



**Nonprofit  
Enterprise and  
Self-sustainability  
Team (NESsT)**

**Serie de  
Estudios de  
Caso NESsT**

**18**

**Chile  
Junio  
2006**

**Español**

# Parques Para Chile: Creación de una organización y desarrollo simultáneo de una actividad empresarial social

Estudio de caso elaborado por The  
William Davidson Institute (WDI)



En colaboración con NESsT y Parques  
Para Chile



La realización de este estudio de  
caso fue posible gracias al apoyo de  
la Agencia de los Estados Unidos  
para el Desarrollo Internacional,  
Oficina de Cooperación Voluntaria  
Privada, Oficina de Asistencia para  
la Democracia, los Conflictos y la  
Asistencia Humanitaria.

<b>Resumen Actividad Empresarial Social</b>
Miembro del portafolio de Fondo Nido desde: 2002
Sector: Protección del medio ambiente y la preservación
Actividad empresarial social: Venta de servicios de gestión sostenible de la tierra
Porcentaje presupuesto de autofinanciamiento: 50% de los costos salariales del personal

*Copyright 2006 © NESsT. Todos los derechos reservados.  
Ninguna parte de esta publicación puede ser vendida o reproducida, de manera alguna, sin el consentimiento escrito de NESsT.*





- 1 Sitios de conservación natural con un alto valor en términos de su biodiversidad, manejados por personas particulares y comunidades.

## Resumen Ejecutivo

Parques Para Chile, una organización con sede en las ciudades de Valdivia y Pucón, Chile, se dedica a fortalecer y conectar a los diversos actores involucrados en iniciativas de conservación de la biodiversidad apoyando la creación de Áreas Protegidas Privadas (APP)<sup>1</sup> que gocen de una debida planificación y gestión. En Chile existen 500 APP y el 70% de ellas están en manos de personas naturales (familias, redes de amigos, comunidades rurales y grupos indígenas).

La organización nació en el marco de un proyecto orientado al desarrollo de mecanismos público-privados para la conservación de la biodiversidad en la X Región de Los Lagos. Dado que la institucionalidad pública presenta limitaciones para cumplir con tales objetivos, parte del equipo que participó en dicho proyecto decidió seguir promoviendo las APP a través de una nueva organización, la cual trabajaría con los propietarios de las APP y contribuiría a la consecución de los objetivos de conservación y al desarrollo de políticas públicas en el área.

La visión que el equipo de Parques Para Chile definió durante el proceso de gestación incluía la sustentabilidad financiera mediante la venta de servicios, como una forma de reducir la dependencia del financiamiento basado en proyectos y desenvolverse en un entorno incierto en este sentido.

A fin de alcanzar sus objetivos de sostenibilidad financiera, Parques Para Chile solicitó la asesoría de NESST (Equipo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil), una organización internacional sin fines de lucro que se dedica a fortalecer la sustentabilidad financiera y el impacto en la misión de organizaciones cuyo trabajo esté enfocado en el cambio social sistémico. Con la ayuda de NESST, Parques Para Chile elaboró un plan de negocios para ofrecer servicios especializados de consultoría, desarrollados a partir de sus propias metodologías y enfocados en la planificación e implementación de APP. El objetivo de esta actividad empresarial social es generar ingresos para financiar los costos operativos y actividades propias de la misión de la Corporación, sin las restricciones tributarias y financieras que afectan a las entidades sin fines de lucro. A la vez, se espera que dicha actividad contribuya a que, gracias a una gestión y sustentabilidad adecuadas, las APP cumplan con los objetivos nacionales de conservación.

En este estudio de caso se hace una descripción y análisis detenido del proceso de desarrollo de la actividad empresarial social emprendido por Parques Para Chile. Se describen secciones de su plan de negocios y se destacan los aspectos únicos desde el punto de vista de una organización sin fines de lucro que planea involucrarse en negocio. Luego se expone un recuento del trabajo conjunto realizado por NESST y la organización para completar cada fase del proceso y abordar los desafíos relacionados. Se resume el trabajo de mentoría realizado por NESST con Parques Para Chile en cuanto a los conceptos específicos de negocios y se describen las destrezas y beneficios obtenidos por el equipo como resultado de



**NESST**  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

**3**

este proceso. Además, se analiza el futuro cercano en términos de los desafíos que la organización probablemente enfrentará, así como la forma en que medirá su desempeño mediante la herramienta elaborada por NESST. Por último, se exponen las lecciones aprendidas por ambas organizaciones, junto con recomendaciones para mejorar el proceso.

El proceso de desarrollo de la actividad empresarial social de NESST le permitió a Parques Para Chile clarificar su visión del negocio y la relación entre este y la organización. Asimismo, permitió seleccionar una idea de actividad empresarial que resultara coherente con los criterios, misión y objetivos financieros de la organización. A través del estudio de factibilidad y plan de negocios, la organización definió los servicios, analizó el mercado, definió sus objetivos, evaluó sus operaciones, desarrolló los aspectos financieros y evaluó los riesgos e impactos potenciales de la actividad empresarial en la misión. Dos áreas fundamentales de aprendizaje para Parques Para Chile fueron la redefinición de los servicios que ofrecería a partir del estudio de mercado, y la identificación de una estructura legal para la actividad empresarial que fuera más simple de lo que en un principio se preveía, pero que permitiera cumplir con los objetivos de tal actividad y los de la organización.

El proceso también planteó varios desafíos importantes, por ejemplo su inesperada prolongación en el tiempo, la falta de las destrezas de negocios necesarias entre los miembros del equipo, así como las demandas adicionales de tiempo que supuso para la organización, así como desde el punto de vista programático. Pese a estos desafíos, Parques Para Chile mantiene un sólido compromiso y deseo por desarrollar una actividad empresarial que le permita alcanzar su sustentabilidad y hoy en día cuenta con la capacidad interna para lograrlo.

## Sección A. Antecedentes

### A.1 Historia política de Chile

Chile ha experimentado una amplia gama de movimientos políticos y presiones a lo largo de su historia. Fue colonizado en el s. XVI por el conquistador español Pedro de Valdivia. España tuvo el control del país durante varios siglos, hasta que el poder español sucumbió ante la usurpación forzosa del trono a manos de Napoleón Bonaparte. Este cambio de poder redundó en una guerra por la independencia de España que se prolongó durante casi una década, independencia que finalmente se obtuvo en 1818. El s. XIX marcó el comienzo de un período de débil democracia, con frecuentes luchas políticas, incluyendo una guerra civil en 1891.<sup>2</sup>

A su ingreso al s. XX, se gestó una lucha por la supremacía política entre conservadores e izquierdistas. Después de un estrecho triunfo electoral de un presidente marxista en 1970, la sociedad chilena se polarizó en extremo cuando el

2 <http://en.wikipedia.org/wiki/Chile/History> Accedido el 15 de marzo de 2006.



- 3 Ibid
- 4 Las organizaciones del sector civil (OSC) son aquellas creadas fuera de los ámbitos tradicionales del sector estatal y el sector privado, dedicadas a actividades sin fines de lucro, de base social. Estas comprenden las organizaciones no gubernamentales y las asociaciones comunitarias.
- 5 Clewett, Elizabeth Rachel. Constructing civil society in a neo-liberal age: A Case Study of NGOs, GROs, and the Chilean State in the 1990s. [Tesis de doctorado]. Estados Unidos, Distrito de Columbia: The George Washington University; 2001, p. 8.
- 6 Stanzola, Javier. Neo-Liberalism and Cultural Policies in Latin America: the Case of Chile. International Journal of Cultural Policy, 2002 Vol. 8 (1), p. 32

gobierno socialista inició un programa de expansión de socialización económica, que incluía la imposición de controles en los precios. En 1973, este gobierno marxista fue derrocado por el General Augusto Pinochet en un golpe de estado. Durante 17 años la dictadura de Pinochet gobernó en Chile recurriendo al secuestro clandestino de figuras políticas clave, la ejecución y tortura de miles de disidentes y muchos otros abusos de los derechos humanos.

Asimismo, el régimen de Pinochet anuló muchas de las reformas económicas de orientación marxista. Bajo la influencia de los profesores de economía de la Universidad de Chicago, los asesores económicos de Pinochet introdujeron un programa radical de privatización que incluía reducciones en los aranceles y en los programas de asistencia estatal. La dictadura de Pinochet comenzó a debilitarse a mediados de los años 80, a medida que se intensificaron las luchas internas y creció la tensión en las relaciones con los países vecinos. La democracia se reestableció en Chile en 1990 tras una estrecha contienda electoral. Desde entonces, el país experimenta un fuerte crecimiento económico y político en la escena mundial.<sup>3</sup>

## A.2 El sector sin fines de lucro en Chile

Antes de la década de los 60 había pocas organizaciones en el sector sin fines de lucro chileno. Alimentadas primordialmente por los abusos a los derechos humanos cometidos por el régimen de Pinochet, el número de organizaciones de la sociedad civil (OSC)<sup>4</sup> se disparó durante los años 70 y los 80. Había una importante necesidad de contar con servicios de apoyo después de que el régimen impuso drásticos recortes a los programas de bienestar. Estas organizaciones ponían un énfasis primordial en la satisfacción de las necesidades básicas (reducción de la pobreza, derechos humanos, educación). Las OSC enfrentaron grandes dificultades en sus etapas iniciales, pues a menudo estaban mal equipadas y no tenían suficiente capacidad de movilización. No obstante, existía una inversión extranjera razonable y las organizaciones disponían de paquetes de ayuda.

