



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRES EMPRESAS CHILENAS EN LA RUTA DE CLASE MUNDIAL

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN

MANUEL ALEJANDRO ALVAREZ ARRIAGADA

PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
LORETO BURGOS RODRIGUEZ

SANTIAGO DE CHILE
2012

RESUMEN

En este trabajo se aborda el mejoramiento organizacional que deben alcanzar tres compañías que prestan servicios a la minería, con el objetivo de alcanzar la categoría de empresa de clase mundial, por medio del desarrollo de áreas específicas al interior de sus instituciones.

Actualmente Chile es reconocido como uno de los países con mayor potencial minero del mundo, lo que sumado a la actual demanda de bienes, insumos y servicios mineros, así como la existencia de un marco político, económico, social y legal estable permiten proyectar un explosivo crecimiento de las empresas proveedoras locales, de la minería.

En este escenario se generan oportunidades de desarrollo únicas, al menos en el estado inicial de estas empresas, gracias a la comprensión, de las necesidades particulares, que tiene del ámbito minero, y a la ventaja con que cuentan al operar, permanentemente, en un mercado imperfecto, como el chileno, sobre las compañías provenientes de países desarrollados.

Mediante una recopilación bibliográfica de trabajos recientes, se configura un marco teórico que detalla tanto el entorno propicio para el desarrollo de empresas de clase mundial como las propiedades esenciales que las caracterizan, se enfrenta el problema del alto desarrollo organizacional que deben alcanzar tres pequeñas empresas que actualmente son proveedores del rubro minero.

Desde el punto de vista de las empresas, resulta beneficioso alcanzar este desarrollo al poder explotar las oportunidades que se generan al ser globalmente competitivo. Para el mercado minero local significa contar con la disponibilidad de empresas de alto estándar operando en Chile.

Para la correcta realización de este trabajo se levantan encuestas y entrevistas presenciales, a altos ejecutivos de las empresas, y se participa, con ellos, en talleres de desarrollo organizacional, con el fin de caracterizar el estado de cada empresa y verificar la magnitud de los recursos puestos por las empresas en su ruta de clase mundial; se proponen medidas que permitirían encauzar esta ruta.

Una fuente de ventaja competitiva, duradera y segura, resulta del conocimiento específico: las empresas exitosas son aquellas que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías, con el propósito de mantener, de manera continua, la innovación. En este contexto las empresas analizadas deben generar soluciones que impacten indicadores claves de sus clientes, como eficiencia, costos o retornos sobre la inversión, que les permitan entrar en un ciclo de predilección por parte de sus clientes.

El camino a seguir en la ruta de la clase mundial implica, como factores de relevancia, el llegar a ser más eficiente y productivo, fomentar la innovación, desarrollar y mantener buenas relaciones tanto dentro como fuera de la firma, pensar de manera estratégica, estar dispuesto a mirar y a moverse en nuevas direcciones, usar tecnología de punta e invertir en el futuro de la firma e industria, mirando no solo el desempeño de corto plazo.

Estos factores deben ser continuamente monitoreados por las empresas que buscan la clase mundial. Se deben establecer objetivos estratégicos e índices, de revisión trimestral, que den una idea de la salud del negocio, en cuanto a personal, producción y productividad, satisfacción de los clientes, captura de usuarios, situación de mercado y posición competitiva, administración y márgenes obtenidos.

En el campo de la innovación resulta crucial aprovechar las ideas, intuiciones y corazonadas tácitas, y usualmente subjetivas, de empleados, como individuos, y ponerlas a disposición de la empresa. En general, la clave de este proceso es el compromiso personal, el sentido de la identificación de los empleados con su empresa y su misión. Las empresas que aspiran a la categoría de clase mundial deben no solo interiorizar este concepto en la ejecución de cada proyecto, sino que, además, generar los canales de comunicación que permitan escalar, fácilmente, estas ideas.

Las estrategias de colaboración, fundamentales en la ruta de clase mundial, requieren conjugar personas procesos y tecnología para ser exitosos, en este contexto se deben definir las estrategias de cooperación, establecer contacto con otras empresas, redes o cluster, implementar acuerdos, establecer bases de datos, abiertas a los participantes, de necesidades o disponibilidad de recursos, incluyendo los humanos.

La mecánica de la práctica, es la clave en el desarrollo de una empresa de clase mundial, es decir, la búsqueda permanente de esta categoría, en todos los ámbitos involucrados, y no el desarrollo de iniciativas o proyectos particulares. En este sentido, resultaría contraproducente que las empresas restringieran su ruta de clase mundial de manera exclusiva al proyecto que actualmente desarrollan.

