



Global Compact
Cities Programme



Municipality of Peñalolén

Innovative economic development in Peñalolén

By María Paz Ortega Frei



This case study originally appeared in *Cities for the future: Innovative and principles-based approaches to urban equity, sustainability and governance* (published in April 2015).

Cities for the future is the biannual flagship publication of the Global Compact Cities Programme and is financially supported by the Research and Innovation Portfolio at RMIT University.

For more information, visit www.citiesprogramme.org.

Cover image courtesy of the Municipality of Peñalolén.



Peñalolén, Chile



Innovative economic development in Peñalolén

María Paz Ortega Frei, Director of Economic Development, Municipality of Peñalolén, Chile

Peñalolén's innovative economic development approach is helping micro, small and medium-sized business prosper, with real social impact. The Chilean municipality presents a model that requires cultural change, considers socio-economic vulnerability, supports entrepreneurship and promotes social inclusion and community empowerment.

Peñalolén is commonly understood to mean “fraternal meeting place” in the Mapuche language Mapudungun and is a commune (district) located in Santiago de Chile. Peñalolén covers an area of 54.9km² and has a population of 250,000 inhabitants, making it one of the 12 most populated districts of Chile. Peñalolén is a residential district of great socio-economic diversity, focused primarily on the second and third lowest income quintile (75 per cent).

As a primarily residential district there are very few large businesses in Peñalolén; however, there are many enterprises and smaller businesses that strengthen community development. In the continued interest of the Municipality of Peñalolén to improve the competitiveness of smaller businesses, the Yunus Centre for Employment, Training and Entrepreneurship was created in 2005. The centre's mission is “to improve the employability of the inhabitants of Peñalolén and the productivity of businesses in the district through employment, training, innovation and technology”.

The centre was created with the principle objectives of improving the skills of the district's labour force through a training system designed to improve employability, strengthen entrepreneurial skills, facilitate rapid integration into better jobs and strengthen sustainable business ventures in the district through a comprehensive system that supports the lifecycle of the enterprise. All of this is made possible through the provision of tools and relevant, effective and sustained partnerships that enable participants to sustainably improve their quality of life.

Since Mayor Carolina Leitaó Álvarez-Salamanca has been responsible for administering it, the Yunus Centre considers it strategic to embark on the following goals in coming years to:

- strengthen the competitiveness of micro businesses in order to decrease their failure and increase their chances of becoming at least small businesses, with the idea that under such conditions it will be possible to generate more and better jobs in the district

Peñalolén, que significa “reunión de hermanos” en mapudungun lengua mapuche, es una comuna ubicada en Santiago de Chile. La comuna tiene una superficie de 54,9 km² y tiene una población aproximada de 250.000 habitantes, siendo una de las 12 comunas más pobladas de nuestro país. Peñalolén es una comuna residencial con una gran diversidad socioeconómica, concentrándose principalmente en el segundo y tercer quintil de más bajos ingresos (75%).

En cuanto al sector productivo de Peñalolén, al ser una comuna principalmente dormitorio, son pocas las empresas de gran tamaño, pero sí hay muchos emprendimientos y empresas de menor tamaño que fortalecen el desarrollo comunal. En el permanente interés de la Municipalidad de Peñalolén por mejorar el nivel de competitividad de las empresas de menor tamaño, se crea en el año 2005 el Centro de Empleo, Capacitación y Emprendimiento Yunus, el que tiene como misión: “mejorar el nivel de empleabilidad de los vecinos de Peñalolén y la productividad de las empresas de la comuna a través del empleo, la capacitación, la innovación y la tecnología”.

Los objetivos principales con lo que se creó el centro fue mejorar las competencias de la fuerza laboral de la comuna, a través de un sistema de capacitación orientado a mejorar la empleabilidad y el fortalecimiento de las habilidades emprendedoras, facilitar la rápida inserción en el mundo del trabajo de los habitantes de la comuna, en empleos de mayor calidad y fortalecer emprendimientos sustentables de empresas de la comuna a través de un sistema integral de apoyo al ciclo de vida del emprendimiento. Todo lo anterior a través de la entrega de herramientas y alianzas pertinentes, efectivas y continuas que les permitan mejorar de manera sustentable su calidad de vida.

