



# Emprendimiento como estrategia de RSE

2 / 2011

Un documento de divulgación de

**ACCION RSE**  
Empresas por un Desarrollo Sustentable

Con el apoyo de

**mo.**  
momento cero®  
Vivir Emprendiendo

## Palabras del Gerente General

La Responsabilidad Social Empresarial es una tarea que requiere del esfuerzo transversal de todos los colaboradores de la empresa. Como se trata de una manera innovadora de hacer el negocio, es necesario lograr el compromiso de la alta dirección para impulsar el cambio cultural necesario, y el de cada uno de los trabajadores, para transferir esa visión a su labor del día a día.

Dependiendo del tipo de negocio, y de los riesgos y oportunidades detectados, cada empresa desarrollará las políticas, cambios e iniciativas que mejor respondan a sus necesidades de adaptación a las nuevas exigencias sociales y medioambientales del entorno en el que se desenvuelve. De esta manera, la organización aumentará su competitividad y posibilidades de subsistir en el largo plazo.

En este segundo documento de divulgación, queremos destacar la importancia de la promoción de habilidades de emprendimiento e innovación al interior de las empresas, como parte de las políticas de responsabilidad social y de creación de valor. Es por ello que compartimos con ustedes cuatro casos exitosos al respecto y una contextualización inicial de la relación entre el desarrollo de estas habilidades en los colaboradores y el éxito del negocio.

Debido a la importancia que le otorgamos al tema, Acción RSE con la colaboración de la empresa socia Momento Cero, ha iniciado asimismo un Comité de Emprendimiento para reflexionar sobre la generación de entornos de emprendimiento como una vía más para contribuir al desarrollo sustentable de la empresa y la comunidad. En esta primera versión 2011, participan 21 empresas socias, más organismos públicos y ONGs.

Esperamos que esta publicación pueda inspirar a más colaboradores a implementar nuevas ideas en sus propias empresas, porque creemos que apoyar el emprendimiento y la innovación puede significar una gran oportunidad de mejora, no solo para las empresas, sino también para el desarrollo y motivación de las personas y para el crecimiento equitativo de la sociedad.



María Eugenia Wagner  
Gerente General



## ¿Qué es RSE?

Acción RSE define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor.

Por su parte, la recientemente publicada ISO 26.000, la define como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- esté integrada en toda la organización
- y se lleve a la práctica en sus relaciones”

## La RSE debe estar estrechamente conectada al core business de la compañía

La RSE debe estar estrechamente conectada al core business de la compañía e integrar las expectativas de los grupos de interés, para que pueda agregar valor económico, social y ambiental tanto al negocio, como a la sociedad en la cual se inserta. De esta manera, la empresa asegura su éxito y sustentabilidad, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de la comunidad, en el entendido de que no existen compañías exitosas en sociedades fracasadas.

El objetivo de la gestión responsable, es que cada actividad realizada por la compañía genere el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de crecimiento y desarrollo para todos.

Cada empresa genera impactos sociales y ambientales, tanto positivos como negativos, jugando un rol en el marco del desarrollo sustentable. No existe una receta única de RSE, sino que el modelo, las estrategias y las acciones deben ser adecuadas al contexto de cada empresa. Para algunas de ellas, apoyar el emprendimiento es estratégico.

## Apoyar el emprendimiento como estrategia de RSE

La RSE debe apuntar a que la empresa cree valor para todos sus stakeholders, de manera de maximizar su aporte al desarrollo sustentable. En este sentido, algunas compañías han comenzado a impulsar el emprendimiento en el marco de sus estrategias de RSE.

Ciertas empresas han optado por la estrategia de intraemprendimiento, es decir, por impulsar las capacidades de emprendimiento de sus empleados con el objetivo de aportar a su desarrollo profesional y al mismo tiempo potenciar un ambiente interno de innovación. Otras han apoyado el emprendimiento de sus distribuidores o proveedores pyme de manera de mejorar sus negocios. También hay las que prefieren incentivar las habilidades para emprender en sus clientes, para generar innovaciones que pueden ser utilizadas por la empresa, dar acceso a productos para emprendedores o fidelizar a sus clientes con perfil emprendedor.

### ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO

- Una iniciativa de apoyo al emprendimiento debe traer ventajas a todas las partes involucradas para cumplir la condición de estratégica. Por lo tanto, el programa debe identificar claramente los beneficios que los potenciales emprendimientos generarían para la empresa y los que obtendrían los emprendedores.
- Impulsar programas de emprendimiento es estratégico siempre y cuando se aborde desde un punto de vista ético y moral acorde a los valores de cada empresa, al tipo de negocio y a las necesidades estratégicas de sus grupos de interés.
- Las iniciativas de emprendimiento pueden ser enfocadas a uno o más grupos de interés. Por ejemplo, la empresa puede apoyar el desarrollo de la capacidad emprendedora de alguno de sus clientes, empleados, familias de empleados, comunidades locales, proveedores, distribuidores, u otros.
- Como toda iniciativa de RSE, para impulsar el emprendimiento se necesita la convicción y apoyo de los altos directivos.

## Aprehensiones y oportunidades del intraemprendimiento

Impulsar el emprendimiento al interior de la empresa es beneficioso en la medida que los colaboradores logran desarrollarse como agentes creadores de valor capaces de captar las oportunidades y actuar por iniciativa propia, teniendo una buena valoración de sí mismos y atreviéndose a desarrollar proyectos.

Es natural que existan aprehensiones respecto de si fomentar el emprendimiento puede provocar la pérdida de trabajadores porque decidan independizarse. Sin embargo, tener políticas e incentivos puestos en el emprendimiento y dar espacios de libertad para desarrollar ese potencial al interior de las compañías, puede ser la mejor manera de retener a los colaboradores con ideas, que crean valor y que innovan. Es necesario, entonces, crear un ambiente de trabajo que logre detectar potenciales emprendedores al interior de la compañía, para incentivarlos y desarrollarlos.

## El emprendedor, ¿nace o se hace?

Emprender es una manifestación íntima del ser humano con la que manifiesta sus inquietudes, intereses y sentimientos. El emprendimiento es una actitud de vida que lleva a las personas a satisfacer sus necesidades y que le da sentido de realización. Formar una familia, escribir un libro o instalar una empresa son el resultado de un espíritu emprendedor que ha logrado formarse e instalarse en la persona, afectando directamente su sentido de realización y aumentando su nivel de felicidad.

### EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DEPENDE FUNDAMENTALMENTE DE CINCO ASPECTOS:

1. **La historia familiar:** en familias donde el emprendimiento ha sido el motor económico, existe más propensión por parte de sus integrantes para embarcarse en proyectos personales, sociales o familiares. Son ambientes donde el riesgo no inmoviliza a las personas y la necesidad por hacer cosas es alta.
2. **La formación en el hogar:** si la persona ha crecido en una familia donde constantemente lo motivan para concretar sus motivaciones, el fracaso es tomado como instancia de aprendizaje y la creatividad es desarrollada de una manera adecuada; tendrá mejores herramientas para emprender.
3. **La educación:** últimamente muchos establecimientos educativos están enfocados en trabajar ciertas habilidades ligadas al emprendimiento como la tolerancia a la frustración o el trabajo en equipo, lo que va en directo beneficio del desarrollo del espíritu emprendedor.
4. **El imaginario social:** se refiere a si creemos que emprender algún proyecto es una alternativa válida, viable y deseable.
5. **Lo que uno mismo hace:** es la más importante de las cinco, precisamente porque es la única que depende de nosotros mismos. Si creamos las condiciones necesarias y actuamos a pesar de las condiciones externas (independiente de si son buenas o malas), podremos desarrollar el espíritu emprendedor pese a no tener los cuatro factores anteriores.