Esta tesis es un desarrollo piloto referido a la experiencia de tres empresas dentro del programa de desarrollo de proveedores de una empresa minera multinacional operando en Chile. Esta experiencia podrá ser transferible en cuanto se resguarden las condiciones específicas de cada caso y no pretende, por tanto, ser un modelo generalista.

INDICE DE CONTENIDO

1	<i>Introducción</i>	1
2	<i>Objetivos</i>	2
3	<i>Alcance</i>	2
4	<i>Metodología</i>	2
5	<i>Marco Teórico</i>	3
5.1	El Entorno de Negocios	3
5.1.1	Oportunidad genérica 1: Explotar el conocimiento único que se posee del mercado domestico de productos (Khanna and Palepu 2004; Khanna and Palepu 2006)	4
5.1.2	Oportunidad genérica 2: Explotando el conocimiento único del mercado de factores de producción (Khanna and Palepu 2004; Khanna and Palepu 2006)	5
5.1.3	Oportunidad genérica 3: Explotando los vacíos institucionales como oportunidad de Negocio (Khanna and Palepu 2004; Khanna and Palepu 2006)	5
5.2	Oportunidades en Chile	6
5.3	La Empresa	8
5.3.1	Liderazgo	10
5.3.2	Estrategia y Estructura	12
5.3.3	Marketing y Ventas	15
5.3.4	Finanzas	17
5.3.5	Dirección y Ejecución	18
5.3.6	Cultura Organizacional	19
6	<i>Las Empresas de la Ruta de Clase Mundial</i>	22
6.1	Aplik	22
6.1.1	Estrategia y Estructura	22
6.1.2	Liderazgo	23
6.1.3	Marketing y Ventas	23
6.1.4	Cultura Organizacional	23
6.1.5	Dirección y Ejecución	24
6.1.6	Finanzas	25
6.2	De Re Metallica	25
6.2.1	Estrategia y Estructura	25
6.2.2	Liderazgo	26
6.2.3	Marketing y Ventas	26
6.2.4	Cultura Organizacional	27
6.2.5	Dirección y Ejecución	27
6.2.6	Finanzas	27
6.3	SAME	28
6.3.1	Liderazgo	28
6.3.2	Estrategia y Estructura	28
6.3.3	Marketing y Ventas	29
6.3.4	Finanzas	29
6.3.5	Dirección y Ejecución	29
6.3.6	Cultura Organizacional	30
7	<i>Ruta de Clase Mundial</i>	30
7.1	Aplik	30
7.1.1	Estrategia y Estructura	30
7.1.2	Marketing y Ventas	31

7.1.3	Liderazgo	31
7.1.4	Finanzas	32
7.1.5	Cultura Organizacional	32
7.2	De Re Metallica	33
7.2.1	Liderazgo	33
7.2.2	Estrategia y Estructura	33
7.2.3	Marketing y Ventas	34
7.2.4	Dirección y Ejecución	34
7.2.5	Cultura Organizacional	34
7.3	SAME	35
7.3.1	Liderazgo	35
7.3.2	Estrategia y Estructura	35
7.3.3	Marketing y Ventas	36
7.3.4	Finanzas	36
7.3.5	Dirección y Ejecución	37
7.3.6	Cultura Organizacional	37
8	Conclusiones	37
9	Referencias	41
10	Anexos	45
10.1	Encuesta: Diagnóstico y caracterización de brechas competitivas y de innovación, de empresas proveedoras, para alcanzar estándar de Clase Mundial	45
10.2	Entrevistas	87

1 Introducción

Muchos emprendedores y CEO's en economías emergentes, que juegan un rol cada vez más importante en la economía mundial, están aspirando a construir compañías de clase mundial con el objeto de ser globalmente competitivos y así, alcanzar las oportunidades que brinda la globalización (Khanna and Palepu 2004). Se reconoce como firmas de clase mundial aquellas que sobreviven y prosperan en una economía global, que cada vez se torna más abierta, lo que implica competir exitosamente con firmas de otros países, tanto en mercados extranjeros como en el local (The Allen Consulting Group 2006).

Las compañías multinacionales provenientes de economías desarrolladas, se encuentran bien establecidas y cuentan, por tanto, con el beneficio de la incumbencia: marca de renombre, capacidades organizacionales y tecnología avanzada. Además, pueden aprovechar su acceso, tanto a vastos recursos financieros y humanos, como a sus redes de abastecimiento y distribución. En una economía abierta, las compañías provenientes de mercados emergentes compiten directamente con las multinacionales, sin embargo, no sólo carecen de sus ventajas sino que, peor aún, provienen de economías que sufren de severas fallas de mercado, donde a menudo no existe la infraestructura o las instituciones que hacen que los mercados funcionen (Khanna and Palepu 2004).