El Centro Yunus, a partir de la administración de la Alcaldesa Carolina Leitaó Álvarez-Salamanca, considera ciertos aspectos estratégicos para el trabajo a realizar durante los próximos años:

- promote social inclusion through targeted actions focused on criminal offenders, female-headed households and the disabled.

The Yunus Centre addresses the district's economic development by empowering the community and aims to be a national pacesetter in managing economic development through:

1. *Training*: to equip people with tools and knowledge that make them more competitive in the job market and provide them with the opportunity to learn skills that enable them to initiate independent or group activities.
2. *Employment*: to act as an intermediary between companies that offer employment and job seekers, preparing them for successful matches.
3. *Business development*: supporting those who want or have started business ventures or are self-employed, assisting them throughout the process of entrepreneurship, providing guidance on fundraising, helping them connect with marketing possibilities operated by the municipality and promoting a dynamic of collaboration and innovation.

The main challenge for the implementation of this new form of economic development has been the cultural change involved in this innovative model of municipal management. Firstly, it set aside welfare and immediate policies. Secondly, it motivated people to project towards the future, providing training and creating new initiatives. At the same time, it was also a challenge for city officials as it involved collaborative work between the Economic Development unit and other municipal departments.

- Fortalecer la competitividad de microempresas para disminuir la deserción de éstas y aumentar sus posibilidades de convertirse en al menos pequeñas empresas, en la apuesta de que en tales condiciones estarán posibilitadas de generar más y mejor empleo en la comuna.
- Promover la inclusión social, mediante acciones focalizadas en infractores de ley, mujeres jefas de hogar y discapacitados.

El Centro Yunus aborda el desarrollo económico de su comuna mediante el empoderamiento de su comunidad, buscando ser un referente nacional en gestión de desarrollo económico a través de tres grandes líneas:

1. *Capacitación*: para que las personas adquieran herramientas y conocimientos que los hagan más competitivos en el mercado laboral y aprendan oficios que les permitan iniciar actividades en forma dependientes o independientes.
2. *Empleo*: intermediando entre las empresas que ofrecen empleo y las personas que buscan empleo, preparándolos para enfrentar exitosamente la búsqueda de empleo.
3. *Desarrollo Empresarial*: apoyando a quienes quieren o han iniciado proyectos empresariales o trabajo por cuenta propia, acompañándolos en todo el proceso del emprendimiento, orientándolos en búsqueda de financiamiento, facilitándoles canales de comercialización operados por el municipio, y promoviendo dinámicas de colaboración e innovación.

El principal desafío de la implementación de esta nueva forma de desarrollo económico fue el cambio



The Yunus Centre addresses the district's economic development and poverty. To implement this new form of economic development, a cultural change within municipal government was initially required, together with new ways of working together across departments. Image: Municipality of Peñalolén.

Local economic development in Peñalolén has gone beyond replicating or approximating the job supply of central government. It has connected institutions, leveraging human, financial and technical resources to generate new labour opportunities for its neighbours. At the same time, it has taken into account socio-economic vulnerability factors that stimulate the need for certain businesses and the fact that many emerging enterprises are micro businesses (see Figure 1).

As previously stated, this has resulted in the implementation of new projects that seek to provide or strengthen the management skills of entrepreneurs and people running small and medium businesses. Technical assistance and support have been determinants of real impact, as has training traditionally provided by municipalities, all of which have gradually increased the number of people who have participated (see Figure 2).

In order to carry out these new projects, the Yunus Centre has an integrated team of specialized managers and professionals in the areas of business finance, regulation, training and technical assistance, among others, and has assisted approximately 2,000 people annually.

In 2013, the Department of Training assisted 2,597 people with various items related to entrepreneurship, such as business plans and regulation, marketing and sales, soft skills, computer proficiency and accounting.

