
Consultoría Innovación Social

- Position Paper -

Orientaciones para el desarrollo de empresas sociales que utilicen la fuerza del Mercado de Consumo para la construcción de Equidad Social.

COMISION NACIONAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA Y
TECNOLOGICA - CONICYT

INFORME DE FINAL

Orden de Compra N°: 1571-1225-SE14

AUTOR: IVONNE HURTADO.

DICIEMBRE 09. 2014.

“Arquería”: Modelo de Negocios para Empresas Sociales.

La autora de este escrito es Ivonne Hurtado, Ingeniero Civil Bioquímico, Master of Business and Administration fundadora de Mas Ambiente, una empresa social creada inicialmente en Argentina. Este documento ha sido escrito en colaboración con Gabriela Díaz, Coach Ontológico con especialización en neurociencias aplicadas a la educación, quien ha sido crucial en dar explicación y base técnica de aspectos neurológicos y sistémicos al material de experiencias sociales revisadas a nivel nacional e internacional para el desarrollo de las orientaciones y modelo de negocios presentado.

En el presente trabajo se presentan los antecedentes empíricos y técnicos sobre los cuales se postula una vía probable de aporte como solución a la desigualdad de mercado basado en la construcción de equidad a través de la creación de empresas sociales de triple impacto positivo: Social, Ambiental y económico. El trabajo desarrolla las orientaciones necesarias para la construcción de este tipo de empresas sociales basadas en la ciencia aplicada como principal ventaja competitiva.

Tabla de contenido

Sumario.....	3
Problema o necesidad detectada.....	4
Solución Propuesta: “Arquería: Modelo de Negocios para Empresas Sociales”.	5
Bases y Filosofía del modelo.	6
Condiciones de uso	7
En términos de sustrato:	7
En términos de equipo humano:.....	8
En términos de entorno:	8
Pasos de implementación	9
Pasos De Construcción.	10
Especificaciones para la aplicación en el programa de Investigación y Desarrollo en acción (IDeA) de FONDEF de CONICYT	13
Chequeo de la aplicación del modelo en términos de las disposiciones generales... 13	
Incorporaciones requeridas en las etapas de seguimiento y control de los proyectos.	14
Otras potencialidades en los programas temáticos del FONDEF de CONICYT	15
Anexo 1. Conceptos acordados en el marco del modelo.....	17
Anexo 2. Relevamiento acotado sobre las distintas miradas de Innovación Social en Chile y el mundo.	19
Innovación en Chile.....	19
Claves de Innovación Social en América Latina y el Caribe.	21
La Innovación como Proceso Social.	22
La Responsabilidad Social en América Latina.	24
Nueva Ética.....	26
El Comportamiento de las PYMES en Latino América.	29

Inclusión Social en la Cadena de Valor.....	30
Como trabajan las Empresas los Asuntos Sociales y Ambientales según la Etapa en la que se encuentran.	32
Acciones de Innovación Social Ejemplares.	34
El Caso de Finlandia.	34
Global Presencing Forum – Massachusetts 2014.....	35
Bolivia: El Aprendizaje De Medir La Felicidad.	36
Anexo 3. Guías del Modelo.....	39
3.1 Guía para la selección de emprendedores	39
3.2 Guía para la creación de Joint Venture o Alianza en conjunto.....	41
3.3. Guía para la construcción de puentes.....	43
3.4 Guía para la creación de productos o servicios azules	45
Anexo 4. Resultado de entrevistas	47

Sumario.¹

A nivel mundial se discuten e implementan día a día distintas estrategias para abordar un problema en común: ¿Cómo catalizar la acción colectiva a una escala que permita resolver los problemas sociales y ambientales que enfrentamos como sociedades?, los hechos van demostrando que estamos construyendo colectivamente resultados que nadie quiere. La inequidad social es de diversos grados en distintos países, sin embargo es una situación transversal, dos tercios de la población mundial vive con menos de dos dólares diarios y los cambios al ecosistema que hemos generado en los últimos años no discriminan fronteras geopolíticas.

Dado que los esfuerzos gubernamentales de los países, organizaciones sin fines de lucro, empresas privadas y grandes acciones filantrópicas son un gran aporte; sin embargo, no han sido suficientes para dar soluciones de gran alcance, efectivas y sostenidas en el tiempo; la tendencia de los últimos años, ha estado orientada a plantear que los únicos mecanismos suficientemente poderosos para generar este cambio de dirección son aquellos que ya están arraigados y establecidos en el sistema económico actual basado en la fuerza del consumo; es decir, **es necesario la creación de empresas con un nuevo sentido del propósito empresarial orientada a la solución de problemas sociales y ambientales. Esta tendencia mundial la han manifestado grandes pilares del mundo de los negocios actuales como Peter Drucker y Richard Brandson.**

La propuesta presentada en este documento nace de la experiencia empírica desarrollada en una empresa social creada con un modelo de negocios de triple impacto positivo: Social, Ambiental y Económico, cuya gestación fue a través de la planificación conceptual y experimentación. Junto a ello se presenta en este documento el análisis de la situación y otras experiencias desarrolladas a nivel nacional e internacional, la cual se puede conocer en detalle en el Anexo 2.

¹ Fuente: Propia

La idea fuerza de este Position Paper es “construir desde la confianza” y se basa en la experiencia desarrollada. El propósito de este documento es generar las orientaciones requeridas para el desarrollo de empresas sociales en Chile a través de un modelo de negocios que permita la construcción de equidad social utilizando la fuerza del mercado de consumo. **Estas orientaciones, son una propuesta, una senda, dentro de las muchas que se pueden recorrer. Las orientaciones buscan generar una respuesta al: ¿Qué y Cómo lo hacemos? A través de la explicación y esquematización de la experiencia desarrollada y otras analizadas para generar un marco facilitador en un modelo de negocios que permita la replicación y expansión de nuevas empresas sociales con el objetivo principal de construir equidad, soluciones sociales y cuidado ambiental teniendo un mayor alcance geográfico, económico, humano y de vida.**

Problema o necesidad detectada.²

Cuando hablamos hoy en día de equidad, luego de transcurridos los principales abordajes basados tradicionalmente en la pirámide de Maslow que categoriza las necesidades humanas según su jerarquía como: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización. Nos encontramos con el hecho que dos tercios de la población mundial vive con menos de dos dólares diarios y da la impresión, correcta, que como grupos sociales no hemos podido pasar el primer nivel de la pirámide. Y pareciese valido preguntarnos ¿Qué pasa con el resto de las necesidades o aspiraciones humanas?, ¿Se sienten y viven por etapas a medida que se van superando las primeras o de manera simultánea?. Tal vez sólo un extraterrestre podría decir que la respuesta correcta es la primera. Entonces: ¿Qué significa realmente el bienestar de las personas?, ¿Qué significa realmente equidad?

Esta brecha se manifiesta en el rápido crecimiento a nivel mundial de cifras sobre el agotamiento mental y depresión, que representan la creciente brecha entre nuestras acciones y lo que realmente aspiramos. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2.000 más del doble de personas murieron por suicidio que como personas muertas en guerras.

² Fuente: Propia

Se puede interpretar que por debajo del nivel visible de los acontecimientos y las crisis económicas, sociales y políticas, hay estructuras subyacentes, modelos mentales, que son responsables de la creación de ellas. Por esta razón el modelo de negocios creado se apoya profundamente en el desarrollo integrado y holístico tanto de las personas que participan de él como del producto brindado al consumidor. Las herramientas utilizadas para la creación del modelo corresponden a elementos técnicos provenientes de la estrategia de océanos azules, liderazgo adaptativo y neurociencias aplicadas.

Presentamos en el Anexo 2. una breve descripción acotada de algunas iniciativas evaluadas a nivel nacional e internacional, que a nuestro juicio son importantes de destacar, a continuación desarrollamos la explicación del modelo: ¿Qué se hace? Y ¿Cómo se hace?. Bajo la premisa que modelaje es: tomar un evento complejo o una serie de eventos y separarlo en suficientes unidades pequeñas que puedan ser repetidas de una forma manejable.

Solución Propuesta: “Arquería: Modelo de Negocios para Empresas Sociales”.³

Como es posible referenciar, a nivel mundial la innovación social es un tema de relevancia abordado por distintos actores académicos, gubernamentales y organizaciones de diversa índole que buscan la mejora sistémica de la actual estructura económica y la superación de los problemas sociales y ambientales que enfrentamos. Una mirada apunta a que paradigmas como el asistencialismo versus capitalismo pareciesen ir quedando atrás, instaurándose un consenso en que las iniciativas de emprendimientos sociales deben ser económicamente autosustentables y pueden nacer grandes desde el principio, con un ADN que genere un impacto positivo social y ambiental en su Core Business, es decir; haciendo lo que hacen en su día a día con sus productos y servicios.

³ Fuente: Propia

Chile vive un momento preciso para profundizar en el desarrollo estructurado y potenciado de este tipo de soluciones, que refuerzan las acciones gubernamentales, empresariales y de organizaciones sin fines de lucro orientadas a segmentos de la población más carenciados económicamente o menos desarrollados.

Bases y Filosofía del modelo.

El propósito del modelo es crear una forma concreta de estructurar asociaciones entre dos emprendedores provenientes de dos grupos sociales distintos, demostrando que las asociaciones son posibles a través de pactos eficaces en acuerdos que contemplen de manera dinámica las necesidades de ambas partes. Este modelo se puede implementar siguiendo del desarrollo de 4 guías iniciales de creación del negocio a través de distintos factores que se unen y elaboran una nueva fuerza o entidad.

El modelo propuesto es un potencial aporte para la construcción de equidad a partir de la creación de empresas sociales, su modelo está basado en la experiencia empírica de la aplicación de distintos conocimientos técnicos de management y neurociencias aplicadas.

Las bases del modelo son:

CREAR: Una dimensión analítica de riesgos, la cual se construye mediante talleres vivenciales con los emprendedores de ambos grupos aplicando herramientas de neurociencias en los cuales es posible hacer visible patrones mentales que no están al descubierto en una primera instancia. Estos patrones invisibles en un principio, propios del instinto humano frente a una situación o persona extraña pueden provocar situaciones de pares en conflictos por percepción de asimetrías en el desarrollo del negocio. Esta es la etapa en la cual se generan las bases para desarrollar un ámbito de confianza y sentirse como pares auto responsables con la consecución de una estructura de asociatividad más robusta.

ELIMINAR: El concepto de beneficiario, aun cuando en términos técnicos para la aplicación de los programas de gobierno es una forma de denominar a uno de los grupos participantes. Dentro de esta propuesta destacamos la importancia de crear un marco innovador en donde ambos sean emprendedores y se produzca un aporte desde ambas partes de recursos claves ya sean físicos, intelectuales, humanos o económicos.

AUMENTAR: La aplicación de la investigación y tecnología aplicada a la creación de negocios sociales. Este es el valor crucial y la principal razón que permite crear una verdadera ventaja competitiva. Tradicionalmente las empresas sociales están orientadas a generar empleabilidad o servicios hacia segmentos sociales carenciados o marginados. Los emprendimientos habituales terminan siendo panaderías, talleres de costura, imprentas, talleres de serigrafía por nombrar algunos. Al no tener una componente real de ciencia y tecnología aplicada terminan compitiendo por precio frente a corporaciones de mayor escala, sin posibilidad de competir ni crecer en el tiempo.

REDUCIR: Riesgos operativos por la búsqueda de I+D+i, planeación, escala, organización y administración gracias a la fusión de emprendedores que provienen de dos ámbitos distintos tanto en términos de recursos potenciales y redes.

