considerados desechos- que se obtuvieron generando alianzas con diversas empresas nacionales, y con la participación de internos de Colina II, como mano de obra, las diseñadoras crearon un proyecto medioambiental que, por medio de la inclusión y capacitación social-laboral de recursos humanos privados de libertad, desarrolla productos de alto valor agregado y estético.

Por último, se presenta el caso de **Viñedos Emiliana**. Esta empresa tiene una fuerte orientación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con una plataforma de negocios para la creación de microemprendimientos de los trabajadores del viñedo y cultivos comunitarios para los habitantes de las localidades.

A mediados de los años 80, los hermanos Rafael y José Guillisasti se plantearon el desafío de responder a las exigencias de un nuevo tipo de consumidor que surgía con fuerza. Entre sus características principales estaba que en la selección de los productos que consumía integraba el análisis de los procesos productivos y el impacto medioambiental y en las comunidades.

Así surge, en 1986, Viñedos Emiliana, con la misión de producir un vino 100% orgánico y biodinámico de calidad internacional, que incorporara un sistema de manejo integrado de los viñedos, con un gran respeto por la naturaleza y un foco especial en el cuidado de sus trabajadores. El tiempo fue consolidando su trabajo y afianzando su compromiso con sus grupos de interés. En esta línea, han recorrido un camino que los ha llevado a transformar parte de su trabajo en un emprendimiento social. El trabajo de **Emiliana** se centra en un sólo concepto: la excelencia, y pone al centro de la producción y de su preocupación su capital más importante: la naturaleza y las personas.

Innovación Social

Loraine Cisternas García, Pablo Kast Sommerhoff

¿Qué significa Innovación + Social?

Sin lugar a dudas la innovación juega un rol central en el desarrollo económico y social de los países, y el concepto ha sido ampliamente discutido el ámbito académico, empresarial y en el sector público en las últimas décadas.

Pero ¿qué es la innovación?

Dependiendo del punto de referencia empleado para entenderla, la palabra innovación puede ser entendida de diversas maneras, pues en ella subyacen nociones tales como producción, gestión, eficiencia/eficacia, creatividad, desarrollo y uso de nuevos productos y tecnologías, entre otros. En definitiva, la palabra innovación generalmente se asocia a “hacer nuevas cosas” o “hacer cosas de formas nuevas” y, por lo tanto, puede ser entendida desde dos esferas: la de procesos y gestión, y la de generación de productos y servicios. Si a este concepto le añadimos la palabra social, el escenario se hace aún más complejo. Según la Real Academia Española, la palabra social tiene dos acepciones: *1. adj. Perteneciente o relativo a la sociedad.* y *2. adj. Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.*

Como todo lo anterior involucra necesariamente a personas y organizaciones podríamos decir que “toda innovación” tiene un componente social. No obstante, el concepto “Innovación Social” contiene en su fundamento algo que las palabras por sí mismas no necesariamente contienen: la generación de valor. Resulta entonces relevante conocer qué involucra la ecuación INNOVACIÓN + SOCIAL (I+S).

Algunos autores enfatizan el rol de la innovación social desde la perspectiva de la generación de productos y servicios, donde I+S se refiere específicamente a la generación de nuevas ideas para conseguir objetivos sociales. La innovación social sería

entonces un subconjunto de las innovaciones disruptivas, cuyo objetivo primordial es el cambio social¹.

En este sentido, es posible afirmar que son innovaciones y que son sociales tanto en sus fines y sus medios. Son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen simultáneamente necesidades sociales (más eficazmente que otras alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones².

Desde la perspectiva de los procesos, la I+S puede trabajar en la mejora del bienestar de los individuos y las comunidades a través del empleo, consumo o la participación. Su propósito expreso es proporcionar soluciones para el individuo y los problemas de la comunidad³. Esto incluye una transformación en el sistema social, con la creación de nuevos patrones que permitan a las organizaciones mejorar su capacidad de respuesta a las problemáticas sociales. Estas nuevas ideas, instituciones o formas de trabajo, responden más eficazmente a las necesidades sociales (que enfoques existentes)⁴ y, por tanto, impactan positivamente en los estándares de vida de las personas.

Lo que se observa de estas conceptualizaciones es que el objetivo de la innovación social, independiente del tipo de innovación que involucre, tiene siempre su foco centrado en mejorar las condiciones de vida de las personas, generando valor para la sociedad en su conjunto.

Algunas de sus características principales se observan en la Figura 1:

1. Christensen et al. (2006).

2. European Commission's Directorate General for Enterprise and Industry.

3. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2010.

4. Social Innovation Europe (2012).

Algunas características de la Innovación Social

CARACTERÍSTICAS INTRÍNECAS

- Tiene un fin social.
- Crea nuevas soluciones.
- Genera un cambio social, enfocándose en la mejora de condiciones para las personas.

CARACTERÍSTICAS COMPLEMENTARIAS

- Promueve la interacción entre sectores.
 - Es abierta y colaborativa.
- Es sustentable (medioambientalmente, económicamente y/o en el tiempo).
- Es escalable (nivel local, regional, nacional, global).
- Es más eficiente que soluciones existentes.
- Desarrolla o potencia habilidades en los beneficiarios.
 - Otras.

CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS

- Desarrollado por diversos actores.
 - Impronta tecnológica.
- Puede tener motivaciones económicas.
- Puede abarcar numerosas dimensiones (*).
 - Otras.

Figura 1: Características de la Innovación Social
Fuente: Elaboración IIS

(*) Las dimensiones son: Cultura y recreación, educación, salud, servicios sociales, género, desarrollo comunitario, defensa de derechos y política, fundaciones financieras, organizaciones internacionales, religión, AG y Sindicatos, entre otras.

¿Quiénes hacen innovación social?

Entidades como el Skoll Centre for Social Entrepreneurship, que trabajan desde hace tiempo el tema, reconocen que las prácticas de I+S no son algo exclusivo de organizaciones sin fines de lucro y que puede ser impulsadas tanto por políticos y gobiernos (por ejemplo, nuevos modelos en políticas de salud), empresas y mercados (software open source o comida orgánica), movimientos sociales (comercio justo) y desde la academia (modelos pedagógicos para el cuidado de niños), y también por empresas sociales (por ejemplo, microcréditos)⁵.

Para diversas organizaciones de la sociedad civil (conocidas como “tercer sector”), la I+S se refiere a actividades y servicios innovadores, cuyo objetivo es satisfacer una necesidad social y que son desarrollados y difundidos principalmente a través de organizaciones, cuyo fin principal es social⁶. Aquí la I+S puede ser la creación de nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que respondan a necesidades sociales de todo tipo.

La I+S ha sido ampliamente abordada en organizaciones sin fines de lucro, generando impacto en la sociedad. El tema también ha comenzado a ser abordado en el sector público. Por ejemplo, la Unión Europea considera a la I+S como una construcción política para los programas y políticas de desarrollo, empoderando a actores para hacer frente a las necesidades sociales, permitiendo impulsar nuevas formas interactivas para delinear y poner en práctica políticas⁷.

Esta influencia en el sector público también se visualiza en la gestión de las organizaciones del Estado. En términos simples, los procesos de innovación enfocados en la experiencia del usuario y utilizando una fuerte impronta tecnológica, han permitido simplificar en parte la vida de las personas a través de una mejora en la gestión de servicios. Por ejemplo, el enfoque de gestión centrado en el ciudadano, cuyo objetivo es que los servicios sean entregados de forma tal que tengan sentido desde el punto de vista del cliente, ha sido exitoso en diversos países.

5. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Saïd Business School, University of Oxford 2009

6. Mulgan (2006), Mulgan et al. (2007)

7. Empowering people, driving change Social Innovation in the European Union <http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf>

**La I+S es más efectiva,
eficiente, sustentable o justa
que los enfoques existentes,
y genera valor para la
sociedad, más que para los
individuos de forma aislada.**

En los últimos años, al sector público y tercer sector se ha sumado el sector privado. Muchos autores han planteado que el involucramiento de las empresas con la sociedad a través de la tradicional filantropía corporativa o de la RSE, no es suficiente. En la última década, se ha visto un creciente interés por parte de algunas empresas en desarrollar simultáneamente valor económico y social.

Uno de los enfoques más aceptados es el de Creación de Valor Compartido⁸ (CVC), que propone una conexión entre las empresas privadas y el interés público para la producción de un cambio rentable y sostenible para ambas partes. Así, desde el punto de vista de valores compartidos, las empresas deben integrar una perspectiva social en los marcos centrales que utilizan para entender su competencia y el desarrollo de su estrategia de negocio⁹.

No obstante, el concepto de innovación social no necesariamente responde a la lógica de rentabilidad de las empresas. Es por esto que otros autores han empezado a usar el término

“innovación social corporativa” para afirmar que las empresas deben utilizar los temas sociales como el aprendizaje de los laboratorios, para identificar las necesidades no satisfechas y desarrollar soluciones¹⁰. A diferencia del CVC, el foco aquí está puesto en la solución de necesidades sociales insatisfechas como eje de trabajo y como propuesta de valor, más que simplemente estar integrado a la estrategia de negocios.

En esta línea, hay empresas que en su génesis tienen por objetivo la solución de problemas sociales, y que han sido específicamente creadas para ellos. Se les conoce bajo diversos nombres, como por ejemplo, empresas sociales, emprendimientos sociales por utilidades o empresas híbridas. Éstas componen el denominado cuarto sector uno de los más preponderantes en relación a la I+S.

Son empresas creadas para cumplir un propósito social -de mitigación o reducción de un problema social o una falla de mercado-, creada para generar valor social y que opera, al mismo tiempo, con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de una empresa del sector privado¹¹.

En resumen, la I+S es cualquier solución novedosa a un problema o necesidad social, que genera impacto positivo y crea nuevas relaciones sociales o colaboraciones. Es mejor que los enfoques existentes -más efectiva, eficiente, sustentable, o justa-, y genera valor para la sociedad, más que para los individuos de forma aislada. Puede surgir de la dinámica e interacción transversal de ideas, valores, conocimiento, capital, y talento entre sectores y agentes de cambio.

8. Porter y Kramer 2006; 2011

9. L. Michelini, Social Innovation and New Business Models, SpringerBriefs in Business, 2012

10. Kanter RM, From spare change to real change. Harvard Business Review, 1999

11. Kim Alter, “Social Enterprise Typology,” Virtue Ventures LLC, 2007, <<http://www.virtueventures.com/setypology/index.php?id=DEFINITION&lm=1.>>



CASOS

Late!

ChileAtiende

Importa

Reforestemos Patagonia

Viñedos Emiliana





COMPETIR POR SOLIDARIDAD

Lorraine Cisternas García

Introducción

El emprendimiento social es un fenómeno que ha estado presente en nuestra sociedad desde hace décadas, pero que hoy toma fuerza y se abre paso alrededor del mundo, demandando nuevas formas de pensar, gestionar y legislar.

Si se busca en google las palabras “*emprendimiento social*” o “*empresas sociales*” nos encontraremos con las más variadas formas y tipos de descripciones que constituyen un universo conceptual.

En términos generales, las empresas sociales son consideradas sin ánimo de lucro¹. Esto significa que se enfocan en la generación de utilidades para ejecutar su misión, que se caracteriza por ser de tipo social y no económica. Son empresas que operan con la disciplina administrativa y financiera, la

innovación y la determinación de una empresa del sector privado, pero cuyo objetivo es generar valor social, mitigar un problema social o una falla de mercado².

En esta categoría aparece **Late!**, una empresa comercial sin fines de lucro, que entrega todas las utilidades generadas por la venta de su producto Agua **Late!** a fundaciones sociales de reconocido prestigio que apoyan a niños y jóvenes en riesgo social.

Late! es un caso único en el mundo empresarial, pues es una empresa comercial chilena 100% solidaria.

Esta es la historia de **Late! El agua que te hace bueno.**

De la intención a la acción

Late! nace conceptualmente el año 2003, cuando Pedro Traverso³ se propone crear en Chile una empresa comercial 100% social, combinando para ello el conocimiento adquirido en sus años de estudio en Chile y el extranjero, su experiencia laboral y su interés en las problemáticas sociales.

Como iniciar un emprendimiento -de cualquier tipo- nunca es fácil, transcurrieron alrededor de cinco años para la concreción del proyecto, durante los cuales Pedro Traverso definió su idea de negocio. En este tiempo motivó y convocó a otras personas para que se embarcaran con él en esta empresa inédita; personas que compartieran su interés en la solución de problemáticas sociales de manera innovadora.

En el 2008 **Late!** se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada⁴ entre un grupo de amigos⁵ quienes aportaron un monto simbólico de \$200.000 cada uno.

En paralelo, se formó la Fundación Elige Bien, entidad sin fines de lucro que sería la propietaria final de **Late!**.

Una vez definido el plan de negocios y el primer producto de **Late!** -agua purificada, embotellada en formatos de 500cc, con y sin gas-, comenzaron a funcionar como cualquier otra empresa comercial, con un directorio y empleados.

En marzo de 2009 **Late!** es lanzada al mercado en un evento público y en julio del mismo año realiza su primera donación a la Fundación San José para la Adopción⁶.

Desde entonces, **Late!** ha donado más de 150 millones de pesos a una veintena de fundaciones y organizaciones que trabajan en distintos ámbitos con niños y niñas en riesgo social, todas ellas pertenecientes a la Comunidad de Organizaciones Solidarias⁷.

Late! ha donado más de 60 millones de pesos a 12 fundaciones y organizaciones que trabajan desde distintas perspectivas con niños y niñas en riesgo social

Modelo de Negocios

En 2008, **Late!** entra a competir al mercado del agua embotellada en Chile⁸, bajo el slogan "**Late!** el agua que te hace bueno". El producto es agua purificada, libre de sodio, embotellada bajo los más estrictos estándares de calidad de la industria. Tanto el agua como el proceso de embotellado garantizan que su calidad sea igual o superior a otras aguas embotelladas disponibles en el mercado.

La visión y misión⁹ empresarial de **Late!** expresan el deseo de contribuir al desarrollo de un consumo ético en Chile y Latinoamérica, invitando a los consumidores a tomar otra actitud al momento de preferir un producto. Bajo la hipótesis de que la misión social de la empresa podría generar ventajas competitivas en el mercado de las aguas y, por tanto, influir en las preferencias de los consumidores, decidieron competir con un producto de excelente calidad, a precio de mercado, pero con un atributo que nadie más podía ofrecer: la donación del 100% de las utilidades generadas.

Como recuerda Eduardo Castillo, gerente general de **Late!**, "esta era una buena idea de negocios, pues si hay consumidores para lo verde, hay consumidores para lo social".



Para cumplir con su propuesta de valor, **Late!** traspasa la totalidad de sus utilidades a proyectos sociales.

En palabras simples, la idea central del negocio es generar el máximo de utilidades para entregar a fundaciones, a través de la venta de agua purificada. El negocio se crea para donar, y la donación es su principal servicio. Su propuesta de valor está constituida por dos líneas interconectadas: generar utilidades para donar y transformar el consumo en un acto solidario.

Efecto de Red

Lo primero que destaca en este modelo es que **Late!** tiene dos clientes: por un lado su cliente principal -el segmento para el cual el negocio fue creado- las fundaciones a las cuales dona y, por el otro lado, los consumidores intermedios y finales de agua.

Si se analizara a **Late!** como una empresa convencional¹⁰, se podría decir que su modelo de negocios es un modelo de múltiples-plataformas¹¹. Esto quiere decir que para que uno de los segmentos de clientes reciba valor debe existir el otro, es decir, operan sobre segmentos interdependientes que se benefician mutuamente, lo que se denomina efecto de red.

Lo importante en este modelo es que la plataforma de negocios debe atraer y servir a ambos grupos simultáneamente para crear valor.

El modelo de múltiples-plataformas genera distintos tipos de problemas y paradojas que la alta gerencia debe resolver. Uno de los más frecuentes es entender y determinar cuál segmento subsidia al otro. Este no es el caso de **Late!**.

Como se observa en el Figura 2¹², para transformar el consumo masivo de commodities en un acto solidario, **Late!** vende agua embotellada a sus clientes. Los consumidores pueden ser empresas que compran el producto para sus trabajadores, o empresas concesionarias de servicios de alimentación enfocadas en consumidores finales. Estas ventas generan la fuente de ingresos.

Todas las utilidades son utilizadas para subvencionar al segundo segmento (fundaciones pertenecientes a la Comunidad de Organizaciones Solidarias) lo que a su vez sirve para dar cumplimiento a la segunda parte de la propuesta de valor (Figura 3).

Lo segundo que llama la atención es que en el caso de **Late!** cuando se descuentan los egresos de los ingresos¹³, se genera una utilidad que "egresa". Para cumplir con su propuesta de valor, **Late!** traspasa la totalidad de sus utilidades a proyectos sociales. En una empresa convencional las utilidades serían en parte reinvertidas y/o distribuidas entre los dueños.

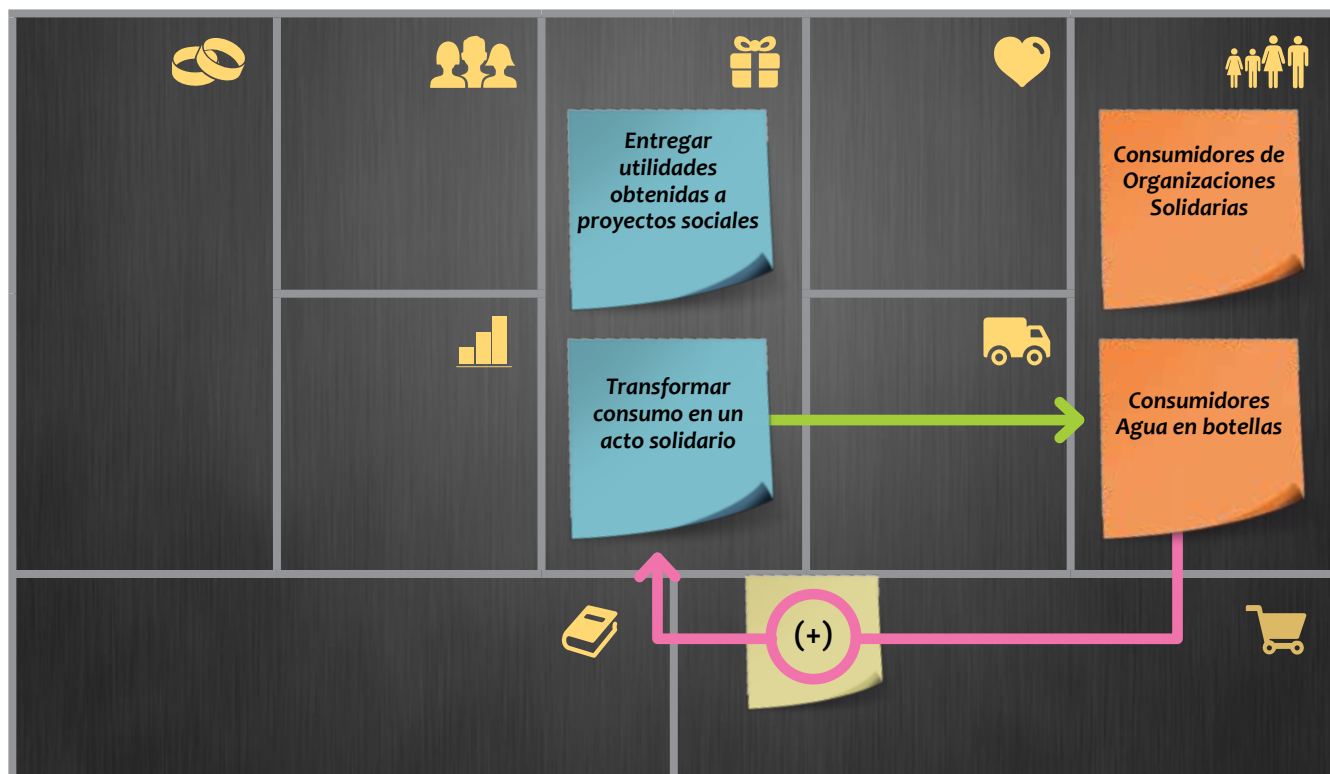


Figura 2: Fuente de ingresos producida por el segmento “Consumidores de Agua”
Fuente: Elaboración propia en base al modelo de negocios Canvas

Por tanto, esta no es la típica ecuación de utilidad:

$$\text{INGRESOS} - \text{EGRESOS} = \text{UTILIDAD}$$

Es más bien algo como:

$$\text{INGRESOS} - \text{EGRESOS} = \text{“UTILIDAD EGRESADA”}$$

Lo distintivo del modelo de **Late!** es que la vía de ingresos es, al mismo tiempo, una vía de egresos distinta a los costos asociados al proceso de producción.

A pesar que el modelo parece simple de implementar, en la práctica se generó una paradoja que involucraba a ambos segmentos; el dilema del “huevo o la gallina”.

Pedro Traverso recuerda que el año 2009 la empresa estuvo a punto de quebrar en el intento de servir a ambos segmentos. “El 2009 partimos con 30 millones de capital y desde el comienzo donamos plata, porque no podíamos presentarnos en una empresa diciendo que donamos el 100% de la utilidad y no hacerlo en dos años, era poco vendible...” Por lo tanto, decidieron empezar a donar, pero no se trataba de utilidades, sino del capital semilla. Esto generó un déficit en el presupuesto inicial.

Como cualquier empresa en un momento de crisis, **Late!** buscó oportunidades de negocios. En 2010 la compañía se vio beneficiada por la escasez de agua que produjo el terremoto ocurrido en febrero. Ofrecieron su producto a distintas empresas, para que éstas donaran agua a quienes más lo necesitaban en ese momento. Con la flexibilidad que una PyME permite, cambiaron su etiqueta y empezaron a ofrecer “agua solidaria”. Con ello aumentaron las ventas y generaron las primeras utilidades relevantes para la compañía, evitando así la quiebra.