The team of professionals at the Yunus Centre has experience in projects oriented towards entrepreneurship, economic development (employment and productivity) and programs to overcome poverty. This experience has come from the Municipality of Peñalolén, other public service entities, private consultants and non-government organizations, with entrepreneurs and people with small and micro businesses benefitting. The team has worked in Chile's Technical Cooperation Service start-up programs, pilot programs of the Municipalities of the Solidarity and Social Investment Fund (FOSIS), programs to support micro businesses of FOSIS and has given training on the use of Chile's public procurement system (*Chilecompra*), among other initiatives.

cultural que involucró este innovador modelo de gestión municipal. Por una parte, se dejaron de lado las políticas asistencialistas e inmediatas, y por otra parte se motivó a las personas para que proyecten su futuro, capacitándose y generando nuevas iniciativas. Al mismo tiempo, para los funcionarios municipales también fue un desafío, este cambio involucró un trabajo sinérgico entre las áreas de Desarrollo Económico y un trabajo de manera coordinada con los demás departamentos municipales.

El desarrollo económico local en Peñalolén, fuertemente empoderado como gobierno local, ha ido más allá de replicar o acercar la oferta de gobierno central, convirtiéndose en articuladores de instituciones y apalancador de recursos humanos, económicos y técnicos para generar nueva oferta a sus vecinos, especialmente considerando factores de vulnerabilidad socio-económica que impulsa ciertos emprendimiento, así como que gran parte de los emprendimientos surgen y se mantienen a nivel de microempresa y las dificultades que ello implica (figura 1).

Lo previamente expuesto, se ha traducido en la implementación de nuevos proyectos que buscan entregar o fortalecer las capacidades de gestión de emprendedores y empresarios MIPYME, agregando la asistencia técnica y acompañamiento como factor determinante de un real impacto, adicional a las capacitaciones tradicionalmente usadas por los municipios, aumentando progresivamente la cantidad de personas atendidas (figura 2).

Para lo anterior el Centro Yunus cuenta con un equipo integrado de ejecutivos y profesionales especializados en temas de financiamiento, formalización, capacitación, asesoría técnica de negocios, entre otros, atendiendo anualmente cerca de 2.000 personas.

El Departamento de Capacitación el año 2013 benefició a 2.597 personas en distintas temáticas vinculadas al emprendimiento, tales como plan de negocio, marketing y comercialización, formalización, además de capacitación en habilidades blandas, computación, contabilidad, entre otros.

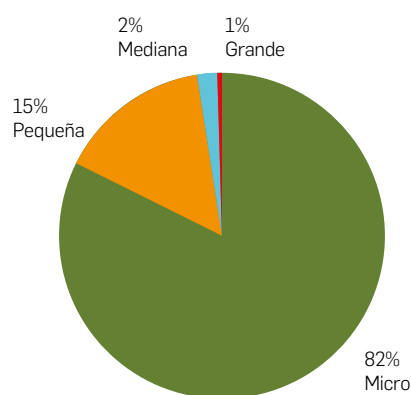


Figure 1: Percentage share by business size given by sales level, 2010-2012. Source: Developed based on data provided by the SII.

Figura 1: Participación porcentual por tamaños de empresa dados por nivel de venta, 2010-2012. Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por el SII.

Regarding its coordinating and resource leveraging role, the Yunus Centre has developed partnerships with experts that have allowed the centre to implement new projects to improve business management and promote partnership and innovation. These partnerships include the following:

- *The Cordillerana Route Entrepreneurship program* was implemented in partnership with the Vertical Foundation and financed by Chile's Promotion of Production Corporation (CORFO). This state entity seeks to provide knowledge and skills to 150 entrepreneurs and business people through experience in an integrated way that is consistent with the participants' businesses and challenges. It is a diploma which consists of weekly classes and 'business trekking' (thematic discussions with experts in the field every two weeks).
- *The Healthy Business Program* was implemented by the Fundes Foundation and funded by CORFO. This program aims to improve production and business management of 100 micro and small businesses engaged in food marketing, production and services. It includes technical assistance in business management, training workshops on topics such as finance, operations and sales, advice on good hygiene and food handling practices, cooking classes and information on new products, trade shows and business meetings, as well as the possibility of appearing in Peñalolén's restaurant guide.
- *The YUNUS-UAI Program for Entrepreneurs* was implemented through a partnership with Adolfo Ibáñez University with the aim of strengthening the micro and small business entrepreneurs of Peñalolén through the provision of management and networking skills, the identification of business opportunities and encouraging innovation.
- *The Start Your Dream Program* is a municipal grant fund for local entrepreneurs, which arose out of recognition of the difficulties faced by entrepreneurs and micro and small businesses in accessing the initial capital that enables them to begin their own commercial projects or make improvements to initiatives that are already in operation.
- *Creceer + Peñalolén* is the only municipality in Chile to obtain funding from the European Commission's Cohesion Fund. A training project was initiated in business, personal and technology skills for over 3,000 entrepreneurs, with funding of two million euros contributed in equal parts by the European Union and the city.
- *The Bayer Grant Fund* provided start-up capital for women entrepreneurs with disabilities and to date there are 60 people receiving this assistance.