A medida que mejoraron las condiciones sociales durante los años 90, las ONG comenzaron a ampliar sus programas para abordar problemáticas como los derechos de las poblaciones indígenas, el ambiente y la drogadicción.<sup>5</sup> Fue durante esta misma época que las OSC comenzaron a hablar sobre cambios en las políticas gubernamentales hacia el sector sin fines de lucro. Uno de los argumentos más importantes a favor de tales reformas era la necesidad de una mayor transparencia desde el gobierno central. Por ejemplo, con frecuencia el gobierno requería hasta seis meses para otorgarle a una organización la condición de “sin fines de lucro”, pero fácilmente podía quitarle ese estatus sin ningún tipo de explicación.<sup>6</sup>

Durante los últimos diez años, el gobierno central comenzó a introducir reformas de política, pero aún queda mucho por hacer. Las organizaciones sin fines de



lucro, cuya misión es prestar servicios directos o de bienestar, están hoy en día exentas del pago del impuesto sobre la renta. Sin embargo, un número muy limitado de organizaciones de la sociedad civil (OSC) gozan de esta exención. En general, “las OSC de base comunitaria y las que trabajan en áreas tales como los derechos humanos o el ambiente”<sup>7</sup> no están incluidas dentro de la categoría de exentas.

El sector sin fines de lucro chileno está creciendo y en estudios recientes se ha llegado a determinar un total de 83.386 organizaciones inscritas en el país. En términos de empleo se estima que el sector podría llegar a contar con cerca de 300.000 trabajadores remunerados y más de 350.000 voluntarios para el año 2006.<sup>8</sup> Otro estudio sugiere que el sector emplea al 4,89% del total de la población económicamente activa, es decir, 160.259 empleos remunerados en jornada completa equivalente y 143.624 empleos voluntarios en jornada completa. Este mismo estudio también señala que se puede expresar el tamaño relativo del sector en términos de gastos, donde las instituciones sin fines de lucro representan un 1,5% del PIB.<sup>9</sup>

Desde la estabilización de la economía chilena a finales de los años 80 y el subsiguiente mejoramiento del entorno político, los montos de ayuda exterior que el país recibía han decrecido en forma significativa. Este mejoramiento en las condiciones socioeconómicas del país ha llevado a los donantes extranjeros a trasladarse a países que requieren más asistencia. Las donaciones internacionales aportaban gran parte del financiamiento del sector sin fines de lucro durante la dictadura de Pinochet, pero al eliminarse tales recursos las OSC han quedado en busca de nuevas fuentes de financiamiento, o se han visto en la obligación de recortar programas. Para garantizar su existencia futura, las OSC chilenas deben encontrar nuevas formas de financiar sus actividades en pro del cambio social.

### A.3 Autofinanciamiento y actividades empresariales sociales<sup>10</sup>

Los términos “actividades de autofinanciamiento” y “actividades empresariales sociales” y simplemente “actividades empresariales” se utilizan para referirse a las distintas estrategias de generación de ingresos utilizadas por las OSC. Entre las actividades de autofinanciamiento se encuentran el cobro por servicios prestados, la venta de productos, el uso de activos tangibles y/o intangibles, el cobro de cuotas a los miembros y la generación de dividendos mediante inversiones. Las OSC recurren a tales estrategias para generar ingresos propios de manera suplementaria al financiamiento proveniente de donantes externos. Los términos “emprendedor social” y “emprendimiento social” se han utilizado en una amplia gama de contextos y pueden hacer referencia a personas particulares o entidades que utilizan métodos innovadores para potenciar el cambio social, aunque no necesariamente generando ingresos, o a personas particulares o a entidades que trabajan por un cambio social generando ingresos propios mediante actividades comerciales. En su trabajo, NESST utiliza el término actividad empresarial social para referirse a la primera definición, si bien especificando que se trata de

- 7 Etchart y otros. Marco Legal y Regulador de las Actividades de Autofinanciamiento de las OSC en Chile, Santiago, 2002, p. 21.
- 8 Mangili Pelech, Jobanni, “El sector sin fines de lucro en el mundo: Oportunidades y desafíos para Chile”, Universidad Técnica Federico Santa María, publicado el 9 de enero del 2006 en <http://www.diariopyme.cl>
- 9 Irarrázaval, Ignacio. “Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro CHILE”, ISBN 956-310-150-2, Santiago de Chile, Abril de 2006.
- 10 La sección “Autofinanciamiento y actividades empresariales sociales” se extrajo de diversas publicaciones de NESST. Véase [www.nesst.org/publications](http://www.nesst.org/publications)



actividades planificadas que tengan un alto potencial para impulsar el cambio social y generarle a la organización ingresos no comprometidos o de libre disponibilidad.

En el Cuadro I se presentan de manera resumida las diferentes estrategias de generación de ingresos mediante el autofinanciamiento. Parques Para Chile adoptó el modelo de “cobro de tarifas por servicios”. Vale la pena recordar, no obstante, que ninguna estrategia de autofinanciamiento ni actividad empresarial social constituye el modelo “correcto”. Cada modelo tiene su lugar y su aplicabilidad dependerá en cada caso del contexto; incluso en ocasiones se puede aplicar más de un modelo.

#### Cuadro I. Tipos de estrategias de autofinanciamiento

**Tarifas por servicios:** contratación remunerada de trabajos para clientes del sector público o privado (por ejemplo, servicios de consultoría a empresas o gobiernos locales).

**Venta de productos:** venta de productos de un proyecto (por ejemplo, libros o publicaciones), reventa de productos a un precio más elevado (por ejemplo, artículos en especie, donados), o producción y venta de productos nuevos (por ejemplo, camisetas, artesanías).

**Uso de activos tangibles:** alquiler de propiedades, equipos u otros recursos físicos cuando no están siendo utilizados para actividades relacionadas con la misión

**Uso de activos intangibles:** generación de ingresos a partir de patentes mediante acuerdos para el otorgamiento de licencias o aval de productos, aprovechando el nombre o la reputación de la OSC.

**Cobro de cuotas a los miembros:** recaudación de ingresos cobrando cuotas a los miembros o beneficiarios de la organización a cambio de algún producto, servicio u otro beneficio (por ejemplo, un boletín, una revista o descuentos en los productos o servicios de la OSC).

**Dividendos por inversiones:** obtención de ingresos por concepto de inversiones ya sea en forma pasiva, (intereses devengados por cuentas de ahorro o fondos mutuos) o en forma activa, negociando títulos en el mercado de valores o mediante operaciones de canje de deuda.

Tomado de Lee Davis, Nicole Etchart, Brian Milder y Cecilia Jara, 2003. *OSC emprendedoras: Los desafíos de impulsar la misión mediante el autofinanciamiento*, NESST, Santiago.

Asimismo, la actividad de negocios en la que la organización se involucre no tiene necesariamente que tener un papel central en cuanto al logro de la misión institucional. En el Cuadro 2 se presenta una gama de productos y servicios y su relevancia para la misión institucional y la clientela a la que esté dirigida.





**Cuadro II. Espectro de actividades de autofinanciamiento ( relacionadas o no con la misión)**

Actividades Programáticas	Producto o servicio actual/ clientes actuales	Producto o servicio nuevo/ clientes actuales	Producto o servicio actual/clientes nuevos	Producto o servicio nuevo/ clientes nuevos
Servicios especificados en la carta constitutiva, estatutos, declaración de misión.	Generación de ingresos directamente de las actividades programáticas de la organización.	Se ofrecen productos o servicios nuevos a los beneficiarios actuales.	Extensión de las actividades relacionadas con la misión, ofrecidas ahora a clientes en forma remunerada.	Nuevo producto o servicio ofrecido a clientes en forma remunerada (actividades no relacionadas o subordinadas)
Ejemplo OSC dedicada a la educación ambiental ofrece seminarios y publicaciones para la educación pública.	Ejemplo OSC dedicada a la educación ambiental cobra honorarios por sus seminarios de formación y vende sus publicaciones.	Ejemplo OSC dedicada a la educación ambiental abre restaurante vegetariano y tienda de productos naturistas.	Ejemplo OSC dedicada a la educación ambiental vende a compañías seminarios y consultorías sobre tecnologías limpias.	Ejemplo OSC dedicada a la educación ambiental abre estudio para diseño de páginas Web.

Tomado de Lee Davis, Nicole Etchart, María Cecilia Jara y Joanna Messing, *En sus marcas, listos... en camino hacia el autofinanciamiento*, NESST, Santiago, 2004, Libro guía, p.19.

#### A.4 Entorno legal y regulador para las actividades de autofinanciamiento y actividades empresariales sociales

En Chile, el entorno jurídico y tributario ofrece beneficios mínimos a las organizaciones sin fines de lucro. Como se mencionó anteriormente, las instituciones de asistencia social están exentas del pago de impuesto sobre la renta. Esta es la única excepción. Aquellas organizaciones que no prestan servicios directos ni asistencia social están sujetas a los mismos impuestos que cualquier organización con fines lucrativos: un impuesto sobre la renta único del 17% y un impuesto al valor agregado (IVA) del 19% sobre la venta de productos y servicios (impuesto de ventas). Todas las actividades de negocios/comerciales (término usado en el marco legal), incluso las que pertenecen a las organizaciones sin fines de lucro u OSC, deben realizar un pago provisional mensual (PPM) con base en sus ingresos anuales proyectados. Puesto que muchas OSC tienen poca actividad comercial, la mayor parte del PPM se les reembolsa al finalizar el año. El IVA, sin embargo, se cobra por definición a todas las actividades comerciales, incluso a las instituciones de asistencia social con estatus de exentas. Por ejemplo, un comedor de beneficencia debe pagar el IVA por los alimentos que compra, aunque luego lo dé a sus clientes sin cobro alguno.<sup>11</sup> En pocas palabras, el Estado chileno ofrece beneficios mínimos en el ámbito tributario para promover el desarrollo de la sociedad civil. Sin embargo, no existen restricciones para que una OSC venda productos o servicios en el marco de este entorno tributario.

11 Etchart y otros. [Marco Legal y Regulador de las Actividades de Autofinanciamiento de las OSC en Chile](#), Santiago, 2002, p. 23.



12 Información institucional proporcionada por Parques Para Chile, además de lo disponible en su sitio web, [www.parquesparachile.cl](http://www.parquesparachile.cl).