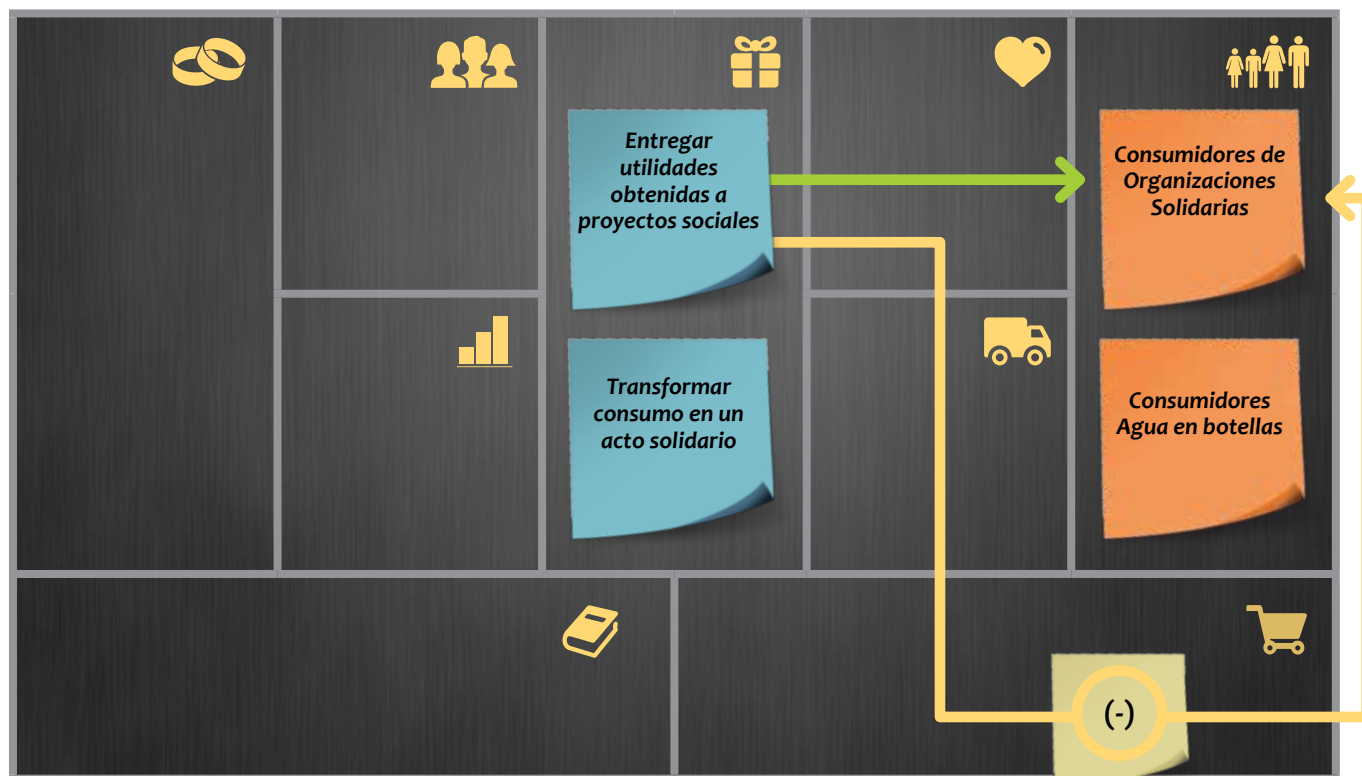


Figura 3: Fuente de egreso producida por el segmento "Fundaciones de la COS"

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de negocios Canvas

Modelo de venta: clientes y aliados estratégicos

Los beneficiarios o clientes son el corazón de cualquier organización social. Los aliados estratégicos son quienes permiten optimizar el modelo de negocios convencional, mejorar la adquisición de recursos y disminuir el riesgo¹⁴. En el caso de **Late!**, dado su modelo de negocios, las fundaciones pueden ser ambos: clientes y aliados estratégicos.

Pedro Traverso explica que su modelo de venta se basa en la creación de vínculos con las fundaciones. "Nuestra propuesta a la fundación es: vende esta agua, tráenos un cliente y todas las utilidades son para ti". De este modo, las fundaciones se transforman también en su principal agente de venta y difusión. Cualquier miembro de la Comunidad de Organizaciones Solidarias que trabaje apoyando a niños o jóvenes en situación vulnerable, puede conseguir clientes para **Late!** y recibir el 100% de la utilidad generada por esa venta.

De esta manera, las fundaciones utilizan sus propias redes y contactos con instituciones donadoras, esta vez no para pedir dinero, sino para ofrecer un producto de excelente calidad, que

las empresas ya consumen, por un valor mercado. Desde la perspectiva de la RSE o Valor Compartido, esta oferta permite a las empresas mostrar a sus stakeholders una propuesta de valor socialmente más integrada y sin hacer nada distinto de lo que ya hacen.

De la misma forma, las empresas consumidoras pueden elegir a qué fundación donar las utilidades que su compra genera. "Tenemos las dos figuras: fundaciones que nos han traído clientes y, por el otro lado, clientes que eligen a qué fundación donar las utilidades. Tratamos de enganchar a las empresas con fundaciones" explica Pedro Traverso.

Es así como **Late!** busca poner a disposición de las organizaciones sociales una nueva vía de financiamiento (distinta de la recaudación de fondos tradicional) para cumplir su propósito. Como comenta Eduardo Castillo, gerente general de **Late!**, "la idea es que las fundaciones sean proactivas".

Ahora bien, el mercado de las aguas y bebidas es muy competitivo y está dominado por grandes empresas, lo que



hace difícil conseguir nuevos puntos de venta para **Late!**, incluso para las fundaciones con amplias redes de donadores.

Costos y canales

Durante sus años de funcionamiento, la empresa ha tratado de mantener sus costos operacionales al mínimo. Sólo tienen contratado al gerente general en jornada completa y a dos personas más en media jornada.

Al mismo tiempo, el agua se maquila¹⁵, por lo que la empresa no cuenta con ningún tipo de infraestructura. Esta externalización de la producción tiene sus pros y contras. Por un lado, permite disminuir costos, pero también disminuye la autonomía de decisión en cuanto a los volúmenes de producción.

A pesar de que en sus inicios exploraron la oferta de distintas plantas maquiladoras y, que seleccionaron la mejor de ellas¹⁶, se dieron cuenta de que en promedio, el lote mínimo de botellas a maquilar es 20.000 unidades, y en ese momento **Late!** vendía alrededor de 500 botellas mensuales. Además, la empresa no cuenta con infraestructura de almacenamiento y el agua embotellada vence en aproximadamente seis meses.

Esta restricción los enfrentó a la difícil decisión de producir o no ese volumen. Sin otra alternativa, decidieron encomendar a la planta maquiladora la cantidad mínima de 20 mil botellas

y dijeron “veamos si las podemos vender” y, según recuerda Pedro Traverso, pudieron.

Es importante destacar que la minimización de costos no sólo se traduce en la externalización de la producción de las botellas, sino también en las dependencias administrativas, ya que el equipo de **Late!** trabaja a distancia o virtual.

Como se observa en el Figura 4, contar con un socio estratégico como la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) permite también minimizar costos, ya que proveen servicios tales como captación de clientes, promoción de la empresa y venta directa, entre otros, que colaboran directamente en la sustentabilidad de la plataforma. Asimismo, la estrategia corporativa de **Late!** permite minimizar los costos de marketing y difusión. **Late!** emplea una estrategia de marketing más bien viral, a través de su sitio web, Facebook, Twitter, reportajes, entre otros. Por ejemplo, hace un par de años **Late!** desarrolló diversos spots publicitarios con una importante agencia de publicidad y VTR. En ambos casos la gestión fue gratuita.

En la actualidad están explorando la posibilidad de ocupar sin costo los letreros en las carreteras, durante los períodos en que éstos están vacantes. La idea central de la estrategia de costos es maximizar las utilidades y con ello maximizar los recursos donados a las fundaciones.

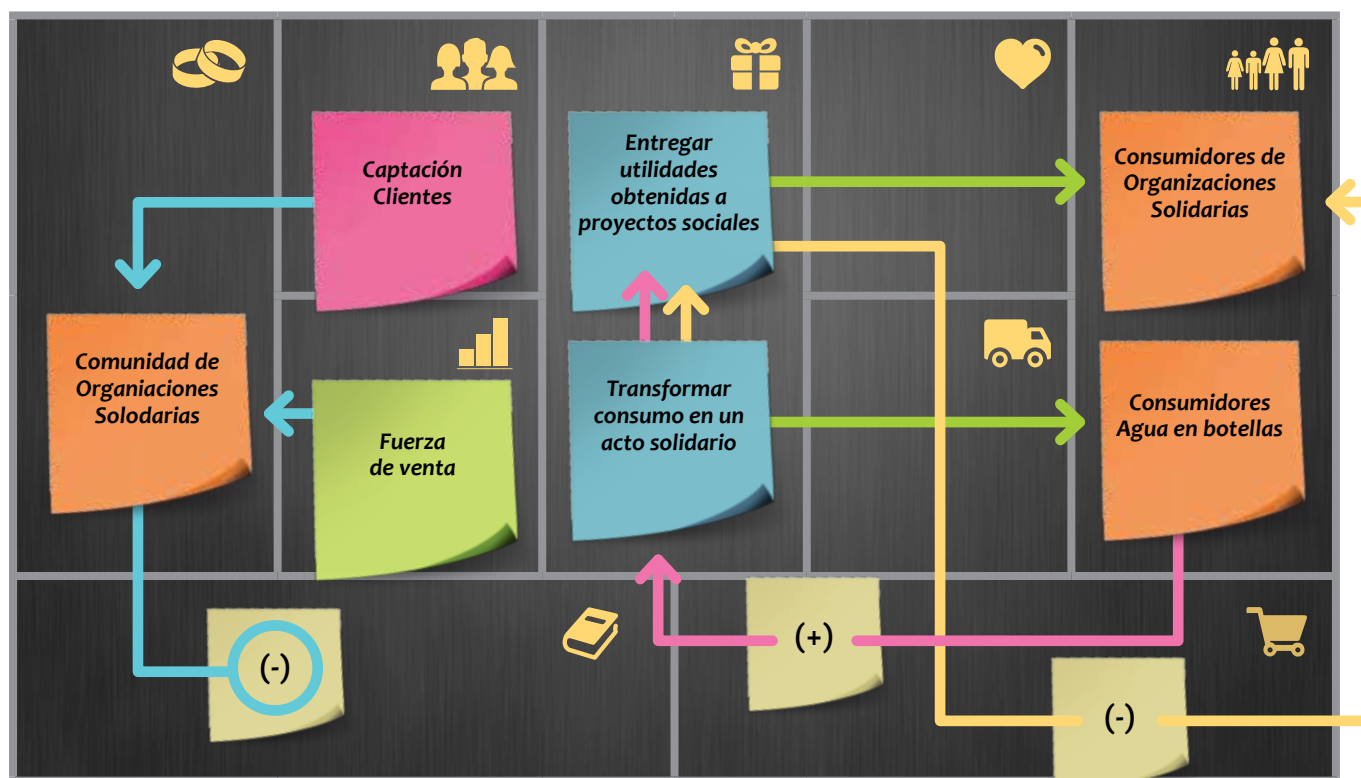


Figura 4: Plataforma de actividades y recursos claves provistos por la COS
Fuente: Elaboración propia en base al modelo de negocios Canvas

Donaciones

Dado que el negocio de **Late!** está basado en la confianza que se genera entre el consumidor del agua y la empresa, la transparencia en las donaciones resulta vital.

Este proceso involucra al menos tres etapas:

- La selección de una institución,
- la certificación de la calidad de su trabajo, y
- la donación en sí misma.

Para seleccionar a la institución, el equipo originalmente se propuso contactar directamente a las fundaciones que realizaran trabajos concretos y de gran impacto. Pedro Traverso recorrió numerosas instituciones encontrando diversos tipos de intervenciones y estándares. En este recorrido llegaron a la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), que agrupa a más de 100 entidades que intervienen en lo social y que, desde entonces, actúa como agente certificador, lo que les permite delegar la segunda etapa del proceso: la certificación de la calidad de las instituciones que reciben la donación.

Una vez resuelta la interrogante ¿a quién donar?, y habiendo establecido la calidad en el desempeño de la institución, el paso final es donar. Durante los últimos años, **Late!** ha donado alrededor de 150 millones de pesos a 20 organizaciones que trabajan con niños, niñas y jóvenes en riesgo social (véase Figura 5).

Todas las cuentas de **Late!** están disponibles en su sitio web. Estas son examinadas por la empresa auditora KPMG lo que involucra la auditoría de la gestión comercial y administrativa, incluyendo las donaciones.

Adicionalmente, la Comunidad de Organizaciones Solidarias actúa como organismo certificador de todos los aportes financieros que son entregados y si éstos, a su vez, son utilizados adecuadamente por las fundaciones sociales beneficiadas.

Emprendimiento transformacional

Por Max Marmer*

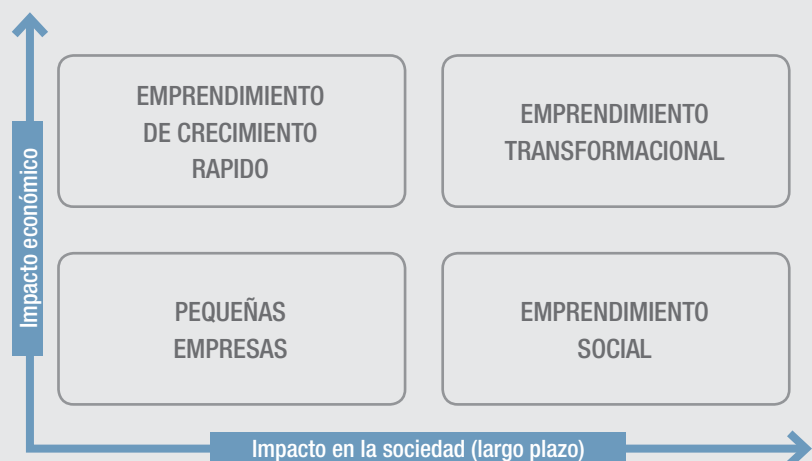
Los empresarios transformacionales son aquellos que crean soluciones innovadoras a los problemas más grandes del mundo: soluciones que son escalables, sustentables y sistemáticas. Para fundamentar esta idea, se creó una matriz que posiciona el emprendimiento transformacional, el emprendimiento tecnológico y el emprendimiento social, en el panorama de la creación de Valor Socioeconómico.

El eje Y (ordenadas) es una medida relativamente directa de ingresos, beneficios, capitalización de mercado, y el retorno a la inversión. Las organizaciones con mayor impacto tienen modelos de negocios escalables que producen productos y servicios por los cuales millones de personas están dispuestas a pagar.

El eje X (abscisas) es más subjetivo. Dónde se ubique una empresa en el espectro del impacto de largo plazo depende de lo que está haciendo para resolver alguno de los mayores problemas de la sociedad (un número de organizaciones, incluyendo el Consenso de Copenhague, Universidad de la Singularidad, el Proyecto del Milenio, de las Naciones Unidas y el Foro Económico Mundial han comenzado a evaluar qué problemas merecen este estatus).

Este gráfico también puede ser dividido en seis categorías, con los mismos dos ejes. Hemos ampliado los dos ejes del gráfico hacia un territorio “negativo” para describir organizaciones que no son autosustentables, como las sin fines de lucro e instituciones benéficas, y organizaciones que realmente tienen repercusiones sociales nocivas, como las

Hemos ampliado los dos ejes del gráfico hacia un territorio “negativo” para describir organizaciones que no son autosustentables



cadena de comida rápida y las empresas de combustibles fósiles. Aquellas sin fines de lucro que crean un efecto social transformador, como Wikipedia, a menudo van en el sentido negativo del impacto económico en la medida que crecen, porque se necesitan más donaciones para apoyar su crecimiento.

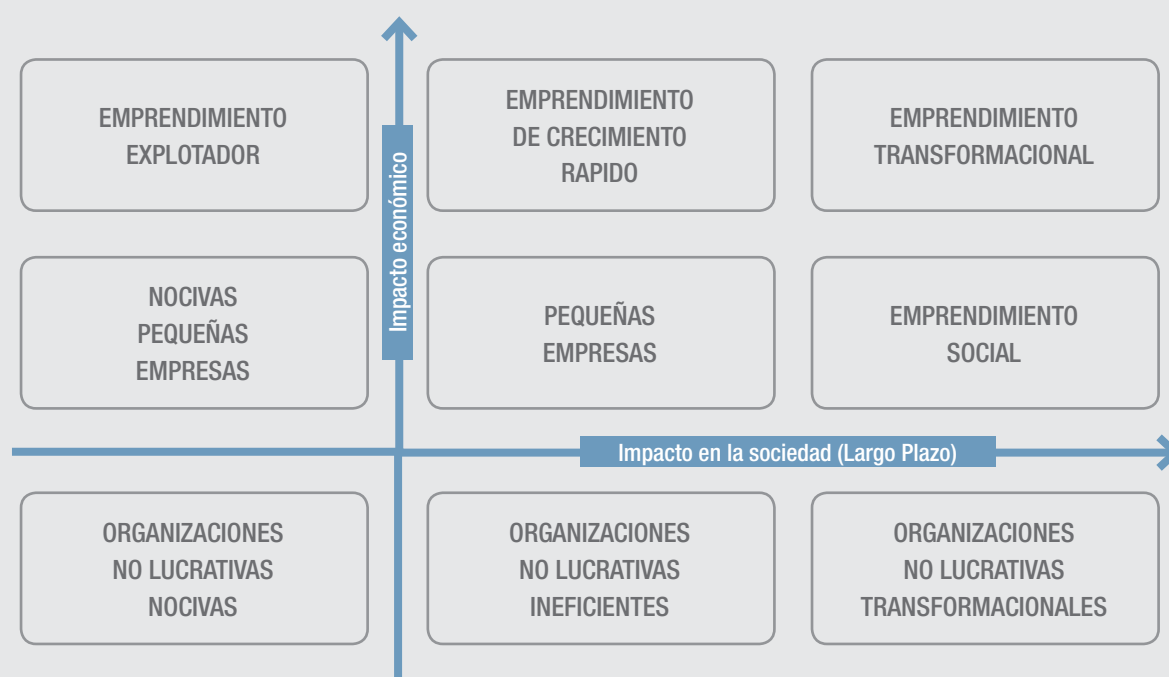
Hay modelos de generación de ingresos escalables a los que algunas organizaciones sin fines de lucro pueden acceder, pero la mayor parte de estos aún no se han explorado y desarrollado.

La oportunidad de reinventar la sociedad está en nuestras manos, pero el futuro no se inventa a sí mismo. Todos

debemos animarnos a buscar, dentro de nosotros mismos y en nuestro medio ambiente, oportunidades para el cambio transformacional.

Pregunta a los empresarios que conoces cómo la empresa que están empezando es transformacional. Pregunta a los estudiantes y buscadores de trabajo cuál es el problema de transformación que se desea resolver. Pregunta a todos los demás por ideas transformacionales, proyectos y empresas que estén entusiasmados al respecto. Conéctate con la gente que está hablando, leyendo, escribiendo, investigando y creando en el espíritu de la transformación - porque es nuestra mejor esperanza para revivir el progreso socioeconómico.

*Extracto de artículo publicado en Harvard Business Review Blog Network



Durante los últimos años, Late! ha donado alrededor de 150 millones de pesos a 20 organizaciones que trabajan con niños, niñas y jóvenes en riesgo social

La normativa legal y el emprendimiento social en Chile

En el caso de **Late!** cabe preguntarse ¿por qué tener una empresa 100% social y generar en paralelo una fundación sin fines de lucro? La respuesta es simple: porque en nuestro país, al igual que en otros, la legislación vigente dificulta o -al menos no contribuye- para que los emprendedores cumplan con sus metas sociales.

Un ejemplo emblemático de lo complejo que resulta mantener alineados los intereses económicos y sociales de un emprendimiento social -no sólo desde la perspectiva estratégica sino también desde la legal- es la historia de Ben & Jerry's.

Ben Cohen y Jerry Greenfield fundan Ben & Jerry's Homemade Ice Cream Inc., en 1978. Desde su primer día de operaciones en una estación de servicio remodelada, fueron una empresa socialmente activa¹⁷. La compañía cumplió durante 25 años con sus objetivos sociales y financieros¹⁸.

No obstante, e independiente de sus resultados, Ben & Jerry's, una de las principales empresas socialmente responsables de Estados Unidos, fue víctima de una venta forzosa a un gigante multinacional: Unilever, claramente centrado en los resultados financieros¹⁹. La pregunta es ¿por qué?

El socio minoritario Greenfield decidió aceptar la oferta de Unilever, que era cuatro veces el valor de la empresa, equivalente a 326 millones de dólares²⁰ mientras Cohen -socio mayoritario- se negaba a hacerlo porque no quería que la empresa perdiera su foco social.

A pesar de la negativa de Cohen, en el año 2000 un tribunal dictaminó que debía desprenderse del negocio porque, según la normativa vigente en ese momento, lo que prima en una empresa es la maximización de los beneficios de los accionistas, por sobre la visión o misión de la organización.

En Estados Unidos, y en otros países del mundo, la historia de Ben & Jerry's ha sido la inspiración para la generación y promoción de diversas estructuras legales destinadas a promover y facilitar los negocios que buscan simultáneamente generar utilidades y cumplir una misión social (Véase recuadro de Normas y regulaciones).



La gente de Un Techo para Chile, **Late!**, Desafío Levantemos Chile y colaboradores.

Como Ben & Jerry's, **Late!** funciona como cualquier otra empresa comercial con orientación social. La gran diferencia, incluyendo Ben & Jerry's, es que los fundadores de **Late!** decidieron desde sus comienzos donar el total de las utilidades generadas a proyectos sociales concretos, en vez de ser retiradas por los socios de la empresa. "Una de las cosas que discutíamos al comienzo era por qué no entregamos, en vez del 100%, un 80% de las utilidades y nos quedamos con el resto. Decidimos que no, porque si entregábamos el 99%, generaríamos un 1% de duda, y era como abrir una grieta", comenta Pedro Traverso.

Sin embargo, en Chile una empresa comercial no puede donar más del 5% de la utilidad y, por lo tanto, donaciones por montos superiores son consideradas tributariamente como retiro de los socios. Para evitar este problema, el equipo **Late!** creó la fundación Elige Bien, dueña de un 99,9% de la empresa²¹. Eduardo Castillo explica que este socio mayoritario "puede retirar las utilidades de la empresa y traspasarlas a otra fundación".

El caso **Late!** evidencia la necesidad de ajustar la legislación como estrategia para promocionar desde el Estado la creación de empresas con foco social.

Organización	Monto
Aldeas S.O.S.	\$1.320.000
Comunidad de Organizaciones Solidarias	\$9.525.254
CONIN	\$1.057.680
Corporación de Padres y Amigos por el Limitado Visual	\$1.714.024
Corporación Mater	\$2.662.458
Corporación Naim Curicó	\$838.400
Corporación para Ciegos	\$138.720
Corporación Primera Infancia	\$747.160
Cruz Roja	\$800.640
Damnificados por el terremoto	\$1.601.550
Donación Fundación Portas	\$147.644
Fundación Fútbol Más	\$31.000.000
Fundación Las Creches	\$4.471.402
Fundación Levantemos Chile	\$3.998.820
Fundación María Ayuda	\$8.475.136
Fundación María Jesús Vergara	\$3.144.864
Fundación Nuestros Hijos	\$59.756.486
Fundación Rodelillo	\$132.600
Fundación Sagrada Familia	\$9.795.376
Fundación San José	\$13.521.932
Total	\$154.850.146

Figura 5: Resumen de donaciones (diciembre 2013). Fuente: Late

Normas y regulaciones

Figuras legales para el emprendimiento social en EEUU y Chile

En Estados Unidos, una compañía con un menor fin de lucro y responsabilidad limitada, o L3C (Low-profit Limited Liability Company), es una variante LLC (Limited Liability Corporation) promulgada en nueve estados. Un L3C, a diferencia de una LLC, debe perseguir un fin caritativo o educativo, y aunque puede distribuir utilidades a los inversionistas, la generación de beneficios no puede ser un objetivo importante de la empresa. Estos requisitos impuestos por el IRS (equivalente a nuestro Servicio de Impuestos Internos SII) tienen por objetivo facilitar que las fundaciones tengan programas de inversión para las empresas con fines de lucro. La legislación es mínima, lo que permite a las fundaciones e inversionistas definir los términos de sus contratos.

La Corporación de Beneficios, promulgada con algunas variaciones en siete Estados, es una empresa que debe perseguir un beneficio público, que en términos simples se define como “un impacto positivo en materia social y medioambiental”. Por lo general debe publicar un informe anual que evalúa el desempeño social y ambiental de la empresa realizado por un tercero independiente. Las corporaciones de beneficios no son lo mismo que la “Corporación Certificada B”, o B-Corp equivalente a un certificado de designación que el negocio cumple con algunas normas sociales y medioambientales, independiente de su forma de organización.

La Corporación de Propósito Flexible, nace en California y es una nueva variante de la corporación de beneficio.