La filosofía del modelo se sustenta básicamente en dos puntos:

- **Cambio de paradigma** desde un estado latente de asistencialismo en la relación entre asociados y beneficiarios al desarrollo en ambos emprendedores estructuras mentales que ayuden a la creación de una forma compartida de ver el negocio en donde ambos son partes diferenciadas, únicas y no reemplazables por el aporte que cada uno hace al negocio creado desde un inicio.
- **Tratamiento sistémico de las partes**, como un todo y del desarrollo y fortalecimiento de la identidad en común e individual, para la toma de decisiones conscientes como un acto de voluntad en cada momento.

Condiciones de uso

El modelo es aplicable bajo las siguientes características y restricciones:

En términos de sustrato:

- Como requisito excluyente, el producto o servicio a desarrollar debe considerar en algún nivel de su cadena de valor una innovación tecnológica aplicada que permita crear o aumentar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- El valor proporcionado por el producto o servicio para el segmento de mercado objetivo debe ser evaluado en términos cualitativos y cuantitativos en aspectos de Novedad, mejora de rendimiento, personalización, diseño, marca, precio, reducción de costos, riesgos por su adquisición, accesibilidad y comodidad de uso.

En términos de equipo humano:

- En el caso de ser ideas de proyectos, se requieren individuos dentro de ambas entidades con intención de emprendedurismo que sean parte constituyente en el futuro emprendimiento.
- Idealmente es aplicable para empresas en etapas de start up o pymes con menos de 3 años de ventas.
- En el caso que una de las entidades asociadas sea una empresa consolidada, se sugiere una figura de spin off en donde uno de los colaboradores pueda llevarlo a cabo como un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o como una separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma.
- Sobre cada grupo, representado por cada uno de los emprendedores (tanto empresas asociadas como beneficiarios acorde a la terminología de los instrumento de fomento de FONDEF de CONICYT) se debe evaluar en detalle los aportes en términos de fortaleza y las necesidades en términos de debilidades, considerando naturalezas cuantitativas y cualitativas para validar que sea realmente valorado como un aporte, por ejemplo: acceso a redes de contacto, liderazgo sobre el grupo beneficiario, expertise previo en alguna de las etapas de desarrollo del producto o servicio; por nombrar algunos de los tipos de aportes, es decir que el otro no pueda acceder fácilmente sin la participación integrada, esto es la base para la construcción de una relación robusta en el tiempo.

En términos de entorno:

- El modelo presenta como restricción que una de las partes esté bajo la línea de pobreza o que sea una organización dedicada a la filantropía. Ya que en ambos casos requiere ajustes los cuales no son presentados en este trabajo.
- El modelo puede ser aplicado sobre grupos sociales en entornos urbano marginales o excluidos por condición rural.
- Idealmente los grupos deben presentar una condición unificadora previa, aun cuando no es requisito excluyente, dado que el propósito del trabajo en conjunto se consolida mediante la aplicación de la guía 3 “Creación de puentes”.

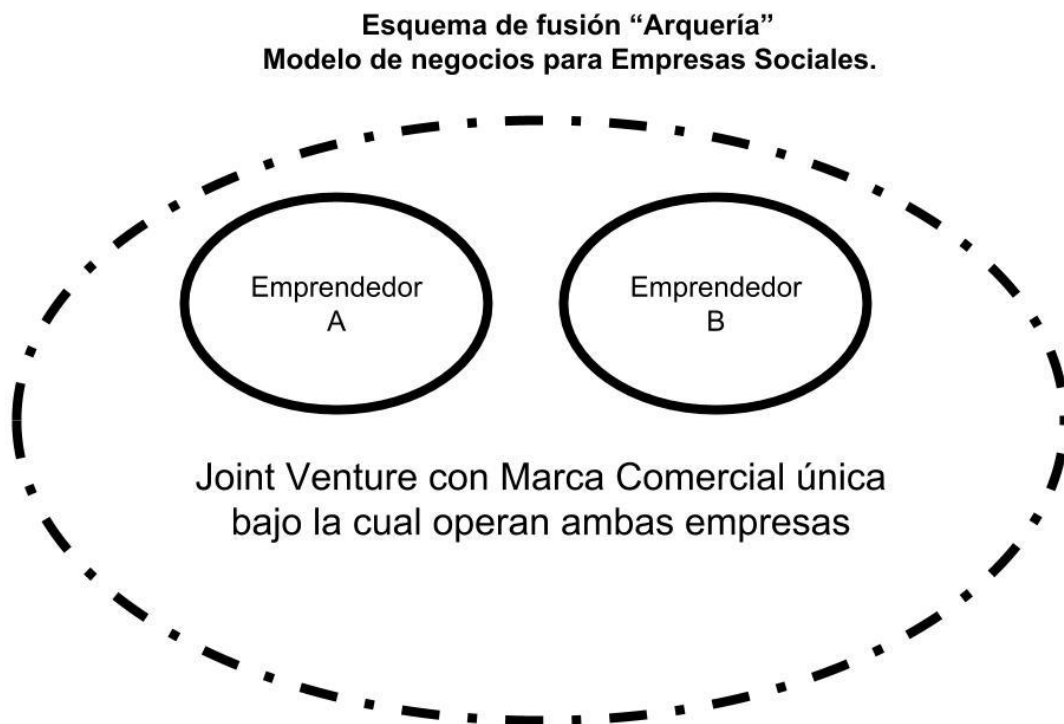
Pasos de implementación

A través de las guías de implementación. Las primeras tres guías están orientadas a incorporar los cambios de estructuras mentales en ambos emprendedores necesarios para empoderar ambos grupos sociales o empresariales que son parte del Joint Venture. El fin es aprender a poner límites orientados a la auto valía de ambos grupos a través de un desarrollo integrado y holístico basados en niveles lógicos y neurológicos simplificados a nivel de reacción, acción, dirección motivación, misión y transmisión.

Este es el punto clave de éxito dado que permite crear un nuevo sistema de relaciones basados en la confianza manteniendo una identidad clara e independiente de ambos grupos, dejando atrás la percepción de inequidad basada en el sentimiento de abuso y el asistencialismo basado en el agradecimiento doctrinal. Este es la idea fuerza de la propuesta debido a que no es posible crear puentes sobre dos bases a distinto nivel; es decir, sobre estructuras mentales asimétricas.

La cuarta guía, mencionada en el paso número cuatro, corresponde al sustento técnico en la cual adicionalmente a la creación del producto o servicio se articulan y optimizan procesos operacionales en la cadena de valor en actividades primarias: *Logística interna y externa, Operaciones, Marketing y Ventas, Servicios*; y actividades de apoyo: *Infraestructura de la empresa, Administración de recursos humanos, Desarrollo de tecnología, Compras*. **Es decir, esta guía ayuda a definir quién o cuál de ambas empresas realiza cada una de las actividades en función de sus habilidades, capacidades técnicas y sociales como redes de contactos y liderazgo.**

En la siguiente representación gráfica se observa la fusión y los pasos de construcción.

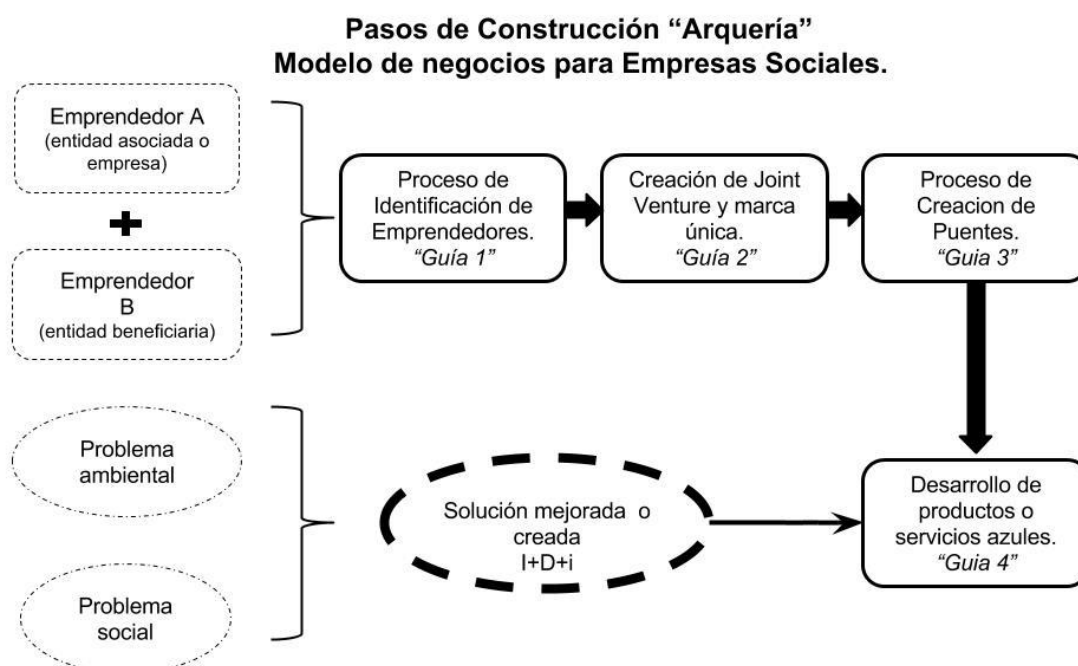


Pasos De Construcción.

1. **Se identifican ambos emprendedores,** con emprendimientos en etapas iniciales de funcionamiento o idea de negocios. Para la selección de ambos emprendedores A y B se debe seguir la *“Guía de selección de emprendedores”* la cual será presentada en detalle en la entrega final del documento posterior al ajuste realizado a la realidad Chilena en función de las entrevistas realizadas.
2. **Se realiza un Joint Venture entre ambas empresas creando una única marca compartida,** ambas empresas deben contar con estructuras legales y tributarias válidas para su funcionamiento. La creación de una marca única bajo la cual operará comercialmente el negocio y un sistema transparente y conocido por todos de distribución de ingresos, son claves para la sustentabilidad del pacto y operación en conjunto. Ambas empresas

corresponden a razones sociales independientes que mantienen su identidad propia y posibilidad de realizar otros emprendimientos o productos.

3. **Se inicia el proceso de creación de puentes**, este proceso corresponde a un proceso guiado en función del documento *“Guía para la construcción de puentes”*, el cual corresponde a una serie de pasos de coaching social aplicado con herramientas de talleres de en donde participan ambos emprendedores cambios generativos de estructurales mentales en base a herramientas de liderazgo adaptativo y neurociencias aplicadas. El objetivo de esta etapa es la creación de confianzas y cambio de paradigmas de asistencialismo, inequidad e incapacidad.
4. **Desarrollo de producto o servicio azules**, en esta etapa bajo el documento *“Guía para la creación de productos o servicios azules”* utilizando puntos basales desarrollados en Blue Ocean Strategy de W. Chan Kim – Renée Mauborgne. La guía sistematiza de forma simple las acciones estratégicas relacionadas a: ¿Cómo mirar a través de industrias alternativas?, ¿Cómo mirar grupos estratégicos, sin industria, que se hayan posicionado por precio o performance como líderes de mercado?, ¿Cómo analizar la cadena de compradores?, ¿Cómo analizar la cadena de productos complementarios y servicios ofrecidos?, ¿Cómo reconocer cuáles son los requerimientos funcionales y emocionales de los compradores? ¿Cómo aprender a mirar y través del tiempo el desarrollo del negocio y tendencias del mercado y la industria?.