13 Véase [www.cipma.cl](http://www.cipma.cl)

## Sección B. Parques Para Chile

### B.1 Historia, misión y objetivos<sup>12</sup>

El valor de la diversidad biológica de Chile ha sido reconocido por organismos internacionales como el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), Conservation International y el Banco Mundial. Por ejemplo, se ha clasificado a la Ecorregión Valdiviana entre las 25 áreas de máxima prioridad planetaria para la conservación, debido a su alto endemismo y el grado de amenaza que la afecta. Adicionalmente, el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado –la principal herramienta para proteger la biodiversidad del país – presenta serias limitaciones y no reconoce factores fundamentales que le permitan cumplir con su objetivo de largo plazo. El Sistema tendría que aumentar la variedad de especies ecológicas

representadas en sus planes con el fin de conectar físicamente áreas de biodiversidad y maximizar los esfuerzos de conservación, así como incrementar las asignaciones presupuestarias. Es muy poco probable que tales limitaciones sean superadas en el futuro cercano. Mientras tanto, los espacios naturales siguen siendo destruidos y fragmentados como resultado de la actividad forestal, agrícola, industrial y el desarrollo urbano. Nuestro margen de respuesta es cada vez más estrecho.

La alternativa identificada ante esta situación proviene de las llamadas Áreas Protegidas Privadas (APP), las cuales experimentan un crecimiento explosivo desde los años 90 y continúan adquiriendo una importancia cada vez más estratégica. Su principal fortaleza radica en las sólidas motivaciones de sus propietarios, en su mayoría

ciudadanos que sin incentivo ni reconocimiento alguno han llegado a proteger más de 1.250.000 hectáreas de tierras amenazadas, sumando unas 500 iniciativas.

La fuerza que ha movido a cientos de chilenos a proteger cientos de miles de hectáreas representa un potencial enorme. Sin embargo, tal potencial ha permanecido hasta ahora disperso en el territorio y fragmentado en sus propósitos. En consecuencia, 17 socios fundadores, cuyas trayectorias personales o profesionales se vinculan con la conservación de la biodiversidad a través de Áreas Protegidas Privadas, (APP) establecieron Parques Para Chile en noviembre del 2002. En enero del 2004, el Ministerio de Justicia de Chile le otorgó su personalidad jurídica como corporación privada sin fines de lucro.

Parques Para Chile nació como uno de los resultados del Proyecto CIPMA-FMAM<sup>13</sup> “Ecorregión Valdiviana: Mecanismos Público-Privados para la Conservación de la Biodiversidad en la Décima Región”. Este proyecto fue ejecutado entre octubre del 2000 y diciembre del 2003 por el Centro para la Investigación y Planificación







NESST  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

del Medio Ambiente (CIPMA). Este fue el primer proyecto aprobado para Chile por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM, o Global Environmental Facility –GEF–, en inglés), y contó con la participación de numerosas instituciones públicas y privadas en su implementación. El equipo que estuvo a cargo del diseño, dirección y ejecución del Proyecto CIPMA-FMAM, participó en la fundación de Parques Para Chile y conforma el actual equipo de profesionales.

La misión de Parques Para Chile es contribuir a conservar a perpetuidad de lugares naturales de especial valor, mediante el apoyo a la creación de áreas protegidas debidamente planificadas y manejadas, que generen beneficios para un desarrollo local sustentable, que promuevan la responsabilidad ciudadana en la protección de la biodiversidad y difundan su valor biológico, social y cultural. Para lograrlo, la organización establece sitios demostrativos integrados a las economías locales, entrega asistencia técnica y apoya la cooperación entre los actores interesados (*stakeholders*) que comparten intereses dentro del mismo territorio (asociatividad territorial).

Para alcanzar los objetivos contenidos en la misión, los esfuerzos se focalizan en territorios considerados de alta prioridad para la conservación de la diversidad biológica chilena. Todos los proyectos se enmarcan dentro de programas de trabajo de mediano y largo plazo, diseñados con base en una visión de conservación y contruidos en alianza con actores locales. Asimismo, la institución participa en distintos esfuerzos a fin de promover el diseño de políticas públicas y las iniciativas de conservación.

Parques Para Chile persigue los objetivos planteados en la misión a través de las siguientes áreas programáticas:

- Establecimiento de **áreas demostrativas** propias, integradas a las economías locales.
- Entrega de **asistencia técnica** a las personas, comunidades y organizaciones responsables de las áreas protegidas.
- Apoyo a la asociatividad territorial a través de **redes de parques privados**.
- **Promoción** de la creación de **corredores biológicos** que conecten áreas protegidas públicas y privadas.

Los programas institucionales incluyen en la actualidad el trabajo en las siguientes áreas:

- Corredor Biológico Costa-Andes: iniciativa impulsada en alianza con WWF-Chile y la Fundación Senda Darwin, con el objetivo de establecer un paisaje de conservación que mantenga la conectividad ecológica entre la cordillera de Los Andes y la Cordillera de la Costa en la Provincia de Valdivia, X Región de Los Ríos



14 La ley de protección ambiental actualmente vigente en Chile se aprobó en 1994. Aunque no se trata de una ley extensa, prevé una mayor conservación y protección que las leyes anteriores. También menciona el Reglamento para las APP, aunque aún le resta por definir o identificar al ente regulador. En la actualidad se discute una nueva ley que proveería un marco legal más completo, incluyendo la regulación de las APP. Parques Para Chile ha facilitado sus observaciones sobre una parte de esta nueva ley, que incluiría incentivos (por ejemplo subsidios) para los dueños de tierras que creen y gestionen APP. Esta nueva ley, elaborada en el 2003, aun debe ser aprobada e implementada.

(ex Región de Los Lagos). Mediante este programa, Parques Para Chile promueve la creación de redes de APP en la Provincia de Valdivia a través de servicios de apoyo especializados.

- Centro para la Biodiversidad Pichares: laboratorio multimedia especializado en el desarrollo de investigaciones aplicadas sobre biodiversidad. Este centro elaboró la primera guía de turismo terrestre, titulada *Ruta de los Volcanes*.

- Corredor Biológico Namuncahue: iniciativa en convenio con entidades públicas para desarrollar una estrategia de conservación para la Reserva Nacional Villarrica y su entorno. Esta zona se encuentra fuertemente amenazada por el desarrollo turístico-inmobiliario y la explotación forestal. En este territorio se localiza el área demostrativa Namuncahue, adquirida por Parques Para Chile en abril de 2003, y donde tiene sede su Centro para la Biodiversidad Pichares.

- Cordillera de la Costa de la X Región: iniciativa coordinada con otras organizaciones públicas y privadas de la región, en cuyo marco Parques Para Chile apoya la planificación, administración y manejo de la Red de Parques Indígenas del Mapu Lahual. Parques Para Chile participa como miembro de la Coalición para la Conservación de la Cordillera de la Costa (CCCC), entidad no gubernamental que aglutina a varias instituciones que coordinan sus esfuerzos para conservar este lugar de alto valor para la biodiversidad.

- Sitio Prioritario Mocho Choshuenco: propuesta de proyecto en torno a la Reserva Nacional Mocho Choshuenco, un área de alta prioridad para la conservación nacional. El desarrollo de un pequeño proyecto del Fondo de Protección Ambiental permitió realizar un diagnóstico, a partir del cual se formularon propuestas de mayor envergadura.

- Con el apoyo de la Fundación Avina, Parques Para Chile ha diseñado instrumentos de planificación y monitoreo de la conservación, adaptados a las características sociales de los propietarios de APP. El trabajo incluye la definición de estándares y buenas prácticas para APP que permitan evaluar la efectividad del manejo de estas iniciativas. Estos servicios, en cuya planificación Parques Para Chile recibe apoyo de NESST y de la Fundación Avina, están diseñados para cumplir con los requerimientos de los estatutos legales que se espera entren en vigencia en un futuro cercano.<sup>14</sup> Su resultado fue la base para el desarrollo y oferta de los servicios especializados de la corporación a través de la creación de esta nueva actividad empresarial social.

Además, Parques Para Chile es una de las principales organizaciones del sector civil involucrada en el proyecto Capacitación para la Conservación de la Biodiversidad del Bosque Templado en Chile (Julio 2006-Julio 2009), recientemente iniciado por el Macaulay Institution, Darwin Initiative, con sede en el Reino Unido.

El equipo de Parques Para Chile está compuesto por siete profesionales de tiempo completo:



NESST  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
Chile

- Presidente: Ingeniero Comercial y experto en desarrollo local; encargado de la articulación de actores en torno al Corredor Biológico predio demostrativo Namuncahue.
- Directora ejecutiva: Socióloga y Magíster en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente; a cargo además de los servicios de apoyo especializados para APP.
- Director de Programas: Biólogo Ambiental y Magíster en Desarrollo Rural; a cargo del diseño de metodologías de planificación de Áreas Protegidas y el desarrollo de estrategias de conservación en sitios prioritarios.
- Director del Centro para la Biodiversidad de Pichares: Ecólogo y experto en Sistemas de Información Geográfica.
- Director Científico del Programa de Monitoreo de Especies: Ecólogo y experto en estudio de poblaciones.
- Coordinador de Servicios: Ingeniero Forestal, a cargo de la gestión de los servicios de apoyo para APP.

Desde el punto de vista financiero, a la fecha Parques Para Chile se mantiene casi en su totalidad mediante la ejecución de proyectos y el apoyo de otras instituciones, con una fuerte dependencia de fuentes internacionales (79% durante el 2005 y se estima en el 100% para el 2006). El presupuesto operativo anual de la organización es de aproximadamente US\$80.000 (EUR 63.500), y desde su creación ha ejecutado proyectos por un valor aproximado de US\$460.000 (EUR 365.000). Las instituciones con que ha trabajado y las que han apoyado la labor de la organización son entidades de gobierno y organismos privados nacionales e internacionales, entre ellos: CONAF,<sup>15</sup> CONAMA,<sup>16</sup> Fundación Avina, Rainforest Concern y WWF. La implementación de dichos proyectos ha incluido el diseño de servicios de planificación de Áreas Protegidas Privadas (APP), planes de manejo, diseño de la guía turística para la Ruta de los Volcanes, evaluación de incentivos para la creación de APP, compra de terrenos y su correspondiente planificación para la creación de sitios demostrativos, entre otros.