Por lo tanto, el emprendimiento se puede y se debe educar. Para ello es necesario propiciar reflexiones profundas sobre quién soy, qué quiero y hacia dónde voy. Responder estas preguntas ayudará a encontrar la fuerza y motivos necesarios para emprender. Asimismo, deben fomentarse competencias (habilidades + actitudes + conocimientos) ligadas al espíritu emprendedor. Dentro de las más importantes, destacan:

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. Motivación por el logro                | 7. Flexibilidad      |
| 2. Identificación de nuevas oportunidades | 8. Perseverancia     |
| 3. Iniciativa, innovación/creatividad     | 9. Disciplina        |
| 4. Planificación y organización           | 10. Autoconocimiento |
| 5. Autoconcepto positivo                  | 11. Liderazgo        |
| 6. Capacidad de asumir riesgos            | 12. Ética            |

## ¿Cómo se fomentan los entornos de emprendimiento?

Además de desarrollar las competencias ligadas al espíritu emprendedor, para tener más y mejores emprendimientos es necesario que haya un ecosistema propicio para lograrlo. Estos entornos se fomentan, en primer lugar, motivando a las personas para que lleven a cabo sus proyectos. Para ello es fundamental tener claridad sobre sus motivaciones, en el ámbito personal.

Después de hacer el trabajo interno es importante contar con las competencias listadas, las cuales deben ser trabajadas por expertos para asegurar resultados óptimos.

Contrario a lo que muchos imaginan, dentro de las empresas los incentivos no necesariamente deben ir orientados a un aumento en el salario de los trabajadores. Más que compensaciones económicas, lo que más buscan las personas es reconocimiento al esfuerzo personal y capacitación, las que sumadas a los incentivos correctos generan entornos de emprendimiento sostenibles [1].



[1] Fuente: Mo.0. Encuesta aplicada a 400 ejecutivos de diversas actividades y empresas.



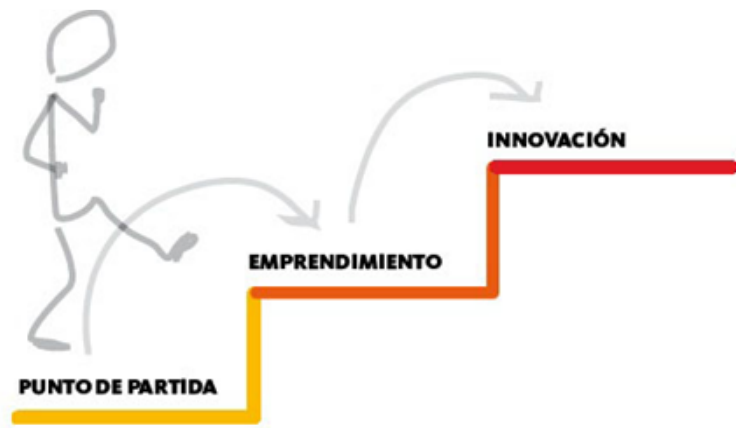
# ¿Emprendimiento o innovación? Emprender para innovar.

Es común confundir emprendimiento con innovación. Innovar es crear o modificar productos o procesos y que, a ojos del mercado, agregan valor.

Para la Real Academia Española, emprender significa acometer una acción, especialmente si encierra peligro. En este sentido, es posible distinguir fácilmente el emprendimiento si la acción que estamos llevando a cabo cumple con los siguientes requisitos: pasión, riesgo, disciplina, compromiso y esfuerzo<sup>2</sup>.

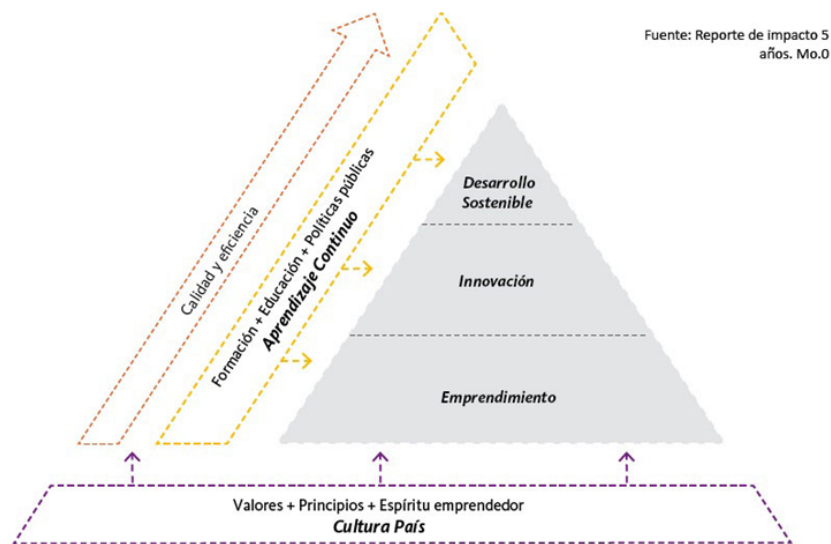
El emprendimiento es el primer paso para la innovación. Bajo la premisa vista en el párrafo anterior, nadie puede innovar sin antes haber emprendido, tal como se ve en la siguiente gráfica:

**La meta es la innovación.** La ruta para llegar a ella es el emprendimiento



Fuente: Reporte de impacto 5 años. Mo.0

Por lo tanto, tanto la cantidad como la calidad de las innovaciones dependen directamente del número de emprendimientos que haya. De ahí la importancia de que existan los entornos de emprendimiento adecuados, ampliando la base de la pirámide, tal como se muestra a continuación.



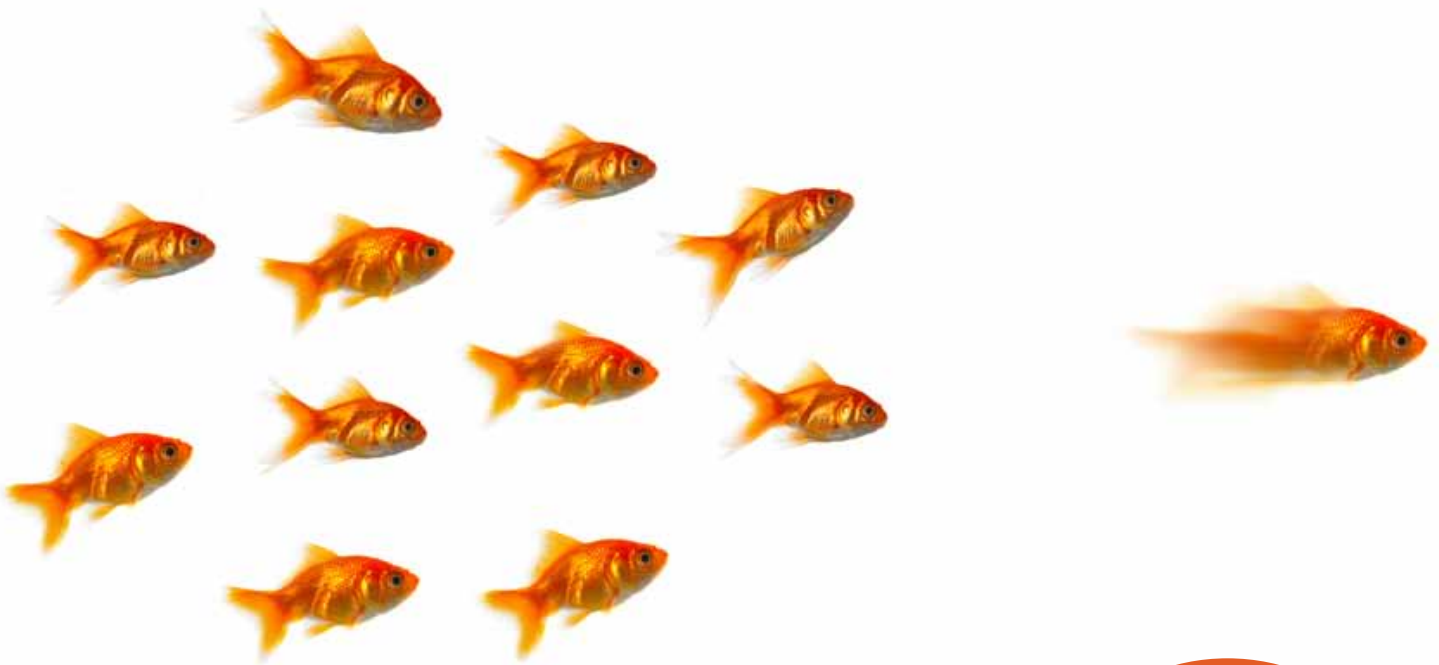
<sup>2</sup>Fuente: Reporte de impacto 5 años. Mo.0