Debe perseguir un beneficio público específico, que se traduce en beneficios religiosos, caritativos, científicos, literarios o educativos, u otros fines más allá del estricto interés de los accionistas. También debe presentar un informe anual de beneficios, pero no requiere la evaluación de un tercero. En Washington se creó una organización similar denominada Corporación con Propósito Social.

En Chile, la promulgación de la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana puede ser considerada como el principal avance en lo que respecta a las organizaciones de la sociedad civil. En esta instancia se crea la categoría de “Organización de Interés Público” que se define como “persona jurídica sin fines de lucro, cuya finalidad es la promoción del interés general, en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra que implique el bien común, en especial las que recurran al voluntariado”. Aquí se incluyen también a las juntas de vecinos, organizaciones territoriales y asociaciones indígenas registradas según la normativa vigente.

A su vez, la Ley N°20.190 establece la existencia de sociedades por acciones (SpA), menos regulada, que permite la creación nuevas figuras legales que acerquen a la mediana empresa a nuevas alternativas de financiamiento, con estatutos flexibles y que incentiven la asociatividad. Esta figura legal es similar a las LLC en EE.UU. o las sociedades por acciones francesas (SAS).



La Fundación de Ayuda al Niño Oncológico Sagrada Familia ha recibido más de nueve millones de pesos en donaciones de **Late!**

Cabe destacar que un cambio en la ley de donaciones de esta envergadura se presenta como un desafío complejo, ya que aumentar los porcentajes de donación podría ser utilizado -en el peor de los casos- como un medio para evadir impuestos.

Hoy en día, el equipo de **Late!** está participando en una mesa de trabajo en el Ministerio de Economía, en conjunto con otras empresas sociales, apoyando en el diseño de un proyecto de ley que prontamente se enviará al Congreso, que contribuirá al desarrollo y fomento de una cultura de emprendimiento social más sustentable.

Comprometidos con el medio ambiente

El equipo de **Late!** está consciente de que las botellas plásticas son un problema para la sustentabilidad medioambiental. Es por esto que ha desarrollado una estrategia de reciclaje activo de todas sus botellas, ofreciendo a sus clientes un servicio adicional de retiro de botellas vacías que se realiza al momento de entregar las botellas llenas.

Al mismo tiempo, la empresa promueve y ayuda a gestionar planes de reciclaje en las empresas y organizaciones que consumen sus productos, generando aún más valor en su propuesta de negocios.



Dentro de los consumidores, hay empresas que compran el producto para sus trabajadores.

Conclusión: Un modelo para imitar

La innovación es clave para las empresas sociales. Esta es la característica que la distingue más claramente de organizaciones benéficas: la empresa social es inherentemente un modelo de negocio innovador²².

Con un mecanismo de ingresos-egresos **Late!** transforma los modelos convencionales de negocios, desafiando incluso los modelos y conceptos relacionados al emprendimiento social, e introduce un nuevo paradigma en la forma de hacer negocios sociales.

Con el tiempo, **Late!** no sólo ha evolucionado para enfrentar las demandas del mercado, sino que también ha innovado en la forma de relacionarse con sus beneficiarios. De hecho, ha transformado a su segmento de beneficiarios/clientes en socios estratégicos, lo que le permite disminuir los costos asociados a la venta y captación de nuevos clientes y consumidores de agua y, simultáneamente, le permite fortalecer su plataforma de negocios.

No obstante, esta innovación en el modelo de negocios no se limita exclusivamente a la disminución de costos o riesgos, sino que permite, indirectamente, instalar habilidades de gestión en su segmento principal, disminuyendo con ello cualquier espacio de asistencialismo, y creando no sólo valor económico, sino que también valor social para las organizaciones con las que trabaja.

Una de las claves del éxito de **Late!** ha sido la tenacidad y perseverancia de su equipo, pero también la flexibilidad de una PyME.

En definitiva, **Late!** es un buen ejemplo de que en Chile podemos tener una empresa con fines de lucro; un lucro 100% social.

Notas

1. Nos referimos a negocios que tienen foco social, pero que al menos cuentan con un inversionista o socio. Esto marca una diferencia de las organizaciones "sin fines de lucro". A este tipo de emprendimientos también se les conoce como "emprendimientos sociales por utilidades", o "empresas híbridas". Véase Lynch and Walls "Mission, Inc. The practitioner's guide to social Enterprise". Primera Edición, 2009.
2. Kim Alter, "Social Enterprise Typology," Virtue Ventures LLC, 2007, <<http://www.virtueventures.com/setypology/index.php?id=DEFINITION&lm=1.>>
3. Ingeniero Agrónomo y MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile y en ese entonces recién graduado del MSc. Ingeniería Industrial U. de California, Berkeley.
4. "Empresa Social de Comercialización de Productos Ltda".
5. Pedro Traverso, Guillermo Rolando, Francisco Ruiz, Juan Pablo Larenas y Cristóbal Barros.
6. Más información sobre la fundación en <http://www.fundacionsanjose.cl/>
7. Más información sobre la comunidad en <http://www.comunidad-org.cl/>
8. De acuerdo a los datos entregados por la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (ANBER) el consumo de agua embotellada en 2003 era de 124 millones de litros, mientras que el 2008 alcanzó los 213 millones. Esto implicó un aumento de 71% en cinco años. De acuerdo a estos antecedentes, entrar a competir en este mercado en 2008 se vislumbraba como una iniciativa rentable.
9. **Late!** tiene como visión promover una economía de mercado más equitativa, transformando el consumo de productos masivos en un acto solidario. Su misión es entregar las utilidades obtenidas a proyectos sociales concretos, generando nuevas vías de financiamiento para las organizaciones dedicadas a asistir, proteger y resguardar a niños en situación de riesgo social. Más información www.late.cl
10. Se asume a priori que **Late!** no es un negocio convencional, pero en este documento se analiza cómo tal a modo de definir la estrategia comparativa y por tanto establecer las particularidades del modelo **Late!**.
11. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.
12. Ver Anexo 3, Business Model Generation.
13. Egresos son todos aquellos gastos de producción, distribución, comercialización, financiamiento, y administración, además del capital de trabajo requerido para financiar la operación en el futuro.
14. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.
15. Maquila consiste en la producción de un bien por un tercero. La maquila constituye un conjunto diverso y heterogéneo de operaciones de la planta, tecnológicamente segmentado dentro de cada industria y en su conjunto. (http://www.oit.org/wcmssp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_120313.pdf)

16. Que también embotella agua para otras marcas.
17. <http://www.benjerry.com/company/history>
18. Donal. Dinero. Estudio de caso Twi. Trabajo Estándar, Mejora Continua y Trabajo en Equipo. CRC Press.
19. Jill Bamburgh: Getting to Scale: Growing your Business without Selling Out. pp. 57 (2006).
20. Kress, Sebastian: Evaluate the Social Responsibility of Ben & Jerry's in a Global Economy. pp.11 (2011).
21. El 0,1% de **Late!** pertenece a su fundador Pedro Traverso, quien mantiene esa cantidad simbólica únicamente para evitar la disolución de la sociedad de responsabilidad limitada, ya que este tipo de sociedades requieren de al menos 2 socios.
22. Social Entrepreneurship: A Skills Approach. Ed. Robert Gunn, Chris Durkin. The Police Press, 2010. pp.83.

Referencias

- Alter, Kim: "Social Enterprise Typology," Virtue Ventures LLC, 2007.
- Artículo 548 del Título XXIII del Libro I del Código Civil modificado por la Ley 20.500.
- Bamburgh, Jill: "Getting to Scales: Growing your business without selling out". 2006.
- Donal. Dinero. Estudio de caso Twi. Trabajo Estándar, Mejora Continua y Trabajo en Equipo. CRC Press.
- Galhardi, Regina.: Maquiladoras prospects of regional integration and globalization. Employment and Training Papers. Vol. 12. International Labour Organization (ILO), 1997.
- Gunn, Robert; Durkin, Chris: Social Entrepreneurship: A Skills Approach. The Police Press, 2010.
- Kress, Sebastian; Evaluate the Social Responsibility of Ben & Jerry's in a Global Economy, 2011.
- Lynch, Kevin; Walls Julius: Mission, Inc. The practitioner's guide to social Enterprise. 2009.
- Peña, Lisandro: De los contratos mercantiles. Nacionales e internacionales -Negocios del empresario ECOE EDICIONES, 2006.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2011.

Web

- Fundación San José <<http://www.fundacionsanjose.cl/>>
- Comunidad Organizaciones Solidarias <<http://www.comunidad-org.cl/>>
- **Late!** <<http://www.late.cl/>>
- Ben & Jerry's <http://www.benjerry.com/company/history>
- Marmer, Max. publicado en el blog del Genoma Startup y Harvard Business Review.

601

ChileAtiende

Ministerio del Interior
Gobierno de Chile





ACERCANDO LOS SERVICIOS DEL ESTADO A LOS CIUDADANOS

Loraine Cisternas García

Colaboración: Nicole Forttes Fuenzalida

Introducción

El desarrollo tecnológico ha permitido satisfacer de forma más autónoma algunas de las necesidades de las personas, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs).

La banca en línea, estados de cuenta electrónicos y el comercio electrónico en general son sólo algunos de los ejemplos que muestran el mayor acceso que los clientes tienen a la información y uso de las nuevas tecnologías. Estas herramientas también han permitido reducir los costos de transacción, impulsando al sector privado a fortalecer sus sistemas de gestión de relaciones con los clientes.

Como el sector privado, los gobiernos también se ven impulsados por el crecimiento, cambios demográficos, tecnológicos y por el aumento del conocimiento. Todas estas variables aumentan las expectativas de los ciudadanos¹. Como resultado, están comenzando a adoptar prácticas de gestión centradas en sus “clientes”, con el fin de responder a las nuevas necesidades y demandas de los ciudadanos.

El gobierno chileno, respondió a los desafíos de este nuevo escenario con la creación de ChileAtiende², la Red Multiservicios del Estado creada en 2012 para facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios, trámites y beneficios brindados por diversas instituciones públicas. Este es su caso.

Modernización y Gobierno Digital en Chile

El programa de fortalecimiento de la democracia, descentralización y modernización del Estado, tiene por misión acercar el Estado a las personas. Esto implica un cambio de foco, para centrarse 100% en mejorar la satisfacción y calidad del servicio entregado a los ciudadanos, generando las condiciones para vivir en un Estado cercano, inclusivo, transparente y participativo³.

La orientación hacia la ciudadanía, la innovación pública y el foco en la acción son los pilares que sustentan los tres ejes de trabajo:

Gobierno Abierto. Impulsa la transparencia, facilitando el acceso y uso de la información pública. Siguiendo las directrices de organismos internacionales para la innovación en el sector público, como las planteadas por la OECD⁴ o el OPG⁵, el gobierno chileno se ha propuesto promover una política de apertura de datos gubernamentales que favorezca su reutilización y el desarrollo de aplicaciones basadas en datos públicos.

Al mismo tiempo, los ciudadanos son invitados a participar de manera activa en la búsqueda y desarrollo colectivo de soluciones, aprovechando las ventajas que brindan las tecnologías colaborativas.

También se espera promover la participación de ciudadanos, investigadores y empresas para la innovación en el desarrollo de soluciones a las necesidades tecnológicas del Estado.

Gobierno Eficiente. Promueve la mejora continua de los procesos internos del Estado, el fomento a la capacitación de las personas, y la integración de servicios, transformando de una forma eficiente la gestión de las instituciones.

Esto supone implementar métodos que permitan conocer a los ciudadanos, definir sus necesidades e integrar sus opiniones como base del diseño, la operación y mejora continua de los servicios. Asimismo, busca identificar y adoptar las mejores prácticas y propender a la integración de servicios, optimizando

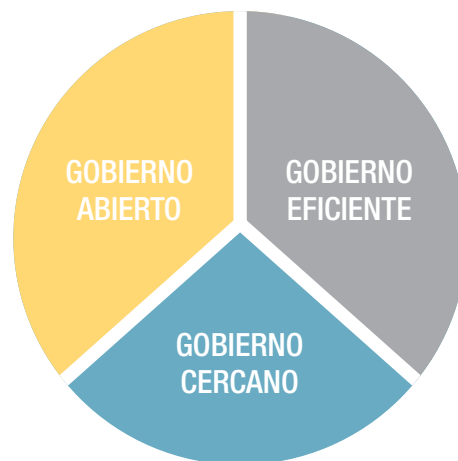


Figura 6: Ejes de Trabajo Modernización y Gobierno Digital

infraestructura, consistencia de estilos, uso de servicios y cadena de valor de procesos orientados a los ciudadanos, lo que considera la optimización de recursos tecnológicos del Estado, el fortalecimiento de la integración tecnológica y la interoperabilidad de servicios.

Gobierno Cercano. La idea central es crear un Estado que esté al servicio de los ciudadanos, para que las personas puedan acceder de forma rápida y directa a la oferta de beneficios, trámites y servicios entregados por las instituciones públicas, ahorrando tiempo y costos, y mejorando su calidad de vida.

El proceso de modernización implica facilitar el acceso a las instituciones del Estado, para hacer uso de sus servicios, sin la necesidad de conocer la estructura y complejidad que lo caracteriza.



ChileAtiende

busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas.

Esto supone trasladar los trámites presenciales más utilizados hacia plataformas digitales, que permitan su inicio y término en línea, reduciendo costos para el solicitante y para la institución.

Además, considerando el alto grado de penetración de las tecnologías móviles⁶ y redes sociales⁷, se promueve el desarrollo de aplicaciones para acceder a los servicios del Estado de manera rápida y al alcance de la mano⁸.

Con la implementación de los ejes y la promulgación de la Ley N°20.500 sobre participación ciudadana, se creó la unidad de Modernización del Estado en marzo de 2011, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, y cuya función es garantizar la correcta implementación de la Agenda de Modernización del Estado.

Tres hitos han marcado el desarrollo e implementación de esta agenda. El primero, en agosto de 2011, fue el lanzamiento del portal de Modernización del Estado Chileno (www.modernizacion.gob.cl), plataforma que canaliza ideas innovadoras y propuestas de la ciudadanía. La iniciativa busca facilitar el proceso de colaboración y participación de los ciudadanos y gestionar el conocimiento para el desarrollo colectivo de soluciones a los problemas de interés público.

El segundo hito, en noviembre de 2011, fue la publicación del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico para los años 2011-2014⁹. En el documento se difunden las oportunidades que brindan las TICs para fomentar la participación de los ciudadanos en el intercambio de ideas para el bien común, y donde la tecnología es declarada una herramienta de gestión¹⁰ que permite generar una relación más cercana entre los ciudadanos y el Estado.

Finalmente, en enero de 2012, el Presidente Sebastián Piñera lanzó la red multiservicios **ChileAtiende** como parte del plan de modernización del Estado en el eje gobierno cercano.

Cercanía y Calidad

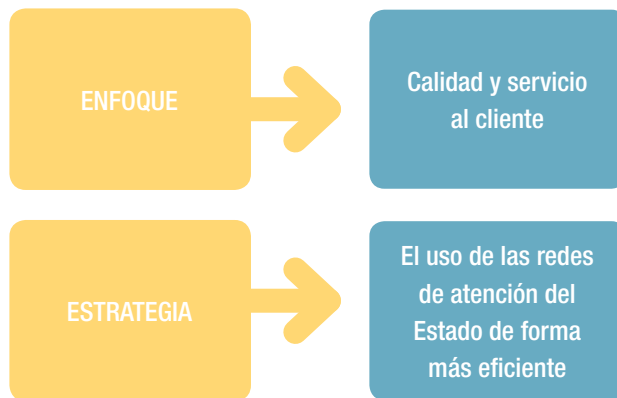
Sustentada en un enfoque de Gestión Centrada en los Ciudadanos (GCC) **ChileAtiende** es una Red Multi-canal que busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas (Información sobre los puntos de atención, servicios e instituciones a los que se puede acceder, están en el sitio web de la organización: www.chileatiende.cl). En términos simples, es parte del plan de modernización del Estado para simplificar la vida de las personas a través de una mejora en la gestión de servicios y una fuerte impronta tecnológica.

Los principios que respaldan el diseño de entrega de servicios son cinco:

1. Entregar múltiples servicios en un solo lugar, para que las personas no tengan la necesidad de iterar entre instituciones o conocer el organigrama del Estado.
2. Múltiples canales para adaptarlos a las necesidades de las personas y a su ritmo de vida.
3. Realización de trámites en línea por defecto, realizables desde cualquier lugar, en menos tiempo, con ahorros para las personas y el Estado.
4. Una sola forma de identificarse, con una ClaveÚnica de acceso, que permite simplificar el acceso a los servicios digitales del Estado, entregando más seguridad en el manejo de la información.
5. Servicio de calidad en todos los canales, a tiempo, de buena forma, responsable, minimizando los puntos de contacto con el ciudadano.



ChileAtiende



Considerando estos principios, **ChileAtiende** entrega los servicios del Estado a través de tres canales de atención: puntos de atención (One Stop Shop), portal web y call center.

Puntos de atención (One-Stop-Shop)

A través de estas sucursales, los ciudadanos pueden acceder a un conjunto de trámites y beneficios del Estado en un mismo lugar. Actualmente, la Red **ChileAtiende** está conformada por 201 puntos de atención en 197 comunas a lo largo del país.

Estas oficinas también se denominan “ventanilla única”, ya que proporcionan servicios integrados y sin fisuras, con el menor número posible de puntos de contactos con los clientes y de fácil acceso. El objetivo de un one-stop-shop es permitir una amplia gama de interacciones con el Gobierno, con ahorros sustanciales en la búsqueda de información y costos de transacción para los usuarios¹¹.

Plataformas web

Esta red cuenta con el portal web www.chileatiende.cl, un punto de entrada único que facilita el acceso a información sobre más de 2.400 trámites, servicios y beneficios que ofrecen las instituciones del Estado, con numerosos links hacia otros sitios de interés, promoviendo al mismo tiempo la interoperabilidad de servicios electrónicos. El portal ofrece tres alternativas de búsqueda para los usuarios:



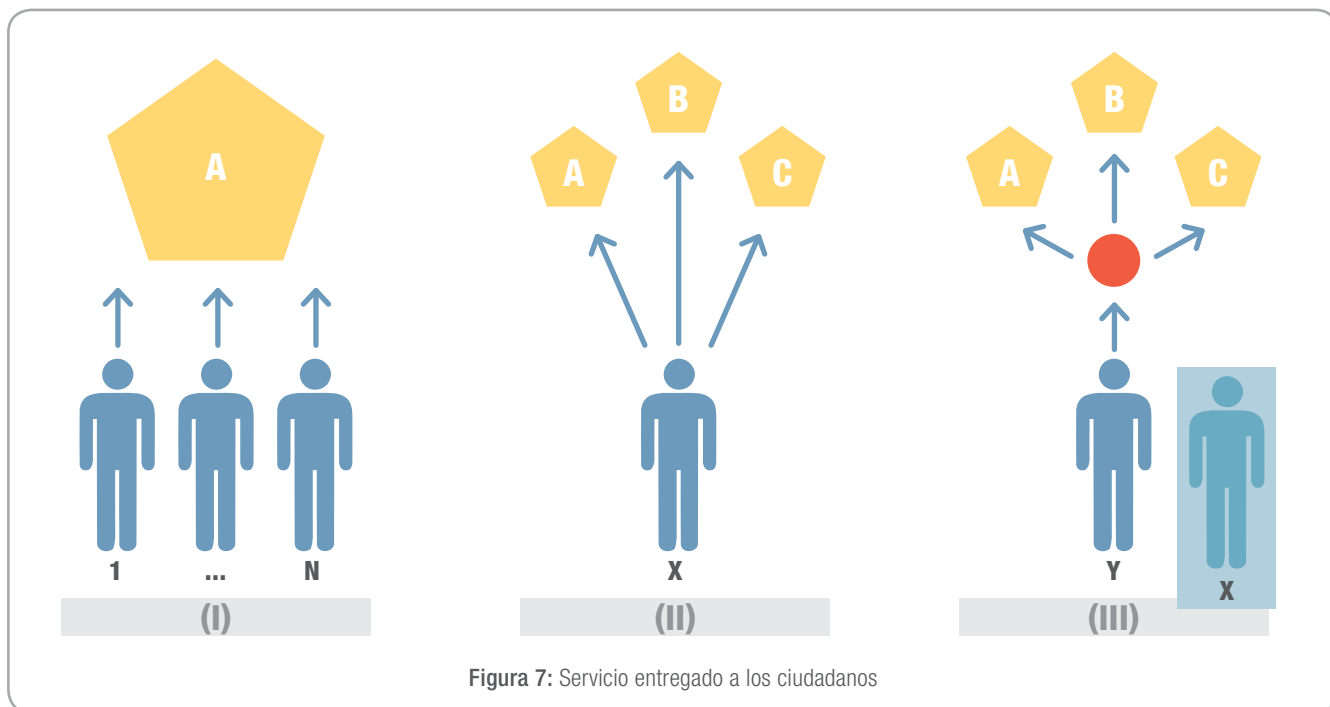
- Etapas de vida, que permite realizar búsquedas de servicios y beneficios de acuerdo a la etapa y hecho de vida con el que se identifican, es decir, niñez, adolescencia, juventud, adulto, adulto mayor, fallecimiento.
- Temas, que es la búsqueda por tópico de interés. El listado representa una heterogeneidad de temas a tratar, por ejemplo, finanzas, pueblos originarios, como también temas de extranjería y discapacidad.
- Búsqueda, donde se realizan las búsquedas en la red. Su forma de utilización es muy sencilla, basta con introducir una o más palabras clave en una casilla y el buscador generará una lista información y páginas web que guardan relación con el tema solicitado.

Dada la fuerte penetración de los medios sociales en nuestro país, otra importante plataforma digital de atención ciudadana han sido las redes sociales. A través de la incorporación de **ChileAtiende** a Twitter y Facebook, se ha abierto un nuevo canal para dar atención a las consultas de los ciudadanos y entregarles orientación rápida y adecuada respecto a sus dudas sobre trámites, servicios y beneficios entregados por las instituciones del Estado.

Call Center 101

El servicio de atención telefónica entrega orientación general e información a los ciudadanos sobre diversos temas, como beneficios previsionales, familia, denuncias de consumo, etcétera. Este centro de llamadas provee un sólo número de acceso para contactar a más de 30 servicios, facilitando al ciudadano el acceso a orientación. Además, cuenta con personal especialmente capacitado para responder a las preguntas de los ciudadanos acerca de los servicios y beneficios ofrecidos por el Estado.

En sus primeros dos años de funcionamiento, **ChileAtiende** ha permitido un ahorro de más de siete millones de horas¹² en tiempos de espera y traslado para los ciudadanos. “**ChileAtiende** es una muestra concreta de cómo, aprovechando lo que ya tenemos, podemos mejorar el acceso de las personas a los servicios del Estado, ofreciendo una mejor calidad de atención, especialmente en las regiones y lugares más apartados. De este modo, podemos entregar mejor respuesta a las necesidades de los ciudadanos, generando impactos tan importantes como el ahorro en tiempos de espera y transporte”, señaló el ministro Secretario General de la Presidencia, Cristián Larroulet¹³.



Centrado en el ciudadano

ChileAtiende no es un nuevo servicio del Estado, sino más bien, una nueva manera de servir a los ciudadanos, pues representa un cambio de paradigma en la forma que el gobierno presta sus servicios a la ciudadanía.

La introducción de un enfoque centrado en el ciudadano es similar a la de una tecnología disruptiva en un sistema tradicional¹⁴. El objetivo es que los servicios sean entregados de forma tal que tengan sentido desde el punto de vista del cliente. Es un cambio de inside-out a outside-in, es decir, empezando desde el cliente, no desde la agencia¹⁵.