## B.2 Desarrollo y funcionamiento de la actividad empresarial social

Desde su gestación, Parques Para Chile ha considerado la sustentabilidad de largo plazo como un tema prioritario, considerado por sus fundadores como fundamental para la independencia de la organización. “La incorporación del autofinanciamiento ha formado siempre parte de la identidad de Parques Para Chile, está prácticamente en su declaración de principios”.<sup>17</sup>

Dado el contexto del financiamiento para las organizaciones de la sociedad civil en Chile, la decisión de desarrollar una actividad empresarial social responde a las siguientes realidades:<sup>18</sup>

- 15 La Corporación Nacional Forestal (CONAF) es la institución estatal chilena encargada de la conservación forestal.
- 16 La Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) es la institución estatal chilena encargada de la protección ambiental.
- 17 Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de Parques Para Chile, en entrevista del 26 de abril de 2006.
- 18 Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de Parques Para Chile, en entrevista del 26 de abril de 2006.



- 19 Plan de Negocios de Parques Para Chile, 2005.  
20 Cuestionario "Motivaciones en Modelos Híbridos", NESST, contestado por Parques Para Chile.

- La necesidad de tener que operar en un contexto de financiamiento incierto.
- La necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento.
- La necesidad de no depender en términos programáticos de los proyectos, y por lo tanto estar en capacidad de definir las áreas programáticas, independientemente de la existencia de proyectos que los financien.

Después de analizar varias ideas de actividades empresariales, Parques Para Chile optó por el desarrollo de servicios para asesorar a los propietarios en el logro de una gestión adecuada y para alcanzar los objetivos de conservación, por varias razones. La organización había desarrollado ya un conjunto de herramientas de planificación y gestión de APP. Mediante su trabajo anterior relacionado con la misión, se habían identificado propietarios de APP pequeñas y medianas que se encontraban fuertemente comprometidos con los objetivos de conservación y que también requerirían servicios asociados al manejo de terrenos privados. Además, la ley del ambiente de 2003, que aún se encuentra en discusión, ofrecía la posibilidad de dar incentivos financieros por la creación y mantenimiento de APP's, lo cual a su vez generaría una demanda por tales servicios.

Parques Para Chile creó su actividad empresarial social como una entidad legal separada de la Corporación, con la función de "generar ingresos para financiar los costos operacionales y las actividades propias del logro de la misión de la Corporación, sin las restricciones financieras y tributarias que afectan a las entidades sin fines de lucro."<sup>19</sup> Este tipo de asociación entre una organización sin fines de lucro y otra con fines de lucro es una práctica bastante común entre las OSC chilenas.

Las motivaciones del Directorio para crear una entidad legal independiente incluyeron:<sup>20</sup>

- proteger la imagen institucional en el mercado
- respetar la cultura organizacional
- garantizar la transparencia en la contabilidad
- Facilitar la búsqueda y atracción de financiamiento y de inversionistas
- Promover la independencia y flexibilidad de la actividad empresarial en términos de la gestión, según las necesidades y demandas del mercado.

En un principio se consideró la creación de una sociedad anónima que cotizara en bolsa (*public limited company*<sup>\*</sup>) que fuese 51% de propiedad de la Corporación Parques Para Chile, de forma que el 49% restante quedara en manos de una combinación de distintos actores interesados (*stakeholders*). La descripción original indicaba: "La Sociedad Anónima de servicios de apoyo estará conformada por un



NESsT  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
Chile

equipo profesional multidisciplinario que tendrá a su cargo la ejecución de las líneas de acción de Parques Para Chile, pudiendo o no corresponder a socios de la organización. La Corporación será dueña de, al menos, del 51% de las acciones de la Sociedad Anónima a fin de garantizar que las utilidades generadas sean reinvertidas mayoritariamente en los objetivos de Parques Para Chile<sup>21</sup>. Dicha estructura planteaba distintos desafíos, detallados en las secciones subsiguientes de este documento, y la cual posteriormente fue revisada a partir de las recomendaciones de NESsT, quien evaluó algunos ajustes a la propuesta original para asegurar su adecuado funcionamiento.

Desde un punto de vista profesional, Parques Para Chile reconoce no haber tenido formación ni experiencia previa en actividades empresariales sociales, pues las habilidades de su equipo multidisciplinario se concentran en los temas sociales y medioambientales, además de contar con una sólida administración y contabilidad. Sin duda, los fundadores fueron lo suficientemente visionarios como para empezar a buscar recursos y generar las alianzas –incluso antes de constituir formalmente la organización– que le permitieran desarrollar en el futuro un componente de autofinanciamiento. En ese entonces, Parques Para Chile era aún una idea en desarrollo, y fue con ese propósito que la actual directora ejecutiva de la organización, Claudia Sepúlveda, contactó a NESsT en junio del 2002 en busca del apoyo necesario.

### B.2.1 NESsT y el Fondo Nido

El Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil (NESsT), es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja en pro del fortalecimiento de la independencia financiera de las OSC dedicadas a lograr cambios sociales sistémicos. NESsT considera que a través de las actividades empresariales sociales, muchas OSC<sup>22</sup> pueden potenciar su misión y a la vez reforzar su sustentabilidad financiera en el largo plazo mediante la generación de recursos propios y no comprometidos que les permitan complementar el apoyo de donantes externos. Para lograrlo, NESsT considera que la organización debe administrar su actividad empresarial social y diseñar una estrategia de sustentabilidad de largo plazo que se ajuste a su misión y competencias centrales.

El proceso del Fondo Nido permite proveer asistencia técnica y financiera (según las necesidades del caso) a OSC seleccionadas en América latina y Europa Central de forma que estas puedan planificar, lanzar y desarrollar sus actividades empresariales. Para el Fondo, una actividad empresarial social se define como un emprendimiento planificado (es decir, la venta de un producto o servicio) que demuestre tener un alto potencial para impulsar el cambio social y/o generar recursos no comprometidos. Las actividades empresariales desarrolladas con la asistencia del Fondo deben demostrar tener el potencial de ser modelos innovadores y que puedan reproducirse para lograr un máximo impacto.

- 21 “Iniciativa autosustentable para la conservación privada”, Parques Para Chile.
- 22 NESsT utiliza el término organización del sector civil (OSC) para referirse a la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales, así como las asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector estatal y el privado.



El Fondo Nido se concibió para demostrar que:

- Las OSC pueden reforzar su sustentabilidad organizacional y el impacto de su misión mediante las actividades empresariales sociales.
- A través de un proceso de desarrollo empresarial cuidadoso y adecuadamente planificado, una OSC puede disminuir los riesgos de involucrarse en actividades empresariales sociales e incrementar sus probabilidades de éxito.
- Los proveedores de fondos pueden jugar un papel importante en apoyar la sustentabilidad financiera de las OSC.

NESST se vale de las experiencias y aprendizajes de los miembros de su cartera para impulsar el desarrollo del campo ofreciendo ejemplos modelo, estudios de casos que sean reproducibles y buenas prácticas. El proceso consta de dos fases diferenciadas y secuenciales:

***Etapa 1: Cartera en etapa inicial (factibilidad de la idea de actividad empresarial social)***

Durante un período de 5-7 meses de intensa labor de colaboración, NESST ofrece asistencia técnica continua y asesoría para orientar a las OSC durante la evaluación de sus actividades empresariales potenciales. La asistencia prestada asciende a aproximadamente 30 días consultoría de tiempo completo por organización. Se facilitan herramientas y capacitación para preparar a la organización para la actividad empresarial, elaborar el plan de negocios y planificar la etapa de sustentabilidad. Esta asistencia busca profesionalizar a la OSC y a la vez evaluar la factibilidad del emprendimiento propuesto. Cada paso del proceso se construye a partir del anterior, para profundizar el nivel de análisis y culminar con el desarrollo de un plan de negocios. Al finalizar cada etapa, ésta es evaluada para determinar si la OSC avanzará hacia la siguiente, esperando que se tome la iniciativa de seguir adelante con todo el proceso.

***Etapa 2: Cartera en etapa avanzada (lanzamiento e implementación de la actividad empresarial social)***

Las organizaciones seleccionadas para integrarse a la cartera durante la etapa avanzada reciben apoyo a la medida de sus necesidades durante un período de 3-5 años, el cual combina elementos estratégicos, gerenciales y apoyo financiero de parte de NESST y de su equipo de expertos en negocios y de instituciones aliadas colaboradoras. Si bien el monto de la asistencia técnica y financiera que ofrece NESST a su cartera durante esta etapa varía de acuerdo con las necesidades de cada organización y de los recursos humanos y económicos a disposición de NESST cada año, Los montos típicos de apoyo económico oscilan entre USD\$1.000- \$10.000 (EUR 800-8000), para un promedio de USD\$5.000 (EUR 4.000). NESST trabaja con cada organización de la cartera para garantizar que ésta cumpla con las metas de desarrollo empresarial, impacto en cuanto a cambio social, desarrollo





**NESST**  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

institucional y sustentabilidad financiera, establecidas durante la planificación. Durante el período en que las OSC forman parte del Fondo Nido, los miembros de la cartera desarrollan la habilidad para operar sus actividades empresariales sociales en forma independiente y sustentable.

En ambas etapas del proceso, NESST cuenta con el apoyo de los miembros de su Red de Asesoría Empresarial,<sup>23</sup> quienes ponen a disposición de la cartera su conocimiento y habilidades de manera ad honórem.