## El imaginario social: la importancia de formar emprendedores

Se entiende por imaginario social las representaciones aceptadas por una parte importante de la sociedad. Es indispensable que dentro de este consciente colectivo sea evidente la importancia del emprendimiento como modelo de desarrollo económico y social.

Cuando el emprender es aceptado de esta forma, las personas lo ven como una alternativa deseable. Conocer historias reales, ver casos cercanos y entender que tras los emprendimientos hay un esfuerzo tremendo, logrará que la sociedad valore el emprender como un camino hacia la realización personal.

De ahí el rol fundamental que cumplen las instituciones de educación, los medios de comunicación y las empresas, en tanto son difusores de estas historias.



**DATO**  
**45 años es la edad promedio de los emprendedores establecidos**

Fuente: GEM 2010





## CASOS

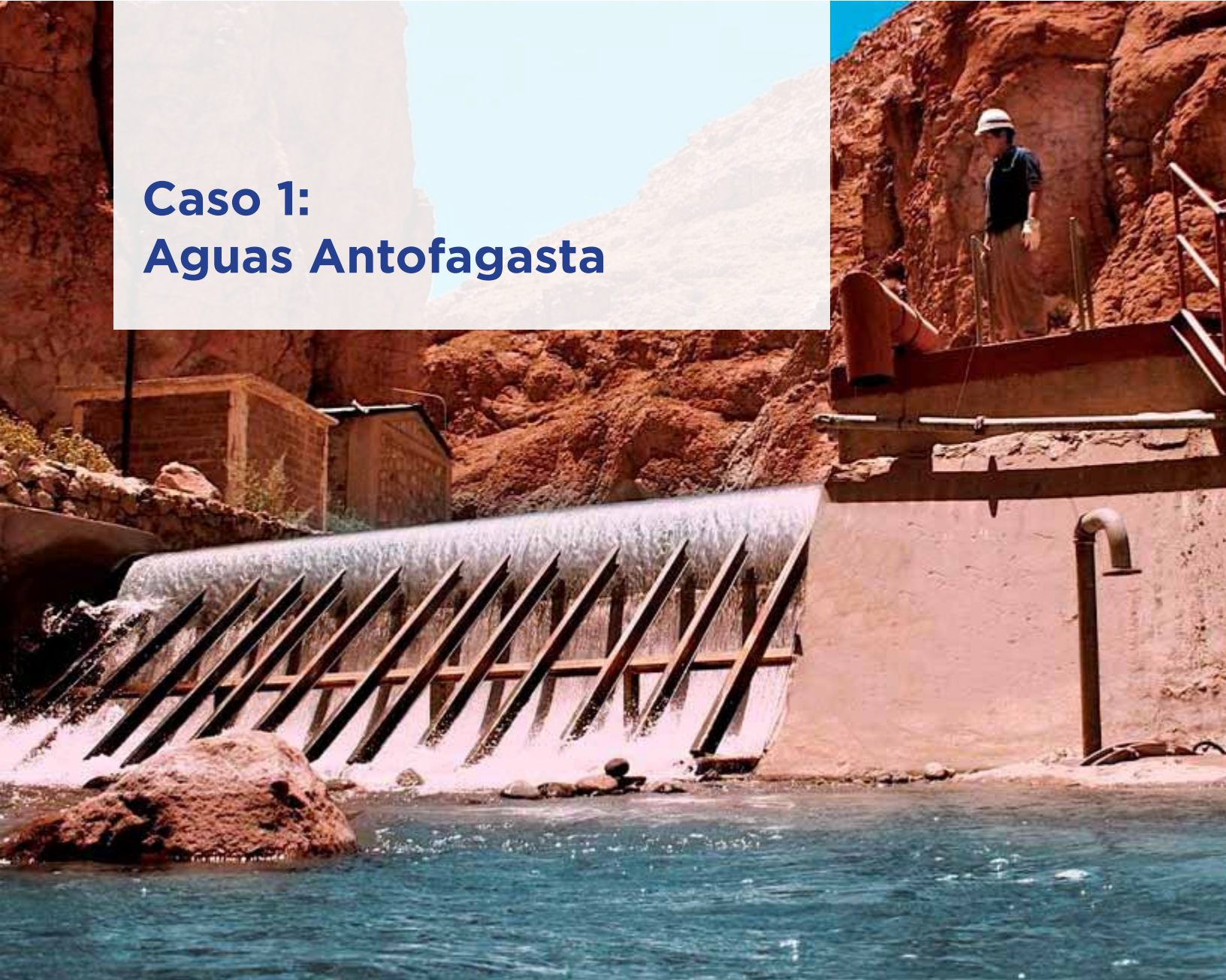
Caso 1:  
Aguas Antofagasta

Caso 2:  
Chilectra

Caso 3:  
Mineras Los Pelambres

Caso 4:  
Movistar

## Caso 1: Aguas Antofagasta



“Creemos firmemente que para promover innovación dentro y fuera de la organización, el primer paso es una actitud emprendedora.”

**Macarena Bassaletti Insulza, encargada de RSE Aguas Antofagasta**

### La empresa

Aguas Antofagasta nace en 2003. Su principal línea de negocio es la producción y distribución de agua potable para las ciudades de Antofagasta, Calama, Taltal, Tocopilla y Mejillones. También provee servicios de recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas en Taltal,

Tocopilla y Mejillones. La empresa abastece a casi 148 mil clientes domiciliarios y además provee agua cruda para uso industrial. Cuenta con 274 empleados directos y con un ingreso anual de 100 millones de dólares.



## Su estrategia

La responsabilidad social está en el centro de la estrategia de negocio de la empresa. De acuerdo a Salvador Silva, gerente de Clientes y Asuntos Corporativos, entienden que están en el negocio de la calidad de vida, considerando que el agua es clave para la subsistencia, por lo que Aguas Antofagasta considera vital entregar un servicio de excelencia. “La esencia del negocio del agua potable exige a las empresas del rubro ser socialmente responsables, no solo por la continuidad

# Nuestra responsabilidad social parte por ser un buen actor y jugar nuestro rol clave para el desarrollo de la región

del suministro, sino también por la calidad del servicio entregado”, asevera. Más de 600.000 personas viven en la Región de Antofagasta, la zona más árida del planeta. Históricamente, el desarrollo del área ha debido enfrentar dos grandes

desafíos: la escasez de agua en la región y cómo potabilizar esa agua proveniente de fuentes con alta concentración de arsénico. Ambos escollos han sido superados, gracias a la incorporación de tecnologías como plantas abatidoras de arsénico y desalación de agua de mar. Actualmente, 60% del abastecimiento de la ciudad de Antofagasta proviene del océano y se espera alcanzar el 100% para el 2014. Por estas razones, la empresa tiene conciencia de la importancia de su papel en la zona: “Nuestra responsabilidad social parte por ser un buen actor y jugar nuestro rol clave para el desarrollo de la región”, dice Silva. Es así, como una vez resueltos los desafíos de provisión de agua, la empresa se preguntó cómo seguir contribuyendo al avance local. “Somos una región con ingresos de país desarrollado. Sin embargo, nuestra población no vive como tal”, comenta el ejecutivo. Por esta razón, Aguas Antofagasta apostó por promover el emprendimiento y la innovación en la región.