Esto permite entregar al sistema una herramienta auto aplicable de manera continua en el tiempo, sin dependencia de consultorías. Dado que el modelo a través de sus guías permite hacer una observación continua del comportamiento, retroalimentación o expectativa del cliente, comprador o consumidor y se plantean preguntas en relación al valor otorgado o percibido del producto y/o servicio y del modelo de relaciones en sí, abordando en términos generales: ¿Qué factores podrían ser eliminados? ¿Cuáles son los factores que podrían ser reducidos o disminuidos? ¿Cuáles son los que factores podrían ser bien aumentados o realzados?. Esto lo transforma en un modelo vivo, dinámico y adaptable a cada realidad vincular y efectiva.

Los beneficios directos y medibles de esta construcción en conjunto son la sustentabilidad económica del emprendimiento en el tiempo y una mayor expansión o crecimiento del emprendimiento.

Posterior a estos cuatro pasos se continúa con el proceso tradicional de incubación de un negocio: creación de un plan de negocios, evaluación económica, búsqueda de financiamiento y prueba en el mercado.

Especificaciones para la aplicación en el programa de Investigación y Desarrollo en acción (IDeA) de FONDEF de CONICYT

En base a la información obtenida en las entrevistas y el análisis del entorno actual de la innovación social y emprendimiento en el país, a continuación se esbozaran las potencialidades de aplicación para el modelo dentro del programa de Investigación y Desarrollo en acción (IDeA). Para una mejor comprensión de la aplicación del modelo al programa antes mencionado, se presentan las consideraciones sugeridas por cada ítem de las bases del concurso.

Chequeo de la aplicación del modelo en términos de las disposiciones generales.

En términos de los objetivos planteados en las bases, en donde la investigación aplicada está orientada a obtener resultados con impactos potenciales económicos y/o sociales y tomando en consideración; que en sí, es una actividad con riesgos científicos, tecnológicos y comerciales **el uso de este instrumento de fomento a la investigación aplicada permite potenciar ventajas competitivas reales y sostenibles en el tiempo para nuevos negocios.**

Considerando el concurso de **Investigación Tecnológica**, dado que su objetivo principal está definido como: *“Apoyar financieramente proyectos que a partir del resultado de la etapa anterior (**Ciencia Aplicada**) continúan la investigación aplicada y el desarrollo hacia la obtención de resultados que se encuentren más próximos a su aplicación productiva o a su implementación en el plano social”*. Los puntos claves a profundizar en el proceso de selección de los proyectos seleccionados, tanto del tipo pre competitivo como de interés público, para evaluar la pertinencia de la aplicación del modelo Arquería son los siguientes:

1. En el capítulo a evaluar impacto potencial económico social se debe constatar que las entidades asociadas y beneficiarias estén alineadas con el desarrollo de un proyecto que culmine en la creación de una empresa en conjunto.
2. Al evaluar el capítulo comprendido como resultados previstos y contenido científico y tecnológico, se debe validar que la propuesta de investigación permita en tiempo y forma plasmar una ventaja competitiva en un producto o servicio a desarrollar.
3. Dentro del capítulo al que compete la evaluación de las capacidades y gestión se debe chequear que asociados y beneficiarios posean dentro de

sus miembros conformantes, individuos con interés de emprendedurismo. Para la evaluación en detalle del chequeo de este punto revisar Anexo 3.1 *“Guía de selección de emprendedores”*

4. Que ambas partes estén en acuerdo para la creación conjunta de un Joint Venture en donde se cumplan las condiciones de uso del modelo y la viabilidad de la estrategia de transferencia orientada a obtener la masificación de los productos, procesos o servicios desarrollados hacia la población objetivo identificada en el caso de los proyectos de interés público o del mercado objetivo en el caso de los proyectos precompetitivos. . Para la evaluación en detalle del chequeo de este punto revisar Anexo 3.2 *“Guía de creación de joint venture y marca única”*.

Incorporaciones requeridas en las etapas de seguimiento y control de los proyectos.

Adicional al proceso normal ejercido por Programa IDeA, en estas etapas es necesario incorporar los ítems correspondientes a al Proceso de creación de puentes y Desarrollo de productos azules indicados en el modelo. El objetivo de estas incorporaciones tal como se señala en el modelo es la creación de un ámbito de confianza entre los asociados y beneficiarios y tiene como objetivo lograr que ambos se vean como emprendedores de un mismo sistema en posiciones equitativas de valor para lograr a futuro una cadena de producción robusta y la asignación acordada de los roles de ambas entidades dentro de la futura empresa.

Simultaneo al punto anterior la realización de estas incorporaciones tienen como objetivo trabajar en la reducción de riesgos asociados a la búsqueda de I+D, planeación, escala, organización, y administración de las etapas posteriores al desarrollo del prototipo y propias de la creación de la empresa en sí.

En términos plausibles y resultados concretos estas etapas se deben ver reflejadas en la creación de una dimensión analítica de riesgos e indicadores de éxito y de gestión por etapas tanto en términos sociales, económicos y humanos.

Para su aplicación en detalle se deben seguir las pautas presentadas en los anexos 3.3 *“Guía para el proceso de creación de puentes”* y 3.4 *“Guía para el desarrollo de productos o servicios azules”*.

Otras potencialidades en los programas temáticos del FONDEF de CONICYT

Bioenergía, cuyo propósito se manifiesta en el contribuir a aumentar la competitividad y participación de la bioenergía en la matriz energética, resolviendo aspectos críticos en la cadena de valor de los biocombustibles (líquidos, sólidos y gaseosos) mediante el apoyo a actividades de investigación y desarrollo que avancen en este sentido

- ✓ Producción sostenible de biomasa para fines energéticos.
- ✓ Logística eficiente de biomasa (recolección, acopio, transporte, bodegaje, entre otros).
- ✓ Pretratamiento de biomasa (secado, densificación, pelletización, torrefacción, entre otros) para reducir costos de manejo y transporte y/u otros para adecuarla a los tratamientos termoquímicos o bioquímicos posteriores orientados a la producción de combustibles sólidos, líquidos o gaseosos

En este caso la cadena de valor puede ser propicia para la creación de una empresa social bajo el Modelo Arquería con un emprendedor que agrupe familias provenientes de la zona en la cual se encuentra el recurso y un investigador que haya desarrollado la tecnología que ponga en valor el producto.

Diversificación Acuícola, cuyo propósito se manifiesta en el contribuir al desarrollo de nuevas industrias basadas en nuevos cultivos y la comercialización de especies marinas de alto potencial exportador.

- ✓ La generación de conocimiento científico y soluciones tecnológicas que posibiliten el cultivo sustentable de las especies seleccionadas en cada convocatoria.
- ✓ El desarrollo, fortalecimiento y o mantención de las capacidades científicas y tecnológicas chilenas en los procesos de cultivos de las especies marinas seleccionadas en este concurso y que puedan ser útiles para otras especies con potencial de cultivo.
- ✓ El establecimiento de alianzas y otras modalidades para trabajar en redes tanto nacionales como extranjeras
- ✓ El fortalecimiento de capacidades de gestión de programas integrados de especies

Este programa presenta una gran potencialidad, dado que la industria pesquera y acuícola en Chile a nivel internacional ha sido acusada previamente de dumping bajo razones de abuso y malas condiciones laborales para trabajadores y empresas subcontratadas vinculadas a la industria.

Anexo 1. Conceptos acordados en el marco del modelo.

Innovación social: Innovación orientada a crear beneficio a la sociedad ya sea resolviendo un problema puntual que afecte a un grupo social o al incluir personas que por diversas condiciones presenten o se encuentren en situación de vulnerabilidad económica.

Joint Venture: es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciales) Para la consecución del objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio común. La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple know-how (‘saber cómo’). Dicha alianza no implicará la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica.

Proyectos Precompetitivos de Investigación Tecnológica: *(definición correspondiente a las bases del Programa IDeA)* Proyectos de investigación científica y tecnológica cuyos resultados tienen como propósito generar innovaciones de productos, procesos o servicios con impacto en los mercados.

Proyectos de Investigación Tecnológica de Interés Público: *(definición correspondiente a las bases del Programa IDeA)* Proyectos de investigación científica y tecnológica, cuyos resultados tienen como propósito generar innovaciones de productos, procesos o servicios destinados al beneficio de la comunidad chilena o de sectores importantes de ella y que además no puedan ser apropiables por agentes individuales. Esta condición deberá ser rigurosamente fundamentada en la formulación del proyecto. Los proyectos de interés público deberán contar con el respaldo de una entidad Mandante, que otorgue pertinencia a la propuesta.

Entidad Asociada o Empresa: *(definición correspondiente a las bases del Programa IDeA)* Es la entidad, con o sin fines de lucro, cuyo giro está relacionado con las actividades y resultados del proyecto, que participa en el mismo realizando aportes a su financiamiento, esperando obtener un beneficio de sus resultados. Los aportes pueden ser monetarios, en tiempo profesional o en especies valoradas.

Institución Beneficiaria: *(definición correspondiente a las bases del Programa IDeA)* Institución que se adjudicará los fondos asignados al proyecto.

Estrategia del océano azul: es una estrategia de negocios creada por W. Cham Kim, que busca dejar a un lado la competencia entre las empresas, ampliando el mercado a través de la innovación. Lo que las compañías necesitan para lograr ser exitosas en el futuro es dejar de competir entre sí. Representa a las ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y que, por lo tanto, son viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro; por lo general, estos nacen a partir de empresas o mercados ya existentes. El océano azul se define como aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido utilizado o explotado, y que por consiguiente generará una oportunidad para el crecimiento rentable.

Anexo 2. Relevamiento acotado sobre las distintas miradas de Innovación Social en Chile y el mundo.

Innovación en Chile.

Investigación en Innovación Pontificia Universidad Católica de Chile. – Extracto.⁴

La experiencia de Chile en términos de Innovación y Emprendimiento Social pudiese verse como más bien acotada, es importante dar cuenta de la evolución e importancia de sectores como el de las organizaciones sin fines de lucro, el cual deja en evidencia, entre otras cosas, su larga data e importancia en la economía nacional bajo las más diversas formas organizacionales, como asociaciones indígenas, cooperativas de trabajo, organizaciones territoriales y comunitarias, además de las múltiples fundaciones y corporaciones existentes en el país. Evolución y crecimiento que también es posible de observar en el creciente interés por parte del sector privado tradicional de adoptar nuevas formas y estrategias que permitan construir modelos de negocios sustentables, ya sea a través de modificaciones en sus estatutos o bien dado la consolidación de iniciativas de innovación social que permitan avanzar, por ejemplo, en la generación de estrategias de valor compartido. E incluso, ahora último, **es posible identificar también un nuevo sector emergente con modelos de organización híbridos** quienes adoptando dinámicas empresariales se plantean objetivos y estatutos que orientan las decisiones estratégicas hacia objetivos sociales por sobre las decisiones de maximización de las utilidades de la organización. Así, a través de muestreo por conveniencia.

Uno de los temas centrales encontrados tiene que ver con **la importancia que se le asigna al trabajo de colaboración y la generación de relaciones e interacciones entre personas y organizaciones las cuales les permita elaborar una propuesta de valor diferente de las empresas tradicionales y perseverar en ello**, para lo cual ha sido crítico su apoyo e interacción con otros emprendedores y organizaciones afines. Todo lo cual nos indica la importancia de la generación de redes al interior del ecosistema que permita el traspaso de información, conocimiento y experiencias entre distintas iniciativas y actores. **Del mismo modo, aparece como un segundo tema relevante la falta de herramientas a la hora de gestionar y liderar las iniciativas, en donde**

⁴ Fuente: La Innovación Social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo. Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, enero 2012.