Al iniciarse el contacto entre Parques Para Chile y NESST se determinó que la organización no cumplía con los criterios de selección para recibir el apoyo gratuito del Fondo Nido.<sup>24</sup> Por ello, en un principio se contrataron los servicios de NESST en el marco de una consultoría, con financiamiento de la Fundación Avina. El apoyo facilitado a Parques se inició con un primer taller en julio de 2003. Durante esta primera etapa, que concluyó en enero de 2004, el equipo de Parques Para Chile desarrolló el estudio de factibilidad de los servicios especializados para APP. Más adelante, a mediados de 2004, el trabajo de desarrollo del correspondiente plan de negocios continuó contando con el apoyo de NESST, pero esta vez al amparo del Fondo Nido por razones que se detallan en la página siguiente. En forma paralela, Parques Para Chile ensayó una nueva metodología que se incorporó al plan de negocios, el cual se completó en 2005.

### **B.2.2 El plan de negocios de Parques Para Chile**

La organización definió las metas sociales y financieras de la actividad empresarial aplicando la metodología de NESST. Se pretende que los servicios ofrecidos ayuden a las APP a cumplir con los objetivos nacionales de conservación al disfrutar de una mejor gestión y ser más sustentables. Se espera además lograr un mayor reconocimiento social para las APP, en particular las más pequeñas, mediante la introducción de estándares y buenas prácticas para la conservación. Respecto de las metas financieras, se proyecta cubrir para el tercer año de operaciones los costos de media jornada mensual de un equipo estable de cuatro personas involucradas en la producción de los servicios.

Diseñados a partir de la amplia experiencia del equipo de Parques Para Chile, los servicios corresponden a cuatro tipos de asesorías especializadas de apoyo, planificación e implementación de Áreas Protegidas Privadas (APP). El propósito es que las APP contribuyan de forma más efectiva a los objetivos de conservación que persiguen sus propietarios. Tres de los servicios fueron diseñados para propietarios individuales y se estructuraron en la forma de módulos progresivos que cubren las distintas etapas del proceso de planificación de un área protegida:

- Diagnóstico Predial para la Conservación: permite establecer los componentes y valor del predio
- Plan de Ordenamiento Predial para la conservación: establece un plan estratégico en cuanto a los usos potenciales y actuales del predio

23 Red de empresas y profesionales de negocios que donan su tiempo para prestar apoyo a la cartera del Fondo Nido NESST y que en ciertos casos invierten en las organizaciones que la integran a cambio de una rentabilidad social.

24 Un requisito para ingresar a la cartera del Fondo Nido es que la organización se encuentre formalmente constituida y que sea propietaria de la actividad empresarial social en un 99%. Parques Para Chile estaba en el proceso de constituir la corporación y contemplaba ser propietaria del 51% de las acciones de la actividad empresarial social.



- Plan de manejo específico para la conservación: define los métodos y costos de manejo del predio.

Al ensayarse la implementación de estos tres servicios durante el año 2004 surgió el cuarto servicio, que es una variante para grupos de propietarios. El Perfil e Informe Técnico Justificativo del APP ofrece un panorama general sobre los predios y ayuda a sus propietarios a identificar los objetivos de conservación, el tipo de manejo necesario, así como las normas que rigen el uso del suelo. De acuerdo con el plan, este servicio supone ser el de mayor demanda debido a su menor costo y a que sus productos se orientan a cumplir con los requisitos para el reconocimiento legal de las APP. El servicio grupal pretende llegar a un número mayor de propietarios, con lo cual se espera lograr una mayor visibilidad y reconocimiento social de las APP, siendo éste un aspecto prioritario para la organización.

Se prevé que cada servicio se inicie con un taller dirigido a los propietarios, cuya participación activa se considera crucial para garantizar que los planes generados reflejen sus intereses y objetivos y contribuyan concretamente a la gestión de las



APP. La experiencia de Parques Para Chile demuestra que la etapa inicial de planificación, en la que se definen la visión y la misión de las APP, constituye un paso crítico. Se planea desarrollar luego un debate más focalizado del trabajo, del cual han de desprenderse los objetivos, categorías de manejo, zonificación y actividades de conservación a realizar en las APP. En definitiva, los servicios se han concebido como procesos de aprendizaje antes que como consultorías de expertos. La metodología contempla la realización de giras a las áreas de conservación, cuya duración y resultados dependen del servicio respectivo, lo mismo que el perfil de los equipos de trabajo.

Las APP comenzaron a surgir a un ritmo mayor a comienzos de la década de los 90. De 25 APP mayores de 40 hectáreas existentes en 1997, que en total cubrían 432.000 hectáreas, en la actualidad éstas cubren alrededor de 1.250.000 hectáreas. De este total, sólo 14 APP de gran tamaño cubren 1.190.000 hectáreas, mientras que otras 150.000 hectáreas corresponden a alrededor de 500 iniciativas. Es el segmento de las APP –principalmente en manos de personas naturales, familias y comunidades que combinan en un mismo predio la conservación con otras actividades– el que conforma el mercado meta más importante de los servicios de Parques Para Chile.

De manera secundaria, también forman parte del mercado meta las APP propiedad de organizaciones sin fines de lucro, empresas forestales, inmobiliarias u otras, cuyo objetivo predominante sea la conservación de la biodiversidad. En un tercer nivel del mercado meta se encuentran aquellas APP de gran tamaño, propiedad de personas naturales con un claro compromiso con la conservación.



**NESST**  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

El estudio de mercado detectó un alto interés por los servicios ofrecidos. El 70% de aquellos incluidos en el sondeo dijo estar dispuesto a pagar los precios indicados. A través de una readecuación y recorte de los costos de producción, el estudio permitió también ajustar los precios a partir de la retroalimentación de los clientes potenciales. A su vez, la inclusión del servicio grupal permite ofrecer una alternativa a un costo inferior en un 50% a su equivalente original, el plan de ordenamiento predial.

Los propietarios que no obtienen ningún ingreso de sus predios y quienes los habían adquirido durante los últimos 20 años demostraron ser los más interesados en contratar los servicios. Aquellos que conocen los servicios o los habían recibido antes estuvieron en un 100% dispuestos a co-financiarlos y declararon un alto interés en pagar por ellos.

Con relación al análisis de la competencia, el estudio identificó una baja oferta de servicios equivalentes a los evaluados, ninguna orientada a los medianos y pequeños propietarios y sólo una dirigida a APP. Además, se identificó que los servicios ofrecidos en el mercado están enfocados hacia la producción forestal y sus precios son mucho más altos.

Las tendencias indican que el número de APP continuará creciendo junto con el mercado para los servicios. El contexto institucional es igualmente favorable, en la medida que se promulgue el Reglamento de APP que permitirá el reconocimiento legal de estas iniciativas y la generación de subsidios para actividades de conservación realizadas por sus propietarios. Ambos factores debieran incidir en una mayor demanda por los servicios de Parques Para Chile.

Una de las metas financieras de la actividad empresarial es cubrir los costos de media jornada mensual de un equipo estable de cuatro personas involucradas en la producción de los servicios. A partir de las metas financieras se ha determinado el número máximo de servicios que es posible producir con base en la disponibilidad real de jornadas del equipo de trabajo: en total 40 jornadas por mes, 30 para la producción directa de los servicios y 10 para funciones de contabilidad y administración. De acuerdo con el análisis del punto de equilibrio, se requeriría vender en promedio 3,68 servicios por mes para cubrir los costos de producción fijos y variables, cifra que equivaldría a emplear el 62,37% de la capacidad del equipo de cuatro profesionales en media jornada.

La proyección de ingresos tomó en cuenta la necesidad de que el equipo consolidara sus destrezas técnicas y de gestión empresarial, lo cual permitirá un aumento gradual en la cifra estimada de servicios vendidos. El total de ventas estimado fue de 30 servicios para el primer año, de 46 para el segundo año y 50 para el tercero. De acuerdo con estas cifras, se registraría una pérdida estimada USD 14.150 (EUR 11.200) durante el primer año, una ganancia de USD 6.704 (EUR 5.315) durante el segundo año y una ganancia de USD 10.454 (EUR 8.290) durante el tercero.



25 Conclusiones del primer taller de apoyo realizado por NESST, julio de 2003

Estas proyecciones se consideraron factibles, pues la meta financiera establecida –es decir, cubrir el 50% de los honorarios del equipo de trabajo para el tercer año de operaciones – resulta perfectamente posible de cumplir incluso a partir del segundo año.

Al evaluar el posible impacto la actividad empresarial en la misión institucional, se consideró que este sería positivo en la medida que los servicios contribuirán a cumplir los objetivos sociales de Parques Para Chile, siempre que su entrega sea transparente y de acuerdo a altos estándares de calidad.

Entre los riesgos evaluados están el que la actividad empresarial no logre generar los recursos necesarios para sostener el crecimiento y que, por otro lado, la venta de servicios no deje tiempo para el desarrollo de las actividades relacionadas con programas y proyectos. Por ello, se consideró fundamental que la organización logre un equilibrio entre las actividades de sus programas y las de la actividad empresarial, manteniendo una clara división de tareas y definición de metas para ambos tipos de actividades.

En respuesta a la falta de experiencia de negocios entre los integrantes del equipo, Parques Para Chile planea contar con un experto en gestión comercial que realice su trabajo con independencia del resto del equipo a cargo de la producción de los servicios. En caso de que la demanda por los servicios exceda las capacidades del equipo, la organización contrataría a consultores externos. Este proceso se llevaría a cabo de manera gradual, a fin de asegurar que los consultores compartan los valores y visión de Parques Para Chile.

Una tarea permanente sería identificar la aparición de potenciales competidores. De manera similar, la actividad empresarial podría ser vulnerable a recesiones económicas, dado que los servicios no son un bien de consumo prioritario.