Como muestra la Figura 7, el cambio se puede observar en tres estadios¹⁶. El primer escenario de interacción (I) entrega una comprensión tradicional de prestación de servicios entre una agencia del gobierno (A) y los ciudadanos (1-N). Cada ciudadano se atiende directamente y la producción de bienes se centra en la agencia y solicitudes de servicios aislados.

El escenario II proporciona un cambio en el enfoque y lugar en que los ciudadanos se encuentran: El ciudadano (X) está en el centro de la prestación de servicios, e interactúa directamente con diversos organismos y servicios gubernamentales (A, B, C),

aunque la coordinación del proceso de entrega y servicio sigue siendo la misma que reciben los ciudadanos en el primer caso. El escenario III ilustra el proceso centrado en el ciudadano: él es el componente importante, pero en lugar de ser el principal responsable de la coordinación de la prestación de los servicios, en conjunto con el gobierno y agencias no gubernamentales, son todos actores de la coreografía de servicios.

Al mismo tiempo, en este escenario los actores gubernamentales permiten al ciudadano revisar el proceso de búsqueda y acceso de forma compuesta desde una plataforma, en lugar de recibir los servicios de manera individual y desagregada.

Proceso de Implementación

Etapa I: Gestación

Para implementar un modelo con impacto a nivel nacional, el equipo de Modernización y Gobierno Digital entendió la importancia de identificar y convocar liderazgos claves que estuvieran dispuestos a tomar riesgos, e identificar recursos disponibles que pudieran ser utilizados.

Lo más complejo de implementar, dada la necesidad de infraestructura, fueron los puntos de atención. Sin embargo, no

Gestión centrada en los ciudadanos y gobierno electrónico

(Extracto de Public Administration in America, Michael E. Milakovich and George J. Gordon, 2009)

La Gestión Centrada en los Ciudadanos (GCC) se enfoca en proporcionar acceso oportuno a información y servicios gubernamentales a través del canal que el ciudadano elija. Se trata de fortalecer los vínculos y la cooperación entre el gobierno y sus ciudadanos, la eficiencia operativa y financiera, y la construcción de un entorno que fomente la innovación dentro del gobierno. Para que la GCC funcione, la entrega de servicios debe ser multicanal, desarrollada a partir de una visión de “360 grados” respecto de los ciudadanos, y orientada a las necesidades de éste y no a las de la organización.

La combinación de GCC y gobierno electrónico (e-gob) promete una mayor calidad de servicios, a costos más bajos, a través de interacciones multicanales de los organismos gubernamentales, organizados en torno a las necesidades de los ciudadanos.

Actualmente los gobiernos están reconociendo, por ejemplo, las ventajas de tener un sólo sitio web como portal, donde los ciudadanos pueden encontrar información sobre todos los servicios gubernamentales, información de contacto en las oficinas públicas, y respuestas a las preguntas por correo electrónico, entre otros.

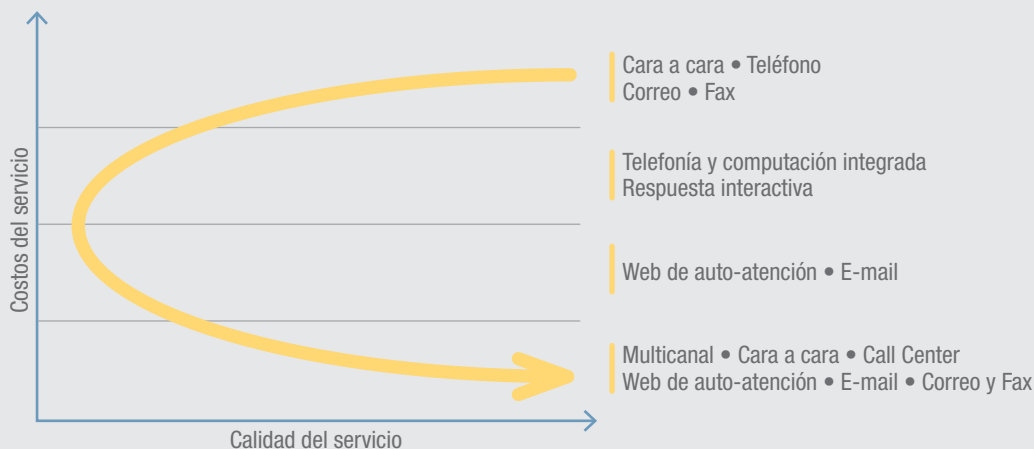
Implementar GCC y e-gob requiere un cambio cultural en las organizaciones gubernamentales y la reorientación de los

administradores públicos hacia una atención centrada en el ciudadano. La GCC y el e-gob facilitan a los organismos públicos llegar a ser ciudadano-céntricos.

El Gobierno debe proporcionar diferentes canales de acceso a la información y a los servicios, es decir, los servicios ofrecidos deben ser parte de una red multicanal.

La red multicanal de servicios integrados aumenta aún más la posibilidad de auto-servicio de los ciudadanos, reduce los costos y mejora el nivel de calidad del servicio público. Si un ciudadano puede llenar un formulario en línea, entonces esa transacción no ocupa tiempo de un funcionario público, que queda disponible para servir a otros. Según el administrador asociado adjunto de la Oficina de Atención al Ciudadano GSA y Comunicaciones de Estados Unidos¹⁷, el costo y la calidad de los servicios no son proporcionales. El canal de multiservicio dentro de GCC proporciona una mayor calidad de servicio a un menor costo. Por lo tanto, la adopción del enfoque dentro del sector público permite a los ciudadanos recibir un mayor nivel de servicio a un costo más bajo.

En general, un servicio de calidad mejor y más barato es aquel que combina atención cara a cara, telefónica, fax, página web de autoservicio, e-mail y sistemas interactivos de respuesta de voz. Esta relación se ilustra en la siguiente figura:



era indispensable pedir dinero para hacer una transformación rápida. En palabras del coordinador ejecutivo de la Unidad de Modernización del Estado, Rafael Ariztía, la idea fue “reutilizar recursos ya existentes de forma eficiente y con esto bajar las barreras de entrada”.

El equipo de Modernización encontró en el Instituto de Previsión Social (IPS)¹⁸ un socio estratégico. El IPS tiene a su cargo la administración del sistema de pensiones solidarias y de los regímenes previsionales de los trabajadores y jubilados que no están afiliados o que no cotizan en las AFP. A lo largo de todo el país, el IPS dispone de una amplia red que cuenta con 15 direcciones regionales, 142 centros de atención, 1.486 puntos de pago móviles y con 213 sucursales de pago¹⁹.

Es importante destacar que por la naturaleza del IPS, el número de cotizantes va disminuyendo a lo largo del tiempo, lo que permite reorientar la carga de trabajo de sus funcionarios hacia otros desafíos, tales como el proceso de implementación del canal presencial.

Esta alianza permitió enfocar esfuerzos en resultados de corto plazo, ayudando a disminuir la percepción de riesgo. Se implementó una prueba piloto con nueve servicios integrados para evaluar el modelo de trabajo, realizar ajustes y luego escalar.

También se usó el marco legal e institucional vigente, identificando las posibilidades dentro del mismo para implementar el programa.

Etapa II: Desarrollo

Como menciona Andrés Bustamante, director de Gobierno Digital, “el equipo de Modernización realizó un levantamiento detallado para identificar lo que ya existía en la red de servicios. Por ejemplo, en el Registro Civil ya se estaba utilizando ID para acceder a algunos trámites en línea”. De aquí nacieron iniciativas complementarias como Chile sin Papeleo y ClaveÚnica.

La implementación de sistemas básicos para asegurar la calidad y el fortalecimiento de la interoperabilidad permitieron habilitar un ecosistema para la ejecución de **ChileAtiende**.

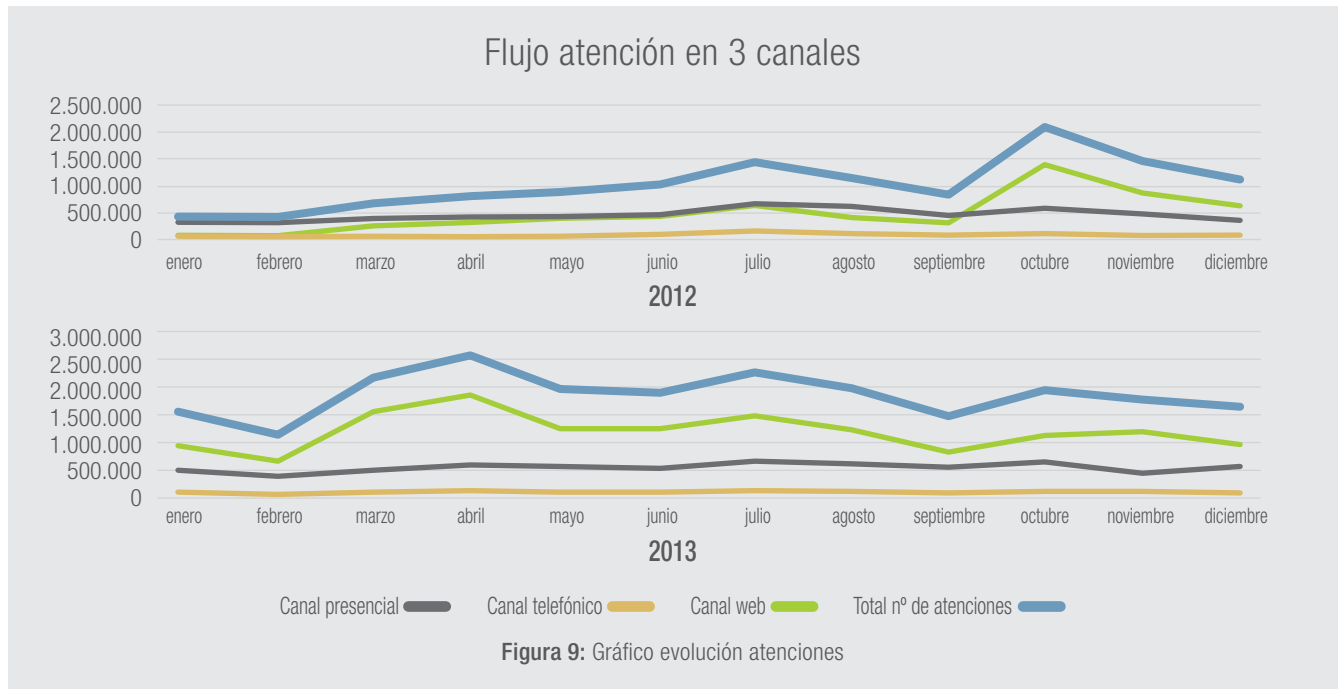
EJE	PROYECTO	CUMPLIMIENTO
Gobierno Abierto	Herramientas para gestión de transparencia	100%
	Portal de Datos Públicos	100%
	Portal de Gobierno Abierto	100%
Gobierno Cercano	ChileAtiende	100%
	Guía Digital	100%
	Plan digitalización municipal	80%
	Sistema de Atención ChileAtiende (SACH)	100%
Gobierno Eficiente	ClaveÚnica	100%
	Comunidad Tecnológica Gubernamental	100%
	Digitalización de Trámites	100%
	Instituciones conectadas (Interoperabilidad)	100%
	Perfeccionamiento Normativa e-Gob	60%
	Sistema de Gestión de Trámites (SIMPLE)	100%
	Software Público	100%

Figura 8: Estado de avance iniciativas plan estratégico 2011-2014
Fuente: www.modernizacion.gob.cl. Enero 26, 2014.

En esta etapa, donde la ciudadanía comienza a ser incorporada, es necesaria la adecuación de diseños y detalles, no sólo a nivel estructural sino también a nivel del modelo de negocios. Asimismo, se definen las primeras métricas de gestión, por ejemplo Chile sin Papeleo, la campaña de digitalización de trámites, un complemento de **ChileAtiende**. Como menciona Andrés Bustamante, “uno de los aspectos relevantes fue implementar en el portal web de Chile sin Papeleo, un dashboard para medir que trámites son los que los usuarios quieren que sean digitalizados”.

Etapa III: Maduración

En esta etapa se consolidaron los equipos de trabajo, se generaron mecanismos de retroalimentación y se implementaron procesos de evaluación. Esto último permite rediseñar y simplificar algunos de los procesos y la adecuación institucional.



Con la filosofía “más vale equivocarse temprano en algo pequeño que fallar en grande”, se trabaja a través de la creación de prototipos que son testeados rápidamente para evitar los “big bangs”. El foco es la implementación gradual de los cambios y los nuevos productos, pero de una manera continua.

Como comenta Rafael Ariztía, responsable de la Agenda de Modernización del Estado, él y su equipo están “haciendo design thinking²⁰ constantemente y evaluando al mismo tiempo”.

Resultados e Impactos

El avance de las iniciativas del plan estratégico 2011-2014 se observa en la figura 8. **ChileAtiende** está 100% implementado, al igual que la Guía Digital y la Comunidad Tecnológica Gubernamental.

Es importante destacar que **ChileAtiende** ha innovado no sólo a nivel de gestión sino también a nivel tecnológico. El portal web ha sido pensado de forma evolutiva, a través de la creación de prototipos y testeos rápidos, lo que ha sido una de las claves del éxito sistema. Como menciona Rafael Ariztía, su leitmotiv ha sido: “si no hay resultados (positivos) en seis meses, no sirve”.

El proceso de innovación de **ChileAtiende** se conoce como un modelo de innovación abierta. Esto significa que las ideas valiosas se pueden generar tanto al interior de las organizaciones como fuera de ellas. Esta aproximación pone las ideas internas y externas en el mismo nivel de importancia²¹.

Entre los hitos en la cantidad de visitas al sitio web **ChileAtiende** se encuentran:

- 53.753 visitas, el 8 de octubre de 2012, cuando se anunció el listado de personas que debían ser vocales de mesa. Además, el día 20 del mismo mes, las visitas llegaron a 70.253.
- 61.853 visitas, el 11 de enero de 2013, al dar a conocer los resultados de la PSU.
- 14.976 visitas, el 26 de marzo de 2013, por el anuncio del bono de marzo, que consiste en la ayuda económica para las familias que tengan asignación familiar y cuenten con la ficha de protección social.

Después de un año de funcionamiento, la evolución del programa había sido sorprendente. En el año 2013 la red generó un ahorro mensual promedio para los ciudadanos equivalente a más de US\$3 millones, 443.000 horas y 631.085 viajes promedio. Al mismo tiempo, el uso de servicios compartidos ha implicado un ahorro equivalente a US\$ 30 millones para el Estado²².



ChileAtiende representa un cambio de paradigma en la forma que el gobierno presta sus servicios a la ciudadanía.

Conclusión

Cuando la innovación en las organizaciones del sector público se orienta hacia un enfoque más ciudadano-céntrico, se releva el papel crítico que juega el Estado en la vida de las personas; sobre todo en la de aquellos que más necesitan los bienes y servicios que ofrece el Estado.

Tener una visión más amplia de la colaboración entre instituciones y personas permite que los procesos de co-creación generen soluciones que funcionan eficientemente en el mundo real.

ChileAtiende ha transformado el paradigma de la atención en el sistema público, innovando no sólo a nivel de gestión y de coordinación de instituciones, sino también en materias tecnológicas. En el año 2012 la iniciativa fue reconocida en la sexta versión de los Premios AVONNI, en la categoría innovación pública.

Las transformaciones llevadas a cabo por **ChileAtiende** son disruptivas y ponen en jaque el paradigma de la gobernanza pública existente, desafiando la lógica lineal y jerárquica de comando y control de las organizaciones, la cual ha sido base para el proceso de formulación de políticas públicas durante años. Más aún, **ChileAtiende** a través de un proceso de innovación centrada en las personas, logra desarrollar un sistema de innovación abierta.

Los factores claves del éxito de esta iniciativa, liderada por la Unidad de Modernización como ente gestor y facilitador, fue contar con apoyo político en los diversos niveles, focalizarse en la experiencia de usuario y prototipar experiencias y planes pilotos. Desde el punto de vista interno, el éxito de la gestión pasa por establecer incentivos para cooperar, alinear voluntades, impulsar y motivar a los equipos de trabajo desde los valores sociales y generar competencia en base al servicio. Parte del aprendizaje de la creación de la red de multiservicios del Estado, radica en variables como el liderazgo, la voluntad de mejorar un sistema, fomentar la coordinación interministerial, buscar las oportunidades y realizar una metodología de trabajo. Uno de los desafíos de **ChileAtiende** es salir de la comodidad del monopolio creativo, debilitar las barreras legales, culturales y organizacionales propias del aparato gubernamental para crear espacios reales para la Innovación Pública a través de la apertura de datos e información.

Esto implica un cambio al interior de los servicios públicos, en cada uno de sus funcionarios y en la forma en que se gestiona nuestro país.

En definitiva, esto desafía al Estado chileno a interactuar colaborativamente con la sociedad civil generando mayores instancias de participación y fortaleciendo el sistema democrático; pues es éste el fundamento principal del proceso modernizador del Estado.

Notas

1. Michael E. Milakovich, George J. Gordon M. Public Administration in America.
2. <<http://www.chileatiende.cl/>>
3. <<http://www.modernizacion.gob.cl/>>
4. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico <<http://www.oecd.org/>>
5. Open Government Partnership. <<http://www.opengovernmentpartnership.org/>>
6. Según el Censo 2012 9.720.810 chilenos declararon saber buscar información en internet http://www.censo.cl/contenido/sintesis_resultados_censo_2012.pdf
7. Según el informe Comscore 2012, que analiza la industria del comportamiento de los usuarios chilenos en internet, se destina la mayor parte del tiempo a realizar búsquedas en Google e interactuar en Facebook.
8. El portal ChileAtiende durante el primer año de funcionamiento fue visitado por 4.379.543 usuarios según las métricas indicadas en google analytics.
9. Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2011-2014. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
10. Uno de los elementos clave del instructivo presidencial es que, a pesar de establecer como objetivo la digitalización de servicios, el proceso se enmarca en la visión centrada en el ciudadano. Por tanto, la idea transversal en el proceso de digitalización de servicios no es sólo la entrega sino la generación de condiciones de bienestar para los ciudadanos, es decir, entregar productos de calidad, enfocados en la dignidad de las personas, sus derechos a ser bien atendidos e integrando al ciudadano en el proceso.
11. Al respecto en: Cutting Red Tape Cutting Red Tape National Strategies for Administrative Simplification: National Strategies for Administrative Simplification. OECD, 2006.
12. Modernización y Gobierno Digital.
13. Cristián Larroulet, Ministro Secretaría General de la Presidencia, Gobierno de Chile. Primer aniversario de la red multiservicios ChileAtiende, 25 de Enero de 2013.
14. Nagy, H. Transforming Government and Building the Information Society. 2011
15. Ibid, 15
16. E-Government, E-Services and Global Processes. Joint IFIP TC 8 and TC 6 International Conferences, 2010.
17. Coleman. "Citizen Relationship Management" US General Services Administration Newsletter, Issue 14 (January 2004)
18. El IPS es un servicio público creado a partir del artículo 53 de la Ley 20.255, descentralizado, y con personalidad jurídica y patrimonio propio. El IPS desarrolla sus funciones bajo la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio del Trabajo, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social.
19. www.ips.gob.cl
20. El Design Thinking es un proceso creativo que pone al cliente en el centro del proceso y ayuda a diseñar soluciones creativas para resolver sus problemas. No sólo se centra en la creación de productos y servicios, sino en el proceso en sí mismo que es también profundamente humano. El Design Thinking se basa en

nuestra capacidad de ser intuitivo, para reconocer patrones, para la construcción de las ideas que tienen un significado emocional, además de ser funcional, y para expresarnos en otros medios de comunicación que las palabras o símbolos (véase Tim Brown & Jocelyn Wyatt, Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review Winter 2010)

21. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Henry W. Chesbrough. 2006
22. Más allá del Gobierno Digital. Digitalización de servicios para el bienestar ciudadano. Modernización y Gobierno Digital - Gobierno de Chile el 12 de octubre de 2012

Referencias

- Agencia comScore. Informe Tendencias Móviles, 2012.
- Brown T., Wyatt J.: Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review. Winter 2010
- Bustamente, A.: Más allá del Gobierno Digital. Digitalización de servicios para el bienestar ciudadano. Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico - Gobierno de Chile Presentación 12 de octubre de 2012
- Chesbrough Henry W.: Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 2006
- Janssen M., Lamersdorf W., Pries Heje J., Rosemann M., Editores. E-Government, E-Services and Global Processes. Joint IFIP TC 8 and TC 6 International Conferences, 2010.
- Milakovich, Michael E. Gordon George J. Public Administration in America. Tenth Edition, 2009
- Nagy, H. Transforming Government and Building the Information Society: Challenges and Opportunities for the Developing World (Innovation, Technology, and Knowledge Management, 2011.
- OECD: Cutting Red Tape Cutting Red Tape National Strategies for Administrative Simplification: National Strategies for Administrative Simplification, 2006

Web

- Censo 2012 http://www.censo.cl/contenido/sintesis_resultados_censo_2012.pdf
- ChileAtiende <<http://www.chileatiende.cl/>>
- Comisión Defensora Ciudadana y Transparencia. Ministerio de Secretaría General de la Presidencia. <http://www.cdc.gob.cl/>
- Instituto de Previsión Social IPS. Ministerio del Trabajo y Previsión Social <<http://www.ips.gob.cl/>>
- Modernización y Gobierno Digital. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Gobierno de Chile <http://www.modernizacion.gob.cl/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD <<http://www.oecd.org/>>
- Open Government Partnership. <http://www.opengovpartnership.org/countries/chile/>
- Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2011-2014. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. http://www.modernizacion.gob.cl/assets/doc/Brochure_estrategia_MeGov.pdf/

Parte del Equipo de **Reforestemos Patagonia**.
De izquierda a derecha: Matías Río, coordinador
de Reforestación; Javier Fuentes, Operaciones y
Finanzas; Denise Però, coordinadora general; y
Matías Rivera, director ejecutivo.





REFORESTEMOS
PATAGONIA

PLANTANDO FUTURO PARA CORREGIR EL PASADO

Loraine Cisternas García

Colaboración: Pablo Fernández Gumucio

Introducción

Se estima que en los últimos cien años, en el sur de Chile se han quemado más de tres millones de hectáreas de bosque nativo. Las principales causas han sido la quema indiscriminada en la limpia de terrenos, para cumplir las necesidades agrícolas y ganaderas del siglo pasado y, por supuesto, los incendios forestales.

En diciembre del 2011, el turista israelí Roten Singer, de 23 años, no apagó de forma adecuada un rollo de papel higiénico mientras acampaba en el Parque Nacional Torres del Paine¹. La negligencia y violación a la ley de bosques² por parte del turista causó un voraz incendio que provocó el cierre del Parque y la evacuación de 400 turistas, en su mayoría extranjeros. El saldo final fueron 17.606 hectáreas arrasadas. Lamentablemente, no es la primera vez que un turista que acampa en Torres del

Paine causa un incendio. En febrero del 2005, otro incendio causado por Jiri Smitak, de nacionalidad checa, que hizo mal uso de una cocinilla de gas, destruyó 13.880 hectáreas del mismo Parque.

Un grupo de personas, impactadas por este tipo de desastre, decidió que en sus manos y en la de todos los ciudadanos estaba la solución: había que reforestar la Patagonia. Con la convicción de que era posible plantar más de un millón de árboles nativos, iniciaron la campaña de reforestación más grande de la historia de Chile. Bajo el lema “**Reforestemos Patagonia**” invitaron a un país completo a recuperar uno de los lugares más prístinos del mundo. Esta es la historia de un grupo humano que planta futuro para corregir el pasado.