éstas solo estarían siendo utilizadas por quienes ya se encuentran en un proceso de consolidación, y quienes han sorteado las múltiples barreras iniciales principalmente por su motivación, perseverancia y competencias personales. Asimismo, de forma transversal en las entrevistas aparece el tema del **financiamiento y auto-sustentabilidad económica como factores críticos durante todo el proceso de gestación y maduración de estas iniciativas.** Particularmente en su necesidad de acceder a instrumentos financieros que comprendan su naturaleza híbrida, y dado las dificultades propias de encontrar modelos para compatibilizar los objetivos sociales y económicos, alcanzando auto-sustentabilidad económica sin alejarse de la misión social.

De esta manera, una vez construido el panorama de la realidad e historia nacional, y con el objetivo de proponer líneas de acción en materia de políticas públicas asociadas a Innovación y Emprendimiento Social en Chile, este estudio presenta una revisión de distintos casos e iniciativas a nivel global, los cuales pudiesen aportar con lecciones, desafíos y buenas prácticas para la generación de una agenda en el país. Estas iniciativas corresponden tanto a la experiencia particular de algunos Estados, como también a iniciativas consideradas emblemáticas respecto de estas tendencias a nivel internacional. De esta experiencia se puede concluir **la existencia de una fuerte dinámica tendiente a la creación de algún tipo de institucionalidad pública que atienda a este nuevo ecosistema,** particularmente, cuando se trata de un contexto de evidente presión por parte de la sociedad civil por alguna reacción del sector público para favorecer la Innovación y el Emprendimiento Social. La experiencia da indicios que aquellas iniciativas o instituciones públicas, que han sido las pioneras en sus territorios, pasan a considerarse como referentes únicos, absorbiendo las múltiples necesidades asociadas a esta tendencia, independiente de su objetivo inicial y su dependencia en la estructura del Estado. Esto termina por presionar a dichas instituciones a involucrarse, directa o indirectamente, en todos los roles necesarios del ecosistema.

De esta manera, tomando en cuenta los elementos aportados por la experiencia internacional en su intento por impulsar un nuevo paradigma que responda a las complejas problemáticas sociales y medioambientales, y dado la base y evolución de estas iniciativas a nivel nacional, es posible plantear que **Chile vive un momento de oportunidad para construir una agenda pública en torno a la Innovación y el Emprendimiento Social.** Al tratarse de un fenómeno emergente y muy incipiente a nivel nacional, luego de revisar las distintas prácticas internacionales se reafirma la visión de que existen múltiples oportunidades para una mayor acción del Estado en apoyo del surgimiento y consolidación de este fenómeno. No obstante, considerando lo que significa la intervención del Estado y el rol que se ha planteado para este como facilitador del proceso, se evidencia la necesidad de avanzar en la realización de diversos estudios, instrumentos de fomento y de revisión de iniciativas existentes que lleven a fomentar y habilitar un proceso de conocimiento y visibilidad de lo que efectivamente existe hoy en Chile asociado a estas temáticas. Luego de lo cual, y en reacción a esto, el Estado a través de un diálogo fluido con los distintos actores pueda dar

cuenta de las distintas necesidades, modificando sus instrumentos, e incluso desarrollando el marco regulatorio para favorecer el surgimiento y consolidación del sector.

Claves de Innovación Social en América Latina y el Caribe.

Adolfo Rodríguez Herrera, Hernán Alvarado Ugarte, CEPAL- ONU. – Extracto.⁵

América Latina y el Caribe es una de las regiones más ricas del mundo, por su entorno natural y por las culturas que forman parte de ella.

Sin embargo, es también una de las regiones donde más personas se encuentran sumidas en la pobreza y no acceden a los frutos del progreso técnico de la sociedad a la que pertenecen. A pesar de los grandes logros que la región ha alcanzado en materia de crecimiento económico durante los últimos 50 años, y de las diferentes políticas económicas implementadas, todavía no es posible afirmar que los resultados de ese crecimiento estén beneficiando a las grandes mayorías. Si bien las estadísticas indican que se ha logrado aliviar la pobreza, aún no hay señales de una disminución de la exclusión social ni de que las pautas estructurales del desarrollo estén favoreciendo una reconstitución de la cohesión social en la región.

Los factores que determinan esta situación son múltiples y diversos: coyunturales y estructurales, de carácter macro y micro, y de escala local, nacional y global. Los ámbitos en que se pueden enfrentar y transformar son igualmente diversos, y para ello pareciera indispensable utilizar el potencial creativo y todas las voluntades que están en el origen de este multicultural y variado continente. En la región existen experiencias de cómo enfrentar nuevos problemas, así como viejos problemas con novedosas soluciones. En ellas están comprometidas personas con espíritu emprendedor, capaces de idear y gestionar cambios y de asumir riesgos; personas en las cuales late un continente renovado, que fortalece sus lazos de solidaridad en la certidumbre de que el futuro de la humanidad será viable en la medida en que haya espacio para todas las personas, por vulnerables que parezcan. **Dar voz a las personas que trabajan desde la propia comunidad**, la sociedad civil, la empresa privada y el

⁵ Fuente: Claves de la Innovación Social en América Latina y el Caribe, autores Adolfo Rodríguez Herrera y Hernán Alvarado Ugarte, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, noviembre de 2008.

Estado, algunas a cargo de grandes programas públicos, otras de pequeños proyectos locales, todas ellas comprometidas con el avance social, es uno de los principales propósitos que persiguen la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Fundación W.K. Kellogg con el proyecto Experiencias en innovación social en América y el Caribe.

La Innovación como Proceso Social.⁶

A menudo la innovación se confunde con la invención, y esta última se toma como un hecho más o menos aislado, producto de la genialidad o la inspiración de la persona o del equipo que la realizó. Pero la invención es en realidad el resultado de un proceso social que tiene lugar en el curso de una serie de oleadas de pequeños cambios y que finalmente cristaliza en un hecho específico, asociado a un reconocimiento específico. Luego nace la posibilidad de la innovación, como una aplicación localizada y singular de una invención, que puede resultar tan deslumbrante que haga pasar desapercibidos los pequeños avances y la diversidad de factores que debieron coincidir para que la nueva idea se concretara y aplicara. La innovación es el resultado de un largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian el signo de la tendencia, la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento. Dado que aparecen de manera impetuosa y hasta transgresiva, con frecuencia se pasa por alto que cada innovación depende del cambio que se ha venido gestando en el marco de una determinada cultura tecnológica, artística, científica, filosófica u organizativa. La originalidad de la innovación radica en el proceso que permite hacer realidad un cambio específico.

Una reflexión más comprehensiva de la innovación requiere entonces que se considere, más que el invento original, el origen y el destino de cada nueva aplicación. Es decir, que se conciba la innovación más como un proceso o camino, que como un hecho o un acontecimiento; que se considere más la praxis que genera el cambio y es capaz de sostenerlo en el tiempo y el espacio. En el proyecto llevado a cabo por la CEPAL son los procesos innovadores los que se destacan, más que los resultados, porque en ellos se encuentra la clave de la replicabilidad.

⁶ Extracto Claves de la Innovación Social en América Latina y el Caribe, Capítulo I, pág.23

“En consecuencia, la capacidad de innovar ya no puede considerarse como una destreza individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales: **debe tomarse como una competencia social compartida** por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes” (Engel, 1997, pág. 130). La innovación surge como un hito en un proceso que responde al principio que Edgar Morin llama de “auto eco organización”; este se refiere a un camino reorganizador, tanto de un grupo de personas como de una serie de ideas y conocimientos aplicables a un problema delimitado, que surge en un entorno particular y cuya solución concreta debe ser adecuada a cada situación específica. La definición del problema es, en la mayoría de los casos, el asunto primordial.

La reorganización tiene un componente endógeno y uno exógeno. Por una parte, la innovación es un proceso endógeno de auto organización, es decir, de articulación de los recursos propios —materiales, técnicos, informativos, de conocimiento—, cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, tales como deseo de aprender y resiliencia emocional, entre otras. Por otra parte, la innovación también es un proceso exógeno, eco organizado, que supone factores externos que condicionan el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia próxima, es decir, con un conjunto de aliados y oponentes.

La innovación surge del cruce entre diversos procesos, donde la teoría se encuentra con la práctica, donde los innovadores intercambian su experiencia, los patrocinadores financian y arriesgan, las organizaciones públicas y privadas cooperan, el conocimiento científico se complementa con el tradicional que proviene de la propia experiencia, y la necesidad práctica se encuentra con la oferta de conocimiento aplicable. Requiere, por tanto, síntesis de ideas y condensación de alternativas, y conjunción de conocimientos diferentes que puedan complementarse.

La Responsabilidad Social en América Latina.

Estudio elaborado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del BID.

– Extracto.⁷

El tema de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, que luego se consumen en países desarrollados. También ha influido la percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual, mucho menos considerando los niveles de pobreza que prevalecen en muchos países en desarrollo. Adicionalmente, la crisis financiera de 2007-2010, atribuida a irresponsabilidades empresariales, codicias individuales y negligencia de los reguladores y que afectó a gran parte de la población mundial, agudizó la sensibilidad general hacia el tema de la responsabilidad empresarial con la sociedad.

Existe una gran escasez de estudios empíricos sobre la situación y la práctica de la RSE en América Latina. Todavía no se hacen encuestas confiables y comparables entre países y a través del tiempo, lo que hace muy difícil poder hacer generalizaciones sobre prácticas responsables.

La preocupación por los impactos sociales, ambientales y económicos que genera una organización o empresa se ha acentuado en los últimos tiempos. ¿Estamos provocando un desarrollo que asegura el bienestar de todos con los que nos relacionamos? ¿Estamos contribuyendo al calentamiento global y a incrementar el riesgo de la vida en nuestro planeta? Nuestro despliegue, ¿contribuye a generar nuevas oportunidades de

⁷ Fuente: La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, editores: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara, elaborado para el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo 2011.

empleo y de negocios que facilitan la reducción de la pobreza? ¿Qué estamos haciendo para mitigar, reducir o eliminar esos riesgos? ¿Es suficiente llevar adelante acciones filantrópicas? Nos encontramos en un momento de la historia de la humanidad en el que nuestro comportamiento, los valores que llevamos a la práctica a través de las maneras que producimos, y, en general, nuestra ética, adquieren una significación crucial.

Hoy no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales no se encuentran coherentemente alineadas. Nos enfrentamos al desafío de plasmar desde nuestras empresas y organizaciones una ética de responsabilidad social.

Al examinar la situación de la responsabilidad social y ambiental de las empresas en Latinoamérica es difícil generalizar. La realidad económica y social a la que se enfrentan los países de la región es muy distinta. Lo mismo ocurre en los distintos enfoques en RSE. Las prácticas empresariales responsables han sufrido una evolución desde la filantropía empresarial más tradicional pasando por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de la estrategia empresarial desde la óptica de América Latina. El continente ha despertado con respecto a la RSE, si bien es cierto que otras regiones del mundo se encuentran por delante y que América Latina, independientemente del nivel de su desarrollo económico, se encuentra más rezagada. En la mayoría de los casos las empresas que destacan son las más grandes y entre éstas sobresalen las que reciben instrucciones de su casa matriz. **Con respecto a las Pymes, llevan a cabo prácticas responsables de forma natural, por su cercanía a los grupos de interés, a las comunidades y a los problemas sociales y ambientales de las mismas, pero en la mayoría de los casos son responsables de forma poco sistemática.** En general, existen elementos que hacen que la RSE evolucione más lento de lo que sería deseable, pero se perfila como algo imprescindible para gestionar los riesgos convenientemente y reforzar la licencia social para operar, el capital relacional o no perjudicar la reputación empresarial. Se presenta además imprescindible por la necesidad para el sector privado de contribuir al desarrollo sostenible y más equitativo, en la lucha contra la desigualdad y a favor de la inclusión económica.

