

Este artículo discute acerca de los actuales desafíos para abordar el desarrollo de estrategias territoriales en Chile y sostiene que en la actualidad uno de los “*drivers*” más utilizados a nivel mundial en las estrategias para el desarrollo económico y social es la innovación de significado o innovación “*design-driven*”. Este tipo de innovación viene a reemplazar el valor económico que hasta ahora han tenido tradicionalmente las mercancías por aquel valor-significado que las personas atribuyen a la identidad del territorio y a su patrimonio local. Ambos componentes son parte de las estrategias de innovación de productos y servicios que actualmente impulsan localidades como Olmué.

This article discusses the present challenges in dealing with the development of territorial strategies in Chile, arguing that today one of the *drivers* most often used around the world in strategies for economic and social development is innovation of meaning or *design-driven* innovation. This type of innovation comes to replace the economic value that, until now, goods traditionally had in exchange for that meaning-value that people attribute to the identity of the territory and to its local patrimony. Both components are part of the strategies of product and service innovation that places like Olmué are currently fostering.

Desarrollo territorial _ identidad _ comunidades _ innovación de significado _ valor-significado _ MESO _ Olmué.
Key words: territorial development_ identity_ communities_ innovation of meaning_ value-meaning_ MESO_ Olmué.



Clusters innovativos en un territorio: modelo *design-driven* para la generación de propuestas de valor

CLUSTERS FOR INNOVATION IN THE TERRITORY: A DESIGN-DRIVEN MODEL FOR THE GENERATION OF VALUE PROPOSALS

Katherine Mollenhauer G.
Diseñadora Equipamiento de la UTEM _ Magíster en Diseño Industrial de la Universidad Jaume I de Castellón _ Doctora Europeus en Diseño Estratégico e Innovación de la Universidad de Barcelona, Politécnico de Milán y Universidad Alvar Aalto _ Doctora en Investigación en Diseño de la Universidad de Barcelona _ Profesora de las Universidades de Chile, Tecnológica Metropolitana, de Valparaíso y Pontificia Universidad Católica de Chile.
B. A. in Equipment Design at UTEM _ Master in Industrial Design, Universidad Jaume I de Castellón _ Doctora Europeus in Strategic Design and innovation from Universidad de Barcelona, Milan Polytechnic and Alvar Aalto University _ PhD in Design Research, Universidad de Barcelona _ Academic at Universidad de Chile, Universidad Tecnológica Metropolitana, Universidad de Valparaíso and Pontificia Universidad Católica de Chile.

José Hormazábal T.
Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago _ Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile _ Profesor de las Universidades Tecnológica Metropolitana, de Santiago y de Valparaíso.
Civil Industrial Engineer from Universidad de Santiago _ Master in Industrial Engineering, Universidad de Chile _ Academic at Universidad Tecnológica Metropolitana, Universidad de Santiago and Universidad de Valparaíso.

Introducción

El desarrollo del territorio ha sido objeto de extensos y profundos estudios desde múltiples perspectivas en la última década en Chile. Es un tema que ha sido observado con fines académicos, de política pública y para la formulación de estrategias de desarrollo regional. Es sabido que «los territorios no son un factor de competitividad en sí mismos, más bien cuentan con potencialidades que pueden o no ser aprovechadas, según las decisiones políticas que se adopten» (Álvarez & Rendón, 2010, pág. 58). También se han observado las experiencias europeas de países con distintos grados de industrialización, en los cuales se ha apostado al fomento de la MIPYME como la estructura clave para responder a los mercados globales. No obstante estos aprendizajes, la disparidad existente en cuanto al desarrollo económico y social, tanto entre regiones como en sus sub-territorios, evidencia una falta de complejidad en la comprensión del fenómeno y la existencia de un modelamiento conceptual reduccionista entre el desarrollo industrial y el entorno local. Este artículo discute acerca de los actuales desafíos para abordar el desarrollo de estrategias territoriales en Chile y sostiene que en la actualidad uno de los “*drivers*” más utilizados a nivel mundial en las estrategias para el desarrollo económico y social es la innovación de significado o innovación “*design-driven*”. Este tipo de innovación viene a replantear el valor económico que hasta ahora han tenido tradicionalmente las mercancías por aquel valor-significado que las personas atribuyen a la identidad del territorio y a su patrimonio. En virtud de este cambio de paradigma se presenta a MESO, un sistema de gestión del valor que, en base a un modelamiento metodológico de los procesos creativos, integra de manera sistémica la identidad y el patrimonio local natural y cultural con el desarrollo económico, social y natural del territorio con el fin de innovar en productos y servicios. Finalmente, se presenta y discute el caso Olmué como ejemplo de una localidad que está debatiendo sobre su identidad y el valor-significado de esta y cómo ese valor se incorpora en las estrategias de innovación y desarrollo local.

Fotografías: Guy Wenborne, Parque nacional La Campana.

Desafíos para el desarrollo de una estrategia territorial en Chile

El proceso global de internacionalización de las economías es un fenómeno que ha absorbido a los distintos países, con distintos grados de liderazgo y actitudes en términos de sus capacidades y voluntades políticas.

La participación de Chile en el concierto de países pertenecientes a la OCDE abre un universo de oportunidades y también de enormes desafíos. Para la División de Innovación del Ministerio de Economía, el desafío más significativo consiste en:

«Modificar paulatinamente la base productiva, basada en la producción y exportación de *commodities*¹, hacia otra capaz de crear riqueza y bienestar a partir del conocimiento y talento de las personas, es decir, la capacidad de analizar, investigar, diseñar, emprender e innovar» (División de Innovación del Ministerio de Economía, 2009, pág. 7).

Para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, la noción de desarrollo territorial apunta a:

«La expansión de las capacidades y condiciones asociadas a un área geográfica particular en donde viven personas que comparten historia, cultura, aspiraciones, medios sociales y políticos; un ambiente con sus respectivos recursos naturales, medios productivos, económicos y de infraestructura que requieren ser encadenados para potenciar el desarrollo. (...) Se refiere a un proceso integral que conjuga variables económicas, políticas, ambientales, sociales, institucionales y culturales, que se pone en marcha en un espacio geográfico determinado para estructurar un proceso de desarrollo en forma sistémica» (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile, s. f.).

