



TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN DISEÑO ESTRATÉGICO

Programa estratégico de educación para la gestión, posicionamiento y colaboración hacia la cultura de la Sostenibilidad en los ámbitos interno y externo de la empresa DIB Chile.

Alumna: Nicole Pérez Núñez
Profesor guía: Pilar Pantoja Ferroni
Magíster Brand & Communication. Politécnico de Milán, Italia.
Magíster en Diseño Estratégico, Universidad de Valparaíso.

MAGÍSTER EN DISEÑO ESTRATÉGICO
VI VERSIÓN
2020

INDICE

Capítulo 1, Introducción a la investigación	
1.2 Justificación al tema a investigar	5
1.3 Objetivos de la investigación	9
1.4 Metodología	10
Capítulo 2, Marco teórico	11
Sostenibilidad Empresarial	11
2.1 Definición y Características	11
Responsabilidad Social Empresarial	30
Teoría de la pirámide de Carroll	33
Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) - Edward Freeman	35
Método del Triple Balance o Triple Botton Line - John Elkington	38
Método de la Triple Línea Superior - William McDonough y Michael Braungart	40
Modelo de Creación de Valor Sostenible - Stuart Hart y Mark Milstein	41
Estrategia de Gestión de Valor Compartido - Michael Porter; Mark Kramer	45
Normativas Sostenibles en Chile	49
Certificaciones y Programas Sustentables en Chile	51
Encuesta Nacional de Medio Ambiente	54
Conclusiones	56
2.2 Huella de Carbono y Cambio Climático	57
2.3 Cambio Climático en Chile	60
2.4 Benchmarking	63
a) NESTLÉ -industria alimenticia	63
b) FALABELLA, Multi tienda de Retail.....	66
c) L'ORÉAL Chile - Industria Cosmética	68
e) PARÍS (Cencosud), Multi Tienda Retail.....	70
E) NATURA - Industria Cosmética.....	73
Análisis de Benchmarking	75
Conclusiones	77
2.5 Caso estudio: SEMBRA	79
2.6 Análisis de identidades de DIB Chile	82
Identidad Real	82
Identidad Comunicada	84
Identidad Concebida	87
Identidad Ideal	88
Identidad Deseada	89
Conclusiones	91
2.7 Análisis PESTA	92
2.8 Análisis FODA:	95

<u>Estado Actual e Imagen proyectada</u>	97
<u>Conclusiones</u>	98
<u>Capítulo 3, Propuesta de Diseño Estratégico</u>	99
<u>Fundamento de propuesta</u>	99
<u>Objetivo General</u>	106
<u>Objetivos específicos</u>	106
<u>Proyecto de Diseño Estratégico</u>	108
<u>Propuesta Conceptual</u>	108
<u>Actores Clave</u>	112
<u>Capítulo 4, Resumen Análisis Empresarial - DIB Chile</u>	118
<u>Antecedentes generales de la empresa</u>	119
<u>Descripción de la empresa</u>	119
<u>Segmentación de Mercado</u>	129
<u>Estrategia de Crecimiento</u>	129
<u>Marco Estratégico de Diseño</u>	130
<u>5 fuerzas de Porter</u>	131
<u>Cadena de Valor</u>	133
<u>Diagrama del Sistema Actual</u>	135
<u>Diagrama en relación con la Sostenibilidad</u>	137
<u>Diagnóstico de la Huella de Carbono de DIB Chile</u>	138
<u>Capítulo 5, Plan Estratégico</u>	143
<u>CANVAS</u>	143
<u>Cadena de Valor del Proyecto:</u>	146
<u>FODA propuesta:</u>	148
<u>Mapa Resumen</u>	150
<u>Capítulo 6, Plan Operacional</u>	151
<u>Descripción de actividades</u>	151
<u>Matriz 3 C's - Triángulo Estratégico</u>	155
<u>Sistema / Producto</u>	163
<u>Conclusiones</u>	167
<u>Capítulo 7, Metodologías de Design Thinking</u>	168
<u>Desarrollo de Instrumentos</u>	170
<u>Observación en Terreno:</u>	170
<u>¿Qué, Cómo, Por Qué?</u>	173
<u>Mapa de Empatía</u>	179
<u>Brainstorming</u>	183
<u>Guiar el Brainstorming</u>	184
<u>Saturar / agrupar</u>	184
<u>Formato de Entrevistas</u>	188
<u>Análisis de Entrevistas</u>	190

<u>Formato de Encuestas</u>	191
<u>Análisis Encuestas</u>	194
<u>Conclusiones</u>	200
<u>Perfil de Usuario</u>	201
<u>Beneficios para la Empresa</u>	207
Capítulo 8, Plan de Marketing	208
Conclusiones:	222
<u>Desarrollo Gráfico de Propuesta:</u>	232
<u>Póster de la Solución</u>	236
<u>Diagrama de Flujo</u>	237
<u>Análisis</u>	240
<u>Carta Gantt</u>	241
<u>Análisis</u>	241
<u>Flujo de Caja</u>	243
<u>Análisis</u>	243
Conclusiones Generales	245
Referencias	247
<u>Anexo 1 - Diagrama de Flujo</u>	254
<u>Anexo 2 - Carta Gantt</u>	255
<u>Anexo 3 - Flujo de Caja</u>	259

Capítulo 1, Introducción a la investigación

1.1 Presentación

La incorporación de cambios significativos en nuestra sociedad, está cada día más aceptado, sobre todo aquellos que involucren acciones positivas y que vayan en pos de crear conciencia en las personas. De estos cambios que buscan ser visibilizados, están aquellos que comprometen a las empresas, dada la responsabilidad que éstas han logrado tener, especialmente las relacionadas a aspectos ambientales y sociales. Muchas de las empresas que han tenido un modelo de negocio centrado en la comercialización de productos y servicios, han visto la necesidad – y la oportunidad – de transformarse para hacer frente a temas ligados a la evolución en procesos de manufactura, al tipo de productos y servicios que ofrecen al mercado, al refuerzo de conceptos tales como el capital social, buscando ser marcas ciudadanas consecuentes con el planeta y con la sociedad actual. Así mismo como las empresas han buscado de una u otra forma ser conscientes y estar alineados con los temas relevantes para el planeta, la ciudadanía ha sido un ente fundamental para que las compañías lleven a cabo estos cambios, consumiendo productos bajo el alero de la sostenibilidad, exigiendo a las empresas tener una mirada centrada en el entorno y en donde la misma ciudadanía busque ser partícipe de estos cambios, dando paso a que la industria y los consumidores dialoguen, participen y de manera conjunta busquen generar cambios a través de acciones sostenibles que tengan por objetivo concientizar a la población – y no menos importante para las empresas – mejorar la reputación de sus marcas.

Palabras clave: Sostenibilidad – Empresas – Reputación – Cambios

1.2 Justificación al tema a investigar

La importancia que ha suscitado la cultura de **Sostenibilidad Empresarial** para las compañías que ya la han incorporado y los provechosos efectos que tiene para el entorno y la sociedad, se ha mantenido como un aspecto importante que algunas empresas ya utilizan a su favor para diferenciarse de la competencia. Sin embargo, aunque el concepto de **Sostenibilidad** no es reciente, suele ser un aspecto poco comprendido para gran parte de la sociedad y la industria, donde sólo se relaciona a inversiones a grandes escalas y a procesos productivos que conlleve transformaciones significativas a corto plazo – muchas veces sólo por parte de las compañías - alejando el significado y la finalidad propiamente tal de los aspectos sostenibles, como una responsabilidad conjunta y no sólo de una de las partes.

Como forma de comprender el significado de la sostenibilidad empresarial, la investigación que se llevará a continuación busca clarificar y definir el concepto, con el fin de determinar la importancia que ha significado para las compañías que ya tienen en marcha esta visión y para aquellas empresas que aún – y por desconocimiento –, no han sopesado lo que ello representa. A su vez esta investigación da cuenta de la importancia que significa el trabajo en conjunto entre la sociedad y las compañías para óptimos resultados, en miras de potenciar ambas fuerzas y lograr un mismo propósito: Educar y efectuar cambios positivos en el entorno y en la manera en la que vivimos.

Es importante mencionar que el concepto de sostenibilidad está estrechamente relacionado con la educación, donde ésta es la base para que la sociedad y el ámbito empresarial evolucionen y comprendan el real significado que se plantea; que la concientización e implantación de los cambios sólo se logran a través de la toma de conciencia y el

entendimiento de los conceptos que guían a la sostenibilidad como tal. El resultado de la comprensión junto a las acciones que se implementen son el vivo resultado de lo que busca la sostenibilidad: educación, acción y divulgación de sí misma, con un trabajo en conjunto de todos los actores que opten por un cambio.

Para efectos de este trabajo y tomando en cuenta el marco teórico analizado¹, en este trabajo se dará a conocer que la **Sostenibilidad** se entiende por la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales, sin pasar a llevar a las necesidades que requieran las próximas generaciones, priorizando por sobre todas las cosas el equilibrio entre lo económico, social y medioambiental. La sostenibilidad es un concepto que se mantiene por sí mismo gracias a estas tres condiciones vitales para su funcionamiento, buscando permanecer estable en el tiempo. Es por ello que la sostenibilidad está enfocada hacia la intervención humana; se refiere principalmente a las amenazas y oportunidades que puedan existir en el exterior de un sistema para así permanecer vigente. El concepto de sostenibilidad suele confundirse con el concepto de **sustentabilidad**, que se define como algo que suele ser autosuficiente y que no necesita la intervención exterior ni la del ser humano, dado que las condiciones en el ámbito económico, social y medioambiental permiten que se sostenga de forma autónoma sin comprometer sus recursos. Este concepto está intrínsecamente relacionado con el mantenimiento del sistema – referido a las fortalezas y debilidades- que se observan de manera interna. Si bien un concepto está

¹ Revisar apartado de marco teórico, página 10 , capítulo 2.

² Objetivos de Desarrollo Sostenible, ONU. (2015). Consultado en

enfocado hacia lo interno y el otro hacia lo externo, tanto la sostenibilidad como la sustentabilidad buscan proyectarse hacia el futuro.

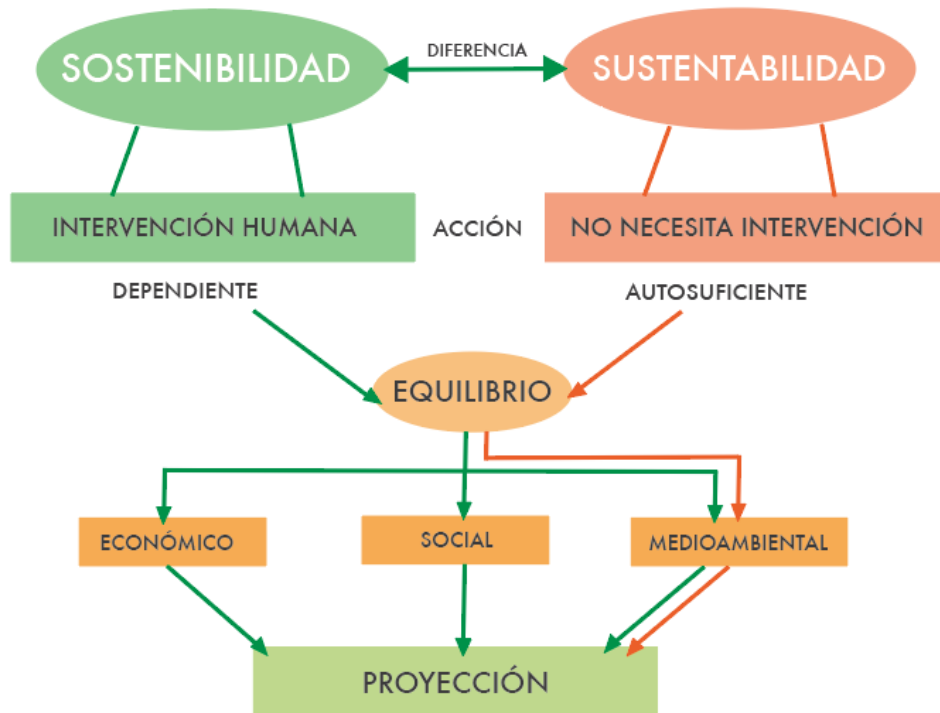


Figura: Diferencias entre conceptos de Sostenibilidad y Sustentabilidad. Imagen propia.

Por otro lado, durante el transcurso de la investigación se buscará analizar diferentes casos de estudio que han integrado el concepto de sostenibilidad como parte de sus quehaceres, visualizando las transformaciones que han obtenido tras la implementación del concepto, demostrando que la sostenibilidad es un cambio de enfoque hacia distintos ámbitos de la empresa, logrando un equilibrio en lo económico, social y medioambiental.

El tema de la sostenibilidad hacia las empresas sigue siendo un campo poco explorado en nuestro país y sólo algunas de ellas han apostado por cambiar, gradualmente, su visión

hacia una que incorpore al entorno. Dentro de esta investigación, se hará un análisis de la compañía DIB Chile, que actualmente se encarga de comercializar alfombras y productos para el hogar, con la finalidad de conocer cuál es el estado actual en la que se encuentra, si ha estado relacionada con conceptos sostenibles y si se proyectan como una empresa hacia la cultura de la sostenibilidad. Luego de los análisis, entrevistas y encuestas, se planteará una estrategia de incorporación de la cultura sostenible en la que se integre el entorno, con un fin social y reputacional.

1.3 Objetivos de la investigación

En la investigación que se desplegará a continuación, se busca definir los conceptos de sostenibilidad, desarrollo sostenible y sostenibilidad empresarial, así como sus características, con el fin de comprender su real impacto y significado para las empresas y el entorno. Del mismo modo, se busca indagar en los resultados que han obtenido las empresas tras la implementación de la cultura sostenible dentro de su funcionamiento y mencionar los logros que han obtenido tras la ejecución de acciones innovadoras y replicables en otras compañías. Como forma de relacionar el tema de sostenibilidad empresarial, se buscará analizar la empresa DIB Chile, con el propósito de articular su funcionamiento interno y externo y vincularlo con su entorno más próximo, logrando identificar si existe o no una intención incorporar la sostenibilidad dentro del quehacer de la compañía.

1.4 Metodología

La investigación que se llevará a cabo tendrá un enfoque del tipo mixto, donde se llevarán a cabo entrevistas tanto a quienes componen la plana directiva de DIB Chile como a los colaboradores de la empresa, con el fin de obtener distintos puntos de vista respecto al tema de la Sostenibilidad. Por otro lado, se realizarán encuestas internas para determinar la aproximación de las personas con respecto a la Sostenibilidad Empresarial y cuánto estarían dispuestos a involucrarse con este tema en profundidad.

Por otro lado, se analizarán una serie de casos de estudio de diferentes compañías en que la Sostenibilidad ya es parte de sus respectivas estrategias corporativas, en que involucran un accionar interno y externo, vinculando a la participación de los colaboradores y al trabajo en conjunto con comunidades.

Luego del análisis, se realizará una propuesta de Diseño Estratégico con la finalidad de asociar todos los puntos estudiados, para aplicarlos de forma integral a DIB Chile y adaptado a la realidad local en la que se encuentra. Para validar esta propuesta, se aplicarán una serie de herramientas de Design Thinking con el fin de generar una interacción real con los colaboradores y directivos de la empresa. Dentro de los instrumentos a utilizar estarán el de saturar/agrupar, mapa de empatía, perfil de usuario, entre otros. Tras la aplicación de estas herramientas, se procederá a prototipar y a materializar las propuestas, para luego definir plazos de desarrollo y costos determinados.

Capítulo 2, Marco teórico

Sostenibilidad Empresarial

2.1 Definición y Características

El concepto de Sostenibilidad en la actualidad está siendo utilizado en un sinnúmero de ámbitos, no obstante resulta complejo de comprender puesto que la definición de ésta suele ser confusa. Etimológicamente hablando, por definición, según la RAE (s.f.), el concepto Sostenible se resume a que especialmente en ecología y economía, se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Por otro lado y según el informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente de la ONU (Informe Brundtland, ONU,1987,p. 63), ya en los años 80 se sostenía que era un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acorde y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas. A pesar de que ya han pasado más de treinta años de aquel informe y la sociedad está más relacionada a este concepto, sigue siendo un tema de aceptación generalizada y no está intrínsecamente relacionado a la práctica común de las personas. Esto se debe a múltiples factores como la política y la vinculación del tema a nivel de naciones, a la relación que debiese tener con las políticas económicas y la visión de los empresarios hacia el concepto de Sostenibilidad, generalmente por la gran mayoría no asociado como una oportunidad de crecimiento económico, social y político. Por un lado, la Sostenibilidad se relaciona a la conciencia del cuidado y de la protección del medio ambiente, sin embargo, el concepto abarca múltiples

áreas como lo son la Sostenibilidad social y económica, hacia un futuro próspero para las personas. Antes de desarrollar más a fondo el concepto de Sostenibilidad, es necesario hacer hincapié en la diferencia de conceptos entre Sostenible v/s Sustentable, dada la relevancia que tiene este último en la actualidad y que, en muchas ocasiones, suelen confundirse. Según Blog Calidad ISO (2016), la diferencia radica en que el concepto de Sustentabilidad se refiere a todo aquello que puede sustentarse o sostenerse por sí mismo, bajo sus propias herramientas. Mientras que, la Sostenibilidad, habla de que puede sostenerse por sí mismo, pero depende de los factores ambientales, sociales y económicos para perdurar en el tiempo, sin afectar sus recursos. Por otro lado, según Global STD Certification (s.f.), si se habla de una organización Sostenible, suele estar relacionado con las oportunidades y amenazas que existen en el exterior de un sistema para mantenerse durante el tiempo, mientras que, el concepto de Sustentabilidad, se refiere a todo el mantenimiento del sistema - particularmente referido debilidades y fortalezas - que existen en el ámbito interno de una organización. Sostenibilidad, por lo tanto, está relacionado a la intervención humana y que su proceso es fijo en el tiempo e inalterable, mientras que Sustentabilidad es autosuficiente, no necesita de la intervención de terceros.

Es importante mencionar que, así como hay una diferencia entre Sostenibilidad y Sustentabilidad, también la hay en los conceptos de desarrollo Sostenible y desarrollo Sustentable. Por un lado, al referirse al concepto de **Desarrollo Sostenible**, se hace mención a una manera de gestionar a partir de todos los ámbitos relevantes de la sostenibilidad hacia una planificación estratégica de los recursos y de las acciones a seguir.

Según Definición ABC (s.f.) es entendido como aquel desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin que por ello se vean comprometidas las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer las necesidades. Por tanto, el objetivo principal del Desarrollo Sostenible es reconsiderar lo que se realiza actualmente en los ámbitos sociales, económicos, políticos y medio ambientales y replantearse, de forma consciente, para efectuar el menor impacto en el planeta, pero con un mayor impacto hacia la responsabilidad y la prudencia. Es, entonces, más allá de los cambios que trae consigo repensar las acciones actuales, asumir un compromiso real a corto, mediano y largo plazo. Según Riveros (2016), el desarrollo sostenible no se define por la obtención de una mayor cantidad de objetivos a realizar y metas nuevas a conseguir, sino que es una forma de comprender el modelo social, económico y ambiental de manera humana, equilibrada, interdependiente, futurista, sistémica y ética, lográndose sólo a partir del trabajo en conjunto con actores públicos y privados, en sintonía con la Sostenibilidad, hacia un cambio significativo para las personas y por sobretodo, para el planeta.

A partir de ello, las tres grandes áreas de interés para la Sostenibilidad compuestas por la economía, lo social y el medio ambiente convergen entre sí tanto dentro de las organizaciones como con todo el entorno que los rodea. Siendo así y según Keller (2012), la dimensión económica busca balancear y mantener el capital empresarial - refiérase al natural, al social y al de los bienes económicos - sin explotarlos al punto de acabar con ellos ni producir un desgaste continuo en el uso de éstos; por su parte, desde la dimensión social, el objetivo primordial radica en el equilibrio y en la justicia, otorgado por el valor sostenible tanto con las comunidades y el entorno y lo que ocurre dentro de cada

organización. En tercer lugar, y no menos importante, la dimensión del medio ambiente, dando a entender que toda la sociedad depende de esta dimensión para satisfacer las necesidades que se tienen en el presente y hacia un futuro, no tan solo referido a la materia prima que entrega el ámbito ecológico, sino que repensado como un sistema, hacia la disposición de servicios por y para las personas.

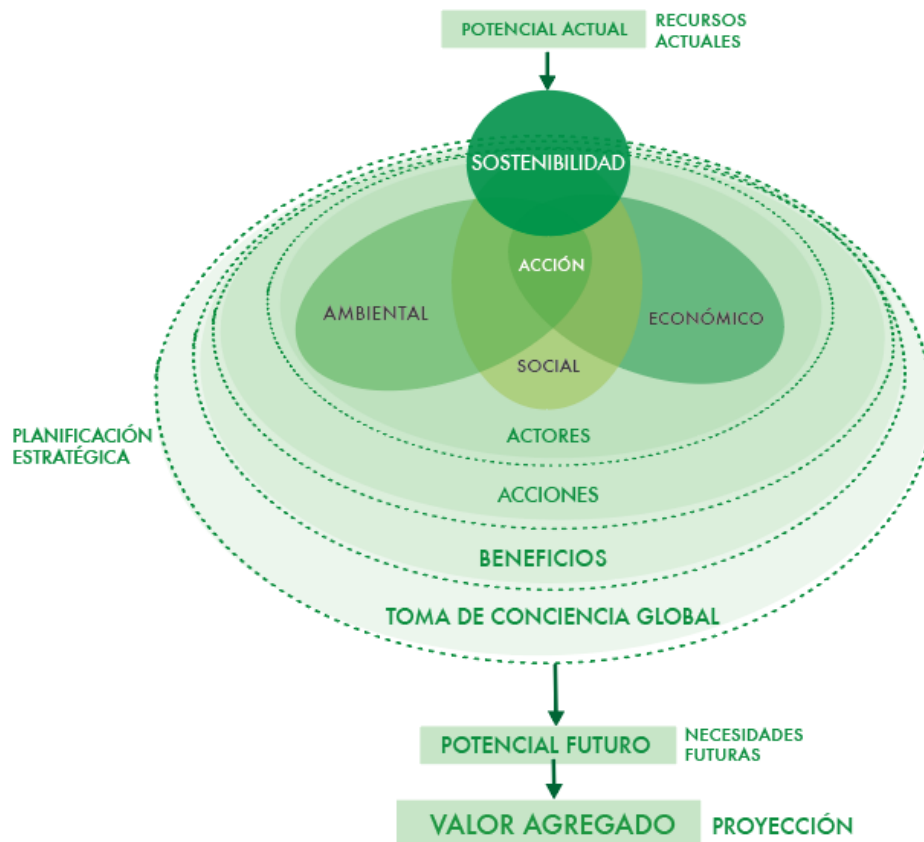


Figura: Sostenibilidad y su funcionamiento. Elaboración propia.

Por otro lado, es necesario aclarar el concepto de **Desarrollo Sustentable**, que, según Equipo PAS- UNLZ (s.f.), es el proceso por el cual se preservan y se protegen sólo los

recursos naturales, para el beneficio de las generaciones actuales y las que vendrán. El concepto de desarrollo Sustentable, con el tiempo, también ha mutado y ya no sólo habla sobre los recursos naturales, sino que también sobre la protección y conservación del medio ambiente PAS- UNLZ (s.f.). Bajo este concepto, según El Mundo Infinito (s.f.), el objetivo principal del desarrollo Sustentable es crear conciencia entre las personas sobre el efecto que cada uno tiene sobre la Tierra, la naturaleza y sus recursos, con la finalidad de proteger a cada uno de ellos, bajo una visión de futuro.

Al aclarar los conceptos, podemos entender que la visión Sostenible es más global que la Sustentable, dado que incorpora otros conceptos tan importantes como el medio ambiente e indispensables para generar cambios significativos.

Otro de los conceptos importantes a mencionar, es el de la Sostenibilidad Empresarial. Según Vizion 360 (2017), es un concepto que busca equilibrar lo ambiental, económico y social, balanceando las riquezas y los recursos humanos, ambientales, materiales y naturales en las empresas, y su objetivo es mejorar las condiciones socioeconómicas.

Si bien es cierto, el enfoque sostenible hacia las empresas es un tema reciente, lo cierto es que día tras día a nivel global es un concepto llamativo para las compañías, no sólo por el hecho de contribuir con lo que está pasando con el planeta y transformar su mirada e incorporando una cultura consciente con su entorno, sino que de igual manera está siendo una forma efectiva de ver reflejada su reputación corporativa (González, 2013) hacia las grandes masas (consumidores de productos y/o servicios).

Por su parte, el funcionamiento de las empresas sostenibles está vinculado hacia el propósito de unificar los recursos con los que dispone para generar una estrategia que

asocie la productividad a ámbitos que incorporen la innovación. He ahí importancia que tiene la dirección empresarial en lo que respecta al cambio de mentalidad y de una nueva visión, dirigiendo de la mejor manera todas las transformaciones que comprometan a las compañías desde que se tiene un compromiso sostenible.

Esta unión de esfuerzos y de una nueva forma de “hacer empresa” por parte de las compañías, según Acciona (s.f.), está dividido en tres ámbitos importantes por los cuales se desarrolla la Sostenibilidad. En primer lugar, está la manifestación del desarrollo económico, cuyo fin es implementar los esfuerzos para dar paso al crecimiento y obtención de utilidades, pilar fundamental que rige a las empresas. En segundo lugar se encuentra el desarrollo social, que busca acercar a la compañía hacia las comunidades y a su vez a evidenciar un compromiso con sus trabajadores. Por otra parte, la importancia de los aspectos medioambientales suele ser más visibles con respecto a los ámbitos ya mencionados, dado a los esfuerzos que se someten las compañías por respetar el medio ambiente (maquinarias que produzcan baja emisión de contaminantes, productos y/o servicios bajo el alero de la conciencia ambiental, utilización consecuente de los recursos no renovables, entre otros).

De acuerdo a las estrategias sostenibles de las cuales buscan generar cambios significativos para las empresas y para la sociedad, Keller (2012) advierte que en su mayoría, las empresas que determinan el uso de estrategias corporativas hacia la Sostenibilidad, lo hacen meramente por competitividad dentro del rubro empresarial, enfatizando en el uso de los aspectos sociales y ambientales con un fin netamente económico.

Bajo este aspecto, Keller (2012) hace mención de algunas estrategias empresariales enfocadas hacia la Sostenibilidad y bajo una perspectiva sistémica que hoy en día han tenido resultados satisfactorios para la compañías que han determinado aplicarlas. Dentro de ellas, menciona:

- **Estrategia de seguridad, disminución y control de riesgos:**

Esta estrategia está vinculada a cómo las empresas pueden controlar los riesgos que, en su mayoría - apelando a la Sostenibilidad como foco central - , tienen origen en lo social y medio ambiental. De esta forma, la estrategia tiene por objetivo anticipar todos los riesgos a los cuales pueda verse involucrada para asegurar su éxito. Sin duda, a medida que crece cada empresa, también lo hacen los factores sociales, económicos y medio ambientales y un sin fin de riesgos, que bajo esta estrategia pretenden ser visualizados para luego determinar cuáles son los pasos a seguir para mitigar dichos eventos.

- **Estrategia de confiabilidad, mejora de la imagen y reputación empresarial:**

Esta estrategia tiene como propósito mejorar la percepción de la marca que engloba a la empresa a través de la comunicación y su alcance, con el fin de mejorar la reputación de la empresa. Para lograr ello, las empresas se plantean metas y propósitos, con la idea de que los desafíos propuestos colaboren positivamente en la percepción de la marca de cada empresa que tome esta estrategia como parte de la integración sostenible. Keller (2012) hace mención de que existen estrategias para construir una buena imagen de empresa y por otro lado, también las hay las que quieren mejorar una imagen de marca ya existente. Cabe destacar que tanto la imagen de marca actual de una empresa, como una imagen de marca

que está por fortalecerse, repercuten tanto en el interior de la empresa como en el radio de su entorno. Sea cual fuere, concretar la estrategia con acciones reales transforma la percepción de la marca en las personas, fortaleciéndose acción tras acción.

- **Estrategia de eficiencia, productividad y eficiencia mejorada:**

La estrategia está ligada al uso consciente de los recursos a nivel interno de las organizaciones, con el fin de reducir costos. Siendo así, el objetivo de esta estrategia está relacionado a producir beneficios para las dimensiones económica, social y medio ambiental, otorgando beneficios a un costo reducido. El uso consciente de los recursos ecológicos es conocido como ecoeficiencia (Isan, 2017), y pretende utilizar de manera eficaz y óptimo los recursos como el suministro eléctrico, los residuos y las materias primas con las que se cuenta en la actualidad. Por lo tanto, la ecoeficiencia busca reducir los daños en el medio ambiente, pero a su vez reduce los costos para las empresas.

- **Estrategia de innovación, diferenciación en el mercado:**

Esta estrategia está estrechamente relacionado con el manejo adecuado de las relaciones públicas, dado que se busca beneficiar a las empresas a través de las ventajas competitivas respecto a las estrategias asociadas al desarrollo de nuevos mercados. En este sentido, Keller (2012) lo describe como innovación a través de productos y/o servicios y a la optimización y al manejo de los procesos que se desarrollan dentro de las empresas. En este punto, se distingue la innovación en los procesos (uso de la tecnología para la implementación en los procesos) y la innovación social (relacionada a aspectos comunicacionales), para luego generar

congruencia entre las innovaciones, fortalecer finalmente a la empresa y entregar un producto y/o servicio a los clientes enfocado hacia el valor agregado pensados en la Sostenibilidad.

Si bien las empresas que implementan estos cambios van tras la búsqueda de beneficios que las hagan crecer tanto económica como socialmente, según Loyola And News (s.f.), existen beneficios fundamentales por los que las compañías realizan un cambio gradual que demanda esfuerzos: ser estratégicamente competitivos para ser socialmente responsables y con ello mejorar su reputación y legitimidad. Todos estos beneficios sólo tienen por objetivo la diferenciación, aspecto fundamental por la cual las compañías están apostando recursos y esfuerzos ; y la diferenciación, en un ámbito sostenible, repercute en el prestigio que obtienen las empresas y sus marcas, produciendo cercanía con las personas. De esta diferenciación por la cual cada compañía que se vincula con la sostenibilidad aspira, se desprende un fenómeno como lo es el surgimiento de una nueva ética empresarial cuyo foco ya no es la empresa propiamente tal, sino que está centrado en las personas y sus beneficios.

vínculo impacto transparencia **social**
valor proactividad discurso
competitividad diferenciación
consciencia **gestión** cambio
sostenibilidad empresarial
compromiso beneficios
integral proyección estrategia
responsabilidad cultura
comunidad acciones actualidad

Figura 1. Palabras claves vinculadas a la sostenibilidad empresarial. Elaboración propia

En el ámbito específico de la Sostenibilidad Empresarial, las compañías que han adquirido consciencia sostenible suelen transparentar su quehacer, dando a conocer a otras compañías lo consecuentes que están siendo con el entorno y la comunidad. Los reportes son una manera que tienen de exteriorizar sus avances hacia la sociedad, las empresas y grupos de interés, como manera de visibilizar sus esfuerzos. Estos reportes buscan establecer un nexo con las comunidades, crear cercanía con el público e informar de manera anual los avances que se realizan. Sin embargo, a pesar de que las empresas se esfuerzan por realizar estos informes, se pone en evidencia que las compañías no utilizan de forma integral los resultados y se percibe que a pesar de los esfuerzos que se realizan, no existe una vinculación total de las empresas con las causas por las que se abogan. Esto se ve reflejado en la falta o un manejo deficiente de la gestión, siendo fundamental para generar políticas

sostenibles y cambios significativos. En Chile, existe una creciente alza de este tipo de reportes basados en el Global Reporting Initiative (GRI), institución de carácter independiente que ayuda a canalizar los avances económicos, sociales y medioambientales de las empresas (PWC, 2017).

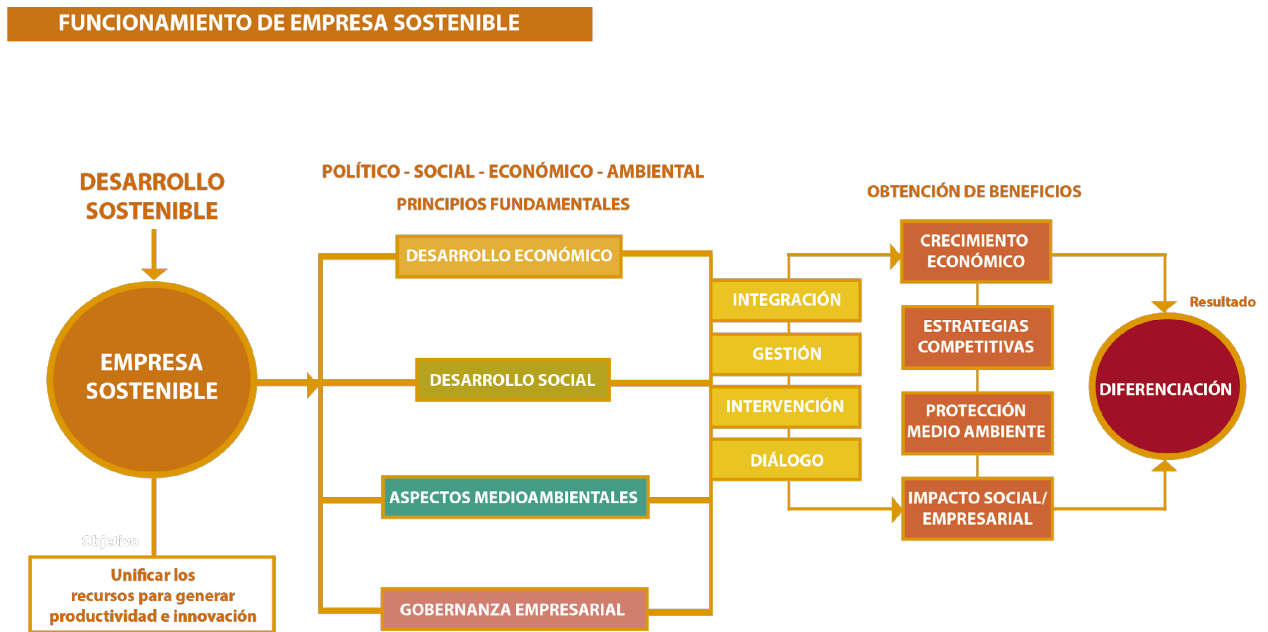


Figura 2. Gráfica de funcionamiento de empresas sostenibles. Elaboración propia.

Por otra parte, el rol de la gestión en el ámbito sostenible es fundamental para que en las empresas se implemente una cultura de sostenibilidad a través de un modelo integral efectivo y activo. La gestión empresarial, en primera instancia, busca planificar cada una de las estrategias y acciones a llevar a cabo en un periodo de tiempo determinado. Muchas de las empresas que planifican sus estrategias sostenibles las hacen pensando en su proyección y tiempos determinados, con el fin de comparar resultados obtenidos. Tras las estrategias, la

implementación de las acciones en el tiempo es un factor clave que finalmente serán medidos para posteriormente comunicar hacia la comunidad y stakeholders.

El desarrollo de la sostenibilidad en las empresas está directamente relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial, lo que hace que las compañías estratégicamente se vinculen con causas sociales como forma de mejorar e integrar a las comunidades en sus esfuerzos por ser sostenibles. No obstante, existe una clara diferencia entre Sostenibilidad Empresarial y Responsabilidad Social Empresarial (Sánchez, s.f. p. 13) : La primera de ellas, propone un cambio en el modelo empresarial desde sus cimientos, repercutiendo en todo ámbito de las compañías, inclusive hacia el exterior de éstas, mientras que la RSE sólo se limita acciones específicas, no precisamente arrastrando un cambio profundo de paradigma. Ya sea hablando de responsabilidad o sostenibilidad, existe un capital social empresarial que se encuentra alojado dentro de toda compañía y que si se vincula estratégicamente, lograría ser un verdadero agente de cambio social y empresarial.

Tal importancia supone este tipo de vinculaciones, que existe un incremento en la percepción positiva de las marcas por parte de las comunidades, otorgando incluso fidelidad y un sentido de pertenencia con las compañías (Loyola And News, s.f.). Esta percepción – que dependiendo de la buena o mala gestión, logra resultados positivos o negativos – depende exclusivamente de los objetivos que las empresas se propongan. De acuerdo a las estrategias que persiguen las empresas, uno de los puntos importantes es el que está puesto en los grupos de interés o stakeholders, previamente definidos y estudiados,

con el fin de encauzar los esfuerzos hacia el público específico y que puede incidir en las compañías directa o indirectamente.

En la creación de conciencia Sostenible y tras realizarse la Cumbre de Desarrollo Sostenible desarrollada por la Asamblea de las Naciones Unidas en 2015, se propuso a disposición de los países la agenda 2030, donde se proponen 17 objetivos globales a alcanzarse antes de la fecha mencionada, comprometiendo no sólo a los países y gobiernos involucrados, sino que también busca movilizar al sector privado, a la sociedad civil y a los habitantes del planeta.

De acuerdo a ello y según los Objetivos de Desarrollo Sostenible², se propone que los países trabajen conscientemente en los 17 objetivos que son:

- 1.- Erradicar la pobreza
- 2.- Hambre cero
- 3.- Salud y bienestar
- 4.- Educación de calidad
- 5.- Igualdad de género
- 6.- Agua limpia y saneamiento
- 7.- Energía asequible y no contaminante
- 8.- Trabajo decente y crecimiento económico
- 9.- Industria, innovación e infraestructura
- 10.- Reducción de las desigualdades

² Objetivos de Desarrollo Sostenible, ONU. (2015). Consultado en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- 11.- Ciudades y comunidades sostenibles
- 12.- Producción y consumo responsables
- 13.- Acción por el clima
- 14.- Vida submarina
- 15.- Vida de ecosistemas terrestres
- 16.- Paz, justicia e instituciones sólidas
- 17.- Alianzas para lograr los objetivos

Tras conocerse estos 17 objetivos de las Naciones Unidas, las empresas con miras hacia la Sostenibilidad, proponen marchar bajo cierta lógica de funcionamiento para la planificación e implementación de sus de sus estrategias, a la vez que incorporan gradualmente los objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de las organizaciones. La estructuración del modo de funcionar es el siguiente:

- **Planificación de cambios (¿Qué hacer?):** Búsqueda y planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo – cambios graduales para transformar la mirada empresarial hacia la Sostenibilidad. Objetivos empresariales inclusivos (sociedad trabajando en conjunto con las empresas para lograr metas concretas). Estrategias empresariales sostenibles a niveles internos y externos(generación de cambios sostenibles hacia los colaboradores de las compañías), cambios en los métodos y modos de producción.

- **Generación de cambios (¿Cómo hacer?):** Productos y servicios con sello verde a través de la gestión de acciones sostenibles. Educación sostenible para los colaboradores, acciones sostenibles ligadas a ello. Búsqueda de sostenibilidad a través de la cercanía con las comunidades (creación de acciones sostenibles externas, que comprometan a la empresa a contribuir con la sostenibilidad)

- **Plazos para los cambios (¿Cuándo hacer?):** Establecer tiempos determinados para proyectos o programas de acción sostenible que se realicen a corto, mediano o largo plazo, a través de planificaciones de actividades.

- **Objetivos de los cambios (¿Por qué hacer?):** Diferenciación (creación de valor), mejora en la reputación, enfoque positivo empresarial, empatía con el público, contribución con el planeta, aumento en las ventas / crecimiento económico.

- **Involucrados con los cambios (¿Quiénes lo hacen?):** Actores: Colaboradores y directivos de las empresas hacia la comunidad a través de productos, servicios o acciones sostenibles. También a partir de las acciones que propone la dirección para producir cambios internos en la empresa.

En un mercado donde la rivalidad entre compañías es cada vez más común, la Sostenibilidad Empresarial ha irrumpido con un nuevo paradigma (Reyes, 2016 p.14). Muchos son los motivos por los cuales una empresa debiese pensar estratégicamente en un

cambio sostenible, desde su producción hasta su relación con sus clientes, ya que los beneficios que se generan son multidireccionales. A partir de esto, existen una serie de razones³ por las cuales una empresa debiese aunar esfuerzos para pensar en un cambio:

- El cambio hacia la sostenibilidad refleja una imagen social y comprometida de las empresas con el medioambiente, por lo tanto, estos cambios harán repercusión en los ingresos de las compañías.
- La sociedad actual se siente responsable con el medioambiente y con las causas que ameritan un compromiso real con su entorno. Este tipo de compromiso se relaciona con un sentimiento profundo de empatía y se ve reflejado también con el poder de decisión de las personas hacia las empresas, sintiéndose representadas por aquellas que también muestran un interés por el cambio.
- Ser una empresa en miras hacia la sostenibilidad también mejora la relación con los trabajadores, dado que se crea un compromiso social y ambiental y busca mejorar la postura de éstos con la compañía en la cual se desempeñan. Una mejora en la conducta y el fortalecimiento de una actitud positiva dentro de la empresa genera una mayor productividad, favorece el clima laboral y mejora la relación entre colaboradores y clientes.
- Generar un cambio sostenible permanente y a través de etapas en una estrategia empresarial, genera una relación de costo – beneficio positiva para las empresas. Se

³ 9 Razones por la que ser sostenible es rentable. (2006). Consultado en <https://www.il3.ub.edu/blog/9-razones-por-las-que-ser-sostenible-es-rentable/>

habla de que esta inversión resulta rentable dada la cantidad de puntos a favor que favorece a las compañías.