## Cómo impulsa el emprendimiento

En el marco de su estrategia de RSE, Aguas Antofagasta impulsa tres iniciativas:

1. "Comunidades de Aprendizaje e Innovación": El objetivo del programa es instalar una cultura de innovación y aprendizaje al interior de la empresa, de manera que surjan proyectos que hagan el negocio más eficiente y de mejor calidad. Desde el año 2007, esta iniciativa ha llevado a cabo concursos internos de innovación, para luego desarrollar los proyectos clasificados. Esto le ha permitido a la empresa captar ideas para mejorar la eficiencia y calidad del servicio, retener a sus empleados talentosos, y reducir los índices de accidentes y las pérdidas de agua, entre otras.

En palabras de Salvador Silva, "gracias a los concursos de innovación hemos desarrollado las ideas de nuestros empleados para reducir las pérdidas de agua, muy comunes en esta industria, lo que nos hace tener los mejores índices de pérdida en el país".

El año 2010 participaron 48 trabajadores de manera voluntaria a través de 5 proyectos, para cuya realización la empresa asignó un presupuesto anual que permitió que a fin de año todos estuvieran implementados

entregando una solución. El más innovador de todos fue premiado por cuarto año consecutivo. Más de 287 trabajadores han participado en este concurso, que ha generado 33 proyectos, con una inversión de 350 MM por parte de la empresa y un retorno de más del 78%.

2. "Nuestro Norte": El objetivo de esta iniciativa, que partió hace cinco años, es instalar la semilla del emprendimiento y la innovación en estudiantes de enseñanza media en la Región de Antofagasta. Para lograrlo, la empresa ha implementado talleres anuales en los que los jóvenes aprenden a desarrollar aptitudes y actitudes de emprendimiento, como liderazgo y trabajo en equipo, a desarrollar proyectos y a armar redes de colaboración.

Los talleres enseñan una visión de emprendimiento que va más allá de los negocios. "Nuestro objetivo no es que estos jóvenes se transformen en empresarios, sino que se transformen en emprendedores de su propia vida. Cuando hablamos de instalar una actitud de emprendimiento en los jóvenes nos referimos a que puedan hacerse cargo de lo que quieren de su vida" explica Macarena Bassaletti, encargada de RSE.



En los talleres participan jóvenes de diferentes establecimientos de enseñanza media, de tipo público, subvencionado y particulares. Colaboradores de Aguas Antofagasta actúan como mentores, que se involucran en los talleres para orientar a los participantes, y como modelos de emprendimiento. Los talleres se han implementado en alianza con las municipalidades de la región, SEREMI de Educación e INJUV, entre otros, y en ellos han participado más de mil jóvenes.

3. Proyecto de alianzas para el desarrollo "Región Fértil": Este programa funciona desde el 2010 y busca generar un ecosistema de emprendimiento e innovación, donde distintos actores vinculen sus esfuerzos para generar un rumbo compartido enfocado en el desarrollo de la región. La iniciativa aspira a que, bajo el alero del gobierno regional, los actores más relevantes de la región impulsen un modelo de desarrollo común basado en

el emprendimiento y la innovación. El programa está en etapa de implementación y cuenta con el patrocinio del gobierno regional y la CORFO.

La coordinación con las universidades locales, empresas privadas, organismos públicos y gremios, es lo que está ocupando el tiempo en la actualidad. Ya que, si bien el proyecto ha sido impulsado desde la estrategia RSE de la empresa, las alianzas son fundamentales para poder llevarlo a cabo. "En la RSE todas las empresas actuamos como llaneros solitarios. Lo que pretendemos es que cada una de las iniciativas de los actores de la región esté en sinergia, porque un ecosistema de emprendimiento implica una orquestación. Es decir, que todos los actores contribuyan de manera armoniosa al desarrollo de la zona. Se trata de pasar de los intereses y acciones aisladas de cada institución, hacia una visión de futuro regional compartida", concluye Salvador Silva.



## Lo que han aprendido

# Fue vital estudiar cómo otras ciudades y zonas del mundo con condiciones similares tuvieron éxito creando ecosistemas de emprendimiento a gran escala

- Para todas las iniciativas, sobre todo las de nivel regional como “Nuestro Norte” y “Región Fértil”, ha sido clave que las personas que trabajan en la empresa sean de Antofagasta y tengan un vínculo con la región, al igual que un fuerte interés por su futuro a largo plazo.

- Es siempre necesaria la sensibilidad y pasión de los ejecutivos y sobre todo de la gerencia general, para tener éxito en los programas.
- Antes de comenzar una iniciativa de la magnitud y ambición de “Región Fértil”, fue vital estudiar cómo otras ciudades y zonas del mundo con condiciones similares tuvieron éxito creando ecosistemas de emprendimiento a gran

escala. En este caso se realizaron visitas y se estudiaron los casos de Finlandia, Austin, Texas, en EEUU y a la ciudad de Perth en Australia.

- En Aguas Antofagasta aprendimos la importancia de hacer sinergia con otros actores, no sólo empresas, sino también organismos públicos, asociaciones gremiales y universidades. Si bien el trabajo en alianza es necesario si se quiere impulsar el desarrollo de una región, no es fácil poner a todos los actores de acuerdo. “Para esto cada una de las organizaciones debemos entender que no somos dueñas de la verdad. Se debe tener apertura para tomar las decisiones en consenso con los otros actores”, asegura Silva.
- Aunque el impulso del proyecto “Región Fértil” fue de Aguas Antofagasta, la empresa ha comprendido que para lograr que tenga realmente una magnitud y ambición regional, debe bajar ostensiblemente su protagonismo para no ir en desmedro de los otros participantes, explica Salvador Silva.

## Los próximos desafíos

A nivel interno, la empresa se plantea como próximo desafío realizar concursos de innovación abierta, de manera que los empleados no sólo puedan proponer sus propias ideas, sino que también tengan la posibilidad de buscar las mejores prácticas

en el mundo que se puedan hacer realidad con la empresa.

A nivel general, el reto de Aguas Antofagasta es incorporar mediciones de resultado en cada uno de los programas que implementa.

### Más información

[www.nuestronorte.cl](http://www.nuestronorte.cl)  
[www.regionfertil.cl](http://www.regionfertil.cl)  
Reporte de Sustentabilidad en  
[www.aguasantofagasta.cl](http://www.aguasantofagasta.cl)

### Macarena Bassaletti Insulza

Encargada de RSE  
mail: [mbassaletti@aguasantofagasta.cl](mailto:mbassaletti@aguasantofagasta.cl)  
fono: 55 - 356274



## Caso 2: Chilectra



“El emprendedor es el ingrediente fundamental para hacer de la innovación una realidad.”

Jean Paul Zalaquett, gerente de Innovación y Sostenibilidad de Chilectra

### La empresa

Chilectra, una de las principales empresas distribuidoras de energía eléctrica en Chile, provee de electricidad a 33 comunas de la Región Metropolitana y cuenta con más de un millón y medio de clientes en un área

de concesión de 2.118 km<sup>2</sup>. Actualmente, la compañía cuenta con más de 700 empleados directos. Durante el 2009 sus ingresos fueron de \$1.225.116 millones de pesos.