El proceso global es un escenario de expresiones concurrentes tanto de nivel supranacional con comunidades y acuerdos económicos, como de nivel micro con bloques territoriales locales con las comunidades que los habitan y sus procesos naturales y culturales que les dan sentido.

Desde esta perspectiva el territorio es considerado un despliegue identitario, en un contexto que puede ser natural o tecnológico. Esto significa que el núcleo intrínseco de un territorio son las personas y sus comunidades, que en el ejercicio de las “representaciones del universo” que las convocan, en sus patrones de sentimientos relativos a esas representaciones y vínculos, y en los ritos² propios de su día a día, generan formas de estar en el mundo, como su cultura y sus dinámicas económicas que, a su vez, también son actos culturales.

Es importante reconocer que la evolución que ha acompañado el concepto de territorio ha apuntado en esa dirección. En una perspectiva integrada, las localidades conforman redes que se hacen cargo de estrategias público-privadas para consolidar sus propias dinámicas identitarias, en sus lógicas y contenidos económicos, culturales y medioambientales.

Sin embargo, las metas están lejanas. El foco territorial como factor competitivo es referenciado en forma directa por Michael Porter, quien en el año 2008 comentaba sobre la situación económica chilena:

«Chile ha hecho un buen trabajo en su política macroeconómica. (...) Donde Chile se ha demorado ha sido en crear las bases para la competitividad a nivel microeconómico. Esto requiere la combinación de políticas gubernamentales y una reforma de los procesos que surja desde la raíz e involucre la colaboración pública y privada. Chile necesita pasar a un nuevo capítulo en el cual las compañías, la tecnología, la innovación, la educación, servicios, *clusters* y las comunidades locales tomen el liderazgo. La política macroeconómica a nivel nacional ha hecho su trabajo, pero ya no es suficiente para seguir avanzando. (...) Los *commodities* van a seguir siendo una parte importante de la economía chilena por muchos años, pero Chile no ha encontrado el camino de construir verdaderos *clusters* en las industrias vinculadas a estos recursos ni tampoco las vías para alimentar el emprendimiento en nuevos campos. (...) Chile debe hacer un *upgrade* con sus industrias de *commodities* convirtiéndolas en *clusters*,

y al mismo tiempo mejorar la política medioambiental para la diversificación económica» (Porter, 2008).

En la misma entrevista, Porter planteaba que la economía chilena solo se ha quedado en la exportación de *commodities*, calificando como “deprimente” la brecha existente respecto de la elaboración de productos con valor agregado o la generación de servicios para alcanzar mayores niveles de avance económico (2008). De esta forma se entiende que una nueva fase en la estrategia económica del país tenga que pasar necesariamente por una estrategia territorial de consolidación y diversificación.

Propuestas de valor-significado basadas en la identidad de un territorio

La expresión “en el mercado posmoderno cada producto tiene significado” no tiene mucho sentido para empresas productoras de *commodities* y focalizadas en el liderazgo en costos. En este segmento las estrategias de agregación de valor más sólidas irán acompañadas de la innovación tecnológica “dura”, que en este enfoque se refiere principalmente a máquinas, herramientas y procesos industriales.

En el extremo opuesto, la maximización del margen a partir de la diferenciación de productos enfrentará el desafío de poner en marcha procesos creativos que permitan generar nuevas propuestas de valor para mercados cada vez más fragmentados y altamente conscientes del impacto del producto o servicio en sus relatos individuales o a nivel de la comunidad a la cual pertenecen. En otras palabras, las tendencias en los mercados posmodernos albergan aquel escurridizo fenómeno de una decisión de compra condicionada por la identidad del cliente, quien es más bien miembro de una tribu que una entelequia consumidora.

Al momento de diseñar estrategias para el fomento de la actividad económica de los distintos sectores productivos de un territorio, surge la pregunta respecto de cómo agregar valor a sus productos y servicios. La experiencia empieza a mostrar que las opciones son múltiples y van desde la investigación y desarrollo de nuevas dimensiones del producto, pasando por la transferencia de tecnologías y la innovación tecnológica dura, hasta la innovación