- Existen actualmente una mayor cantidad de regulaciones a nivel gubernamental que exige que las compañías sean cuidadosas en cuanto a sus emisiones en el ámbito productivo, con el fin de proteger el medioambiente. Este tipo de regulaciones han ido en aumento y buscan ser día tras día más exigentes para mejorar su funcionamiento.
- Sólo el hecho de implementar la sostenibilidad dentro de las compañías, se abre la posibilidad de alcanzar nuevos mercados a los cuales no se había llegado.
- Convertir una empresa convencional en una sostenible, sienta las bases para mejorar la reputación hacia el público y hacia otras empresas. Este refuerzo positivo ayuda a fortalecer el discurso de la empresa y mostrarse confiable hacia las personas.
- Generar sostenibilidad en las empresas supone educar tanto a las personas que la integran como a las comunidades a las que apunta. La inversión en educación sostenible transforma a personas conscientes y activas para transformarlas en agentes de cambio.

Si bien la Sostenibilidad Empresarial a través del Desarrollo Sostenible es un punto a favor para las empresas, hacia un nuevo enfoque comprometido y participativo, es oportuno referirse a la existencia de ciertos impedimentos con los cuales las empresas se enfrentan:

- Las empresas limitan sus recursos, por lo tanto la implementación de la Sostenibilidad se reduce a aquellos recursos con los cuales se cuenta. Esto restringe las posibilidades de renovación de tecnologías, de acercamiento a las comunidades, de productos y/o servicios conscientes, de capacitaciones internas, entre otras.
- El hecho de no considerar la Sostenibilidad con la importancia que merece, hace que en el lugar de trabajo no se preste importancia a las prácticas responsables acorde a la cultura sostenible.
- Ignorar la posibilidad de participar en nuevos mercados debido a la falta de información adecuada, hace que las empresas desistan de invertir en Sostenibilidad.
- Existe una incertidumbre al cambio y a los nuevos paradigmas actuales, específicamente en las empresas más tradicionales.

A pesar de que en la actualidad existen más motivos para considerar la Sostenibilidad como un aliado estratégico para producir cambios significativos, nos encontramos con dificultades que frenan la incorporación plena de la Sostenibilidad Empresarial como eje de las compañías.

No obstante, aunque existen dificultades que todas las empresas enfrentan, todos los cambios hacia la Sostenibilidad deben ser graduales para producir un verdadero impacto y por ello es que es indispensable:

- Ver la Sostenibilidad como una verdadera oportunidad de hacer un cambio, no tan solo para la empresa, sino que por el planeta y las próximas generaciones.

- Implementar la Sostenibilidad dentro del modelo de negocio de las compañías y no como una acción sin un trasfondo significativo.
- Transformar hacia la Sostenibilidad la cadena de valor que rigen las compañías.
- Proyectar cada compañía hacia las generaciones futuras, donde la transparencia sobre aspectos sostenibles sea vital para las empresas.
- Adecuar tanto los productos como los servicios de las compañías hacia la Sostenibilidad.
- Educar sosteniblemente a todos los miembros de las compañías, independiente de su rango.
- Generar un diálogo permanente y cercano con las personas, para fortalecer el discurso y la identificación con la Sostenibilidad.

Como ha sido mencionado anteriormente, la relación de los stakeholders y las comunidades con el concepto de Sostenibilidad Empresarial, Responsabilidad Social, más la gestión estratégica de las acciones a seguir, es fundamental para un cambio cultural significativo. Así mismo, las estrategias corporativas que se adopten deben comprender la importancia, características y funcionamiento de los grupos de interés, para dirigir el enfoque sostenible hacia los objetivos que se plantean.

Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial o RSE es un concepto que ha estado en constante evolución durante los años y tal como sucede con la Sostenibilidad Empresarial, no cuenta con una definición precisa. Como tal, cuando se habla de RSE no se puede dejar de mencionar los conceptos de integración, gestión, colaboración, compromiso y ética empresarial; estos conceptos asociados dejan claro que la Responsabilidad Social desempeña un rol estratégico en las empresas y está fuertemente relacionado con la cultura sostenible: busca generar un impacto positivo en las compañías a través de buenas prácticas internas y externas, construir un accionar competitivo entre las empresas, dar cabida a la sostenibilidad y lograr desarrollarse través de la ética, como principio fundamental de su quehacer. Sin embargo y tal como ya ha sido mencionado, la RSE sólo se limita a la implementación de acciones concretas ya definidas por las compañías y no supone un cambio de paradigma como es planteado desde la mirada de la Sostenibilidad Empresarial. A pesar que existe una clara diferencia entre ambas, es necesario conocer su definición y cómo ésta puede relacionarse para la generación de una estrategia empresarial hacia el ámbito sostenible.

Dentro de las definiciones que existen y según el Libro verde sobre RSE de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) se hace mención que la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.

Existen una serie de ventajas que la RSE promueve dentro de las empresas y en las que destacan por ser un aporte significativo y vital para la actualidad. Según el Libro verde sobre RSE (2001) Dentro de aquellas ventajas se hace mención de:

- Aumento en la productividad
- Aumento de la credibilidad
- Acceso a nuevos mercados
- Creación de lealtad con los clientes/consumidores

Es prudente hacer mención de la diferencia entre filantropía y Responsabilidad Social Empresarial propiamente tal. Por un lado la filantropía basa sus esfuerzos en acciones sociales externas enfocadas a la comunidad, con una mirada netamente altruista, generalmente encabezada por alguien específico como los accionistas o el propietario de una empresa. En simples palabras, son actos sociales o acciones sociales para las personas (comunidades, agrupaciones, organizaciones, etc) y se llevan a cabo mediante las utilidades que generan las empresas y no pretenden generar ningún tipo de reconocimiento por parte de ellos, no afectando ni directa ni indirectamente en el funcionamiento de las compañías. Muy por el contrario, la Responsabilidad Social Empresarial sí busca reconocimiento y beneficios para las compañías, a través de actos o acciones que involucren a la comunidad, utilizando recursos propios de la empresa ya sea que provengan de las ganancias, presupuestos, del capital humano o equipamiento. Este reconocimiento que se alcanza a través de la RSE, beneficia directamente la imagen de las compañías y repercute en las ganancias y productividad empresarial.

Dentro de la Responsabilidad Social Empresarial, según el Libro verde sobre RSE (2001) se puede distinguir la dimensión interna, asociada a los colaboradores y a las prácticas que se desarrollan dentro de las empresas. Esta dimensión de la RSE se relaciona con los derechos laborales que las empresas están obligados a cumplir con sus trabajadores, como a los esfuerzos voluntarios que como compañías se proponen efectuar para mejorar las condiciones laborales. Entre ellos se cuentan las capacitaciones de los colaboradores, el generar un ambiente propicio para una buena comunicación con sus pares, incentivar una política de inclusión laboral para erradicar la discriminación, entre otros. Por otro lado, existe la dimensión externa vinculada al medio ambiente y a la sociedad, buscando ser conscientes con el entorno y con las personas, implementando acciones para incentivar cambios positivos y reducir los aspectos perjudiciales que se relacione a las empresas. Estos cambios buscan minimizar todo aspecto negativo que las compañías estén realizando a través de acciones responsables con el medio ambiente - haciendo referencia a su producción - , entregando productos y/o servicios pensando en el bienestar de los clientes. Ambas dimensiones, interna y externa, son utilizadas por las compañías con el objetivo de generar cambios reales y efectivos, que involucren a las comunidades y a sus colaboradores.

Para conocer la importancia real de la RSE en las compañías y cómo puede servir en la configuración de una Estrategia Sostenible, es prudente conocer la Teoría de la Pirámide de Carroll, enfocada a conocer los tipos de responsabilidades que se encuentran en las compañías.

Teoría de la pirámide de Carroll

Existe una pirámide elaborada por Archie B. Carroll (1991), que logra definir los alcances al que puede llegar la Responsabilidad Social Empresarial y comprender la importancia que tiene dentro de las compañías. En cuatro niveles de responsabilidades, la teoría da a conocer aspectos esenciales para que el funcionamiento sea el esperado.



Figura 3. Características de la Pirámide de A. Carroll. Elaboración propia.

Responsabilidad Económica:

La base de la pirámide de Carroll está centrada a los bienes y servicios a los que los consumidores aspiran, desean y necesitan, siendo la rentabilidad el motor fundamental en este nivel. Las empresas que entregan bienes y servicios esperan una retribución económica acorde a lo que esperan.

Responsabilidad Legal:

El segundo nivel correspondiente a los aspectos legales, se relaciona a los aspectos fundamentales de compromiso y cumplimiento de las leyes y regulaciones que comprometan a las empresas.

Responsabilidad Ética:

La responsabilidad aplicada a aspectos éticos, obliga a las empresas a actuar bajo el concepto del respeto, la justicia y lo razonable para ser aplicados entre los grupos de trabajo que componen las empresas.

Responsabilidad Social:

El objetivo de este nivel es lograr ser un ciudadano corporativo ideal. Conocido también por responsabilidad filantrópica, su misión principal es mejorar la calidad de vida de las personas. En esta mejora, se consideran la participación activa de las empresas con la sociedad como programas, actividades y acciones que promuevan fundamentalmente el bienestar social.

Según Carrol (1991), en su teoría da a conocer cuatro niveles de responsabilidades en que las empresas generan acciones concretas, donde un nivel de la pirámide no es más importante que otro, sin embargo, su orden representa la base para continuar al siguiente nivel de compromiso y responsabilidad empresarial. Otro punto fundamental es el conocer – y reconocer – los actores involucrados a la Teoría de Stakeholders o grupos de interés, importantes en el desarrollo de estrategias efectivas.

Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) – Edward Freeman

En el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial y porqué no decirlo, en la planificación de una estrategia Sostenible, la Teoría de los Stakeholders o Grupos de Interés, se configura como un aspecto fundamental a reconocer en las estrategias corporativas actuales. Según E. Freeman (1984), afirma que los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados en forma directa o indirecta por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas. Si bien el concepto de los Stakeholders no fue propuesto por Edward Freeman, sí fue encausado de manera estratégica hacia el ámbito empresarial, mostrando la importancia y el impacto que significa para las organizaciones y cómo incide en la Responsabilidad Social Corporativa. En su teoría, Freeman (1984) advierte que los grupos de interés se dividen en aquellos de acepción amplia y acepción restringida: la primera hace mención a aquellos grupos de interés que de alguna u otra forma pueden modificar los logros o alcances de una organización, como también aquellos grupos de interés que son modificados por los logros de las organizaciones. Por otro lado, los grupos de interés de acepción restringida hace mención de aquellos grupos en los que las organizaciones se vuelven dependientes para su funcionamiento. Ya sean de acepción amplia o restringida, Freeman deja en claro que los stakeholders son los colaboradores de las empresas, los clientes, los proveedores y cualquier grupo que incida de forma directa o indirecta en el crecimiento o estancamiento de una organización. Esto deja entrever que todos los grupos de interés que tengan proyectos a realizar dependen de las organizaciones

para funcionar y las organizaciones, a su vez, dependen de ellos para lograr el éxito empresarial.

Así mismo como se pueden identificar grupos de interés por acepción amplia y acepción restringida, según Freeman (1984) también se pueden clasificar por dimensiones internas y externas:

- **Stakeholders / grupos de interés internos**

Aquellos que pertenecen de forma directa con la estructura interna de la empresa. Entre

ellos se encuentran:

- Gerencia/ gobernanza
- Accionistas
- Colaboradores / trabajadores

- **Stakeholders / grupos de interés externos**

Aquellos que pertenecen de forma indirecta y no pertenecen a la estructura interna de la empresa. Entre ellos se encuentran:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Sociedad

La clasificación de grupos de interés internos y externos mencionada anteriormente es variable, ya que depende según la organización, de la actividad a la cual se dedique e incluso al tiempo. No sólo la clasificación se modifica por distintos factores, también lo es la identificación de los stakeholders. Existen variadas dimensiones para poder clasificarlos, entre los que se cuentan las variables como la responsabilidad (aspectos legales), la influencia (intervención directa - indirecta en las organizaciones), la cercanía (interacción), la dependencia (por necesidad) y la representación.

Conocer a fondo a qué grupos de interés nos referimos, no solo ayuda a las tareas específicas de la RSE, sino que sirve para formular la estrategia de Sostenibilidad Empresarial y por tanto a tomar buenas decisiones.

Método del Triple Balance o Triple Botton Line – John Elkington

El Método de Triple Balance, también conocido como Triple Botton Line, TBL, 3BL o “People, Planet and Profit” (Personas, Planeta y Ganancia), fue propuesto por John Elkington (1994) para que las empresas transparentaran su compromiso con las causas económicas, sociales y ambientales. Este tipo de compromiso empresarial no solamente pretende que las organizaciones pongan en evidencia sus desempeños – considerando que Elkington busca que las empresas utilicen este método voluntariamente – sino que pretende que las empresas sean cada vez más capaces de generar cambios significativos y que a largo plazo exista competitividad entre ellas por implementar este tipo de métodos.

Elkington (1994) plantea que ya en un futuro próximo no lejano las personas serán cada día más exigentes con las empresas y serán cada vez más responsables con los productos y/o servicios que utilicen. Siendo así el panorama, los consumidores tendrán en sus manos el poder de decisión con argumentos tan sólidos como exigir cuál es el impacto de los productos y/o servicios en el ámbito ambiental, económico y social de las empresas, siendo de esta manera el punto principal para elegir y sentirse identificados entre una empresa u otra. Considerando las bases del Método de Triple Balance, podemos evidenciar que ya es un fenómeno que está ocurriendo en la actualidad: las personas están determinando su decisión informados y están actuando bajo una lógica de consumo responsable y no por mero impulso.

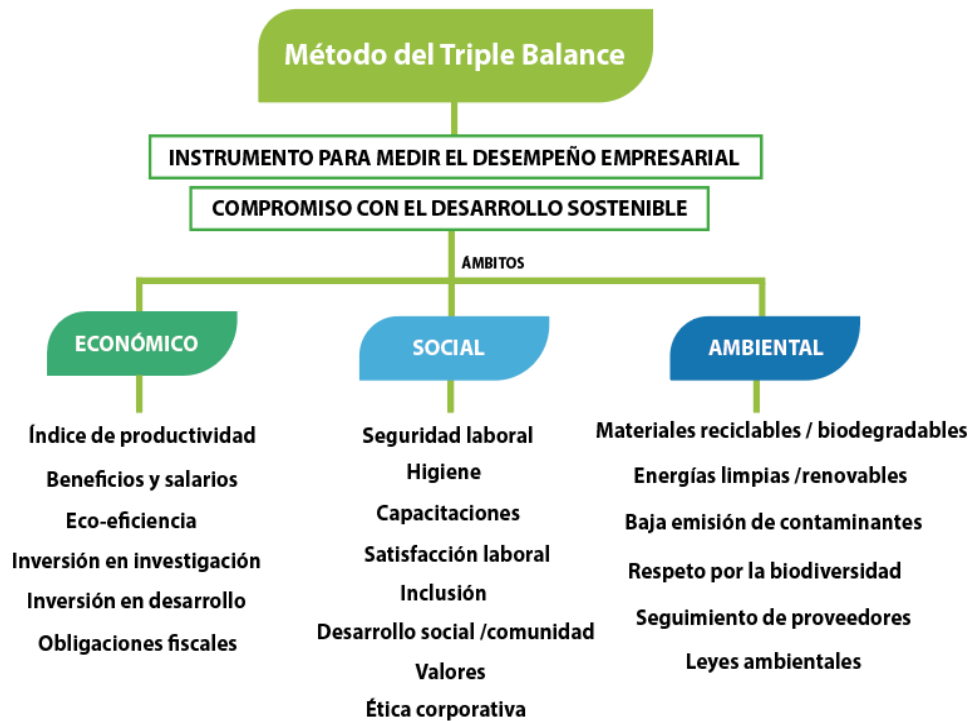


Figura: Esquema de funcionamiento del Método del Triple Balance. Elaboración propia.

El Método de Triple Balance está vinculado a los reportes corporativos que las empresas realizan anualmente, da a conocer datos recogidos y resultados de mediciones en los tres ámbitos ya mencionados. Este método actual responde al desarrollo moderno de las empresas y que ya muchas han adoptado para transparentar su quehacer, sin embargo, existe otro método más actual que pretende transformar la manera en que las empresas dan a conocer sus reportes hacia las personas.

Método de la Triple Línea Superior – William McDonough y Michael Braungart

Este nuevo método empresarial conocido como Triple Línea Superior o Triple Top Line, fue creado por William McDonough y Michael Braungart (2002) para generar una nueva perspectiva que tiene por objetivo el respetar por el medio ambiente y plantear una mirada desde la naturaleza y su comportamiento hacia cómo poder realizar verdaderos cambios en las empresas.

McDonough y Braungart (2002) proponen el concepto de “cradle to cradle” (de la cuna a la cuna), proponiendo un método que aprende de lo que sucede en la naturaleza, donde no se necesita más que ésta para sobrevivir y mantener un comportamiento acorde a lo medioambiental. En este caso, McDonough y Braungart observaron que la naturaleza necesita recursos mínimos para mantenerse y sobrevivir: los residuos que emanan se utilizan para el crecimiento y la fertilización, permanentemente utiliza la energía del viento y del sol, todos los productos que “fabrican” no contaminan dado que son utilizados completamente y en caso de no ser así, aún de esa forma no producen un daño al ecosistema. Así como se puede aprender de la naturaleza, proponen que en las empresas se tenga una perspectiva similar y que se mida bajo una misma lógica el rendimiento (comportamiento que las empresas están haciendo para generar resultados), los procesos (enfocado en el cómo se pretende involucrar a las empresas) y la cultura empresarial (asociado al cómo esperamos que las empresas se vean involucradas con la causa sostenible).

Modelo de Creación de Valor Sostenible – Stuart Hart y Mark Milstein

Stuart Hart y Mark Milstein (2002) plantean un análisis estratégico entre los roles que desempeñan los miembros de una empresa como de los ejecutivos que las encabezan. En su análisis sistémico, plantean cambiar la visión tradicional que se tiene de una empresa por una que tenga a la sostenibilidad en el eje de las empresas actuales y en donde la plana directiva y los colaboradores crezcan a través de un enfoque colaborativo y estén capacitados para desempeñar más de un rol dentro de una organización. Hart y Milstein (2002) desarrollan su planteamiento sobre las relaciones interpersonales en una empresa y cómo éstas influyen en el proceso estratégico respecto a la sostenibilidad global. De esta manera, plantean cuatro tipo de modos que de una u otro forma generan una propuesta de valor para la empresa:

- **Modo Racional:** El primer modo se utiliza para plantear la formulación estratégica de una empresa. De esta manera, se vinculan las estrategias y planes operacionales de la organización, dejando como resultado la creación de planes de acción. Las estrategias se discuten en conjunto para definir cuáles son las más aptas para la empresa.
- **Modo Transactivo:** Este modo plantea generar una comunicación fluida entre los miembros de una organización: Esta comunicación promueve la interacción y el aprendizaje (discusión, diálogo, diferentes puntos de vista entre los interlocutores). El hecho de abordar la comunicación define una retroalimentación dentro de la empresa.

- **Modo Generativo:** El tercer modo busca generar estrategias a través de iniciativas que surjan internamente en las organizaciones. Al identificarse las iniciativas innovadoras que surgen de las mismas personas que componen las empresas, se busca hacerlas viables a través de los recursos con los que se cuentan. De esta manera se trata de incentivar a los colaboradores para proponer cambios dentro de una organización establecida.
- **Modo Simbólico:** El cuarto modo plantea la formulación y creación de una visión significativa para los trabajadores, contemplando las actividades de la organización y dando un real significado, como forma de generar identidad tanto para la empresa como para los colaboradores: De esta forma, la empresa genera un sentido de pertenencia con todos los miembros que la componen. En esta nueva visión, se plantea un reconocimiento a los colaboradores y hacer hincapié en las nuevas iniciativas que se desarrollan en la organización.

Los cuatro modos que plantea Stuart Hart y Mark Milstein resultan interesantes a la hora de plantear la Sostenibilidad en una empresa y la relación con la temática a nivel global, dado al nivel de participación y de colaboración que promueven dentro de las organizaciones y a la importancia que tienen los nuevos roles en cambiar el enfoque de las empresas. Según Hart y Milstein (2002), ya no es prudente hacer una diferencia entre la plana directiva y los trabajadores; ellos plantean que los primeros no tomen distancia de los colaboradores y se conviertan en “sponsors” de las empresas, mientras que los colaboradores al tener un rol

inclusivo sean los “emprendedores” dentro de la organización donde desempeñan sus labores.

Según la mirada de Hart y Milstein, el hecho de utilizar más de un modo o los cuatro a la vez, resultaría más exitoso dentro de las empresas que estén planteándose la idea de gestionar y desarrollar planteamientos estratégicos ligados a la Sostenibilidad.

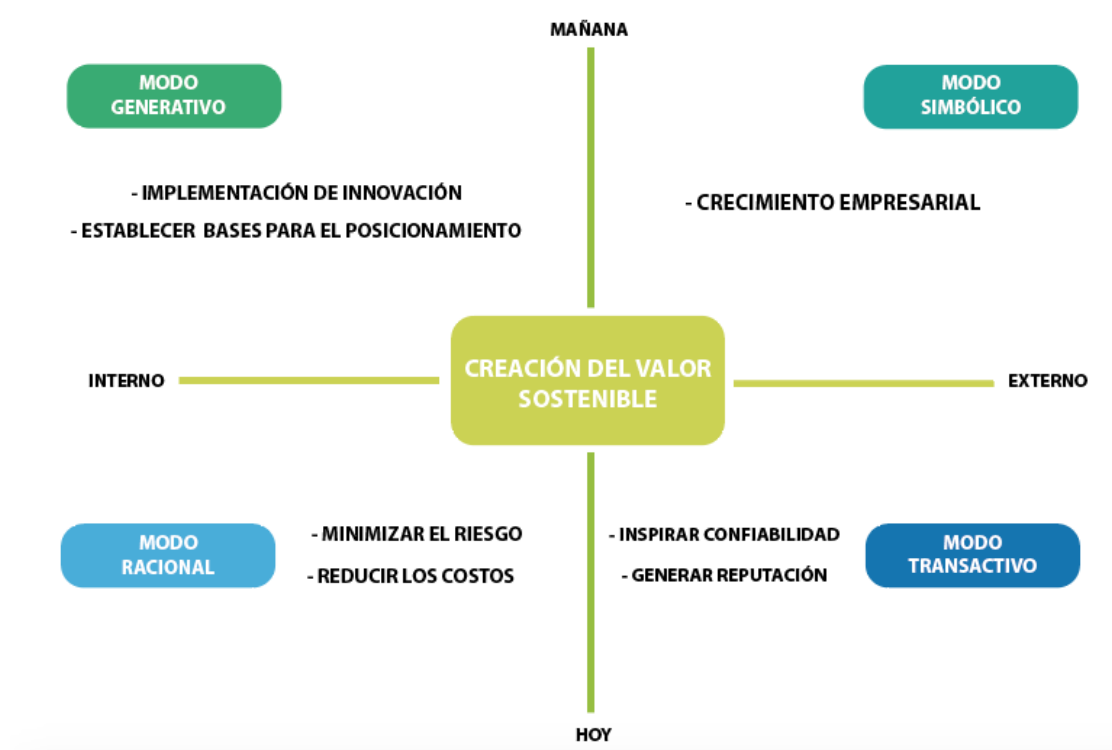


Figura: Esquema de Modelo de Creación de Valor Sostenible y la relación con los modos. Elaboración propia.

¿Cómo entonces la Sostenibilidad se vería reflejada en los cuatro modos que se plantean? Según Hart y Milstein (2002), los modos en relación con la Sostenibilidad se plantearía del siguiente forma:

- **Modo Racional:** El planteamiento estratégico estaría ligado a plantear mejoras en los productos y servicios, como también a la forma en que se gestionan los procesos de producción y distribución de éstos.
- **Modo Transactivo:** En este caso, la capacitación de los colaboradores internos y la interacción tanto con todas las personas que componen una empresa como la relación que se forme con los grupos de interés externos, son el objetivo de este modo ligado a lo sostenible. La interacción bajo el alero de lo sostenible pretende recoger perspectivas múltiples para acercarlas a la empresa.
- **Modo Generativo:** Está centrado en potenciar todas las iniciativas que vayan a favor de implementar la cultura de la sostenibilidad dentro de la empresa. Este modo permite dar un paso más adelante y potenciar la iniciativa de implementar tecnologías acorde a las nuevas exigencias sostenibles, como es el caso del uso de tecnologías limpias.
- **Modo Simbólico:** Así como este modo recoge una visión significativa para generar un sentido de pertenencia con sus colaboradores, en el caso de la Sostenibilidad es establecer esta visión en todo lo que respecta a una organización.

Estrategia de Gestión de Valor Compartido – Michael Porter; Mark Kramer

La Gestión de Valor Compartido creada por Michael Porter y Mark Kramer (2006), es una estrategia que busca redefinir el concepto de empresa hacia un estrecho compromiso con el bienestar de la sociedad. Esta vinculación, que permite obtener beneficios tanto empresarial como socialmente, tiene como objetivo cambiar la mentalidad de quienes dirigen a las empresas para hacerlos más conscientes. En este sentido, Porter y Kramer (2006) defienden la idea de que las empresas no sólo deben concentrarse en el crecimiento y progreso de ellas mismas ya que la sociedad espera más de ellas. De esta forma, proponen que ellas concentren sus esfuerzos en hacer progresar a la sociedad con el fin de reinventar el concepto de organización, fortaleciendo la imagen que proyectan hacia otras empresas y por qué no decirlo, hacia las personas.

Porter y Kramer (2006) definen que el Valor Compartido es una estrategia que no sólo ayuda a las empresas a conseguir más ingresos económicos – que por cierto es un punto vital para cualquier organización – sino que propone que, así como reciben ingresos por ser socialmente comprometidas, también sean capaces de dividir sus utilidades con fines sostenibles. A ciencia cierta, Porter y Kramer manifiestan que todo avance de carácter social y sostenible sean avalados económicamente por las empresas para generar un equilibrio y una nueva propuesta de valor empresarial. A su vez, aseguran que toda estrategia de Valor Compartido resulta ser realmente sostenible como una ventaja competitiva que como una mera acción de generar una mejora en los productos y/o servicios de una empresa.



Figura: Esquema de Estrategia de Valor compartido y sus objetivos. Elaboración propia.

Porter y Kramer (2006), aseguran que existen tres maneras de generar una estrategia de Valor Compartido efectiva:

- 1) **Énfasis en el producto y/o servicio:** Las empresas deben tener en cuenta de que, para hacer efectiva la estrategia empresarial, hay que hacer un cambio de mirada. Ya no sólo resulta atractivo hacer un cambio propiamente tal en cuanto a un producto y/o servicio, sino que el foco debe ser satisfacer una necesidad meramente social.

- 2) **Otra mirada sobre la cadena de valor de las empresas:** No basta con percibir un cambio a través de una sola acción, sino que se busca definir una mirada sostenible sobre la cadena de valor que manejan las organizaciones. Ser culturalmente sostenibles comienza con definir un plan de ahorro energético dentro de una empresa, reducir la huella de carbono, evitar generar altas emisiones de dióxido de carbono, entre otros.
- 3) **El trabajo sobre los grupos locales:** Las organizaciones deben eliminar la concepción de las necesidades sociales desde una perspectiva de la RSE o de aspectos filantrópicos del empresariado. Porter y Kramer (2006) proponen dejar esos paradigmas atrás y concentrarse en definir oportunidades de negocio que se encuentran insertos en el entorno social y que, siendo estos definidos como problemas reales, sean la instancia perfecta para que las organizaciones tomen cartas en el asunto y manifiesten un compromiso real con su comunidad.

Porter y Kramer hacen mención que el compromiso del empresariado es trascendental para que los cambios sociales se manifiesten. Para ello, es de suma importancia la capacidad de las empresas observar qué es lo que está ocurriendo con el entorno más cercano – definido como la realidad interna de las empresas – y qué es lo que está sucediendo fuera de ella – definido como el entorno social externo.

También destacan que existen ciertos requerimientos por los cuales las empresas deben estar dispuestas a respetar para que la la Estrategia de Gestión de Valor Compartido resulte exitosa:

- 1) La manifestación de compromiso total de las empresas, con la finalidad de que todos quienes la componen, se vean con la necesidad de aproximarse y pactar un acuerdo real entre colaboradores y el directorio de una organización.
- 2) Tanto como los indicadores de impacto de las empresas como el retorno de la inversión, deben ser repensados estratégicamente. Porter y Kramer declaran que una Estrategia de Gestión de Valor Compartido no busca ser pensada por los directivos como un proceso a corto plazo, sino que tiene por objetivo replantearse como una estrategia gradual e integral.
- 3) Ya no se debe pensar en la manera tradicional de acatar las actividades, en definir las competencias internas o medir las capacidades dentro de una organización. En una Estrategia de Gestión de Valor Compartido se establece que el espíritu emprendedor, también mencionado por Stuart Hart y Mark Milstein (2002), el diálogo integral y participativo, la observación detallada de los entornos interno y externo y el énfasis de potenciar el liderazgo participativo, son parte de una propuesta diferenciadora.

Normativas Sostenibles en Chile

Un tema no menos importante, se encuentra referido a los normas Sostenibles existentes en Chile. Dentro de estas normativas, las que se relacionan a aspectos medioambientales son las que mayor fuerza representan en términos sostenibles. Las normativas referidas a este tema ya se hicieron ver en el año 1916, donde se dictaminó la primera ley respecto a la Neutralización de Residuos Provenientes de Establecimientos Industriales, del ministerio de Obras Públicas de la época. Si bien esa ley fue modificada tras el paso del tiempo, existen otras en la actualidad que constituyen importantes cambios regulatorios en la materia.

De acuerdo a los reglamentos, existen una serie de instrumentos que se utilizan para considerar la promulgación de leyes o normativas en Chile. Entre ellos están, la constitución política, las leyes, decretos y resoluciones.

Normas ambientales en Chile⁴:

- Ley de Neutralización de Residuos Provenientes de Establecimientos Industriales (1916)
- Ley 19.300 Sobre las Bases Generales del Medio ambiente (1994). Normas de calidad, normas de emisión y planes de prevención y descontaminación.
- Ley 20.417, creación del Ministerio, el Servicio de Evaluación y la Superintendencia del Medio Ambiente.
- Reglamento para la Dictación de Normas de Calidad y Emisión (1995)

⁴ Información del sitio web de Tecnologías Limpias. Extraído de http://www.tecnologiaslimpias.cl/chile/chile_legnormasamb.html

- - D.S N° 95, 2001. Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (MINSEGPRES – Ministerio Secretaría General de la Presidencia).
- D.S N° 40, 2012, Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (Ministerio del Medio Ambiente)
- Ley de Reciclaje y Responsabilidad Extendida del Producto, REP (2016). Las empresas que fabrican o importan productos prioritarios, están obligadas a hacerse cargo de organizar y financiar la gestión de los residuos originados por sus productos, una vez terminada la vida útil de éstos.
- Ley de Bolsas Plásticas: Rige desde el 3 de febrero de 2019, con el objetivo de poner fin a la utilización de bolsas plásticas en los grandes comercios, tales como el retail y supermercados a lo largo del país. Junto a ello, el Ministerio de Medio Ambiente generará conciencia en la ciudadanía a través de programas de educación ambiental.

Certificaciones y Programas Sustentables en Chile

En Chile las certificaciones y programas sustentables son reflejo de la importancia que suscita en el país las acciones con el fin de mejorar las condiciones medio ambientales, tanto en la producción como en el manejo y la gestión. En tanto que las certificaciones y programas sustentables visibilizan el trabajo constante de las empresas por ser social y ambientalmente responsables, lo cierto es que han ido incorporándose de manera reciente, en ámbitos como la educación, construcción, turismo y producción.

Dentro de las certificaciones y programas sustentables con mayor importancia en Chile y que están vigentes se encuentran:

A.- SNCAE⁵ (Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos)

Programa que busca generar un fortalecimiento en la educación medioambiental y propiciar las condiciones para generar redes de gestión local medioambiental, organizado por el Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Educación y la UNESCO con la finalidad de educar al sector escolar para la generación de hábitos y conductas sustentables.

B.- Certificación LEED⁶ (Leadership in Energy and Environmental Design / Liderazgo en Energía y Diseño Medioambiental).

⁵ Manual del Sistema de Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos. Consultado en http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/SNCAE-final_web.pdf

⁶ Certificación LEED. Consultado en <http://www.eechile.cl/certificacion-leed/>

Es un programa de certificación multi-criterio de carácter voluntario que promueve la sustentabilidad en el área de la construcción, realizando certificaciones a través de las estrategias y prácticas puestas en marcha. Para asegurar el compromiso real de sustentabilidad a nivel global, la certificación LEED requiere el trabajo en conjunto con comités y grupos de voluntarios para llevar a cabo los objetivos que persigue: el mejoramiento del diseño, planificación, construcción y mantención de las edificaciones, provocando una disminución en los costos de implementación y asegurando espacios saludables para las personas. La certificación LEED se compone de cuatro categorías diferenciadas por puntuaciones, donde los rangos van de 40 a 49 puntos (certificado), 50 a 59 puntos (categoría plata), 60 a 79 puntos (categoría oro) y 80 a más puntos (categoría platino). Parte de los sistemas de certificación que entrega LEED se encuentran:

LEED BD+C / Building, Design and Construction: El rango de esta categoría considera a colegios, hospitales, construcciones nuevas, hoteles, centros de bodegaje, entre otros.

LEED ID+C / Interior Design and Construction: El rango de esta categoría considera a locales comerciales (interior de ellos), hotelería y retail.

LEED O+M / Operations and Maintenance: El rango que abarca esta categoría son los edificios ya construido de forma total, colegios, retail, centros de bodegaje, entre otros.

La evaluación previa para la certificación LEED considera las siguientes categorías:

- Proceso de diseño integrado
- Locación y transporte
- Sitios sustentables
- Uso eficiente del agua

- Energía y atmósfera
- Materiales y recursos
- Calidad del ambiente interior
- Innovación
- Créditos de prioridad regional

C.- Certificación CES⁷ / Certificación Edificio Sustentable

Es una certificación chilena que busca determinar el grado de sustentabilidad de los edificios públicos del país, en donde se busca evaluar preliminarmente, calificar el estado de éste y posteriormente certificar cuán sustentable es, dependiendo principalmente si se hace un uso consciente de los recursos y un manejo eficiente de los residuos que generan.

La certificación está dirigida a edificios de:

- Salud
- Educación
- Servicios
- Seguridad

⁷ Certificación CES. Consultado en <http://www.eechile.cl/certificacion-edificio-sustentable-ces/>

Encuesta Nacional de Medio Ambiente

En Chile se ha efectuado desde hace cuatro años la encuesta Nacional de Medio Ambiente dirigida por el Ministerio del Medio Ambiente, con el fin de conocer la percepción de las personas sobre el entorno y la implementación de acciones para los aspectos medio ambientales, en pro de realizar mejoras. En abril de 2017 se entregaron los resultados de la tercera encuesta Nacional⁸ en la que participó un universo de 2.170 personas entre junio y julio de 2016 distribuidos entre las 15 regiones del país y donde los resultados más relevantes para efectos de esta tesis fueron los siguientes:

- 38,3% de los encuestados opina que el principal problema ambiental que los afecta está relacionado a la contaminación del aire. Lo secunda un 20,7% relacionado con la basura y la suciedad en las calles.
- El principal problema ambiental según la macrozona arroja que la contaminación del aire tiene el mayor porcentaje en las zona centro (32,8%), sur (33,8%) y región Metropolitana (47,9%), mientras que la basura y suciedad en las calles tiene un porcentaje de 45% en la zona norte del país.
- Según los encuestados, las actividades más contaminantes son la quema de leña con un 32,7%, el transporte con un 30,5% y la actividad industrial con un 28,1%

⁸ Información del sitio web del Ministerio del Medio Ambiente. Extraído de <http://portal.mma.gob.cl/tercera-encuesta-nacional-del-medio-ambiente/>

- En cuanto a la percepción del estado general del medio ambiente, los resultados arrojaron que 39,8% dice que es regular, mientras que el 28,2% afirma que es malo.
- Con respecto a los esfuerzos que se hacen para cuidar el medio ambiente en una escala de percepción, 62,8% de los encuestados afirma que está de acuerdo con que las escuelas están realizando el mejor esfuerzo para cuidar el medio ambiente. 58,9% ambiente. 31,2% asegura que las personas en general están haciendo esfuerzos para cuidar el entorno, mientras que un 27,2% afirma que el Gobierno es quien hace los esfuerzos para la mejoría del Medio Ambiente. El último lugar y el mayor porcentaje en desacuerdo se lo adjudican las empresas, sólo con un 17,1%.
- En cuanto al rango etario, las principales acciones para proteger el medio ambiente es no botar basura con un 36,7% de los resultados para un rango etario entre 18 años a 61 y más; lo secunda cuidar la naturaleza con un 18,9% y el tercer puesto recae en reciclar, con un 18,2%.
- Para la pregunta “recicla su basura semanalmente?”, 19,9% afirma que si lo hace, mientras que un 80,1% no realiza esta acción.
- Según los motivos que tienen las personas para reciclar, 78,6% lo hace por la naturaleza y el medio ambiente, 8,5% lo realiza por motivos económicos y 8,3% por el cambio climático.
- De acuerdo a las razones que tienen las personas para no reciclar, 32,7% afirma que no lo hace por falta de costumbre, 26,9% asegura que no hay dónde reciclar, 12,4% no lo realiza netamente por comodidad, 9,6% por falta de información.

- Las personas encuestadas llevan sus residuos para reciclar en puntos limpios de espacios municipales (44,5%), puntos limpios de supermercados (30%). Sólo un 11,4% lo hace en puntos limpios en colegios.

Conclusiones

En resumen, las empresas han cobrado importancia a la temática de la sostenibilidad dado que observaron que los problemas no sólo afectan a un número reducido de personas, sino que las masas se ven de una u otra manera involucradas con lo que suscita a nivel global. Así como transparentaron que la importancia de ser sostenibles era un tema de preocupación mundial y transversal, también lograron visibilizar que las personas cada día se identifican con este tipo de temáticas ya que se sienten involucrados y comprometidos, buscando contribuir bajo acciones concretas por un futuro más consciente para las generaciones venideras. Este cambio de mentalidad que ha desarrollado la sociedad ha sido aprovechado por muchas compañías para dar un nuevo valor a sus marcas, desarrollando productos, servicios o acciones con una mirada empática, capaz de involucrarse con el entorno, el medio ambiente y la sociedad.

Como se puede observar, la sostenibilidad empresarial no es un concepto que trabaje de forma individual para alcanzar sus objetivos; detrás de la sostenibilidad como tal, existe el concepto de responsabilidad empresarial, imprescindible para encauzar las estrategias de cada compañía. Estas estrategias, que van de la mano del desarrollo y la inclusión interna y externa, tiene por finalidad mejorar la imagen de la empresa a través de acciones concretas, siempre con el foco hacia las personas.

2.2 Huella de Carbono y Cambio Climático

En la actualidad, así como se habla de Sostenibilidad de manera integral como un cambio de paradigma, también se menciona el concepto de Huella de Carbono como un tema relevante para generar cambios importantes a nivel global. En términos generales, se denomina Huella de Carbono - toneladas de CO₂ emitidas - a la suma de gases que producen, en definitiva, el efecto invernadero. Como definición, la Huella de Carbono es una medida de la cantidad total exclusiva de las emisiones de CO₂ que es directa o indirectamente causados por una actividad o es acumulado a lo largo de las etapas de la vida de un producto (Wiedmann y Minx, 2011).

Estos gases de efecto invernadero, también llamados GEI, son emitidos tanto por las personas, como por las empresas y productos que consumimos y se van acumulando en la atmósfera terrestre, teniendo la particularidad de absorber los rayos infrarrojos producidos por el sol, produciendo cambios abruptos en el planeta por aumento o retención del calor de la atmósfera terrestre. Cuán o no peligrosos son los GEI, es determinado por su potencial de calentamiento global - o conocido por su sigla PCG - o por la capacidad que tiene de absorber la radiación en el planeta. Así como es tan importante conocer cómo y cuántos gases de efecto invernadero producimos a diario, también es imprescindible generar conciencia y lograr mitigar aquello que tanto daño está produciendo en el planeta, dado que la producción y proliferación indiscriminada de la Huella de Carbono es la causa principal del calentamiento global y por tanto, del cambio climático.

Según el Ministerio del Medio Ambiente, existen diferentes formas de medir la Huella de Carbono que producimos a través de diferentes enfoques:

1.- Enfoque corporativo: La medición de la Huella de Carbono con enfoque Corporativo generalmente se utiliza para generar los reportes de Sostenibilidad empresariales. Gracias a este motivo, se busca evaluar la Huella de Carbono que emite una empresa por un tiempo de duración de un año, estableciendo 3 alcances:

- Alcance 1, emisiones directas: De fuentes provenientes o controladas por la empresa-
- Alcance 2, emisiones indirectas por consumo y distribución energética: Consumo eléctrico y/o vapor de terceros.
- Alcance 3, emisiones indirectas: Que no son propiedad de la empresa.

2.- Enfoque de ciclo de vida del producto o servicio: Se evalúa el producto, bienes o servicios en toda la cadena de valor que a éste respecta, desde sus inicios hasta el término de su vida útil.

3.- Enfoque personal: Se evalúa los GEI que se producen directa e indirectamente de una persona durante un periodo de tiempo, determinado por los hábitos de consumo y el desarrollo del diario vivir.

4.- Enfoque en eventos: Se evalúa los GEI de transporte, consumo de electricidad, insumos de papelería, entre otros, que incida en la planificación y desarrollo de un evento.

5.- Enfoque territorial: Se valúa los GEI de un territorio específico, determinado por el área geográfica en donde se encuentra.

6.- Enfoque por industria: Se evalúa el sector de productividad específico en donde se encuentre la empresa y desarrolle sus actividades.

En cifras, podemos conocer que la causa principal del calentamiento global es por la actividad humana, con un 95% de certeza (IPCC, 2014). Esto pone al cambio climático y el calentamiento global como uno de los mayores desafíos que enfrentamos en la actualidad.