En las últimas décadas, poco a poco, ha aflorado una comprensión diferente. Nuevos elementos han sido incorporados en el análisis de los beneficios de las empresas y en la decisión de compra de los consumidores. La preocupación por el medio ambiente se ha profundizado. Los desastres de la naturaleza ocasionados por los procesos productivos o las formas de transportar productos han tenido efectos significativos en la conciencia mundial. A ello también ha contribuido la Conferencia de Río 92 que puso en la agenda mundial el tema del calentamiento global y la necesidad de contar con políticas públicas y privadas relacionadas con el manejo ambiental. Desde otro ángulo, los efectos sociales provocados por las empresas en las comunidades en las que operaban ampliaron el espectro de elementos a tomar en cuenta. Los movimientos de vigilancia ambiental y los que agrupaban a consumidores responsables empezaron a demandar un nuevo tipo de comportamiento de las empresas.

Uno de los desafíos de las empresas, bajo la nueva cultura social y empresarial, es modificar el patrón de vínculos con todos aquellos con los cuales se relaciona, no sólo para reducir los riesgos, mejorar la productividad y competitividad y mejorar las ganancias; también para contribuir a crear un clima social más armónico, más integrador, de mayor beneficio para todos los que se encuentran en la sociedad en la que actúa la entidad empresarial. No todas las empresas han incorporado la visión integral de la responsabilidad social; es decir, no todas se han dotado de una visión amplia y profunda que reconoce los nuevos planteamientos asociados a la gerencia de las relaciones de la organización con su entorno.

Nueva Ética.⁸

La ética es una manera de ser. Cuando actuamos descubrimos los valores y los afectos que nos mueven. Muchas veces solemos pensar que lo que hacemos no tiene que ver con lo que somos. Por ejemplo, podemos decir que nos pasamos la luz roja del semáforo pero somos celosos guardianes de las leyes y las normas. O que las leyes que se dan en el Congreso son democráticas aunque no hayan sido previamente

⁸ Fuente: La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, editores: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara, elaborado para el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo 2011.

consultadas con los distintos segmentos de la sociedad. O que también nos preocupamos por transmitir una visión positiva del mundo cuando nuestras informaciones y reportes periodísticos sólo destacan las tragedias, las muertes, las derrotas, los escándalos, es decir, el lado lúgubre de la humanidad o de nuestro país. En cada instante en el que actuamos les estamos diciendo a los demás lo que somos. Los valores no son las palabras que definen un modo de ser. Los valores son las acciones que realizamos. En estas se plasman lo que somos. La ética puede ser la incoherencia. Los seres humanos actuamos en relación con otros. Desarrollamos y tejemos vínculos. Pero no siempre nuestras relaciones siguen un mismo patrón, a veces respetamos escrupulosamente las normas sociales. Otras veces, las desconocemos y nos movemos por normas no consensuadas o acordadas. Por ejemplo, rechazamos el método de la «coima» para resolver los juicios y somos duros críticos de la corrupción; inclusive, pedimos sanción y castigo para los corruptos. Pero suele ocurrir que, embarcados en un juicio, buscamos apurar la sentencia o adaptarla a nuestra conveniencia, con o sin razón. Se aparece la tentación de pagarle al juez por debajo de la mesa, y muchos lo hacen. El razonamiento que hay detrás de esta acción podría ser: «Lo que es malo en los demás merece ser castigado, lo que es malo en mí merece ser perdonado».

La ética se mueve en el mundo consciente y en el universo inadvertido. Por lo general no somos conscientes de los valores que nos impulsan. Más aún, los descubrimos al actuar, al hacer algo. Si lo que domina en nuestra cultura es la ética de la incoherencia, nos resultará muy sencillo pasar de una posición a otra sin sentir culpa o responsabilidad. El problema, por lo tanto, es nuestro universo inadvertido, ese lugar en el que transcurren muchas cosas sin que seamos conscientes de ellas. Gran parte de nuestras relaciones con otros se plasma gracias a ese inconsciente. Se trata de la cultura en la que estamos inmersos. Poner al descubierto ese «lugar oscuro» es abrir la posibilidad a la ampliación de nuestra consciencia para asumir nuestras responsabilidades y manejar de otra manera las relaciones que establecemos. La tradicional estructura piramidal mediante la cual el conocimiento nuevo sólo era apropiado por los mandos altos de las empresas debe dar paso a una nueva forma de organización en la que se administren conocimientos. La organización empresarial debe ser motivadora, generar el clima propicio para un excelente rendimiento, permitir que se recojan las iniciativas de los trabajadores para que ellos sientan que su compromiso con el proceso y la empresa son realmente apreciados. El objetivo de las organizaciones empresariales es satisfacer necesidades sociales. Para llevar a cabo tal

pretensión se organizan bajo una determinada lógica. Hasta hace muy poco dominaba la visión a corto plazo, la preocupación por la obtención de la máxima utilidad en el más corto plazo. Además, todo ello se daba en el marco de una organización vertical, en la que la productividad dependía básicamente de la mejora técnica de los equipos y en la optimización de ciertos procedimientos para hacer más eficiente la repetición de las tareas. La nueva significación de la empresa en nuestras sociedades está obligando a introducir cambios en esa lógica de funcionamiento. Hoy es necesario tomar en consideración, cuando menos, cuatro dimensiones fundamentales: la económica, la laboral, la ambiental y la de la comunidad. Para competir en un mundo globalizado, es necesario no sólo motivar a los trabajadores a través de mejoras salariales o cambios en las condiciones de trabajo. Se necesita ofrecerles incesantemente capacitación y acceso al nuevo saber que se va abriendo paso. Pero la aplicación eficaz de los nuevos conocimientos adquiridos requiere de una organización empresarial que les permita a los trabajadores una más decisiva participación en la definición de los procesos internos de su organización. La estructura piramidal de control vertical de la empresa necesita una reformulación, para dar paso a una descentralización institucional y a la promoción de liderazgos internos. Los trabajadores que se vinculan a las empresas, sin distinguir la naturaleza de su vínculo, deben encontrar cada vez más espacios de realización personal y no sólo un buen salario.

En la sociedad moderna, con la intensificación de las relaciones comerciales, tanto en producción como en comercio, con el crecimiento poblacional y con el creciente consumo de recursos naturales, las empresas tienen responsabilidades que van más allá de su sostenibilidad económica y deben también preocuparse de la sostenibilidad social y ambiental. De hecho, uno de los fenómenos más destacados en los últimos decenios ha sido que el mundo empresarial se ha percatado de que la sostenibilidad social y ambiental no son aspectos adicionales, separables, de la vida de la empresa sino que son condición necesaria para asegurar la sostenibilidad económica. Son su sostén. Sin embargo, para la implementación práctica de esta idea todavía falta mucho por hacer. Además de la ética empresarial e individual y la concientización de los empresarios, es necesario el desarrollo del mercado de la responsabilidad, donde las partes interesadas puedan hacer valer sus opiniones y donde los gobiernos ejerzan eficientemente su papel regulador.

El papel de la empresa en la sociedad va más allá de la producción de bienes y servicios que la sociedad demanda, de la creación de empleos, del cumplimiento de las leyes y del pago de impuestos. Hay maneras y maneras de hacer negocios. Sus actividades deben llevarse a cabo de forma responsable, teniendo en cuenta el impacto sobre la sociedad y el medioambiente, minimizando el impacto negativo y mejorando el impacto positivo, dondequiera que sea posible.

El Comportamiento de las PYMES en Latino América.⁹

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que participan en las economías de la región son, a pesar de las dificultades a las que se enfrentan en Latinoamérica, socialmente responsables, quizás de una forma diferente a las empresas de mayor tamaño. No las llaman RSE pero realizan prácticas responsables dentro y fuera de las empresas. Son activas principalmente con las comunidades y los recursos humanos y en menor medida en actividades que tienen que ver con el medioambiente, con alguna excepción de ahorro de consumo de recursos (agua y energía). Según una investigación del Banco Interamericano de Desarrollo BID, casi el 60% de las empresas medianas (entre 50 y 250 empleados) y el 40% de las pequeñas (entre 1 y 50 empleados) declararon un alto nivel de participación (según un índice sintético elaborado) en iniciativas internas, relacionadas con los recursos humanos los proveedores. Las actividades más comunes giran en torno a horarios de trabajo y facilitar tiempo para capacitación y, en menor medida, a temas relacionados con las políticas de transparencia y gobierno corporativo y supervisión/apoyo a proveedores. La motivación parte de la necesidad de mejorar los beneficios vía una mejor satisfacción laboral, seguida por creencias religiosas y cumplimiento de normas legales.

Entre las Pymes también se pueden observar casos interesantes en estas áreas. *Valle del Maipo Chilean Fruit* es un consorcio chileno del sector agrícola dedicado a la exportación de frutas. En 2006 facturaba casi cuatro millones de dólares y exportó más del 20% de su producción. Como parte del programa la empresa decidió trabajar sobre

⁹ Fuente: La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, editores: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara, elaborado para el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo 2011.

tres ámbitos: gobierno corporativo, calidad de vida laboral y comunicación organizacional. Como resultado, pudo afianzar sus mercados en Europa e identificar nuevos nichos, mejoró la productividad y calidad de algunos frutales; redujo costos de producción y laborales (por menor rotación por mejora de las condiciones y disminución de accidentes) y mejoró la relación con los proveedores.

Inclusión Social en la Cadena de Valor.¹⁰

La inclusión de personas de bajos ingresos como socios comerciales puede concretarse mediante estrategias tales como participar como proveedores de materias primas o como agentes que agregan valor a bienes o servicios, o participar como vendedores/distribuidores. Los negocios inclusivos surgen fruto de una situación de exclusión social y económica de un gran número de personas, en el caso de los países de Latinoamérica y el Caribe, junto con el mayor protagonismo del sector privado en las economías y en la sociedad. Cada empresa tiene su propia justificación de por qué iniciar este tipo de actividades pero por lo general se combinan problemas sociales y empresariales que necesitan una solución urgente y de beneficio mutuo (empresarial y social).

Estas estrategias o modelos deben diseñarse de forma que generen un impacto positivo en la cuenta de resultados de las empresas. A través de modelos de negocios inclusivos se puede contribuir a la diversificación de productos, expansión de mercados, diversificar y fortalecer la cadena de aprovisionamiento, mejorar las cadenas de distribución, etc. y generar oportunidades de negocio que impliquen beneficios económicos para ambos segmentos.