## Estrategia

“Solo con una estrategia de sostenibilidad la compañía puede proyectarse a largo plazo, no hay otra forma”, afirma Jean Paul Zalaquett, gerente de Innovación y Sostenibilidad. Ser una empresa confiable, cercana a sus trabajadores y consumidores finales, capaz de involucrarse con los

fundamental para que las personas mejoren su calidad de vida. De esta forma se construye una relación de respeto y aprecio por parte de los usuarios, accionistas, comunidad y las autoridades”.

Chilectra cuenta con siete compromisos de sostenibilidad que guían su gestión organizacional. El relativo a la innovación y eficiencia energética tiene la promoción del emprendimiento como uno de sus pilares, por tres razones:

# Solo con una estrategia de sostenibilidad la compañía puede proyectarse a largo plazo

hogares, lugares de estudio y de trabajo de cada uno de estos, es la propuesta de valor de Chilectra.

Su visión es “ser la mejor empresa de servicios de Chile, así como un actor

1. La empresa necesita innovaciones para crecer sobre la base de nuevos productos.
2. La empresa necesita innovaciones para mejorar sus procesos y hacerlos más eficientes.
3. Las innovaciones sólo se pueden hacer realidad con emprendedores.



## Cómo impulsa el emprendimiento

La compañía creó el 2005 un programa de innovación denominado "Crea Chilectra", con el objeto de establecer condiciones favorables para la existencia de un clima de emprendimiento en la empresa y canalizar iniciativas de colaboradores que pudieran aportar y crear valor para el negocio.

La iniciativa cuenta con un sistema informático que recibe las ideas de los colaboradores, las que son evaluadas por la red de líderes de innovación y luego presentadas al comité de ejecutivos, presidido por el gerente general. Crea Chilectra cuenta con un fondo de capital de riesgo disponible para hacer prototipos y estudios de mercado, en las etapas iniciales de desarrollo de las ideas.

Cuando una idea es seleccionada por el comité, Chilectra conforma un equipo de implementación del proyecto. Si bien la empresa entrega facilidades para que el gestor pueda trabajar en el equipo de implementación, esto no necesariamente ocurre en todos los casos. Cuando sí es posible, al gestor se le asigna un equipo y se le apoya en formación de habilidades. Además, recibe una retribución económica de acuerdo al VAN (Valor Actual Neto) del proyecto.

La red de líderes en innovación está formada por empleados de la empresa seleccionados por concurso interno. Además del estatus especial que les da su participación en la red, ellos cuentan con incentivos asociados al rol que cumplen en cada proyecto.

Chilectra realiza todos los años la Semana de la Innovación, un evento "con carácter de fiesta", acota Zalaquett. Durante toda la semana difunden actividades de innovación entre el público interno, realizan actividades, tales como el taller "El plan", que es un juego de emprendimiento, y efectúan charlas, entre otras actividades.

A la fecha, Crea Chilectra ha recibido más de 1000 ideas, de las cuales 20 se han desarrollado como proyectos a gran

escala. Estos proyectos de innovación han significado ahorros de 2.000 millones de pesos para la empresa. Algunos de ellos son:

- "Full Electric": Concepto que potencia el uso de la electricidad como sistema energético exclusivo en las viviendas y genera ventajas concretas en salud y seguridad para la familia, comodidad y calidad de vida, eficiencia y economía. Actualmente, la iniciativa alcanza un 38% de participación en la construcción de nuevos edificios, equivalente a más de 40.000 departamentos.
- Electrolineras: Ante el inicio de la comercialización de autos eléctricos en el país, Chilectra desarrolló una solución para recargarlos. A partir de abril del 2011, la ciudad de Santiago cuenta con la primera electrolinera para cargar autos eléctricos.
- Cuadrilla aérea radiocontrolada: Con el apoyo de personal externo experto en aeromodelismo, más la experiencia de los especialistas de mantenimiento de Chilectra, se construyeron helicópteros de pequeña escala radiocontrolados y dotados de cámaras. Tienen capacidad de realizar inspecciones de redes eléctricas y son especialmente útiles en zonas remotas, donde no pueden acceder vehículos pesados.
- Programa Ecochilectra: El proyecto busca crear conciencia ambiental y mejorar las condiciones laborales de los recicladores que participan de esta iniciativa, además de proporcionar un descuento en la cuenta de energía eléctrica de aquellas familias participantes. Gracias a estos descuentos, muchos clientes han podido pagar sus cuentas atrasadas, lo que ha significado bajas en los índices de morosidad y de hurto de energía para la compañía.

## Aprendizajes

La innovación a través del emprendimiento no fue un proceso simple de realizar. Fue necesario establecer una cultura organizacional en los diferentes niveles administrativos y desarrollar un compromiso claro por parte de las autoridades, asegura Zalaquett. “Las iniciativas de sostenibilidad nacen a partir de proyectos de innovación, por ende, si se promueven las condiciones que faciliten su emprendimiento, se estará logrando un primer paso para alcanzar metas de sustentabilidad en la compañía”, expresa.

“Cuando Chilectra comenzó con iniciativas de emprendimiento, el principal problema fue como utilizar los canales de comunicación para llegar a todos los

comunicación permanente para que el emprendimiento esté en el “top of mind” del público interno, Sandra Ogaz, especialista de Negocios de Innovación, puntualiza que “cuando esto no pasa, seguimos recibiendo ideas, pero de los mismos de siempre. La semana de la innovación es clave para la difusión”, afirma. Otro aprendizaje derivado del desarrollo del emprendimiento ha sido el manejo de frustraciones y tolerancia al error en los trabajadores. A pesar de prestar todo el apoyo necesario, la empresa no puede implementar todos los proyectos existentes, lo que puede impactar directamente en el rendimiento de sus empleados.

“La oportunidad de innovación puede ser buena, pero la idea presentada no necesariamente lo es. Por esto, es importante identificar las debilidades de los proyectos y trabajar sobre ellas, lo que representa un desafío permanente en la búsqueda de mejores resultados y creación de valor para Chilectra”, aclara Jean Paul Zalaquett.

Otros aprendizajes:

- Los emprendedores son un recurso escaso.
- Una dificultad habitual en proyectos de innovación y emprendimiento es luchar contra el día a día, las urgencias y la rutina. Siempre hay prioridades en la compañía que compiten por la atención.
- Los incentivos no materiales son tanto o más importantes que los incentivos económicos.
- Es fundamental que los gerentes de primera línea respalden estas iniciativas. Cuando los líderes no están comprometidos, baja la motivación para innovar.

## Es importante saber escuchar a las personas y establecer un compromiso real con los empleados

empleados de forma equitativa. En un principio, se identificaron importantes asimetrías de información que producían efectos adversos en la consolidación del programa. Con el paso del tiempo, estas preocupaciones han ido disminuyendo debido a los esfuerzos permanentes por transmitir el mensaje a los distintos niveles organizacionales, desarrollando lazos de confianza más estrechos entre los trabajadores y la compañía. Se han observado mayores y diversas ideas de emprendimiento, pertenecientes a distintas clases de empleados, lo que refleja el buen trabajo de Chilectra y, por sobre todo, un mayor compromiso de los emprendedores con la gestión innovadora de la compañía. Es importante saber escuchar a las personas y establecer un compromiso real con los empleados. La comunicación debe ser constante y con el máximo nivel de transparencia posible”, explica el gerente. Reiterando la importancia de una

## Próximos Desafíos

Chilectra identifica los siguientes desafíos para seguir impulsando el emprendimiento y la innovación:

- Encontrar la forma de manejar más proyectos de forma simultánea. Actualmente se implementan 5 proyectos por año.
- Idear una manera de abrir su sistema de innovación a más emprendedores externos.
- Aprovechar mejor las sinergias con redes de emprendimiento a nivel nacional.