En estadísticas mundiales, según el sitio web Statista, los países que más emitieron Dióxido de Carbono (CO₂) al año 2017 fueron:

- China: 28,03%
- Estados Unidos: 15,9%
- India: 5,81%

Lo que posiciona a China como el país que genera mayor cantidad de emisiones a nivel mundial de CO₂. Dentro de las emisiones se consideran las que se emiten por deforestación y las de ámbito energético.

2.3 Cambio Climático en Chile

En el caso puntual de nuestro país y su relación con el Cambio Climático, según el plan de Acción Nacional del Cambio Climático 2017-2022, Chile presentó un compromiso hacia el 2030 con la COP21 realizada en París, Francia, en el año 2015, que consiste en reducir en un 30% la intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en comparación con los ya emitidos en el año 2007, por lo que, transcurrido el año 2017, este acuerdo fue analizado y ratificado por el Congreso Nacional. Junto al compromiso de reducción de GEI, Chile aceptó el desafío de generar acciones para detener el cambio climático a través de financiamiento de iniciativas climáticas y de avances tecnológicos en la materia.

Por otra parte, según el plan de Acción Nacional, la temperatura de nuestro país se irá incrementando hacia el 2030 entre un 0,5°C a 1,5°C, lo que lo hace un país extremadamente vulnerable a los cambios climáticos. En tanto las emisiones de GEI en Chile con mayor incidencia a nivel territorial son los combustibles fósiles (77,4%), la actividad agropecuaria (12,5%), los procesos industriales (6,0%) y la gestión de residuos (4,1%).

Chile, enmarcado en las acciones de mitigación, lanza Huella Chile en 2015, programa para incentivar la gestión del GEI y generar estrategias para su reducción en organizaciones públicas y privadas de nuestro país. Este programa consta de un método de cuantificación de la Huella de Carbono emitidas por estas organizaciones y generar un reconocimiento a aquellas que gestionen sus emisiones. Ya en los próximos años, Huella Chile pretende generar capacitaciones en todo el territorio nacional, como a la vez implementar un plan de difusión que enseñe a las empresas a conocer y gestionar su GEI.

En el ámbito legal, Chile se pronuncia con los llamados Impuestos Verdes incluidos en la Ley N° 20.780 de la Reforma Tributaria, en los que se incluye un impuesto a aquellos que generan emisiones a través de los vehículos y fuentes fijas, mientras que se carga un impuesto específico a aquellos que generan emisiones de CO₂ a través de fuentes térmicas (impuesto pionero a nivel Latinoamericano).

Desde el punto de vista educacional, se elaboró un Programa Nacional de Educación y Sensibilización en Cambio Climático, realizado por el MINEDUC, donde se incluye una “Guía de Apoyo Docente para el Cambio Climático”, cuyo resultado fue capacitar y acreditar a un total de 600 docentes de la Región Metropolitana a través de talleres prácticos sobre conocimiento del Cambio Climático y la Huella de Carbono. Tal ha sido la importancia de la inclusión del Cambio Climático que se han generado contenidos respecto al tema en las Bases Curriculares y Programas de Estudio de la Educación Básica de nuestro país.

En el ámbito de la inclusión de la comunidad, el Ministerio de Medio Ambiente generó el Programa de Barrios Sustentables y Cambio Climático, participando con diferentes actores para la capacitación de las comunidades respecto a este tema.

En cuanto a las industrias que se encuentran operativas en Chile, y según un estudio realizado en 2013 por el Comité de Cambio Climático de la Cámara Chileno Británica de Comercio, sólo 132 empresas de un universo de 900.000 realizan reportes de Sostenibilidad, lo que representa sólo un 0.01% del total de éstas en nuestro país.



Figura: Infografía de Huella de Carbono en Chile. Elaboración propia.

2.4 Benchmarking

Para conocer cómo las compañías han implementado la sostenibilidad y cuál ha sido el impacto que han tenido tras su incorporación, se busca analizar algunos casos de estudio que exitosamente han dado resultados replicables. Por un lado, se analizarán casos de grandes compañías que están manteniendo un discurso sostenible en todos los niveles que conforman sus empresas y por otro lado compañías que han incorporado la sostenibilidad en un foco puntual, como lo es su vinculación con comunidades a través de programas y proyectos sostenibles, como parte de sus estrategias empresariales.

a) NESTLÉ –industria alimenticia



Figura: Mapa de estrategia sostenible empleada por Nestlé. Elaboración propia

La empresa Nestlé⁹, dedicada a la comercialización de productos alimenticios, ha manifestado una clara vinculación respecto a la Sostenibilidad, viéndose reflejada en la Estrategia de Gestión de Valor Compartido que emplean en su organización. En primera instancia, declaran que su propósito empresarial es mejorar la calidad de vida y contribuir con un futuro más saludable para las personas. A su vez, dejan en manifiesto sus aspiraciones como empresa alimenticia: Con un enfoque hace las personas y las familias, conseguir vidas más saludables y felices; hacia las comunidades, ayudar a desarrollar comunidades más prósperas y autosuficientes y por último hacia el planeta, preservando los recursos para las generaciones futuras.

A continuación, algunos compromisos a los que Nestlé apunta y trabaja para conseguir:

a) Salud y bienestar:

- Lanzamiento de productos más nutritivos, para madres futuras, madres y niños
- Incorporación y explicación detallada de la información nutricional presentes en los envases y replicar esto en puntos de venta y sitio web.
- Apoyar la investigación alimenticia a través de programas científicos financiados por la empresa
- Generar y compartir información sobre a lo que a nutrición y buenas práctica alimenticias se refiera.

b) Desarrollo Rural:

- Implementar evaluaciones para conocer las reales necesidades del sector rural y sus trabajadores

⁹ Información extraída de www.nestlé.cl

- Implementar programas de abastecimiento responsable
- Mejoramiento de la economía agrícola rural

c) Agua

- Uso eficiente de los recursos hídricos dentro de la empresa
- Gestión eficaz del agua
- Educar y concientizar a las personas para el uso prudente del recurso

d) Sustentabilidad Medioambiental

- Encabezar todos los esfuerzos respecto al cambio climático
- Fabricar packaging pensados en el medio ambiente
- Esfuerzo por reducir todo tipo de desperdicio que implique contaminar al planeta
- Reducir el impacto medioambiental de su producción y distribución

Conceptos: Valor Compartido - Compromiso - Comunidad

b) FALABELLA, Multi tienda de Retail

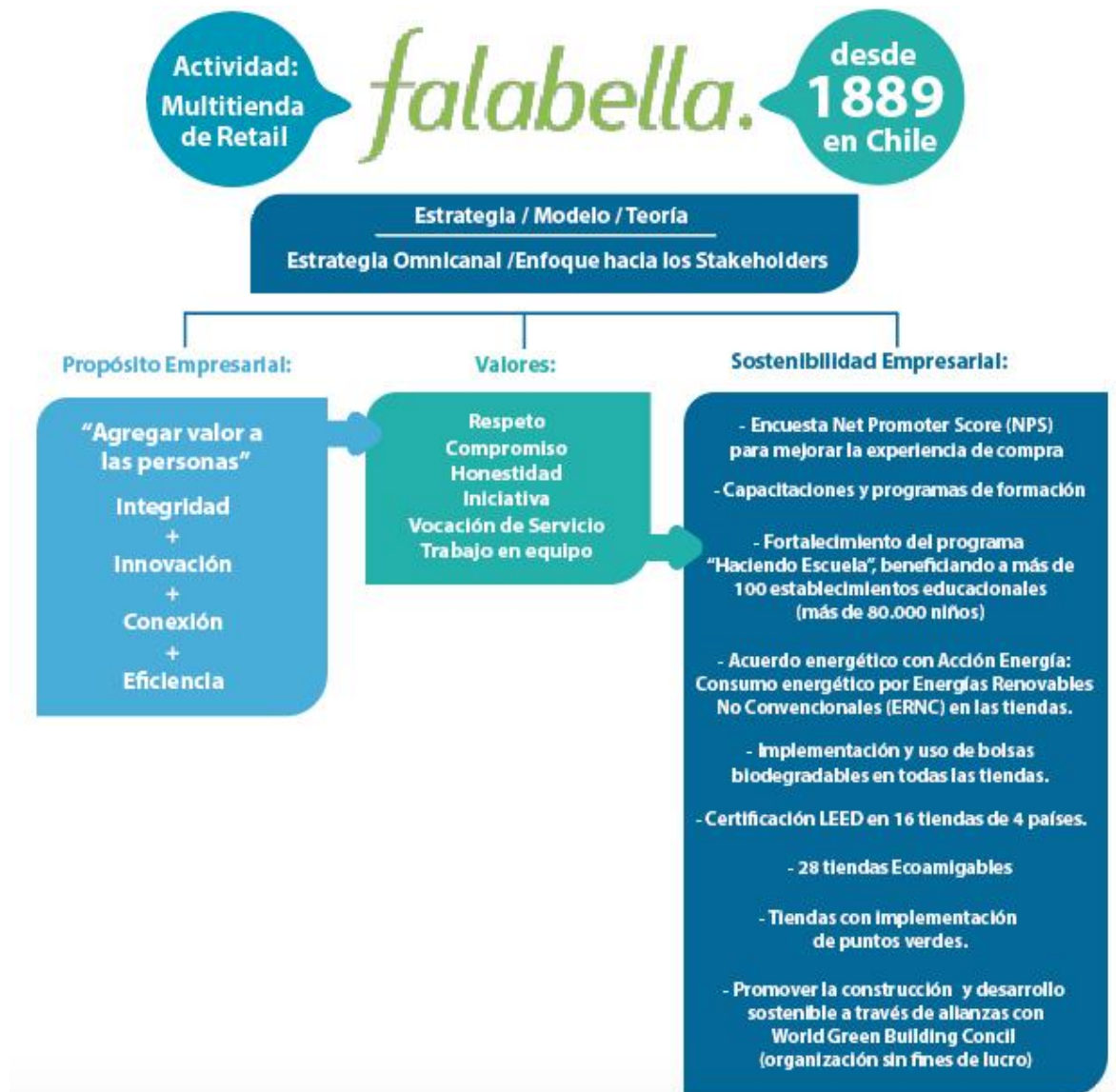


Figura: Mapa de est. sostenible empleada por Falabella Retail. Elaboración propia

Falabella¹⁰ es una empresa compuesta de Falabella Retail, Supermercados Tottus, Sodimac Chile, Falabella Financiero y Mallplaza, Para efectos del análisis, sólo se recogerá lo que sucede en Falabella Retail en el país. Bajo esta lógica, Falabella Retail apostado por generar alianzas estratégicas para mejorar en sus aspectos sostenibles y realizar cambios significativos en todas sus tiendas, apelando a que su filosofía empresarial está ligada al cuidado responsable del medio ambiente, buscando fortalecer todas las iniciativas que componen la compañía. Por una parte y unida a Acciona Energía (operador global de energías limpias), renovó todo el consumo energético por Energías Renovables No Convencionales en un 100% de sus tiendas a lo largo de todo Chile. No obstante, la empresa ha realizado varios cambios desde sus inicios, dada que la Sostenibilidad Empresarial ha calado hondo, se han dedicado a transformar 28 tiendas hacia una perspectiva eco amigable. Junto a ello, implementó puntos verdes dentro de sus tiendas con el fin de culturizar respecto al reciclaje, como también sacó de circulación todas las bolsas plásticas convencionales e implementó bolsas biodegradables. Pero eso no es todo, el hecho de haber incorporado tan bien la estrategia sostenible en todo el holding de Falabella, le ha valido reconocimiento internacional – específicamente en Dow Jones Sustainability World Index / DJSI World – convirtiéndose en la primera compañía de Latinoamérica relacionada al retail evaluada bajo en mismo parámetro que las empresas más grandes del mundo. Para la empresa, no sólo la sostenibilidad cobra importancia dentro de las tiendas, sino que

¹⁰ Información de Memoria Anual 2017 Falabella. Extraído del sitio [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/MemoriaFalabella2017_SVS_\(finalwebIR\)-\(1\).pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/MemoriaFalabella2017_SVS_(finalwebIR)-(1).pdf)

también en la construcción de éstas. A lo largo de los años, se han comprometido con la edificación de sus tiendas a través de una alianza estratégica con World Green Building Council - organización sin fines de lucro – para la construcción sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Conceptos: Sostenibilidad Empresarial – Alianzas estratégicas – Innovación

c) L'ORÉAL Chile – Industria Cosmética

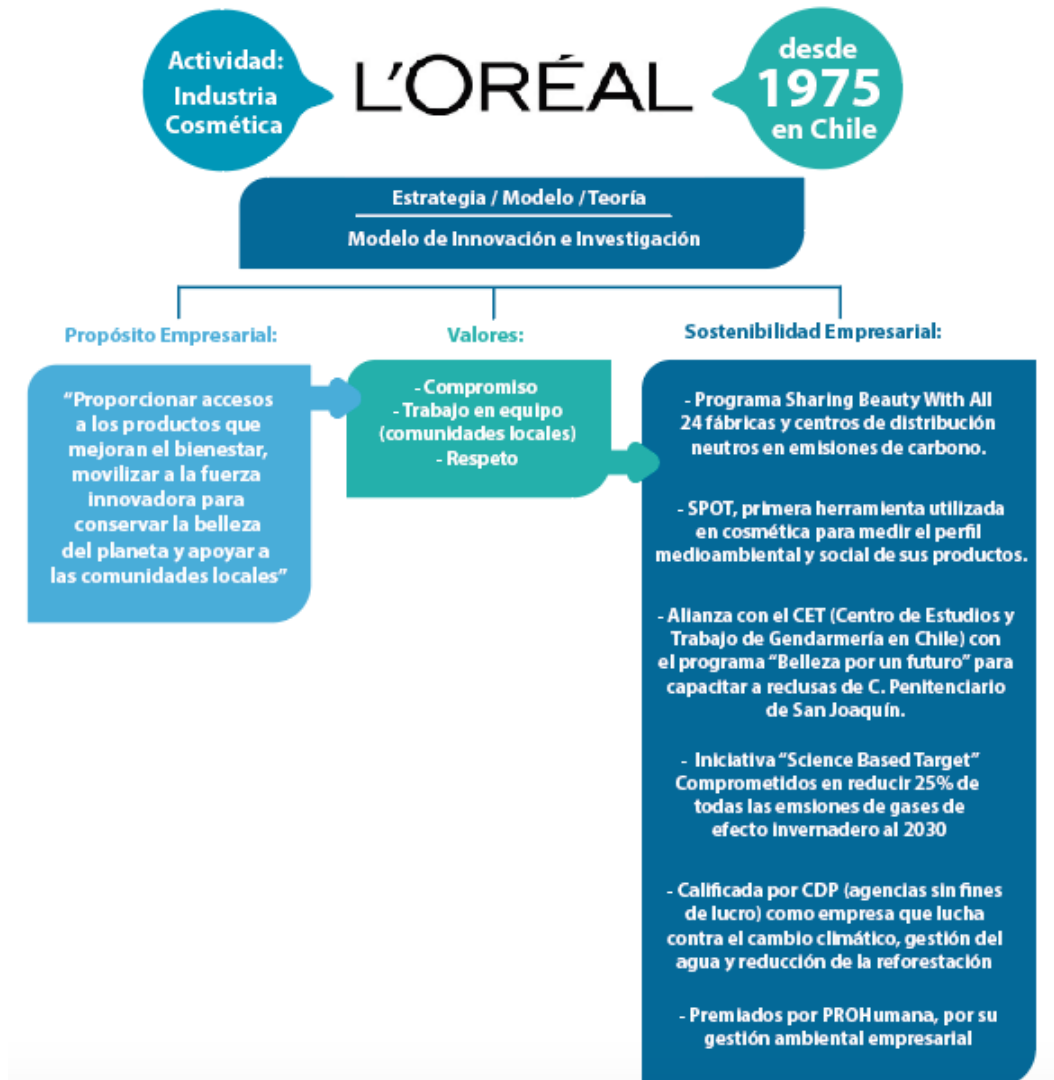


Figura: Mapa de estrategia sostenible empleada por L'oréal. Elaboración propia

La empresa L'oréal ¹¹ ha reflejado una intención a nivel global de integrar la sostenibilidad como parte de su cultura, cumpliendo objetivos y gestionando acciones que se replican en todos los países en donde producen y distribuyen sus productos. Este compromiso ha llevado a que la marca sea considerada sostenible en Chile, apareciendo en el ranking de empresas que han incorporado esta tendencia en su quehacer.

Por su parte, L'oreal mantiene un programa de sostenibilidad que contempla cuatro conceptos importantes a nivel mundial:

1. Innovando: A través de la reducción de la huella ambiental de su producción, el respeto por la biodiversidad, optimizar el embalaje de sus productos y alcanzar la deforestación cero.
2. Produciendo: A través de la reducción de emisiones de CO2, reducción del consumo de agua y la reducción del desperdicio.
3. Viviendo: Evaluar la huella de carbono de los productos que producen, sensibilizar a los consumidores sobre vivir de forma sostenible.
4. Desarrollando: Promover el acceso al empleo y la inclusión social, unir fuerzas con los proveedores para alcanzar sus compromisos, situar a los empleados en el centro de sus compromisos.

En Chile, L'oreal continúa con la estrategia de crecimiento que la empresa tiene a nivel global y basa sus esfuerzos en tres pilares fundamentales para la marca: Los colaboradores son parte esencial de la empresa, los consumidores son aquellos que transmiten el discurso

¹¹ Información extraída del sitio www.loreal.cl

que la marca hacia otras personas y el medio ambiente, objetivo central de cuidado y preocupación, por el cual todos los esfuerzos de L'oreal están enfocados.

Conceptos: Sostenibilidad empresarial – Responsabilidad social – Innovación – Integral

e) PARÍS (Cencosud), Multi Tienda Retail

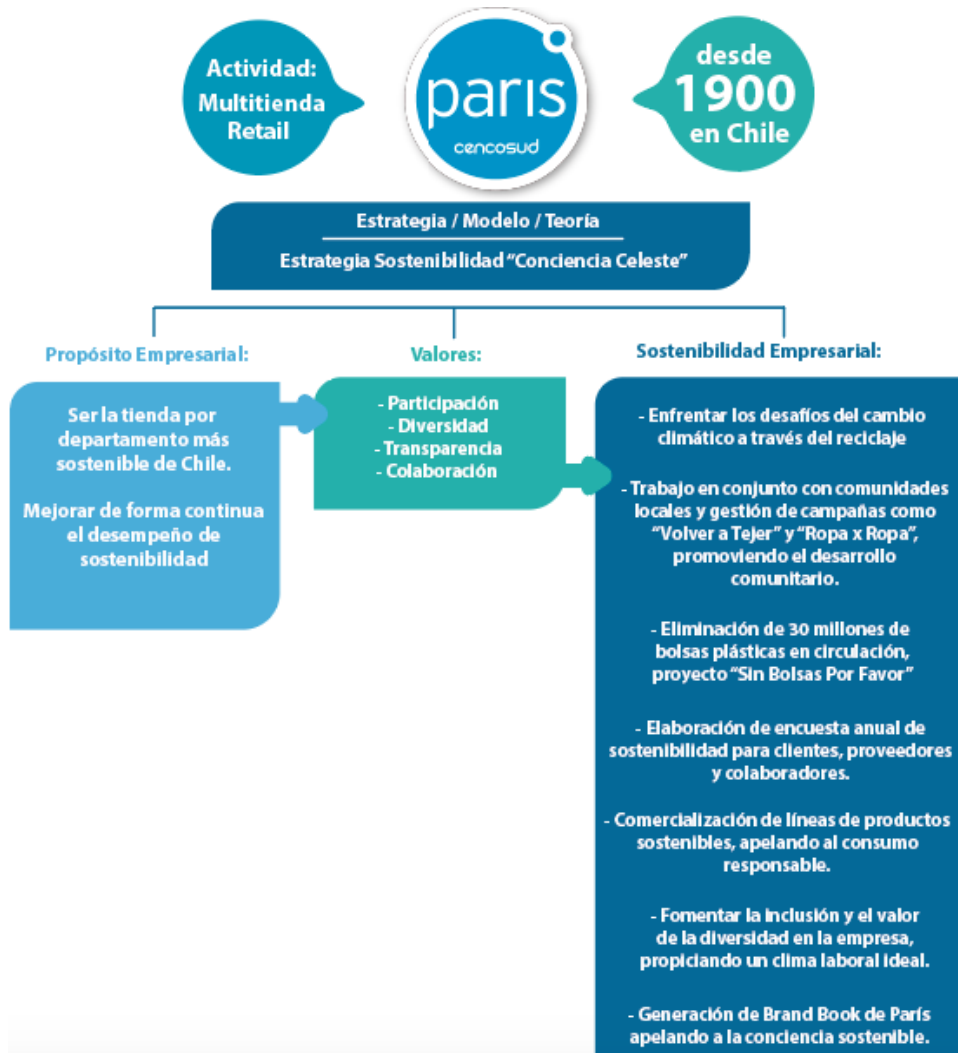


Figura: Mapa de estrategia sostenible empleada por París. Elaboración propia

París¹² es una multitienda que pertenece al holding Cencosud, presente a lo largo de todo el país y mantiene un estrecho vínculo con la sostenibilidad y las iniciativas colectivas como PROHumana (organización chilena pro desarrollo humano sostenible), Acción Empresas (organización chilena que agrupa a empresas comprometidas con el desarrollo sostenible en Chile) y Pacto Global, iniciativa internacional con sede en Chile y perteneciente a la ONU enfocada a temas importantes y críticos ligados a la sostenibilidad, comprometiéndose a las empresas adheridas a integrar en sus estrategias corporativas el concepto sostenible. Así como París ha generado redes con las cuales sostiene vínculos respecto a la sostenibilidad, la empresa mantiene cinco puntos relevantes donde enfoca sus esfuerzos. El primero está relacionado con la participación, a partir de la influencia de los grupos de interés, la implementación de mecanismos para hacer partícipes a los grupos, valorización de París por la diversidad e igualdad de oportunidades. El segundo foco de interés se sitúa en el consumo responsable, manteniendo una cadena de valor bajo ámbitos responsables, evaluaciones ambientales y laborales de sus proveedores, generación de experiencia hacia sus clientes y ofrecer hacia sus clientes una oferta sostenible. El siguiente foco se vincula hacia la gestión medioambiental, enfocado hacia la eficiencia energética, control de las emisiones y generación de reciclaje. Otro foco importante está relacionado con la calidad de vida laboral y temas relacionados con capacitación y educación, salud y seguridad laboral y abogar por un clima laboral ideal, y por último, la comunidad, contribuyendo a causas sociales y aportando a las comunidades locales.

¹² Información de Reporte de Conciencia Celeste 2018, extraída del sitio <https://web.bbdodigital.cl/cc/reportes/2018/Conciencia-Celeste-2018.pdf>

La estrategia de negocios que actualmente tiene París, está vinculada desde todas sus áreas hacia la sostenibilidad, comprometidos con el planeta, siendo conscientes con lo que sucede a nivel global, proactivos reduciendo su impacto ambiental y potenciando el reciclaje. La empresa cree en la efectividad de las alianzas público- privadas para lograr objetivos sostenibles en conjunto, ya sean proyectos que vinculen a comunidades o acciones estratégicas bajo el ámbito de la sostenibilidad como eje central.

Conceptos: Compromiso social empresarial – Responsabilidad social – Sostenibilidad

E) NATURA – Industria Cosmética



Figura: Mapa de estrategia sostenible empleada por Natura. Elaboración propia

Natura¹³ sostiene un compromiso constante con el medioambiente, que va desde la producción responsable, la integración con comunidades locales donde se obtienen las materias primas de sus productos, el uso responsable de packaging, entre otros. Su

¹³ Información obtenida de Visión de Sustentabilidad 2050 Natura, extraída del sitio https://scf.natura.cl/sites/all/modules/downloads/pdf/Vision_de_Sustentabilidad_2050.pdf

vinculación con la Sostenibilidad no es nuevo y se deja entrever en cada uno de los ámbitos de la compañía, presente en varios países de Latinoamérica.

Siguiendo el mismo camino, la empresa Natura bajo una alianza con la fundación Origen, formaron un programa denominado “Educación sustentable para profesores”, con el objetivo de transmitir la educación sustentable a las escuelas del país. Para financiar este programa, Natura comercializó una línea de productos no cosméticos llamados “Crear para ver”, donde el 100% de las recaudaciones estaban destinadas a cubrir el proyecto educacional. El programa consiste en entregar más de 400 becas para profesores y directores de colegios vulnerables, capacitándolos respecto a la sustentabilidad para generar conciencia en los estudiantes de las escuelas beneficiadas, generando un alcance directo a más de 18 mil estudiantes y a más de 60 mil de forma indirecta. Las becas entregadas están pensadas para ser usadas en un periodo de 5 años, donde se pretende integrar la educación presencial con la e-learning, buscando modificar e innovar el ambiente de las aulas, a través del potencial de los alumnos y una enseñanza integral y sustentable. La sustentabilidad en la empresa se concentra en educar sobre la temática, creando conciencia social y ambiental a través de la enseñanza a través de un fuerte trabajo con las comunidades externas.

La empresa a su vez está vinculada estrechamente con los principios de Eco – Design, proponiendo envases reciclables en sus productos y con una función eco - eficiente, con el fin de generar el menos impacto ambiental posible. Junto a ello, han generado un reporte en el que inventariaron todos sus residuos, con el fin de generar acciones concretas para la reducción de éstos.

Conceptos: Educación sustentable – comunidades – conciencia

Análisis de Benchmarking

El análisis de benchmarking sitúa los conceptos fundamentales que rigen a las empresas estudiadas, con el fin de evaluar el actuar de cada una de ellas y obtener una visión de cuáles son los puntos fuertes de cada empresa y cuáles, por el contrario, se ven más débiles y en las que se puede estructurar una estrategia empresarial.

Para la realización del análisis, se tomaron en cuenta los siguientes conceptos:

- **Innovación:** cómo y cuánto las empresas han buscado estrategias innovadoras que han implementado o están pensando incorporar en sus compañías
- **Educación:** cómo se desarrollan las empresas con aspectos educacionales tanto dentro como fuera de sus instalaciones, tanto con la Sostenibilidad en sus productos y/o servicios, con sus colaboradores y las áreas en las que se desempeñan o con las comunidades.
- **Comunicación:**Cuál es la manera en que comunican la Sostenibilidad en las empresas; incorporación del marketing, campañas, información, a través de los productos y/o servicios, como en prensa escrita o digital, RRSS, sitio web, etc.
- **Producto y/o Servicio:** Cómo han desarrollado productos/servicios sostenibles, cuál es la importancia y la irrupción de éstos en las compañías analizadas.
- **Colaboración:** Cómo desarrollan el trabajo en equipo de los colaboradores dentro de sus instalaciones como fuera de ellas; si existe una mirada integral de cada componente de la empresa en cuestión.

- **Alianzas estratégicas:**Cuál es la importancia de las alianzas estratégicas en la empresa; Si las alianzas son con otras empresas del rubro, con comunidades locales, con municipios, etc.
- **Valores:** Cuál es la coherencia de los valores de las compañías según las estrategias de Sostenibilidad empleadas; existencia de estos valores y si se ven reflejados en los objetivos empresariales y/o acciones que se llevan a cabo actualmente.

A continuación, se despliega una tabla con una numeración del 1 al 5, donde 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta.

	NESTLÉ	FALABELLA	L'ÓREAL	PARÍS	NATURA
Innovación	5	4	4	5	5
Educación	5	5	4	5	5
Comunicación	4	4	4	5	4
Prod. y/o Servicio	4	3	3	4	5
Colaboración	4	4	4	5	5
Alianzas. Estrat.	4	4	4	5	3
Valores	3	4	4	5	5
PUNTUACIÓN	29	28	27	34	32

La empresa que mejor puntaje obtuvo fue París, dado que la compañía ha incluido a la Sostenibilidad como eje de su cadena de valor y ésto se ha visto reflejado tanto en su comunicación, como en las alianzas estratégicas con comunidades; en acciones Sostenibles

innovadoras que han marcado precedentes en el retail en Chile y un fuerte compromiso con la causa. Si bien es cierto, han hecho esfuerzos significativos para incorporar - al menos en el sector textil - alternativas sostenibles, hay que recordar que la empresa contiene un abanico de otros sectores importantes como lo son el electrónico, línea blanca, perfumería, muebles y decoración, etc, que también deben funcionar de manera integral dentro de la misma propuesta sostenible de la organización.

Conclusiones

Hoy en día las empresas comprenden que una manera efectiva de crear sintonía con las personas es entender y escuchar, no sólo las necesidades individuales, más bien poner énfasis en aquellos temas que involucran a las masas en su totalidad. Uno de aquellos temas asociado al daño del planeta, tiene especial relevancia dado que muchas empresas, independiente al rubro que se dediquen, están involucrándose de una u otra forma en sostener una postura de cambio cultural, donde cualquier acción que signifique contribuir con el medio ambiente está construyendo empatía con el entorno y con la sociedad. Esta cercanía ha hecho que las marcas se vuelvan más conscientes y que año tras año las compañías proyecten desafíos más ambiciosos, con un fin social, político y ambiental, pero por sobre todo, creando solidez y construyendo lazos con los públicos. Esta construcción, que en la mayoría de los casos constituye esfuerzos a largo plazo, permite ser transparentes, cercanos, confiables y por lo tanto, busca crear un valor más allá del producto o servicio

que las empresas entreguen. La relación con las marcas, entonces, se vuelca hacia una cercanía tal, que los cambios que produzcan las compañías se vuelven exitosos cuando los públicos sienten la necesidad de involucrarse con estos cambios y por consiguiente, emplazan a su entorno para generar cambios con mayor poder de compromiso.

-

2.5 Caso estudio: SEMBRA

SEMBRA es una asociación de autodesarrollo Sostenible en comunidades sin fines de lucro que se inicia el año 2011 siendo su objetivo principal generar proyectos de desarrollo social. Ubicada en la localidad de Nogales, provincia de Quillota en la región de Valparaíso, es fundada por Martina Olivares y Mónica Zarini La Nasa. SEMBRA se caracteriza por tener dentro de sus objetivos el contribuir con las comunidades territoriales rurales, a través del desarrollo sostenible para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y el aprovechamiento de los recursos que entrega el territorio a través del autodesarrollo. De esta manera, SEMBRA provee a las comunidades de cursos y talleres en los cuales se les enseña a participar de todos los procesos de creación, generando una convivencia activa ligada al respecto y la solidaridad en conjunto.

Es así como SEMBRA articula su quehacer en cuatro áreas de acción:

- **Acciones sociales:** Potenciar el desarrollo comunitario local, fortalecer el desarrollo organizacional y generar el rescate cultural local a través del desarrollo de talleres.
- **Acciones ambientales:** Trabajo y aprendizaje a través de las eco tecnologías, potenciar las acciones de reciclaje y aprovechamiento de materiales.
- **Acciones económicas:** Fortalecimiento del emprendimiento para la productividad local, fortalecimiento de la autogestión empresarial y la economía colaborativa.
- **Acciones transversales:** Generación de programas de Responsabilidad Social y de Desarrollo Sostenible Comunitario.

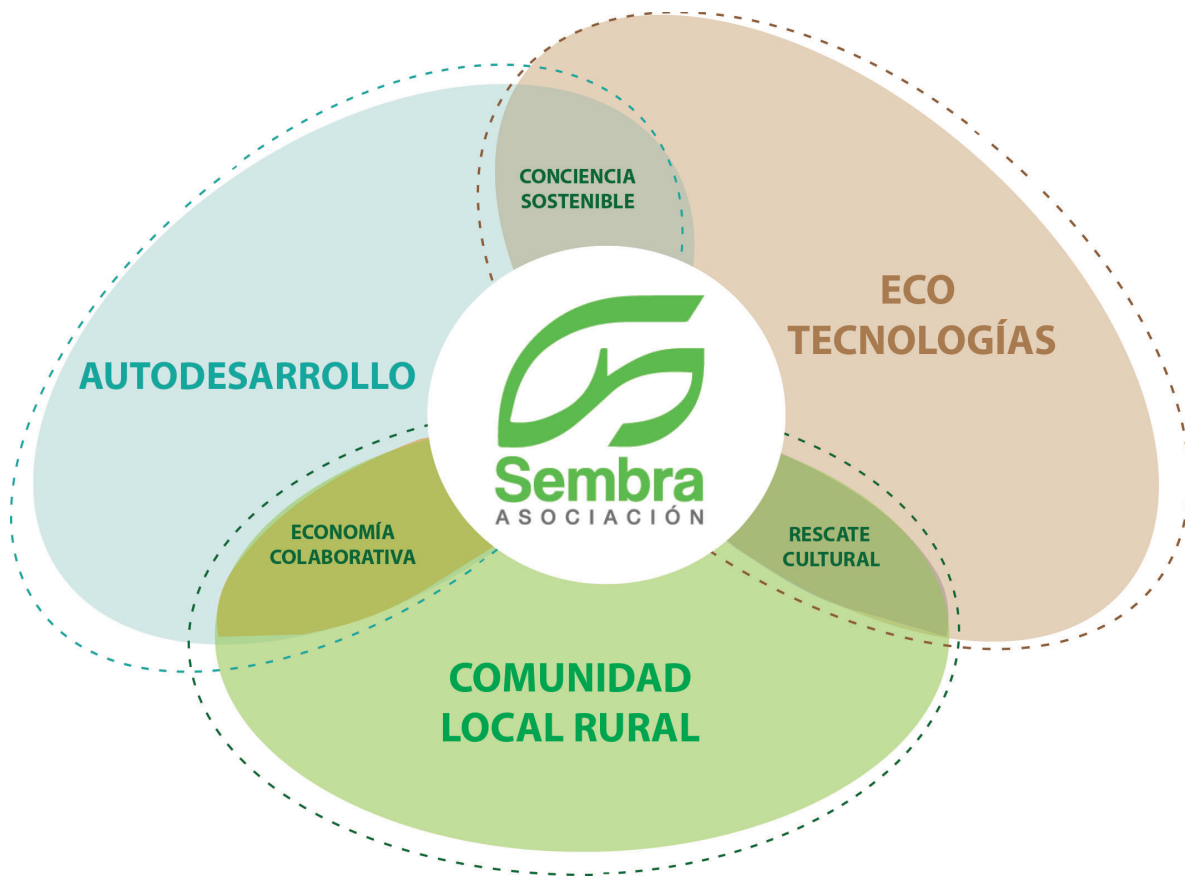


Figura: Mapa de escenarios de asociación SEMBRA. Elaboración propia.

La asociación SEMBRA se ha convertido en un referente de manejo de residuos de manera consciente y participativa, entregando a las comunidades una oportunidad laboral y traspasando las herramientas necesarias para generar autonomía a través del manejo del reciclaje y las eco tecnologías, desarrollando proyectos que ellos mismos denominan como campo exploratorio, realizando ensayos de resistencia de productos y talleres comunitarios. Para ello, SEMBRA se dedica a recolectar los residuos industriales - dado que para las grandes empresas esto significa un problema - para luego convertirlos en materia prima para la elaboración de productos bajo la lógica de la economía circular. Actualmente,

empresas como Enel y Anglo American han sido partícipes de la donación de residuos, configurando alianzas estratégicas para la creación de programas sostenibles, involucrando a la comunidad local - como personas de la tercera edad, mujeres jefas de hogar - para generar un cambio de paradigma respecto a la reutilización y conciencia ambiental.

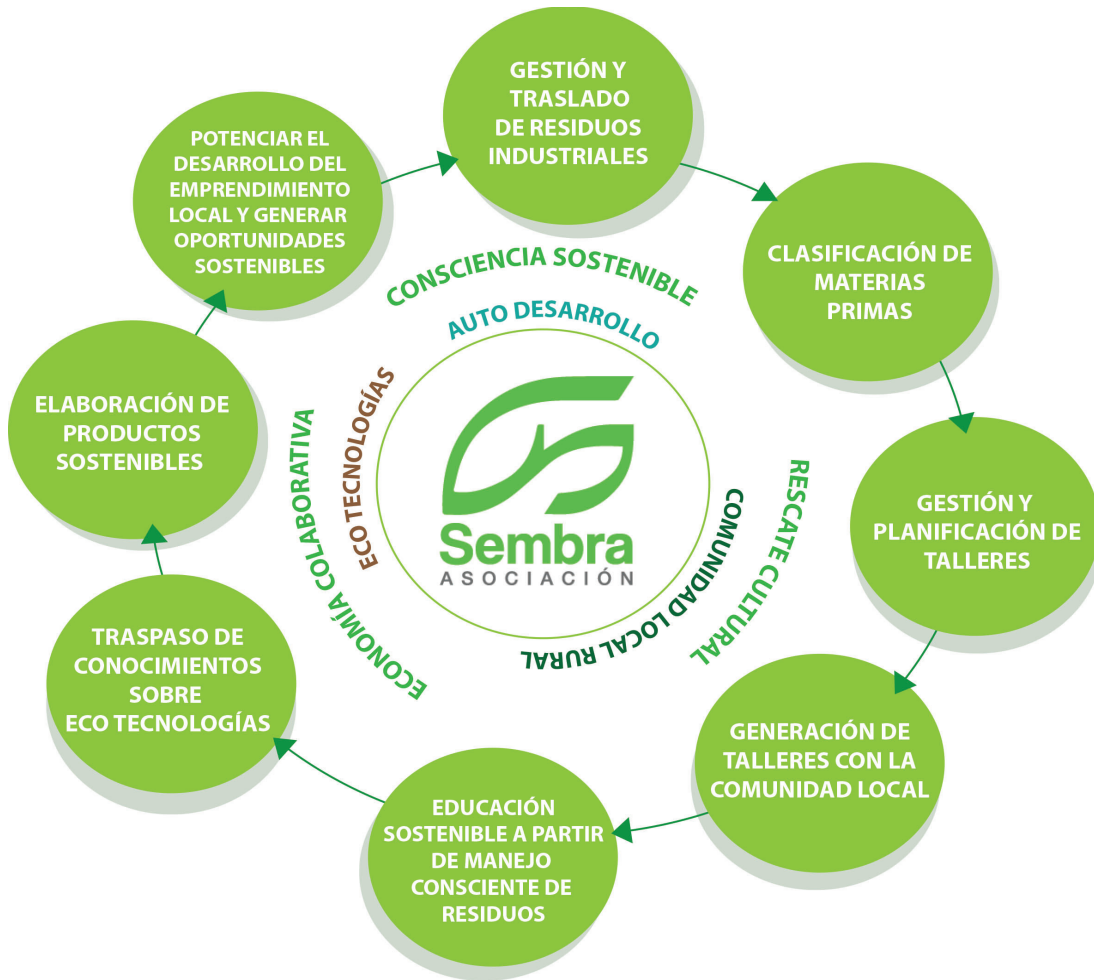


Figura: Mapa de funcionamiento de SEMBRA. Elaboración propia.

2.6 Análisis de identidades de DIB Chile

Para lograr identificar las distintas identidades de DIB Chile, es necesario analizar cada una de ellas y así comprender su funcionamiento en diversos aspectos que la componen. Antes del análisis y según la RAE, se debe comprender que identidad es el conjunto de rasgos propios o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás¹⁴, mientras que la Identidad Corporativa se refiere a la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. [...] Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional (Balmer, 2011). La Identidad Corporativa comprende distintos tipos de identidad que componen a las compañías y es necesario generar un análisis de cada una de ellas. A continuación se analizarán las distintas identidades de la empresa DIB Chile.

Identidad Real

DIB Chile se manifiesta como una empresa familiar que lleva más de 40 años en funcionamiento y que nace en la Región de Valparaíso. Encabezada actualmente por Eduardo Dib Maluk, se ha mantenido vigente en el tiempo gracias al trabajo constante y

¹⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.2 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [2019].

bajo la misión de generar un vínculo con las personas a través de las tendencias y la decoración con los productos que se comercializan.

El concepto familiar que profesa se remonta a los inicios de la compañía en la región, que gracias a la figura de Eduardo Dib Hauatt (padre de Eduardo Dib Maluk), aportó en el desarrollo económico de la Región de Valparaíso a través de la fabricación y comercialización de productos textiles que generaron la compañía que es hoy en día. Este vínculo familiar, se ve reflejado en el crecimiento del holding no tan solo a manos de Eduardo Dib, sino que de sus hermanos y familiares que han generado un crecimiento exponencial de sus respectivas empresas asociadas al holding de DIB (productos, proyectos inmobiliarios e inversiones) a nivel nacional y Latinoamericano. Desde sus inicios, Eduardo Dib Hauatt no sólo se convirtió en un ciudadano de origen libanés que generó empleo en la región a través de la producción de alfombras y cortinajes, sino que se vinculó con proyectos de carácter social que le valió el reconocimiento entre sus pares. Si bien en la actualidad la empresa ya no fabrica alfombras como en sus inicios y esto mutó hacia la importación de productos desde el extranjero para su comercialización en Latinoamérica, lo cierto es que se sigue manteniendo el espíritu de su fundador respecto a la vinculación con diferentes proyectos que involucre a la ciudadanía.

Como forma de reforzar el concepto familiar presente desde el comienzo, DIB mantiene un contacto permanente con instituciones de la región con las que se vincula, formando redes y reforzando relaciones, con el fin de expandirse socialmente y generar un enlace de marca, más allá de la comercialización. La empresa está permanentemente apoyando a instituciones a las que apadrinan como lo son Fundación las Rosas, Hogar de Cristo,

Bomberos de Viña del Mar, el colegio Alemán de Valparaíso, entre otros, formando un vínculo con las comunidades, poniéndose a disposición para cuando se amerite. Asimismo, DIB es una empresa que auspicia iniciativas que fomentan la creatividad y refuerzan el concepto de participación activa, siendo un ente importante en la Región de Valparaíso en cuanto al auspicio de actividades deportivas y educacionales.

Actualmente la empresa cuenta con una campaña interna llamada “Enamórate de tu pega”, programa por el cual están vinculados con el programa Innova de la Cámara Regional de Comercio de Valparaíso – CRCP. Este programa fomenta la participación interna de la empresa, en donde los colaboradores han podido compartir ideas innovadoras aplicables a sus áreas de trabajo, con el objetivo de generar mejoras laborales en la compañía. Este vínculo con el programa, ha mantenido a la empresa relacionada de forma constante y permanente con otras organizaciones presentes la región, aprendiendo de las buenas prácticas empresariales.