Parque Nacional Torres del Paine después del incendio de diciembre de 2011

Torres del Paine

Ubicado a más de 3.000 km al sur de Santiago, en la Provincia de Última Esperanza, en la Patagonia, el Parque Nacional Torres del Paine tiene una superficie de 227.298 hectáreas, y altitudes que varían entre los 50 y 3.050 metros.

Fue creado el 13 de mayo de 1959 y forma parte del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado de Chile. El 28 de abril de 1978 la UNESCO³ lo declaró Reserva de la Biósfera, lo que significa que forma parte de las zonas representativas de los distintos ecosistemas del mundo, y que sirven como patrones para medir los impactos del hombre sobre el ambiente.

Con sus bosques, estepas, cordillera, campos de hielo, lagos, ríos, morrenas, glaciares, y formaciones rocosas imponentes, Torres del Paine es el hábitat para una amplia variedad de especies. La biodiversidad de flora y fauna se debe a la estepa patagónica, al matorral pre-andino, el bosque deciduo magallánico y el desierto andino.

Su rica fauna y flora (hay más de 274 especies de plantas descritas hasta el momento), enmarca un escenario único de belleza natural, y los enormes picos que le dan el nombre

de Torres del Paine, lo convierten en uno de los principales atractivos turísticos del país: el Parque es visitado por más de 100 mil turistas al año, de los cuales cerca del 60% son extranjeros⁴.

Desafortunadamente, desde 1977 en la Patagonia chilena se han perdido más de 300 mil hectáreas de bosque⁵. Matías Rivera, Director Ejecutivo de **Reforestemos Patagonia** comenta que “en los últimos 100 años se han destruido más de 3 millones de hectáreas de bosque nativo por incendios o la intervención del hombre en esta zona”.

En diciembre del 2011 se quemaron más de 17 mil hectáreas del Parque Nacional Torres del Paine, generando un impacto a nivel mundial, incluyendo una significativa cobertura en los medios internacionales. Sólo entre el 27 diciembre y el 2 de enero se registraron 4.515 publicaciones sobre el tema a nivel internacional.

Este incendio es el que motiva la campaña **Reforestemos Patagonia**, la más ambiciosa de la historia de Chile, que busca involucrar tanto a chilenos como a extranjeros en la recuperación de uno de los sitios ecológicamente más importantes del mundo.

El equipo de Reforestemos Patagonia se formó con integrantes de diversas organizaciones, que aportaron los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo la campaña exitosamente.

Innovación y colaboración

El objetivo principal de la campaña fue generar un movimiento ciudadano transversal, para plantar un millón de árboles nativos⁶ en algunas de las áreas de mayor valor ecológico y turístico del país.

La meta de largo plazo es que el proyecto escale a la recuperación de bosques nativos y miles de hectáreas de la Patagonia chilena.

La campaña comenzó pocos días después del incendio, con un equipo muy pequeño al interior de Patagonia Sur, organización que protege y desarrolla propiedades escénicamente extraordinarias y ecológicamente valiosas en la Patagonia chilena. Poco a poco se fueron sumando colaboradores de distintas áreas a nivel de comunicación estratégica, difusión de redes sociales, coordinación interna y plataforma tecnológica, entre otros.

Pero plantar un millón de árboles nativos exige mucho más que un grupo de ciudadanos comprometidos con los bosques. Era indispensable contar con la ayuda de organizaciones expertas que apoyaran la iniciativa, pues la innovación requiere de

conexiones entre diversos actores, industrias y disciplinas para ayudar a crear las grandes ideas que inspiran grandes soluciones⁷.

El equipo de **Reforestemos Patagonia** se formó con integrantes de diversas organizaciones, que aportaron los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo la campaña exitosamente. Entre ellas, la Fundación Imagen de Chile (FICCh)⁸, el Gobierno de Chile a través de la Subsecretaría de Turismo⁹ y la Corporación Nacional Forestal de Chile (CONAF)¹⁰, la empresa Patagonia Sur¹¹ y ClanEco¹².

Así nació esta alianza público-privada, sin fines de lucro, que busca unir las diferentes latitudes, culturas y razas tras un objetivo único: recuperar el ecosistema de uno de los pulmones más importantes de la Tierra.

Cada una de las organizaciones que participa tiene un rol específico. La FICCh, por ejemplo, patrocina la iniciativa mediante respaldo estratégico, cesión de material audiovisual, convocatoria, presentación y difusión de la campaña. La Subsecretaría de Turismo también colabora con la difusión de la campaña, dado que la Patagonia es el primer destino nacional elegido por los extranjeros¹³.



Figura 10: Organizaciones en alianza.
Fuente: Reforestemos Patagonia

En el proceso de reforestación, la CONAF es la autoridad encargada de autorizar la plantación en cada área, velando que los procesos sean los adecuados, que no exista contaminación biológica de las especies y que se utilicen los árboles idóneos. También es la entidad que certifica que se han plantado los árboles aportados en cada zona.

Patagonia Sur, por su parte, es la responsable de la logística y la coordinación de la reforestación. En el marco de su programa “Reforestación y Biodiversidad”, ha plantado casi medio millón de árboles nativos en la zona, lo que la convierte en la empresa con más experiencia en reforestación nativa en la Patagonia.

Finalmente, ClanEco es la plataforma que otorga el soporte digital y web a la campaña. En ella los ciudadanos pueden, entre otras cosas, comprar los árboles para entregarlos al proyecto.

Dada la naturaleza del proyecto, los líderes de **Reforestemos Patagonia** se dividen en dos equipos. El primero ubicado en Santiago¹⁴, es el encargado de desarrollar e implementar la estrategia comunicacional, crear y mantener de la plataforma tecnológica, y de la gestión financiera. El segundo equipo¹⁵, ubicado en la Patagonia, lleva a cabo el proceso de reforestación.

Innovando para comunicar

Para lanzar la iniciativa, se invitó a distintas personalidades (líderes de opinión, actores, periodistas, deportistas y artistas nacionales) a ser “embajadores” de la campaña. Cada uno de ellos tendría la misión de transmitir el estado de avance del proyecto y mantener en los medios el tema de la reforestación.

Durante toda la campaña el rol de actores preponderantes a nivel nacional, embajadores y de las redes sociales, ha sido fundamental. Hoy **Reforestemos Patagonia** cuenta con el apoyo de un centenar de embajadores y líderes de opinión. Como cada persona que ha comprado un árbol puede linkear la ubicación de éste en Facebook, se ha generado una rápida diseminación o viralización de la campaña, contando con más de 49 mil “likes” en Facebook, lo que representa una comunidad muy comprometida con la causa. Se estima que el alcance en las redes sociales es de más dos millones y medio de personas, con un promedio de cuatro mil¹⁶ personas hablando de la campaña diariamente.

Pero el “cómo transmitir el mensaje” es secundario al “qué transmitir como mensaje”. Uno de los grandes desafíos fue definir un mensaje diferenciado de los típicos mensajes ecologistas. En los últimos años, los mensajes sociales

Se estima que el alcance en las redes sociales es de más dos millones y medio de personas, con un promedio de cuatro mil personas hablando de la campaña diariamente.

asociados a los problemas medioambientales han contribuido a la generación de una creciente “sensibilidad verde”¹⁷. Sin embargo, la meta comunicacional de la campaña era establecer un mensaje transversal, que más que sensibilizar a los ciudadanos; los hiciera sentir agentes clave del cambio y no simples donadores.

Para ello era necesario que entendieran que eran parte de la solución y que el éxito del proyecto era su propio éxito. A diferencia de una donación convencional, donde la gente aporta dinero para una causa, el equipo de **Reforestemos Patagonia** decide que cada persona que aportara \$2.000 sería dueña de un árbol en la Patagonia. El reto era generar un sentido de propiedad sobre la Patagonia, y es aquí donde nace uno de los aspectos más innovadores del proyecto: el equipo georreferenció todas las zonas de reforestación, lo que permite entregar a cada persona las coordenadas exactas en que será plantado su árbol¹⁸. Este sistema agrega valor al proceso de donación, pues la convierte en algo tangible: con un click Google Map muestra dónde será plantado el árbol, y además recibe un “Certificado de Reforestación” y un link con las coordenadas.

Gran parte de la difusión, incluyendo gigantografías, avisos de radio, entrevistas y reportajes en diversos medios gráficos, parrillas programáticas, apoyo de agencias de comunicación

y estrategias digitales, entre otros, fueron desarrollados gratuitamente. “El valor publicitario estimado ha sido calculado en una cifra cercana al millón y medio de dólares” comenta Denise Perú, coordinadora general de la Fundación **Reforestemos Patagonia**. Lo anterior se vio complementado por la ayuda de la agencia CORPO¹⁹.

Sustentabilidad

Desde el inicio, diferentes organizaciones y empresas²⁰ apoyaron el proyecto. Como comenta Javier Fuentes, encargado de operaciones y finanzas, ellos necesitaban el aporte gubernamental, “porque las tierras eran del Estado chileno, apoyo empresarial y financiero, y también el apoyo de las personas que le daban la validez a este proyecto, porque es para ellos, para el país, para todos nosotros.”

Durante el primer año, la campaña **Reforestemos Patagonia** logró notoriedad gracias al trabajo de difusión realizado en las redes sociales, atrayendo la atención de los medios de comunicación en Chile y en el extranjero. No obstante, dado que la fidelización de las personas estaba directamente vinculada a la pérdida de bosque nativo producto del incendio, cada día que pasaba los alejaba de este evento.

Innovación social y participación ciudadana

(Extracto de Anna Davies, European Social Innovation Research)

En su libro *Liderando la Innovación del Sector Público*, Christian Bason, director de la unidad de innovación interdepartamental MindLab, distingue dos propósitos básicos de la participación ciudadana en la innovación. Se busca “involucrar a los ciudadanos como informantes, lo que ayuda a entender la situación actual (o pasada), e involucrando a los ciudadanos como co-creadores de un nuevo futuro”. También distingue entre las formas de participación de ciudadanos en pequeños grupos (por ejemplo, entre 4 y 50) y grandes (cientos o potencialmente ilimitado). Si bien Bason intenta abordar la innovación del sector público, entrega un marco útil para pensar sobre la innovación social en términos generales, la que puede ser facilitada por las organizaciones sin y con fines de lucro, así como grupos informales de ciudadanos. En conjunto, estos ejes crean cuatro cuadrantes para organizar los diferentes métodos de participación ciudadana en la innovación social (Figura 11).

Informar al público sobre los estados actuales se refiere a todas las formas en que los ciudadanos pueden aportar información de sus experiencias.

Dicha información es un insumo esencial en el desarrollo de la innovación social, para elaborar el diagnóstico inicial de problemas y la correcta formulación de las preguntas que buscan la causa que origina el problema, en lugar de sólo enfrentar los síntomas.

En este contexto, el seguimiento al desarrollo de una innovación es especialmente importante en las etapas de prueba y puesta en práctica, para entender cómo funciona un prototipo en la práctica, o cómo puede ser mejorado un producto o servicio.

El desarrollo de soluciones futuras se refiere a la participación en la que los ciudadanos pueden contribuir y dar forma a nuevas ideas. Estas podrían ser ideas que constituyen la semilla de una nueva innovación o que permitirían mejorar un servicio o modelo existente. La participación ciudadana en el desarrollo de nuevas soluciones es un valioso aporte al proceso de innovación, porque permite obtener más ideas, de fuentes más divergentes, y porque cuando las ideas vienen de los propios involucrados, es más probable que representen respuestas a las necesidades reales y sean ampliamente aceptadas.

Los métodos de participación que involucran a muchas personas que entregan información sobre sus experiencias, son útiles para identificar patrones y tendencias subyacentes. Por otro lado, cuando sólo participa un pequeño número de ciudadanos, la información es altamente contextualizada. Del mismo modo, en el ámbito de desarrollo de soluciones, con la participación de un gran número de ciudadanos se pueden descubrir muchas ideas de diversas fuentes. En otros casos, será más apropiado trabajar sólo con pocas personas el desarrollo de soluciones en detalle.

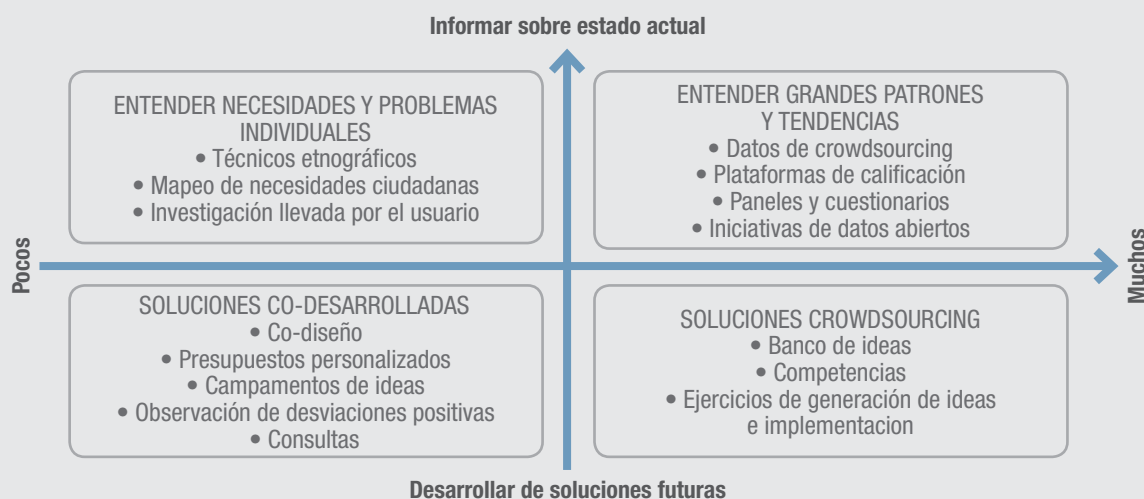


Figura 11: Cuadrantes para organizar diferentes métodos de participación ciudadana en la innovación social



El proceso de reforestación se inició en paralelo en el Parque Nacional Torres del Paine y la Reserva Nacional Lago Carlota.

El equipo de **Reforestemos Patagonia** advirtió rápidamente que a medida que el tiempo fue transcurriendo y que la noticia fue desapareciendo de los medios, los aportes empezaron a disminuir. Se dieron cuenta de que necesitaban ingresos más constantes y una conexión distinta con las personas para mantenerlas fidelizadas.

La clave fue comprender que hoy la creación de valor compartido es fundamental. Como comenta Javier Fuentes, las empresas necesitan agregar valor a su marca y eso era una oportunidad para el proyecto. Se crearon entonces conceptos nuevos, como los bosques y las giftcards. Los bosques permiten a la empresa y otro tipo de organizaciones, como colegios, universidades y ONGs, contar con su “propio bosque virtual” donde invitar a sus empleados, clientes y redes a donar sus árboles en un mismo lugar. Al mismo tiempo, los bosques de cada empresa son visibles en el sitio web, lo que permite a las empresas mostrar su compromiso con el medio ambiente. Las giftcards funcionan de manera similar, ya que permiten -a empresas y personas- regalar a “otro” un árbol.

Al cierre del año 2013, la campaña contaba con el apoyo de más de 80 empresas, que habían donado cerca del 80% de los árboles plantados. “También, hemos recibido muchas donaciones internacionales de más de 40 países distintos, y más de 50 mil personas” señala Matías Rivera.

Plan de reforestación

En una primera etapa, durante el año 2012, la campaña tenía la meta de plantar un millón de árboles en el Parque Nacional Torres del Paine, Parque Nacional Laguna San Rafael, Reserva Nacional Lago Cerro Castillo y Reserva Nacional Lago Carlota. “La verdad que cuando empezamos teníamos duda, porque nos propusimos una meta demasiado ambiciosa. Siempre tuvimos fe, pero sabíamos que era un desafío gigantesco”, comenta Matías Río, director de Operaciones.

El proceso de reforestación se inició en paralelo en el Parque Nacional Torres del Paine (principalmente en las zonas Lago Grey, Sarmiento, y Pehoe) y la Reserva Nacional Lago Carlota. Se plantaron 200 mil plantas en Carlota y sólo 20 mil en Torres del Paine. La diferencia numérica entre la meta y lo que se plantó, se debió a que expertos y grupos ambientalistas querían evitar cualquier contaminación biológica, y por tanto, no deseaban insertar plantas de una procedencia superior a 150 kilómetros. Patagonia Sur contaba con plantas que procedían de 800 kilómetros más al norte, lo que significaba que contaban con un millón de plantas que no podían ser usadas en Torres del Paine. Por lo tanto, sólo contaban con 20 mil plantas pertenecientes a CONAF, provenientes del vivero Dorotea, ubicado en Puerto Natales. Afortunadamente, la meta



es reforestar la zona patagónica y no sólo el Parque Nacional Torres del Paine, por tanto, se plantaron 200 mil especies en la Reserva Nacional Lago Carlotá. El equipo se ha propuesto respetar las sugerencias realizadas por los expertos y no alterar la genética del Parque.

Matías Río comenta que las plantas se obtienen a través de un proceso denominado “repique”, que consiste básicamente en la búsqueda de plántulas de bosques naturales donde existe mucha regeneración.

Entonces, la primera tarea en el proceso de obtener plantas nativas fue seleccionar un bosque natural, que en este caso está ubicado cerca de Coyhaique, desde donde se extraen plántulas de aproximadamente dos años de vida, de tres especies de árboles nativos propios de la zona: Lengua (*Nothofagus pumilio*), Coigüe (*Nothofagus betuloides*), y Ñirre (*Nothofagus antártica*). Estas son llevadas a los viveros, donde se disponen en contenedores. Allí se manejan las variables más importantes para la sobrevivencia de las plántulas, como la temperatura, el riego y los fertilizantes, para lograr una planta de buena calidad que se utilizará al año siguiente. En

este proceso se obtiene una planta de 15 a 20 centímetros de altura, con un diámetro de cuello superior a tres milímetros, un sistema radicular bien colonizado y raíces secundarias a la vista, características esenciales para trasplantarla con éxito.

La segunda tarea consiste en formar los equipos de trabajo que estarán a cargo de realizar el proceso de reforestación. Los equipos se dividen en cuadrillas de plantación integradas por un ingeniero forestal, un técnico forestal, tres marcadores de líneas o jaloneros y nueve plantadores.

Patagonia Sur cuenta con un equipo experimentado que realiza las tareas con rapidez y eficiencia. En promedio, el número de plántulas que cada miembro puede llegar a plantar es entre 700 y 750 diarias²¹. En la mayor parte de la zona patagónica, la temporada de plantación es entre el 15 al 20 de abril hasta fines de mayo, y después se reanuda a principios de agosto hasta fines de septiembre.



Los shelters, para proteger las plantas, producen una especie de efecto invernadero, lo que acelera el crecimiento.

Reforestón

La noticia sobre la destrucción y pérdida provocada por el incendio generó un impacto mediático generalizado. “Un estudio de El Mercurio, realizado el año 2012, señala el incendio como el tema más importante del año para los chilenos, aún más importante que el caso Zamudio y la ley “tolerancia cero de alcoholes”, comenta Denise Peró.

Sin embargo, con el paso de los meses el sentido de urgencia comenzó a desaparecer y con ello el flujo de las donaciones. Para enfrentar el nuevo escenario, el equipo decidió realizar un evento que les permitiera cerrar el año de forma exitosa, además de capitalizar el valor creado durante el año.

En noviembre se realizó la “Reforestón”, cuya meta fue recaudar fondos equivalentes a 25 mil árboles. Se trató de un evento lúdico, distinto de las campañas sin fines de lucro tradicionales, donde el componente interactivo

y el uso de las redes sociales marcaron la diferencia. El evento contó con el apoyo de gente común y corriente, gente famosa, actores, artistas, y todo aquel que quisiera participar. El foco de la convocatoria fue participar de una campaña que tiene como mensaje principal que la Patagonia es de todos chilenos, son nuestros parques nacionales, son nuestros árboles, nuestro futuro.

En una transmisión de seis horas online, dividida en seis bloques liderados por diversos “embajadores”, motivaron a la gente a comprar sus árboles. Paralelamente, subastaron diversos premios tales como cruceros, viajes de lujo (all inclusive), grabados del artista Samy Benmayor, un encuentro con el grupo Calle 13, una guitarra autografiada por Carlos Santana y la raqueta firmada de Fernando González, entre otros

Finalmente, lograron alcanzar la meta.



Respetando la flora y la fauna

Parte importante del proceso de reforestación es proteger las plantas de los animales para asegurar su crecimiento. Pero la protección no debe dañar a los animales, algo que el equipo a cargo del proceso de reforestación sabe bien. Para ello se han desarrollado diversos sistemas de protección y monitoreo.

En primer lugar, en el Parque Torres del Paine se seleccionaron tres lugares. Uno es el glaciar Grey, donde se pueden encontrar árboles de gran envergadura, con poca presencia de liebres y sin guanacos, lo que ha permitido reforestar sin protección. En Sarmiento, se plantó con cierres perimetrales de maya y, finalmente en el sector de Pehoé, se ha empleado un sistema de protección individual, también conocido como shelter, que consiste en una estructura de polipropileno triangular que protege la planta y produce una especie de efecto invernadero, lo que acelera el crecimiento.

Escalabilidad del proyecto

El proceso de aprendizaje para el equipo ha sido constante. El mensaje se ha focalizado en el proceso de conservación de la Patagonia y prevención para evitar futuras catástrofes. Uno de los desafíos que quedan es ampliar el espectro de público que tome conciencia de la importancia de las estrategias de conservación, pues a pesar de la masividad de la iniciativa, aún muchos ciudadanos desconocen la riqueza ambiental de la Patagonia chilena.

Por ello se ha puesto el foco en informar a la población sobre los desafíos de recuperación, las pérdidas causadas por los incendios forestales, y concientizar sobre la importancia del cuidado de la zona, entre otros aspectos.

Gracias al aporte de distintas empresas, agrupaciones, colegios, universidades y el público en general, se han creado 663 bosques²², lo que permite a estas organizaciones difundir su propia campaña de reforestación nativa.

La evolución del mensaje se circunscribe a una visión de futuro, marcada por la riqueza de la biodiversidad como una herencia para las nuevas generaciones. Junto con la reforestación y conservación de los bosques, se está incluyendo la fauna nativa. En el Festival Lollapalooza²³, por ejemplo, con una donación simbólica de \$500, los asistentes podían llevarse tatuajes de cuatro animales típicos de la Patagonia: la ranita de Darwin, la cantauria, la ballena jorobada y el puma.

Finalmente, se creó la Fundación Reforestemos, y se implementó el primer piloto de voluntariado, llevando a 30 personas de todo el país (seleccionados de 588 postulantes) a reforestar 6 mil árboles en la Reserva Nacional Cerro Castillo. El equipo cree que el voluntariado será un pilar central en la estrategia de largo plazo.



Tatuajes diseñados por Reforestemos Patagonia.

El equipo de **Reforestemos Patagonia** se formó con integrantes de diversas organizaciones, que aportaron los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo la campaña exitosamente.



Conclusión

Reforestemos Patagonia ha sido exitoso no sólo por la cantidad de árboles plantados, sino también por la forma de hacer las cosas. El equipo ha desarrollado una estrategia de iteración de ideas, prototipando pequeñas soluciones, testeándolas rápidamente y tomando decisiones en base a resultados. La evolución del proyecto encuentra sustento en un principio general de los grandes innovadores, que hacen conexiones dentro de la organización con las personas que pueden hacer las preguntas correctas, descubrir los puntos débiles más importantes, ayudar a resolver los retos más difíciles y a romper las barreras internas dentro de la organización, todo en apoyo de la creación de una mejor solución²⁴.