### Más información

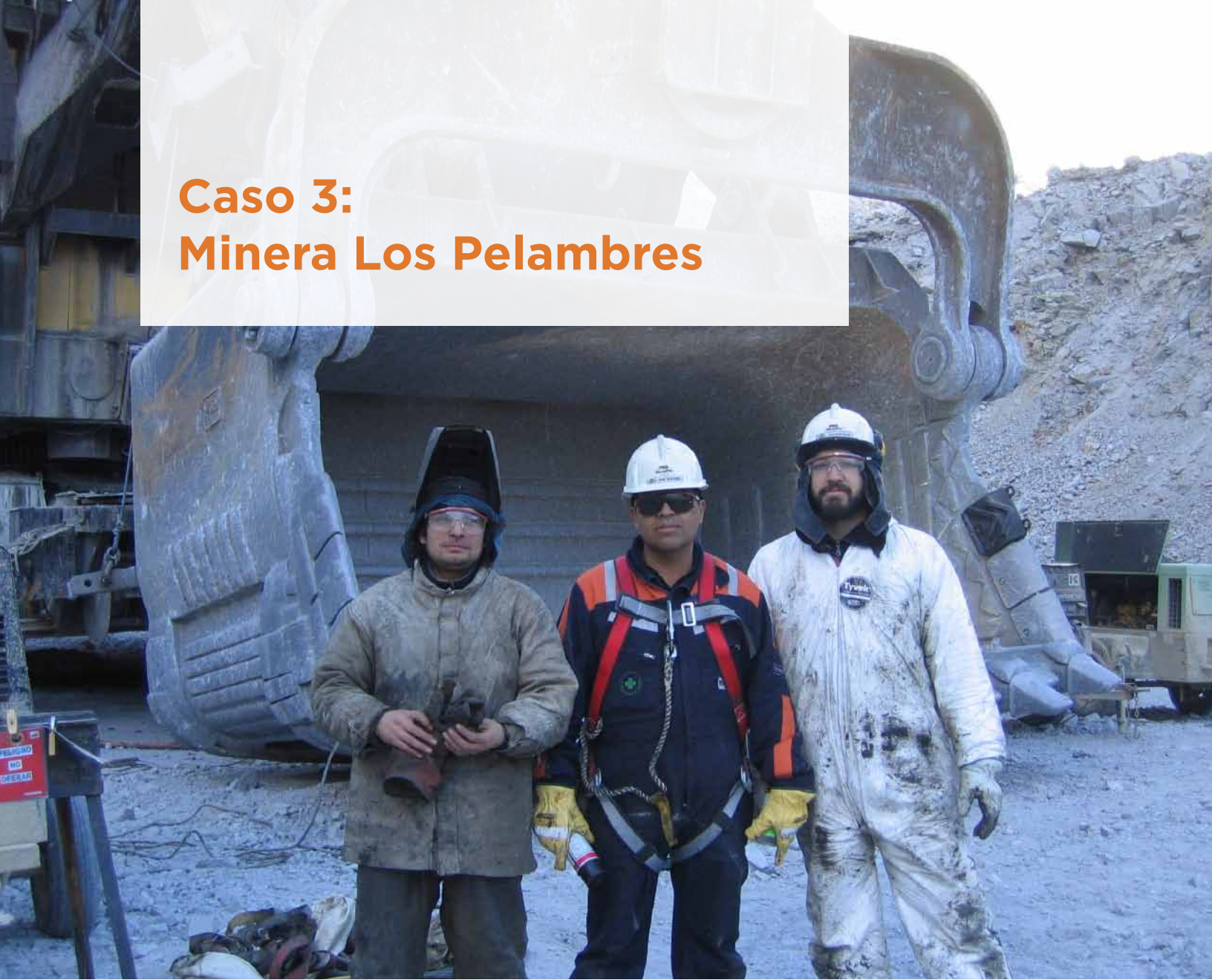
Informe de sostenibilidad en  
[www.chilectra.cl](http://www.chilectra.cl)

### Jean Paul Zalaquett

Gerente de Innovación y Sostenibilidad  
mail: [innovación@chilectra.cl](mailto:innovación@chilectra.cl)  
fono: 02-6752128



## Caso 3: Minera Los Pelambres



“La innovación y el emprendimiento son la vía más expedita para originar valor sustentable, creando nuevas realidades y desafíos en conjunto con los grupos de interés de la compañía”.

**Sergio Arancibia Secall, Superintendente de Gestión Calidad de Minera Los Pelambres**

### La empresa

Ubicada a más de 3600 metros de altura en la Cordillera de los Andes, Minera Los Pelambres (MLP) es uno de los 10 yacimientos cupríferos más grandes del mundo, ocupando la cuarta posición a nivel nacional. En la actualidad, sus reservas alcanzan los 2210 millones de toneladas y su producción supera las 339000 toneladas

de cobre fino al año, además de otros subproductos como concentrado de molibdeno. Más de 4000 personas trabajan en la compañía, de las cuales 749 son trabajadores propios y el resto de empresas colaboradoras. Durante el 2009, las ventas de Minera Los Pelambres alcanzaron los US\$ 2024,50 millones.



## Su estrategia

De acuerdo a Sergio Arancibia, Superintendente de Gestión y Calidad, "la empresa está inserta en un sistema integrado por todos sus grupos de interés, por ende, su éxito está dado por la satisfacción de intereses y expectativas de cada uno de estos. En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial es clave, siendo parte fundamental de la estrategia de Pelambres".

La misión de MLP es "maximizar la generación de valor sustentable para el sistema formado por todos los grupos

y el emprendimiento pilares relevantes en el accionar de la compañía. Para el superintendente, la importancia de impulsar el emprendimiento apunta a colaborar en los grandes desafíos que implica una estrategia de RSE y, en particular:

- Empezar para diferenciarse de las prácticas usuales y obtener mayores beneficios.
- Analizar desde diferentes perspectivas, que permitan romper paradigmas y desafiar las formas tradicionales de crear valor.
- Conformar alianzas de emprendimiento con los grupos de interés claves de la empresa.

## La innovación es implementar una idea. Emprendimiento es atreverse a hacer sustentable esa innovación

de interés de la compañía, mediante una operación de excelencia, la factibilización de nuevos recursos mineros y el desarrollo de relaciones basadas en la confianza y el beneficio mutuo".

Pelambres cuenta con un sistema de gestión integral enfocado en estrategias de sustentabilidad, siendo la innovación

"La innovación es implementar una idea. Emprendimiento es atreverse a hacer sustentable esa innovación. Los grupos de interés deben ser parte de esa idea, para que de este modo se pueda generar valor social, ambiental y económico para todos. Actualmente no es posible emprender ni innovar contra el interés de los stakeholders", expresa Arancibia.



## Cómo impulsa el emprendimiento

Los Pelambres creó el 2004 un programa de innovación denominado “Sistema de Reconocimiento a la Creatividad e Innovación”, cuyo objetivo era entregar espacios de participación al personal de la empresa y canalizar ideas que resolvieran creativamente desafíos operacionales. Posteriormente, se agregó un sistema de propiedad intelectual coordinado por abogados expertos en patentes, de manera de gestionar correctamente la rentabilidad de las ideas implementadas. En el año 2008, el programa se hizo más integral, implementando alertas tecnológicas y gestión de redes en su desarrollo. A partir de este punto, el sistema pasó a denominarse “Sistema de Innovación Pelambres” (SIP).