Identidad Comunicada

Desde una mirada externa, la empresa se percibe como un referente de la región de Valparaíso dada la cantidad de años en funcionamiento, y a su vez por las estrategias que han implementado año tras año para reinventarse en el mundo del retail (como la venta de productos textiles y mobiliario) que conversan con el mundo de la decoración y que le ha abierto nuevos espacios a nivel local y nacional. Así también se percibe como una empresa sólida que va creciendo aceleradamente por haberse integrado al mundo web y que ha

expandido su visibilidad hacia todo el territorio nacional, no sólo a través de su sitio web empresarial, sino por la enorme participación que ha tenido con grandes marcas del retail como Falabella, Ripley, Homy, Walmart e Easy, entre otros. Este salto hacia el mundo digital, ha obligado a la marca a invertir en posicionamiento web y ser actualmente una de las grandes marcas dirigidas hacia la decoración.

En relación con la infraestructura, DIB Chile cuenta con un edificio en el cual se concentran la gran mayoría de las actividades de los colaboradores, tanto en las áreas de oficina como en la bodega (también ubicada en la misma dirección). Sólo tienen acceso los clientes al sector de outlet (que comparte dirección con la misma área del edificio) y las tiendas que están ubicadas en el centro de Viña del Mar, Santiago y Temuco. Por este motivo, el acceso a las instalaciones de la empresa están sujetos sólo a los trabajadores y a quienes coordinan visitas previamente agendadas por asuntos empresariales. De acuerdo con el uso del espacio, los colaboradores mantienen respeto por las áreas verdes y los espacios comunes, por lo que se observa una apropiación del lugar bajo la lógica de cuidado de las áreas y la conciencia de mantener la armonía y el orden del entorno. Esto habla de que los colaboradores empatizan con el orden que propone el lugar en sí y si bien durante las jornadas laborales se concentran la mayor parte del tiempo dentro de las áreas de oficina, lo cierto es que en ocasiones utilizan las áreas verdes en horarios de colación para tomar un descanso y conectarse con la naturaleza que brinda la fachada de las instalaciones. Esto sin duda habla de la necesidad de los colaboradores de buscar un lugar que genere conexión y distracción en las personas y que se aleja al efecto que generan las

oficinas que es precisamente el de encierro, pero que a la vez no dejen de lado la responsabilidad de cuidar el entorno donde conviven.

Por otro lado y vinculado hacia la comunicación, en redes sociales, se observa una clara cercanía con las tendencias y se transmite el espíritu de renovación, enfatizando en visitar tanto el sitio web como las tiendas físicas. La marca es cercana con el público e interactúa en muchas ocasiones, presentando campañas y entregando recomendaciones de forma constante, haciendo que las personas sientan la cercanía de la marca y que exista voluntad de responder las inquietudes del público. A partir de las campañas que se generan semanalmente, la marca ha conseguido generar audiencias específicas, tanto por las tendencias como por las colecciones que da a conocer en web y en tiendas.

DIB, de forma continua, está generando publicidad a través de medios masivos de comunicación, como anuncios de prensa escrita - periódicos como LUN, La Tercera, El Mercurio, Publimetro - y en revistas del ámbito de la decoración, presentando campañas que comunican de manera paralela con las que implementan en las tiendas físicas y en su sitio web. Para eventos de gran envergadura, como el Festival de Viña del Mar, se hace presente en programas de televisión a través de spots publicitarios y apariciones en programas nacionales. A su vez, están presentes en ferias de diseño importantes, como MásDeco Market, y ferias del Club La Tercera, donde se reúnen marcas de decoración, incorporándose a un mundo cada vez más demandado.

Medios de comunicación

Dentro de los principales medios de comunicación que utiliza DIB Chile, se encuentran:

- Utilización de RRSS (específicamente Facebook e Instagram)
- Sitio Web de empresa. www.dib.cl
- Avisos de prensa en diarios y revistas nacionales, impresos y web.
- Flyer que se entregan paralelamente a las campañas de tiendas y web.
- Comerciales televisados
- Avisos en programas de televisión (matinales, programas prime)

Identidad Concebida

La identidad concebida de DIB Chile está ligada al concepto de familia presente desde los inicios en que se crea la empresa y hasta hoy es el eje central que la compañía sigue presumiendo. A su vez, desde que se concibió como empresa textil de la Región de Valparaíso, se ha transformado en una de las empresas vigentes con mayor longevidad en la ciudad de Viña del Mar y con un crecimiento digno de destacar, donde su expansión a otras regiones del país y hacia el exterior es el vivo reflejo de su buena gestión. Desde el punto de vista empresarial, DIB se ha caracterizado por conservar su casa matriz en Viña del Mar, por lo que demuestra su fuerte lazo con región y la voluntad de conservar su infraestructura desde sus inicios. Así como también conserva su vinculación con la ciudad, dejando en claro que la expansión de la compañía se haga desde Viña del Mar, pretendiendo descentralizar la idea de generar un crecimiento desde la Región Metropolitana, como lo hace la mayoría de las grandes marcas del país.

Identidad Ideal

A través del tiempo y bajo la lógica de conservar lo mejor posible los valores de marca, DIB intenta generar una conexión con aspectos que han presentado durante los años y que han significado para la empresa mantener en la memoria los ideales del fundador de la compañía. Bajo este escenario, son tres aspectos fundamentales que la compañía ha querido mantener intactos desde sus inicios: la importancia de conservar el concepto de familia (unión, fraternidad, respeto y colaboración) y el vínculo con el entorno y las personas. Haciendo un análisis de esto, la vinculación con el entorno está asociado a aspectos como la integración e importancia del cuidado y respeto con hábitat, basándose en la idea de mantener un vínculo con el medio ambiente y en el contexto donde se encuentra. Es así como el edificio que actualmente pertenece a la casa matriz de DIB y en donde se desarrolla la logística y labores administrativas, fue una antigua planta de plástico, edificación que ha mantenido su estructura, logrando generar el menor impacto con el medio ambiente. Otra de las instalaciones que pertenece al dueño del holding es Viña Outlet Park, que también fue construida a partir de un antiguo terminal de buses, conservando la mirada del reciclaje y buenas prácticas con el entorno. Esto sin duda demuestra que desde el punto de vista empresarial, DIB es una empresa que tiene la voluntad de generar cambios significativos en lo que a prácticas sostenibles se refiera. Este punto, que es un avance considerable hacia la propuesta de Diseño Estratégico que se generará en esta tesis, da cuenta de que existe una preocupación con el entorno que se gesta desde el corazón de la compañía y que deja entrever la necesidad de encauzar correctamente la Sostenibilidad en todos los canales de la empresa. Es así como los tres

aspectos mencionados como la colaboración hacia un ideal de familia empresarial, la búsqueda de prácticas conscientes con el entorno y la relación con la comunidad, se pueden ver beneficiados a través de la conceptualización de lo Sostenible como aspecto fundamental e imprescindible para el crecimiento de DIB.

Identidad Deseada

Desde el punto de vista de los clientes, éstos pretenden conocer mejor a la marca a través de las multiplataformas en donde DIB Chile se hace presente y la empresa, por su parte, quiere mantener un contacto permanente con sus clientes mediante todos los canales que abarca, generando proximidad con el público, otorgando una completa experiencia de marca. Por otro lado, DIB Chile pretende ser una compañía que funcione bajo la mirada de la omnicanalidad, desarrollando de forma fluida una conexión tanto con sus instalaciones, como con sus colaboradores y clientes, de manera que todos los puntos importantes para la empresa y que son actualmente puntos complejos de resolver para la compañía (mayor cercanía con sus clientes y clientes potenciales, efectivo funcionamiento de las entregas de productos y postventa, comunicación fluida entre los colaboradores de la empresa, recepción de productos hacia el área de bodegaje, entre otros aspectos), puedan lograr una armonía en su desarrollo diario. Esto refleja las expectativas a las que la compañía apunta y que, en medida que logre incorporar su ideal empresarial, logran visualizar cambios concretos.

DIB Chile ha mantenido su ideal de empresa familiar tradicional, sin embargo a gestionado incorporaciones significativas que demuestran que, a pesar de su esquema funcional tradicional, ha logrado ser una empresa que se ha estado alineando con temáticas tales como la importancia del cuidado del medio ambiente y el entorno y la relación que tiene con las comunidades. Es sin duda uno de los aspectos diferenciadores, la importancia de sus orígenes y la voluntad de mantenerse en Viña del Mar, a pesar de que el mayor crecimiento económico se centre en la Región Metropolitana.

Conclusiones

En cuanto al análisis de los tipos de identidades, se puede inferir que DIB es una empresa que sí encuentra importancia en los aspectos medioambientales y sostenibles, pero que aún no los han sabido incorporar en la cadena de valor de la compañía.

También se logra apreciar la importancia que tiene para el dueño del holding la educación y la conservación de los ideales del fundador de la compañía. Existe un especial énfasis en retribuir lo que Viña del Mar les ha entregado y se sienten en deuda con la ciudad.

De esta forma, surgen las siguientes interrogantes: ¿La Sostenibilidad dentro de la cadena de valor de la compañía sería el factor diferenciador que DIB necesita incorporar? ¿Podría la Sostenibilidad Empresarial ser vista por DIB Chile como un factor clave para el crecimiento de la empresa en el mundo del retail? ¿Podrá DIB Chile entender que, la Sostenibilidad debe verse como un aspecto fundamental a incorporar en todos los ámbitos de la empresa? ¿Se podrá lograr un cambio en la cultura corporativa para que la compañía pueda soportar una innovación sistémica?

2.7 Análisis PESTA

Para comprender la Sostenibilidad Empresarial en función a la actualidad y realidad chilena y cómo esto se involucra entre los diferentes escenarios, es preciso desarrollar un análisis político, económico, social, tecnológico y ambiental sostenible. A continuación, se despliega el siguiente diagnóstico:

Político: Desde el escenario de las políticas empresariales actuales en Chile, existe una necesidad de incorporar la Sostenibilidad en las compañías como forma de relacionarse con el entorno. Es por ello que existe un sinnúmero de organizaciones que promueven las buenas prácticas a través de programas de acción sustentables y la visibilización del accionar de las empresas a través de rankings donde se da a conocer el desempeño de las compañías adscritas al cambio cultural. Así mismo, las empresas dan a conocer de manera anual reportes de sostenibilidad elaborados para transmitir información relevante sobre los avances económicos, sociales y medio ambientales. A nivel político, se ha manifestado la necesidad de generar conciencia a través de leyes que promuevan las energías renovables en las empresas, abogando por producciones limpias y promoviendo el control de contaminantes que las compañías generan día a día.

Económico: En este ámbito, las empresas están adoptando la Cultura Empresarial Sostenible para generar valor agregado a sus compañías, cuyo fin es generar mayores ingresos a los ya percibidos. Generalmente, el sector económico percibe el cambio con buenos resultados y repercute de manera positiva en las personas, dando mayor credibilidad

y confiabilidad empresarial, como a la vez responsabilidad y conciencia con el medio ambiente, valores distintivos en este tipo de empresas.

Social: En este plano, la Responsabilidad Social y el desempeño social corporativo juegan un papel fundamental en la implementación de la visión sostenible en las empresas. La comunicación del concepto de sostenibilidad para las empresas y el desarrollo de la gestión sostenible, determinan lo que será la reputación de las compañías, especialmente si el manejo ha sido el adecuado. Por un lado, las empresas se sienten comprometidas con la ciudadanía, el entorno y los problemas a los que enfrenta el planeta, dado que las personas están buscando constantemente tomar conciencia de las problemáticas actuales. Siendo la sociedad un ente empoderado y decisor, las empresas se han visto en la necesidad de escuchar y trabajar para las personas, más allá de los productos y servicios que entregan.

Tecnológico: El rol que ocupa el desarrollo y el alcance tecnológico acorta la brecha de la comunicación, por lo que el acceso a información relacionada a la temática de la Sostenibilidad Empresarial es cada vez menor. Así mismo, el uso de las nuevas tecnologías como material de apoyo logran ser un aliado transversal para comunicar instantáneamente, de manera precisa y eficaz respecto a la temática sostenible. Por un lado, la tecnología, al servicio de la sostenibilidad, ha buscado diferentes maneras de contribuir al planeta: adecuando maquinarias utilizadas para la producción masiva, búsqueda constante de sistemas de baja emisión de contaminantes, disminución de procesos, utilización de energías limpias y renovables, entre otros.

Ambiental: Respecto al impacto que genera la cultura sostenible en un ámbito medio ambiental, se busca un cambio significativo, tanto al que respecta a la producción (generación de productos conscientes con el medio ambiente, procesos productivos con bajas emisiones de contaminantes) como a apelar a la conciencia de las personas (hacia los colaboradores de empresas productivas y comunidad en general). Así como a nivel político se han manifestado acciones que comprometen a las empresas a tomar conciencia de su producción y sus procesos, en el ámbito ambiental existen políticas específicas que controlan las emisiones en las empresas y el control de la huella de carbono.

2.8 Análisis FODA:

Es de vital importancia generar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta DIB Chile en la actualidad. A continuación, se generará el siguiente diagnóstico:

Fortalezas:

- Empresa de vasta tradición familiar, relación de cercanía con sus colaboradores
- Empresa comprometida con su entorno, participativa.
- Empresa con capacidad de integrar nuevas miradas para crecer como compañía.
- Empresa de larga data en la región de Valparaíso.

Oportunidades:

- Buenas relaciones con empresas de la región y del país.
- Compromiso constante con comunidades.
- Búsqueda de acciones innovadoras para ser integradas a la empresa.

Debilidades:

- Lenta ejecución de acciones, lo que conlleva una pérdida de fluidez en la implementación de éstas.
- Falta de comunicación interna y externa sobre acciones que se realizan a nivel empresarial.

- Desconocimiento del trabajo que realizan empresas de la región con las comunidades y del aporte que éstas influyen en las compañías.

Amenazas:

- Empresas de la competencia que manejen la Sostenibilidad de mejor modo y que dejen entrever el manejo deficiente del concepto Sostenible en DIB Chile.
- Carencia de recursos económicos y humanos para la realización e implementación de acciones sostenibles dentro y fuera de la empresa.

Estado Actual e Imagen Proyectada

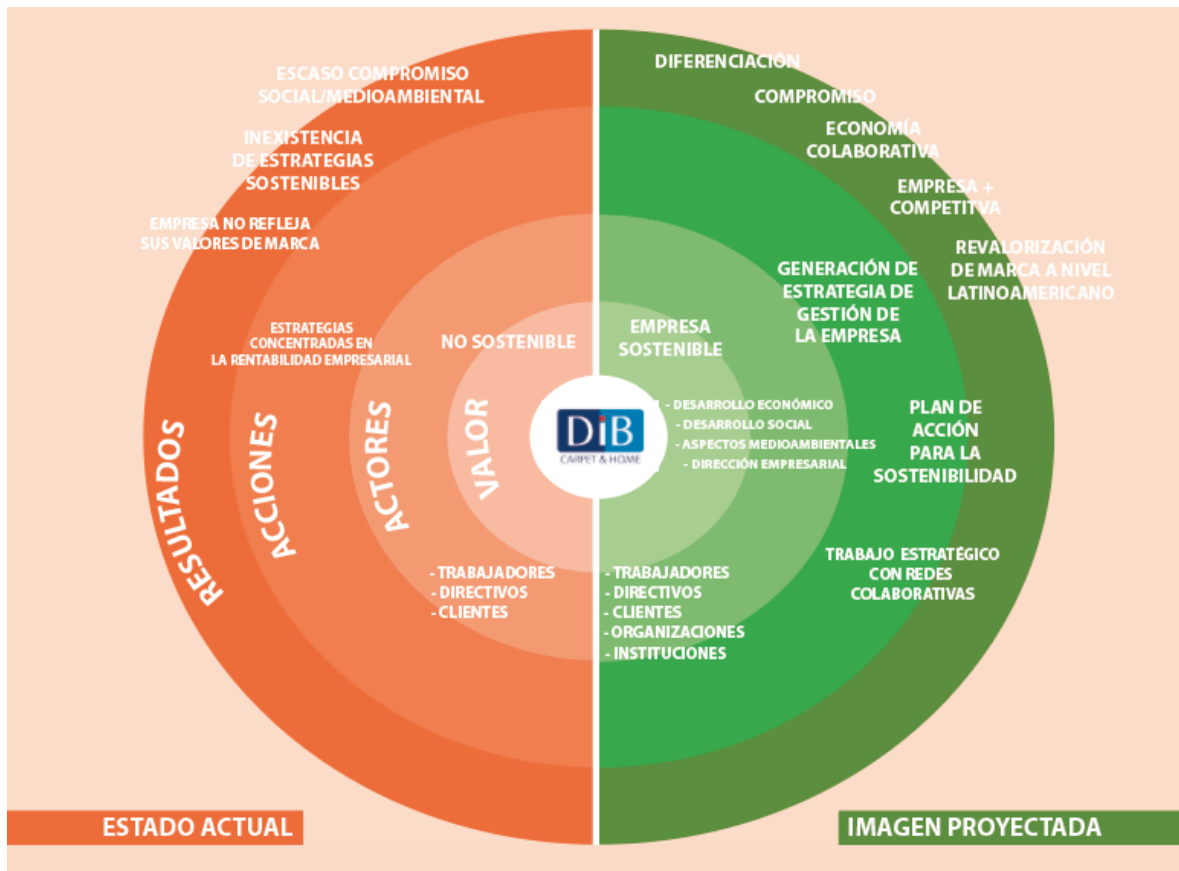


Figura: Imagen del estado actual y de la imagen proyectada de DIB Chile. Elaboración propia.

A través de la imagen podemos ver de forma panorámica el estado actual que refleja DIB Chile, donde la Sostenibilidad no es parte de la cadena de valor empresarial. Esto da a entender a su vez que no existe una estrategia desarrollada en cuestiones sostenibles, y por lo tanto no es considerado en ningún ámbito de la compañía.

Por otro lado, se puede observar la imagen proyectada de la empresa, donde la Sostenibilidad cumple un papel fundamental en la revalorización de marca y en el fortalecimiento empresarial, siendo el trabajo en conjunto de los actores - colaboradores,

directivos, clientes y las comunidades - el factor clave de que la compañía no sólo sea una marca que conecte con los objetivos actuales que persiguen las compañías, sino que proyecte hacia sus pares una propuesta de valor diferenciadora.

Conclusiones

DIB es una empresa familiar donde la comercialización de productos es el eje principal de sus operaciones, sin embargo han sido capaces de incorporar la responsabilidad social empresarial en sus quehaceres, con la finalidad de fomentar una empresa integral, siendo un referente en la región de Valparaíso. Si bien es cierto, las acciones integrales que han incorporado en la empresa les ha servido para generar un vínculo con instituciones de la región y con sus propios colaboradores, lo cierto es que no existe una relación directa con la temática de la sostenibilidad que comprometa a la empresa con causas relacionadas al medio ambiente y a un bienestar social permanente. Por tanto, he aquí una oportunidad para crecer socialmente como empresa y relacionarse con temas contingentes por los cuales las comunidades se sientan comprometidas y representadas, siendo a su vez una alternativa para generar diferenciación respecto a su competencia. Esta oportunidad que se presenta para la empresa, correspondería a la creación de experiencia de marca que antes no era de considerarse, pero que en la actualidad es un factor clave para conformar una empresa integral, empática y vanguardista.

Capítulo 3, Propuesta de Diseño Estratégico

A partir del análisis realizado, se propone generar una estrategia empresarial través de un programa de diseño sostenible que acerque a la empresa DIB Chile a las comunidades educacionales de la región de Valparaíso, a organizaciones empresariales y a los colaboradores, con la finalidad de formar un vínculo a través del aprendizaje y la incubación de la cultura de la Sostenibilidad.

Tras la implementación de tres niveles para la inserción de Sostenibilidad en la empresa, se busca formar una red de cultura sostenible que convoque a otras compañías de la Región de Valparaíso para generar alianzas estratégicas bajo la misma lógica empresarial.

Fundamento de propuesta

La propuesta de Diseño Estratégico se sustenta por medio de tres conceptos fundamentales, como son **la gestión, el posicionamiento y la colaboración**, planteados hacia el trabajo interno y externo de la empresa. En primera instancia, se plantea la Sostenibilidad Empresarial a partir de la formulación de la propuesta en etapas y tiempos estimados, con la finalidad de planificar la vinculación gradual con la cultura sostenible, desde la cadena de valor de la empresa.

Hacia el nivel externo, la propuesta apunta al trabajo colaborativo con la comunidad, apelando a los valores que pretende conservar la marca. Como primera instancia, establecer

una relación con la temática sostenible a través del trabajo con establecimientos educacionales, siendo DIB un canal por el cual se logren aprendizajes significativos, tanto para las comunidades educacionales como para la empresa misma y sus colaboradores. Cabe destacar que la inserción de la Sostenibilidad Empresarial responde a un proceso de adaptación, por lo que la propuesta contempla etapas que posteriormente serán explicadas en mayor profundidad. Desde la perspectiva interna, la propuesta contempla el trabajo conjunto entre directivos y colaboradores para plantear la Sostenibilidad en las instalaciones, productos y/o servicios.

En segunda instancia el proyecto busca formar una red de colaboración que comience desde DIB con un fin educativo, participativo y consciente con su entorno, para ser posteriormente un proyecto replicable, donde otras compañías de la región logren vincularse a las comunidades y se adhieran a un cambio en el que DIB sea pionero en implementar en la Región de Valparaíso. Por último, el tercer concepto que va asociado a la propuesta está vinculado con el posicionamiento, el fortalecimiento de marca y la reputación que ésta obtenga a través de la implementación y posterior funcionamiento del proyecto, buscando que DIB sea una empresa referente en la región, promoviendo cambios significativos a través de la educación y apelando a sus valores de marca como lo son el compromiso, responsabilidad y el concepto de familia arraigado en su historia.



Figura: Conceptos fundamentales asociados a la propuesta de proyecto. Elaboración propia.

La propuesta de Diseño Estratégico, entonces, pretende abrir paso a la inserción de la Sostenibilidad en cada uno de los polos de importancia para la empresa, configurando una nueva manera de agregar valor a DIB Chile.



Figura: Mapa conceptual de propuesta de Proyecto de Diseño Estratégico. Elaboración propia.

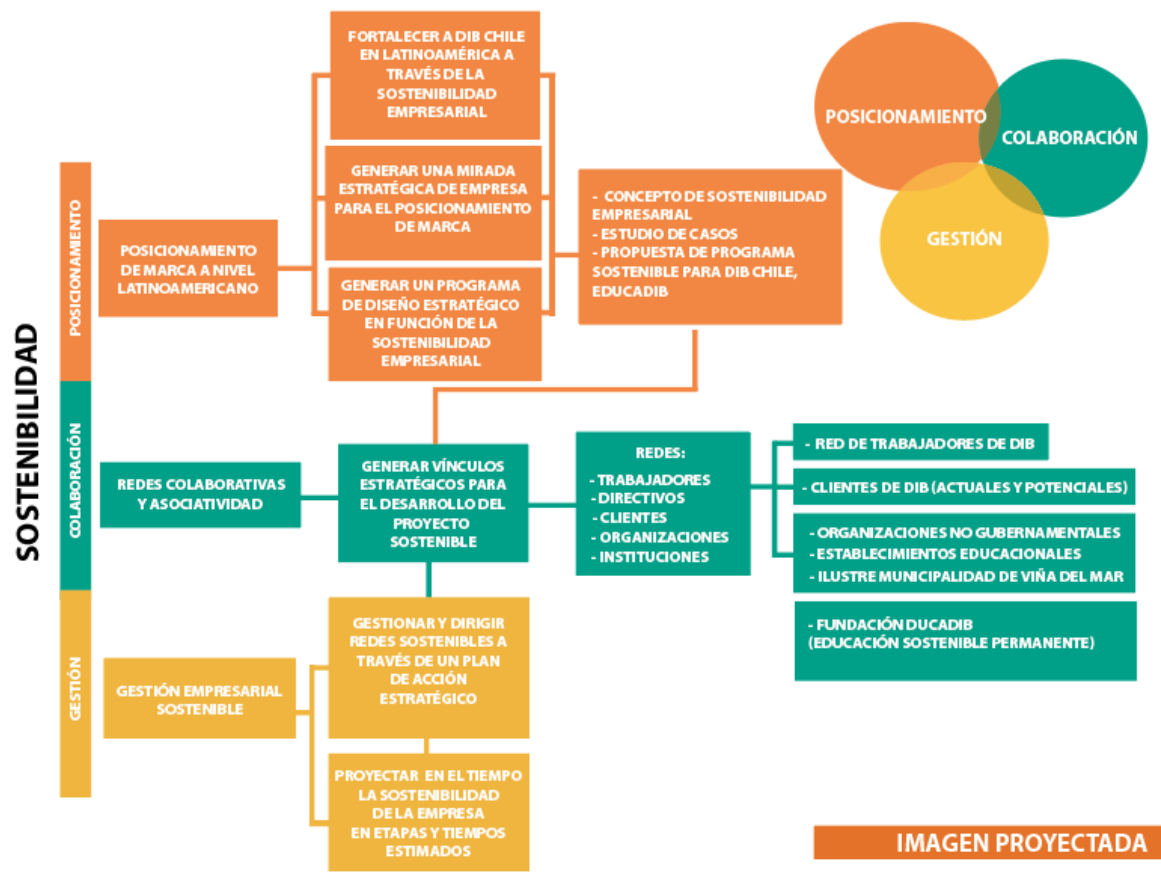


Figura: Imagen proyectada de DIB Chile a través de la Sostenibilidad. Elaboración propia.

El proyecto de Diseño Estratégico contempla la realización de tres etapas:

1) **Primera etapa, Incubación:**

Enfoque externo: Acercamiento al concepto de Sostenibilidad hacia la empresa, sensibilizando a los colaboradores y generando alianzas estratégicas con la comunidad. Esta

relación será a través de organizaciones tales como establecimientos educacionales municipales y privados de la región, con el fin de implementar acciones sostenibles para el posicionamiento local de marca. El primer establecimiento con el cual se comenzará el proyecto es el Colegio Alemán de Valparaíso, que contempla alrededor de 1200 alumnos, dada la relación que la empresa tiene con éste, estableciéndose como un piloto del proyecto de Diseño Estratégico.

Enfoque interno: Aproximación de la Sostenibilidad Empresarial hacia los colaboradores y directivos de la empresa, con un fin educativo e informativo, con la finalidad de implementar acciones sostenibles dentro de las instalaciones de la empresa. Vincular la Sostenibilidad Empresarial con los productos y/o servicios que se ofrecen en la empresa, como con los locales comerciales en los que se desarrolla la comercialización de sus productos.

2) **Segunda etapa, Internalización:**

Enfoque externo y externo: Mantención y crecimiento gradual del programa de Sostenibilidad inicial, transformando de manera progresiva la cultura de empresa para alcanzar reconocimiento a nivel regional. En esta etapa se expande la red de establecimientos educacionales a los que DIB se vincula para extender la cultura sostenible en la región. Se refuerza la vinculación de los colaboradores con los establecimientos a partir del trabajo conjunto e integral. Los establecimientos

educacionales a los que van dirigidos el programa de Sostenibilidad deben tener una visión inclusiva, proactiva y abiertas a la innovación y a nuevas perspectivas, comprometidos con mantener y traspasar los aspectos sostenibles entregados por la empresa a la comunidad escolar y al profesorado. Se plantea la Sostenibilidad interna de la empresa en un segundo nivel, aumentando las metas a alcanzar y proponiendo nuevas maneras de contribuir con la causa.

3) **Tercera etapa, Proyección:**

Enfoque interno y externo: A partir de la experiencia adquirida, formar una red de cultural sostenible que convoque a otras empresas de la región a la causa común. Los resultados del programa de acción sostenible serán analizados y expuestos anualmente, con el fin de evaluar las experiencias y plantearse nuevos desafíos sostenibles, que conlleve a nuevas metas en el trabajo externo como el interno de la empresa.

En esta tercera etapa, se buscará configurar un modelo sostenible regional en que las empresas logren alinearse con la cultura Sostenible.

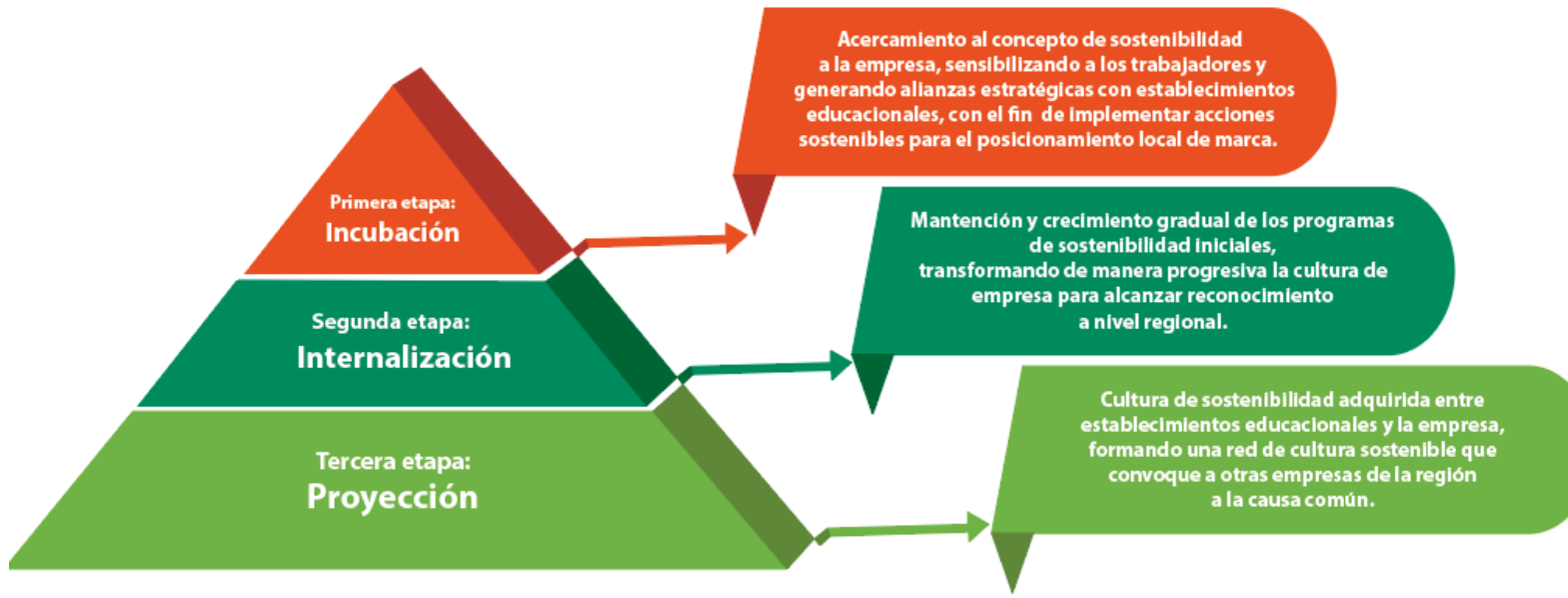


Figura: Estrategia de Sostenibilidad de DIB en tres etapas de desarrollo. Elaboración propia.

Objetivo General

Definir los conceptos que rigen la Sostenibilidad en DIB, para comprender la relación que tiene tanto a nivel interno como con su entorno.

Objetivos específicos

- Analizar la incorporación de la Sostenibilidad en la cultura empresarial a través de la declaración formal de la empresa DIB como empresa sostenible.
- Determinar la importancia que tiene para la empresa DIB la implementación de la sostenibilidad empresarial.
- Evaluar internamente la cultura de la Sostenibilidad en la empresa DIB.

- Definir una Estrategia Sostenible como modelo para convocar a otras empresas de la Región de Valparaíso al proyecto liderado por la empresa DIB.

Proyecto de Diseño Estratégico

El proyecto de Diseño Estratégico pretende realizar la incorporación de la Sostenibilidad a nivel empresarial, que signifique una inserción gradual en la estructura de la compañía. A partir de los puntos antes mencionados, se busca generar una interrelación entre la empresa y la comunidad a través de la Sostenibilidad Empresarial, gestionando los ámbitos sociales, medioambientales y empresariales. A continuación, se manifiesta en esta tesis el desarrollo de la propuesta de Diseño Estratégico.

Nombre del proyecto:

“EducaDIB, Programa de Sostenibilidad Empresarial”



Propuesta Conceptual

Bajo la premisa de que la educación es la mayor herramienta para cambiar al mundo y asienta las bases para transformaciones significativas, la propuesta de Diseño Estratégico

consiste, en primera instancia, generar e implementar un programa que relacione a la empresa DIB con la cultura de la sostenibilidad a nivel empresarial, social y ambiental. Esta propuesta, alineada con los objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 propuesto por Naciones Unidas, busca generar una pauta empresarial sostenible y, a través de metas a corto, mediano y largo plazo, cumplir con algunos de los objetivos que éste propone desarrollar.

EducaDIB, programa de Sostenibilidad, configura la interrelación entre la empresa y la comunidad a través del alero de la Sostenibilidad.

Dentro de la primera etapa de EducaDIB, se considera la relación de la empresa con establecimientos educacionales públicos y privados de la Región de Valparaíso, con el fin de generar un vínculo sostenible entre colaboradores y estudiantes a través de actividades educativas transmisoras de conocimientos. Este vínculo traerá consigo retroalimentación entre las dimensiones internas y externas de la empresa, con el fin de establecer lazos y vínculos entre las comunidades. En este sentido, la educación y los aspectos medioambientales son de especial interés desde los cimientos de la compañía, como lo es también la buena relación con las comunidades y en entorno en general. De esta manera se logra no sólo generar una unión de los intereses de la empresa - que van más allá de los aspectos comerciales -, sino que genera el valor agregado que toda empresa busca obtener.

Cabe recordar que la relación con las comunidades a través de programas impulsados por las empresas bajo el alero de la Sostenibilidad, ha tenido resultados positivos y efectivos ya estudiados anteriormente en los casos descritos en esta tesis. Si bien los casos analizados han implementado acciones con las comunidades con la temática de la Sostenibilidad como

eje de sus programas, el proyecto de Diseño Estratégico que se propone da un paso mayor con respecto a la transmisión de la cultura sostenible: generar una red colaborativa empresarial para la educación en la Región de Valparaíso. Esta red colaborativa sería el resultado de la primera etapa de incubación y de la segunda etapa de internalización que da sus inicios en DIB, vinculando y comprometiendo a otras empresas de la región.

Por otro lado, el programa cuenta con el desarrollo de acciones sostenibles dentro de las dependencias de DIB, donde se involucra a la comunidad interna de la empresa con la sostenibilidad. Esta vinculación está asociada con una etapa temprana de inmersión a la temática sostenible, donde se capacite al personal de la empresa sobre cómo actuar de manera responsable con el medioambiente. El resultado de esta etapa de capacitaciones, tendrá como resultado colaboradores capaces de reconocer los aspectos esenciales que rigen a la sostenibilidad y serán capaces de transmitir la cultura sostenible a los establecimientos educacionales asociados al programa propuesto.

El programa EducaDIB contempla educar en todo el espectro de la palabra y busca a su vez la implementación de acciones internas con respecto a la eficiencia energética y reciclaje, con la finalidad de transformar la mirada empresarial hacia una mirada sostenible. Estas medidas contarán con apoyo informativo y a la vez educativo y estarán disponibles para todas las personas que se desempeñen en la empresa. EducaDIB también pretende hacer énfasis en los productos que comercializa la compañía. Bajo la lógica sostenible, se propone hacer una búsqueda consciente de proveedores que se preocupen por tener consciencia con el planeta y que suministren productos respetuosos con el medio ambiente, con la finalidad de ofrecer a los clientes productos que estén bajo el concepto Sostenible.

PROGRAMA DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



Figura: Esquema de proyecto de Diseño Estratégico, EducaDIB, etapa 1, Incubación. Elaboración Propia

Actores Clave

Para el proyecto de Diseño Estratégico, se busca la integración de actores clave que resultan ser vitales para el funcionamiento gradual de la Sostenibilidad empresarial en DIB. Cada una de las funciones que cumplen estos actores, son imprescindibles para mantener su vigencia tanto dentro y fuera de la empresa, resultando en un proyecto sistémico y con valor agregado. Los actores clave para el correcto desarrollo de la primera etapa del proyecto son:



- **Directivos DIB:**

La intención de la implementación de la sostenibilidad en la empresa DIB por parte de los directivos y el liderazgo que ellos mantendrían durante todo el proyecto es un aspecto vital para el buen funcionamiento de las etapas a las que se aspira alcanzar. La estrategia corporativa estará a cargo de esta área, quien estimará tiempos, acciones específicas internas y externas en la incorporación sostenible de la empresa.

- **Colaboradores DIB:**

El trabajo con el equipo que conforma DIB es fundamental para el desarrollo del proyecto, dado que el vínculo de la empresa con los establecimientos educacionales a través de su capital humano. Los colaboradores son el nexo entre la empresa y los establecimientos, quienes han sido previamente capacitados en aspectos sostenibles y son actores

involucrados en acciones sostenibles internas puestas en marcha. Los colaboradores de la empresa más aquellos colaboradores que tienen el rol de monitores, son los encargados de vincularse con los colegios de la región en la implementación de acciones sostenibles.



- **Establecimientos educacionales:**

Se propone trabajar conjuntamente con establecimientos educacionales municipales y privados de la Región de Valparaíso e inicialmente con establecimientos de la comuna de Viña del Mar durante las primeras etapas del proyecto EducaDIB. La primera etapa considera al Colegio Alemán de Valparaíso como el establecimiento educacional de prueba para el proyecto. Posteriormente, en la segunda y tercera etapa, a colegios que estén cercanos al radio de ubicación de la empresa, como lo es la Escuela Violeta Parra, Escuela Presidente Eduardo Frei Montalva y Escuela básica Cardenal José María Caro, ubicados en el sector de Chorrillos de la comuna antes mencionada.

- **Monitores sostenibles**

A partir del acercamiento a la cultura sostenible a nivel interno de la empresa DIB, se propone capacitar a un grupo determinado de colaboradores para que desarrollen actitudes, con el objetivo de ser entes transmisores de conocimientos en el tema de la sostenibilidad. Los colaboradores capacitados, ya con la experiencia previa de acciones sostenibles implementadas al interior de la empresa, buscan ser el vínculo más cercano con los

establecimientos educacionales. La participación de parte de los colaboradores de DIB serán incentivados con una asignación económica, correspondiente al 10% del sueldo base mensual y con un reconocimiento público al final del segundo semestre laboral, con el fin de incentivar a más colaboradores a participar del proyecto.



- **Ilustre Municipalidad de Viña del Mar**

Se propone generar lazos colaborativos con la Municipalidad de Viña del Mar, como forma de impulsar la sostenibilidad a nivel comunal. El apoyo a nivel de municipio resulta importante para la difusión del programa en la comuna.



- **Cámara Regional de Comercio de Valparaíso**

Generar alianzas patrocinadoras por la Cámara Regional de Comercio de Valparaíso, es una ventana para transmitir a otras empresas de la región el accionar de DIB con los establecimientos educacionales. Esta alianza da paso a la creación de un Sello de Cultura Sostenible Regional, que avale el trabajo y el compromiso de las compañías a nivel regional y propone un nuevo desafío empresarial al que antes no se había optado.



- **Red Pacto Global Chile**

Generar alianzas estratégicas con esta iniciativa perteneciente a la Organización de Naciones Unidas, para mantener un compromiso real con la Sostenibilidad y alinearse con los objetivos de Desarrollo Sostenible que éste plantea. A partir de ello, se propone que la empresa DIB se alinee con los objetivos de la agenda 2030, en que las empresas realizan cambios significativos en su manera de hacer negocios.



- **Acción Empresas**

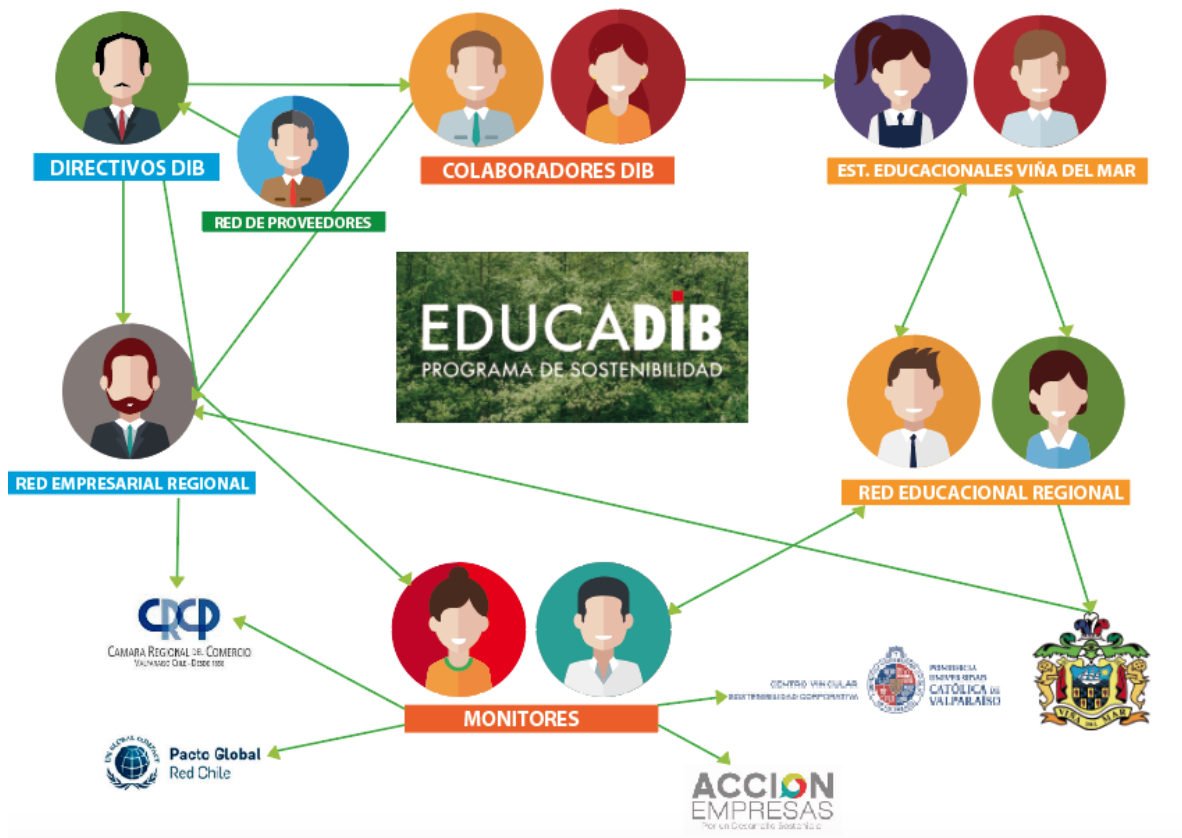
Buscar alianzas estratégicas con esta organización Chilena, para la transformación gradual de la empresa DIB hacia la Sostenibilidad, a través de la gestión del negocio a bajo el alero de la competitividad y aspectos sostenibles, que involucren al medio ambiente, al ámbito social y empresarial. Acción Empresas será el actor clave para generar instancias de participación a nivel directivo y de colaboradores, a través del trabajo conjunto en workshops y conversaciones que enriquezcan el concepto de la Sostenibilidad empresarial.