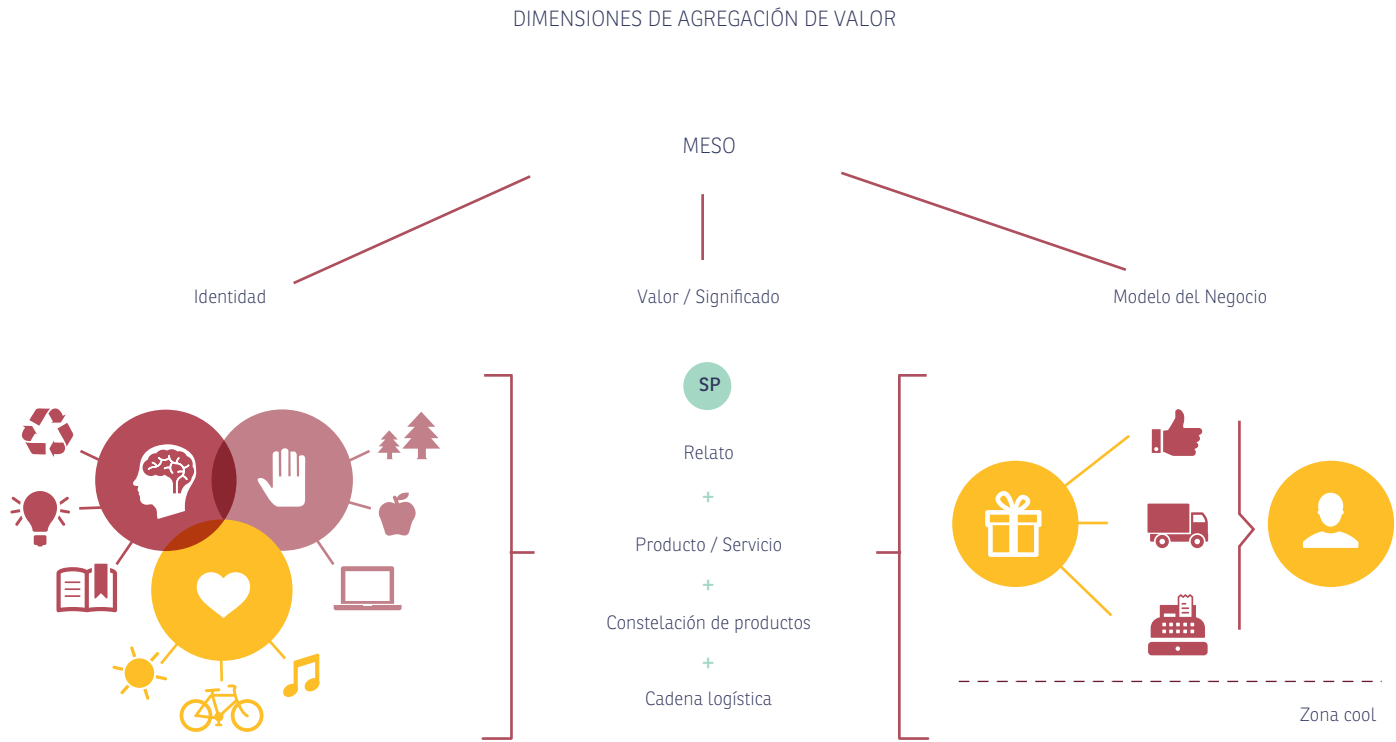


Figura 1: Sistema MESO _ Fuente: Hormazábal & Mollenhauer, 2013

El territorio es considerado un despliegue identitario, en un contexto que puede ser natural o tecnológico.

“blanda” o “de significado”, siendo estas dos últimas las más sólidas de cara a un mercado altamente fragmentado.

La innovación blanda o de significado es aquella que nace de un proceso creativo intensivo en conocimiento, talento y procesos de aprendizaje significativo (Mollenhauer & Hormazábal, 2011b).

El tejido productivo de un territorio está compuesto en su gran mayoría por micro y pequeñas empresas, las cuales constituyen un sistema de sustento familiar en el que la mayoría de los integrantes del grupo familiar participa en la actividad productiva. Por esta razón se habla de “comunidades productivas”. Estas comunidades generalmente están asentadas en lugares que poseen un patrimonio natural cautivante, tienen historia, tradiciones, creencias, entre otros contenidos culturales, que cuentan con un enorme potencial en la agregación de valor de sus productos y servicios. Esta perspectiva generalmente no es apreciada por estas comunidades, porque están habituadas a observar el patrimonio

natural y cultural como un sistema cotidiano de existencia y no como una fuente de valor, con capacidades de creación y agregación de valor.

En otras palabras, la innovación o creación de propuestas de valor basadas en la identidad del territorio se realiza a través de procesos de “transducción”³ del contenido natural y cultural en un activo con significado que tiene un valor económico, expresado tangiblemente como un producto o un servicio. Por lo tanto, lo que hasta ahora había sido considerado como un dato del tejido productivo, se presenta hoy como la piedra angular de la competitividad, esto es, la identidad y la cultura. Y en consecuencia, la teoría del valor en el mercado que hasta ahora tenía una dimensión preponderantemente económica, ha derivado en la inmersión en los procesos de valor de signo, de uso, y de cambio de los objetos tangibles e intangibles que se transan en los distintos mercados globales y locales. Antes competían las mercancías, ahora compiten los significados.

Lo anterior da origen a la incorporación de los enfoques y procesos creativos propios del diseño, como el *design thinking*, a los movimientos estratégicos de las entidades públicas y privadas de la estructura productiva de los distintos países. En este contexto, Chile se ve enfrentado a la generación de una base competitiva compuesta por una red transversal capaz de innovar en forma continua en los distintos sectores público-privados, como activo fundamental para el siglo que ya avanza rápidamente.

Gestión de la creación y agregación de valor desde y para el territorio

Se ha encontrado que las dolencias crónicas que manifiestan recurrentemente las empresas y *clusters* territoriales pueden ser reconocidas en función de su origen, el cual se hace palpable a través de tres dimensiones que reflejan los principios, intenciones y prácticas del empresario y el gestor público tanto al diseñar la idea, como en la operación

¹ Desde una perspectiva económica, la mercancía (en inglés llamada “commodity”) es cualquier producto destinado a un uso comercial. Al hablar de mercancía generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades. Nota de los autores.

² Es la tríada cabeza, corazón y cuerpo, que corresponde a las dimensiones fundamentales de la comunicología.

³ El vocablo “transducción” procede del latín *transductio*, -tionis, cuyo sentido era el de transmisión (*ducere*, “llevar”) de algo a través de (*trans*-) un determinado medio que actúa sobre el objeto, provocando en él ciertas transformaciones.

⁴ Este sistema ha sido desarrollado por una red multidisciplinaria de profesionales encabezada por los autores de este artículo, a partir del modelamiento de experiencias prácticas en torno al desarrollo de iniciativas de innovación de productos y servicios. En más de diez años de trabajo en el mundo de la gestión de empresas y organismos públicos y privados en Chile, el conjunto de profesionales e investigadores que integra la Red MESO ha sintetizado su experiencia a través de modelos e instrumentos que permiten abordar estratégicamente y metodológicamente ciertas problemáticas que se presentan en forma repetitiva en las empresas y los territorios en algunas regiones de Chile.