A pesar del desfavorable escenario descrito, hay un conjunto creciente de compañías que parecen vencer estas dificultades registrando éxitos espectaculares en sus contiendas en mercados de creciente competitividad. En muchos casos, sino todos, han transformado la desventaja de operar en un mercado emergente en una ventaja competitiva, neutralizando la incumbencia que caracteriza las multinacionales. Este vuelco, se habría dado ante una o más de las tres oportunidades genéricas que han sido documentadas (Khanna and Palepu 2006): la primera corresponde a la capitalización de la experiencia de ser un conocedor profundo de un producto, en una situación única de mercado; la segunda, se relaciona con la obtención de alguna habilidad destacada para identificar y gestionar el talento o la cadena de suministro local, para entender las demandas y abastecer a sus clientes locales o globales, mientras que la tercera oportunidad se concreta mediante la creación de un sector privado que llena el vacío creado por los problemas institucionales que caracterizan el entorno local.

El norte de Chile se ha consolidado como un importante productor mundial de minerales y metales, lo que sumado al desarrollo de infraestructura, ha configurado un complejo productivo en torno a la actividad minera (Valenzuela 2003), donde las compañías mineras sustentan sus requerimientos operacionales de bienes, insumos y servicios a partir de una estrategia de abastecimiento que considera la importación directa de algunos de sus requerimientos, la compra de bienes e insumos de origen importado a representantes de empresas globales con presencia en Chile, y la adquisición a través empresas proveedoras locales (Olivares 2007).

Esta última instancia da cabida para que las empresas locales no sólo produzcan los bienes y servicios que requiere la minería, sino que además, se especialicen, incorporando valor agregado a los bienes y servicios que producen, transformándose

en conocedores profundos de sus productos, incrementando, además, su capacidad de exportar (Valenzuela 2003). De esta manera pueden identificar y gestionar la cadena de suministro local aprovechando así las dos primeras oportunidades genéricas presentes en Chile. En este contexto cabe destacar que, tanto los recursos públicos como la proporción del PIB chileno destinado a ciencia y tecnología se encuentran muy por debajo de los países desarrollados (Valenzuela 2003), generándose uno de los vacíos institucionales que caracteriza la tercera oportunidad genérica.

Dado este contexto, tres pequeñas empresas chilenas, entre otras, se preparan para alcanzar la categoría de clase mundial (Aplik, De Re Metallica y SAME) beneficiándose del fortalecimiento de la red de proveedores de excelencia que un complejo productivo minero requiere. Siguiendo la literatura (Macbeth and Ferguson 1994; Kapner 1996; Tung 2001; Nohria, Joyce et al. 2003; Andriani, Biasca et al. 2004; Khanna and Palepu 2004; Gerber 2005; Khanna and Palepu 2006; The Allen Consulting Group 2006; Zauderer 2006; Khanna and Palepu. 2010), se pretende trazar la ruta que deben seguir para alcanzar su objetivo, entendiendo que, aunque los resultados financieros son claramente parte del éxito, hay aspectos adicionales involucrados en la clase mundial como son, una amplia admiración por parte de sus pares, o un registro de largo plazo de influencia, de manera significativa, sobre el mundo alrededor de la firma (The Allen Consulting Group 2006) que, según la literatura, se gestaría a través de prácticas en estrategia, ejecución, cultura y estructura organizacional, manejo de talento, innovación, liderazgo, establecimiento de redes, marketing, ventas y satisfacción de clientes.

2 Objetivos

Este trabajo de grado tiene por objetivo trazar el camino que debieran seguir tres firmas chilenas, que prestan servicios a la minería, para transformarse en proveedores de clase mundial.

Como objetivo específico se diagnosticará y caracterizará la situación actual de cada una de las empresas, en su ruta a la clase mundial y se harán las recomendaciones necesarias para que ellas alcancen este objetivo, en los diversos aspectos involucrados.

3 Alcance

Esta tesis es un desarrollo piloto referido a la experiencia de tres empresas dentro del programa de desarrollo de proveedores de una empresa minera multinacional operando en Chile. Esta experiencia podrá ser transferible en cuanto se resguarden las condiciones específicas de cada caso y no pretende, por tanto, ser un modelo generalista.

4 Metodología

En primer lugar se describirán las dimensiones que han sido documentadas como características de una empresa de clase mundial, basadas en una revisión bibliográfica y recopilación de la información pertinente.