- **Centro Vincular, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**

Generar alianzas estratégicas con el Centro Vincular, dada su experiencia con empresas y la Sostenibilidad Empresarial en la región de Valparaíso, como también a nivel nacional. El apoyo permanente y la orientación hacia el tema sostenible, resultará imprescindible para generar un cambio significativo en la empresa, enfocado a la realidad de la región, como a la vez generar alianzas estratégicas con otras empresas sostenibles con las que trabaje el Centro Vincular. Estas alianzas no sólo ayudarán a conocer el trabajo realizado por otras organizaciones, sino que generará la instancia para instaurar proyectos en conjunto con otras partes interesadas.

- **Proveedores**

Se propone incorporar en la oferta de productos actualmente comercializados, líneas de productos bajo un sello verde con los que se pretende cambiar la forma en que se comercializa actualmente en la empresa. Esta oferta de productos - que los proveedores están encargados de ofrecer y suministrar a la empresa - buscan cambiar la forma en que, tanto alfombras y productos de hogar, son vendidos y comunicados al retail en general, otorgando una oferta de valor que iría alineado a los nuevos cambios a instaurarse en DIB.



Actores clave y su relación entre sí para el funcionamiento del proyecto de Diseño Estratégico. Elaboración propia.

Capítulo 4, Resumen Análisis Empresarial - DIB Chile

Muchas de las empresas del retail, se han visto en la necesidad de efectuar cambios significativos para estar en sintonía con el tema de la Sostenibilidad, dado que la importancia que ésta amerita tanto en Chile como en el mundo, responde a un llamado de necesidad global en que las personas se sienten responsables por lo que le está sucediendo al planeta. Particularmente en nuestro país, son sólo algunas de las empresas que marcan la pauta y se convierten en grandes referentes para las otras compañías que, tengan o no presente un cambio importante dentro y fuera de sus organizaciones, ya se ven en la obligación de generar algo que antes era impensado: mostrar un lado social y empático con el medio ambiente y las comunidades ya no es algo fortuito, es responsabilidad y a la vez, genera buena reputación para las empresas. De acuerdo a aquello, se analizará a continuación la empresa DIB Chile que se encuentra alojada dentro de la región de Valparaíso como sede central, pero que a su vez, mantiene una relación constante con la compañía alojada en otros 5 países de América Latina.

Antecedentes generales de la empresa

DIB CHILE

EDUARDO DIB H Y CIA LIMITADA

Rut. 88.610.100-7

Dirección: Calle Limache 3061, El Salto, Viña del Mar.

(56-32) 238 8000

Contacto: dibchile@dib.cl

Sitio Web: www.dib.cl

Descripción de la empresa



“ Alfombras que Inspiran”

DIB es una empresa continental familiar que desarrolla mundialmente productos con un diseño vanguardista e innovador, enfocada principalmente en la comercialización de alfombras y productos para el hogar. Según la empresa (s.f.), declaran que “por más de 40 años hemos respirado, pensado y sentido el diseño como algo más que un concepto estético, sino más bien como un estilo de vida, una herramienta que mejora un objeto y un

espacio, que comunica y que nos hace disfrutar de nuestro entorno”. Los inicios de la marca se desarrollaron en Viña del Mar, extendiéndose actualmente en América Latina, con presencia en Argentina, Perú, Colombia, México, convirtiéndose en la mayor comercializadora de alfombras en Latinoamérica.

La empresa actualmente cuenta con 7 locales propios en donde comercializan sus productos, en su mayoría alfombras importadas de países como Egipto, India, Pakistán y China. En sus inicios, DIB era una empresa que fabricaba sus alfombras y tapices, dando trabajo a cientos de personas. Hoy en día, sólo un porcentaje de estas alfombras son diseñadas en Chile y son fabricadas en el extranjero, priorizando la importación por sobre la producción nacional.

Por otro lado, DIB ha ido apostando por complementos a la comercialización de alfombras, como la venta de mobiliario y otros productos de decoración, como la línea infantil DIB Kids, Pets, Hebra. Si bien estos productos no son la prioridad de la empresa, lo cierto es que se ha identificado una intención de complementar el rubro de la decoración que actualmente existe, incluyendo líneas Premium entre sus productos, como es el caso de la línea Singular, alfombras premium de la marca.

Actualmente, en sus instalaciones de Viña del Mar, trabajan alrededor de 250 personas entre las oficinas y las bodegas de almacenaje de alfombras. Desde este lugar se almacenan y distribuyen productos, como también se gestionan y planifican nuevas estrategias de ventas físicas y online, se realizan reuniones con proveedores y nuevas alianzas, entre otros.

Misión y visión

Misión: Según el sitio web de la empresa (s.f.), declaran que desde un principio por el hecho de ser una empresa familiar, trabajan conjuntamente con todos los colaboradores para entregar los mejores productos, para mejorar y disfrutar los hogares que construyen familias y personas en el día a día.

Visión: Según su sitio web (s.f.), aseguran que como empresa líder en Latinoamérica en la comercialización de alfombras y productos para el hogar, los esfuerzos de la empresa están relacionados al estar a la vanguardia con las nuevas tendencias y ofrecer productos con los mejores estándares de calidad.

Propuesta de valor:

DIB Chile considera su propuesta de valor como el eje fundamental para generar diferenciación con sus competidores. Dentro de ellas está:

- **Marca líder:** Considerarse como una marca líder en alfombras con una importante inversión a nivel anual
- **Especialistas:** Considerarse como referentes de tendencias en el rubro.
- **Proveedores:** Tener el pool más grande de proveedores a nivel mundial
- **Personal capacitado:** Contar con personas especialmente capacitadas en las tiendas que apoyan la logística y la venta.

- **Costos logísticos:** Ahorro en costos de logística, almacenando los productos y entregándolos en base a la demanda de cada cliente.
- **Mejor precio:** Ofrecer precios competitivos en el mercado, logrando márgenes atractivos para distintos tipos de productos y sus calidades.
- **Surtido:** El más grande surtido de productos en la plaza más grande del mercado
- **Colecciones:** Propuesta de colecciones diferenciadas para distintas temporadas del año, según las tendencias actuales.

Propósito de empresa:

Desarrollar el espíritu empresarial creando negocios exitosos para el mejoramiento del hogar, dentro del marco de una cultura familiar vigorosa, que trascienda de generación en generación. Lo anterior, satisfaciendo plenamente a los clientes y consumidores. Impulsando el crecimiento de la empresa, de su personal y contribuyendo al engrandecimiento del país.

Valores de marca:

Respeto - Lealtad – Honestidad - Calidad integral

Compromiso: DIB Chile se autodenomina una empresa comprometida, tanto con sus trabajadores como con los clientes. Se mantienen firmemente con la convicción de ser la mejor empresa de la región de Valparaíso y frecuentemente refuerzan esta idea a partir del concepto de familia e inclusión.

Responsabilidad: La empresa busca ser socialmente responsable, ofreciendo a sus clientes productos de calidad y cumpliendo los estándares que caracterizan a la marca. A su vez buscan ser responsables con el equipo de trabajo que conforma a la empresa, relacionándolos con temas como alimentación saludable, trabajos colaborativos, entre otros.

Estilo de trabajo

La empresa DIB Chile, está enfocada en generar un estilo de trabajo participativo, donde la creatividad y la innovación juegan un papel importante en el desarrollo de tareas en cada una de las áreas en las que aportan los colaboradores. Dentro de las características que promueven y que resulta ser la pieza central del estilo de trabajo de DIB es el sentido de familiaridad que se arrastra desde los inicios de la empresa, logrando así un sentido de unidad y cercanía, resultando ser un sello característico.

Grupos de trabajo

La empresa, con casa matriz en Viña del Mar, se divide en dos grupos de trabajo, como lo son las oficinas y bodegas donde se desarrollan las actividades a diario. Por otro lado y no menos importante, se encuentran los vendedores y jefes de tiendas físicas a lo largo del país, cumpliendo un rol importante en la comercialización física de los productos.

Se presenta la siguiente jerarquía de colaboradores en la empresa.

Gerencia general

Gerencia comercial

Gerencia de ventas

Sub Gerencia tiendas propias y retail

Gerencia de finanzas

Jefatura Trade Marketing

Product Manager textil hogar

Diseño

E- Commerce

Redes y Sistemas

Comercio exterior

Contadores

R.R.H.H.

Prevención de Riesgos

Jefatura de supervisión de tiendas

Vendedores en terreno

Bodegaje

Jefatura de logística

Transportistas

Seguridad

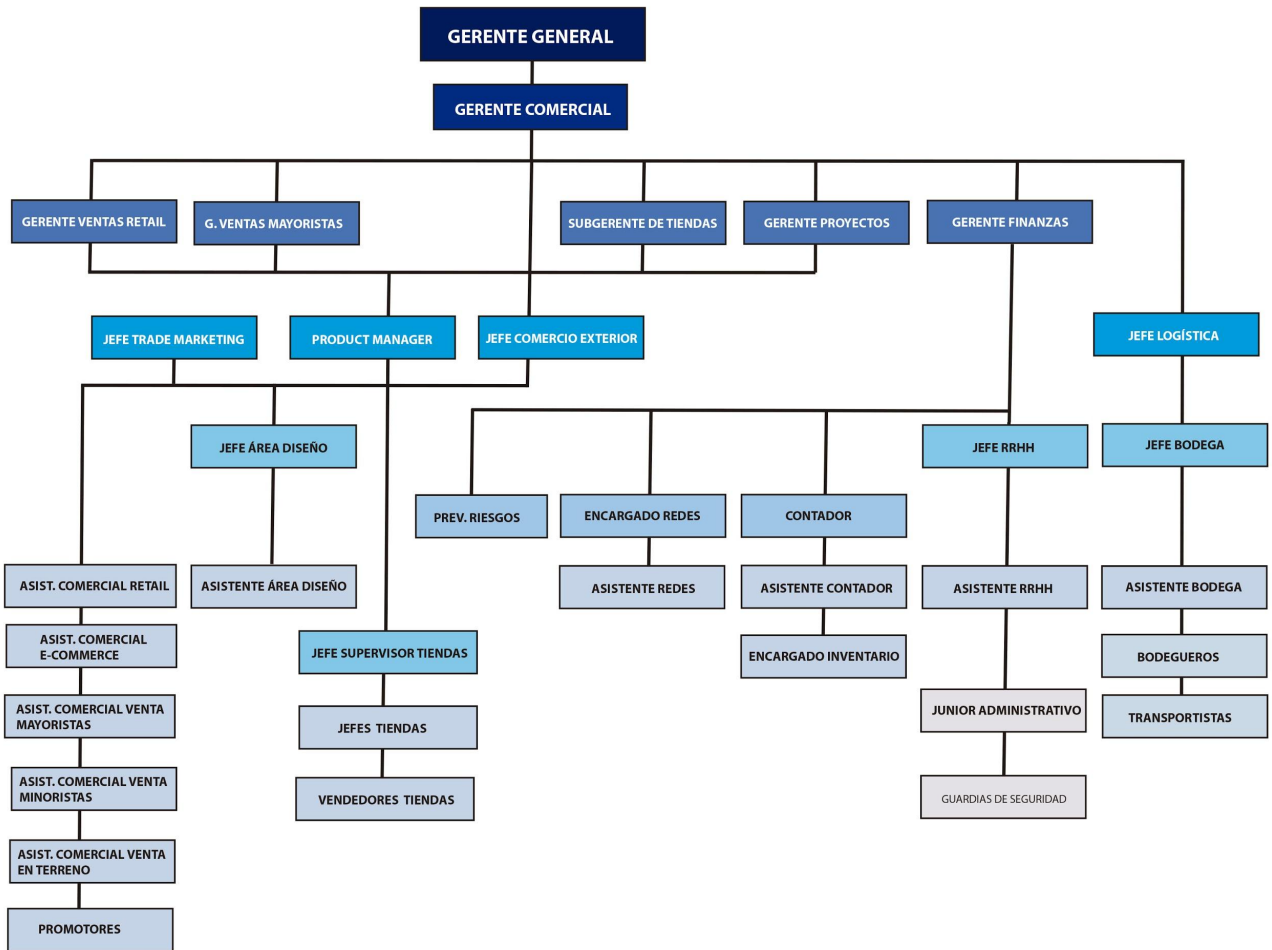


Figura: Organigrama DIB Chile. Elaboración propia.

Administración: Desarrollo de estrategias de ventas y marketing (reuniones, campañas, estadísticas, informes), desarrollo comercial de empresa: reuniones con proveedores extranjeros, alianzas estratégicas con marcas de retail para la venta de productos, reuniones con vendedores nacionales e internacionales, coordinación con área de comercio exterior. Desarrollo de auditorías internas y externas. Mantenimiento y revisión constante de la contabilidad de empresa. Desarrollo de proyectos de e-commerce y de tiendas propias, a

través de propuestas de diseño. Compra y venta de productos. Gestión de logística. Post venta y atención de clientes.

Bodegaje: Desarrollo e implementación de logística (envíos de productos a distintos puntos del país, a empresas propias y a retail); orden y almacenamiento de productos, inventariado y actualización diaria de productos en stock, reposición de productos. Carga y descarga de productos.

Tiendas: Ventas físicas de los productos de la marca a nivel nacional, tanto en las tiendas propias como en el retail. Ordenamiento de las tiendas y de seguir los lineamientos propuestos por la Gerencia de tiendas de Retail. A su vez, los jefes de tienda, tienen la misión de supervisar y estar al tanto de las ventas diarias, como también de otorgar la mejor alternativa en caso de problemas que sucedan en cada establecimiento comercial.

Tiendas físicas e Internet

En las tiendas de DIB se realiza fuertemente la venta de alfombras, como el producto principal de cada una de ellas. Sin embargo, no existe un lenguaje común entre las tiendas, lo que evidencia una coordinación deficiente. Esto repercute en las ventas y en el cierre de muchas de sus sucursales a nivel nacional.

Tiendas operativas a la fecha:

- Tienda DIB Libertad 315, Viña del Mar
- Tienda DIB Libertad 207, Viña del Mar
- Tienda DIB Viña Outlet Park
- Tienda DIB VIVO Maipú
- Outlet DIB Limache 3061, Viña del Mar
- Tienda DIB Easton Center, Santiago
- Tienda DIB Mall Plaza Oeste, Santiago.
- Tienda DIB VIVO Temuco

Tiendas y páginas que comercializan productos (físicas y online)

- Falabella
- Ripley
- Homy
- Easy
- París
- Lider (Walmark)
- Linio
- Depto 51
- Cuponatic
- MercadoLibre
- Groupon

- Dimarsa Ferreterías
- MTS – Higuierillas Ferreterías
- Modular



Fotografía: Tienda Dib en Easton Center, Santiago. Propiedad de DIB Chile.

Por otro lado, DIB tiene un sitio web de E-commerce hace dos años en funcionamiento, dando paso a la venta de alfombras y productos asociados a la decoración y el hogar a través de la plataforma electrónica. Esto ha repercutido en el crecimiento de ventas gracias a la visibilización que ha obtenido la marca y a la rapidez que conlleva mantenerse actualizado en Internet.

Productos

Los productos que comercializan en DIB Chile son en su mayoría alfombras importadas, de fibras naturales y sintéticas, apostando por diseños innovadores y sofisticados. Por otro

lado, la empresa también comercializa productos textil – hogar para las categorías infantil, mesa y cocina y pets (animales), a través de dos submarcas como lo son Hebra y Singular.

Segmentación de Mercado

DIB Chile comercializa productos para un segmento profesional enfocado hacia un adulto joven que está en la búsqueda de personalización y diferenciación para sus espacios. Este profesional es por lo general una persona que tiene poder adquisitivo y que no escatima en gastos para personalizar su hogar, dado que se siente a gusto con la decoración y las tendencias actuales. Suelen ser personas que tienen residencia en Chile, pero que viajan dentro y fuera del país.

Estrategia de Crecimiento

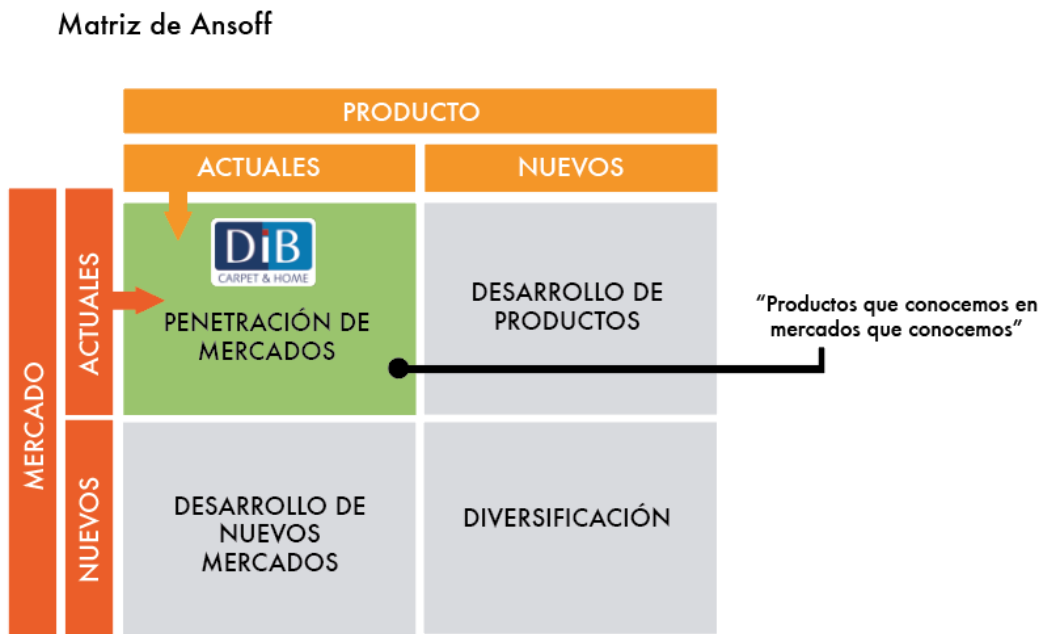


Figura: Mapa de Matriz de Ansoff de la empresa DIB Chile. Elaboración propia.

Según la matriz de Ansoff (1957), la estrategia de crecimiento de DIB Chile es de penetración de mercados. Esto posibilita una mayor cuota de mercado trabajando con productos actuales en mercados en los que se desenvuelve la empresa hoy en día. A partir de esto, DIB Chile genera acciones para aumentar el consumo que realizan los clientes (venta cruzada) y aplican estrategias para atraer clientes de la competencia y clientes potenciales a través de campañas de marketing e inversión en publicidad.

Marco Estratégico de Diseño

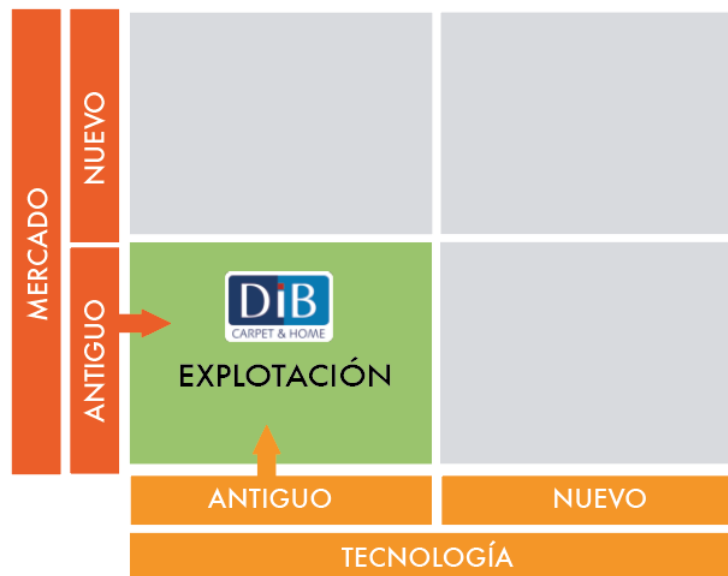
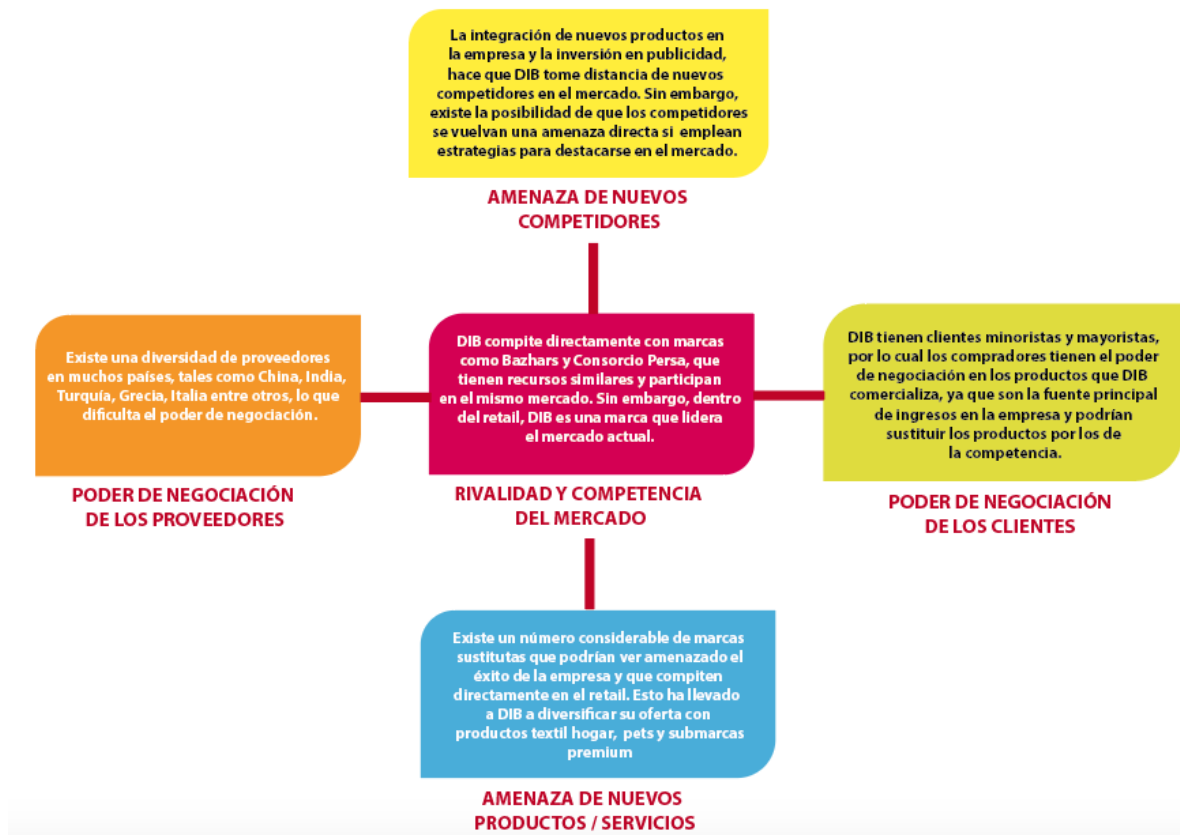


Figura: Mapa de Marco Estratégico de Diseño de la empresa DIB Chile. Elaboración propia.

En cuanto al Marco Estratégico de diseño, DIB Chile se encuentra enfocado en los atributos que le dan la diferenciación a los productos que comercializan y cuya estrategia empresarial

se centra en el aumento de la gama de productos, aumento en las ventas y consolidación dentro del mercado en donde se desenvuelve.

5 fuerzas de Porter



Gráfica de las 5 fuerzas de Porter aplicado en la empresa DIB. Elaboración propia.

- **Rivalidad y competencia del mercado:**

DIB compite directamente con empresas posicionadas en la industria de las alfombras como Bazhars y Consorcio Persa, que comercializan productos de similares características (precio - calidad), participando por un mismo mercado igualando en recursos. A pesar de ello, DIB ha trabajado de forma constante para

diferenciarse en la industria, por lo que ésto la ha llevado a liderar en el retail para convertirse en un competidor fuerte para el mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Al existir una cartera amplia de proveedores extendidos en varios países (principalmente en Oriente), se dificulta el poder de negociación que se puede tener con ellos.

- **Poder de negociación de los clientes:**

La empresa mantiene vigentes clientes mayoristas y minoristas, por lo cual los clientes tienen en poder de negociación con la empresa ya que son la principal fuente de ingresos que percibe DIB y, eventualmente, tienen el poder de sustituir los productos por los de la competencia.

- **Amenaza de nuevos productos / servicios:**

Actualmente, existe un número diverso de marcas sustitutas que irrumpen en el mercado de las alfombras y por ende, podría ver amenazado el liderazgo que mantiene DIB en el retail. Como una forma de diferenciarse respecto a los competidores, la empresa ha incorporado productos del área textil hogar, infantil, pets y submarcas premium que buscan alejarse de las posibles amenazas.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

La integración de nuevos productos y submarcas en DIB, junto a la constante inversión en marketing y publicidad, hace que la empresa tome distancia de sus competidores y no sean actualmente una amenaza. Sin embargo, la amenaza directa

existe si los competidores emplean estrategias para igualar o superar a DIB en el mercado.

Cadena de Valor



Gráfica de Cadena de Valor en DIB. Elaboración propia.

La cadena de valor de DIB mantiene una estructura de funcionamiento característico en empresas de retail, donde se ve reflejado - por un lado - el hacer propiamente tal del área administrativa y por otra parte, aquella que se conecta al área de la logística y de servicios. Dentro de la administración, se puede observar que se resuelve de forma efectiva aspectos de gestión de recursos humanos, infraestructura, desarrollo tecnológico y compras y que,

sin embargo, mantienen distancia en aspectos como la incorporación de la sostenibilidad tanto de procesos administrativos como del desarrollo logístico. Justamente este aspecto, tan imprescindible en las empresas del retail en la actualidad, da a entender que DIB sugiere una estructura empresarial tradicional y que no buscaría un cambio - ni tampoco lo menciona dentro de su desarrollo actual -, puesto que no comprenden la importancia ni los beneficios que esto tiene para la compañía en los ámbitos de imagen y crecimiento empresarial. Es importante hacer mención que, analizado anteriormente, empresas como Falabella y París mantienen actualmente un fuerte vínculo empresarial con la cultura sostenible en todas sus áreas porque encontraron que la temática logra generar un valor diferenciador tanto para la compañía como para sus colaboradores y clientes, pasando a ser empresas que sólo se dedicaban al rubro comercial a ser agentes de cambio, formando vínculos estrechos con la sociedad y el medio ambiente.

Diagrama del Sistema Actual

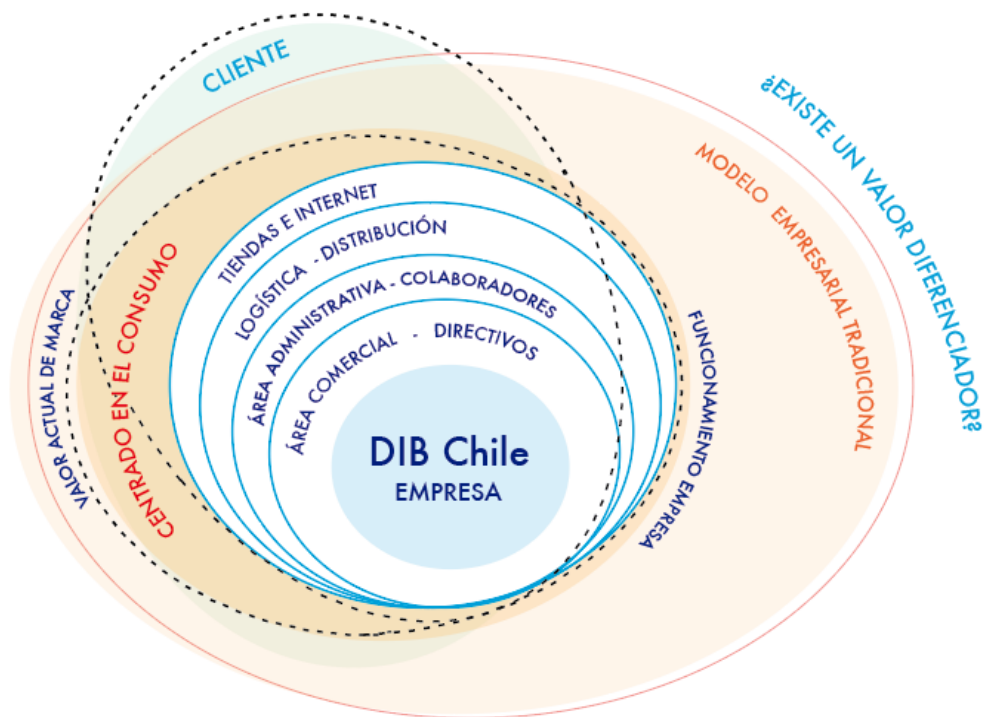


Figura: Diagrama del sistema actual de DIB Chile. Elaboración propia.

En resumen, podemos observar que la empresa DIB Chile mantiene un modelo empresarial tradicional donde su objetivo central está basado en el consumo de los clientes, dando a entender que su oferta de valor sólo se remite a la venta de productos. A través de esto, surge la discusión de que si existe un valor diferenciador empresarial real que distinga a DIB Chile de sus competidores y que si ésta se encuentra alineada a los objetivos actuales que las grandes empresas consideran relevantes.

Considerando lo anteriormente analizado, se busca generar la integración de la Sostenibilidad en DIB Chile dada la relevancia que es para las empresas alinearse a los objetivos empresariales actuales. Podemos inferir que la Sostenibilidad conlleva un proceso

gradual de cambios que adquiere relevancia desde que considera que el potencial actual de las empresas puede afectar positivamente en el futuro de éstas, generando un valor agregado antes desconocido, pero sin lugar a dudas de relevancia global.

Diagrama en relación con la Sostenibilidad

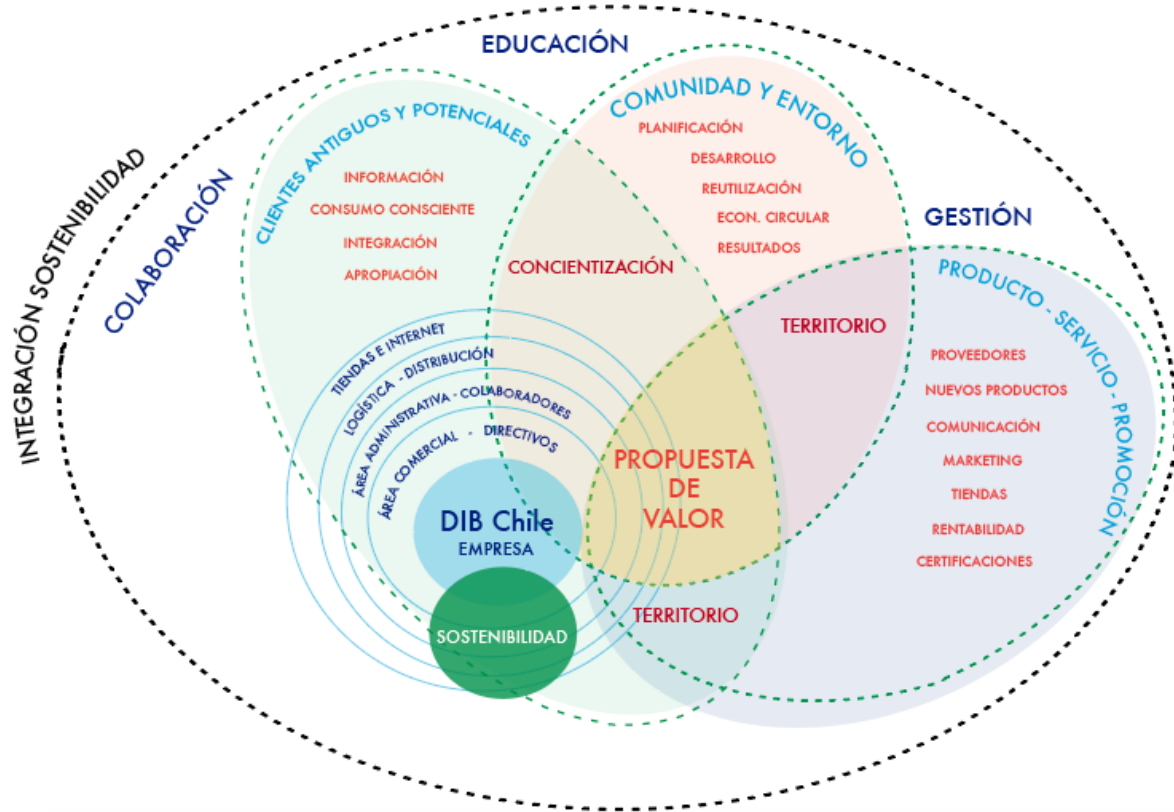


Figura: Diagrama de relación entre DIB Chile y la Sostenibilidad. Elaboración propia.

En el diagrama se logra observar que la Sostenibilidad cumple un rol fundamental en la estructura de la empresa, si considera dentro de la cadena de valor de DIB. De esta manera se articula de manera multidireccional, generando una propuesta de valor basada en la colaboración, la educación y la gestión estratégica de cada una de las partes que conforman a la compañía. En cuanto a la comparativa de los diagramas, claramente se observa el potencial que la Sostenibilidad tiene y que, a corto plazo, genera cambios positivos y significativos, potenciado la imagen de la empresa para resultar más competitiva en los mercados.

Diagnóstico de la Huella de Carbono de DIB Chile

Con la finalidad de conocer la realidad de DIB Chile respecto a la Huella de Carbono que emite - haciendo referencia del apartado que desarrolla la temática del Cambio Climático y la Huella de Carbono en Chile - y considerando cuán importante resulta para establecer una estrategia Sostenible Empresarial, se elaboró un cuadro que comprende los principales ítems medibles que se desarrollan en la empresa, que son los de alcance directo e indirecto.

Entre los ítems considerados, se encuentran:

- Consumo de energía eléctrica
- Transporte
- Productos
- Residuos
- Telefonía e Internet

El diagnóstico busca realizar un cálculo aproximado de las principales fuentes de emisión de CO₂ para así considerar una estrategia de reducción de la Huella acorde a las necesidades de la empresa.

Por otra parte, se hace necesario generar la medición de la Huella Hídrica de DIB Chile, con el objetivo de conocer cuál es la realidad del consumo de agua en la empresa.

Antes de realizar dichos diagnósticos, se presentan los siguientes datos de interés con respecto a la empresa:

HUELLA DE CARBONO DIB CHILE


8 TIENDAS EN TODO CHILE

82
COLABORADORES



+90.000
KM RECORRIDOS
EN VUELOS PARA COMPRAS
A PROVEEDORES EN EL
EXTERIOR



672

VIAJES PROMEDIO ANUALES
DE DESPACHO DE PRODUCTOS
HACIA TIENDAS PROPIAS



7000
KG DE DESECHOS
APP ANUALES
PLASTICOS




62

KM PROMEDIO
DE TRAYECTO REALIZAN
LOS COLABORADORES.
CASA/TRABAJO/CASA
A DIARIO.

Imagen: Huella de Carbono DIB. Elaboración propia.

A continuación, se despliega el diagnóstico de Huella de Carbono de DIB Chile:

 MEDICIÓN DE HUELLA DE CARBONO - DIB CHILE			
ITEM	OBSERVACIONES	CANTIDAD	KG HUELLA DE CARBONO ANUAL
ENERGÍA ELÉCTRICA CASA MATRIZ	consumo de luz por 10 hrs diarias = 2400 hrs anual	7.035 KWh promedio mensual / 84.420 KWh promedio anual	34.61 Kg de CO2 eq
ENERGÍA ELÉCTRICA LOCALES	- Consumo de luz por 10 hrs diarias = 3360 hrs anual - locales comerciales: 8 - 7 días por semana	504 KWh promedio mensual / 48.384 KWh promedio anual	19.84 Kg de CO2 eq
TRANSPORTE COLABORADORES CASA MATRIZ	Trayecto diario km recorridos: - 30,4 km: Quilpué / Viña (DIB) / Quilpué (25 personas) - 10,6 km: G. Carreño / Viña (DIB) / G. Carreño (6 personas) - 34,6 km: Curauma / Viña (DIB) / Curauma (8 personas) - 20,2 km: Valparaíso / Viña (DIB) / Valparaíso (10 personas) - 7,2 km: Viña Centro / Viña (DIB) / Viña Centro (4 personas) - 33,6 km: Con Con / Viña (DIB) / Con Con (6 personas) 31 personas: Traslado automóvil 22 Personas: Traslado en locomoción colectiva 5 personas: Traslado en Metro 1 persona: Traslado en bicicleta	Promedio anual total km recorridos: 826.896 km T. automóvil: 682.320 km T. en l. colectiva: 105.360 km T. en Metro: 37.488 km T. en bicicleta :1.728 km	Traslado automóvil: 8.122.338,28 Kg de CO2 eq Traslado locomoción colectiva: 129.803,52 Kg de CO2 eq Traslado Metro 11.726,25 Kg de CO2 eq Traslado bicicleta 8,64 Kg de CO2 eq
TRANSPORTE COLABORADORES LOCALES	Trayecto semanal promedio diario ida / vuelta: - Local 315, Viña del Mar: 91,2 km (3 personas) - Local 207, Viña del Mar: 91,2 km (3 personas) - Local O Park, Con Con: 134,4 km (4 personas) - Local Mall Plaza Oeste, Cerrillos: 94,2 km (4 personas) - Local Easton Center, Quilicura: 82,8 km (3 personas) - Local Vivo Maipú, Maipú: 155,4 km (3 personas) - Local Vivo Temuco, Temuco: 22,2 km (3 personas) 3 personas: Traslado automóvil 10 Personas: Traslado en locomoción colectiva 10 personas: Traslado en Metro	Promedio anual total km recorridos: 178.128 km T. automóvil: 59.616 km T. en l. colectiva: 54.144 km T. en Metro: 64.368 km	Traslado automóvil: 68.677,63 Kg de CO2 eq Traslado locomoción colectiva: 30.320,64 Kg de CO2 eq Traslado Metro 40.268,62 Kg de CO2 eq
TRANSPORTE EMPRESA CAMIONES	Trayecto semanal promedio camiones ida / vuelta: (7 camiones) - C. Matriz / Viña centro / C. Matriz (3 viajes sem.) - C. Matriz / Con Con / C. Matriz (3 viajes sem.) - C. Matriz / Santiago / C. Matriz (7 viajes sem.) - C. Matriz / Temuco / C. Matriz (1 viajes sem.)	promedio anual total km recorridos: 164.650 km	64.542,8 Kg de CO2 eq
TRANSPORTE VIAJES LOGÍSTICA	Viajes promedio anual: - Viña - Santiago- Viña, 172 km: 3 viajes promedio semanal. 144 viajes anuales en automóvil. - Chile - Alemania: 12.506 km - Chile - Turquía: 13.703 km - Chile - China: 19.618 km 2 personas promedio, viaje avión.	promedio anual total km recorridos en Chile: 24.768 km promedio anual total km recorridos en exterior: 91.654 km	19.021,82 Kg de CO2 eq 56.828 Kg de CO2 eq



MEDICIÓN DE HUELLA DE CARBONO - DIB CHILE

ITEM	OBSERVACIONES	CANTIDAD	KG HUELLA DE CARBONO ANUAL
TELEFONÍA E INTERNET	1 Hr llamada/ día	21 Hrs promedio mensual x total de colaboradores	10.000,0 Kg de CO2 eq
	8 Hrs Internet / día Navegación + correo electrónico	160 Hrs promedio mensual x total de colaboradores	0.395172 Kg de CO2 eq
RESIDUOS PRODUCIDA EN CASA MATRIZ	Plásticos de alfombras Papel: no se dispone de datos suficientes	70 kg promedio semanal 3.360 kg promedio anual	672 Kg de CO2 eq
DIAGNÓSTICO APROX. TOTAL DE KG CO2 ANUAL			8.490.781 Kg de CO2 eq
			HUELLA DE CARBONO ALTA

Respecto a los resultados del diagnóstico preliminar de la Huella de Carbono que produce DIB Chile, se infiere que el resultado final es alto, respecto a los ítems que se utilizaron para la medición. Ante este escenario, es imprescindible generar un plan de Sostenibilidad que vaya en la mejoría de los resultados a través de la implementación del Proyecto de Sostenibilidad propuesto para esta tesis.