El propósito principal del SIP es generar una cultura de innovación y emprendimiento en la compañía y las empresas colaboradoras. Dentro de los objetivos específicos, destacan:

1. Enfocar y alinear los esfuerzos de innovación de todas las personas de MLP y sus empresas colaboradoras.
2. Fomentar y canalizar las ideas de innovación para su evaluación y desarrollo.
3. Gestionar un portafolio de proyectos de innovación.
4. Fomentar y desarrollar las capacidades de intra-empresario de todo el personal de MLP y las empresas colaboradoras.

Durante el 2010, el SIP permitió implementar 464 ideas de innovación y generar valor adicional para la empresa de US\$ 142,8 millones. Además, generó un portafolio de proyectos de innovación con un impacto esperado de US\$ 265,5 millones de VAN (valor actual neto) en conjunto con otros proyectos.

En el marco del SIP, se desarrollan una serie de actividades para fomentar el emprendimiento y la innovación, entre las cuales se pueden mencionar:

- **Sistema de Reconocimiento a la Creatividad y la Innovación:**

Permite canalizar e implementar ideas innovadoras de trabajadores de MLP y empresas colaboradoras, que apunten a disminuir costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Las ideas se canalizan a través de cajeros recolectores ubicados en las operaciones, plantas y puertos de la empresa, además de utilizar la intranet como canal directo en dicho objetivo. Posteriormente, son filtradas de acuerdo a criterios como factibilidad, complejidad y tipo de idea, para luego derivarse a las superintendencias respectivas de dichos procesos. Finalmente, se evalúa la viabilidad técnico- económica y, de ser positiva, se considera dentro del presupuesto para su implementación.

Una vez seleccionadas las mejores ideas, los emprendedores internos responsables de su ejecución reciben premios y reconocimiento por su aporte innovador. Además, se entregan las facilidades para que el gestor sea parte del equipo responsable de la implementación, si así lo desea. Durante el año 2010 ingresaron 1.685 ideas, de las cuales 440 fueron implementadas.

Las ideas consideradas no factibles son almacenadas por la compañía. “Quizás hoy no son viables, pero mañana sí podrían serlo. Los escenarios cambian y las ideas pueden reflotar”, dice Sergio Arancibia.

- **Comités de Líderes de Innovación:**

A partir del 2009, MLP definió una estructura formal de líderes de innovación, compuesto por profesionales de todas las áreas de la empresa. El objetivo es fomentar la innovación y el emprendimiento en sus respectivas áreas, y canalizar y gestionar la evaluación e implementación de dichas ideas. Los

líderes se reúnen mensualmente en una instancia llamada Comité de Innovación, en la cual comparten prácticas y coordinan los esfuerzos de innovación de toda la compañía.

- **Acciones de Fomento de Ideas:**

MLP realiza continuamente actividades para generar ideas de innovación en áreas o procesos específicos de la empresa. Por ejemplo, diversos departamentos realizan sesiones de “brainstorming”, en las cuales priorizan ideas para asegurar la implementación de las mejores iniciativas. Además, la

minera difunde diversos contenidos para fomentar la cultura de innovación y emprendimiento al interior, como videos descriptivos de ideas exitosas y documentos motivacionales de generación de ideas.

- **Apoyo al emprendimiento de comunidad local:**

Recientemente la empresa ha comenzado a apoyar el desarrollo de capacidades emprendedoras en las comunidades locales del valle de Choapa, donde está la principal operación de MLP.



## Aprendizajes

# Lo que nos dio resultado a nosotros, fue partir con una red de líderes de innovación que les gustara y sintieran pasión por el tema

“Lo más difícil de la iniciativa ha sido evitar que el trabajo del día a día tome todo el tiempo de la gente. Hay muchas personas en MLP con ideas innovadoras y capacidad

demandan tiempo. El secreto está en lograr un balance que mantenga la excelencia en lo que se hace, en conjunto con idear e implementar nuevas formas de hacer las cosas”, expresa el superintendente.

Otro aprendizaje derivado de estas iniciativas tiene relación con la extensión. “No es óptimo iniciar un programa de innovación y emprendimiento tratando de involucrar a toda la gente desde un comienzo. Lo que nos dio resultado a nosotros, fue partir con una red de líderes de innovación que les gustara y sintieran pasión por el tema. En el camino, esta red interna fue creciendo, incluso, en la medida que se iban dando los resultados de lo que estábamos haciendo”, Finaliza Arancibia

de emprendimiento, pero también es cierto que las responsabilidades para mantener la excelencia en la operación son altas, y

## Desafíos

- Fomentar una mayor apertura al desarrollo de proyectos de innovación en conjunto con universidades e institutos de investigación.



### Más información

#### Sergio Arancibia Secall

Superintendente Gestión Calidad de Minera Los Pelambres

mail: sarancibia@pelambres.cl

fono: 02-7983601



## Caso 4: Movistar



“El emprendimiento es la palanca del crecimiento y desarrollo económico de las naciones y la mayor fuerza que puede tener un ser humano. Es la forma de concretar sueños y visiones en realidades.”

**Juan Carlos Martínez, subgerente de Innovación de Movistar**

### La empresa

Movistar es una de las principales compañías en tecnología de informaciones del país, entregando servicios de Banda Ancha, Televisión Digital, Línea Hogar y Telefonía Fija y Móvil. La empresa cuenta con presencia en todo Chile y 26 países alrededor del mundo. En la actualidad,

Movistar cuenta con más de 5.000 empleados directos en territorio nacional y 285.000 en el mundo. Con más de 10,6 millones de clientes, se convierte en la compañía con mayor cantidad de usuarios en Chile. Durante el 2010, sus ingresos fueron de 2.197 millones de euros.

## Estrategia

La propuesta de valor de Movistar es “ser una marca creativa, fiable y accesible para sus clientes, capaz de ser la solución a sus necesidades reales de comunicación, donde y cuando quieran, con excelencia en servicio”.

# Todas las grandes empresas han nacido a partir de una visión y un emprendimiento

Para Juan Carlos Martínez, subgerente de Innovación de Movistar, la empresa entiende que “el desarrollo de la sociedad es clave para nuestro éxito como compañía. En ese sentido, cada vez más estamos orientando nuestros procesos y relaciones con nuestros grupos de interés, para generarles valor a todos. En el caso de una empresa de telecomunicaciones esta visión de futuro es estratégica dado el rol que tiene la innovación como generador permanente de nuevas oportunidades de negocios”.

La innovación y emprendimiento son

fundamentales en el marco de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de Movistar, por 3 razones:

1. El sector privado es el lugar natural para crear con un enfoque productivo.
2. Permite crear alianzas estratégicas con el mundo académico, y aprovechar las sinergias pertinentes de dicho proceso.
3. Invita a emprendedores a que repliquen buenas prácticas de sostenibilidad en sus iniciativas.

“Todas las grandes empresas han nacido a partir de una visión y un emprendimiento. Es por ello que queremos apoyar la visión que tienen los emprendedores a través de hechos concretos y recorrer en conjunto el difícil camino de convertir esos sueños en realidad”, explica Martínez. En ese entendido, el año 2009 Movistar decidió crear la primera plataforma de innovación abierta del país: Movistar Innova, a raíz del rol fundamental que juegan las Telecomunicaciones para convertir a Chile en un polo de innovación.