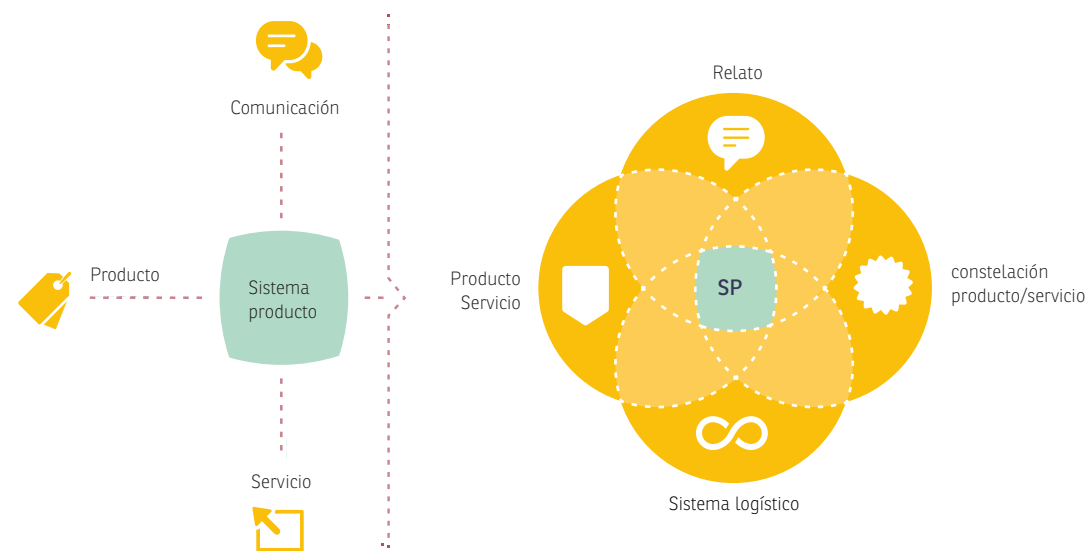
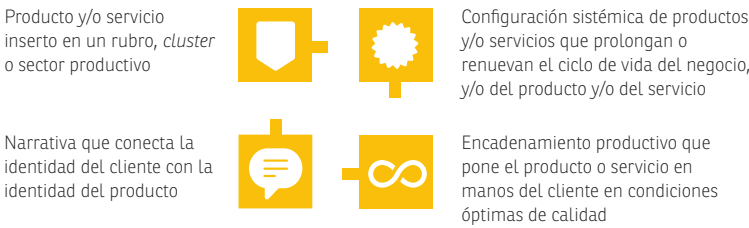


Figura 2: Del sistema-producto al sistema de innovación basada en la red de valor SIREV.
Figura 3: Componentes del SIREV
Fuente: Mollenhauer & Hormazábal, 2012

COMPONENTES DEL SIREV



diaria de su negocio y la política pública. Estas dimensiones son: identidad, valor-significado y modelo del negocio.

La integración sistémica de estas tres dimensiones ha dado origen a MESO, un sistema de gestión del valor que integra la organización y el territorio con el contexto económico, social y natural⁴.

a) Dimensión identidad:

Se observa que los empresarios están cada vez más conscientes de lo que prometen; las actividades cotidianas que realizan y los productos o servicios que entregan representan potentes señales para las comunidades internas y externas a la empresa, tales como clientes o usuarios actuales y potenciales, aliados estratégicos, reguladores e inversionistas. En el ejercicio de identidad que re-

presenta el desarrollo de la empresa, el emprendedor entiende que al igual que en el caso de un individuo, la identidad es en esencia el relato que se cuenta a sí misma y que cuenta a los otros (Hormazábal & Donoso, 2012).

b) Dimensión valor-significado:

La Red MESO ha basado sus aplicaciones en una perspectiva económica que responde al devenir cultural natural de las comunidades o mercados, que en términos de tendencias implican futuros hábitos de consumo.

«La construcción de relatos como expresión del significado del producto/servicio, así como la vivencia de una experiencia significativa por parte del cliente, se constituyen en activos

del producto/servicio, abriendo paso a una dimensión más compleja de éste: a la dimensión del producto como sistema o también denominado “sistema-producto”» (Mollenhauer & Hormazábal, 2012, pág. 26).

Esta complejidad obliga a replantear estratégicamente el producto y/o servicio y la matriz de mercados y clientes, así como también los procesos productivos, la logística, los canales de distribución, entre otros, transformando la naturaleza de la cadena del valor, recreando el proceso de creación de valor para el cliente/usuario en un proceso de “agregación de significado”.

En virtud de las iniciativas de innovación de productos y servicios realizadas por el equipo de la Red MESO

“Eventos entretenidos, educativos, inmersivo y estéticos que generan impresiones positivas en los turistas, transformando el servicio que ofrece la empresa en una experiencia única memorable por la cual el cliente está dispuesto a pagar”.

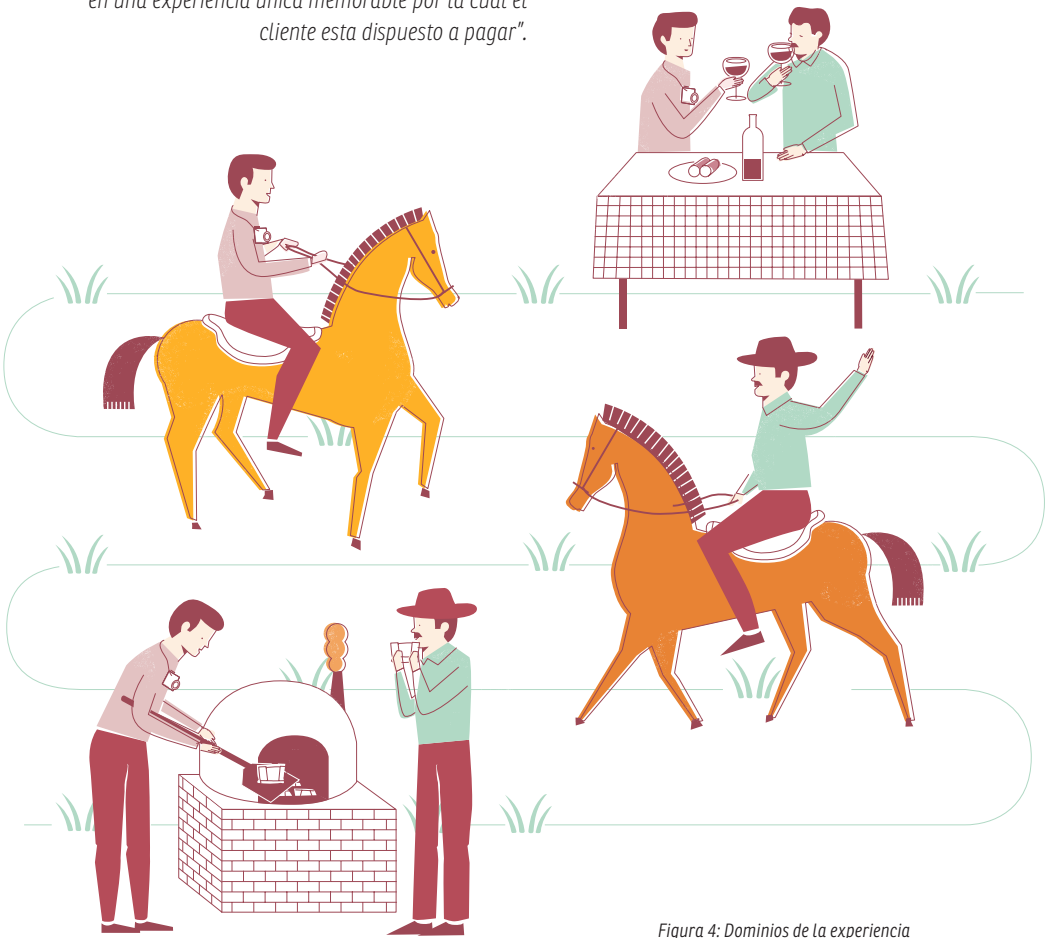


Figura 4: Dominios de la experiencia
Fuente: Pine & Gilmore, 2000
Elaboración: F. Marambio (2009)