Así como fue necesario realizar un diagnóstico de la Huella de Carbono de DIB Chile, también fue indispensable generar una medición de la Huella Hídrica de la empresa. El resultado es el siguiente:

MEDICIÓN DE HUELLA HÍDRICA - DIB CHILE

ITEM	OBSERVACIONES	CANTIDAD		M3 ANUAL
AGUA CASA MATRIZ	- Consumo de agua mensual por 10 hrs diarias = 2400 hrs anual.	180 m3 promedio mensual	2.160 m3 promedio anual	415 M3/ año
AGUA LOCALES	- Consumo de agua mensual por 10 hrs diarias = 2400 hrs anual. - Locales comerciales: 8	60 m3 promedio mensual	720 m3 promedio mensual	63 M3/ año
		DIAGNÓSTICO APROX. TOTAL M3		478 M3/ año

HUELLA HÍDRICA ALTA

De acuerdo al resultado del diagnóstico de medición de la Huella Hídrica de DIB Chile, considerando todas las variables que inciden en el uso del agua tanto en la casa matriz como en las tiendas, arrojó un alto resultado final, lo que gatilla en que se se necesita generar un plan de acción para reducir el consumo de agua. Este Plan de acción debe funcionar de manera paralela a las acciones para reducir la Huella de Carbono, por lo que, conociendo los resultados, se avala la implementación del Programa Sostenible para la empresa.

Capítulo 5, Plan Estratégico

CANVAS

El siguiente desglose del método CANVAS da a entender la manera en que funcionará el proyecto de Diseño Estratégico a través de los nueve módulos que se presentan a continuación:

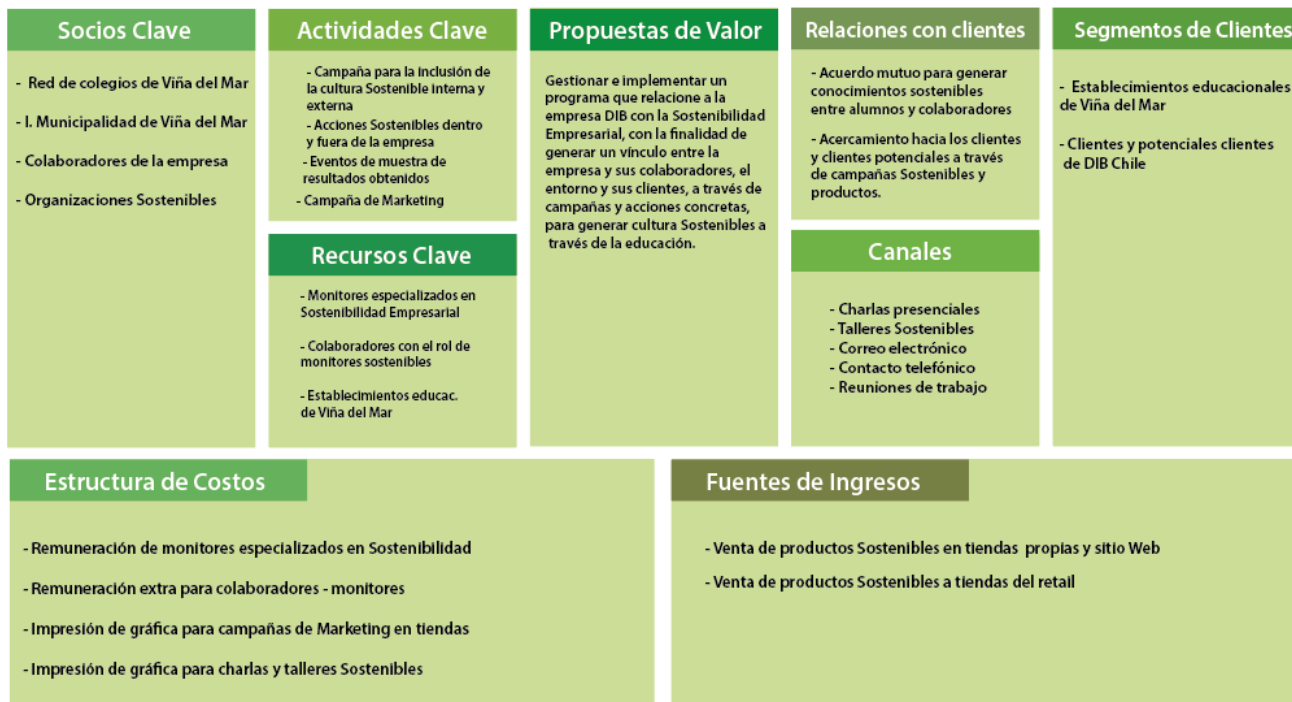


Figura: Canvas de proyecto de Diseño Estratégico EducaDIB. Elaboración propia.

Socios Clave: Entre ellos se cuentan la red de colegios de Viña del Mar, I. Municipalidad de Viña del Mar, dirección general de DIB, la participación de los colaboradores de la empresa (a través de incentivos económicos) y organizaciones Sostenibles quienes tienen la misión de educar respecto a la Sostenibilidad, papel fundamental para la creación de cultura Sostenible empresarial.

Actividades Clave: Campaña de inducción a la cultura sostenible a desarrollarse a nivel interno y externo de DIB, acciones sostenibles dentro y fuera de la empresa, evento de muestra de resultados obtenidos a través de la participación e inmersión en el proceso sostenible y campaña de Marketing Sostenible, tanto en tiendas, en publicaciones de diarios y revistas como en web.

Recursos Clave: Monitores especializados en cultura Sostenible (en el proceso de inmersión y capacitación), colaboradores que aprendan sobre Sostenibilidad y colaboradores que ejerzan el rol de de monitores sostenibles, tanto a nivel interno de la empresa como en el desarrollo de actividades externo a la empresa (colaboración con red de establecimientos educacionales de Viña del Mar), en el caso de la etapa 1 del proyecto, con el Colegio Alemán de Valparaíso.

Propuesta de valor: Generar una apropiación del concepto de Sostenibilidad en la empresa, formando un vínculo sostenible entre DIB y sus colaboradores, los clientes y las comunidades educacionales, de la región de Valparaíso.

Relaciones con clientes: Acuerdo mutuo para generar una red de conocimientos sostenibles entre los monitores, colaboradores de la empresa y las instituciones educacionales de Viña del Mar. Acercamiento entre clientes y clientes potenciales hacia la marca a través de campañas Sostenibles y productos concientes.

Canales: Charlas educativas e informativas, talleres de participación grupal, correo electrónico como acceso directo entre las partes interesadas, contacto telefónico y reuniones de trabajo para la gestión de la Sostenibilidad.

Segmentos de clientes: Establecimientos educacionales públicos y privados de la región de Valparaíso (en primera etapa, enfocado a la comuna de Viña del Mar) y clientes actuales y potenciales de la marca.

Estructura de costos: Remuneraciones de monitores expertos en Sostenibilidad, porcentaje de remuneración extra para aquellos colaboradores que cumplan el rol de monitores en establecimientos educacionales, impresión de gráficas para campañas de Marketing en tiendas, impresión de gráfica para utilizar en charlas y talleres sostenibles

Fuentes de ingresos: A partir de productos sostenibles vendidos (línea Sostenible) en tiendas propias y sitio web y en tiendas del retail con los cuales trabaja DIB.

Cadena de Valor del Proyecto:



Figura: Cadena de Valor de proyecto EducaDIB. Elaboración propia

Análisis de Cadena de Valor de propuesta de Diseño Estratégico

En la Cadena de Valor de la propuesta de Diseño Estratégico, se puede observar de forma clara la presencia de la Sostenibilidad de manera transversal por todas las áreas comprendidas en la compañía. Es observable la incidencia de la Sostenibilidad y la importancia de contabilizar como un factor clave para el cambio progresivo, sin embargo y

como una forma de considerar la gradualidad con la que debe ingresar en la Cadena de Valor, se requiere que la cultura Sostenible no interrumpa agresivamente dentro de una empresa tradicional. Para DIB Chile es un cambio de paradigma que no se consideraba del todo relevante, no obstante, estos cambios ya están integrados en las respectivas cadenas de valor de los grandes clientes que DIB Chile posee. Esto resulta vital para que la empresa se actualice y a la vez, para que resulte competitiva en el mercado actual y futuro.

FODA propuesta:

Con el fin de visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propuesta de Diseño Estratégico hacia los aspectos sostenibles del proyecto, se realizó una matriz FODA con el objetivo de determinar a grandes rasgos los aspectos fundamentales a tomar en cuenta para la realización y puesta en marcha del proyecto.

Fortalezas:

- Ser una empresa acorde a las nuevas tendencias globales
- Ser una empresa capaz de generar cambios en el entorno y en las comunidades
- Ser una empresa capaz de diferenciarse de la competencia.
- Ser una empresa capaz de integrar a otras empresas que deseen incorporar la sostenibilidad como cultura.

Oportunidades:

- Comprometerse con los establecimientos educacionales de la región de Valparaíso para incorporar aspectos sostenibles.
- Dejar entrever la importancia de la Sostenibilidad a otras empresas de la región de Valparaíso.
- Generar una relación consciente entre producto, cliente y empresa.

Debilidades:

- Baja participación de colaboradores respecto a la incorporación de la Sostenibilidad en la empresa.
- Lentitud en la incorporación de la Cultura Sostenible dentro la empresa, lo que dificulta el objetivo de las charlas con respecto al aprendizaje.
- Débil vinculación Sostenible entre la empresa y los establecimientos educacionales, generando una desconexión.

Amenazas:

- Desinterés de parte de los establecimientos educacionales de incorporar los programas de cultura sostenible realizados por DIB.
- No ser capaces de motivar a otras empresas de la región para transmitir a otros establecimientos la cultura sostenible.
- Que otras empresas del rubro reaccionen con mayor rapidez hacia un cambio sostenible, logrando una vinculación con el cliente.

Mapa Resumen



Figura: Mapa de resumen de la etapa 1 de Incubación del programa EducaDIB. Elaboración propia.

Capítulo 6, Plan Operacional

Descripción de actividades

1.- Etapa de Incubación:

Dentro de la primera etapa, se dividen en acciones internas (aquellas que se realizan dentro de la empresa y en que los colaboradores son partícipes de las actividades y acciones sostenibles) y en acciones externas (aquellas que se desarrollan con el colegio Alemán de Valparaíso, para generar el primer acercamiento de la Sostenibilidad con la comunidad).

A.- ACCIONES INTERNAS

a.- Implementación de charlas sobre Sostenibilidad en dependencias de DIB: Dar a conocer la definición y características de la Sostenibilidad Empresarial, ejemplos de casos sobre la aplicación de la Sostenibilidad en las empresas, actividades de inmersión sobre Sostenibilidad para comprensión y aplicación de conocimientos.

- Presentación de Sostenibilidad para colaboradores de DIB
- Folletos impresos sobre la cultura Sostenible para colaboradores
- Material de apoyo digital sobre la cultura Sostenible para colaboradores
- Materiales para el desarrollo de actividades interactivas
- Certificación de participación de charlas

b.- Proceso de capacitación de monitores: Dar herramientas para aplicar la Sostenibilidad dentro y fuera de las dependencias de la empresa, con el objetivo de fomentar la Cultura

Sostenible en un grupo determinado de colaboradores, que serán capacitados para crear un nexo con establecimientos educacionales de Viña del Mar, en etapa 1 de proyecto, con el Colegio Alemán de Valparaíso.

- Presentación anexa de Sostenibilidad para formación de monitores.
- Material gráfico impreso para formación de monitores sostenibles.
- Material gráfico digital para formación de monitores sostenibles.
- Materiales para el desarrollo de actividades de aprendizaje..
- Certificación de capacitación de Sostenibilidad Empresarial.

Actividades internas para la aplicación de Sostenibilidad en DIB: Generación de una planificación de actividades a desarrollarse dentro de la empresa, ligadas a la temática Sostenible. Entre las actividades que se cuentan: Creación de puntos de reciclaje dentro de la empresa, puntos informativos y educativos, incentivo del uso de energías limpias, utilización responsable de los insumos, adecuada utilización de recursos energéticos, entre otros.

- Material educativo para dar cuenta de las acciones sostenibles aplicadas en la empresa. Material entregado de forma electrónica a los correos institucionales internos de la empresa.
- Material impreso dispuesto dentro de la empresa, con fines informativos y educativos.

Charla de resultados de acciones Sostenibles internas en la empresa: se busca generar una instancia en que se presente los resultados obtenidos luego de un año de funcionamiento de las acciones sostenibles dentro de la empresa DIB.

- Material gráfico audiovisual, presentación.
- Material gráfico impreso de resultado de programa Sostenible.

Publicación de reporte de Sostenibilidad: Resultados de las actividades internas y externas desarrolladas en un año dentro de la empresa, trabajo con establecimientos educacionales, campañas de Marketing y ventas generadas a partir de la implementación de la Sostenibilidad en DIB.

- Presentación audiovisual de resultados.
- Material gráfico digital.

B.- ACCIONES EXTERNAS

Planificación de programa Sostenible para establecimientos educacionales (etapa 1, Colegio Alemán de Valparaíso): Generación de un plan estratégico de trabajo con fines educativos Sostenibles.

- Material gráfico impreso para presentar en el Colegio Alemán de Valparaíso, correspondiente al programa estratégico de trabajo (talleres educativos).

Desarrollo de actividades Sostenibles en el Colegio Alemán de Valparaíso: generar a través del vínculo con el Colegio Alemán de Valparaíso, actividades educativas para tomar conciencia sobre la Cultura Sostenible. Las actividades a desarrollar comprenden el

manejo consciente de residuos, cultura de reciclaje para la reducción de huella de carbono, entre otras.

- Material audiovisual.
- Material informativo impreso.
- Material para la realización de actividades de aprendizaje.
- Certificación de participación de actividades Sostenibles

Charla de resultados de acciones Sostenibles en Colegio Alemán de Valparaíso: se busca generar una instancia en que se presente los resultados obtenidos luego de un año de funcionamiento de los talleres sostenibles desarrollados en el Colegio Alemán de Valparaíso, apoyado por colaboradores de DIB Chile.

- Material gráfico audiovisual, presentación.
- Material gráfico impreso de resultado de programa Sostenible.

Matriz 3 C's - Triángulo Estratégico

A partir de la aplicación de la Matriz 3C's, se busca conocer cuál es la mejor estrategia de negocio ligada a la empresa, al cliente y a la competencia, analizando los factores que inciden en el proyecto para lograr escalar de mejor forma la Sostenibilidad Empresarial en DIB Chile.



Figura: Esquema de funcionamiento de la matriz estratégica 3C's. Elaboración propia.

Es por esto, que se analizó el Proyecto EducaDIB en la empresa, en el mercado y la competencia bajo esta matriz. Los resultados fueron los siguientes:

Cliente: El mercado al cual apunta la estrategia empresarial es amplio, va en ascenso y generalmente tiene un alto poder adquisitivo. Este cliente consume, pero de forma consciente, dado que siente que antes de hacerlo debe estar informado y aquello adquiera no sólo debe cumplir con estándares sostenibles asociados al cuidado y protección del planeta, sino que tiene la facultad de exigir y optar por las empresas que sean conscientes con su entorno y con los productos y servicios que ofrezcan.

Competencia: Debido a que la competencia recientemente ha estado incorporando a la Sostenibilidad dentro de sus marcas, se puede observar que, el generar una estrategia competitiva dentro de los estándares Sostenibles, es beneficioso para obtener una marca competitiva en nuevos mercados. Cabe mencionar que las grandes marcas del retail nacional ya llevan ventaja competitiva respecto a la inclusión de la Sostenibilidad en todas las áreas que componen a estas empresas y buscan establecer metas plazo para que sus proveedores, en este caso, empresas como DIB Chile, vayan a la par de los cambios que están realizando, exigiendo que los productos que se vendan sean Sostenibles. En simples palabras, están optando por marcas que ya estén realizando estas modificaciones estructurales empresariales y aquellas que no lo hagan, quedarán fuera del mercado.

Empresa: A partir de la propuesta que EducaDIB busca integrar en la empresa, se abre paso para generar una mejoría en la empresa, a nivel de marca, de productos comercializados, de lazos con las comunidades y expansión de la empresa en el territorio nacional. Los cambios que si bien van en beneficio directo para la empresa, también lo será para los consumidores, dado que los productos que se comercialicen serán conscientes y amigables con el planeta y el medio ambiente.

Funcionamiento Sistema, Producto y Promoción

IMDI - Visión Sistémica



Figura: Mapa de visión sistémica de programa sostenible EDUCADIB. Elaboración propia.

Visión Sistémica

El proyecto de Diseño Estratégico EducaDIB conlleva la interrelación de diferentes escenarios en función de un programa integral y participativo, donde la Sostenibilidad cumple el objetivo principal de unificar cada uno de ellos y así generar un aporte gradual en la empresa.

Dentro de los escenarios, podemos encontrar:

Escenario de Consumo



-Distribución: Se propone generar un plan Sostenible para que la distribución de los productos hacia los diferentes puntos de venta (propios o pertenecientes al retail), realizando un cambio en la Huella de Carbono que actualmente está generando. Así mismo, se busca realizar un cambio gradual respecto al transporte que se utiliza actualmente por vehículos que generen menos contaminación.



-Infraestructura: Se busca adaptar a las tiendas hacia la cultura Sostenible a través de un mejoramiento de los puntos de venta, desde el uso eficiente de los recursos que dispone, hasta la capacitación de los vendedores respecto a la inclusión de la Sostenibilidad en la empresa. En la etapa 1 del proyecto, uno de los cambios que se propone realizar dentro de la infraestructura, es la renovación de ampollitas (para generar un menor gasto energético).



- **Bodegaje:** Así como se busca generar un cambio en la Huella de Carbono actual en la forma en que se distribuye la mercadería en los distintos puntos de venta, se propone en el área de bodegaje optimizar los espacios de almacenamiento a través de la selección de productos discontinuados para comercializarlos a un menor valor. Esto significa que, por un lado, se lograría generar menos acumulación en las bodegas y por otro, darle una mejor vida útil a los productos que no se puedan comercializar (por factores como el desgaste o malas condiciones), resultando como materia prima para talleres de reutilización de productos en el Colegio Alemán de Valparaíso.

Escenario de la Comunicación



-Publicidad: En el ámbito del marketing, se propone extender la cultura de la Sostenibilidad a través de campañas comunicacionales en los cuales se difundan los nuevos productos que se comercialicen, el trabajo con las comunidades a través de la educación y las transformaciones que estará viviendo DIB Chile respecto al trabajo integral Sostenible en todos los ámbitos que atañe a la empresa. Esta información está pensada en su difusión a través del sitio web propio de la empresa y en las tiendas propias.

-Reporte de sostenibilidad: Se considera dentro de la propuesta de proyecto la generación de un reporte de Sostenibilidad que de cuenta de los avances y aspiraciones que DIB Chile tenga durante un año laboral, entregando las bases para su continuación y mejora de acciones en etapas futuras.



-Capacitaciones: Desde enseñar a los colaboradores sobre la importancia de la Sostenibilidad y transmitir el mensaje hacia las comunidades, las capacitaciones son un nexo primordial para comprender la relevancia de la Sostenibilidad para las empresas, para el desarrollo económico, social, legal, medio ambiental y para las organizaciones asociadas

al programa. Es por lo mismo que el trabajo de aprendizaje a través de charlas y talleres para generar colaboradores sostenibles, emprende el camino hacia un cambio de mentalidad.

Escenario material



-Productos: Dentro del programa se propone comercializar una línea de productos sostenibles en tiendas y web que tengan la cualidad de ir en aumento año tras año, con el fin de integrar la visión empresarial actualizada también hacia las colecciones que se comercialicen en el mundo del retail. Para que los productos sostenibles tengan el sustento necesario y la validez de su producción, se buscará que los proveedores cuenten con certificaciones que avalen que su materia prima sea reciclada y que su proceso productivo sea amigable con el medio ambiente.

Por otro lado, como forma de mantener un discurso Sostenible, se buscará contar con certificaciones y sellos empresariales verdes, que avalen que el producto final sea respetuoso con el entorno, con los procesos de producción y embalaje.

-Materias primas: Se considera de alta relevancia que las líneas de productos que comercialice DIB Chile bajo el lineamiento de sellos verdes o eco-friendly estén certificadas y que las materias primas sean lo menos posible contaminantes. Para ello, optar por la fabricación de alfombras con materias primas como la lana de oveja, algodón o jute

son una buena alternativa en la decisión de compra por parte de la empresa (área comercial).

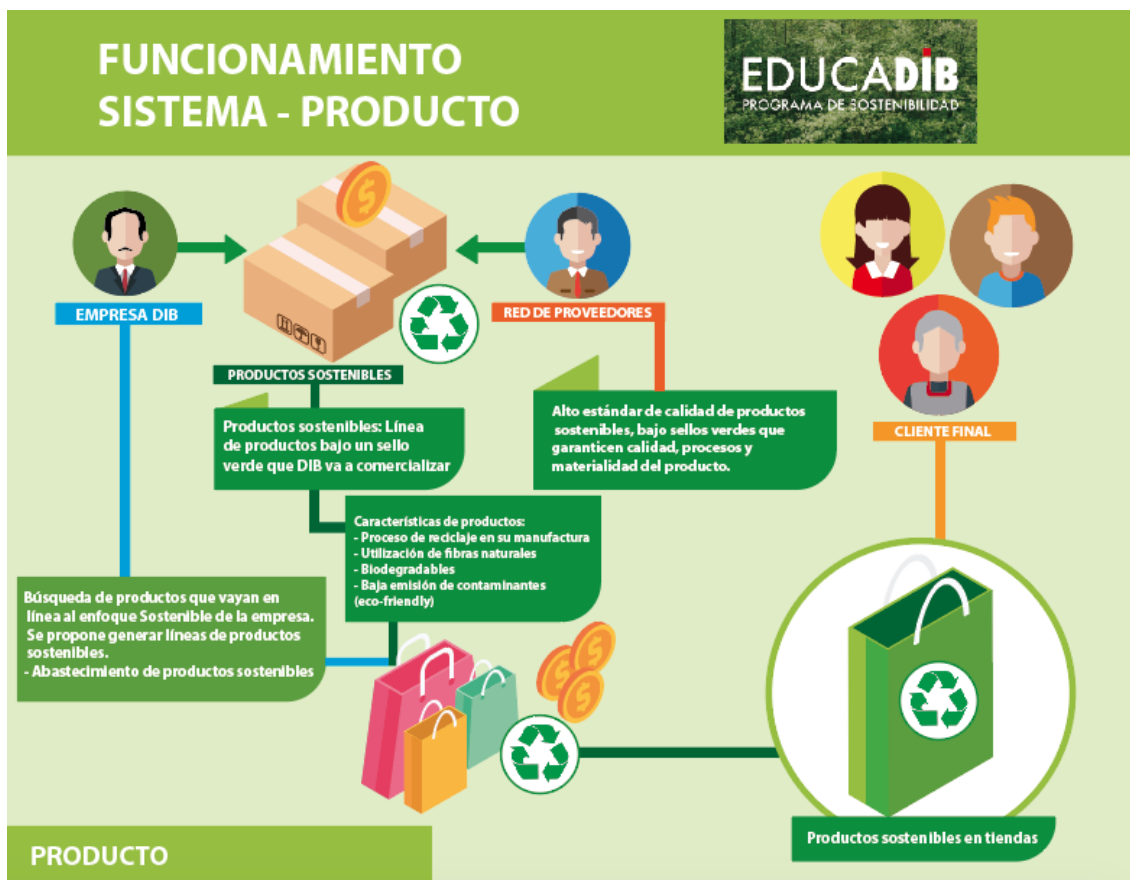
Escenario de la transformación

-Tecnología: El área de tecnológica cumple un rol fundamental para acercar a la comunidad (interna y externa a la empresa) y guiar el desarrollo Sostenible en cualquiera de las áreas involucradas. Se busca, en este punto, generar educación Sostenible en uso consciente de las energías y, de la mano de la comunicación, generar mensajes electrónicos educativos a diario tanto para la empresa como hacia la comunidad involucrada en el programa. Por otro lado, realizar un seguimiento de los procesos en función de la fabricación de productos en origen para contabilizar la Huella de Carbono generada (desde la fabricación hasta el envío de productos) y de esta manera tomar acciones conscientes respecto al tipo de producto que se adquiere, a los procesos de fabricación de éstos, al tipo de embalaje de los productos, entre otros.

Sistema / Producto

En el desarrollo del Sistema - Producto, la propuesta de EducaDIB asociada a la Sostenibilidad Empresarial está enfocada en distintos puntos a mencionar:

- a) **Productos sostenibles:** La comercialización - en la primera etapa - de una línea de productos responsable con el medio ambiente es indispensable en el desarrollo del programa propuesto. Para ello, es necesario contar con proveedores que abastezcan de productos eco amigables y que estén fabricados bajo una línea productiva responsable y embalados en materiales de bajos índices contaminantes. La inserción de estos productos en la empresa, pretende realizar un cambio paulatino respecto a los actuales productos que se comercializan en DIB, dando un enfoque sostenible desde la conciencia empresarial hacia el comercio establecido y electrónico, haciéndose partícipe de la Sostenibilidad desde que adquiere los productos a través de sus proveedores. Esta nueva manera de comercializar productos debe estar asociada a una fuerte campaña comunicacional que de a entender la importancia de este cambio por parte de la empresa, enfatizando en las razones que lleva a DIB a generar conciencia empresarial respecto a los productos que comercializa.



b) Comunicación en tiendas / Internet: Dentro del Programa de Sostenibilidad propuesto, es importante hacer mención del tipo de comunicación a realizar. Para ello, es necesario que exista una alineación de la comunicación en tiendas, culturizando a los clientes respecto a la Sostenibilidad, tanto en los productos que adquieren, como generar una instancia para explicar lo que se está realizando internamente. Esta comunicación tiene por objetivo visibilizar el trabajo empresarial con todos los puntos que componen a DIB y así lograr transmitir y educar al cliente sobre el tema en cuestión. Así mismo, dentro del sitio web de la empresa, se busca formar un espacio sostenible para hacerlo visible tanto a nivel interno como externo, comunicando las acciones que se realizan como empresa. La idea de

ello es actualizar constantemente con contenido acorde a los objetivos de la Sostenibilidad, dando a conocer los avances que se realizan en esta materia y así expandir el mensaje a todos quienes pretendan vincularse con DIB por medio del programa propuesto.

c) Manejo de residuos: Para fortalecer el mensaje de que la Sostenibilidad se encuentra en cada uno de los aspectos de la empresa, se busca generar acciones de reciclaje y conciencia respecto a los residuos que se generan al interior de DIB. Actualmente en el sector de bodegaje - donde existe una mayor concentración de residuos como cartones, plásticos y productos discontinuados - existe un sin fin de material que, usado y separado correctamente, no sólo lograría generar orden sino que también entregarles un nuevo uso que hasta ahora no se tendría en consideración. Así mismo, tanto en las oficinas como tiendas, se busca alinear las acciones para generar un resultado óptimo respecto a la generación de residuos, estableciendo puntos limpios que generen orden y cultura Sostenible.

d) Tiendas Sostenibles: Siendo la Sostenibilidad importante en el ámbito social - interno y externo- y en los productos que se comercializan, las tiendas físicas no dejan de ser un punto importante ya que son un nexo clave en la nueva imagen de la empresa hacia los clientes. Es por ello que se busca reestructurar la manera en que utilizan las energías renovables, la forma consciente de la generación de residuos y mantener una actitud sostenible en el lugar de ventas. De esta manera, se propone generar una vinculación con la Sostenibilidad a través del manejo de residuos en cada una de las tiendas, uso consciente de

luz, agua y papel; mejoramiento en las ampollitas para generar un menor gasto energético, implementación de un espacio informativo en el cual los clientes conozcan el programa EducaDIB; implementación de exhibidores de productos sostenibles y capacitación de los vendedores respecto a la propuesta de valor de los nuevos productos.

e) Vinculación con la comunidad: La importancia de la Sostenibilidad empresarial no sólo está centrada en los productos y/o servicios que realice la empresa, sino que está estrechamente vinculado al impacto y la vinculación que logra hacia las personas. Es por ello que EducaDIB considera fundamental a las personas en función al aporte educacional que la empresa realice a partir del co-trabajo con las comunidades, especialmente, con las comunidades educacionales de Viña del Mar. En primera instancia, se considera relevante el trabajo con el Colegio Alemán de Valparaíso, dado que en éste existe un Comité Estratégico Sostenible, que fomenta el desarrollo y la aplicación de acciones Sostenibles hacia la comunidad escolar. El Colegio Alemán de Valparaíso, además de tener directa relación con la Sostenibilidad, genera actividades durante el año impulsadas por el gobierno federal de Alemania llamados “Días de acción de la Sostenibilidad” , en que cada viernes del mes celebran el “Día Verde” con el desarrollo de actividades dentro del establecimiento. Además cuentan con un programa llamado IB que es desarrollado obligatoriamente por algunas asignaturas impartidas, donde se trabajan las temáticas “Comunidades de Vida y Sistemas Ecológicos”, “Efecto Invernadero” y “Ecología y Protección del Medioambiente”. Esto da a entender que el trabajo con esta comunidad se

verá potenciado por el programa EducaDIB y estará alineado con los objetivos que éste pretende desarrollar.

Conclusiones

El programa EducaDIB busca ser transversal a todas las áreas que componen a DIB, de tal manera de que su implementación y funcionamiento sea orgánico y paulatino, respondiendo desde cada punto que componga a la empresa.

Desde una mirada inclusiva e integradora, se busca trabajar junto a los colaboradores en el proceso de desarrollo de la propuesta, entendiendo que la solución radica en el trabajo multidisciplinario, entendiendo que la participación de éstos repercute en el nivel de compromiso y de apropiación del concepto de Sostenibilidad.

Es sin duda imprescindible que el programa EducaDIB tenga múltiples enfoques para comprender el alcance y la relevancia en todas las áreas de la empresa. Si bien en la primera etapa del proyecto existirán muchos otros ítems que resolver, lo cierto es que es el inicio de la incorporación Sostenible, lo que amerita que en las próximas etapas se trabaje en detalle aquello que en esta etapa de por iniciado, para realizar mejoras y nuevos avances en el tema.

Capítulo 7, Metodologías de Design Thinking.

A partir de las metodologías de Design Thinking (empatizar, definir, idear y prototipar), se desarrolló un trabajo integral con los colaboradores de DIB Chile para hacerlos parte del proceso de Diseño Estratégico y de la propuesta que se desarrolla en esta tesis. El propósito del desarrollo de estos instrumentos es generar múltiples soluciones en conjunto bajo la temática de la Sostenibilidad y así determinar alternativas innovadoras para implementar en el proyecto de Diseño Estratégico. Previamente a los colaboradores se les instruyó sobre el significado de la Sostenibilidad y la importancia que tiene en el ámbito empresarial, social y medio ambiental y se trabajó en grupos para obtener múltiples resultados en las herramientas empleadas.

Bajo esta lógica, los instrumentos de Design Thinking que se llevaron a cabo fueron:

- Observación en terreno
- Qué / cómo / por qué?
- Mapa de empatía
- Brainstorming
- Guiar el brainstorming
- Saturar / agrupar
- Perfil de usuario
- Entrevistas

- Encuestas
- Moodboard
- Póster de solución

Desarrollo de Instrumentos

Observación en Terreno:

Junto al trabajo con los colaboradores, en las dependencias de DIB Chile se observó una intención de sostenibilidad a partir de algunas acciones que han implementado internamente. La primera de ellas es la de mantener de forma permanente un vínculo con fundación San José – que desarrollan una campaña llamada “Bota por Mi Vida”- , que de forma mensual retiran un contenedor de cartón ubicado dentro de las oficinas y en la que los colaboradores de la empresa depositan papeles en desuso (impresión, fotocopias) en apoyo a la institución. Por otra parte, los colaboradores hacen mención de que existe una política interna de apagar las luces de las oficinas y dejar en reposo los computadores para ahorrar energía eléctrica en el horario de colación, como también mencionan que la empresa recolecta cartones en desuso para luego venderlos. Se les preguntó si en alguna oportunidad se ha manifestado otra acción sostenible de carácter permanente y en la que todos los colaboradores pudiesen participar, pero ninguno recuerda un hecho a destacar.

Los colaboradores observaron que dentro de las dependencias de la empresa se acumula gran cantidad de plástico y cartón dado que muchos de los productos que arriban se encuentran embalados, generando un desorden permanente puntualmente dentro del sector de bodegaje. En este sector específico de la empresa, se resolvió dejar operativos grandes contenedores de basura en donde se acumulan residuos plásticos, papeles y cartones sin discriminar por materialidad. Particularmente, se puede observar que, no sólo los residuos antes mencionados generan un problema dentro del área, sino que a su vez un sinnúmero de productos que por su deterioro crean espacios muertos y se mantienen ahí debido a que no

se sabe qué hacer con ellos. Por otra parte, hacia el sector donde operan las oficinas, los colaboradores notan que no sólo papel se acumula, sino que también residuos tecnológicos y orgánicos que producen en conjunto, mencionando que sería apropiado instaurar contenedores en los que cada persona pudiese separar los desechos que generan. En tanto, en las tiendas físicas, se logra observar una situación similar, donde los desperdicios son acumulados y desechados sin discriminar por materialidad. En general, si bien se logra reconocer una intención por parte de todos los colaboradores de ser conscientes con el entorno a través de algunas iniciativas voluntarias, lo cierto es que estas iniciativas, entendiendo que se llevan a cabo para mantener un cierto orden en la empresa, no logran crear una vinculación más profunda respecto a los objetivos que plantea la Sostenibilidad empresarial.



Figura: Dentro de las dependencias de la empresa DIB, se puede observar la existencia de puntos de reciclaje de papeles de la fundación San José. Imagen propia.



Figura: Los colaboradores detectan lugares dentro de la empresa donde se acumula material. Imagen propia.

¿Qué, Cómo, Por Qué?



Trabajo en conjunto con los colaboradores. Imagen propia.

Bajo el uso de esta herramienta de Design Thinking y con la intención de generar una conversación extensa después de realizar una serie de preguntas a los colaboradores, se preguntó lo siguiente:

“¿Qué entienden por Sostenibilidad?”

Esta pregunta busca determinar el real significado que tiene para los colaboradores la Sostenibilidad como tal y si el concepto ya se encuentra internalizado por ellos. Las respuestas fueron las siguientes:

- Es una manera de ayudar al planeta a generar acciones en todos los ámbitos.

- Es tomar conciencia de lo que sí se hace y de lo que no, tratando de no influir en el curso normal de la vida y del medio ambiente.
- Es implementar acciones como el reciclaje, utilizar energías renovables, contaminar lo menos posible, no generar residuos, disminuir la huella de carbono de cada uno de nosotros.
- Es tomar acciones en la inmediatez para hacer permanecer los recursos actuales y velar por los recursos que tendremos en un futuro.
- Es algo mayor que generar acciones, es la raíz del por qué se debe tomar conciencia.
- Es aquello que debe permanecer el mayor tiempo posible.

Analizando las respuestas de los colaboradores, se puede apreciar que están familiarizados con la temática de la Sostenibilidad sin alejarse completamente del concepto y su real significado. Si bien es cierto, hay respuestas que están asociadas a acciones, lo cierto es que intrínsecamente no son ajenos al tema y que, a pesar de no haber una cultura sostenible empresarial dentro de DIB, se puede apreciar que es algo importante para cada uno de los participantes.

“¿Por qué DIB no es Sostenible?”

La pregunta está dirigida al porqué al día de hoy no se considera a la Sostenibilidad como un punto importante dentro de la empresa, cuáles son los motivos o las razones de peso del

porqué no se ha manifestado una intención hacia la incorporación de esta temática dentro de DIB.

A través del diálogo y el uso de post-it, los colaboradores determinaron lo siguiente:

- En primera instancia, creen que una de las causas del por qué la empresa no es sostenible es por los tipos de perfiles que se encuentran en gerencia y por lo tanto, no están abiertos a nuevas propuestas para implementar en la empresa.
- Los colaboradores creen que otro de los motivos es porque no hay inversión económica para este tipo de cambios profundos en la empresa. También mencionan que dado a que no existe voluntad por parte de DIB para invertir en Sostenibilidad, tampoco se lograría instaurar un área específica que desarrolle en profundidad la Sostenibilidad empresarial.
- Tanto en el diálogo como de forma escrita, los colaboradores explican que la falta de líderes comprometidos y motivadores, que promuevan cambios concretos, es uno de los factores del por qué DIB no es sostenible.
- Otra de las razones es porque en DIB hay una falta de visión empresarial, donde la Sostenibilidad no es un punto fundamental, donde se prioriza “las ganas de vender por sobre las ganas de invertir”.
- Consideran que DIB sólo se preocupa de las ganancias económicas más que de implementar la Sostenibilidad empresarial, porque aseguran que no es un tema que para la empresa sea relevante.

- Los colaboradores sostienen que existe un vacío de información respecto al tema y por ello es que no tiene la importancia que merece en la empresa.
- Piensan que el hecho de que DIB no sea sostenible en la actualidad es por influencia de la gerencia general, y que esto gatilla en que no se estén haciendo cambios en la empresa.
- Creen que existe un bajo compromiso de la empresa respecto al medio ambiente en general, tanto con lo que sucede dentro de las instalaciones de la empresa como con la comunidad.

Luego de agrupar todas las respuestas entregadas por los colaboradores según las similitudes entre cada una de ellas, se les pidió entregar una razón fundamental y que considerara a todas las respuestas entregadas, concluyendo que:

- La raíz del por qué DIB actualmente no es Sostenible, es porque existe falta de educación sobre el tema. Los colaboradores aclaran que este es el motivo central y que, al no tener una noción de los beneficios que podría traer consigo la implementación de la Sostenibilidad en la empresa, la gerencia general no buscaría realizar un cambio en la actualidad ya que desconoce el impacto positivo que esto podría generar en la organización. Al ignorar el real significado de la Sostenibilidad en las empresas, DIB no realiza una inversión para implementar estos cambios, ni lo considera como un aspecto transcendental en el futuro de la organización.

Luego de responder a la primera interrogante, los colaboradores se sometieron a responder una segunda pregunta:

“¿Por qué DIB debiese ser Sostenible?”

Esta pregunta va dirigida a las razones de por qué la empresa debiese incorporar la Sostenibilidad dentro de su cadena de valor empresarial y determinar las razones que los colaboradores creen indispensable para que DIB tome consciencia de este tema. De acuerdo a ello, las respuestas de los colaboradores fueron las siguientes:

- La primera de las razones fue que es una manera concreta a nivel empresarial para ser reconocidos en el mercado en el que se desenvuelve.
- Otra de las razones está relacionada con el liderazgo empresarial: la empresa debe ser sostenible porque es una oportunidad para que, dentro de la región y el país, sea reconocida socialmente como líder en el tema.
- Los colaboradores creen que DIB debiese ser sostenible porque es una manera de conquistar otros mercados a los que no ha llegado y se vislumbra como una oportunidad real de captar nuevas audiencias.
- A su vez, los colaboradores creen que la empresa debiese serlo por un compromiso ético y social, importante para la relación con el entorno y las comunidades.
- También hacen mención a que siendo sostenibles, se puede llegar a captar nuevos clientes y a su vez, se lograría fortalecer la marca a nivel nacional.

Luego de ello, se les pidió que, actuando como personas líderes de la empresa, pudieran determinar qué harían para incorporar a la Sostenibilidad en la organización, cómo lo harían y por qué. A partir de aquello, las respuestas fueron las siguientes:

- **¿Qué?:** Harían una reformulación de la empresa a nivel raíz.
- **¿Cómo?** A partir del análisis de todas las áreas que componen a la empresa y determinar en qué grado incluirían a la Sostenibilidad en cada una de ellas.
- **¿Por qué?** Es indispensable que se haga una incorporación en todas las áreas, porque se debe pensar en un cambio integral, no de una área específica en la empresa.

- **¿Qué?** Hacer más consciente a la gerencia.
- **¿Cómo?** A través de educar sobre la Sostenibilidad Empresarial.
- **¿Por qué?** Porque tomar conciencia sólo se logra a través de la educación. Hay que acabar con los vacíos que producen ignorancia sobre el tema de la Sostenibilidad.

- **¿Qué?** Educar a todos los integrantes de la empresa sobre el tema Sostenible
- **¿Cómo?** A través de charlas dentro de la empresa y la vinculación con el entorno
- **¿Por qué?** Porque de esa manera se genera identidad de empresa que al día de hoy no existe.

Mapa de Empatía

A través del trabajo proactivo, se invitó a los colaboradores de DIB a participar a través del uso de Post-it para realizar el Mapa de Empatía, manteniendo el concepto de Sostenibilidad Empresarial presente en el desarrollo de esta actividad. Los resultados del trabajo en conjunto fue el siguiente:



Mapa de Empatía desarrollado por grupo de colaboradores de DIB. Imagen propia.

Desarrollo del Mapa de Empatía

En el desarrollo del mapa de empatía, los colaboradores expresaron que:

¿Qué piensan o sienten?

Durante el desarrollo de esta herramienta de Design Thinking, se puede identificar que los colaboradores apuntan a la integración - entre la comunidad y entre todos quienes componen la empresa - , como también hacia la intención de que DIB se transforme y evolucione respecto a las nuevas temáticas que son de interés para las empresas en la actualidad. Otro de los puntos identificables, es el de sentirse parte de aquellos cambios, ya que consideran que pueden ser un aporte para la empresa y para la sociedad. Este punto es relevante dado que, para facilitar la integración de la cultura sostenible, es necesario que exista voluntad para la transformación hacia un cambio a nivel empresarial.

¿Qué oyen?

Los colaboradores apuntan la realización de cambios y hacen mención de que existen oportunidades para que la empresa pueda invertir, sin embargo algunos colaboradores dejan en evidencia que la compañía no apostaría hacia un cambio de mentalidad por no hallar beneficios inmediatos. No obstante, se menciona que la planificación estratégica lograría

resultados positivos hacia la integración y la participación hacia la cultura Sostenible, y se mantiene un espíritu positivo cuando mencionan que el aprovechamiento correcto de las oportunidades lograría la aceptación y la propagación de la Sostenibilidad empresarial.