Algunas organizaciones multilaterales, como el FOMIN del Grupo BID, están trabajando con empresas como Masisa (Chile) para vincular poblaciones de bajos recursos con la cadena de distribución de una línea especial de mobiliario adaptada a las

¹⁰ Fuente: La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, editores: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara, elaborado para el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo 2011.

características de las viviendas de personas de bajos recursos. Masisa está capacitando a carpinteros, microempresarios y trabajadores por cuenta propia para que puedan ofrecer servicios de ensamblaje e integrando, dentro de su fuerza de ventas, a mujeres en condiciones de exclusión a través de un sistema de ventas por catálogo. También el FOMIN, en alianza con SNV y en colaboración con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), apoya a empresas en Centroamérica (Nicaragua, Honduras y el Salvador) y la región andina (Perú y Ecuador). Un buen ejemplo es Pronaca en Ecuador, una empresa del sector de alimentos que apoya la integración de pequeños productores de maíz en su cadena de proveedores. Otro ejemplo es Gran Pacífica, un complejo turístico en Nicaragua que apoya el desarrollo productivo de las comunidades locales para incorporarlos como proveedores de productos y servicios. También Floralp, empresa ecuatoriana de productos lácteos que ofrece apoyo a pequeños productores de leche para que puedan alcanzar los estándares de calidad mínimos o basales necesarios. Las nuevas tecnologías de la información pueden ser un instrumento muy valioso para facilitar estos modelos de negocios y conseguir la escala necesaria para tener un efecto significativo. **El acceso a estas herramientas es fundamental para superar problemas básicos como la asimetría de información que pone en desventaja a los pequeños productores. Una mejora en este ámbito puede ampliar las oportunidades y posibilidades enormemente.**

Dentro de las relaciones que se pueden establecer con socios comerciales en la base de la pirámide económica, en referencia a los modelos que mejor pueden funcionar, no existen recetas universales. Cada empresa tiene características específicas (tamaño, sector, situación, cultura, etc.) y lleva a cabo sus operaciones en comunidades que se enfrentan a problemas sociales muy particulares. Cada empresa debe analizar sus necesidades y las de las poblaciones de bajos ingresos y vulnerables que quiere incluir para diseñar el mejor modelo que beneficie a ambas partes. En Latinoamérica y el Caribe la evidencia hasta ahora apunta hacia los sectores agropecuarios y de turismo sostenible, pero también se están dando casos prometedores en los accesos a servicios básicos y distribución de productos. Existen numerosos ejemplos (algunos ya mencionados) de empresas de diferentes tamaños en Latinoamérica. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha financiado varios proyectos (ejecutados por organizaciones como SNV y TechnoServe) que buscan crear negocios inclusivos, ampliando y apoyando su cadena de suministros y distribución (e incluso su impacto post-consumo) de grandes

empresas en América Latina, entre las que se encuentra The Coca-Cola Company o PepsiCo, Gas BAN (Argentina), Floralp (Ecuador), Natura (Brasil) y tantas otras. Entre los casos más locales se están financiando, por ejemplo, en Ecuador, a Pronaca o Floralp (sector alimentos y productos lácteos), Supermaxi (cadenas de supermercados) o Cervecería Nacional (SabMiller); en Perú a empresas muy conocidas como Dole, o empresas locales de café como Perhusa o del sector de turismo vivencial como Rainforest; en Chile a Masisa (fabricación y distribución de muebles) y otros tantos en Honduras y Nicaragua. El desarrollo de estos encadenamientos supone nuevos modelos de negocio.

Como trabajan las Empresas los Asuntos Sociales y Ambientales según la Etapa en la que se encuentran.¹¹

Las empresas en posición de cumplimiento (“*compliance*”, “haremos sólo lo que tenemos que hacer”), se enfocan en reducir riesgos por incumplimiento de normas, críticas de *stakeholders* externos, o expectativas de clientes. Se identifican como empresas “decentes”, que cumplen la ley y que son como ciudadanos responsables, aunque se oponen a mayores exigencias respecto a su responsabilidad social o ambiental.

Las empresas en la posición gerencial (“es un beneficio para el negocio”) reconocen las posibilidades de ahorro de costos y aumento de eficiencia que permiten las mejores prácticas sociales y ambientales. Estas empresas ven herramientas como la eco-eficiencia, la ecología industrial (que ayuda a que el residuo de una empresa sea el insumo de otra), capacitación, y otras, como inversiones que pueden ser recuperadas en mejor calidad, menor rotación de personal, reducción de riesgos ambientales y de seguridad. En esta etapa la gestión social y ambiental se considera un tema más bien técnico y de monitoreo y seguimiento de procesos.

Las empresas que consideran la gestión de los temas sociales y ambientales como una ventaja estratégica (“nos da una ventaja competitiva”), por lo general se distinguen

¹¹ Fuente: La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina, editores: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara, elaborado para el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo 2011.

por su capacidad de innovación. No se logra una ventaja competitiva haciendo lo mismo que se hacía en el pasado, sumando acciones para reducir impactos: se requiere que la empresa sea capaz de innovar en productos, servicios, gestión de personas y procesos productivos, para lograr una real posición de ventaja frente a sus competidores. En este caso, el compromiso con la responsabilidad social puede ser fuente de una ventaja competitiva, es decir, la oportunidad de lograr una diferenciación en el mercado que resulta en una decisión de compra del cliente.

Las empresas que han logrado una posición de mercado ventajosa en razón de sus esfuerzos por ser empresas sostenibles se dan cuenta de la importancia de mejorar las condiciones de operación del mercado (“debemos asegurarnos de que todos lo hagan”), y se esfuerzan por promover de forma proactiva el cambio en otras empresas y en las estructuras del mercado. Sus gestores comprenden que no puede haber empresas sostenibles en sociedades fracasadas, y por tanto consideran una necesidad estratégica del negocio el cambio hacia sociedades más sostenibles.

Como todas las ventajas de mercado, éste es un proceso dinámico y requiere que las empresas sean flexibles y consigan adaptarse o adelantarse continuamente a las expectativas de sus públicos internos y externos, en el proceso que Zadek llama “el aprendizaje civil”. Es cada vez más común encontrar ejecutivos de negocios en América Latina y en el mundo que manifiestan un interés genuino por hacer que su empresa ofrezca un aporte positivo a su sociedad y al planeta. La urgencia de los problemas de destrucción del medio ambiente, de pobreza y de inequidad preocupan a muchos y son un riesgo cierto para la rentabilidad de las empresas en el largo plazo.

Igualmente común es encontrar empresas cuyos ejecutivos hicieron un gran esfuerzo por traer estos temas a la organización, para comprobar un tiempo después que el esfuerzo se perdió en las urgencias del día a día, o peor aún, perdió relevancia frente a las necesidades financieras del corto plazo sin lograr demostrar sus ventajas en la generación de valor. Detrás de estos fracasos en muchas ocasiones se encuentra la equivocada convicción de que los asuntos no financieros no requieren ser tratados como asuntos de “negocio”. En este tema, como en general en cualquier proceso de cambio organizacional y de cultura, la forma de hacerlo, el “¿cómo lo hacemos?”, es tan relevante como el “¿qué queremos hacer?” La gestión de la responsabilidad social,

el proceso de cambio, y la propuesta de diseño organizacional deberían estar diseñados con el cuidado y detalle que requiere cualquier cambio importante en la empresa.

Acciones de Innovación Social Ejemplares.

El Caso de Finlandia.¹²

En Finlandia la innovación no sólo se traduce al registro de patentes, pues su visión social de emprendimiento engloba proyectos enfocados a la democracia parlamentaria, igualdad de género, seguridad social universal, educación gratuita, generalización de alfabetización y la paz social.

Finlandia hoy es uno de los 20 países más ricos del mundo, es referencia en la prueba PISA de la OCDE, atención sanitaria y se coloca en la lista de las naciones con menos índices de criminalidad y corrupción. *“Costó años poder consolidar innovaciones sociales, pues fuimos de los países más pobres del mundo, afectados por la guerra contra Rusia, pero en seis años pudimos pagar la deuda que adquirimos en 1947 y, a partir de ese año, desarrollamos una industria de metales y con ello la necesidad de mejorar el bienestar social”,* comentó Ilkka Taipale.

Los cinco “secretos” que han hecho de Finlandia sea uno de los países con menos índices de criminalidad y corrupción, se basan en garantizar los derechos fundamentales a todos los sectores de la sociedad. La fórmula es combinar innovaciones tecnológicas con innovaciones sociales.

Los llamados “cinco secretos”, son los siguientes: Educación, la Igualdad de género, Independencia Municipal, ONGS y el consenso entre las fuerzas políticas, factores esenciales en la búsqueda del equilibrio social.

¹² Fuente Ikka Taipale, Doctor en Medicina Social, autor del Libro 100 Innovaciones Sociales.

Global Presencing Forum – Massachusetts 2014

Reflexión de Bob Massei – Presidente de New Economy Coalition.¹³

Una de las preguntas más perdurables en el cambio social es si las estructuras crean creencias o las creencias crean estructuras. La respuesta es, por supuesto, ambas cosas. Pero ¿qué significa esto en realidad para la transformación de los sistemas rotos? Si queremos crear un cambio, tal vez deberíamos centrarnos primero en la modificación de las normas sociales externas que a menudo dictan nuestras acciones y nuestras identidades. Pero si nosotros no hemos considerado nuestra propia evolución interior, si no hemos entendido cómo crear puentes con otras personas con diferentes antecedentes, ¿cómo podemos lograr un cambio profundo? ¿Cómo vamos a siquiera saber si vamos en la dirección correcta? Por otro lado, el desafío de explorar nuestra vida interior es a la vez privada y prácticamente ilimitada; si seguimos esto, ¿Vamos a no perdernos en pensar exclusivamente en nosotros mismos?, ¿Cómo sabremos que están listos para pasar a la obra exterior de la curación de un mundo roto? Lo que hace que el trabajo del Instituto Presencing tan convincente es que permite a la gente pedir a los dos tipos de preguntas, al mismo tiempo, y para entender la dinámica positiva que se produce cuando uno se mueve conscientemente ir y venir entre estos reinos. Aún más importante, que animan a la gente a reflexionar sobre este movimiento en grupos, dando así a los participantes la oportunidad de observar la transformación no sólo en sí mismos, también en otros - y por lo tanto mejor podemos entender las herramientas y la comunidad que están disponibles para todos nosotros. He experimentado esto personalmente en el reciente Foro Global Presencing en el MIT cuando fui invitado a hablar sobre el consumo consciente y otras ideas centrales, que están burbujeando bajo la rúbrica de la " nueva economía". Debido al tono y directrices de la conferencia me sentí cómodo comenzar mi presentación al revelar dos partes fundamentales de mi propia vida que han animado y moldeados mis compromisos. La primera es mi práctica espiritual , arraigada en la idea cristiana de la "oración de centrado " , en el que yo busco a diario y con humildad a ser más abiertos a las personas, a las ideas, y que el espíritu del amor y la justicia , que siempre está tratando de encontrar su expresión en nuestro trabajo. La segunda es que en mi vida he vivido a través de muchos desafíos médicos duros que han dado una base firme a mi compromiso y compasión por los demás, y que, a medida que han avanzado, me

¹³ Publicación digital del Presencing Institute en el marco del Global Presencing Forum 2014.

han recordado que la sanidad y la transformación son posibles dentro de la vida humana. En la mayoría de los ajustes, estos son realidades poderosas que guardo para mí mismo, porque parecen demasiado personales o demasiado distantes de la obra intelectual a analizar y luego actuar para el cambio estructural. Se sentía tremendamente liberador poder afirmar estas verdades personales al principio de nuestra discusión como una forma de poner en marcha una discusión más profunda de las cuestiones más amplias que compartimos. Yo no necesito detenerme en mi historia; pero la invitación a mencionar que era liberador y parecía ayudar a otros a conectarse con sus propias experiencias y para impulsar a nuestra conversación colectiva de nuevas maneras. La capacidad de crear un espacio seguro en el que las personas pueden compartir un amplio espectro de fuerzas , las pasiones y las vulnerabilidades significa que podemos llegar lejos con un sentido más profundo de nuestra identidad , de las estructuras que nos siguen en forma determinada, y de la dirección que necesitamos para movernos juntos.