Las localidades conforman redes que se hacen cargo de estrategias público-privadas para consolidar sus propias dinámicas identitarias, en sus lógicas y contenidos económicos, culturales y medioambientales.

en Chile, se desarrolló el “Sistema de Innovación Basado en la Red de Valor” (SIREV) (Mollenhauer & Hormazábal, 2012) como una derivación del “sistema-prodotto” desarrollado en Italia por Zurlo, Cagliano, Simonelli y Verganti en 2002, compuesto por el producto, el servicio y la comunicación, debido a que las dimensiones de este modelo no son linealmente aplicables a Chile, fundamentalmente porque los enfoques estratégicos de ambos casos parten de premisas y activos culturales e identitarios muy diferentes.

Una de las formas de aplicación del SIREV como herramienta estratégica para el desarrollo del territorio, consiste en impulsar dinámicas sustentables que movilizan el foco de agregación de valor e innovación desde la economía de

servicios y productos a la economía de la experiencia. Esto implica la realización de un proceso centrado en el usuario, a través de “prototyping experiencial”, que integra a los sectores público y privado, en una red de actores coherente con la propuesta experiencial para clientes del tipo turista (Mollenhauer & Hormazábal, 2010a, 2010b).

Esta simbiosis entre identidad, vivencia y actividad económica se ha relacionado con el nombre de “economía de la experiencia” (Pine & Gilmore, 2000). Por ejemplo, los movimientos recientes de la actividad turística en distintos territorios han implicado el desarrollo de una nueva oferta: la experiencia, que se verifica cada vez que una empresa o red de empresas utiliza intencionalmente los servicios como

palco escénico y los bienes como soporte para involucrar a los visitantes, ya que ellos no priorizan el aprendizaje, sino la experiencia emocional que da como resultado un aprendizaje.

Se entiende que cuando una persona adquiere un servicio, absorbe un conjunto de actividades intangibles producidas por un entorno productivo. Pero cuando adquiere una experiencia, paga por pasar su tiempo en la relación de una serie de eventos memorables que la empresa o red de empresas organiza, como si se tratara de un espectáculo teatral para involucrarlo en un modo directo.

Mientras el proceso productivo que genera la experiencia expira al ser realizado, el valor de la experiencia queda en la memoria del individuo involucrado en el evento. La experiencia en sí carece de

tangibilidad, pero las personas le dan un enorme valor porque este se encuentra dentro de ellos y permanece en el tiempo. En síntesis, la economía de la experiencia se refiere a eventos entretenidos, educativos, inmersivos y estéticos (Pine & Gilmore, 2000) que generan impresiones positivas en los turistas, transformando el servicio que ofrece la empresa en una experiencia única memorable por la cual el cliente está dispuesto a pagar.

A partir de las claves de la innovación de significado o innovación *design-driven*, el SIREV como modelo ha tenido aplicaciones en Chile, Argentina y México, tanto en sectores públicos, como en redes de micro y pequeñas empresas. La dimensión más estratégica del SIREV ha sido aplicada en el ámbito de la consultoría profesional para el desarrollo de nuevos productos, servicios y experiencias para micro y pequeñas empresas, mientras que aquella dimensión didáctica ha sido impartida para la formación de docentes universitarios con el fin de instalar competencias para la innovación y el emprendimiento en niveles de pre y posgrado.

c) Dimensión modelo de negocio:

La agregación de significado-valor es un proceso que pone en relieve brechas de distintos tipos en el negocio, ante lo

cual se hace indispensable revisar uno de los modelamientos más efectivos actualmente: el “*business model canvas*” (Osterwalder & Pigneur, 2011), que integra de manera lógica los nueve componentes críticos involucrados en la forma en que las organizaciones crean, capturan y entregan valor.

Desde el punto de vista del sistema MESO, la “zona cool” —que incluye la propuesta de valor, relación con los clientes y fuentes de ingreso— es la más vinculada con los factores de identidad y valor-significado, puesto que sus componentes tienen una interacción directa con los fenómenos culturales y económicos que ocurren entre la empresa y el cliente. La Red MESO ha intervenido en esta zona desde la etnografía como método de investigación cualitativo y desde el *prototyping* experiencial como método de síntesis creativa, ya que ambos entregan un amplio espectro de posibilidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

A partir de la comprensión y manejo de los factores críticos de la zona cool, es posible organizar los otros aspectos del *canvas*: los procesos de gestión, la organización y el uso de recursos clave, las redes nacionales o internacionales, las tecnologías y las alianzas de colaboración con organismos públicos y privados, entre otros.

El caso Olmué

En noviembre de 2010, en el contexto de las actividades del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), se realizaron talleres de diagnóstico y proyección turística de la comuna, convocados por Pablo Farías, Jefe de la Dirección de Relaciones Públicas de la época.

Al taller asistieron empresarios del ámbito turístico y funcionarios de instituciones afines como la CONAF, quienes participaron activamente en la identificación de atributos y *drivers* de valor para distintos segmentos de turistas actuales y “visitantes estrella” altamente atractivos para el desenvolvimiento económico del sector.

Si bien la actividad corresponde a una de muchas realizadas con el mismo fin en la Comuna de Olmué, lo novedoso fue el enfoque centrado en propuestas de valor en el contexto de las identidades, tanto de la comuna como del visitante recreacional.