### **B.2.3 Historia de la actividad empresarial social**

Una vez tomada la decisión de crear una organización con un componente de autofinanciamiento, surgió el desafío de evaluar y planificar una actividad empresarial social al mismo tiempo que se sentaban las bases de la organización como tal, incluyendo el desarrollo de planes estratégicos y áreas programáticas, generación de financiamiento, selección y contratación del equipo de profesionales y fomento de una cultura organizacional apropiada.

A partir del conocimiento y experiencia de los fundadores de Parques Para Chile, esta decisión se tomó en respuesta a un contexto de financiamiento externo incierto y al deseo de contar con independencia para perseguir los objetivos asociados a la misión. La organización debía entonces iniciar el proceso de evaluación de una actividad empresarial social en sus etapas iniciales de desarrollo. Estas condiciones la obligaron a trabajar y planificar en varios frentes a la vez.<sup>25</sup>



**NESST**  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

La experiencia de Parques Para Chile demuestra los beneficios de cara al futuro que puede depararle a una organización el desarrollo de una actividad de autofinanciamiento desde su creación. Este es un caso en que el proceso de desarrollo organizacional y el de desarrollo empresarial se planifican e implementan en forma debida. Por un lado está el potencial impacto directo sobre el financiamiento de la organización desde sus comienzos, y por otro lado la oportunidad de establecer una coherencia inmediata entre la actividad empresarial y el resto de las actividades y programas institucionales que se van a implementar. Por consiguiente, para Parques Para Chile el autofinanciamiento se convirtió en uno de los pilares de la organización, lo cual se reflejó en una escasa resistencia de parte del equipo a incursionar en el mercado. La adquisición de nuevas herramientas y metodologías introducidas por NESST se vio posteriormente facilitada por esta escasa resistencia y actitud abierta.

#### **B.2.4 Los pasos seguidos**

El trabajo de apoyo de NESST se desarrolló cuando Parques Para Chile era aún una iniciativa en vías de ser creada, en el marco del Proyecto CIPMA-FMAM. El futuro equipo de Parques Para Chile contactó a NESST en junio de 2002 en busca de su apoyo para el desarrollo de una actividad empresarial social.

En mayo de 2003 Parques Para Chile obtuvo la confirmación de que recibiría el financiamiento para contratar una consultoría con NESST, así que el primer taller se realizó en julio de 2003. Los resultados del diagnóstico sobre el grado de preparación organizacional y la primera evaluación de la idea de actividad empresarial revelaron las siguientes fortalezas:

- Un grupo de trabajo cohesionado, con alta capacidad de trabajar en equipo y complementarse y con valores compartidos, lo cual genera un clima laboral muy favorable.
- Un equipo profesional, analítico, honesto y auto-crítico, con gran predisposición a aprender y conocer la metodología presentada por NESST.
- Un amplio conocimiento en temas de conservación, tanto pública como privada y tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- Un Directorio comprometido, técnicamente sólido y multidisciplinario, además de una sólida red de contactos.
- Una total apertura para discutir los temas planteados por NESST, entre ellos análisis del mercado, operaciones, análisis financiero, impacto y riesgos para la misión, además de los factores que debían definirse antes de empezar a planificar el lanzamiento, tales como la misión de la actividad empresarial, equipo de trabajo necesario, estructura legal y participación de la Corporación sin fines de lucro en la nueva sociedad.<sup>26</sup>

26 Retroalimentación de NESST al primer taller realizado, octubre del 2003.





- 27 ISEE fue un seminario intensivo de una semana de duración, que se enfocó en el desarrollo de actividades empresariales sociales entre organizaciones de la sociedad civil. Dicho seminario fue diseñado específicamente para estudiantes universitarios y profesionales en las áreas de administración de empresas y de administración de organizaciones sin fines de lucro.
- 28 Entrevista con el equipo de Parques Para Chile (Leonardo A., Mónica P., Claudia S. y Alberto T.), 5 de abril de 2006.

Posteriormente, Parques Para Chile recibió retroalimentación de NESST sobre la encuesta de mercado elaborada para conocer más sobre los clientes potenciales y sobre la competencia. En noviembre del 2003 la organización ya había comenzado a integrar, por un lado, el proceso propuesto por NESST para el desarrollo de la actividad empresarial, y por otro, la metodología para elaborar e implementar una herramienta de planificación que permitiera definir y gestionar las funciones organizacionales.

Como parte del proceso y para promover el intercambio de experiencias, NESST invitó a Parques Para Chile a participar en el Intercambio Internacional sobre Actividades Empresariales en las OSC en Chile (ISEE).<sup>27</sup> En enero de 2004, Parques Para Chile organizó una visita al parque demostrativo, que incluyó una presentación formal del estudio de factibilidad de la actividad empresarial.

Durante los meses siguientes, la organización topó con restricciones presupuestarias debido a que un proyecto llegaba a su término y los esfuerzos de recaudación de fondos se centraban en cubrir los costos administrativos básicos de la organización. Estas restricciones implicaban que no había recursos disponibles para contratar la segunda parte del plan de consultoría presupuestado en un principio, por lo que se le dio un compás de espera. Sin embargo, el trabajo desarrollado hasta ese momento –abril de 2004– confirmaba que ambas partes tenían la disposición de continuar trabajando en conjunto.

Acogiendo las recomendaciones de NESST respecto de la estructura legal pensada en un principio para implementar la actividad empresarial social, Parques Para Chile decidió modificar dicha estructura. La nueva estructura, que se describe más adelante, le permitiría además cumplir con los criterios para participar en el Fondo Nido NESST y continuar recibiendo el apoyo.

El equipo de Parques Para Chile y el de NESST se reunieron de nuevo para analizar el desarrollo del plan de negocios. NESST capacitó a la organización en cuanto a los propósitos y componentes del plan utilizando como base el estudio de factibilidad previamente concluido. Se trabajó sobre el plan y todos los miembros del equipo hicieron sus aportes sobre el proceso y su futura implementación.

En julio de 2004 la organización, cuyo equipo disponía de menos tiempo y todavía se encontraba en un proceso de aprendizaje institucional, evaluó la posibilidad de introducir una nueva metodología grupal para los servicios de apoyo a APP. Esta nueva metodología se ensayó mediante un proyecto piloto, en octubre de 2004 y demostró ser atractiva para los clientes potenciales, tanto en términos de costos como de oportunidades de intercambiar experiencias con otros propietarios de áreas privadas de conservación: “Uno de los receptores, un profesional que podría escribir un documento técnicamente mucho más profundo, dijo sentirse por primera vez interpretado, respecto de lo que estaba haciendo en su predio, en el documento entregado por Parques Para Chile”.<sup>28</sup>





NESsT  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

Sin embargo, el avance en el proceso se fue dificultando, ya que la organización requería atender otros proyectos y demandas externas, en particular en torno a esfuerzos de incidencia importantes en los que el momento era un factor crítico. “El trabajo de Parques Para Chile, por su misión, también ha considerado involucrarse y jugar un rol muy importante dentro de los movimientos ciudadanos locales en temas de protección al medio ambiente.”<sup>29</sup>

NESsT recibió el primer borrador del plan de negocios en mayo del 2005 y a su vez produjo sus observaciones y recomendaciones, de forma que el documento final se completó en agosto del 2005.

A fin de evaluar la versión final del plan de negocios de forma objetiva y más integral, NESsT reunió a tres miembros de su Red de Asesoría Empresarial, así como la directora ejecutiva y el gerente de desarrollo de empresas de NESsT. La directora ejecutiva de Parques Para Chile, Claudia Sepúlveda, también asistió a este encuentro para recoger las observaciones y recomendaciones y responder a inquietudes que pudiesen surgir sobre el plan de negocios.

Más adelante, el plan de negocios se presentó ante el Círculo de Inversionistas, una actividad organizada por NESsT en septiembre de 2005 con la participación de un grupo de empresarios y representantes del sector privado, el sector público y de la sociedad civil. El objetivo era dar a conocer los servicios ofrecidos y el profesional trabajo que realiza Parques Para Chile – junto con otras dos organizaciones apoyadas por NESsT – e identificar a inversionistas potenciales.

Partiendo de la evaluación positiva de la Red de Asesoría Empresarial y del Círculo de Inversionistas, NESsT invitó formalmente a Parques Para Chile para que se integrara a la cartera del Fondo Nido en su etapa avanzada. NESsT invertiría US\$4.000 (EUR 3.170) en la organización para apoyar el lanzamiento de la actividad empresarial social.

### Sección C. El “Valor agregado” de NESsT

“El presente plan de negocios ha sido desarrollado por el equipo de Parques Para Chile con la asesoría de NESsT, cuyos profesionales han guiado el trabajo no sólo en términos metodológicos y técnicos, sino en un diálogo sincero y comprometido con la misión social que es el sentido último de este esfuerzo”.<sup>30</sup>

El equipo de Parques Para Chile se refiere al proceso de elaboración del estudio de factibilidad y plan de negocios con NESsT como un proceso importante, que considera crucial para su desarrollo institucional y el cual se inició antes de la creación formal de la organización. Como se ha descrito, la producción de un plan de negocios completo y de calidad y su presentación ante un grupo de inversionistas filantrópicos, son los resultados tangibles de un proceso que deparó una gran cantidad de aprendizajes.

- 29 Entrevista con el equipo de Parques Para Chile, 5 de abril de 2006.
- 30 Plan de negocios, Parques Para Chile, agosto de 2005.



- 31 Resultado del primer taller realizado con NESST, julio de 2003.
- 32 Entrevista con Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva, y el equipo de Parques Para Chile, 5 de abril de 2006.

Junto con el diagnóstico inicial realizado por NESST, el equipo reconoció que, si bien estaba cohesionado y mantenía una apertura con respecto a los riesgos potenciales de lanzar una actividad empresarial social, a la vez tenían poca experiencia en el campo del autofinanciamiento.<sup>31</sup> Para compensar esta deficiencia, el equipo aplicó la metodología de NESST durante todo el proceso.