Bolivia: El Aprendizaje De Medir La Felicidad.¹⁴

La medición de la felicidad no es una experiencia nueva para Bután, nación de 700 mil habitantes ubicada entre China e India y que tiene la aspiración de convertirse pronto en el primer país agrícola con producción totalmente orgánica.

“La felicidad de los habitantes es el valor supremo constitucional de Bután. Surge en los años 70 cuando nuestro cuarto Rey Jigme Singye Wangchuck dijo que el índice de Felicidad Nacional Bruta (FNB) es más importante que el Producto Interno Bruto (PIB) porque si el Gobierno no puede crear felicidad, no tienen ningún propósito”, asegura la estadística butanesa Tshoki Zangmo. Y es esa experiencia la que ha querido compartir Bután con representantes de México, Ecuador y Bolivia. Investigadores, economistas, estadísticos e incluso chamanes expusieron, opinaron e intercambiaron argumentos durante el Encuentro del Dragón y el Cóndor, evento internacional celebrado en Bolivia para evaluar la iniciativa del Vivir Bien-Buen Vivir-Felicidad. La principal

¹⁴ Artículo del Banco Mundial durante el encuentro internacional del Dragón y el Cóndor celebrado en Bolivia, Mayo 2014.

coincidencia: no son suficientes los indicadores económicos objetivos, como por ejemplo el ingreso, la vivienda, los servicios y otros, para medir el bienestar de la población.

El Vivir Bien toma en cuenta a la naturaleza como sujeto y se basa en la recuperación de los valores tradicionales: Ama Suwa, Ama llulla, Ama Qhilla (no robar, no mentir no ser flojo) en lengua nativa quechua. Sus principales características tienen que ver con el respeto a la vida, fluir y aplicar las leyes de la naturaleza, valorar lo diverso y lo plurinacional, intentar alcanzar la armonía entre el pensar el sentir y el actuar, entre otros. “El Vivir Bien precisa aplicabilidad en función de indicadores que están en proceso de construcción y que medirán otros aspectos de la vida no tomados en cuenta. Por ejemplo: Qué hacen los bolivianos después del trabajo, qué aspiraciones tienes, cómo es su espacio espiritual, etc.” expresó Marcelo Zaiduni, uno de los responsables del encuentro y asesor en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia. La idea cada vez más concreta de medir la felicidad en Bután comenzó con un período de amplias discusiones del Gobierno con la sociedad civil sobre la base común de que era indispensable un Índice de Felicidad Nacional Bruta que guíe la conciencia nacional y también recuerde que la dimensión humana nunca puede estar al margen.

“La construcción del índice de la FNB partió de 3 encuestas que se hicieron entre 2006 y 2010 a líderes nacionales, regionales, sectoriales, pero también a personas comunes. Con los resultados se decidió adoptar una medición multidimensional del bienestar con 33 indicadores subyacentes a 9 áreas. Por ejemplo: indicador satisfacción con la vida en área bienestar psicológico o indicador habilidad para hablar lengua nativa en área diversidad cultural o indicador ingreso en área nivel de vida”, expresó Karma Wangdi, investigador de Bután. Los indicadores de la felicidad de Bután tienen una ponderación diferente de acuerdo a su importancia y también existen herramientas de monitoreo para lograr que los resultados se integren en la gestión de políticas públicas.

En México, por ejemplo, ya se está aplicando una medición multidimensional de la pobreza que incluye indicadores asociados al bienestar económico como el ingreso o los servicios básicos, pero además se incluirán indicadores comunales y territoriales entre los que están las características culturales.

El representante del Banco Mundial en Bolivia Faris Hadad-Zervos afirmó: *“Experiencias en todo el mundo muestran que el aumento del PIB es necesario para el desarrollo económico pero es insuficiente. Se necesitan otras variables como las culturales, las de auto-realización, de equidad y de oportunidad. En este evento se ha coincidido en la identificación de indicadores comunes entre los países. Ciertamente, desde el Banco Mundial, hemos aprendido mucho de nuestros socios”.*

Anexo 3. Guías del Modelo¹⁵

3.1 Guía para la selección de emprendedores

Preguntas Para La Buena Formulación

¿Qué es lo que quieres específicamente?

- Dimensión personal
- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

¿Qué resultados esperas obtener con ese objetivo?

- Dimensión personal
- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

¿Cómo comprobaras que has logrado el objetivo?

- Dimensión personal
- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

¿Qué ves, que sientes, escuchas, hueles o saboreas cuando consideras que has logrado ese estado deseado u objetivo? ¿Cuándo, donde, como y con quien lo deseas?

¿Cómo esta situación, objetivo, estado deseado o cambio va a afectar en tu vida? ¿En qué va a cambiar?

- Dimensión personal
- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

¿Que necesitas para conseguirlo?

- Dimensión personal

¹⁵ Fuente: Propia

- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

¿Qué podría impedir que lo consiguieras?

- Dimensión personal
- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

¿Es realmente valioso el objetivo? ¿Cómo lo sabes?

¿Merece la pena el esfuerzo que estás dispuesto a realizar para obtenerlo?

¿Está en sintonía o alineado el objetivo con todas tus voces internas o para las personas que te rodean?

¿Supone algún riesgo para ti o para las personas que te rodean?

¿Cómo sabrás que no te estás aproximando a tu objetivo?

- Dimensión personal
- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

¿Cuándo prevés alcanzar tu objetivo?

- Dimensión personal
- Dimensión económica
- Dimensión familiar
- Dimensión social

3.2 Guía para la creación de Joint Venture o Alianza en conjunto

En este punto apoyados por un abogado acorde a la normativa legal del país. El abogado debe acompañar desde el principio de la conversación, y por un contador si el abogado no maneja en forma general el impacto que tributario que pudiese tener este marco de trabajo en conjunto, ambos emprendedores deben realizar en profundidad el siguiente ejercicio.

Ejercicio de Joint Venture:

Elementos requeridos:

1. Una persona que tenga conocimiento del ejercicio y pueda dirigir la dinámica y se encuentre en una posición de observador únicamente.
2. Un abogado con expertise en el tema.
3. Un lugar físico cómo con al menos 3 posiciones o lugares, ya sean sillas o ubicaciones en los cuales cada uno de los emprendedores pueda cambiar de posición.

Restricciones:

1. No es una conversación entre partes, en ninguna etapa debe intervenir ni la persona que dirige la dinámica, ni el emprendedor que no está realizando su ronda de ejercicio.
2. El abogado y/o contador sólo deben hablar cuando el emprendedor realice una consulta específica y sus respuestas deben ser breves y específicas que no sobrepasen a 1 minuto. En caso que la explicación requiera mayor detalle, posteriormente se desarrollará cada pregunta.

Instrucciones para la dinámica:

Cada una de las rondas se debe realizar el mismo día y repetir 3 veces.

En caso de surgir preguntas cada emprendedor puede consultar al abogado las consultas específicas que le surjan. El abogado debe cumplir con las instrucciones antes señaladas en tiempo y forma.

En cada una de las rondas cada emprendedor debe por 5 minutos al menos, responder las siguientes preguntas:

- *¿Qué beneficios puedes ver o sentir en relación al hacer una marca conjunta?*
- *¿Qué desafíos puedes ver o sentir en relación al hacer una marca conjunta?*

Primera ronda. Cada uno de los emprendedores, sin presencia física del otro debe realizar lo siguiente:

PASO 1: Elegir un lugar físico donde sentarse, en dónde se sienta cómodo, distendido y se pueda sentar un poco recostado si lo desea. Una vez que chequee que se siente muy cómodo en ese lugar en función de la luz y su postura corporal debe responder ambas preguntas antes señaladas en el orden indicado, una pregunta primero y la otra después.

PASO 2: Elegir un lugar físico donde sentarse, en dónde se sienta levemente incómodo, con las manos bajo las piernas, manteniendo esta posición durante todo el tiempo que duren sus respuestas. Una vez que chequee que se siente levemente incómodo en ese lugar en función de la luz y su postura corporal debe responder ambas preguntas antes señaladas en el orden indicado, una pregunta primero y la otra después.

PASO 3: Elegir un lugar físico donde sentarse en dónde se sienta neutral, distendido y que puede evaluar las cosas de manera analítica. Debe sentarse idealmente con la espalda recta. Una vez que chequee que se siente muy claro de pensamiento en ese lugar en función de la luz y su postura corporal debe responder ambas preguntas antes señaladas en el orden indicado, una pregunta primero y la otra después.

Segunda ronda. Cada uno de los emprendedores, en presencia física del otro debe realizar los 3 pasos indicados en la primera ronda. Se recuerda que no puede haber intervención del emprendedor que escucha o de la persona que dirige la dinámica.

Tercera ronda: A modo de conversación profundizar los aspectos que deseen libremente para llegar a un acuerdo.

3.3. Guía para la construcción de puentes

A través de esta guía buscamos conocer en mayor profundidad nuestra propia comprensión de nosotros mismos, del sistema que estamos forma y en cierta forma de como vemos algunos aspectos de la vida. Junto a cada emprendedor se deben trabajar estos 2 pasos:

PASO 1: *“Un día un hombre soñó que veía a través de un cristal a un hombre que estaba de pie con una mano en la cadera y la otra extendida, bien vestido de traje inmaculado. Constantemente extendía la mano con el dedo índice hacia adelante, su rostro estaba contraído, los labios curvados en una mueca, las aletas nasales distendidas al tiempo que gritaba, insultaba, y criticaba todo lo que tiene a la vista”.*

PASO 2: Planteamiento: *Y... es un ejercicio pueden decidir hacerlo o no, cuando ustedes lo deseen, o leerlo cuando ustedes lo deseen... no es para entenderlo en detalle, al contrario sólo para poder detectar o mirar uno mismo que pensamientos son los primeros que se te vienen a la cabeza... no es necesario hablarlo con el otro.*

Si te planteas:	Y te preguntas:
Soy incapaz.	¿Incapaz de qué?
Estoy más preparado...	¿Más que quién?
Ahora mi equilibrio es mejor...	¿Mejor que cuándo? ¿Mejor que el que quién?
El objetivo ha sido alcanzado...	¿Por quién? ¿Para qué? ¿Para quién?
Soy un desastre...	¿Por quién? ¿Para qué? ¿Para quién?
Cuando iba a hacerlo me quedé perplejo.	¿Con qué, cómo?
Los acontecimientos me han hecho cambiar de idea.	¿Qué acontecimientos? ¿A qué idea te refieres?
Debería hacer alguna cosa.	¿Qué cosa?
La gente me asusta.	¿Quién específicamente?
Esta es la última vez.	¿La última vez que qué?
No volveré a hacerlo.	¿A hacer qué?
Es mejor no decir nada.	¿Mejor que qué específicamente?

Me lo voy a montar yo solo.	¿Vas a montarte qué?
Esto me encanta.	¿Cómo te encanta?
Si empiezas otra vez me voy.	¿Si en pienso con qué? ¿Cómo?
Me siento obligado a ello.	¿Obligado cómo?
Ya sé que no me aprecia.	¿Qué no te aprecia cómo?

3.4 Guía para la creación de productos o servicios azules

Un producto azul es aquel en el cual la competencia y los productos ya existentes en la industria sólo se toma como punto de referencia y se busca mejorar la oferta existente focalizando la mirada en el consumidor o cliente, incluso arriesgándose a mirar aquello que no es explícitamente declarado por la demanda: “Es sentir al cliente en el presente y en futuro”.

Como primer paso se debe construir una propuesta de modelo de negocios bajo las siguientes pautas:

1. Definición de segmento de mercado:

¿Para quién creamos valor?