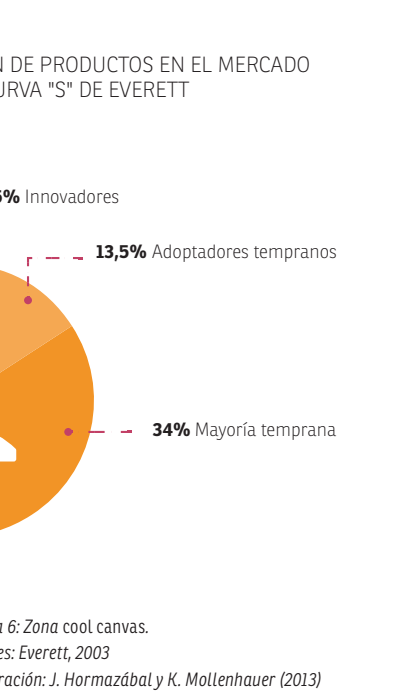
El levantamiento y diseño de los distintos guiones turísticos experienciales, realizado por los asistentes, puso en relieve dos condiciones de carácter público-privado en relación a ciertas brechas estructurales para una estrategia turística coordinada en la comunidad de Olmué:

1. Las brechas existentes en la infraestructura de la comuna, como expresión física de una identidad territorial con incoherencias, y lo que los empresarios e instituciones locales proyectaban a través de los medios publicitarios.
2. Los vacíos experienciales que limitaban al turista dispuesto a realizar distintos tipos de actividades en su estadía.

El primero es un problema territorial de gestión de identidad; el segundo, de gestión de experiencia.

Por ejemplo, como característica global del patrimonio natural de Olmué, la Reserva de la Biósfera representa un enorme potencial para el diseño de experiencias de interés turístico para las cuatro dimensiones del modelamiento que Pine y Gilmore realizan para la economía de la experiencia (2000). Es inmersiva desde el momento en que el turista es “explorador por un rato”, tiene contenidos que implican aprendizaje respecto de temas como la flora y la fauna, la entretención es la vida al aire libre y lo estético es el paisaje.

La estrategia de fomento económico impulsada prioritariamente por el turismo implicaba para la comuna el uso del patrimonio territorial como un activo. En este sentido, si bien Olmué tiene un patrimonio territorial nítidamente definido, al momento del taller del 2010 se percibía una falta de consenso entre los empresarios y la autoridad local.



Los primeros estaban dispuestos a proyectar el territorio hacia el mundo con una propuesta de valor basada en esa identidad y, en contrapunto, los sectores más tradicionalistas del territorio, representados por el alcalde, no tenían la voluntad política de invertir en infraestructura en un sentido comercial, para así conservar la característica rural del pueblo evitando la afluencia masiva de visitantes.

Entre los partidarios del emprendimiento vía economía de la experiencia se distinguían profesionales del gobierno local e instituciones públicas y empresarios de la zona.

Uno de los empresarios que impulsan con mayor convicción la estrategia experiencial a nivel de territorio, Juan Carlos Puiggros, asegura que el visitante llega a Olmué sin programarse con mucha antelación, con el propósito de compartir en familia en un lugar cercano que ofrece múltiples opciones (Puiggros, 2013).

Entre los férreos impulsores de la estrategia experiencial del territorio se cuenta Emilio Becker⁵, actual Presidente de la Cámara de Turismo de Olmué. Para Becker, el territorio está lleno de significados que pueden ser recogidos y transducidos en valor para el diseño de experiencias con marca Olmué: «hay herramientas utilizables. Por ejemplo, un colegio turístico que aborda el tema de la gastronomía y otro que apuesta por hacer reciclado y productos sustentables con



Se ha encontrado que las dolencias crónicas que manifiestan recurrentemente las empresas y *clusters* territoriales pueden ser reconocidas en función de su origen, el cual se hace palpable a través de tres dimensiones: identidad, valor-significado y modelo del negocio.

CANVAS PARA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS



Figura 5: Modelo canvas. Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011

De esta forma se entiende que una nueva fase en la estrategia económica del país tenga que pasar

necesariamente por una estrategia territorial de consolidación y diversificación.

⁵ Socio y Director Comercial de Aerotec.

los residuos» (Becker, 2013). Un punto importante para el presidente del gremio turístico es el cuidado de la naturaleza como fuente inagotable de significados y valores expresados en criterios de exclusividad y sustentabilidad, lo que implica un turismo más selectivo. Para Becker, otro aspecto relevante que incide en la creación de valor es el trabajo en comunidad y la generación de redes: «El 47% de la población de Olmué vive directa o indirectamente del turismo. La Cámara de Turismo se ha focalizado en la formación de redes entre los empresarios» (Becker, 2010).

Contenidos de una estrategia del territorio basada en la identidad

Desde un punto de vista holístico, la diversidad de contenidos presentes en el proceso de desarrollo del territorio se

organizan en las dimensiones del sistema MESO en la forma que se describe a continuación.

a) Dimensión identidad: Raíces del relato

La experiencia indica que, tarde o temprano, los atributos identitarios relacionados con el “Ser” y lo que se entrega al visitante son identificados e integrados en las estrategias de desarrollo local y los procesos sociales, culturales y económicos de la comuna.

Los contenidos simbólicos de Olmué expresados en la publicidad generan un variado imaginario para el visitante.

Como se puede apreciar, apuntan a un amplio espectro de ámbitos experienciales, que abarcan el eco-turístico, el encuentro con la naturaleza, la recuperación y armonización energética, la

historia (Darwin), la tradición (Festival), el descanso y medicina alternativa, entre otros.

Esta diversidad de expresiones experienciales da cuenta de un tejido emprendedor altamente dinámico, aunque en la práctica con bajos niveles de articulación, lo que se evidencia en la falta de integración de ofertas entre distintos empresarios para ofrecer una mayor variedad al visitante.

Para Soenen y Moingeon existen distintos tipos de identidad: enunciada, proyectada, experimentada, manifestada y atribuida (2002). Desde la perspectiva de estos autores, la falta de articulación en la identidad de Olmué obedece a «una diversidad en los relatos de las distintas comunidades internas» (Soenen & Moingeon, 2002, pág. 17), en la mayoría de los casos contrapuestas.