Es un equipo que ha innovado abiertamente, porque se ha dejado asesorar por expertos externos y ha integrado aprendizajes y productos desarrollados por otras organizaciones. Tenían una buena idea para resolver un problema de proporciones, y la campaña salió a buscar consejo y esa gestión fue tan importante como la ejecución.

Resulta de suma importancia para la conservación de nuestros bosques dar un aliento en términos de largo plazo a iniciativas como **Reforestemos Patagonia**, para fortalecer el compromiso de protección a nivel gubernamental y de los ciudadanos, y generar un compromiso de protección en niños y jóvenes en las escuelas, para educar a las futuras generaciones.

El equipo aún no sabe cómo generar esta mirada de largo plazo, pero está trabajando en ello. Quieren que los ciudadanos comprendan que en cada incendio les están robando algo que les pertenece, que nos pertenece a todos. Ese es el desafío a largo plazo de una campaña que planta futuro para corregir el pasado.

Notas

1. 31 Diciembre 2011. SOCIEDAD <<http://america.infobae.com>>
2. Ley núm. 656, de 17 de Octubre de 1925, y del Decreto con Fuerza de Ley núm. 265, de 20 de Mayo de 1931, sobre Bosques. Gobierno de Chile, Ministerio de Tierras y Colonización.
3. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). <<http://www.unesco.org/mabdb/br/brdir/directory/biores.asp?code=chi+03&mode=all>>
4. El parque recibió la visita de 56.134 turistas chilenos y 87.119 extranjeros. Estadística Visitantes Unidad SNASPE para el año 2012. CONAF.
5. CONAF <<http://www.conaf.cl>>
6. Los árboles nativos que se están plantando son lengas, ñirres y coigües.
7. Sloane, Paul A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts in the Field. 2011
8. Más información en <http://www.imagendechile.cl/>
9. Más información en <http://www.subturismo.gob.cl/>
10. Más información en <http://www.conaf.cl/>
11. Las actividades realizadas por Patagonia Sur incluyen: desarrollo inmobiliario sostenible, ecoturismo, emisión de bonos de carbono a través de su programa de reforestación Más información en nativa validado por Verified Carbon Standard (VCS), programas educacionales y de incentivo al desarrollo de las comunidades locales, e investigación científica de ecosistemas marinos en Aysén. Más información en www.patagoniasur.com
12. Más información en <http://www.claneco.com/>
13. Durante el año 2011 motivó a los extranjeros a elegir a Chile como lugar para viajar fue la Patagonia con un 49%, seguido por Santiago y Valparaíso. Entre los lugares más visitados el año pasado, Punta Arenas ocupó el tercer puesto, con un 27% de las preferencias, después de Santiago y Valparaíso". < <http://www.sernatur.cl/noticias/inedita-campana-ciudadana-busca-plantar-un-millon-de-arboles-en-la-patagonia-chilena>>
14. Los líderes de este equipo son: Matías Rivera, Director Ejecutivo; Denise Peró, Coordinadora General; Javier Fuentes, Operaciones y Finanzas; Emilio Sanfuentes, Comunicaciones; Thomas Kimber: Temas digitales y Web.
15. Este equipo está liderado por Matías Río, Coordinador Reforestación.
16. Reforestemos Patagonia.
17. Marta Pacheco Rueda en: Otros fines de la Publicidad. Capítulo IV. La contrapublicidad verde como metadiscursos de denuncia del greenwashing.
18. La georreferenciación es el proceso que se utiliza para relacionar la posición de un objeto o superficie en un plano con su posición sobre la superficie terrestre; se relaciona información de distinta índole con una única posición sobre la superficie de la Tierra (véase Perez, A Coordinador. Introducción a los sistemas de información geográfica y geotelemática. 2011)
19. www.corpo.cl
20. Entre las empresas que apoyaron la iniciativa desde el inicio, se puede mencionar Falabella, Lan, Coca-Cola, AFP Cuprum y Rockford (Forus).
21. Matías Río aclara que el rendimiento no solamente depende de la experiencia. Las características propias de la zona patagónica imponen un duro desafío a nivel físico; sin una buena alimentación u horas de sueño reparador, el rendimiento disminuye. Al mismo tiempo, si el suelo es muy duro o los plantadores se enfrentan a grandes distancias de desplazamiento, el rendimiento también baja, en esas condiciones cada miembro puede llegar a plantar en promedio 400 plantas diarias.
22. <http://www.reforestemospatagonia.cl/es/crea-tu-bosque/>
23. Lollapalooza es un festival musical original de los Estados Unidos, que ofrece bandas de rock alternativo, rap y punk rock; también hay actuaciones cómicas y de danza.
24. Op. cit 7

Referencias

- Gobierno de Chile, Ministerio de Tierras y Colonización. Ley núm. 656, de 17 de Octubre de 1925, y del Decreto con Fuerza de Ley núm. 265, de 20 de Mayo de 1931, sobre Bosques.
- Pacheco R. Marta: Otros fines de la Publicidad. Capítulo IV. La contrapublicidad verde como metadiscursos de denuncia del greenwashing.
- Pérez, A Coordinador. Introducción a los sistemas de información geográfica y geotelemática. 2011
- Sloane, Paul A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts in the Field. 2011
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO.
- Unidad SNASPE. CONAF.

Web

- <http://america.infobae.com>
- <http://www.unesco.org>
- <http://www.conaf.cl>
- <http://www.imagendechile.cl>
- <http://www.subturismo.gob.cl/>
- <http://www.conaf.cl/>
- <http://www.patagoniasur.com>
- <http://www.claneco.com/>
- <http://www.sernatur.cl/noticias/inedita-campana-ciudadana-busca-plantar-un-millon-de-arboles-en-la-patagonia-chilena>
- <http://www.corpo.cl>
- <http://www.reforestemospatagonia.cl>

Producto manufacturado por
Proyecto de reinserción laboral-social
IMPORTA
100%
HECHO A
MANO
EN CHILE



INCLUSIÓN SOCIAL / DISEÑO LOCAL

Loraine Cisternas García

Introducción

En América Latina, Chile está a la cabeza de varios rankings, entre ellos los de crecimiento económico y competitividad. Pero cuando se consideran otro tipo de indicadores, en especial aquellos asociados a la calidad de la educación, distribución de ingresos o conciencia medioambiental, nuestra posición internacional se ve bastante desmejorada.

Por ejemplo, el promedio de basura que genera cada chileno es cercano a los 1,3 Kg por día¹, lo que nos deja a la cabeza en materia de contaminación por residuos domésticos en Latinoamérica. Tampoco es auspicioso que Chile cuente con una población penitenciaria de 47.664² personas, una de las más altas del continente americano, sólo superada por Estados Unidos³.

En 2010, dos estudiantes de Diseño Industrial decidieron generar un emprendimiento social que unía las dos problemáticas recién nombradas: Generaron alianzas con diversas empresas para obtener materiales de desecho y transformarlos en distintos objetos, principalmente decorativos, producidos por los internos de la cárcel Colina II.

Se trata del proyecto **IMPORTA**, que por medio de la inclusión y capacitación social-laboral de recurso humano privado de libertad, desarrolla en forma sostenible y responsable con el medio ambiente, productos de alto valor agregado y estético bajo el marco de comercio justo.



Los reclusos de Colina II en uno de los talleres de **IMPORTA**.

Estudiantes emprendedoras

Montserrat Flores y Natalia Yáñez eran estudiantes de Diseño Industrial en la Universidad Diego Portales cuando tuvieron la idea de desarrollar talleres creativos en la cárcel de Colina I^a. El objetivo era capacitar a los internos en la manufactura de dos productos específicos: posavasos e individuales hechos con residuos de manguera. Hasta ahí, se trataba de una capacitación esporádica, como tantas otras.

Pero a ellas no les bastó. Su anhelo era, a través del diseño, enfocarse a la solución de problemas sociales y medioambientales y sabían que era difícil hacerlo desde el mercado laboral tradicional. ¿Por qué entonces no dar continuidad a los talleres de la cárcel a través de la creación de un emprendimiento social, que no sólo entregara conocimientos o un oficio a los reclusos, sino que les ofreciera un trabajo “regular”, con una retribución económica?

Es así como en el año 2009 fundaron Upa! Studio, una empresa que diseña todo tipo de elementos a partir de la reutilización de materiales clasificados como desechos. La misión de Upa! Studio era situarse en el ámbito del diseño de manera consecuente, coherente y responsable, tanto social como ambientalmente.

Con una idea bastante clara y la colaboración de Gendarmería de Chile, Upa! Studio implementó en la cárcel Colina II el proyecto de reinserción social-laboral denominado **IMPORTA**. Por medio del diseño, entregaron a los internos herramientas para desarrollar sus habilidades, de modo que el aporte de cada uno fuera indispensable en la cadena de producción, y con ello, les dieron la posibilidad de recomenzar y volver a creer en sí mismos.

El trabajo del equipo de **IMPORTA** comenzó en el colegio de la cárcel de Colina II, en el Módulo 8, un espacio que debían compartir con otras actividades. Pero integrantes de Gendarmería comenzaron a valorar las actividades que se estaban desarrollando, y uno de ellos decidió compartir su oficina para apoyar la iniciativa y darle continuidad. Ese espacio posteriormente quedó para uso exclusivo del taller de **IMPORTA**.

Montserrat Flores, hoy directora de **IMPORTA**, afirma que esos hitos de colaboración fueron marcando la alianza con gendarmería y fortaleciendo el posicionamiento del proyecto en el centro penitenciario. “Los hechos empezaron a hablar por sí solos. Gendarmería empezó a notar los cambios y se sumó a la causa”, señala Montserrat.

Pero al poco tiempo el espacio les quedó chico. Después de un arduo proceso de negociación y gestión, lograron ampliarse a

IMPORTA entregó a los internos herramientas para desarrollar sus habilidades, de modo que el aporte de cada uno fuera indispensable en la cadena de producción.

la habitación contigua, que originalmente era utilizada por las personas del culto evangélico, quienes gentilmente cedieron el lugar. Es así como lograron instalarse en el espacio de 120 m² que hoy constituye el taller de **IMPORTA**.

Modelo de negocios

Uno de los aspectos que caracteriza el proyecto **IMPORTA** es que busca aportar a la solución de dos problemas sociales a través del emprendimiento social.

El primero es medioambiental, y tiene relación con la contaminación por residuos, que es uno de los grandes problemas que han debido enfrentar las sociedades industrializadas. Desde hace décadas que en Chile preocupa el manejo de los residuos, aunque sin soluciones efectivas⁵.

Para muchos, la basura es el “estado final” de los elementos que consumimos y utilizamos en distintas fases de las actividades. Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado por la CONAMA el año 2010, más del 50% de los residuos municipales generados en el país podrían ser valorizados⁶, lo que reduciría sustancialmente los residuos que se envían a sitios de disposición final.

El segundo tema abordado por el proyecto tiene relación con las cárceles. Chile presenta la tasa más alta de reclusos en Latinoamérica, la que equivale a 305 presos por cada 100 mil habitantes⁷.

Un estudio realizado por el Programa ILANUD/RWI⁸ mostró que gran parte de quienes trabajan en el mundo carcelario señalan que los cinco problemas principales que afectan a los sistemas penitenciarios de la región son:

- La falta de políticas integrales.
- El hacinamiento carcelario.
- La deficiente calidad de la vida en las prisiones.
- La insuficiencia de personal y su inadecuada capacitación.
- La falta de programas de capacitación y trabajo para las personas privadas de libertad⁹.

La inadecuada capacitación y trabajo del sistema se refleja en las dificultades de reinserción y, por tanto, en la reincidencia. En efecto, en el año 2007 el 50,5% de los egresados durante ese año reingresó posteriormente a la cárcel en calidad de condenado¹⁰.

Ambos problemas presentan desafíos, pero también oportunidades. Así lo entendieron Montserrat y Natalia, quienes descubrieron que la producción de artículos utilizando mano de obra privada de libertad, ofrecía la oportunidad de agregar valor social y medioambiental a productos de uso cotidiano, generando un modelo de reinserción que puede cambiar la percepción y la función de las cárceles chilenas.

Inversión inicial

Para dar inicio al negocio, tanto Natalia como Montserrat decidieron invertir su propio dinero. Como comenta Montserrat, “en el fondo decidimos usar nuestros ahorros en vez de irnos de vacaciones, como lo estaba haciendo el resto de nuestros compañeros”.

Los primeros costos del emprendimiento estuvieron relacionados con la configuración legal de la empresa y la compra de la maquinaria necesaria. Para las emprendedoras era importante mostrar solidez y seriedad a las autoridades de Gendarmería para generar confianzas y consolidar el proyecto. También invirtieron en la construcción de un sitio web e imagen corporativa, para salir a captar clientes y generar alianzas estratégicas.

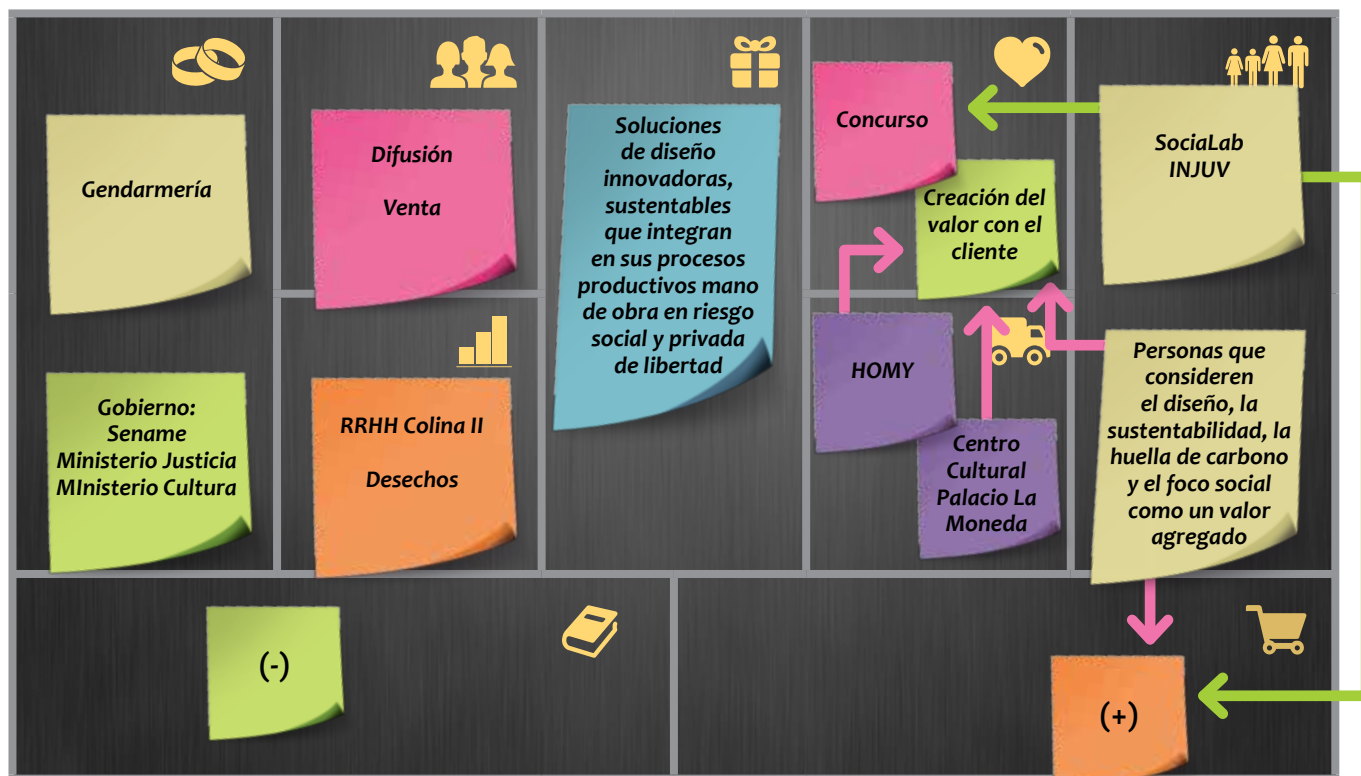


Figura 12: Modelo de Negocios

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de negocios Canvas

Propuesta de valor

La propuesta de valor de **IMPORTA** es entregar a sus clientes soluciones de diseño innovadoras y sustentables, que integran en sus procesos productivos una mano de obra en riesgo social y privada de libertad.

El diseño es algo importante en la propuesta de valor de cualquier empresa, pero es un elemento difícil de medir. Un producto puede destacar por un diseño superior¹¹ y en el caso de la propuesta conceptual de **IMPORTA** destaca entre sus pares por el tipo de materiales y la estética que emplean.

Los primeros productos que se desarrollaron en los talleres creativos fue la colección que se mantiene hasta hoy de posavasos e individuales hechos con mangueras de riego -aquellas para regar las plantas en casa- que ahora se llevan a la mesa y forman una colección.

Actualmente cuentan con cuatro líneas; una de accesorios (carteras), una de artículos de mesa, una línea de joyas, que incluye pulseras, collares y aros (Figura 13 y 14) y finalmente, y a petición de la empresa HOMY, están

desarrollando una línea de mobiliario, que ya cuenta con taburetes de papel reciclado para niños (Figura 15).

Además, en conjunto con los internos han realizado algunos intentos de co-diseño, pues el proyecto fomenta la innovación y la creatividad del equipo de trabajo, lo que forma parte fundamental de su propuesta de valor.

Aliados estratégicos

La perspectiva de la inclusión ha estado presente en todos los sentidos y etapas del proyecto. Es por esto que desde el inicio, tanto en la constitución de la empresa como en su funcionamiento, se ha buscado incluir a todos los actores relevantes, para convertirlos en aliados estratégicos. “En el proyecto se ha optado por la inclusión y la integración, para que nadie se sienta excluido; por el contrario, el objetivo es que todos se sientan integrados y puedan colaborar de alguna manera, afirma Montserrat.

Otras instituciones como el Sename -que en la actualidad cuenta con un taller **IMPORTA**- y los ministerios de Justicia y Cultura han colaborado en distintas etapas del proyecto.

Cientes y canales de distribución

En términos generales, los clientes son personas que consideran el diseño, la sustentabilidad, la huella de carbono y el foco social como un valor agregado de los productos. Actualmente los productos de **IMPORTA** están siendo distribuidos por dos organizaciones: HOMY- Sodimac, empresa que opera en el retail y el Centro Cultural Palacio la Moneda.

El modelo de negocios no considera una tercera parte pague por el desarrollo de sus productos¹². Es decir, se trata de un emprendimiento con triple bottom line, que espera resultados netos tanto sociales, medioambientales, como económicos. Estos últimos, con un énfasis que les permite mantener la sustentabilidad del proyecto.

A pesar de ello, y como muchos emprendimientos, han tenido dificultades para mantener el negocio con una rentabilidad continua, por lo que el año 2012 participaron en el concurso “Desafío Clave”, creado por el Instituto Nacional de la Juventud INJUV y SocialLab, lo que les hizo acreedores de un aporte económico de \$30 millones de pesos, que les permitió fortalecer el proyecto.



Figura 13:
Aros. Línea Joya

Metodología de trabajo

La metodología de trabajo implementada en el proyecto **IMPORTA** se sustenta en la concepción del “Diseño como herramienta de modificación social”. El equipo está convencido de que la manera en que se proyectan los productos y la aplicación de nuevas técnicas, tienen directa incidencia en los siguientes factores conductuales:

Trabajo colaborativo. Se instaura un procedimiento de manufactura similar a una producción en cadena, que tiene por objetivo aumentar la sociabilidad y la autoestima, ya que cada integrante se transforma en un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la cadena productiva. A través del enfoque colaborativo se espera instaurar respeto, responsabilidad y compromiso con sus pares.

Las técnicas de manufactura. Estas poseen una alta incidencia en la modificación conductual de los internos, pues involucra habilidades de motricidad fina. Para lograr los parámetros y estándares de calidad que exige el proyecto, requieren de un tiempo prolongado, lo que aumenta su tolerancia a la frustración. La etapa de perfeccionamiento es prueba y error, intentando potenciar las habilidades y capacidades personales de cada recluso. El trabajo es personalizado y la asignación de tareas se realiza luego de un análisis previo de intereses, aptitudes y desempeño de los internos.

Motivación pecuniaria. La modalidad de pago por productos manufacturados es el resultado de la división en partes iguales de las utilidades generadas. Cabe mencionar que, al interior del recinto, los internos tienen un monto límite de dinero que pueden manejar. Cuando la producción excede ese límite, el remanente es depositado en la Cuenta Rut¹³ donde podrán retirarlo una vez que hayan cumplido su condena o, si así lo deciden, sus familias pueden tener acceso a éste.

Sistema de elección de internos. Los internos que quieran participar del proyecto postulan a las vacantes que se van generando, pero deben cumplir con ciertos requisitos para su aceptación: Primero, tener una incipiente actividad laboral, tanto en el ámbito libre como en su actual situación de privación. Segundo, manifestar su intención voluntaria de ser partícipes del proyecto. Finalmente, no tener antecedentes de pedofilia o violación, ya que en opinión del equipo de **IMPORTA**, este tipo de faltas corresponden a enfermedades psiquiátricas y su solución no tendría relación directa con programas de reinserción laboral.

Las barreras del cambio para la innovación social

Adaptado. Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Center for Social Entrepreneurship, University of Oxford. Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B.

Todo movimiento o innovador social exitoso ha triunfado pues ha logrado sembrar una semilla de su idea en muchas mentes. En el largo plazo, las ideas han demostrado ser más fuertes y duraderas que los individuos o las instituciones. Pero el gran desafío radica en concretar esas ideas. Una idea sólo logra liberar su potencial cuando existen las condiciones adecuadas para que ello ocurra.

Existe una vasta literatura que busca explicar por qué ocurren los cambios. En lo medular, se busca responder dos preguntas: ¿Por qué (la mayoría de las veces) las cosas se mantienen? y ¿Por qué (algunas veces) las cosas cambian? Muchos innovadores ven las barreras para el cambio como fracasos personales; es su estupidez, falta de flexibilidad o ausencia de imaginación las que se interponen entre una idea brillante y su ejecución. Pero la mayoría de las veces las barreras son mucho más profundas:

Eficiencia: La gente tiende a resistir los cambios, incluso aquellos que puedan resultar atractivos, porque en el corto plazo amenazan con empeorar el desempeño. La razón es que en cualquier sistema, los diferentes elementos han sido optimizados unos con otros a través del tiempo. Existe el riesgo latente de rechazar lo nuevo o lo desconocido, con el argumento que si bien los sistemas (públicos o privados) pueden ser ineficientes, han sido desarrollados bajo una lógica racional que genera eficiencia. Los nuevos modelos, sin importar que tan bien diseñados estén, pueden parecer ineficientes comparados a un sistema económico o social, que ha sido construido bajo cierta lógica racional. El dilema tiene dos elementos: ¿cómo cultivar la innovación que,

potencialmente, tendrá mayor impacto? y ¿cómo hacer coexistir de manera simultánea la vieja y la nueva forma de producción?

Intereses: En cualquier sistema social exitoso las personas tendrán mucho en juego en materia de estabilidad. Un sistema social se mantiene cuando satisface los intereses de la gente, y los riesgos del cambio parecerán muy altos comparados con los potenciales beneficios que se podrían obtener. La gente ha invertido tiempo y dinero para desarrollar y adecuarse al sistema social imperante, y no estará dispuesta a cambiar por uno nuevo, potencialmente más eficiente, al que tendrá que adaptarse.