Some of the permanent projects that have been implemented include:

- *Peñamercado*: An eCommerce market place (www.peñamercado.cl) through which 700 district business people offer their products and services. More than 4,494 successful business transactions valued at over 50 million Chilean pesos (approximately \$US84,650 in

El equipo de profesionales y administrativos del Centro Yunus tiene experiencia en proyectos orientados al emprendimiento, desarrollo económico (empleo y productividad), programas para la superación de la pobreza, ya sea en la Municipalidad de Peñalolén, otras entidades del servicio público, consultoras privadas u organizaciones No gubernamentales, cuyos beneficiarios son emprendedores y microempresarios. El equipo ha trabajado en programas de capital semilla de SERCOTEC, programa piloto para Municipalidades de FOSIS; programa de apoyo a emprendimientos de microempresarios de FOSIS; capacitaciones para el uso del sistema de compras públicas de CHILECOMPRA, entre otros.

Respecto de su rol articulador y apalancador de recursos, el Centro Yunus ha desarrollado alianzas con actores expertos, las que han permitido implementar nuevos proyectos orientados a mejorar la gestión del negocio, promover la asociatividad y la innovación. Entre ellos se destacan los siguientes:

- **Programa "Ruta Cordillerana del Emprendimiento"**, ejecutado en conjunto con Fundación Vertical con financiamiento de CORFO, entidad estatal, que busca entregar conocimientos y habilidades a 150 emprendedores y empresarios de forma experiencial, integrada y coherente con sus negocios y desafíos. Se compone por un diplomado (clases semanales) y Trekking (charlas temáticas con expertos en la materia cada 2 semanas).
- **Programa "Negocio Saludable"**, ejecutado por Fundación Fundes con financiamiento de CORFO. Este programa pretende mejorar la gestión productiva y de negocios de 100 micro y pequeñas empresas dedicadas a la comercialización, producción y servicios de alimentación. Incluye asistencia técnica en administración de su negocio, talleres de capacitación en temas como finanzas, operaciones y ventas, asesoría en buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos, clases de cocina e información sobre nuevos productos, ferias y reuniones de negocio y la posibilidad de aparecer en guía gastronómica de Peñalolén.
- **Programa de "YUNUS-UAI" para emprendedores**, ejecutado a través de una alianza con la Universidad Adolfo Ibáñez, orientado a potenciar los negocios de micro y pequeños empresarios de Peñalolén a través de entrega de capacidades de gestión, identificación de oportunidades de negocio, innovación y gestión de redes.
- **Programa "Emprende tu Sueño"**, fondo concursable municipal para emprendedores que surge en reconocimiento de ciertas dificultades que enfrentan emprendedores y micros y pequeños empresarios (MIPE) para acceder al capital inicial que les permita dar curso a sus proyectos comerciales, de trabajo por cuenta propia, o para incorporar mejoras en aquellas iniciativas que ya están en funcionamiento.
- **Creceer +**, único municipio en Chile ganador del fondo de cohesión social de la Unión Europea. Se ejecutó un proyecto de capacitación en habilidades empresariales, personales y tecnológicas para más de 3000 microempresarios, con un fondo de dos millones

2014) have taken place. It has been the shopfront for people who might already have their business set up but are in early stages. It has become a major business strategy for illiterate people or those who have little experience with the internet.