La definición de Olmué como capital turística de la nueva provincia de Marga Marga pone en evidencia la falta de consenso respecto de la identidad enunciada, ya que en paralelo surgen las brechas de condiciones y calidad de capital humano, infraestructura, procesos, servicios y tecnologías que se necesitan para responder al tipo de turista cultural y económicamente atractivo para la comuna.

b) Dimensión valor – significado: Propuesta de valor del territorio

El componente que se reconoce con mayor peso específico en el territorio es el patrimonio natural, el aire puro que está representado por el Parque Nacional la Campana como un elemento trascendente como Reserva de la Biósfera, que incluso puede constituir un ícono representativo de la identidad local.

En relación a este patrimonio se ha acuñado la expresión “Olmué regala vida”, que alude al patrimonio ecológico y el aire puro.

Se reconoce el patrimonio cultural en términos de distintas expresiones del folclor que la comunidad expresa a través de actividades que son realizadas de manera tradicional o espontánea y en virtud de las cuales Olmué es reconocido a nivel nacional. El componente más importante es el “Festival del Huaso” que tiene más de cuarenta años.

También se realizan otras actividades culturales como los eventos de cueca durante el año y campeonatos a nivel nacional. La trilla y el rodeo se realizan en la época de fiestas patrias de septiembre.

En último término, también existen otros elementos del patrimonio cultural de carácter histórico y religioso, como el Niño de Las Palmas⁷ y la Capilla de la Dormida⁸.

c) Dimensión modelo de negocio: Estrategia experiencial

Desde el punto de vista de la innovación de significado los componentes clave del modelo de negocio son aquellos ubicados en la zona cool del lienzo o *canvas*: propuesta de valor, segmento de cliente, relación con los clientes, canales de comunicación y distribución y fuentes de ingreso.

En Olmué es significativo el consenso en torno a la posibilidad de poner en valor el patrimonio propio del territorio para fines turísticos experienciales o para el también denominado “turismo



Visión de los empresarios

Juan Carlos Puiggros, dueño y gerente general de Multiplant, socio director de Turismo Trekana y socio director de Hacienda Ojos Buenos, conoce las razones por las cuales el visitante llega a Olmué:

«Acá, a diferencia de Pucón, hay menos preparación, el visitante se levanta un domingo y le dice a su señora: “¿Vamos a almorzar a alguna parte?” Tenemos una ventaja como destino si partimos con la pregunta ¿qué voy a hacer el fin de semana? A diferencia de lugares como Pucón, la gente no se programa con mucha antelación para venir a Olmué. Viene porque quiere compartir en familia, en un lugar cercano con múltiples opciones en el corto plazo. Acá la experiencia es distinta» (Puiggros, 2013)

Para **Puiggros** el desafío consiste en lo siguiente:

«Que el visitante viva una experiencia completa y física con la naturaleza: Cómo es una planta, cómo se cultiva (...) te puedes llevar una planta que tú mismo plantaste. Por ejemplo, si un niño viene acá, aprende cómo crece, funciona y qué necesita una semilla para germinar, por qué un árbol bota las hojas (...) hay tantas formas para estimularle la creatividad a un niño» (Puiggros, 2013).

Por su parte, **Emilio Becker**, socio y director comercial de Aerotec y presidente de la Cámara de Turismo de Olmué, señala que «Nosotros no queremos un turismo masivo tipo ascensión al Everest donde llegan 800 mil turistas al campamento base y lo llenan de basura. Preferimos que lleguen ochenta, pero que paguen bien y que hagan un turismo sustentable» (Becker, 2013). Para Becker, la generación de redes es fundamental y por ello la Cámara de Turismo hace un “puertas abiertas”, donde se visitan entre los miembros para saber lo que hacen y así poder complementar su oferta y atender mejor al visitante.

⁶ Contenidos levantados en el marco de la formulación del Plan de Desarrollo Comunal de Olmué a partir de las opiniones emitidas por actores relevantes de la comunidad respecto de la proyección estratégica del sector turismo en la comuna. Este taller fue dirigido por Mollenhauer y Hormazábal en noviembre de 2010.

⁷ Nota del editor: El niño Dios de Las Palmas es una figura a la que se atribuyen poderes milagrosos. Fue accidentalmente encontrada en el suelo por un campesino en 1775. Es sacada en procesión el 24 de diciembre.

⁸ Nota del editor: Ubicada en la cuesta homónima, la capilla de La Dormida dataría de 1645. Fue declarada Monumento Nacional en 1989.

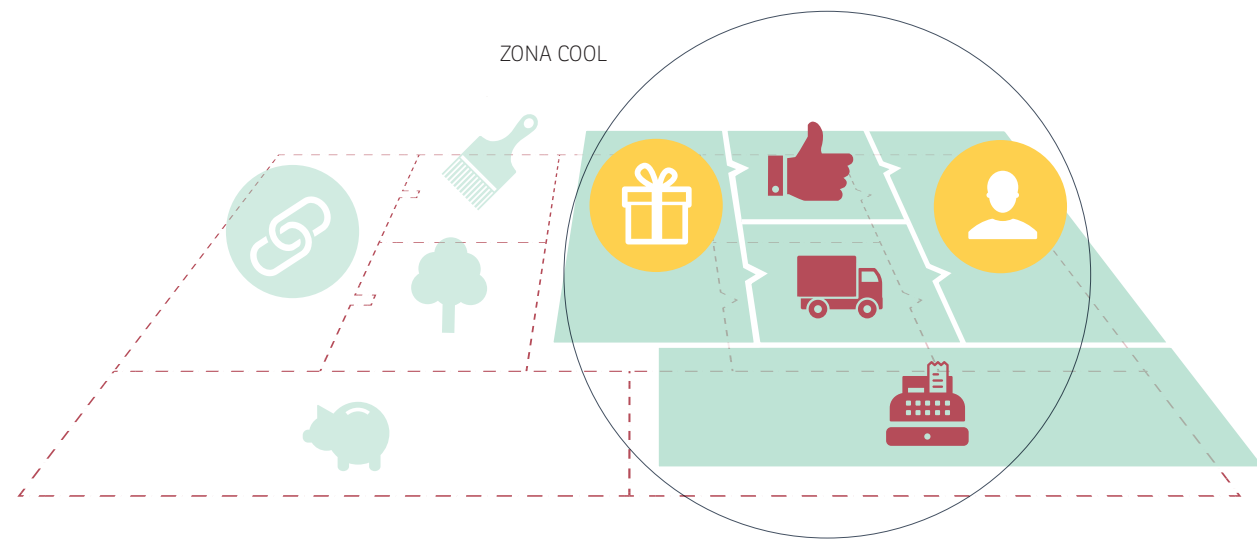


Figura 7: Zona cool del canvas.
Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011.
Elaboración: J. Hormazábal y K. Mollenhauer (2013)

de intereses especiales”. Esta puesta en valor tiene una relación directa con un tipo de turista o huésped cuyos códigos culturales son más coherentes con la identidad, la propuesta cultural y los objetivos económicos de la comuna en el contexto del tipo de experiencia que es más memorable para cada uno de estos arquetipos sociales.