Mentalidad: Los sistemas sociales se construyen en la mente de las personas y se manifiestan en valores, normas y supuestos. Mientras mejor funcione el sistema, generando seguridad, estará más arraigado como parte de la identidad de las personas.

Relaciones: Gran parte de las posibilidades de triunfo de estas innovaciones sociales descansan en las posibilidades de generar lazos y relaciones entre los innovadores y el resto de los integrantes del sistema. El poder de estas relaciones sociales va más allá de los organigramas de poder y resultan claves para la generación de cambios radicales.

Estos obstáculos explican por qué, incluso cuando hay un interés por realizar mejoras incrementales, por lo general son difíciles de impulsar a través de transformaciones radicales - independientemente de las pruebas, razones o pasiones.



Figura 14:
Collar, línea Joyas.

Intervención integral

Privar a una persona de su libertad es quizás uno de los castigos más duros que la sociedad puede aplicar. En términos operativos, un privado de libertad es “obligado a estar con personas que no necesariamente ha escogido, a comer lo que allí se cocine, a dormir con quien se le asigne; esto sin contar con el aumento de las posibilidades de ser violado sexualmente, de no tener ámbito de intimidad, de ser más propenso a ser lesionado o asesinado que en la vida en libertad”¹⁴.

El equipo de **IMPORTA** se ha propuesto promover y contribuir a la inclusión de estos individuos en vulnerabilidad social a través de la restitución de las condiciones básicas humanas, que han sido restringidas o eliminadas por la discriminación y exclusión social, transformando espacios residuales en verdaderos laboratorios creativos.

Para lograr este objetivo, **IMPORTA** no se limita al ámbito productivo del emprendimiento que realizan. Este es un proyecto que cuenta con un equipo multidisciplinario¹⁵ que, a través de un enfoque colaborativo, desarrolla diversos servicios para la población penitenciaria con la que trabajan. “Partimos enseñando diseño y entregándoles herramientas de diseño,

pero luego de un tiempo nos dimos cuenta de que había otras carencias que no habíamos considerado, que eran parte de desarrollo personal” comenta Montserrat.

Una de las metas más importantes es aportar con una rutina laboral, para lo cual los internos son convocados a trabajar medio día (dos horas en la mañana y dos horas en la tarde) de lunes a sábado¹⁶. Durante la semana, también participan de actividades complementarias a su trabajo. Por ejemplo, tienen clases de yoga y meditación, a cargo del equipo de MIND FULLNES, y una serie de charlas y actividades recreativas en distintos ámbitos, como arte, literatura, pintura, leyes, nutrición, entre otras.

De esta manera, además de generar plazas de trabajo remunerado, el proyecto de rehabilitación y reinserción busca compensar las horas de ocio, desarrollar habilidades y competencias genéricas -como la sociabilidad y el trabajo en equipo-, y trabajar la agresividad, la tolerancia a la frustración y un comportamiento social integro.

La salud física también es un factor importante para el equipo. Cada integrante de **IMPORTA** cuenta con controles preventivos a través de médicos y dentistas que colaboran en el proyecto. Estos profesionales realizan visitas bimensuales gratuitas.



También se busca que las familias de los internos sean partícipes del proceso. “Estamos trabajando con ellas para que el proyecto sea aún más íntegro y efectivo” afirma Montserrat Flores, quien se preocupa de mantener a las familias informadas de los progresos y actividades de los internos.

En la opinión del experto Leonardo Yáñez¹⁷, “nadie vive solo y nadie tampoco puede vivir sin estímulos y gratificaciones de sus referentes significativos”. Este proyecto apunta a “reconstruir”, “revalorar” o “hacer conscientes” estos núcleos fundamentales de la convivencia humana.

Para ello, además de las ventas en el retail, se trabaja en forma paralela junto con el equipo de psicología, con el fin de medir -a través de herramientas cuantitativas-, el impacto social, conductual y laboral que el proyecto genera en los internos. La intervención busca validar la metodología inclusiva aplicada, para replicar y escalar la iniciativa, aumentando la lista de beneficiarios y demostrando que el actual sistema no se está haciendo cargo del problema, sino que lo enfatiza y lo aumenta aún más. “El sistema de justicia penal se basa en un modelo

de retribución, una especie de ojo por ojo y diente por diente, y si sigue así, el mundo quedará ciego. **IMPORTA** apunta a proponer un modelo de reconstrucción y transformativo, que permita reintegrar al interno” afirma Monserrat.

Basándose en los postulados de Abraham Maslow sobre la Teoría de las Necesidades Humanas, el equipo intenta escalar el impacto que **IMPORTA** genera en los Internos del Centro Penitenciario Colina II. El Proyecto en sí mismo, y cada una de sus actividades, busca ser coherente con los postulados de Maslow, y desde ahí generar cohesión interna para la reconfiguración de las instancias ya creadas, como también buscar otras formas de aportar para lograr, finalmente, mayor autorrealización de los internos de la Cárcel Colina II.

En resumen, el Proyecto **IMPORTA** se preocupa de impactar positivamente en cada uno de los internos que participa, entregándoles la posibilidad de trabajar en la cárcel, y además de ser parte de un equipo de personas preocupadas por su salud física y mental.

Resultados

Desde 2009 la escala de progresión en la participación de los reclusos ha tenido buenos resultados en tres tipos de beneficios: Ley 19.865, dominicales y egresados. Para gozar de ellos resulta indispensable demostrar una conducta socialmente adaptativa, y la participación en los talleres genera un aporte significativo.

En Chile la Ley 19.856, crea un sistema de reinserción social de los condenados sobre la base de la observación de buena conducta. Esta ley reconoce que la ejecución penitenciaria se orienta a la prevención especial positiva, mediante el mecanismo de las salidas que pueden anticipar el egreso del sistema carcelario¹⁸. De un total de 36 internos participantes en **IMPORTA**, 30 han postulado a este beneficio y todos lo han obtenido.

Seis internos han postulado al beneficio de salida progresiva los domingos, también denominado "Dominicales", que además les permite optar a otros beneficios, como salida de fin de semana o salida controlada. A sólo dos de ellos se les ha otorgado el beneficio.

Finalmente, siete internos que participaron en **IMPORTA** ya cumplieron su condena y salieron en libertad, y ninguno de ellos ha reincidido (Figura 15).

Con los éxitos obtenidos, las actividades de **IMPORTA** han ido creciendo, dentro y fuera de la cárcel. En Colina II se abrió un nuevo taller, a cargo de dos arquitectas, y se implementó otro taller en el SENAME, con seis internos, todos mayores de 18 años.

Adicionalmente, en mayo de 2014 **IMPORTA** recibió la certificación de Sistema B para emprendimientos sociales. La certificación exige un puntaje mínimo en la evaluación B Impact Assessment, que determina el grado de influencia que cada empresa ejerce en cinco áreas de impacto: transparencia, empleados, consumidores, comunidad y medioambiente.

Figura 15: Escala de progresión de los internos desde el año 2009
Fuente: Proyecto IMPORTA, 2013





Montserrat Flores con algunos de los participantes de los talleres.

Conclusión: Un modelo holístico

La innovación social busca dar respuesta a diversos problemas sociales por medio de “la identificación y entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de los individuos y las comunidades, la identificación e implementación de nuevos procesos de integración en el mercado laboral, nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación, así como otros aspectos que contribuyen a mejorar la posición de los individuos en el mercado laboral”¹⁹.

Bajo un enfoque colaborativo, el equipo de **IMPORTA** ha innovado no solo por ser un emprendimiento social que desarrolla productos y proyectos sostenibles y eco-amigables usando material reciclado, sino también por llevar el diseño a la cárcel, permitiendo a los internos desarrollar su creatividad en un espacio de exclusión social.

Asimismo, se busca restituir condiciones básicas de la actividad humana, suspendidas en el proceso de reclusión penal; generar nuevas redes de interacción social; reconstruir ciertos valores básicos del trabajo a través de la incorporación de rutinas laborales, y el reconocimiento de que es importante satisfacer las necesidades de gratificación, pertenencia y desarrollo personal de los internos.

IMPORTA es un emprendimiento social que, al sumar los problemas de reinserción y medioambiente, obtiene como resultado una iniciativa inclusiva, un proyecto humanitario, y el desarrollo de productos sustentables, con tecnología de bajo consumo energético y 100% chileno.

Notas

1. Suma Verde. Ministerio del Medioambiente. Gobierno de Chile. www.sumaverde.cl
2. International Centre for Prison Studies. Dato estimado al 31 de marzo del 2013. http://www.prisonstudies.org/info/worldbrief/wpb_country.php?country=215
3. International Centre for Prison Studies, dependiente de King's College London, en su octava actualización de datos sobre presos a nivel mundial, señala una tasa de 756 presos por cada 100.000 habitantes en EE.UU. y de 305 presos por cada 100.000 habitantes para Chile (información actualizada al 31 de octubre del año 2008. http://www.kcl.ac.uk/depsta/law/research/icps/downloads/wppi-8th_41.pdf
4. Los Centros de Cumplimiento Penitenciario Colina I y Colina II son unas de las 23 unidades penales de la Región Metropolitana de Chile.
5. Informe del Estado del Medio Ambiente 2011. Capítulo 2, Contaminación de Suelos. Gobierno de Chile. Ministerio del Medioambiente.
6. La valorización de residuos es un concepto ambiental que se define como "todo procedimiento que permita el aprovechamiento de los recursos contenidos en los residuos sin poner en peligro la salud humana y sin utilizar métodos que puedan causar perjuicios al medio ambiente" Al respecto: Unión Europea. Directiva europea 75/442/CEE de Residuos (modificada por las directivas 91/156/CEE y 91/689/CE) y la Ley 10/1998 de 21 de abril de Residuos.
7. Op. Cit. 3
8. Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente ILANUD- y el Instituto Raoul Wallenberg de Derechos Humanos y Derecho Humanitario –RWI
9. Cárcel y justicia penal en América Latina y el Caribe: cómo implementar el... Pp19.
10. Fundación Paz Ciudadana. Reincidencia en el sistema penitenciario chileno, 2011
11. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2011.
12. El modelo de tercera parte es el modelo tradicional de las organizaciones sin fines de lucro que, a través de donaciones financian sus actividades.
13. Es un servicio ofrecido por el Banco del Estado y consiste en una cuenta unipersonal para todos los chilenos, mujeres mayores de 12 años y hombres mayores de 14 años, que puede ser usada para recibir abonos, subsidios, realizar depósitos, consultas de saldo, retiros de dinero, transferencias, pago de servicios y productos, aunque no es una tarjeta de crédito.
14. Issa-El Khoury, H y Arias M. "Derechos humanos en el sistema penal". 1996.
15. El equipo está compuesto por 1 asistente social, dos médicos, un sociólogo, dos profesores de yoga, y dos abogados y otros profesionales que prestan servicios ocasionales.
16. Excepto los días martes que son día de visita.

17. Sociólogo de la Universidad de Chile.
18. Coloma, M. y Candia, J. "Realidad carcelaria y fines de la pena", en XIV Congreso Latinoamericano – VI Congreso Iberoamericano y II Nacional de Derecho Penal y Criminología (Por un derecho orientado hacia la humanidad). EDEVAL, año 2002, p. 339.
19. Local Economic and Employment Development. LEED Forum on Social Innovations. <<http://www.oecd.org/cfe/leed/socialinnovation>>

Referencias

- Carranza, Elías. Cárcel y justicia penal en América Latina y el Caribe: cómo implementar el modelo de derechos y obligaciones de las Naciones Unidas.
- Coloma, M. y Candia, J. Realidad carcelaria y fines de la pena, en XIV Congreso Latinoamericano – VI Congreso Iberoamericano y II Nacional de Derecho Penal y Criminología (Por un derecho orientado hacia la humanidad). EDEVAL, año 2002.
- Fundación Paz Ciudadana. Reincidencia en el sistema penitenciario chileno, 2011.
- Informe del Estado del Medio Ambiente 2011. Capítulo 2, Contaminación de Suelos. Gobierno de Chile. Ministerio del Medioambiente.
- Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente ILANUD- y el Instituto Raoul Wallenberg de Derechos Humanos y Derecho Humanitario –RWI.
- Issa-El Khoury, H y Arias M. "Derechos humanos en el sistema penal". 1996.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Center for Social Entrepreneurship.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2011.
- Unión Europea. Directiva europea 75/442/CEE de Residuos (modificada por las directivas 91/156/CEE y 91/689/CE) y la Ley 10/1998 de 21 de abril de Residuos.

Web

- King's College London, International Centre for Prison Studies. http://www.prisonstudies.org/info/worldbrief/wpb_country.php?country=215
- King's College London, International Centre for Prison Studies http://www.kcl.ac.uk/depsta/law/research/icps/downloads/wppi-8th_41.pdf
- Local Economic and Employment Development. LEED Forum on Social Innovations. <<http://www.oecd.org/cfe/leed/socialinnovation>>
- Proyecto Importa. <http://www.proyectoimporta.cl>
- Suma Verde. Ministerio del Medioambiente. Gobierno de Chile www.sumaverde.cl
- Upa! Studio. <https://www.facebook.com/proyectoimporta?v=info>



EMILIANA
ORGANIC VINEYARDS

EQUILIBRIO MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL

Loraine Cisternas García

Colaboración: Alex Godoy Faúndez

Introducción

Sustentado en la visión de Rafael y José Guilisasti sobre el mercado vitivinícola y sus cambios, en el año 1986 se funda **Viñedos Emiliana S.A.**

Ambos entendieron que empezaba a aparecer un nuevo tipo de consumidor, que presentaba un interés cada vez mayor por productos de excepción, pero que también se preocupaba por los procesos de producción, y su impacto en el medioambiente y en las comunidades.

Se propusieron entonces producir un vino 100% orgánico y biodinámico de calidad internacional, con identidad propia, a través de un sistema de manejo integrado de los viñedos, con un gran respeto por la naturaleza y un foco especial en el cuidado de sus trabajadores.

Con el paso de los años, fueron consolidando su trabajo y afianzando el compromiso con sus grupos de interés. **Emiliana**, al igual que importantes empresas alrededor del mundo, busca robustecer su ciudadanía corporativa estratégica y participa en lo que se denomina “Emprendimiento Social Corporativo (ESC)”¹

El trabajo de **Emiliana** se centra en un solo concepto: **excelencia**, y para conseguirla, establece que la naturaleza y las personas son su capital más importante.

Este es el caso de Viñedos Emiliana, una empresa que busca el equilibrio medioambiental y social.



Para lograr la biodiversidad, en sus procesos, **Emiliana** promueve el desarrollo y coexistencia de varias especies distintas dentro de un mismo espacio físico o hábitat.

Generando valor económico y social

El año 2006, Porter y Kramer plantearon que las empresas, para ser exitosas, requerían una sociedad saludable y, que al mismo tiempo, ésta necesita empresas exitosas². En los últimos años, en la creación de valor social y económico al interior de la empresa se ha empezado a promover un cambio en las tradicionales propuestas de RSE.

En muchos casos, se postula que el valor compartido se logra con la integración de la perspectiva social en la estrategia de negocio, generando utilidades para ambos sectores. Aquí la empresa se sitúa en un espacio estratégico, conservando como principio evaluar aproximaciones que permitan crear nuevas oportunidades de negocio.

Viñedos Emiliana apuesta a ser responsable socialmente avanzando en la misma dirección del valor compartido propuesto por Porter y Kramer. Sin embargo, su preocupación social surge primero al interior de la empresa, con sus trabajadores y sus familias, para posteriormente enfocarse en las comunidades en donde se sitúa. La propuesta social de **Emiliana** está más relacionada con lo que Austin y Reficco definen como Emprendimiento Social Corporativo: “el proceso de extensión

del ámbito de competencia de las empresas y el conjunto de oportunidades que le corresponde a través del aprovechamiento innovador de los recursos, tanto dentro como fuera de su control directo, y cuyo objetivo es la creación simultánea de valor económico y social”³.

En esta línea, **Emiliana** desarrolla diversos proyectos con y para sus trabajadores. Destaca especialmente el apoyo a micro emprendimientos, por su modelo innovador de asociatividad con los trabajadores.

La empresa transforma a sus trabajadores en microempresarios y comparte su plataforma de negocios con ellos. Esta colaboración ha permitido producir miel, aceite de oliva, lanas, hierbas y hortalizas. La empresa ha entregado 7,48 hectáreas de sus fundos para la creación de huertas comunitarias y urbanas para trabajadores, en las comunas de Nancagua y Totihue, permitiendo el cultivo de hortalizas (papas, habas, arvejas, entre otros). Estos subproductos son reales oportunidades de ingresos complementarios para ellos.

La empresa también apoya a los microempresarios de las comunidades cercanas a los viñedos, y les compra sus productos artesanales, ya sea para su uso o para venderlos en la tienda que tiene en el predio de Casablanca. Este es el caso de las “chupallas” que usan los trabajadores y se venden a los visitantes.

La empresa transforma a sus trabajadores en microempresarios y comparte su plataforma de negocios con ellos.

Algunos productos incluso son distribuidos por la empresa para otros consumidores, lo que contribuye a la sustentabilidad de la plataforma de negocios de las familias emprendedoras.

Las iniciativas anteriores han sido reconocidas y premiadas a nivel nacional e internacional. En el 2001, fueron la primera empresa en recibir la certificación ISO 14.001, relacionada con el cuidado del medio ambiente. También fue reconocida como la “Compañía Verde del Año” en los Green Awards 2012, y ha obtenido diversas certificaciones de Comercio Justo a nivel internacional.

Enfoque orgánico y biodinamismo

Para producir uva más saludable y disminuir al máximo el impacto medioambiental del cultivo, en los viñedos de **Emiliana** se desarrollan prácticas orgánicas basadas en el fomento de la biodiversidad y ausencia de agroquímicos.

El fomento de la biodiversidad consiste en promover el desarrollo y coexistencia de varias especies distintas dentro de un mismo espacio físico o hábitat. Esto se consigue mediante el uso de corredores biológicos⁴ y cultivos asociados.

Para ello, los agroquímicos (pesticidas, herbicidas, y fertilizantes sintéticos) son reemplazados por productos naturales y de origen biológico. El compost, por ejemplo, es producido con hollejos, escobajos, residuos vegetales y guano de animales. La maleza es controlada en forma mecánica y a través de animales que se alimentan de ella (alpacas, gansos y caballos). Y para el abono, se siembran gramíneas y leguminosas que aportan nitrógeno al suelo.

Al mismo tiempo, la empresa desarrolla agricultura biodinámica, que fue propuesta por Rudolf Steiner en 1924 en Suiza, y que hoy se practica en más de 50 países. Esta se sustenta en tres principios básicos:

- La antroposofía.
- El manejo de los preparados específicos.
- Los ritmos cósmicos, constelaciones y fases lunares para la producción de alimentos orgánicos sanos.

La antroposofía concibe el campo como un ser vivo que tiene un balance natural, el que se mantiene cerrando los ciclos de nutrientes en el mismo campo, minimizando las entradas al sistema. En otras palabras, la intervención del hombre no debe alterar los equilibrios biológicos naturales, sino conservar el balance existente.

El segundo principio busca favorecer la interrelación de los reinos mineral, vegetal y animal, haciendo uso de preparados homeopáticos biodinámicos. Para energizar y vitalizar la tierra, en **Emiliana** se utilizan preparados elaborados a partir de elementos orgánicos y minerales, que son agregados al compost en distintos períodos del año.

Finalmente, el tercer principio considera que las plantas están expuestas a la luz proveniente del sol, la luna y los planetas, que tienen ciclos y ritmos regulares. Comprendiendo estos ciclos y sus influencias, en **Emiliana** se programan las diferentes actividades y trabajos agrícolas usando el calendario biodinámico, para así obtener mayor calidad en los vinos.

Estos principios buscan mantener el equilibrio entre el trabajo que realizan y la naturaleza en su proceso productivo.



FIGURA 16: Mapa de stakeholders Viñedos Emiliana
Fuente: GRI Report 2012, Emiliana

La importancia del entorno

El enfoque de los stakeholders, o grupos de interés, “es un intento de integrar en una sola metodología la idea básica de que la empresa tienen una responsabilidad -que da lugar a obligaciones concretas- frente a diferentes públicos o grupos donde están incluidos, por ejemplo, los accionistas, los clientes, los trabajadores y los directivos”⁵.

Emiliana entiende que el enfoque de stakeholders es uno de los componentes básicos de la responsabilidad social. Para conocer y entender sus expectativas y percepciones, mantiene contacto directo con ellos, ya que “su interés también define la posibilidad de influir con su comportamiento en la empresa”⁶.

Con la información que obtiene, la empresa toma decisiones al interior de la organización.

Como se observa en la figura 16, **Emiliana** ha definido doce grupos que influyen en la organización: accionistas, trabajadores, clientes, autoridades, proveedores, comunidad, especialistas, medios de comunicación, líderes de opinión, consumidor final, mundo Horeca, y asociaciones gremiales.

Emiliana difunde su metodología de trabajo entre sus stakeholders, logrando reducir los riesgos asociados al negocio y su entorno, ganar ventajas competitivas (mostrando su estrategia diferenciada de sustentabilidad), legitimar sus prácticas y con ello aumentar su reputación.

Emprendimiento Social Corporativo

Todo emprendimiento implica oportunidades e innovación. La filosofía del equipo de **Emiliana** se sustenta en la idea de que para que un trabajador se desempeñe bien, necesita estabilidad, saber que a la empresa le va bien, conocer las posibilidades de continuidad en el puesto de trabajo y un trato homogéneo.

En los últimos años, **Emiliana** ha realizado una inversión significativa en prototipar y testear ideas de negocios de sus trabajadores. María de la Luz Tirado, gerenta del área de Responsabilidad Social, explica que con esto se les brinda la posibilidad de crear sus propios proyectos y mejorar sus expectativas de vida.



La lana de alpacas y ovejas, de los fondos de **Emiliana**, es hilada por un grupo de trabajadoras, y se vende en madejas de 100 gr en la tienda de Casablanca.

El Emprendimiento Social Corporativo tiene como objetivo producir una transformación significativa y completa de la forma en que opera la compañía. La creación de un entorno favorable, fomentar el intra-emprendimiento, ampliar el propósito y los valores corporativos, generando un doble valor y construyendo alianzas estratégicas⁷ son elementos fundamentales en ese proceso. **Emiliana** presenta estas características en los proyectos desarrollados para y con sus trabajadores.

Programa de formación de microempresas

Emiliana capacita a sus trabajadores en la creación de microempresas. Iniciado en 2009, con este programa se han desarrollado emprendimientos como la producción de miel,

aceite de oliva, hierbas, hortalizas, aceite de pepa de uva y lana de alpaca. Todos estos subproductos cuentan con valor agregado, ya que surgen de la agricultura orgánica y biodinámica, y son desarrollados en conjunto con los trabajadores, generando ingresos extra para ellos y sus familias.

Lo más innovador del programa es que **Emiliana** no se limita a capacitar a sus trabajadores, sino que también pone a su disposición su plataforma de negocios, ayudándolos a gestionar los procesos de producción y venta.

Proyecto miel

La empresa entregó 15 colmenas de abejas a sus empleados para que elaboraran miel. Con capacitación en producción y envasado, las personas han aprendido a trabajar las abejas y sus colmenas.