## Cómo impulsa el emprendimiento

Movistar Innova fue la primera incubadora privada de negocios en Chile y Latinoamérica. Su misión es poner canales, plataformas y conocimientos a disposición de los emprendedores, en pos de promover, apoyar y comercializar iniciativas de emprendimiento con alto potencial económico e innovador. La iniciativa surgió de la necesidad de escuchar nuevos proyectos, nuevas ideas de negocios y propuestas de trabajo en conjunto de personas internas y externas a la compañía. Movistar ve a las potenciales empresas incubadas como una excelente oportunidad para trabajar en forma colaborativa, en un

# Movistar ve a las potenciales empresas incubadas como una excelente oportunidad para trabajar en forma colaborativa, en un marco de innovación abierta, e integrar nuevas visiones en la compañía

marco de innovación abierta, e integrar nuevas visiones en la compañía. Al mismo tiempo, generan nuevas empresas y ayudan a la comunidad de emprendedores a formar sus nuevos negocios.

Los principales servicios que Movistar Innova entrega son:

1. Acceso a talleres de formación en los principales conceptos de la industria, emprendimiento e innovación.
2. Incubación especialista en una industria dinámica: Acceso a expertos, tutores y mentores en el potenciamiento, selección, evaluación, diseño, implementación y comercialización de ideas de negocio.
3. Acceso a información de mercado y todo otro elemento que les aporte en el desarrollo de su idea de negocio.
4. Facilitar acceso a fuentes de

financiamiento como capital semilla, privado o público.

5. En el evento que la idea de negocio sea implementada de acuerdo a lo establecido por el Programa, negociar un contrato como proveedor de Movistar para la aceleración del emprendimiento.

6. Acceso a plataformas de negocios a través de canales de venta y distribución de Movistar.

7. Ser socios en el emprendimiento, a través de una opción de compra de acciones o derechos a favor de Movistar, por un monto equivalente al 7% de éstos, el que podrá ser ejercido en un período no superior a 5 años.

A la fecha, Movistar Innova ha recibido alrededor de 1.500 ideas de negocio y más de 250 iniciativas han sido seleccionadas e implementadas. Adicionalmente, se han realizado 2000 horas de tutorías, y graduado a 20 emprendedores. Bajo el programa, se han levantado cerca de 400 mil dólares en capital semilla y cerca de 600 mil dólares de capital privado, además de conformarse 4 empresas en facturación.

En el marco del programa se desarrollan una serie de actividades para fomentar y desarrollar las iniciativas de emprendimiento. Entre ellas:

- **Convocatorias abiertas:** Se invita a la comunidad a participar con ideas y proyectos de negocio en la industria de las telecomunicaciones. Dicho llamado se realiza 2 veces al año, durante un periodo de 1 mes y medio, siendo la página web la principal plataforma de recepción de propuestas.
- **Talleres:** Una vez seleccionadas las ideas por una comisión de ejecutivos, considerando aspectos como oportunidad del negocio, solución al problema identificado, tamaño del mercado, entre otros, se procede a incorporar a los gestores a talleres de modelo de negocio, y presentaciones efectivas y de prototipo. Todo esto

con el propósito de mejorar su idea de negocio, encontrar la forma de generar ingresos, ser capaz de presentarla ante un panel compuesto por ejecutivos de la compañía y mostrar un prototipo del emprendimiento.

- **Presentación:** Las mejores ideas y proyectos son evaluados por un panel compuesto por el Presidente de Telefónica en Chile y la primera línea de ejecutivos del Grupo. En dicha instancia, se reciben preguntas del panel y finalmente son aprobados los de mayor

potencial, valorando tanto la idea como el equipo emprendedor.

- **Ejecución:** Una vez aprobados los mejores proyectos, se procede a graduar a los emprendedores y comenzar una etapa de implementación, diseño de negocios, estudios de mercado, validaciones comerciales, focus group, estudios de etnografía y, finalmente, etapas pilotos. Al acotar los riesgos, comienza la etapa de conformación empresarial y lanzamiento comercial.



## Aprendizajes

“Siempre han existido riesgos, porque son inherentes a los procesos de innovación y más aún al emprendimiento. En un principio no sabíamos cómo instalar la plataforma, cómo comunicarnos con los emprendedores, cómo prototipar rápidamente, cómo trabajar

nos acercamos como Movistar, que es una gran empresa de servicios, pero no es lo que los emprendedores están buscando y demandando. Lo que necesitan y buscan es apoyo para realizar su emprendimiento, y que no necesariamente es dinero, sino conexiones, networking, mentorías, tutorías y fundamentalmente, clientes”, puntualiza.

# Luego de más de dos años de programa, hemos aprendido mucho, pero este proceso de aprendizaje aún no termina y continuamos aprendiendo de los emprendedores

asociativamente. Teníamos todas las ganas pero no contábamos con las herramientas. Luego de más de dos años de programa, hemos aprendido mucho, pero este proceso de aprendizaje aún no termina y continuamos obteniendo enseñanzas de los emprendedores”, explica Juan Carlos Martínez.

“Nuestros errores iniciales fueron la aproximación que teníamos hacia la comunidad de emprendedores. Tal vez

### Otros aprendizajes

- Necesidad de establecer una cultura organizacional capaz de reconocer espacios de innovación y emprendimiento y considerar el error como parte del proceso de aprendizaje.
- Entender que el consumidor cambia constantemente y las necesidades se complejizan junto con él. Es necesario un trabajo colaborativo que entienda dichos procesos y los incorporen a la propuesta de valor de la empresa.
- Establecer metas concretas y medibles en la implementación de programas de innovación y emprendimiento.
- No pensar en dichas iniciativas como un apéndice de los programas de Responsabilidad Social, de lo contrario, se pierde el horizonte del emprendedor.

## Desafíos

- Escalar la incubadora a nivel regional, aprovechando la presencia de Telefónica en Latinoamérica y entusiasmar a los emprendedores a pensar su negocio a nivel global.
- Comunicar de mejor forma a los potenciales emprendedores que Movistar desea ser su socio estratégico,

participando minoritariamente en la empresa mediante una opción de compra, sin interés de apropiarse de su idea.

- Promover Movistar Innova como una plataforma de emprendimiento, independiente, pero complementando su negocio principal.

### Más información

**Juan Carlos Martínez**

Subgerente de Innovación

mail: juancarlos.martinez@telefonica.com



Acción RSE es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias trabajando por la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sustentable en Chile. Ser parte de Acción RSE significa unirse a una red de empresas líderes comprometidas con las personas y el planeta para lograr una sociedad más próspera y justa, a través de negocios exitosos y sustentables. Ayudamos a las empresas a mejorar su competitividad y sustentabilidad a través de proyectos, servicios, actividades, formación, desarrollo de investigación y difusión en cinco áreas de trabajo: ética y gobierno corporativo, calidad de vida laboral, medio ambiente, clientes y cadena de valor y comunidad.

Acción RSE es el representante en Chile del World Business Council for Sustainable Development.

**[www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)**



Mo.0 es una empresa pionera en Chile y Latinoamérica, que crea entornos de emprendimiento a través de metodologías activas para el aprendizaje creadas por ellos mismos.

La empresa entrega soluciones a problemas públicos con un modelo de negocios innovador, donde aplica las mejores prácticas para hacer del "espíritu emprendedor" un bien accesible en que las oportunidades son iguales para todos y que a través de la actitud emprendedora se evidencia la diferencia.

En cinco años, Mo.0 ha logrado estar presente en todas las regiones de Chile a través del juego de emprendimiento El Plan y sus charlas, talleres, programas de emprendimiento y conferencias. Hoy la empresa cuenta con importantes clientes tanto en Chile como en el extranjero y este año está organizando el primer Torneo Nacional Interescolar de Emprendimiento, basándose en el juego El Plan.

**[www.momento0.cl](http://www.momento0.cl)**

**Acción RSE**

Teléfono: 56-2-733 0100

Dirección: Av. Vitacura 2808, Oficina 901,  
Las Condes, Santiago – Chile

e-mail: [accionrse@accionrse.cl](mailto:accionrse@accionrse.cl)

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