¿Qué ven?

En este punto, los colaboradores apuntan hacia la consciencia empresarial y trascendencia de esto para las empresas en el presente y en el futuro. De esta forma, se habla también de que el retail, a nivel general, ha debido evolucionar porque la sociedad ha exigido estos cambios. Esto simboliza el poder que tienen las personas y el sentido de pertenencia que generan causas a nivel global y que ha llevado a realizar cambios no solo en el pensamiento de miles de personas, sino que también ha obligado a que las empresas, que hasta no mucho tiempo se veían inquebrantables, en compañías que han debido cambiar su modo de ver las cosas para integrar la visión de la sociedad, en este caso, de incorporar cambios como lo plantea la Sostenibilidad.

¿Qué dice y hace?

Los colaboradores dicen sentirse identificados con aquellas marcas conscientes con su entorno y que aportan de cierto modo a la sociedad. Muchos de ellos transparentan su necesidad de verse reflejados en las marcas que no sólo pretenden comercializar productos y/o servicios, sino por el aporte real que realizan en su entorno y lo involucradas que están con el planeta. Esto da a entender que, al menos en los colaboradores de DIB, existe un fuerte sentido de identificación con marcas que busquen transformar el presente para que

las futuras generaciones logren tomar conciencia y que cuiden el entorno donde se encuentran. Esto se relaciona directamente con la preocupación y la incertidumbre que hacen notar los colaboradores cuando se refieren sobre el futuro para ellos y las nuevas generaciones.

¿Qué le duele o frustra?

En este punto, ha de destacarse que los colaboradores sienten temor a que los directivos de la compañía no encuentren sentido ni relevancia a los cambios. Este pensamiento, está asociado a su vez a la frustración de perder el trabajo y que la empresa quiebre al no incorporar aquellas transformaciones que la sociedad siente importante para mantener una compañía vigente. Otro de los puntos que los colaboradores mencionan es la falta de tiempo, que las acciones del cuidado del planeta sean insuficientes para generar cambios significativos y la frustración de no poder traspasar la importancia del cuidado hacia el medio ambiente a los hijos, ya que ellos son el futuro de la sociedad.

¿Qué quiere ganar, qué lo motiva?

Los colaboradores afirman que los motivaría trabajar en una compañía que construyese un mejor futuro tanto para sus trabajadores como para los clientes en general. Por otro lado, también consideran que el sentirse orgullosos del lugar que trabajan es fundamental para sentirse motivados, al igual que la importancia que brindan a la educación como canal de transmisión de conocimientos para sus familias.

Brainstorming



Trabajo de brainstorming con colaboradores de DIB. Imagen propia

A través de esta herramienta de Design Thinking, se les pidió a los colaboradores trabajar grupalmente para generar una lluvia de ideas respecto a la manera en que podrían visualizar formas de aplicación de la Sostenibilidad empresarial dentro de DIB. De esta manera, se dividieron en dos grupos de trabajo y a través del uso de post-it, se logró llevar a cabo posibles maneras de hacer que la empresa se vuelva sostenible a partir de acciones e ideas que los colaboradores realizaban. La lluvia de ideas realizada por los dos grupos participantes están relacionados con el resultado de las conversaciones que se generaron en las sesiones pasadas del trabajo en grupo dentro de las instalaciones de la empresa.

Guiar el Brainstorming

Luego de la realización de la lluvia de ideas, se les pidió a los colaboradores agruparse de tal manera de unir las ideas en tres áreas ligadas a la Sostenibilidad como lo son en el ámbito social, medioambiental y empresarial.

Saturar / agrupar



Trabajo grupal de saturar y agrupar ideas con colaboradores de DIB. Imagen propia.

De esta manera, se logró sub agrupar el brainstorming con la finalidad de conceptualizar las ideas que mejor logran encajar y que, a partir de esto, llevaran a una posible solución en conjunto.

Entre ellas se determinó que existen tres áreas de importancia relevante para agrupar las ideas concebidas, como lo son el área empresarial, social y medio ambiental. Según aquel orden, los resultados fueron los siguientes:

Ámbito Empresarial:

El brainstorming que realizaron los colaboradores se centró en dos áreas: en primer lugar, en acciones sostenibles que están determinadas por la temporalidad de éstas y que se pueden llevar a cabo dentro de la empresa para generar una cultura sostenible en un tiempo acotado. Por otro lado, proponen acciones fijas que apelan a un cambio sostenible de manera permanente.

- Acciones sostenibles (temporales): Instalación de puntos verdes para fomentar la cultura del reciclaje. Se propone que estén distribuidos en toda la empresa con el fin de enseñar a los colaboradores a separar los residuos.
- Generar una línea de alfombras recicladas y generar un descuento en la próxima compra para quienes las adquieran.
- Lanzamiento de campaña de alfombras recicladas como una nueva puesta en valor de decoración.
- Realizar una semana del reciclaje dentro de las instalaciones de la empresa, con el fin de concientizar a todos quienes componen DIB.
- Implementar un área de estacionamiento de bicicletas para fomentar el uso de transporte limpio y ecológico.
- Generar charlas sobre reciclaje y cuidado del medio ambiente.
- Generar campaña de cumplimiento de metas de ventas asociado a la plantación de árboles.

Ámbito Social:

En este ámbito, los colaboradores dan a conocer acciones a implementar en la empresa, en su mayoría, hacen especial mención al trabajo con comunidades, como una forma de relacionar a la empresa con la importancia que merecen las personas, organizaciones o clientes.

- Creación del “mes de la sostenibilidad” a través de la realización de una feria con emprendedores locales.
- Que la empresa genere donaciones de productos reciclables y eco amigables a agrupaciones de la comuna de Viña del Mar.
- Trabajo en conjunto con pequeños artesanos locales para la generación de nuevos productos a través de los residuos que la empresa genera.
- Realización de talleres eco amigables con establecimientos educacionales de la comuna de Viña del Mar.
- Realización de talleres sostenibles enfocado a las poblaciones vulnerables de la región de Valparaíso, para la creación de cultura Sostenible.
- Generar acciones de reciclaje dentro de la empresa con la finalidad de que toda la ganancia económica que se obtiene de ello, sea donado a comunidades de la región.
- Generar alianzas con colegios públicos para la reutilización de material en desuso.
- Trabajo con agrupaciones de la región de Valparaíso como fundaciones, para la co creación y elaboración de productos sostenibles.

Ámbito Medio Ambiental:

Con respecto al ámbito Medio Ambiental, los colaboradores hacen énfasis en acciones eco amigables que denoten una preocupación que trasciende al objetivo comercial propiamente tal que tiene DIB.

- Reutilización de materiales de oficina que pueden extender su vida útil, como papeles, cartones y desechos orgánicos.
- Implementar una campaña de concientización del no uso de plásticos en la empresa.
- Generar campañas de conciencia verde a través de la reforestación de lugares dentro de la región de Valparaíso.
- Eliminar el uso de materiales de origen animal dentro de las líneas de productos que ofrece la empresa al mercado.
- Implementar el uso de energías limpias y de transporte amigable con el planeta. Los colaboradores proponen incentivar el uso de bicicletas como medio de transporte.
- Reutilización de alfombras en desuso, con la finalidad de crear nuevos productos al mercado con una propuesta de valor ligada a la reutilización de éstas.
- Generar puntos verdes dentro de la empresa y que se pueda medir mensualmente la cantidad de material reciclado en DIB. A su vez, proponen reutilizar esos desperdicios.

Formato de Entrevistas.

Durante la realización de esta tesis se realizaron entrevistas para obtener información relevante sobre el funcionamiento de la empresa, para conocer la existencia de algún acercamiento de la empresa al concepto de sostenibilidad y obtener algún indicio sobre el interés por generar una cultura de sostenibilidad dentro de la compañía. Las entrevistas realizadas estaban dirigidas a la dirección general de la empresa y a otros miembros de la plana directiva.

La pauta previa a las entrevistas fueron las siguientes:

- 1- A grandes rasgos, ¿cómo funciona la empresa?
- 2- ¿Existe interés a nivel de empresa por el tema de la sostenibilidad?
- 3- ¿A nivel de empresa, se han aplicado acciones sostenibles a nivel interno y externo? (En caso de que así sea, puede ejemplificar alguna de estas iniciativas).
- 4- Hablando de DIB a nivel latinoamericano, ¿Se han implementado acciones sostenibles en las otras sedes? ¿Conoce algún ejemplo del cual se logre evidenciar la sostenibilidad como factor principal?
- 5- ¿Tiene algún referente empresarial donde la sostenibilidad sea parte fundamental de su modelo de negocio?
- 6- ¿Considera importante que las empresas practiquen Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuál ha sido su más grande satisfacción en el tema de la RSE?

7- En términos económicos, ¿usted cree que las empresas que apuesten por el desarrollo sostenible sobrevivan en el tiempo?

8-¿Qué beneficios cree que traería a largo plazo en la empresa el generar una cultura de sostenibilidad?

Análisis de Entrevistas

- Existe un interés por generar instancias participativas de la empresa con organizaciones, como forma de reforzar el discurso empresarial (concepto “somos una empresa familiar que busca hacer familia”).
- El valor de la familia, el compromiso con los colaboradores y la proactividad no sólo están presentes en DIB como empresa chilena, sino que está exteriorizado hacia las otras sedes en Latinoamérica.
- Según las entrevistas, ellos no se sienten actualmente sostenibles como empresa, sin embargo pretender serlo y están en vías de convertirse en una empresa que piensa y actúa bajo el concepto de sostenibilidad.
- Se aprecia que hay una búsqueda constante de parte de los directivos de la empresa por escuchar a los colaboradores para crecer en el ámbito de la responsabilidad social, así como también relacionarse con los temas actuales que afectan al planeta.
- La compañía pretende ser un modelo a seguir respecto a las otras empresas de la región y buscan innovar para hacer cambios significativos en el área de responsabilidad social. Actualmente están trabajando con la Cámara de Comercio Regional con temas ligados a innovación empresarial (RRSS).
- Según lo comentado, los directivos de la empresa desean que exista un vínculo estrecho de los colaboradores con la empresa, que se sientan comprometidos con su trabajo y con las causas que humanicen a la organización.

Formato de Encuestas

Se realizaron encuestas a nivel interno de la empresa para conocer la vinculación y el conocimiento de los colaboradores con el tema respecto de sostenibilidad, como a su vez medir el interés y el compromiso que había sobre la temática.

La pauta previa del cuestionario de preguntas a responder fueron las siguientes:

Encuesta interna sobre Sostenibilidad Empresarial

Entendiendo la Sostenibilidad como el equilibrio económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social para no comprometer los recursos en el futuro, la encuesta que realizará a continuación busca conocer la relación de los colaboradores/ trabajadores de DIB con la temática de Sostenibilidad, a través de preguntas con alternativas y de desarrollo. Todas las respuestas a esta encuesta queda en total reserva y sólo se utilizarán con fines académicos.

1.- ¿Considera a DIB como una empresa Sostenible?

- a) Si, la empresa está relacionada a la Sostenibilidad
- b) La empresa sostiene un vínculo con el tema, pero no regularmente
- c) La empresa no se vincula con el tema
- d) Considero que la empresa no busca relacionarse a la Sostenibilidad

2.- Entre las experiencias que recuerda, existe en su memoria alguna relacionada con acciones sostenibles? Si su respuesta es afirmativa, relate la acción sostenible que recuerda.

3.- ¿Reconoce que la empresa debiese capacitar a los trabajadores en temas relacionados a Sostenibilidad?

- a) Sí, considero que es importante
- b) Considero que es importante, pero no relevante
- c) Considero que no es importante
- d) No estoy al tanto de la importancia que ello significa

4- Si la empresa implementara acciones sostenibles fuera de ésta, ¿Usted participaría de ellas?

- a) Sí, sería un participante activo
- b) Participaría, pero no regularmente
- c) No considero que mi participación sea relevante
- d) No participaría de las acciones

5.- Según criterio de importancia, ordene de 1 a 5 los motivos por los cuales ud. participaría de acciones sostenibles en la empresa.

- a)Ingresos extras por participar
- b)Capacitación previa sobre el tema
- c)Lograr cultura de sostenibilidad dentro de la empresa
- d)Conseguir cambios significativos en actividades con organizaciones
- e)Si la opinión de los trabajadores se considera para crecer en el plano sostenible

6.- Según criterio de importancia, ordene de 1 a 5 los motivos por los cuales ud. No participaría de acciones sostenibles en la empresa.

- a)Inexistencia de ingresos extras por participar
- b)No hay capacitación previa sobre el tema
- c)No lograr Cultura de Sostenibilidad dentro de la empresa
- d)No conseguir cambios significativos en actividades con organizaciones
- e)Si la opinión de los trabajadores no se considera para crecer en el plano sostenible

7.- ¿Considera que estas acciones ayudarían a potenciar la imagen de la empresa? Si su respuesta es afirmativa, justifique su respuesta.

8.- ¿Considera que estas acciones ayudarían a potenciar el curriculum e imagen de los colaboradores? Si su respuesta es afirmativa, justifique su respuesta.

9.- ¿Considera relevante que la empresa implemente acciones sostenibles?

10.- ¿Ud. Siente que su opinión es relevante a la hora de decidir en la empresa?

11.- observaciones y/o comentarios que desee realizar

Análisis Encuestas

De los resultados de las encuestas a realizadas a los colaboradores (universo total de 39 encuestados) se destaca:

- Al preguntarles si consideran a DIB Chile como una empresa Sostenible, 55% de los encuestados responden que la empresa en la que trabajan no se vincula con la

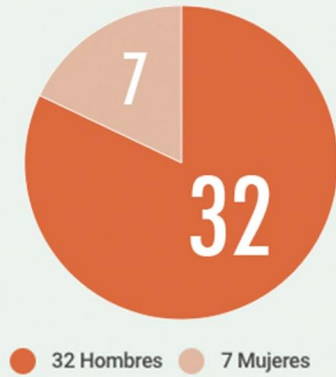
temática y sólo un 5% cree que sí está vinculada con ella. Esto da a entender que la Sostenibilidad no esté presente en la empresa y la gran mayoría de los colaboradores, al preguntarles si recordaban algún episodio en que se relacionara DIB con la Sostenibilidad, no reconocen que la empresa haya realizado algo con ello.

- Por otra parte, al preguntarles si se debiese capacitar a los colaboradores, 45% de ellos dice no estar al tanto de la importancia de lo que ello significa. Esto es de vital importancia para comprender que la Sostenibilidad, por la gran mayoría de los encuestados, no conoce ni comprende el término y, por consecuencia, no sabe la relevancia que tiene en la actualidad la incorporación de ésta en el ámbito empresarial, social y medio ambiental.
- Otro de los resultados que arroja la encuesta, es si DIB Chile implementara acciones sostenibles fuera de ella ellos serían partícipes. Un 65% afirma que sí tendrían participación, pero no regularmente, mientras que un 10% de los encuestados no están al tanto de la importancia de la participación con las comunidades. Sólo un 15% de ellos afirma de forma concreta que sí serían participantes activos en acciones sostenibles externas a la empresa.
- Dentro de los motivos por los cuales los colaboradores participarían en acciones sostenibles en DIB Chile, en el primer lugar se encuentran los ingresos extra por participar, dado que lo consideran un factor clave para integrarse a la Sostenibilidad empresarial; en segundo lugar, la relevancia de las opiniones de los colaboradores y en tercer lugar, que sean previamente capacitados sobre la temática. Por otro lado se

les preguntó por los motivos que los hiciera desistir de participar de acciones sostenibles en DIB Chile, y el primer lugar de la lista es que no exista capacitación previa sobre el tema. Se encuentra el segundo lugar la inexistencia de ingresos extra y en tercer lugar, la opinión de los colaboradores.

- En la pregunta abierta de que si la empresa se vería beneficiada por las acciones Sostenibles, la mayoría coincide que la empresa no sólo mejoraría su imagen, sino que se vería más cercana a las personas en general. Hacen alusión a que serían un ejemplo entre las empresas de la región y que, independiente de que sea beneficioso para DIB Chile, se infiere a que se sentirían involucrados y partícipes de una causa mayor.
- Se les pregunta si consideran relevante de que la empresa implemente acciones sostenibles, resultando respuestas divididas: mientras existen quienes piensan que mejoraría las relaciones a nivel interno de empresa y a nivel externo con las comunidades, también los hay quienes enfatizan en que el compromiso de la empresa sería débil y no perduraría a lo largo del tiempo. Esto habla de las preocupaciones de los colaboradores respecto al manejo de la cultura Sostenible en DIB Chile, considerándolo como un desafío complejo dentro de la empresa. Es por ello que, como última pregunta abierta, se les preguntó por la relevancia de las opiniones de los colaboradores en DIB, resultado en casi la totalidad de las respuestas una opinión negativa, dado a que el parecer de los colaboradores no se consideraría importante en la toma de decisiones.

1) Género de las personas que respondieron la encuesta



2) Tiempo de antigüedad del colaborador en la empresa



3) ¿Considera a DIB como una empresa sostenible?

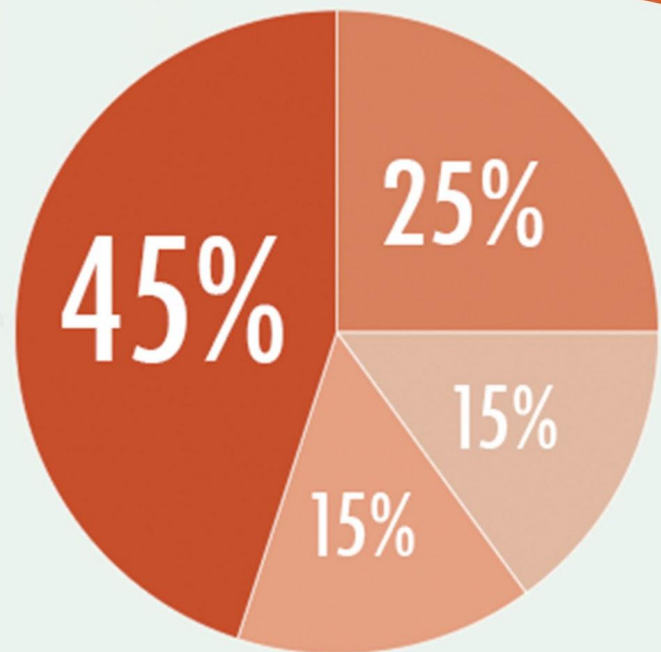


4) Entre las experiencias que recuerda, ¿existe en su memoria alguna relacionada con acciones sostenibles?

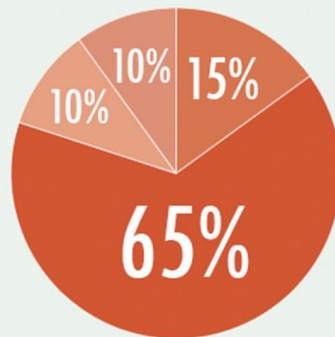
Entre las respuestas obtenidas, la mayoría reconoce que no recuerda algún evento relacionado a acciones sostenibles que se haya llevado a cabo en la empresa.

5) ¿Reconoce que la empresa debiese capacitar a los trabajadores en temas relacionados a sostenibilidad?

- Sí, considero que es importante
- Considero que no es importante
- Considero que es importante, pero no relevante
- No estoy al tanto de la importancia que ello significa



6) Si la empresa implementara acciones sostenibles fuera de la empresa, ¿Usted participaría de ellas?



- Sí, sería un participante activo
- Participaría, pero no regularmente
- No considero que mi participación sea relevante
- No estoy al tanto de la importancia que ello significa

9) ¿Considera que estas acciones ayudarían a potenciar la imagen de la empresa? Si su respuesta es afirmativa, justifique su respuesta.

La mayoría de los encuestados coincide en que la empresa se vería más cercana a la sociedad y que ayudaría a mejorar la imagen de la empresa.

“Potenciaría la imagen de la empresa y ayudaría a afianzar las relaciones internas, el grupo de trabajo se haría más comprometido si se involucra una acción social y todos somos parte de ello”.

“Claramente ya que estaríamos haciendo una buena acción que llevaría a otro nivel los aspectos sostenibles. Si todos nos comprometemos podría ser un ejemplo para las otras empresas”.

“Va más allá de mostrar una cara de la empresa comprometida con la sociedad y mostrar los resultados afuera, haríamos acciones que nos involucren, que nos haga colaborar y también llevar lo realizado a Nuestras instalaciones”.

7) Según criterio de importancia, ordene de 1 a 5 los motivos por los cuales Ud. participaría de acciones sostenibles en la empresa.

- 1er lugar Ingresos extras por participar
- 2do lugar Si la opinión de los trabajadores se considera para crecer en el plano sostenible
- 3er lugar Capacitación previa sobre el tema
- 4to lugar Lograr cultura de sostenibilidad dentro de la empresa
- 5to lugar Conseguir cambios significativos en actividades con organizaciones

8) Según criterio de importancia, ordene de 1 a 5 los motivos por los cuales Ud. no participaría de acciones sostenibles en la empresa.

- 1er lugar No hay capacitación previa sobre el tema
- 2do lugar Inexistencia de ingresos extras por participar
- 3er lugar Si la opinión de los trabajadores no se considera para crecer en el plano sostenible
- 4to lugar No conseguir cambios significativos en actividades con organizaciones
- 5to lugar No lograr cultura de sostenibilidad dentro de la empresa

10) ¿Considera que estas acciones ayudarían a potenciar el currículum e imagen de los colaboradores? Si su respuesta es afirmativa, justifique su respuesta.

Los encuestados asumen que estas acciones ayudarían a sentirse mejor preparados respecto a la realidad actual que vive la sociedad mejorando sus competencias, pero también su empatía con los demás.

11) ¿Considera relevante que la empresa implemente acciones sostenibles?

Según los encuestados, una parte de ellos considera que es relevante para cambiar la imagen de la empresa, a nivel externo como interno. Esto mejoraría las relaciones laborales entre los colaboradores. Por otro lado, también hacen hincapié en que no sería relevante incorporar acciones sostenibles porque la empresa no mantendría el compromiso de que perdurara en el tiempo.

12) ¿Ud. Siente que su opinión es relevante a la hora de decidir en la empresa?

La mayoría de los resultados coinciden en que la opinión de los colaboradores no es Escuchada o tomada en cuenta cuando existen necesidades en la empresa.

Conclusiones

En la encuesta realizada a un porcentaje de colaboradores, se logra visualizar de forma concisa que no existe claridad respecto a la importancia de la Sostenibilidad empresarial porque no se tiene en conocimiento qué es y cómo podría contribuir más allá de lo que a la empresa se refiera. Al no haber un conocimiento previo de la Sostenibilidad, es complejo determinar que los colaboradores consideren un compromiso real con esta temática. No obstante, existe un porcentaje que sí comprende qué es o tiene nociones de Sostenibilidad, y que considera imprescindible generar un compromiso a nivel empresarial con el entorno, con los clientes y con sus pares. A través de esta encuesta, se deja entrever que los colaboradores necesitan de un incentivo económico, capacitaciones sobre Sostenibilidad y un compromiso a nivel empresarial desde la gerencia. Sólo así se logrará generar un cambio real desde las bases en las que se asienta la empresa.

Perfil de Usuario

A partir del trabajo en conjunto con los colaboradores de DIB Chile, se definieron tres perfiles de usuario que destacaron como aquellos que mejor se adecúan a los perfiles que existen actualmente en la empresa. Bajo esta lógica, se les pidió a los colaboradores describir con la mayor claridad posible para obtener información importante a través del análisis de cada uno de ellos. Para ello, se solicitó que describieran los principales perfiles que lograban identificar tanto como dentro de la empresa, como por fuera de ella; el ejercicio se realizó a través del uso de post-it en los cuales se logró definir las principales características de los perfiles de usuario a trabajar. Posteriormente, se procedió al trabajo el equipo con los colaboradores para describir con profundidad aquellos perfiles que consideraban importantes para ellos.



Trabajo con colaboradores para la definición de los perfiles de usuario. Imagen propia.

A.- Luis Albornoz, 49 años, colaborador de DIB.

Uno de los grupos de colaboradores que participó de esta herramienta de Design Thinking, define un perfil de usuario basado en un adulto que tiene hijos, que reside en Villa Alemana y se moviliza en locomoción colectiva; ellos definen a este usuario como el que mejor representa al trabajador común de la empresa. Luis Albornoz, es un adulto que lleva aproximadamente 10 años trabajando para DIB, y que, diariamente, debe arreglárselas para avanzar lo más rápido posible en las tareas que se le presentan. Él se siente cansado, ya que lleva años trabajando en la bodega de la empresa y siente que las cosas no mejoran (especialmente en el incentivo monetario). A pesar de ser un trabajador que tiene mucha carga laboral, siente que todo el esfuerzo que realiza es por y para sus hijos, que son su mayor motivación para mantenerse vigente haciendo el mismo tipo de trabajo por tantos años. Él en la empresa ha logrado crecer y es un ejemplo de puntualidad y de proactividad, razón por la cual ha podido realizar cursos de perfeccionamiento y se ha convertido en un trabajador ideal, siendo un hombre respetado en el área donde se desenvuelve. Los colaboradores lo definen como una persona receptiva y que a pesar de la cantidad de años que ha ejercido en la empresa, siente que DIB puede mejorar en muchos aspectos para que sea una empresa ejemplar en la región.

B.- Juan Mata, 25 años, colaborador de DIB.

Mediante el trabajo grupal, los colaboradores definen a este usuario como un tipo de trabajador que también se presenta en la empresa (hacen mención de que existen dos tipos

de colaboradores, aquel que lleva una gran cantidad de años trabajando para la empresa y aquel colaborador que recién está ejerciendo en el mundo laboral). El perfil que destacan es un adulto joven, que llegó a realizar su práctica laboral y que finalmente se queda trabajando en DIB. Juan Mata vive con sus padres en Valparaíso y es un hombre soltero y sin hijos. Su mayor anhelo es crecer en la empresa y obtener experiencia, dado que es un joven de gran vitalidad y con muchas ganas de aprender, especialmente en el área en donde se desenvuelve (área de ventas). Él llegó con mucho entusiasmo a la empresa y a pesar de ser un tanto impulsivo y a veces sentir que falta más gente joven que lo comprenda, logra encajar muy bien ya que sus habilidades blandas lo hacen un colaborador querido entre sus compañeros. Los colaboradores lo definen como un tipo de persona comprometida con las causas ecológicas y que trata de ser un ejemplo de ello, siendo consecuente tanto de lo que consume, de los desechos que genera y del daño que producen las personas al medio ambiente si no se toman cartas en el asunto. Este colaborador es un claro ejemplo de una generación consciente y que con su actuar puede lograr cambios significativos, directa o indirectamente en la empresa.

C.- Patricia Órdenes, 38 años, gerente en la empresa.

En los dos casos anteriores, los colaboradores definieron perfiles que los representan, diferenciándose principalmente en la edad de cada uno de los usuarios propuestos. En este caso, los colaboradores definen a un usuario que cumple el rol de jefatura en DIB, que es una adulta joven y que no tiene hijos. Patricia, perteneciente a la gerencia de la empresa, vive en el centro de Viña del Mar y tiene mucha vida social. Es una persona muy ocupada dado que constantemente está en reuniones, tanto para coordinar grupos de trabajo como

para relacionarse con proveedores y nuevos clientes de gran importancia para la empresa. Patricia es vista como una jefa que está preocupada por el buen funcionamiento de la empresa y pone mucho de sí para que todo se lleve a cabo fluidamente, esperando que los colaboradores de la empresa también lo sean. Los colaboradores la definen como una persona que debería verse más comprometida con ellos, que fuese más cercana con aquello que los aqueja. Patricia, en tanto, es una persona que estando en el rol de jefa, quiere que la empresa sea un ejemplo en la región, actualizando mejoras continuas que beneficien a la empresa como a los trabajadores.

Moodboard de proyecto de Diseño Estratégico



Luego de generar un trabajo con los colaboradores a través de aplicación de las herramientas de Design Thinking y tras desarrollar entrevistas y encuestas, se logró visualizar un escenario más amplio y nuevas perspectivas de lo que a la cultura de Sostenibilidad Empresarial se trata. Gracias a ello, se generó un moodboard del proyecto de Diseño Estratégico relacionado al trabajo interno y externo de DIB para generar una implementación transversal de la cultura de la Sostenibilidad. De esta manera, se propone

relacionar a los colaboradores con la comunidad, a través del trabajo entre establecimientos educacionales de la región de Valparaíso y la empresa. Esta unión, enfocada hacia la implementación de la Sostenibilidad y la participación activa de ambas partes, busca educar, concientizar, aplicar y mantener los aspectos fundamentales de la Sostenibilidad hacia un un trabajo interno con la empresa y a la exteriorización de los conceptos de desarrollo y educación Sostenible respecto de los colegios de la región, principalmente a aquellos con foco en la comuna de Viña del Mar. Así como se propone el trabajo proactivo entre establecimientos educacionales y la empresa, también se plantea utilizar las herramientas tecnológicas como canal de transmisión de aprendizaje y la implementación de acciones sostenibles como la creación de talleres y charlas educativas vinculadas al tema en cuestión.

Por otro lado, se tomó en cuenta el uso de puntos informativos para generar conciencia verde dentro de las instalaciones, con el objetivo de mantener el lazo permanente con la sostenibilidad dentro de la empresa. Estos puntos informativos traen consigo la instalación de puntos verdes de reciclaje, concientización del uso del agua y la electricidad e implementación de murales con ideas de cómo se puede ser sostenible a diario, como una manera de enfatizar en la temática y mantener un lazo permanente con la comunidad interna de la empresa.

Beneficios para la Empresa

Mejora de imagen: La empresa, gracias a la aceptación e incorporación de la cultura de la Sostenibilidad, hará una mejora de marca importante en cuanto a su imagen respecto a muchas compañías de la región de Valparaíso, lo que aumenta su credibilidad en los clientes y se robustece como una empresa integral y consciente con su actuar.

Sello diferenciador: La integración de la Sostenibilidad empresarial en DIB no sólo repercute en la mejora de la imagen, que por cierto es relevante como marca, para la relación de cercanía que genera entre la empresa y los clientes y la manera en que se presenta la empresa a nivel local y nacional, que no sólo trasciende a la identidad empresarial sino que se transforma en un sello distintivo de empresa. Esta diferenciación es crucial para la competitividad que se presenta hoy en día entre las empresas del retail, que buscan atraer a los clientes y generar mayor volumen de ventas.

Crecimiento económico: Tras la incorporación de la cultura de la Sostenibilidad, la empresa no sólo beneficiará su imagen de marca y generará una diferenciación respecto a sus competidores, sino que percibirá un crecimiento económico a través de los cambios realizados. Esto, siendo un punto importante para la empresa, es uno de los motivos por los cuales se vuelve atrayente la Sostenibilidad Empresarial dado los beneficios que significan como compañía en el corto, mediano y largo plazo.

Capítulo 8, Plan de Marketing

Generar un Plan de Marketing para el programa EducaDIB resulta imprescindible para considerar qué idea de negocio es viable a realizar, dado que muchas de éstas - en un período de tiempo - podría verse restringida en desarrollarse con los tiempos que realmente necesitan para lograr buenos resultados. A partir del siguiente desarrollo de las ideas - considerando la aplicación de matrices de medición de valoraciones - se busca establecer cuáles de éstas logran ser consideradas óptimas para su posterior desarrollo en el programa EducaDIB.

Posicionamiento → Segmentación + diferenciación

1.- Ideas de negocio a través de la experiencia

IDEAS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA			
¿Cuál es el producto?	¿Quién es el cliente potencial?	¿Por qué me preferirían?	¿Cuál es la necesidad?
Comercialización de línea de productos sostenibles en tiendas e Internet	Clientes habituales y futuros clientes de DIB Chile	Porque las personas son cada vez más conscientes de lo que consumen y cómo esto afecta al entorno que los rodea.	La necesidad está ligada al consumo consciente con el medio ambiente, otorgando productos con bajo nivel de contaminantes.
Capacitaciones internas con foco en Sostenibilidad Empresarial	Colaboradores de DIB Chile	Porque es una manera directa de enseñar y comprender la importancia de la Sostenibilidad en las empresas para generar cambios significativos desde la mirada empresarial	Se necesitan colaboradores conscientes del impacto que significa la Sost. Empresarial, desde la comprensión hasta los distintos tipos de acciones que se lleven a cabo
Talleres sostenibles enfocados en la comunidad escolar	Colaboradores de DIB y comunidades escolares de Viña del Mar	Porque es un canal directo entre la comunidad, la educación y la empresa, generando lazos y entregando conocimientos	Existe la necesidad de educar a la población como también generar lazos que modifiquen la manera en que se ve la empresa hacia la comunidad.
Campaña comunicacional de Sostenibilidad Empresarial	Colaboradores de DIB y comunidades escolares de Viña del Mar	Porque es un canal directo entre la comunidad, la educación y la empresa, generando lazos y entregando conocimientos	Existe la necesidad de educar a la población como también generar lazos que modifiquen la manera en que se ve la empresa hacia la comunidad.

Las primeras ideas de negocio - en la búsqueda estratégica de un cambio empresarial - están relacionadas al producto propiamente tal, a la gestión interna y externa y al ámbito comunicacional de la Sostenibilidad. Respecto a las ideas que están vinculadas directamente con el crecimiento comercial de DIB Chile, está la comercialización de productos sostenibles y la generación de campañas comunicacionales que de cuenta de los nuevos cambios que se generen en la empresa; mientras que, ligado al crecimiento y la vinculación social, se encuentran las capacitaciones internas y los talleres sostenibles con la comunidad escolar, permitiendo un nexo entre la comunidad empresarial y la comunidad local.

A.-

Capacitaciones internas con foco en Sostenibilidad Empresarial					
INTERÉS / DISPOSICIÓN / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	F			V	
La idea de negocio que tengo se ajusta a lo que siempre he querido hacer	1	2	3	4	5
No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio	1	2	3	4	5
Considero que en seis meses puedo tener el negocio funcionando	1	2	3	4	5
NÚMERO TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	0	2	2	0

14
Puntaje total

En la escala de valoración de las capacitaciones internas, se puede inferir que el puntaje total está situado en una valoración regular. Esto sucede porque una de las afirmaciones está ligada al tiempo en que se desarrolle la idea (6 meses). Se considera que las capacitaciones, que si bien podrían efectuarse en ese tiempo, se debe tener en cuenta que esto conlleva también a la capacitación individual de los colaboradores que tendrán el rol

de capacitadores y que serán determinantes en el desarrollo de los talleres desarrollados con el Colegio Alemán de Valparaíso.

B.-

Comercialización de línea de productos sostenibles en tiendas e Internet					
INTERÉS / DISPOSICIÓN / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	F				V
La Idea de negocio que tengo se ajusta a lo que siempre he querido hacer	1	2	3	4	5
No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio	1	2	3	4	5
Considero que en seis meses puedo tener el negocio funcionando	1	2	3	4	5
NÚMERO TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	1	0	3	0

14
Puntaje total

Respecto a la comercialización de una línea de productos sostenibles, la valoración sobrepasa al estándar regular de la idea anterior dado que, en términos comerciales, es una idea que podría ver beneficiada a la empresa de forma rápidamente. Esto no quiere decir que la idea anterior sea descartable (dado que es una idea que beneficia a la empresa en términos sociales), pero que en términos de tiempo, al igual que esta idea, merece más que seis meses para ser desarrollada.

C.-

Talleres sostenibles enfocados en la comunidad escolar					
INTERÉS / DISPOSICIÓN / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	F				V
La idea de negocio que tengo se ajusta a lo que siempre he querido hacer	1	2	3	4	5
No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio	1	2	3	4	5
Considero que en seis meses puedo tener el negocio funcionando	1	2	3	4	5
NÚMERO TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	0	1	3	0

15
Puntaje total

Después de arrojar las valoraciones, se puede observar que la idea relacionada a los talleres sostenibles enfocados hacia la comunidad escolar obtiene un total de 15 puntos. Obtiene una mayor valoración ya que respecto al tiempo a realizarse, podría ajustarse con mayor holgura respecto a las ideas anteriores.

2.-

IDEAS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA			
¿Cuál es el producto?	¿Quién es el cliente potencial?	¿Por qué me preferirían?	¿Cuál es la necesidad?
Infraestructura sostenible en tiendas DIB	Clientes actuales y futuros de DIB Chile y vendedores de las tiendas	Porque podría considerarse como una marca que comprende a la Sostenibilidad en su globalidad, siendo las tiendas un punto predominante dentro del posicionamiento de la marca	La necesidad radica en que la Sostenibilidad debe ser omnicanal, por lo que las tiendas son parte trascendental para comunicar el mensaje sostenible.
Campaña de Mkt sostenible (tienda e Internet)	Clientes habituales y futuros clientes de DIB Chile	Porque es el medio más efectivo de comunicar el programa de Sostenibilidad hacia los clientes habituales y potenciales de la marca.	Existe la necesidad de comunicar por medio de todos los canales posibles las transformaciones desde la mirada empresarial, comercial, tecnológica y social.
Áreas sostenibles permanentes dentro de la empresa	Colaboradores de DIB Chile	Porque es un medio permanente y directo de conscientizar a los colaboradores sobre la importancia de la Sostenibilidad tanto en la empresa como en su entorno	Existe la necesidad de generar espacios permanentes en función de la Sostenibilidad para que los colaboradores participen de forma activa en el proceso evolutivo de la empresa.

En estas tres ideas de negocio se logra analizar que dos están directamente relacionadas con actividades desarrolladas en la infraestructura de la empresa - considerando infraestructura la casa matriz, bodegas y tiendas - ; en cambio, la idea de la campaña de marketing Sostenible incluye el mundo del Internet y su alcance a todo el territorio nacional. Respecto a la idea de generar un nuevo foco sostenible en la infraestructura como a la idea de generar difusión sostenible a través de las comunicaciones, ambas se relacionan con los clientes que actualmente tiene DIB Chile, sin embargo, las dos ideas apuestan a captar nuevos clientes a partir del desarrollo de sus actividades. Si bien la idea de crear áreas sostenibles dentro de la empresa no se relaciona con los clientes, sino que más bien con los colaboradores, esta idea puede ser parte de la idea de campaña de marketing y ser replicada hacia las tiendas, generando un nexo con los clientes de la empresa.

D.-

Infraestructura sostenible en tiendas					
INTERÉS / DISPOSICIÓN / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	F				V
La idea de negocio que tengo se ajusta a lo que siempre he querido hacer	1	2	3	4	5
No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio	1	2	3	4	5
Considero que en seis meses puedo tener el negocio funcionando	1	2	3	4	5
NÚMERO TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	1	0	2	1	0

11
Puntaje total

En la idea de implementar infraestructura en tiendas, la escala de valoración es la más variada en comparación con las ideas antecesoras. Dentro de la escala valórica, la puntuación más baja se sitúa en el tiempo de implementación y funcionamiento de la idea, considerando la complejidad de hacer un cambio en la infraestructura de todo lo que compete a DIB Chile. En el desarrollo de seis meses - cambios en la infraestructura, implementación y funcionamiento de éstas - se torna complejo dado que se requiere de una mayor cantidad de tiempo que involucraría, no sólo a la primera etapa del proyecto, sino que a las tres etapas en que se proyecta el desarrollo de EducaDIB.

F.-

Campaña de MKT Sostenible en tiendas e Internet					
INTERÉS / DISPOSICIÓN / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	F				V
La idea de negocio que tengo se ajusta a lo que siempre he querido hacer	1	2	3	4	5
No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio	1	2	3	4	5
Considero que en seis meses puedo tener el negocio funcionando	1	2	3	4	5
NÚMERO TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	0	0	4	0

16
Puntaje total

Hasta este momento, las ideas que anteceden a generación de una campaña comunicacional no habían obtenido una alta valoración ya que muchas de ellas estaban restringidas por el factor de tiempo a implementarse. En el caso de la idea de la campaña de Marketing a través del sitio web de la empresa y las tiendas que están en funcionamiento en todo el territorio nacional, es considerada una idea factible a realizar en el tiempo sugerido para la puesta en marcha. Esto se puede ver reflejado en el puntaje final de acuerdo a la escala de valoración, considerándola como una idea fuerte y realizable sin mayores complicaciones.

G.-

Áreas sostenibles permanentes dentro de la empresa					
INTERÉS / DISPOSICIÓN / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	F				V
La idea de negocio que tengo se ajusta a lo que siempre he querido hacer	1	2	3	4	5
No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio	1	2	3	4	5
Considero que en seis meses puedo tener el negocio funcionando	1	2	3	4	5
NÚMERO TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	1	3	0	0

11
Puntaje total

Otro es el caso de la idea de las áreas sostenibles permanentes dentro de la empresa, puesto que si bien podría considerarse como parte del programa estratégico Sostenible EducaDIB, pierde relevancia respecto a los objetivos de las otras ideas fuerza presentes en el Plan de Marketing. Se considera, entonces, como una idea que podría pertenecer al programa, sin embargo podría ser parte de una etapa posterior a la que se desarrolla en primera instancia.

2.- Matriz de Percepción de Factibilidad

Esta matriz de medición pone en su escala de valor la numeración del 1 al 5, siendo 1 la menor valoración y 5 la mayor puntuación. Se someten a la escala de valoración todas las ideas iniciales, con el objetivo de filtrar aquellas que obtengan una mayor puntuación de aquellas que no.

A.-

CAPACITACIONES INTERNAS CON FOCO EN SOST. EMPRESARIAL					
ATRIBUTOS DE LA IDEA / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALOR				
	(F)				(V)
He encontrado una manera de diferenciarme de la competencia actual	1	2	◆	4	5
Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro	1	◆	3	4	5
Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	3	◆	5
Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como éste	1	2	◆	4	5
Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio	1	2	◆	4	5
TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	1	3	1	0

15
Puntaje total

Respecto a la matriz de Percepción de Factibilidad de la idea de las capacitaciones internas, se mantiene una valoración neutral. Dentro de los atributos de la idea, quién mantiene la menor valoración es aquella que se vincula con el aumento de los ingresos, dado que es una idea que más bien está asociada al crecimiento en lo interno más que asociado con los clientes. Por otro lado, aquella que tiene mejor puntuación es la que está ligada al acceso,

entendiendo por clientes a los colaboradores y al hecho de que permanecen en el lugar donde se efectuarán las capacitaciones, sin la necesidad de ir en su búsqueda.