Las propuestas de valor son construidas en términos de “guiones experienciales” en relación a los tipos de visitantes más recurrentes.

Por ejemplo, los motivos centrales de una experiencia familiar ideal se reflejan en la frase: “Vive, siente y encántate

con la flora y fauna de Olmué, Reserva de la Biósfera”. La calidad experiencial de la familia se basa en el nivel de satisfacción y carácter memorable de la experiencia vivida por los hijos.

Lo ideal de este tipo de guiones consiste en integrar experiencias memorables con cambios de interacciones entre los componentes de la familia, hijos solos, padres con hijos y combinaciones.

Conclusiones

En una perspectiva estratégica para el caso de las rutas turísticas, el trabajo proyectual se realiza en función de guiones experienciales en gran parte

ideales, los cuales generan diversas brechas al compararlos con los guiones actualmente existentes en el territorio. Estas brechas representan las distintas líneas de acción para un desarrollo integral equilibrado en lo social, lo económico y lo medioambiental en base al valor de la identidad y la economía basada en las experiencias memorables del visitante.

El sistema MESO en movimiento genera guiones de articulación público-privada en el territorio, ya que opera en base al encuentro entre identidades, en este caso entre la del visitante y la de las comunidades del territorio.



Figura 8: Modelamiento del proceso de desarrollo territorial aplicado al caso Olmué. Fuente: Mollenhauer & Hormazábal, 2010b.

La articulación público-privada sigue un camino de integración que comienza en el patrimonio natural y cultural y pasa a una nueva etapa en una sincronía territorial entre lo social, lo económico y lo ambiental.

DNA



En Olmué es significativo el consenso en torno a la posibilidad de poner en valor el patrimonio propio del territorio para fines turísticos experienciales o para el también denominado “turismo de intereses especiales”.

Referencias

- Álvarez, R. & Rendón, J. (2010). El territorio como factor de desarrollo. *Semestre Económico*, 13(27), 39-62.
- Becker, E. (julio de 2013). Entrevista con Emilio Becker, actual presidente de la Cámara de Turismo de Olmué y socio director comercial de Aerotec: Emprendimientos Locales basados en el valor del territorio. (K. Mollenhauer & J. Hormazábal, Entrevistadores) [Grabación de audio editada].
- División de Innovación del Ministerio de Economía (2009). *Política nacional de innovación para la competitividad, orientaciones y plan de acción 2009-2010*. Santiago: División de Innovación, Ministerio de Economía.
- Everett, M. R. (2003). *Diffusion of Innovation* (5ta ed.). Nueva York: Free Press.
- Hormazábal, J. & Donoso, S. (2012). Estrategias sistémicas de identidad. De la agregación de valor a la agregación de significado. *Manuscrito presentado para publicación*.
- Hormazábal, J. & Mollenhauer, K. (2013). MESO: Sistema de apoyo a la creación de valor en la empresa. *Actas Simposio n.º 63 Ingeniería, Tecnología y Sociedad. III Congreso Internacional Ciencias, Tecnologías y Culturas*. Santiago de Chile, enero.
- Mollenhauer, K. (2007). *Sistema de Innovación Design-driven. Modelo instrumental para un desarrollo tecnológico culturalmente sostenible*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Barcelona.
- Mollenhauer, K. & Hormazábal, J. (2010a). Gestión del territorio mediante estrategias de innovación design-driven. *III Jornadas Nacionales de Diseño para el desarrollo local, Facultad de Artes y Diseño de la U. de Cuyo*. Mendoza, noviembre.
- Mollenhauer, K. & Hormazábal, J. (2010b). Workshop “Diseño e Integración Productiva”. I Encuentro de Diseño e Integración Productiva y Comercialización, Fundación Instituto de Desarrollo Comercial (IDC), Ministerio de de Producción, Tecnología e Innovación del Gobierno de Mendoza. Mendoza.
- Mollenhauer, K. & Hormazábal, J. (2011a). Innovación de significados para agregar valor a los negocios: Innovación Design-driven. *Mendoza Design Week 2011*. Mendoza.
- Mollenhauer, K. & Hormazábal, J. (2011b). Metodología para estrategias de emprendimiento design-driven: Modelo didáctico para la enseñanza de la innovación de significado. *Seminario-taller dictado para profesores de la Facultad de Diseño de la Universidad de Aguas Calientes del 19 al 23 de septiembre de 2011*. Aguas Calientes, México: Manuscrito no publicado.
- Mollenhauer, K. & Hormazábal, J. (2012). Sistema de innovación basado en la red de valor. Diseño orientado a la gestión del patrimonio territorial como activo para el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas. *Revista Chilena de Diseño* (2), 15-36.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto (Libro electrónico).
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2000). La economía de la experiencia. *El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Gránica.
- Porter, M. (25 de mayo de 2008). *Chile se ha demorado en crear las bases para la competitividad a nivel microeconómico*. Recuperado
- el 25 de junio de 2013, de Economía y Negocios Online: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=47683>
- Puigros, J. C. (julio de 2013). Entrevista con Juan Carlos Puigros, dueño y gerente general de Multiplant, socio director de Turismo Trekana y socio director de Hacienda Ojos Buenos. (K. Mollenhauer & J. Hormazábal, Entrevistadores; transcripción editada).
- Soenen, G. & Moingeon, B. (2002). The five facets of collective identities. Integrating corporate and organizational identity. En B. Moingeon & G. Soenen (Eds.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives* (págs. 17-34). Londres: Routledge.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile. (s. f.). *Sistema de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios*. Recuperado el 30 de junio de 2013, de [territoriochile.cl/1516/propertyvalue-29324.html](http://www.territoriochile.cl/1516/propertyvalue-29324.html)