Desde las primeras etapas, Parques Para Chile reconoció de lleno la importancia de tener una visión, misión y objetivos para su actividad empresarial que fuesen suficientemente claros. En palabras de su directora ejecutiva, Claudia Sepúlveda, “Bueno, eso lo aprendimos con NESST”.<sup>32</sup> A partir de estos aprendizajes, el equipo ha comenzado a aplicar estos conceptos a su trabajo actual con propietarios privados y clientes.

Asimismo, la organización desarrolló los criterios para hacer una cuidadosa selección de la actividad empresarial cuya implementación se estaba considerando, a saber: la oportunidad de utilizar las destrezas y experiencia del equipo de Parques Para Chile; el potencial para apoyar la sustentabilidad financiera de la organización; la oportunidad de apoyar la misión institucional; y el potencial para apoyar la permanencia de las áreas de conservación.



A través del proceso de desarrollo empresarial se definió la oferta de servicios, se mejoró y evaluó su factibilidad en el mercado. A menudo cuando una organización desarrolla una actividad comercial sin pasar por un proceso minucioso de planificación, la actividad no logra alcanzar ya sea sus metas financieras o las relacionadas con su misión. El proceso de NESST permitió garantizar la existencia de una demanda mensurable en el mercado para los servicios orientados a la misión de Parques Para Chile, así como que los proyectos financieros fuesen realistas.

Además de facilitar las herramientas y apoyo personalizado para el desarrollo del estudio de factibilidad y del plan de negocios, NESST transmitió las observaciones y recomendaciones de todo el equipo del Fondo Nido. Uno de los temas relevantes discutidos fue el de la estructura legal elegida en un principio para implementar la actividad empresarial social. NESST consideró que dicha estructura, que contemplaba un esquema de propiedad compartida de la actividad empresarial, conllevaría más desafíos que beneficios en términos de las posibilidades de atraer inversionistas y permitir la participación de los distintos actores interesados (stakeholders). NESST visualizó una serie de problemas potenciales, tanto desde el punto de vista operativo como de la toma de decisiones, los cuales podrían atentar contra la eficiencia y velocidad de respuesta ante los clientes, entre otros. Por otro lado, estaba la posibilidad de que la actividad empresarial social cambiase de manos en alguna proporción, y que por consiguiente cambiaran las prioridades, lo cual se reflejaría, por ejemplo, en que se prestara mayor importancia a las metas financieras que a las relacionadas con la misión.



**NESST**  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

Se recomendó buscar una estructura legal que reflejara, en la medida de lo posible, los valores y criterios con los que Parques Para Chile se identifica. Tal estructura debía evitar conflictos de interés relacionados con el control y distribución de utilidades y que se requieran debates a fondo sobre los distintos aspectos ni conocimientos sobre las herramientas legales disponibles.<sup>33</sup> La recomendación final fue crear la actividad empresarial social de forma que quede subordinada a la Corporación Parques Para Chile y que se postergue la decisión sobre cómo involucrar a otros grupos de interés, lo que no necesariamente debe hacerse mediante un esquema de propiedad compartida. Este punto resultó de particular relevancia para una organización que estaba dando sus primeros pasos como tal y en un contexto en el que la flexibilidad era de máxima importancia. Dicha flexibilidad suele verse comprometida en alguna medida cuando se abren puertas a distintos actores interesados.

En cada etapa del proceso, las observaciones y recomendaciones abarcaron los siguientes aspectos: análisis del mercado, operaciones y administración, análisis y proyecciones financieras, riesgos y estrategias de mitigación, además del impacto en la misión. A continuación se incluyen algunas de las observaciones del equipo de NESST a la versión final del plan de negocios:

- Se enfatizó en la necesidad de profundizar el análisis de la información sobre el mercado para identificar las prioridades de los clientes que conforman el mercado meta.
- NESST consideró que la política de precios original (que sólo cubría costos y no contemplaba generar utilidades) planteaba un verdadero riesgo desde el punto de vista del posicionamiento, percepción, y éxito financiero de la empresa. Se recomendó detenerse lo suficiente en este punto y se analizaron en detalle los riesgos, costos y beneficios. Una de las alternativas evaluadas fue aumentar los precios una vez establecida un cierto prestigio y/o comenzar con precios más altos a partir del primer año, como una manera de ir tanteando el mercado.
- En el marco de la estrategia de mercadeo, podría explotarse la percepción positiva de quienes ya conocen y han recibido los servicios. Así, los clientes anteriores podrían servir como agentes de propagación para contrataciones futuras.
- Se consideró importante aclarar y entender las razones de lo que se percibía como una falta de competencia. Por ejemplo, ¿carecían los competidores de las destrezas específicas para ofrecer tales servicios? ¿Había o no había una demanda por tales servicios? ¿Se debe más bien a que aún no existe un mercado para éstos?
- Se destacó la importancia de aprovechar la oportunidad de ofrecer servicios únicos y novedosos y de crear un nuevo nicho en el mercado. No obstante,

33 Observaciones de NESST al primer estudio de factibilidad, octubre de 2003.



- 34 Mensaje enviado por Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de Parques Para Chile, 21 de octubre de 2003.
- 35 Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de Parques Para Chile, en entrevista del 26 de abril de 2003.

también se puso énfasis en que la organización debe mantenerse muy atenta a la competencia directa que hoy pueda parecer débil o inexistente.

- Se sugirió empezar a trabajar con el precio ideal deseado (el que permita cubrir los costos y generar utilidades), de forma que los clientes que no tengan capacidad de pago procuren obtener subsidios, ya sea mediante donaciones o fondos provenientes de otras fuentes, incluyendo el Estado. Esto podría hacerlo el cliente por sí solo o en conjunto con Parques Para Chile.
- Al momento de realizar el análisis de punto de equilibrio aplicando diferentes escenarios de costos, Parques Para Chile debe prestar especial atención a identificar cuáles de los servicios tendrían una mayor demanda, como una manera de vincular el análisis financiero con el estudio de mercado.
- Se recalcó la importancia de que la información del estudio de mercado alimente el análisis financiero y las proyecciones, así como que la organización valore con sumo cuidado si estas proyecciones resultan verdaderamente factibles. Se puso énfasis en este punto porque en términos del mercado –aunque las tasas de crecimiento y las cifras de distribución de segmentos estaban claras – en un principio existía la duda de si habría suficientes clientes como para mantener el crecimiento proyectado.
- Se señaló la necesidad de que el plan operativo sea debidamente pensado e incluya, por ejemplo, mecanismos para balancear y coordinar el trabajo de la actividad empresarial y los programas, así como la gestión de los riesgos potenciales – tanto internos como los asociados a la imagen que traiga consigo la contratación de consultores externos. Asimismo, se recomendó a la organización elaborar políticas institucionales en el marco del plan de negocios para abordar tales aspectos.

El proceso le permitió a Parques Para Chile tomar decisiones basándose en evaluaciones cuidadosas de cada aspecto de su actividad empresarial y reflejó una madurez en la capacidad de análisis alcanzada por el equipo. En palabras de Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de la organización: “...Con el estudio de factibilidad, estamos recibiendo muchas ofertas de consultorías de diversa índole [las cuales fueron rechazadas]... Como dicen ustedes [NESST], la planificación es clave para la sustentabilidad.”<sup>34</sup>

El proceso en su conjunto resultó de valor ya que le permitió a los propios integrantes del equipo desarrollar el plan de negocios, con lo que agregó esta capacidad a sus sólidos conocimientos y experiencia desde el punto de vista técnico. “[Parques Para Chile] puede finalmente decir exactamente qué es un plan de negocios, lo que podemos y lo que no podemos esperar de él, y de una manera concreta y realista”.<sup>35</sup>

Una importante contribución al proceso fue el tener acceso a la Red de Asesoría Empresarial de NESST, cuyos miembros aportan una visión objetiva desde la



NESST  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
Chile

perspectiva de negocios y a la vez comparten el compromiso por la preservación del ambiente. Esta instancia, reconoce la directora de Parques Para Chile, “fue tremendamente útil para lograr mayor claridad de lo que faltaba y de cómo se perciben los servicios a ofrecer”.<sup>36</sup>

En la actualidad, y previo al lanzamiento oficial de los servicios de apoyo a APP, Parques Para Chile trabaja en la herramienta de Administración del Desempeño (HAD).<sup>37</sup> Esta herramienta cumple el objetivo de ayudar a Parques Para Chile a estructurar las metas del plan de negocios y a diseñar indicadores que le permitan evaluar el grado de avance hacia las metas asociadas a la misión, las organizacionales y las relacionadas con la actividad empresarial. El momento para trabajar la HAD fue calificado por la directora ejecutiva como ideal – “[nos] viene como anillo al dedo” – dada su estrecha relación con otros proyectos institucionales recientemente propuestos.<sup>38</sup>

Un último elemento que merece mención, es el hecho de que Parques Para Chile encontró un espacio perfecto para la estrategia de autofinanciamiento en el marco de la estrategia organizacional en su conjunto. La directora ejecutiva reconoció que esto también resultaba de importancia para ellos, ya que el desarrollo de la actividad empresarial converge con la creación de la organización, garantizando así una coherencia en los planes estratégicos de largo plazo: “Si la organización tiene un plan estratégico, es lógico que ‘dialogue’ con el plan de negocios”.<sup>39</sup> Parques Para Chile considera que la confianza que ha desarrollado como organización le permite compararse con otras actividades empresariales maduras, al contar con un equipo sólido y debidamente capacitado y estar en capacidad de tomar decisiones más realistas y estratégicas.

### C.1 Los próximos desafíos de Parques Para Chile

Implementar el plan de negocios desarrollado y lanzar la actividad empresarial social son sin duda los próximos desafíos para la organización, durante los cuales seguirá contando con el apoyo de NESST, ahora ya como miembro de la cartera avanzada del Fondo Nido. Aún cuando ha habido un evidente aprendizaje y preparación y a pesar que se espera que la organización cumpla con los objetivos de autofinanciamiento, el equipo reconoce que “ninguno de nosotros tiene cultura empresarial, todos venimos de un trabajo académico y de ONG, nunca hemos hecho un negocio”.<sup>40</sup> El equipo siente que aún comparte la misma barrera cultural que podría tener cualquier OSC al respecto.