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2. Definición de propuesta de valor en términos cualitativos y cuantitativos en base a aspectos de novedad, mejora de rendimiento, personalización, diseño, marca, precio, reducción de costos, reducción de riesgos en la adquisición, accesibilidad y comodidad.

¿Qué valor proporciona nuestro producto o servicio para nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. Definición de canales:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Qué canales tenemos a nuestra disposición?

¿Cuáles son más rentables y/o tienen mejores resultados?

Estos canales, ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes? En términos de: Información, evaluación de la propuesta de valor, decisión de compra, entrega de producto o servicio y atención post venta.

4. Definición de relaciones con los clientes:

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones podemos establecer?

¿Cuál es su costo?

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5. Definición de fuentes de ingreso:

¿Por qué valor pagan actualmente nuestros potenciales clientes?

¿Cómo pagan?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6. Definición de recursos claves:

¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7. Definición de actividades claves:

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?

8. Definición de asociaciones claves:

¿Quiénes son nuestros socios claves?

¿Qué recursos claves adquirimos a nuestros socios?

¿Qué actividades claves realizan nuestros socios?

¿Quiénes son nuestros proveedores claves?

9. Definición de estructura de costes:

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocios?

¿Cuáles son los recursos claves más caros?

¿Cuáles son las actividades claves más caras?

Una vez realizada esta primera iteración se deben realizar los siguientes pasos:

- i. Comparación de cada uno de los puntos con al menos 2 potenciales los competidores actuales; buscando realizar un estudio de la situación actual. Estableciendo la base para analizar en qué punto la estrategia debe cambiar.
- ii. Evaluar que se necesita crear, reducir, eliminar o aumentar para crear un nuevo espacio estratégico en el mercado.

Anexo 4. Resultado de entrevistas

A continuación se presenta la síntesis de las entrevistas realizadas en el marco de la consultoría, con el propósito de conocer en mayor profundidad la opinión y experiencias de actores representativos del sistema de emprendimiento e innovación en Chile, para realizar observaciones de mejoras orientadas a la aplicación potencial del modelo propuesto bajo el alineamiento estratégico que Chile ha venido desarrollando, en relación a las acciones y mecanismos orientados a crear capacidad asociativa entre eslabones productivos.

Personas entrevistadas.

Gonzalo Rivas | Presidente CNIC.

Juan Pablo Contreras | Asesor área proyectos estratégicos, CNIC.

René Ríos Profesor | Instituto de Sociología Pontificia Universidad Católica de Chile.

Inti Núñez | Gerente de Emprendimiento CORFO.

Nicolás Goluboff | Subgerente de Emprendimiento, Gerencia de Emprendimiento CORFO.

Preguntas consultadas.

¿Qué mecanismos (programas, iniciativas, acciones, políticas) existentes han generado inclusión social? (A nivel de tácticas y estrategias desarrolladas)

En su interpretación, ¿Qué dinámicas detrás de estos mecanismos son los que han generado inclusión social? (A nivel de entornos generados, conductas, valores en común creados o compartidos).

¿Qué mecanismos (programas, iniciativas, acciones, políticas) existentes han generado exclusión social?

En su interpretación, ¿Qué dinámicas detrás de estos mecanismos son los que han generado exclusión social? (A nivel de entornos generados, conductas, valores en común creados o compartidos)

En su experiencia, ¿Existen mecanismos de autoexclusión dentro de los mismos grupos, que son potenciales receptores de estos mecanismos orientados a crear capacidad asociativa? (medianas, empresas, microempresas, emprendedores).

¿Qué mecanismos considera deben estar presentes para sostener la capacidad asociativa de los grupos? (vinculados a la generación de confianza entre los distintos actores: emprendedores, empresarios, gobierno, entre otros).

¿Sobre cuáles grupos considera sería valioso transferir este modelo de creación de empresa social en una primera instancia? ¿Por qué?

En relación a los mecanismos y dinámicas existentes que han generado inclusión social.

Los entrevistados convergen en que las políticas de gobierno han permitido generar en distintos niveles inclusión social. Destacan lo importante de definir previamente el campo de acción sobre el cual se considera inclusión social, considerando que hay políticas claramente orientadas a los sectores más resarcidos económicamente, otras orientadas a generar inclusión en el marco de la integración de las necesidades de regiones y/o grupos específicos como necesidades de géneros o discapacidades.

Concuerdan también en que la inclusión social no puede ser vista como un fenómeno global, dado que en el escenario actual en el cual se encuentra el país; en vías de desarrollo, puede haber individuos parcialmente excluidos. Un ejemplo claro de esto lo plantea el Profesor René Ríos en base a su experiencia quien indica: *“Yo estudié programas de microcrédito y 60% de quienes los recibían tenían tarjetas de tiendas (CMR, por ejemplo). De modo que aún en este tipo de casos, referidos a la exclusión de oportunidades económicas, no estaban completamente excluidos. Uno de los problemas que presentan muchas políticas públicas e iniciativas privadas que refieren a la inclusión es que no han conceptualizado debidamente el fenómeno de la exclusión, lo que lleva a adoptar acciones que si bien caen dentro del nombre inclusión, no siempre son relevantes respecto del fenómeno de la exclusión. Esta parece operar como mecanismos encadenados o probablemente imbricados en estructuras micro, meso y macro, cuyas vinculaciones no son del todo conocidas”*.

La orientación general en términos de mecanismos de financiamiento está orientada al apoyo de emprendimientos sociales o de política pública que se basen en modelos de negocios viables, repetibles y escalables. En esta línea se ven incluidos bajo el concepto de emprendimientos sociales aquellos que den solución a un problema social, no sólo aquellos que en su cadena de valor incluyan grupos socialmente excluidos o con bajo nivel de inclusión en el sistema económico dominante tales como los agrupados bajo conceptos de discapacidades, marginalidad rural y/o urbana.

Se presentaron distintos niveles de énfasis en la importancia de las dinámicas humanas que permiten que estos mecanismos sean eficaces y sostenibles en el tiempo. Desde un marco sociológico y de innovación se destacó que los programas que podrían considerarse más eficaces son aquellos que: descubren y ayudan a los sujetos a descubrir qué recursos intercambiables disponen y aportan capacidad de agencia en el despliegue de trabajo sostenido, asistencia técnica y comercialización.

En relación a los mecanismos y dinámicas existentes que han generado exclusión social.

Se presentaron distintas miradas en relación a esta pregunta, por una parte aun cuando claramente no es un efecto deseado por ninguna política pública se plantea que existe como efecto colateral la estigmatización social de los grupos que reciben en ciertos casos estas medidas.

También se considera la dificultad al acceso de redes de información de mecanismos que apoyan iniciativas de emprendimiento o beneficios sociales, aun cuando el gobierno realiza grandes esfuerzos comunicacionales para superar esta barrera.

Por parte del área de emprendimiento de CORFO se destaca el apoyo al desarrollo de actores que apoyan al ecosistema de emprendimiento; como las incubadoras de negocios, las cuales se presentan como una de las vías de solución que se han utilizado para remediar esta barrera natural en términos de acceso a mecanismos de financiamiento.

A criterio de esta consultoría una de las visiones más destacadas que fueron mencionadas tanto por el CNIC y el profesor René Ríos es la baja disposición a colaborar con extraños que presentan los grupos denominados como beneficiarios en iniciativas sociales. Ambos convergen en uno de los factores puede ser la falta de dimensiones sociológicas en su concepción más humana necesarias para generar inclusión.

En relación a la autoexclusión de los grupos sociales potencialmente beneficiados.

Los entrevistados manifestaron que más que autoexclusión ellos observan la dificultad de crear sistemas asociativos o cadenas de valor robustas que se sostengan en el tiempo. En este punto se planteó que la desconfianza entre los actores que intervienen en el sistema asociado puede ser una de las razones de fracaso, por lo cual se valoró

positivamente como uno de los principales puntos fuertes del Modelo Arquería; ya que, aborda sociológicamente la creación de confianza como una dimensión crítica y crucial. El presidente del CNIC Sr. Gonzalo Rivas denominó a esta cualidad del modelo como “*capacidad de agencia*” entendida como la acción de ligamiento que permitiría al sistema continuar en el tiempo.

En relación a los mecanismos considerados que deben estar presentes para sostener la capacidad asociativa de los grupos.

Desde la gerencia de emprendimiento de CORFO se destacaron una serie de nuevos instrumentos que buscan cambios estructurales como la creación de espacios de colaboración en regiones porque abre espacios especializados para el emprendimiento en estas zonas y democratiza las oportunidades. En segundo lugar, sobresale el apoyo a las redes de mentores.

Desde otra mirada, algunos de los entrevistados plantearon que se debe reconocer que al ser invitados a incluirse, los grupos sociales están corriendo algún tipo de riesgo, del cual debe hacerse cargo (como mitigación o algún proceso similar) la agencia que tiene más espaldas financieras u organizacionales. Muchos programas ofrecen soluciones y no visualizan los riesgos a que exponen a los sujetos supuestamente beneficiados, quienes sí los perciben (aunque quizás no los conceptualicen como riesgos), y que se incorporan con reservas y sin el compromiso requerido que se supone tendrían que tener. Esto genera una profecía auto cumplida, porque al no involucrarse en el nivel requerido se producen fracasos. Pero el problema está en el diseño que ofrece la agencia que no ha analizado a qué riesgos expone a los sujetos.

En relación a la pregunta sobre ¿Cuáles grupos considera sería valioso transferir este modelo de creación de empresa social en una primera instancia? ¿Por qué?.

Los entrevistados realzaron la importancia de definir las características o condiciones que deben cumplir los grupos o emprendedores que pueden ser potenciales actores de este modelo en base a características científicas o de experiencia previa.

Junto a lo anterior realzaron el valor de haber abordado por parte de FONDEF este modelo como un objeto de investigación; ya que, indican que debería ir auto-ajustándose y adaptándose con la experiencia propia de los usuarios y lo consideraron como investigación sociológica aplicada a la creación de valor en empresas.

Desde el CNIC se destacó la iniciativa del desarrollo de esta consultoría, mencionando el poder que puede llegar a tener la innovación científica tecnológica aplicada a la industria cuando se hace de la mano de innovación sociológica o en cómo se relacionan los grupos o actores de un sistema de emprendimiento.

También se destacó como central en este tema es que se considere a los usuarios no como beneficiarios en una modalidad paternalista, sino como sujetos que enfrentarán riesgos que deben ser reducidos por la agencia.

Observaciones generales señaladas por los entrevistados.

Dado el amplio ecosistema que compone la innovación social, es crucial indicar específicamente que se entiende en esta consultoría como innovación social y sobre qué márgenes se acota el fenómeno.

En relación a lo anterior se valoró el modelo Arquería como una propuesta distinta a las múltiples de miradas y acciones que se requieren para la construcción de equidad social en el país, la cual suma a las ya existentes; tales como, las de origen gubernamentales, de organizaciones sin fines de lucro y acciones empresariales de responsabilidad social.

Uno de los puntos más valorados del modelo planteado en esta consultoría es que asocia a la ecuación de $INNOVACION = RIESGO + INVERSION$ no sólo el entendimiento como inversión económica e intelectual, sino que incorporar al factor de $INVERSION$ la componente sociológica de confianza que requieren los grupos sociales conformados por personas para invertir en un proyecto.

Los entrevistados destacaron la importancia de esbozar o definir los pasos siguientes a seguir para la implementación y replicación en terreno del modelo, junto con los parámetros concretos a monitorear como indicadores de autodiagnóstico, éxito y beneficios tangibles.

ⁱ Basado en “Generación de modelos de negocios” de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.