Análisis de Ciclo de Vida

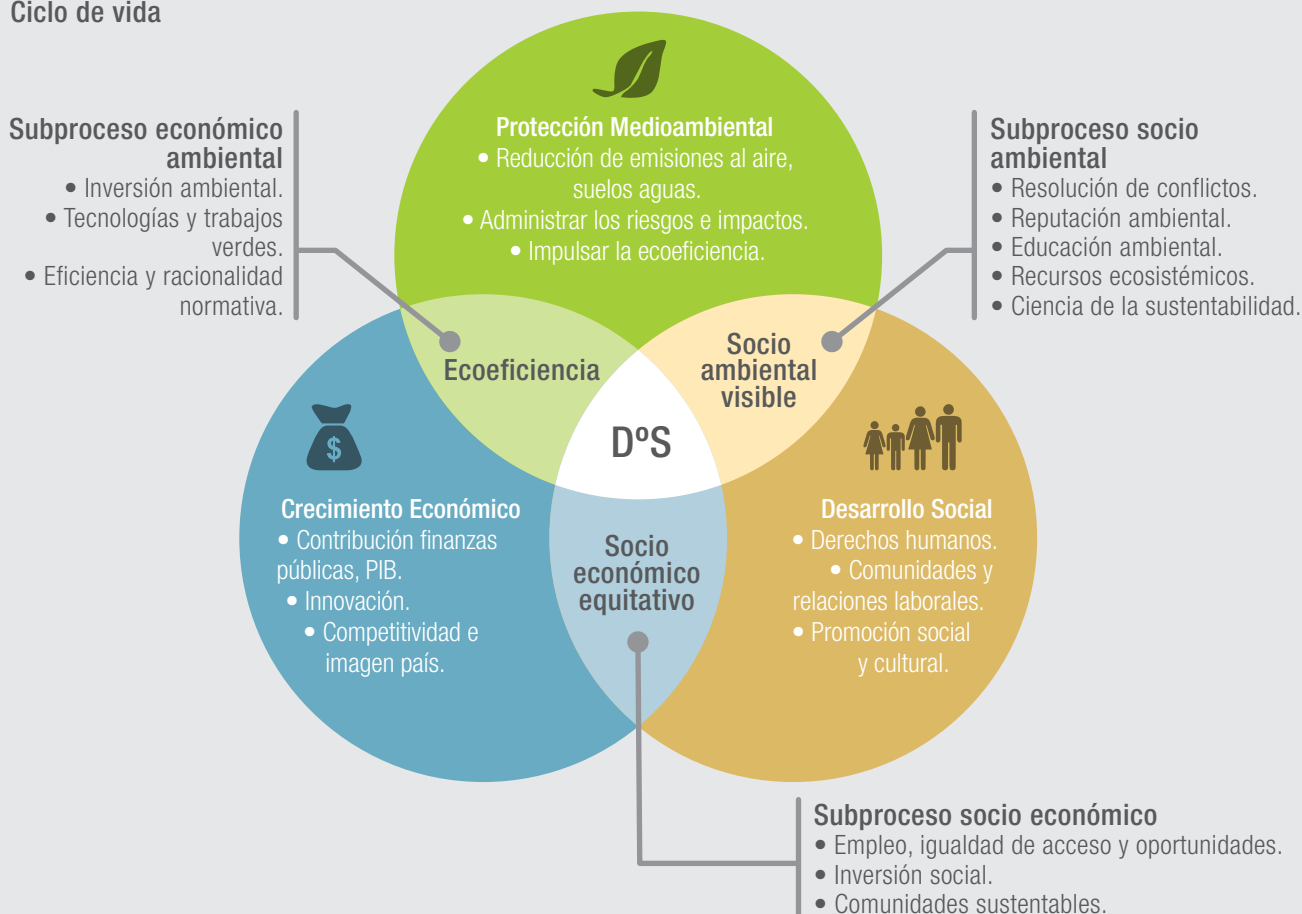
Basado en: US. Environmental Protection Agency: Life Cycle Assessment (LCA), Risk Management Sustainable Technology y Andrews, E. S. et al (2009) Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products. UNEP-SETAC Life-Cycle Initiative.

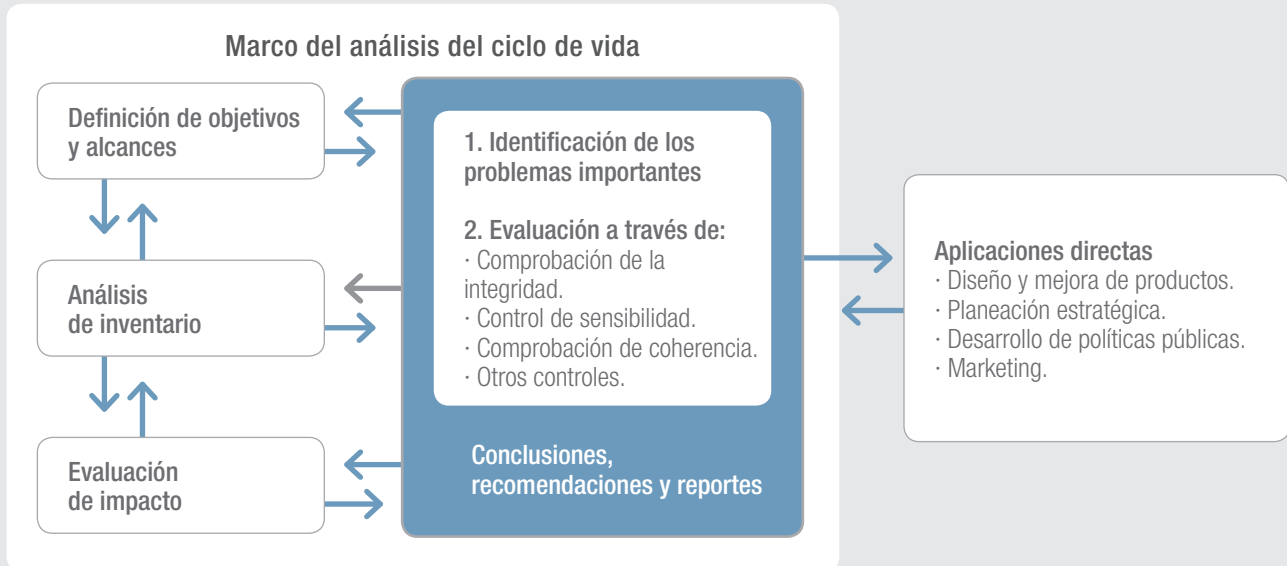
Una de las principales herramientas para medir impactos en la elaboración de bienes o servicios es el análisis de ciclo de vida. Este, a diferencia de una evaluación de impacto ambiental, se enfoca en todas las etapas consecutivas e interrelacionadas en la generación de un producto o servicio, desde la extracción de recursos naturales hasta su disposición final. Lo anterior implica dimensionar los potenciales impactos en cada una de las etapas de producción, no sólo cubriendo los aspectos relacionados al medioambiente, sino también aquellos relacionados al impacto social, costos

totales e impactos socioeconómicos hacia trabajadores, comunidades locales, consumidores, actores de la cadena de valor y sociedad en general; incluyendo temas de igualdad de género, equidad y/o derechos humanos, entre otros.

Esta aproximación resulta mucho más compleja, ya que exige considerar toda la cadena de valor y cómo el ciclo afecta las relaciones humanas, en la medida que los sistemas productivos pueden mejorar las condiciones sociales. Esta visión busca complementar la Evaluación del Ciclo de Vida en

Ciclo de vida





el eje medioambiental (ACV-A) y sus costos (ACV-C), lo que permite contribuir a la evaluación de bienes y servicios en el contexto del desarrollo sostenible sobre su dimensión social. Las directrices en la Evaluación del Ciclo de Vida Social y Socio-económico (ACV-S), proporciona un marco técnico para avanzar hacia la responsabilidad social.

Hay cuatro componentes interrelacionados en los ACV:

- **Definición de objetivos y alcances:** identificar el propósito del ACV y de los productos esperados del estudio, la determinación de los límites (lo que está y lo que no está incluido en el estudio) y supuestos basados en la definición de objetivos.
- **Inventario del ciclo de vida:** la cuantificación de las entradas, insumos, materias primas, capital humano, energía y emisiones asociados a cada etapa de la producción.
- **Análisis de impacto:** evaluación de los impactos en la salud humana, el medio ambiente y sistemas sociales asociados a las entradas y liberaciones cuantificados por el inventario.

- **Análisis de mejoras:** evaluación de oportunidades de reducción en las entradas o los impactos en cada etapa del ciclo de vida.

Esta tendencia se ha incorporado progresivamente, en la medida que los consumidores se están haciendo preguntas sobre las circunstancias sociales y económicas bajo las cuales se genera un producto o servicio. Esto, porque no sólo se debe transitar a un producto “ambientalmente amigable” a través de mejoras en el uso de materiales y energía, sino que además, éste no puede estar vinculado a problemáticas como “trabajo infantil”, “corrupción” o no haber cumplido con las normativas o condiciones mínimas laborales en su organización, o en su cadena de suministro.

En este sentido, la responsabilidad se amplía más allá de las dimensiones de la organización, apoyando de paso el concepto de “creación de valor compartido” y responsabilidad social extendida.

A nivel internacional, muchas asociaciones empresariales y empresas usan el enfoque del ciclo de vida en su estrategia de sustentabilidad, como marco de trabajo en la toma de decisiones a nivel de desarrollo de nuevos productos y servicios.

Los costos de producción incluyen los frascos, la etiqueta y la mano de obra. **Emiliana** aporta con la gestión de compra de insumos a proveedores y la distribución del producto.

En la actualidad, se producen más de mil kilos de miel que se venden en la tienda del viñedo de Casablanca, a un precio competitivo de \$3.500 el frasco de 450 cc. El 100% de las utilidades generadas con la venta de la miel son para los microempresarios involucrados en el proyecto.

Aceite de oliva

En los corredores biológicos que **Emiliana** desarrolla en sus viñedos, existen una gran cantidad de olivos. Inicialmente, se cosechaban las aceitunas y se vendían. La empresa detectó una oportunidad de negocio y decidió asignar a un grupo de trabajadores al cuidado, cosecha y elaboración de aceite de oliva. Cerca de 20 personas por fundo trabajan en este proyecto.

Al igual que los viñedos, se trata de cultivos orgánicos y el aceite que se produce cuenta con certificación orgánica, lo que agrega valor al producto. Si las aceitunas se venden directamente, los trabajadores pueden conseguir un precio de \$200 pesos sobre el valor de mercado por kilo, por este atributo.

La empresa pone especial cuidado en el diseño de las etiquetas, incluyendo el logo de responsabilidad social. De esta manera, los consumidores entienden la propuesta de valor.

Huertos orgánicos intensivos

Emiliana cuenta con un programa de capacitación en huertos orgánicos intensivos en cada uno de sus campos. Junto con enseñar el manejo de este tipo de huertos, el objetivo del programa es que cada trabajador cultive vegetales para su consumo familiar. Para este proyecto, la empresa ha entregado 1,5 hectáreas para el cultivo de hortalizas en sus fundos Los Robles, Totihue y Casablanca.

La mayoría de los trabajadores de **Emiliana** viven cerca de los predios, y tienen conocimientos sobre la agricultura y la tierra. Para agregar valor a los cultivos individuales que muchos ya realizaban, los capacitaron para trabajar la tierra sin componentes químicos y aprovechando al máximo la flora y fauna, fortaleciendo el equilibrio medioambiental. Con ello la empresa comparte su visión sobre la conservación y cuidado del medio ambiente, pero también mejora la calidad de la alimentación de sus trabajadores.

Miel y Aceite de Oliva.



En este contexto, el primer paso fue inscribir a los trabajadores, incluyendo temporeros, en la capacitación del sistema de agricultura de tipo orgánico biointensivo. Les enseñaron a optimizar el uso del terreno y a producir su compost, con lo que ahora pueden alimentar con verduras y cultivos de temporada a familias de hasta cinco personas. Por ejemplo, en la cosecha de papas de este año, se extrajeron ocho sacos de papas por familia.

Las huertas comunitarias se sustentan en una lógica de trabajo colaborativo donde se realizan cultivos a mayor escala que permiten satisfacer el consumo familiar, quedando un excedente para la venta.

Lana de alpaca y oveja

La lana de las alpacas y ovejas, de los fundos de **Emiliana**, es entregada para ser hilada a un grupo de trabajadoras del fundo de Casablanca y posteriormente vendida en madejas de 100 gr en el Wine Shop del mismo fundo.

Las señoras que participan del proyecto fueron capacitadas por una hiladora sureña que vive actualmente en el pueblo de Casablanca. Dentro de los temas de la capacitación está el esquilado, lavado y el hilado de la lana.



Cerca de 20 personas participan en el cuidado, cosecha y elaboración de aceite de oliva, uno de los exitosos proyectos de microempresa de **Emiliana**.

Las ganancias percibidas por este concepto, son entregadas en su totalidad a las hiladoras.

Otros proyectos

Trabajando con la comunidad

Emiliana cuenta con un programa para enseñar prácticas orgánicas y biodinámicas en los colegios. Además, los participantes pueden formar parte del manejo de viveros forestales y de flores.

También apoya a familias emprendedoras de las comunidades cercanas a los predios comprándoles sus productos artesanales, como las “chupallas” (sombrosos típicos), que son usadas en el campo por los trabajadores de **Emiliana** y además vendidas en la tienda de Casablanca.

Programas habitacionales

La empresa ha aportado terrenos para que sus trabajadores postulen a programas habitacionales del gobierno. En 2009, cedió un predio de 11.000 m² en la comuna de Nancagua para que los trabajadores que no tenían casas pudiesen postular a un subsidio habitacional.

En su forma de trabajo colaborativo, **Emiliana** ha establecido alianzas con distintas instituciones para desarrollar sus proyectos. Por ejemplo, junto a Fundación Origen⁸, los trabajadores que se desempeñan en las labores de campo han sido capacitados por alumnos de la Escuela Agroecológica de Pirque en manejo de vides, mantención y enriquecimiento de suelos y sistemas de control de plagas desde un perspectiva orgánica y agroecológica.

En un terreno de media hectárea donado por la Fundación de Vida Rural, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, mantienen uno de los cultivos comunitarios en Nancagua, VI Región. En el Municipio de Placilla, donde vive más de la mitad de los trabajadores de la Región, **Emiliana** aportó un terreno a orillas del camino de Lo Moscoso, para la creación de una multicancha.

Beneficios de las certificaciones

- Permiten demostrar compromiso social de la empresa hacia sus trabajadores y la comunidad en la que está inmersa.
- Los consumidores pueden confiar en que los productos de la empresa son producidos de manera sustentable y responsable.
- Diferencia a la empresa de sus competidores frente a clientes que valoran el compromiso social.
- Certifica no existe ningún tipo de discriminación en la empresa (raza, sexo, creencias religiosas, etc.).
- Acredita que en la producción del bien o servicio no se utiliza mano de obra infantil.
- Garantiza que el bien o servicio se produjo sin trabajo forzado de ningún trabajador.
- Demuestra que la empresa cumple con las exigencias laborales locales e internacionales (<http://www.ilo.org>).
- Garantiza que al productor de la materia prima se le ha pagado un precio justo que cubre todos los costos de producción sin posibilidad que incurra en pérdidas por fluctuaciones del mercado.
- Considera el pago de una prima de comercio justo que va a un fondo en beneficio de los trabajadores fijos y temporales más desventajados, para generación de obras sociales voluntarias.

Un producto con estándares internacionales

Muchos consumidores a nivel mundial, demandan conocer no sólo los procesos de producción, sino también cómo es la relación entre la empresa y sus trabajadores.

En términos técnicos, una empresa con buenas prácticas laborales, que permiten el real desarrollo de sus trabajadores es reconocida como Fair Trade o “Comercio Justo”.

Emiliana⁹ cuenta con las certificaciones de comercio justo For Life y Fair for Life de IMO¹⁰. Las empresas certificadas se comprometen a prácticas justas y responsables con sus trabajadores y con sus productores primarios de la cadena de productos básicos. IMO traza todos los productos certificados, desde la producción hasta las ventas, para asegurar estos estándares.

En su análisis, IMO vela por el cumplimiento de la legislación laboral vigente, como el número de horas de trabajo, salud y seguridad social y el pago de remuneraciones razonables, entre otros. También evalúa el cumplimiento de los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹¹ como la no discriminación o la eliminación del trabajo infantil.

IMO acreditó que **Emiliana** cumple los estándares internacionales de cultivo orgánico, tanto en la fase de plantación como en los procesos asociados. También certificó que la empresa respeta los derechos laborales, entrega muy buenas condiciones de trabajo, hace una buena administración del Comercio Justo Premium bajo el correcto uso de labores sociales, desarrolla un buen ambiente laboral y ofrece productos respetando el comercio justo.

Emiliana también cuenta con la certificación de comercio justo entregada por la Fairtrade Labelling Organizations (FLO)¹², que sumada a las certificaciones entregadas por IMO, han transformando a **Emiliana** en la primera empresa en obtener ambas garantías en la industria vitivinícola chilena.

Fairtrade FLO legitima los aspectos sociales, económicos y ambientales con altos estándares. Esta es una garantía para los consumidores de productos de comercio justo, ya que a través



Los productos de las microempresas son orgánicos y biodinámicos, y permiten generar ingresos extra para los trabajadores y sus familias.

de sus compras están contribuyendo al desarrollo de proyectos sociales, de capacitación, infraestructura y medioambientales, entre otros. Por otro lado, cabe recordar que el comercio justo corresponde a una sociedad comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que tiene como finalidad lograr una mayor equidad en el comercio internacional. FLO-CERT contribuye, mediante un sistema de certificación creíble, al desarrollo socio-económico de los agricultores y trabajadores.

Dentro de la empresa, 250 trabajadores formaron una sociedad denominada "Comercio Justo **Emiliana**". Por cada botella que

la viña vende en el extranjero, la sociedad obtiene un porcentaje del costo de producción y distribución, y el dinero recaudado es administrado por un comité mixto compuesto por personas de la asociación y de **Emiliana**. Esta sociedad cuenta con asesoría de abogados para tener individualidad jurídica. **Emiliana** ha procurado que los miembros encargados de labores administrativas de la asociación reciban capacitación para que desarrollen este proyecto de la forma más independiente y transparente posible.



Emiliana cuenta con un programa de capacitación en huertos orgánicos intensivos en cada uno de sus campos.

Conclusión: Nueva conciencia empresarial

En las últimas dos décadas, el concepto tradicional y la práctica de la filantropía corporativa o empresarial ha experimentado una importante evolución hacia la Responsabilidad Social Empresarial.

Bajo los principios orgánicos y biodinámicos, **Emiliana** ha logrado desarrollar un proyecto que, definitivamente, va más allá de la simple maximización de utilidades. Con un profundo compromiso con el medioambiente, sus trabajadores y las comunidades y, a diferencia de los emprendimientos empresariales convencionales y emprendimientos sociales, ha movilizado sus recursos internos y externos para generar valor económico y social.

Emiliana no regala nada a sus trabajadores, sino que hace lo posible para que se desarrollen de manera integral usando estrategias de capacitación e intra-emprendimiento. Esto, más el enfoque colaborativo, les permite generar proyectos de alto impacto social.

Esta empresa es un ejemplo de que se puede conseguir el éxito con innovación y no sólo a través de la maximización de utilidades. Con un 2012 marcado por la crisis europea y la baja del dólar, viñedos Emiliana logró alcanzar un crecimiento en volumen de un 15% en el extranjero y 12% en Chile en comparación con 2011.

La empresa espera convertirse en la viña orgánica más importante del mundo, que genera valor social y económico en un sano equilibrio con el medio ambiente.

Notas

1. Austin J, Leonard H, Reficco E, Wei-Skilleen J (2005) Social entrepreneurship: it's for corporations, too. En: Nicholls A. (ed) Social entrepreneurship: new paradigms of sustainable social change, Oxford University Press, Oxford.
2. Porter ME, Kramer MR. Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review (2006)
3. Austin J, Leonard H, Reficco E, Wei-Skilleen J (2005) Social entrepreneurship: it's for corporations, too. En: Nicholls A. (ed) Social entrepreneurship: new paradigms of sustainable social change, Oxford University Press, Oxford.
4. En la agricultura orgánica los corredores biológicos se utilizan para aumentar la biodiversidad dentro de los campos para favorecer la proliferación de enemigos naturales de las diversas plagas que puedan afectar a nuestros cultivos, además de mejorar la fertilidad de los suelos y evitar o contrarrestar la erosión ocasionada por anteriores explotaciones comerciales. Dentro de los corredores biológicos se privilegian las especies propias del lugar de asentamiento del mismo, aunque también se pueden utilizar especies exóticas, siempre y cuando no compitan o destruyan los ecosistemas naturales establecidos en el lugar con anterioridad. Con su utilización se evita la fragmentación de los hábitat producidas por actividades industriales, agrícolas, carreteras, etc.; lo que permite que los ecosistemas se adapten a los cambios, causando de esta manera un menor impacto ambiental, atrayendo a nuevas especies, especies re colonizadoras; proporcionándoles de esta manera comida alternativa y refugio a muchos depredadores de insectos, flora silvestre, aves y otras. Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile: <<http://aaoch.cl/node/90>>
5. Navarro F. Responsabilidad Social Corporativa
6. Araque R. Padilla MJ, Montero J. La Responsabilidad social de la empresa en debate.
7. Al respecto en: Austin J. Reeficco E. Corporate Social Entrepreneurship. Harvard Business School, 2009
8. Fundación Origen <<http://fundacionorigenchile.org>>
9. Los certificados de Emiliana pueden ser revisadas en <http://www.emiliana.cl/es/certifications/>
10. Institute of Marketology (IMO), es una de las primeras y más reconocidas agencias a nivel mundial dedicadas a ofrecer servicios especializados de control, garantía de calidad y certificación de productos orgánicos y amigables con el medio ambiente de acuerdo con los reglamentos y estándares vigentes en los principales mercados de exportación (Unión Europea, EEUU, Asia, etc.). Más información en: <<http://www.imo.ch>>

11. Los objetivos principales de la OIT son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo. Más información en <<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>>
12. Más información en: <<http://www.fairtrade.net/>>

Referencias

- Araque R. Padilla MJ, Montero J. La Responsabilidad social de la empresa en debate. 2006
- Austin J, Leonard H, Reficco E, Wei-Skilleen J (2005) Social entrepreneurship: it's for corporations, too. En: Nicholls A. (ed) Social entrepreneurship: new paradigms of sustainable social change, Oxford University Press, Oxford
- Austin J. Reeficco E. Corporate Social Entrepreneurship. Harv. Bus. School, 2009
- Navarro F. Responsabilidad Social Corporativa. 2008
- Porter ME, Kramer MR. Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harv Bus Rev. (2006).

Web

- Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile: <<http://aaoch.cl/node/90>>
- Viñedos Emiliana <<http://www.emiliana.cl/es/certifications/>>
- Fundación Origen <<http://fundacionorigenchile.org>>
- Institute of Marketology (IMO), <<http://www.imo.ch>>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>>
- Fairtrade International (FLO) <<http://www.fairtrade.net/>>
- The Drinks Business <http://www.thedrinksbusiness.com/>

Edición y Diseño

Alder Comunicaciones

www.Alder.cl

Fotografía

Nuestros agradecimientos a:

María de los Ángeles Flaño, Fundación Reforestemos Patagonia

Viñedos Emiliana

Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Unidad de Modernización y Gobierno Digital e Instituto de Previsión Social, ChileAtiende.

Late!

IMPORTA

Impresión

Salesianos Impresores



instituto de innovación social
Fundación Miguel Kast - Universidad del Desarrollo