B.-

TALLERES SOSTENIBLES ENFOCADOS EN LA COMUNIDAD ESCOLAR					
ATRIBUTOS DE LA IDEA / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALOR				
	(F)				(V)
He encontrado una manera de diferenciarme de la competencia actual	1	2	◆	4	5
Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro	1	◆	3	4	5
Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	3	◆	5
Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como éste	1	2	◆	4	5
Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio	1	2	3	◆	5
TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	1	2	2	0

16
Puntaje total

En la idea de los talleres sostenibles enfocados en la comunidad escolar, la valoración final es muy similar que la idea anterior, salvo que aquí existe una mayor claridad con respecto al cómo conseguir a las personas involucradas con la idea a realizar (en este caso, los colaboradores previamente capacitados para apoyar en los talleres sostenibles a realizar en el Colegio Alemán de Valparaíso). Sucede tal y como la idea de las capacitaciones internas que la generación de ingresos no tiene una puntuación alta por no referirse a una idea que los produzca, más bien está asociada a la generación de una rentabilidad social por una económica.

C.-

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS SOST. EN TIENDAS E INTERNET					
ATRIBUTOS DE LA IDEA / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALOR				
	(F)				(V)
He encontrado una manera de diferenciarme de la competencia actual	1	2	3	4	5
Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro	1	2	3	4	5
Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	3	4	5
Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como éste	1	2	3	4	5
Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio	1	2	3	4	5
TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	0	1	4	0

19
Puntaje total

Comparada con las ideas anteriores, una realidad distinta sucede con la idea de comercializar productos sostenibles en tiendas e Internet, dado que genera de forma directa ingresos hacia DIB Chile. De la mano de este atributo se encuentran los recursos económicos en función de la proyección de los ingresos que se efectuarán tras la incorporación de la Sostenibilidad a partir de esta idea y los clientes actuales y potenciales que se necesitan para que consuman este tipo de productos, asociados, en primera instancia, a aquellos que son fieles a la marca y a aquellos que se sienten comprometidos con las causas mundiales. Dentro de la escala de valor, la competencia comprende este ítem y muchas de las tiendas del retail actual ya lo han incorporado en su cadena de valor (cabe

recordar el benchmarking y los ejemplos de marcas que tienen actualmente una mirada Sostenible integral en el quehacer de sus empresas).

D.-

INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE EN TIENDAS DIB					
ATRIBUTOS DE LA IDEA / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALOR				
	(F)				(V)
He encontrado una manera de diferenciarme de la competencia actual	1	2	3	4	5
Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro	1	2	3	4	5
Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	3	4	5
Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como éste	1	2	3	4	5
Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio	1	2	3	4	5
TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	2	3	0	0

13
Puntaje total

En esta idea de incorporar en la infraestructura de las tiendas la Sostenibilidad, la puntuación total, hasta ahora, es la más baja con respecto a sus antecesoras. Esto podría darse porque la incorporación debiese ser gradual y considerar más allá de una primera etapa del proyecto para lograr realizarlo en la totalidad de tiendas que comprende DIB Chile a lo largo del país. En el caso de la generación de ingresos, esto permite que más bien se haga un ahorro de los gastos que actualmente se esté realizando en las tiendas más que una percepción de éstos.

E.-

CAMPAÑA DE MKT COMUNICACIONAL SOST. (TIENDAS + INTERNET)					
ATRIBUTOS DE LA IDEA / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALOR				
	(F)				(V)
He encontrado una manera de diferenciarme de la competencia actual	1	2	◆	4	5
Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro	1	2	3	◆	5
Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	3	◆	5
Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como éste	1	2	3	◆	5
Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio	1	2	3	◆	5
TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	0	1	4	0

19
Puntaje total

Al igual que la idea de comercializar productos sostenibles en las tiendas y en la página web de DIB Chile, la idea de generar una campaña de Marketing Sostenible resulta en el mismo puntaje final (19 puntos totales). Si bien es una manera de diferenciarse de la competencia, lo cierto es que ya algunas marcas han comenzado con la incorporación de la Sostenibilidad desde mucho antes, por lo que en la escala de valor se considera como neutral. Sin embargo, en el resto de atributos, se obtiene una alta valoración respecto a sus antecesores.

F.-

IMPLEMENTACIÓN DE ÁREAS SOSTENIBLES DENTRO DE LA EMPRESA					
ATRIBUTOS DE LA IDEA / AFIRMACIONES	ESCALA DE VALOR				
	(F)				(V)
He encontrado una manera de diferenciarme de la competencia actual	1	2	◆	4	5
Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro	1	◆	3	4	5
Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	◆	4	5
Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como éste	1	2	◆	4	5
Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio	1	2	◆	4	5
TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:	0	2	3	0	0

14
Puntaje total

En la idea de implementación de áreas sostenibles dentro de la empresa, se observa que en la escala de valoración, en términos generales, se encuentra neutral - baja respecto a las otras ideas presentadas. Como en ideas anteriores, el atributo de los ingresos se considera con una baja puntuación dado que la idea está más ligada a la comunicación y culturización de los colaboradores por sobre los ingresos monetarios que la empresa perciba.

Conclusiones:

Los tres más altos puntajes arrojados por la matriz de percepción de factibilidad fueron:

- Comercialización de productos sostenibles en tiendas e Internet (19 puntos)
- Campaña de marketing comunicacional de Sostenibilidad en tiendas e Internet (19 puntos)
- - Talleres sostenibles enfocados en la comunidad escolar (16 puntos)

A partir de los resultados arrojados, se puede determinar que tanto la comercialización de productos sostenibles como la generación e implementación de la campaña de Marketing comunicacional son aquellas ideas que tienen un mayor potencial para realizarse en la primera etapa del proyecto. Respecto a la idea que queda en tercer lugar, que es el desarrollo de talleres sostenibles enfocados en la comunidad escolar, también podría pertenecer a la primera etapa del proyecto, dado que se considera con un alto puntaje respecto a las otras ideas y reúne las condiciones para desarrollarse en la etapa 1 de incubación del programa EducaDIB.

3.- Oportunidad de Negocio

A partir del desarrollo y resultados de la matriz de Percepción de Factibilidad, se genera la siguiente matriz con aquellas ideas que arrojaron un mayor puntaje en las valoraciones anteriores.

A-

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS SOST. EN TIENDAS E INTERNET										
	ESCALA DE VALOR									
	EN DESACUERDO					DE ACUERDO				
1.- No requiere inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.- Posee un mercado ya establecido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.- Se tiene clara la necesidad y el producto requerido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.- Cuenta con una fuente confiable de provisión de insumos (principal materia prima)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.- No tiene regulaciones gubernamentales externas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.- No requiere de una gran cantidad de trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.- Ganancia bruta del 100%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.- La demanda es frecuente y continua	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.- Las condiciones tributarias son favorables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.- Existe un sistema de distribución y/o comercialización sólido y confiable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.- Los clientes pagan por adelantado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.- Es fácil lograr un alto valor publicitario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.- Está exento de responsabilidad civil (no afecta a los usuarios)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.- No hay riesgo de obsolescencia. La moda no impacta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.- Las condiciones medioambientales no afectan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.- No hay problema de derechos de propiedad intelectual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.- No hay competidores que me desplacen en el corto plazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.- Se puede manejar un precio al cual los clientes están dispuestos a comprar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.- No exige tecnología sofisticada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.- Conozco todos los aspectos y detalles del negocio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALES	1	0	1	1	1	1	2	8	3	1

128
Puntaje total

La comercialización de productos bajo el alero de la Sostenibilidad tanto en tiendas como en Internet, arroja un total de 128 puntos. A destacarse en la escala de valor de esta matriz, está que los clientes deben pagar por adelantado - tal y como funciona la mayoría de las empresas actuales - para obtener los productos adquiridos. Entre los otros ítems a destacar, la inversión de la idea está más ligada a cuánto DIB Chile está dispuesta a adquirir en productos Sostenibles - pensando en no realizar una inversión mayor que el presupuesto anual que maneja, más bien al tipo de producto que adquiriera con un presupuesto establecido - y pensando, a su vez, en que la ganancia bruta sea del 100%. Esta idea de negocio estaría fuertemente relacionada al manejo de la campaña de Marketing que también se propone como idea a implementar en DIB Chile.

B.-

CAMPAÑA DE MKT SOSTENIBLE EN TIENDAS E INTERNET										
	ESCALA DE VALOR									
	EN DESACUERDO					DE ACUERDO				
1.- No requiere inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	◆	10
2.- Posee un mercado ya establecido	1	2	3	4	5	6	7	8	◆	10
3.- Se tiene clara la necesidad y el producto requerido	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
4.- Cuenta con una fuente confiable de provisión de insumos (principal materia prima)	1	2	3	4	5	6	7	8	◆	10
5.- No tiene regulaciones gubernamentales externas	1	2	◆	4	5	6	7	8	9	10
6.- No requiere de una gran cantidad de trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
7.- Ganancia bruta del 100%	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
8.- La demanda es frecuente y continua	1	2	3	4	5	6	◆	8	9	10
9.- Las condiciones tributarias son favorables	1	2	3	4	5	◆	7	8	9	10
10.- Existe un sistema de distribución y/o comercialización sólido y confiable	1	2	3	4	5	6	◆	8	9	10
11.- Los clientes pagan por adelantado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	◆
12.- Es fácil lograr un alto valor publicitario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	◆
13.- Está exento de responsabilidad civil (no afecta a los usuarios)	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
14.- No hay riesgo de obsolescencia. La moda no impacta	1	2	3	4	5	6	◆	8	9	10
15.- Las condiciones medioambientales no afectan	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
16.- No hay problema de derechos de propiedad intelectual	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
17.- No hay competidores que me desplacen en el corto plazo	1	2	◆	4	5	6	7	8	9	10
18.- Se puede manejar un precio al cual los clientes están dispuestos a comprar	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
19.- No exige tecnología sofisticada	1	2	3	◆	5	6	7	8	9	10
20.- Conozco todos los aspectos y detalles del negocio	1	2	3	4	5	6	7	◆	9	10
TOTALES	0	0	1	1	0	1	3	8	3	2

145
Puntaje total

Al analizar la idea de la campaña de Marketing Sostenible en tiendas e Internet, se logra observar que es fácil lograr un alto valor publicitario dado que el alcance de una campaña de Marketing tanto en las tiendas DIB Chile como en las plataformas digitales, obtiene mayor visibilidad dependiendo del presupuesto que se le adjudique para dicha idea. Sin lugar a dudas, la realización de una campaña de comunicación debe ser una idea integral que bien podría entrelazarse con la idea de comercializar productos sostenibles y la realización de acciones desde un ámbito social. Desde la idea de campaña, se puede lograr no sólo informar a los clientes de las acciones que se están generando en DIB Chile, sino que es un canal que demandará actualizaciones y próximas campañas que vayan en continuidad de la cultura Sostenible que la empresa quiera integrar.

C.-

TALLERES SOSTENIBLES ENFOCADOS EN LA COMUNIDAD ESCOLAR										
	ESCALA DE VALOR									
	EN DESACUERDO					DE ACUERDO				
1.- No requiere inversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.- Posee un mercado ya establecido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.- Se tiene clara la necesidad y el producto requerido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.- Cuenta con una fuente confiable de provisión de insumos (principal materia prima)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.- No tiene regulaciones gubernamentales externas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.- No requiere de una gran cantidad de trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.- Ganancia bruta del 100%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.- La demanda es frecuente y continua	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.- Las condiciones tributarias son favorables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.- Existe un sistema de distribución y/o comercialización sólido y confiable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.- Los clientes pagan por adelantado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.- Es fácil lograr un alto valor publicitario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.- Está exento de responsabilidad civil (no afecta a los usuarios)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.- No hay riesgo de obsolescencia. La moda no impacta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.- Las condiciones medioambientales no afectan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.- No hay problema de derechos de propiedad intelectual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.- No hay competidores que me desplacen en el corto plazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.- Se puede manejar un precio al cual los clientes están dispuestos a comprar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.- No exige tecnología sofisticada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.- Conozco todos los aspectos y detalles del negocio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALES	1	0	0	0	1	4	5	4	3	2

144
Puntaje total

En la idea de generar talleres Sostenibles enfocados en la comunidad escolar - involucrando a los colaboradores de DIB Chile en la realización de éstos -, se observa que no requiere una gran cantidad de personal para la implementación y que a su vez genera un alto valor publicitario. Este valor publicitario - si bien beneficia a DIB Chile dado que es una buena estrategia de marca -, también beneficia a la comunidad escolar en el proceso (en este caso en etapa 1, al Colegio Alemán de Valparaíso), dejando una huella Sostenible de educación y aprendizaje replicable en otras comunidades de Viña del Mar.

Conclusiones:

Según el resultado de la aplicación de la matriz, el puntaje mayor arrojado corresponde a Campaña de Marketing comunicacional en tiendas e Internet, con un total de 145 puntos. Acto seguido se encuentran los talleres Sostenibles enfocados en la comunidad escolar, con un resultado de 144 puntos. Esto significa que, el puntaje más alto corresponde a la categoría de las comunicaciones siendo la que reúne las condiciones más aptas como oportunidad de negocio y crecimiento de la marca DIB Chile en el mercado actual. Esta idea, sin embargo, engloba todas las acciones Sostenibles que se lleven a cabo en DIB Chile, sirviendo de plataforma para comunicar todo los cambios e incorporaciones que la empresa haga desde el momento en que se realice la campaña de Marketing en la etapa 1 del proyecto de Diseño Estratégico.

4.- Atributos de una Oportunidad de Negocio

Campaña de MKT Sostenible en tiendas e Internet		
CRITERIOS	SI	NO
1.- Responde a una necesidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Puedo realizar el producto necesitado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Se tiene claro el perfil del cliente potencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Resulta de una manera diferente de ver el sector	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- La puedo desarrollar a partir de mis propias capacidades y posibilidades actuales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Existe un número atractivo de clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumple con los seis criterios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En la matriz de atributos de la oportunidad de negocio, se logra apreciar que cumple con los 6 criterios que se necesitan para que la idea de negocio sea exitosa para DIB Chile. Cabe mencionar que DIB Chile realiza campañas comunicacionales durante el año, pero no con el carácter Sostenible que se le quiere dar. Esto generaría un cambio en la forma de comunicar hacia el mercado en el que se encuentra y abre nuevas posibilidades en nuevos mercados actuales.

5.- Evaluando la Oportunidad de Negocio en función de las Capacidades e Intereses

¿Es realmente interesante para la empresa?

¿Deseo trabajar con los profesionales que se requieren para realización del negocio?

¿Poseo las habilidades necesarias para llevar a cabo el negocio?

¿Cuento con el apoyo de la empresa para el desarrollo del negocio?

¿Me interesa trabajar a tiempo completo o a medio tiempo en el desarrollo de esta actividad?

¿Es una idea enmarcada en la Sostenibilidad Empresarial?

¿Cuento con los conocimientos suficientes del mercado, de los clientes y de los proveedores como para gerenciar bien este tipo de actividad?

¿Contribuye al crecimiento de la empresa? ¿Es realmente interesante mi?

¿La idea abre posibilidades de participación en nuevos mercados?

¿Es una idea innovadora en el mercado actual? ¿La idea llamará a los clientes actuales y clientes potenciales a consumir?

Se realizaron varias interrogantes que podrían ser esenciales para la realización de la idea y que pueden ser determinantes en el éxito de su desarrollo. Comunicar los avances sostenibles en la empresa no sólo se remite a las tiendas y a Internet: para que sea integral también es conveniente que se aplique dentro de DIB Chile y hacia las comunidades con las que se trabaje, logrando unificar la cultura Sostenible en todos los ámbitos posibles.

6.- Estudio del Producto

En el ámbito del Estudio del Producto se realiza una breve descripción de lo que trata la propuesta, su funcionamiento y para quiénes está dirigida.

ESTUDIO DEL PRODUCTO

¿QUÉ ES?

EDUCADIB es un programa de Educación Sostenible desarrollado de forma interna en DIB Chile, en las tiendas e Internet y hacia las comunidades educacionales de Viña del Mar, con el objetivo de integrar la cultura de la Sostenibilidad desde todos los ámbitos que compongan a la empresa.

¿CÓMO FUNCIONA?

El programa **EDUCADIB** cuenta con tres ámbitos de desarrollo:

- Comunicación:

Se desarrolla a partir de la estrategia de MKT B2C, en donde lo emocional gatilla en la decisión de compra de los productos Sostenibles. A su vez, la comunicación está enfocada en apoyar la estrategia definida, tanto en las tiendas, como en Internet.

- Gestión y educación interna:

Se busca generar la cultura de la Sostenibilidad dentro de la empresa DIB Chile y sus tiendas, a través de la gestión y desarrollo de talleres Sostenibles para involucrar a todos sus colaboradores en capacitaciones; estrategias Sostenibles en lo ámbitos de infraestructura y bodegaje; estrategias para la distribución.

- Gestión y educación con comunidades:

A partir del trabajo con comunidades, generar alianzas estratégicas para extender la educación Sostenible a los establecimientos educacionales de Viña del Mar.

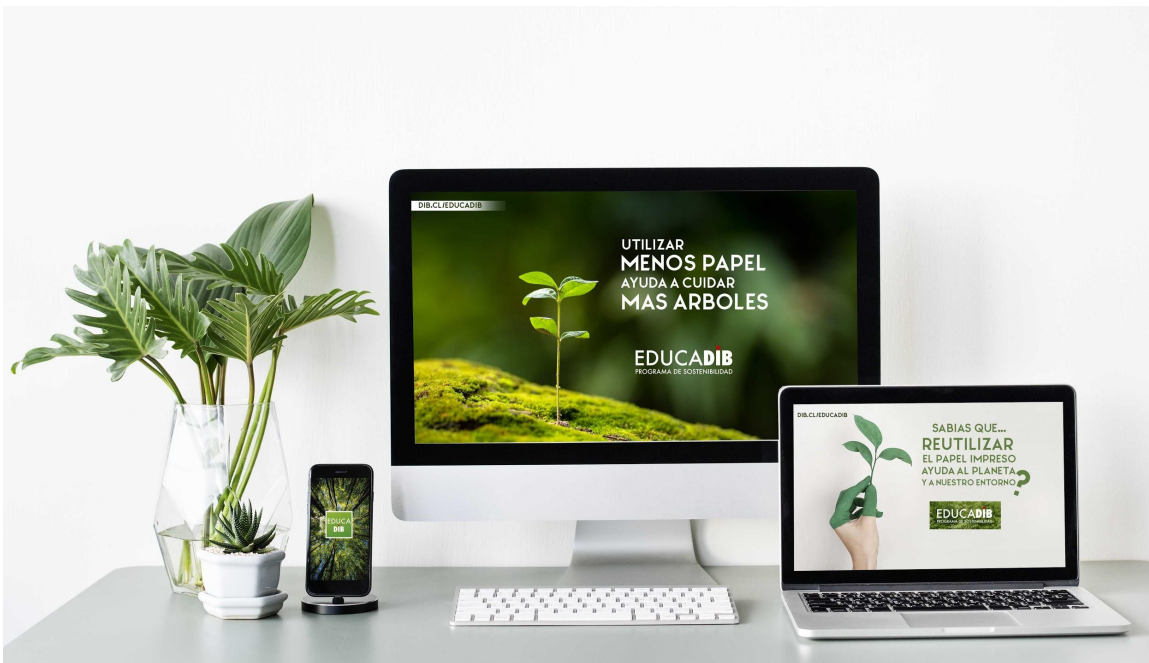
¿PARA QUIÉNES?

Enfocado a los colaboradores de DIB Chile, a los clientes actuales y potenciales de la marca y a las comunidades educacionales de Viña del Mar.

Desarrollo Gráfico de Propuesta:



Se propone generar una marca del proyecto para generar conciencia Sostenible en la empresa, en un contexto interno y externo de DIB, con el fin de generar una cultura Sostenible desde los aspectos gráficos. Esta marca será utilizada en todas las piezas que compongan el proyecto de Diseño Estratégico.



Aplicación de campaña en monitores de oficinas y teléfonos móviles:

Se propone extender mensajes sostenibles para generar conciencia a través de una propuesta gráfica que permanezca durante un mes y se actualice hasta cumplir el periodo de un año. Estos mensajes estarán presentes en monitores de las oficinas y tiendas, como también en los teléfonos móviles de la empresa.

Aplicación de Programa Sostenible a través de puntos informativos:

Se busca implementar puntos informativos a través de tótem y pendones que se encuentren estratégicamente distribuidos tanto en la casa matriz, como en las tiendas que conforman la empresa. El objetivo de ello es generar un primer acercamiento informativo con el Programa EducaDIB, fomentando en los colaboradores el diálogo y la participación de las actividades que se desarrollarán en el programa.



Generar espacios informativos y educativos resulta imprescindible para dar a conocer el programa EducaDIB



Es así como la cultura de la Sostenibilidad busca ir más allá de el desarrollo interno de ésta, sino que pretende captar también a los clientes actuales y potenciales para que conozcan en profundidad el programa y que se sientan identificados aún más con la marca.

Así mismo, el abrir la posibilidad de nuevas colecciones sostenibles en tiendas y en el sitio web, genera atractivas posibilidades de ventas bajo el desarrollo del programa empresarial.

Póster de la Solución



Diagrama de Flujo

Para generar un orden establecido por los procesos que componen el proyecto de Diseño Estratégico, se fabricó un diagrama de flujo que comprende todos los ítems de importancia que considera desarrollar el Programa Sostenible EducaDIB. Cada uno de los procesos están determinados por tiempo de desarrollo (etapa 1 que comprende 12 meses) y que establece los actores involucrados en cada uno de ellos. También se desglosan aquellos procesos que se inician simultáneamente o que necesitan de algún ítem para su desarrollo a lo largo de los meses. De esta manera, se logra visualizar el panorama del proyecto de Diseño Estratégico en su totalidad, para observar y reducir la incertidumbre en el desarrollo de las actividades que componen el programa EducaDIB.

El Diagrama de Flujo propuesto para el proyecto de Diseño Estratégico (ver Anexo), comprende los siguientes ítems:

- **Gestión y Capacitación:** Establece la gestión de las capacitaciones en la empresa (gestión interna) para los colaboradores, desarrollo de material de apoyo para las capacitaciones y deja establecido las gestiones para el trabajo con establecimientos educacionales de Viña del Mar (Colegio Alemán de Valparaíso).
- **Educación:** Comprende la gestión para la realización de talleres Sostenibles en el Colegio Alemán de Valparaíso, el desarrollo de los talleres y el término de éstos.
- **Productos:** Gestión con proveedores a través de las visitas en los viajes de compras de productos y la gestión de reuniones en las dependencias de DIB Chile en Viña del Mar (casa matriz) para la adquisición y posterior venta de productos Sostenibles.

- **Bodegaje:** Comprende el recibimiento de los productos desde containers, el orden en las bodegas y distribución de éstos en tiendas propias y clientes del retail; Gestión de los productos discontinuados y generar puntos limpios dentro de las áreas en donde se desarrollan las actividades.
- **Infraestructura:** Gestión y capacitación de los vendedores de las tiendas, gestión y uso Sostenible de las energías, de los residuos de la empresa y las dependencias de ésta (tiendas propias). Gestión e implementación de mejoras Sostenibles en los edificios pertenecientes a DIB Chile.
- **Distribución:** Mejoras en la logística de distribución a partir de la gestión y optimización de los viajes de entrega de mercadería.
- **Comunicación:** Generar e implementar campañas comunicacionales internas y externas de DIB Chile. Gestión y desarrollo de reporte de Sostenibilidad de la empresa.

El Diagrama de Flujo del Proyecto de Diseño Estratégico cuenta con la siguiente simbología:

Simbología



- **Acción individual:** Realizada por un sólo actor del proyecto de Diseño Estratégico.
- **Acción grupal:** Realizada por dos o más actores involucrados en el proyecto de Diseño Estratégico.
- **Acción por correo electrónico:** Realizada vía casilla de correo electrónico. Puede ser una acción que se realice junto a otra acción a través de otro medio de comunicación.
- **Acción por comunicación telefónica:** Realizada mediante llamadas telefónicas. Puede ser una acción que se realice junto a otra acción a través de otro medio de comunicación.
- **Acción vía Internet:** Realizada vía alguna plataforma de comunicación tecnológica que no necesariamente es vía correo electrónico. Entre ellas se pueden contabilizar sitios web en los que se compartan archivos (Drive de Gmail, Wetransfer, Send GB) o vía de comunicación a través de formularios de contacto.
- **Inicio y término de la acción:** Da cuenta del momento en que una acción da comienzo hasta completar todo el desarrollo de ésta.

Análisis

Al observar el Diagrama de Flujo, se logra apreciar que existen muchas acciones que se inician de forma conjunta en los diferentes ítems que compone el Proyecto de Diseño Estratégico. Dentro de las acciones, muchas se complementan entre sí o necesitan de una acción específica para la continuidad del proyecto, determinando que, para generar una acción exitosa, se debe trabajar de manera conjunta para llevarlas a cabo. Durante la etapa 1 de Incubación, existen muchas acciones que quedan fuera, ya sea por considerar que dentro del período de 12 meses es bastante restringido para desarrollarlas o porque se vuelve necesario fragmentar el proyecto para preparar con mayor conocimiento del tema las próximas acciones.

Cabe señalar que la probabilidad de que una acción no se lleve a cabo podría deberse a múltiples factores, sin embargo, en el caso de que ello sucediese, será necesario reestructurar el diagrama para no perder la continuidad de las acciones. En este caso, quien debe realizar aquella estructura es el gestor de Sostenibilidad, que cumple la función de velar por el correcto funcionamiento de todo el programa EducaDIB.

Carta Gantt

La carta Gantt incorpora la primera etapa del programa, correspondiente a la incubación. Se realizó un listado de las actividades a desarrollar a nivel interno (dependencias de DIB) como a nivel externo (vinculación con el Colegio Alemán de Valparaíso). En esta se detallan los tiempos de las actividades que se despliegan en el Diagrama de Flujo, determinando de manera clara el período de desarrollo de cada una de las etapas que componen al proyecto. Las actividades y los tiempos de cada una de ellas se encuentra en el Anexo n^o2 de esta tesis.

Análisis

Tal y como se aprecia en el Diagrama de Flujo del proyecto EducaDIB, en la Carta Gantt la mayoría de las actividades se desarrollan simultáneamente durante el periodo de tiempo de 12 meses, en el cual se despliega la primera etapa del proyecto EducaDIB. Si bien esta estructura podría modificarse por factores que escapen del proyecto de Diseño Estratégico, lo cierto es que, al existir actividades simultáneas en un mismo período de tiempo, puede generar estancamiento en el desarrollo de alguna de éstas. En el caso de existir factores internos que incide en el retraso de algunas actividades, se podría pronosticar que una de las razones de esto se deba a que está inserta dentro del funcionamiento habitual de las jornadas laborales y que, en muchas ocasiones, tanto por falta de quórum, días festivos u otro factor importante, las actividades se deban reagendar.

Asimismo podría suceder en el caso de las actividades externas que impliquen el trabajo con la comunidad escolar o el trabajo que se terceriza, como es el caso del trabajo de

imprensa o la actualización del sitio web con la campaña Sostenible. Si esto llegase a suceder, es imprescindible la gestión a tiempo y la reorganización de las actividades para dar un término acorde al tiempo restante y al inicio de la segunda etapa del proyecto.

Flujo de Caja

Se determina a través del Flujo de Caja los costos que conlleva el desarrollo del proyecto EducaDIB. Este flujo se extiende a 12 meses en los que se llevará a cabo la primera etapa de Incubación del proyecto de Diseño Estratégico, desglosando cada una de las etapas para determinar su viabilidad. Para conocer en mayor detalle el desarrollo del éste, se puede consultar el Anexo N° 3 de esta tesis.

Análisis

- El ingreso de ventas a través de las tiendas e Internet al implementarse el proyecto es de un crecimiento del 2,095% mensual. Esto se traduce en un 25,14% anual de acuerdo a las ventas que se percibieron al año anterior.
- La mayoría de los costos fijos del proyecto se realizan al tercer mes, dado que el material necesario (gráficas impresas, piezas para web, videos y papelería) son imprescindibles desde el inicio de las capacitaciones, tanto para la estrategia de Sostenibilidad interna como para la externa (trabajo con establecimientos educacionales). Así mismo, se requiere que las campañas de Marketing estén resueltas, con el fin de generar la implementación en tiendas y web de forma conjunta.

- Se observa en el Flujo de Caja que una cantidad considerable de costos está relacionado con las remuneraciones., que significan un 49% del proyecto EducaDIB.
- El costo de las remuneraciones de los capacitadores podría verse reducida si se considera que las capacitaciones se realicen mediante Sence, disminuyendo los costos para la empresa.
- En el caso de hacer una solicitud de crédito para realizar el proyecto, éste tendría una tasa de interés mensual de un 1,60% a 12 meses. Esto refleja que la tasa de interés anual sería un 19,20% del crédito solicitado. Se considera estimar el valor del crédito para solventar el proyecto, sin embargo, al tratarse de una empresa establecida con años de funcionamiento, el costo del proyecto bien podría considerarse como una inversión en el presupuesto anual de la empresa.
- El Valor Actual Neto (VAN) supera los \$48.000.000
- De acuerdo a la Tasa Interna de Retorno (TIR), el proyecto arroja un resultado de un 28% (considerando el crédito, tasa de interés y el flujo neto), lo que se considera como un proyecto viable a realizar.

Conclusiones Generales

La Sostenibilidad es una temática transversal que atraviesa por todas las áreas posibles, con el objetivo de generar conciencia en todos quienes se comprometen a realizar cambios profundos y significativos por un futuro más alentador. Esto inclusive trasciende a la rentabilidad económica que perciba una empresa y al fortalecimiento de las relaciones con las comunidades: se trata más bien de un cambio de paradigma que busca instruir a las generaciones actuales y futuras a cuidar lo que se tiene y enseñar a consumir de manera ética y responsablemente. Es por ello que muchas entidades nacionales e internacionales han comprendido el verdadero significado de lo que ello implica, entregando herramientas a las empresas y a las comunidades para frenar una situación inminente como lo es la destrucción del planeta en el cual habitamos.

Hablar de Sostenibilidad es imprescindible, pero comenzar a trabajar bajo el alero Sostenible es mucho más consecuente que sólo pensar y no actuar bajo una lógica de cambios profundos y significativos. Si bien ya las grandes empresas están generando estos cambios a nivel global, es perturbador conocer la realidad en la cual muchas compañías aún no resuelven considerar a la Sostenibilidad como parte de su cadena de valor, sólo por mero desconocimiento o por el simple rechazo a la irrupción de cambios.

Existe un sin fin de maneras de congregar a la Sostenibilidad en lo empresarial, social, legal y ambiental, pero sólo la voluntad de incorporar las transformaciones hará que el cambio de mentalidad se expanda de forma multidireccional y logre ser verdaderamente transversal.

Es así que para comprender el real significado de la Sostenibilidad es necesario conocer el estado actual en que las empresas se encuentran: Saber qué se entiende por Sostenibilidad y cómo gestionarla es el primer paso en que las empresas deben incurrir para interiorizarse en el tema y generar conciencia, desde el trabajo de los colaboradores hasta la imagen proyectada de la marca.

Bajo esta lógica, DIB Chile logrará generar cambios culturales empresariales importantes y mejorará la imagen de marca a nivel local, regional y nacional. Gracias a esta nueva manera de hacer empresa, las comunidades, los clientes y las grandes compañías para las cuales DIB Chile comercializa sus productos, no sólo percibirán una cercanía a través de la Sostenibilidad, sino que se verán beneficiados a partir de esta serie de cambios de perspectiva empresarial. Ya sea a través del trabajo colaborativo, a la estrategia de marketing que se implemente o a los nuevos mercados que se abra paso como compañía, la propuesta de valor de la empresa augura una expansión consciente de la marca y que, logrando los objetivos de la cultura Sostenible, resulta en un modelo perfectamente replicable a las otras sedes que tiene la empresa a nivel Latinoamericano y por qué no decirlo, a otras compañías que decidan hacer cambios de cultura empresarial.

Referencias

Concepto de Sostenibilidad

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22. Ed.) Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Concepto de Desarrollo Sostenible

ABC. (2009). Consultado en <https://www.definicionabc.com/medio-ambiente/desarrollo-sostenible.php>

Informe Brundtland

Informe Brundtland, ONU. (1987) Consultado en <https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>

Sostenibilidad

La Sostenibilidad en el sector empresarial. (S.f.) Consultado en https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reportes de Sostenibilidad en Chile

¿Cuáles son los desafíos de los reportes de sostenibilidad en Chile?. PWC. (2017).

Consultado en <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2017/Cuales-son-los-desafios-de-los-reportes-de-sostenibilidad-en-Chile.html>

Libro verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas

Libro verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Consultado en <http://www.idi.es/images/Documents/lilibreverd.pdf>

Dimensión Interna y Externa de la RSE

Dimensión Interna y Externa de la Responsabilidad Social de la Empresa. Estudiantes El País (s.f.) Consultado en <https://estudiantes.elpais.com/EPE2016/periodico-digital/ver/equipo/2088/articulo/dimensin-interna-y-externa-de-la-responsabilidad-social-de-la-empresa>

Teoría del Stakeholder o Grupos de Interés

Fernández Fernández, José Luis; Bajo Sanjuán, Anna.(2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la Sostenibilidad. ADResearch ESIC, p.130-143. Consultado en http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf

Stakeholders

Freeman, Edward; Reed, David. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New

Perspective on Corporate Governance. Consultado en

https://www.researchgate.net/profile/R_Freeman/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance/links/5893a4b2a6fdcc45530c2ee7/Stockholders-and-Stakeholders-A-New-Perspective-on-Corporate-Governance.pdf

Triple Top Line

McDonough, William; Braungart, Michael. (2002). Design Triple Top Line. Consultado en

<http://www.mcdonough.com/writings/design-triple-top-line/>

Valor Compartido

Porter, Michael; Kramer, Mark. (2011). La Creación del Valor Compartido. Harvard

Business Review América Latina. Consultado en

<http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Reyes Huerta, Luis. (2016). Tesis de Maestría: Desarrollo de un Modelo de Sostenibilidad

Empresarial, mediante el uso de Indicadores de Sostenibilidad para una industrial de

instalaciones electromecánicas en México. Maestría en Ciencias de Desarrollo Sostenible.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Tecnológico de Monterrey.

Consultado en

<https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/628143/CEM343221.pdf?sequence=1>

Patricia Ingrid, Keller. (2012). Opciones Estratégicas de Desarrollo Organizacional hacia la Sostenibilidad. Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas.

Consultado en

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100005

González, Susana G. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible.

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (45), 203-211.

Recuperado en 19 de noviembre de 2018. Consultado en

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300018&lng=es&tlng=es.

Ecoeficiencia

Isan, Ana (2017). ¿Qué es la ecoeficiencia? Sitio web Ecología Verde. Consultado en

<https://www.ecologiaverde.com/que-es-la-ecoefficiencia-261.html>

Sostenibilidad y Sustentabilidad

Diferencias entre Sostenibilidad y Sustentabilidad. Blog Calidad ISO (2006). Consultado

en

<http://blogdecalidadiso.es/diferencias-entre-sustentabilidad-y-sostenibilidad/>

Sustentabilidad y Sostenibilidad

Diferencias entre Sustentabilidad y Sostenibilidad. Global STD Certification (s.f.).

Consultado en

<https://www.globalstd.com/networks/blog/diferencias-entre-sustentabilidad-y-sostenibilidad>

Desarrollo Sustentable o Sostenible

Desarrollo Sustentable o Sostenible. Equipo PAZ- UNLZ (s.f.). Consultado en

<http://economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/pas/Desarrollosostenibleosustentable.pdf>

Desarrollo Sostenible o Sustentable

Diferencia entre Desarrollo Sostenible y Sustentable. El Mundo Infinito. (s.f.). Consultado en

<https://elmundoinfinito.com/diferencia-desarrollo-sostenible-sustentable/>

Sostenibilidad Empresarial

Qué es la Sostenibilidad Empresarial y por qué es importante. Vizion 360. (2017).

Consultado en <http://vizion360.xyz/que-es-la-sostenibilidad-empresarial-y-por-que-es-importante/>

Sostenibilidad

Sostenibilidad desde la función de control de gestión. Loyola And News. (s.f). Diario de la Universidad Loyola Andalucía. Consultado en

<http://www.loylaandnews.es/sostenibilidad-empresarial/#>

Desarrollo Sostenible

Desarrollo Sostenible. Acciona (s.f.). Consultado en

<https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/>

Desarrollo Sostenible

Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2015). Naciones Unidas. Consultado en

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Informe de Sostenibilidad en Chile

Primer informe de Sostenibilidad de Chile y sus regiones. (2015). Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Departamento de Administración, Observatorio de Sostenibilidad. Consultado en

<https://unegocios.uchile.cl/wp->

[content/uploads/2016/04/primer_informe_sostenibilidad_de_chile_y_sus_regiones_2015.p](https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2016/04/primer_informe_sostenibilidad_de_chile_y_sus_regiones_2015.pdf)

[df](https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2016/04/primer_informe_sostenibilidad_de_chile_y_sus_regiones_2015.pdf)

Plan Nacional de Cambio Climático

Plan Nacional de Cambio Climático 2017.2022. División del Cambio Climático del

Ministerio del Medio Ambiente. Gobierno de Chile (2017). Consultado en

https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/plan_nacional_climatico_2017_2.pdf

Compras Online en Chile

Estudios: Compras Online en Chile. Sitio web America Retail (2019). Consultado en

<https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-compras-online-en-chile/>

Anexo 1 - Diagrama de Flujo

Crédito	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	1.596.595	19.159.140
													Interés	1.189.640
Utilidad	3.759.591	4.343.000	- 2.193.091	4.209.818	4.293.227	3.876.636	1.660.045	4.393.453	4.476.862	4.560.271	4.643.680	4.227.089	42.250.581	41.060.941
VAN	48.053.411													
TIR	28%													
El proyecto es viable.														

% CRECIMIENTO MENSUAL TIENDA		2,095%	%CRECIMIENTO MENSUAL INTERNET		2,00%
MESES 2019	VENTA		MESES 2019	VENTA	
12	2.695.425		12	1.796.950	
11	2.638.956		11	1.761.011	
10	2.583.670		10	1.725.791	
9	2.529.542		9	1.691.275	
8	2.476.548		8	1.657.449	
7	2.424.664		7	1.624.300	
6	2.373.868		6	1.591.814	
5	2.324.135		5	1.559.978	
4	2.275.444		4	1.528.779	
3	2.227.774		3	1.498.203	
2	2.181.102		2	1.468.239	
1	2.135.408		1	1.438.874	
PROYECCION VTA AÑO 2020	VENTA		PROYECCION VTA AÑO 2020	VENTA	4492375
24	3.295.883		24	2.181.206	INTERNET 1796950
23	3.245.006		23	2.148.674	TIENDA 2695425
22	3.194.130		22	2.116.141	
21	3.143.253		21	2.083.609	
20	3.092.377		20	2.051.077	
19	3.041.500		19	2.018.544	
18	2.990.624		18	1.986.012	
17	2.939.747		17	1.953.479	
16	2.888.871		16	1.920.947	
15	2.837.995		15	1.888.414	
14	2.787.118		14	1.855.882	
13	2.736.242		13	1.823.350	

Etapa/ descripción	cantidad	
GESTIÓN Y CAPACITACIÓN		
Actores		
1.- Capacitadores Sostenibles para casa matriz de DIB Chile	2	
2.- Diseñador	1	
3.- Encargado de Sostenibilidad	1	
Material de apoyo		PRECIO UNITARIO
4.- Trípticos informativos	100	400
5.- Libretas de apuntes	100	445
6.- Material audiovisual de apoyo	2	50000
7.- Diseño de emailing informativo	3	11666,6

Etapa/ descripción	cantidad
EDUCACIÓN	
Actores	
1.- Colaboradores capacitados para realizar talleres Sostenibles en Colegio Alemán de Valparaíso	3
2.- Diseñador	1
3.- Encargado de Sostenibilidad	1
Material de apoyo	
4.- Trípticos informativos	100
5.- Libretas de apuntes	100
6.- Material audiovisual de apoyo	2
7.- Pendón EducaDIB	1

Etapa/ descripción	cantidad
PRODUCTOS	
Actores	
1.- Gerente comercial para la adquisición de productos Sostenibles	1
Material de apoyo	
2.- Vuelo para reuniones con proveedores	4

Etapa/ descripción	cantidad
INFRAESTRUCTURA	
Actores	
1.- Capacitadores Sostenibles para casa matriz de DIB Chile	2
2.- Diseñador	1
3.- Encargado de Sostenibilidad	1
Material de apoyo	
4.- Trípticos informativos	100
5.- Libretas de apuntes	100
6.- Material audiovisual de apoyo	2
7.- Diseño de emailing informativo	3
8.- Ampolletas de ahorro energético	600

Etapa/ descripción	cantidad
COMUNICACIÓN	
Actores	
1.- Diseñador	2
2.- Programador	1
Material de apoyo /Interno	
3.- Diseño de tótem informativo Sostenible	6
4.- Diseño de mailing informativo Sostenible	3
5.- Diseño propuesta comunicacional para monitores de empresa	6
Material de apoyo /Externo	
6.- Diseño de piezas campaña Sostenible para sitio web, Slider web	4
7.- Diseño de emailing informativo para clientes sobre Sostenibilidad en DIB Chile	1
8.- Diseño de material audiovisual para sitio web de empresa	4
9.- Diseño de gráfica de campaña Sostenible para tiendas - pendones	8
10.- Diseño de material audiovisual para utilización en tiendas	3
11.- Diseño de trípticos de campaña para entregar en tiendas	1