- **Chilecompra Centre:** Due to an agreement with Chilecompra, Peñalolén has one of the three centres operating in the metropolitan area that trains and provides technical assistance so that small businesses can enter the market of public procurement and become government suppliers. From 2011 to 2012, representatives of 153 companies (75 per cent of these companies are micro and small businesses) traded over \$US180 million in this market.
- **Janome:** Delivery of sewing machines for those starting-up or who already have a tailoring business.

The aforementioned programs have generated real social impact in the district. This is reflected in the gradual reduction of food baskets delivered in the municipality as the people involved have been given real opportunities for development.

The municipality of Peñalolen committed to the Ten Principles of the Global Compact in late 2013. The municipality is closely supported in its engagement by the Chile Global Compact Network.

de Euros aportados en partes iguales por la Unión Europea y la Municipalidad.

- **Fondo Concursable Bayer,** capital semilla para personas emprendedoras con discapacidad, que a la fecha ya tienen 60 beneficiados.

Dentro de los proyectos permanentes:

- **Peñamercado:** Portal de comercio electrónico www.peñamercado.cl, un market place en el cual 700 emprendedores de la comuna ofrecen sus productos y servicios. A la fecha se han realizado más de 4494 transacciones comerciales exitosas valorizadas en más de 50 millones de pesos. Ha sido la vitrina comercial para personas que si bien tienen su negocio formalizado, están en etapas iniciales, e incluso se ha convertido en la principal estrategia comercial de personas analfabetas o que no tienen mucho manejo de internet.
- **Centro Chilecompra:** A partir de convenio con Chilecompra, Peñalolén cuenta con uno de los 3 centros que funcionan en la Región Metropolitana, en donde se capacita y presta asistencia técnica para que empresas de menor tamaño puedan acceder al mercado de las Compras Públicas y convertirse en proveedores del Estado. Sólo en el período 2011-2012, se atendieron a representantes de 153 empresas (75% de ellas empresas MIPE), quienes transaron en este mercado más de 180 millones de dólares.
- **Janome:** entrega de máquinas de coser para quienes inician o tienen un negocio de corte y confección.

Todos los programas mencionados han generado un impacto social real en la comuna, lo que se refleja en la reducción paulatina de canastas sociales entregadas, ya que se han entregado oportunidades reales de desarrollo.

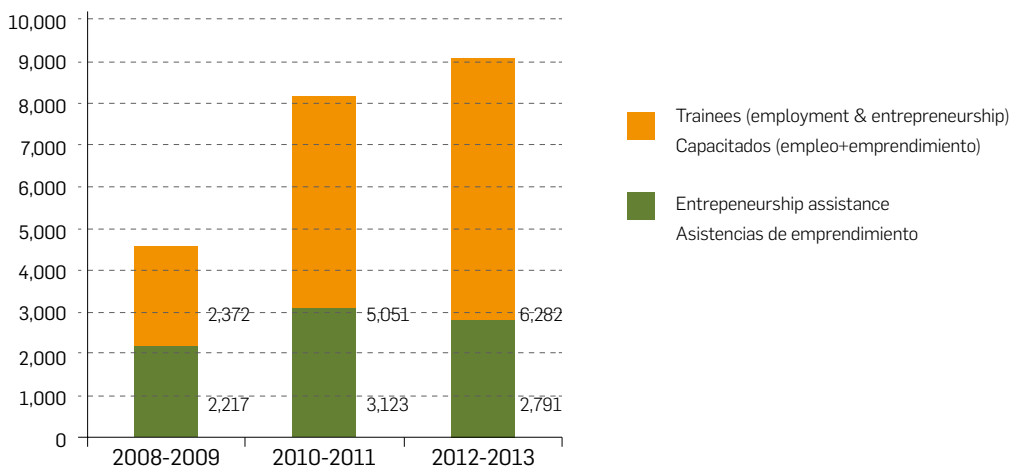


Figure 2: Number of people trained and entrepreneurs given technical assistance.

Figura 2: Cantidad de personas capacitadas y asistencias técnicas para emprendedores.