Ante esta situación, la necesidad de continuar recibiendo apoyo y motivación cobra más importancia, incluso más que durante el desarrollo del plan de negocios. En este sentido, el contar con el capital y la capacitación necesaria para lanzar la venta de los servicios a las APP a través de la etapa avanzada del Fondo Nido representa el primer paso.

36 Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de Parques Para Chile, en entrevista del 26 de abril de 2006.

37 La herramienta de administración de desempeño (HAD) fue desarrollada por NESST para el uso de los miembros de la cartera del Fondo Nido (FN). Esta le ayuda a las actividades empresariales a desarrollar y monitorear sus metas sociales y financieras con respecto a puntos de referencia previamente establecidos. La herramienta fue desarrollada a partir del vasto trabajo de NESST con las organizaciones de la cartera. El marco básico considera el desarrollo de la actividad empresarial como el factor que impulsa el impacto social, el desarrollo organizacional y la sustentabilidad financiera.

38 Entrevista con Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva, y el equipo de Parques Para Chile, 5 de abril de 2006.

39 Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de Parques Para Chile, en entrevista el 26 de abril de 2006.

40 Entrevista con Claudia Sepúlveda, Directora Ejecutiva, y el equipo de Parques Para Chile, 5 de abril de 2006.





41 Observaciones de NESST al primer estudio de factibilidad, octubre de 2003.



Otro desafío será, cuando Parques Para Chile lo considere apropiado, identificar la estructura legal que más convenga para el óptimo funcionamiento de la actividad empresarial, teniendo en cuenta el objetivo general de alcanzar las metas financieras y las relacionadas con la misión social. Una vez que el equipo entienda las distintas alternativas disponibles en cuanto a su estructura de constitución, y valiéndose de los conocimientos adquiridos durante el primer año de funcionamiento, podrá efectuar los cambios que se consideren necesarios.<sup>41</sup>

Entre los desafíos inmediatos y los futuros se encuentra la introducción de mejoras a su página web y el posicionamiento de Parques Para Chile como una marca. La organización espera aprovechar la experiencia acumulada para llegar a más clientes, aún antes del lanzamiento de su campaña de mercadeo. Los avances en estas áreas han sido lentos y una de las causas podría ser las elevadas expectativas del equipo, cuyos integrantes desean estar seguros de que son capaces de hacerlo, y hacerlo bien.

## C.2 Resultados esperados de la actividad empresarial social

Las metas financieras definidas para la actividad empresarial social buscan cubrir los costos operativos y los salarios de medio tiempo del equipo de cuatro personas encargado de la producción de los servicios, para el tercer año de operaciones. Entretanto, las metas asociadas al impacto social contemplan el que las APP se conviertan en una herramienta para alcanzar los objetivos nacionales de conservación, además de lograr una mayor conciencia social en torno a las APP, en particular las más pequeñas, mediante la introducción de estándares y buenas prácticas para la conservación.

Se espera también que la actividad empresarial aporte al desarrollo institucional. La incorporación de una lógica empresarial a la cultura organizacional, lo cual en cierta medida ya se ha logrado, contribuirá a la estandarización de los procesos, a un funcionamiento más eficiente y a un mejor posicionamiento de Parques Para Chile.

Aplicando la Herramienta de Administración del Desempeño, Parques Para Chile medirá el impacto de la actividad empresarial a partir de sus objetivos específicos, los cuales se agrupan dentro de las siguientes cuatro áreas:

- Desempeño de la actividad empresarial: mide y monitorea el desempeño de la actividad con respecto a las metas definidas en el plan de negocios, tales como el porcentaje del mercado meta alcanzado, monto de los ingresos brutos, proyecciones financieras y mejoras en el campo operativo.
- Impacto social: mide y monitorea los logros sociales y los relacionados con la misión, por ejemplo, los nuevos beneficiarios a los que se logre llegar, los





NESST  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

servicios asociados a los programas ofrecidos, las políticas públicas que se reformen, así como las medidas para mitigar los riesgos para la misión que pueda plantear el emprendimiento.

- **Sostenibilidad financiera:** mide y monitorea la contribución de la actividad empresarial social en términos del porcentaje de recursos no comprometidos de la organización, grado de diversificación de las fuentes de financiamiento, acumulación de activos y transparencia financiera.
- **Desarrollo institucional:** mide y monitorea el desarrollo de sistemas al interior de la organización alcanzado como resultado de la actividad empresarial, en áreas como recursos humanos, gestión financiera, órgano rector y planificación.

42 Entrevista con Claudia Sepúlveda, directora ejecutiva de Parques Para Chile, 26 de abril de 2006.

## Sección D. Aprendizajes y recomendaciones

El proceso de desarrollo empresarial sin duda implicó ciertos costos, en particular la prolongación en tiempo del proceso en sí, como resultado de varios factores. De acuerdo con Claudia S.<sup>42</sup>, estos factores incluyeron: el rigor del proceso de NESST; la necesidad de que Parques Para Chile desarrolle y ensaye la metodología de servicios grupales; las demandas en términos de recaudación de fondos; y el hecho de que, al ser una organización pequeña que se encuentra en sus inicios, el equipo no podía enfocarse en el proceso de manera exclusiva.

Estos retrasos pueden interrumpir el flujo del proceso, al mermar el entusiasmo por implementar la actividad y disminuir la motivación del equipo. Existe la sensación entre sus integrantes de que la actividad podría haberse lanzado antes, pues se encontraban entusiastas y se sentían positivos con respecto a la viabilidad potencial del emprendimiento. Este entusiasmo temporal se vio atenuado por el proceso de desarrollo empresarial. Claudia S. utilizó la analogía de la “frescura” del momento antes de lanzarse a una piscina. El deseo y las condiciones para hacerlo están ahí, pero si no se actúa en el momento oportuno y se deja pasar el momento, el impulso desaparece y se empieza a prestar atención a detalles como la baja temperatura del agua, con la posibilidad de que se decida no actuar.

A pesar que la actividad empresarial se desarrolló al mismo tiempo que se creaba Parques Para Chile como organización, el equipo no considera que los dos procesos, aunque diferenciados, estuvieran separados entre sí. Aunque sacar adelante ambas tareas representó un desafío, ellos no percibieron una gran diferencia respecto de lo que podrían vivir otras organizaciones que exploran la adopción de estrategias de autofinanciamiento con posterioridad a su fundación. Lo que sí sería distinto y favorable, es la relativa ausencia de resistencias culturales internas, así como la predisposición de la organización a optar por estrategias de autofinanciamiento.



Entre las lecciones extraídas de esta experiencia se encuentran la necesidad de reconocer la cantidad de tiempo que el proceso de desarrollo empresarial puede demandar. No es de sorprenderse que el proceso completo requiera más tiempo del que en un principio se contemplara, tanto por razones internas como externas. Por lo tanto, resulta apropiado mantener las expectativas acorde con la evolución del proceso. Este ha sido un aprendizaje importante para NESST dado que no son pocas las organizaciones que enfrentan situaciones similares. En consecuencia, NESST ha introducido varios ajustes a su metodología, a saber:

- a) la celebración de concursos entre las organizaciones que realizan sus estudios de factibilidad, en los que se incorpora un incentivo monetario por completar el plan de negocios dentro del tiempo requerido;
- b) el establecimiento de plazos más realistas en casos particulares, con el compromiso por parte de la organización de que cumplirá con los plazos generales, con el fin de mantener la motivación;
- c) la búsqueda conjunta de financiamiento adicional para, cuando sea necesario, incorporar un voluntario o miembro del personal remunerado que trabaje con NESST en el proceso, asegurándose a la vez de que los líderes de la organización se mantendrán involucrados.
- d) garantizar la realización de reuniones regulares entre NESST y la organización, pese a las distancias geográficas (en este caso, las oficinas de ambas organizaciones se encuentran a 840 Km. de distancia).

Más puntualmente, la experiencia recogida señala la importancia de no asumir que la entrega de herramientas o capacitaciones son suficiente cuando se trata de las áreas de mayor debilidad de la organización. Se hace necesario generar más espacios de intercambio de experiencias con otras organizaciones que hayan logrado con éxito, o muestren mayor grado de avance, en la implementación de una actividad empresarial social. Además, sería importante mantener un contacto más cercano y profundo con expertos en campos específicos, por ejemplo en el marco de una especie de “clínica” para revisar y trabajar en una estrategia de mercadeo.

Dentro de las recomendaciones que Parques Para Chile hizo a partir de su experiencia, la organización destacó las ventajas de contar con algún miembro del equipo que se dedique en forma exclusiva al desarrollo de la actividad empresarial. Sin duda esta posibilidad sería un lujo para la mayoría de las OSC. Sin embargo, realizar gestiones para lograr apoyo financiero en tal sentido puede marcar una diferencia sustancial en la calidad del proceso y en el resultado final.

La recomendación final para otras organizaciones interesadas en desarrollar estrategias de autofinanciamiento es asegurarse de mantener un equilibrio entre



**NESST**  
Junio 2006

**Parques Para Chile**  
Creación de una organización y desarrollo  
simultáneo de una actividad empresarial social  
**Chile**

el impulso y motivación iniciales y la objetividad y disciplina necesarias para desarrollar un sólido plan de negocios.

Como resultado del proceso con NESST existe ya un plan de negocios de calidad que le da confianza a la organización en cuanto a la gestión de una actividad empresarial, con herramientas que le permitirán al equipo iniciar su implementación y enfrentar los desafíos que surjan en el futuro. Con esta capacidad incorporada y la incubación continua que proveerá NESST durante los próximos años, Parques para Chile se encuentra debidamente posicionada para lograr su sostenibilidad e independencia y alcanzar sus metas asociadas a la conservación ambiental.