Se estudiará el estado actual de cada empresa, mediante la aplicación de una encuesta y entrevistas estructuradas a personal relevante, altamente influyente en la toma de

decisiones organizacionales, que permiten medir las dimensiones críticas definidas en la fase anterior.

Se propondrán mejoras organizacionales, institucionales, de diseño e implementación de prácticas de trabajo y procesos, jerarquizadas sobre la base del diagnóstico y análisis de los resultados. Además se recomendará el diseño de las políticas y procesos de seguimiento que debieran implementarse para mantener y avanzar sistemáticamente en la ruta de clase mundial.

5 Marco Teórico

5.1 El Entorno de Negocios

Las compañías multinacionales tienen dos ventajas fundamentales sobre compañías de mercados emergentes; las multinacionales están bien establecidas, y por tanto, tienen los beneficios de la incumbencia: marca de renombre, capacidades organizacionales y ventajas tecnológicas. Ellas pueden, además, apalancar su acceso a vastos recursos - financiamiento, talento y redes de abastecimiento y distribución - en sus mercados locales, lo que les permite no solo defender la posición local que han obtenido sino también competir en mercados globales (Khanna and Palepu 2004). Es así como resulta relativamente sencillo para compañías americanas, o provenientes de Europa Occidental, acceder a importantes fuentes de financiamiento gracias a su bien establecido mercado financiero; o como sobresalen, las aparentemente insuperables ventajas con que cuentan empresas japonesas y sur-coreanas gracias a sus marcas de renombre, sus eficientes procesos de innovación y sistemas de gestión y su acceso a sofisticadas tecnologías y talento (Khanna and Palepu 2006).

Desafortunadamente, las compañías provenientes de mercados emergentes no sólo no cuentan con estas ventajas, sino que peor aún, provienen de economías que sufren de severas fallas de mercado; cuando sus economías se abren, estas empresas se ven obligadas a competir con sus contrapartes provenientes de países desarrollados, incluso mientras sus propias economías se encuentran en dificultades para desarrollar la infraestructura de mercado necesaria debido a vacíos institucionales como la ausencia de intermediarios especializados, de un sistema regulatorio adecuado o de mecanismos para hacer cumplir contratos. Puede mencionarse, a modo de ejemplo, que las firmas provenientes de mercados emergentes no pueden acceder a capitales de riesgo con la misma facilidad, ni con el mismo costo, con que lo hacen las multinacionales. Resulta difícil, en este contexto, invertir en investigación y desarrollo o en construir marca, lo que resulta crítico al competir con los gigantes globales (Khanna and Palepu 2004; Khanna and Palepu 2006).

Dado este escenario resulta crucial, para las compañías de mercados emergentes, posicionarse cuidadosamente en áreas específicas donde poder competir, especialmente si quieren hacerlo con las multinacionales. Como en cualquier ámbito de negocios, el éxito depende, críticamente, de explotar las ventajas comparativas. Esto significa, al menos al inicio de las operaciones, explotar la habilidad única para entender y navegar en el mercado local. En este contexto, existen tres maneras genéricas en las que estas compañías pueden forjar estas ventajas (Khanna and Palepu 2004):

- Sacar provecho de los vacíos institucionales en los mercados de productos.
- Sacar provecho de los vacíos institucionales en los mercados de factores de producción.
- Aliviar vacíos institucionales

Se ha documentado que la mayoría de los modelos de negocios exitosos, en mercados emergentes, pueden ser vistos como una, o una combinación de más de una, de estas estrategias genéricas. Aunque en un sentido absoluto los vacíos institucionales representan un problema, las compañías provenientes de mercados emergentes pueden usar el hecho que ellas están comparativamente mejor posicionadas para sortear estos vacíos (Khanna and Palepu 2004). De hecho, las multinacionales que provienen de economías desarrolladas, deben confrontar muchos de estos vacíos al explorar oportunidades en mercados emergentes; estando sus ejecutivos acostumbrados a operar en mercados con infraestructura institucional bien desarrollada y, por tanto, mal preparados para enfrentar tales vacíos. En sus mercados, ellos cuentan con redes de distribución para despachar productos de manera conveniente; al carecer de estas redes, los modelos de negocio se tornan difíciles de implementar en mercados en desarrollo. En efecto, los ejecutivos de multinacionales se vuelven reacios, muchas veces con razón, a adaptar sus estrategias a cada mercado en vías de desarrollo en el que operan; modificar productos, servicios y comunicación para alcanzar preferencias locales puede ser costoso y engorroso, especialmente considerando que las oportunidades tienden a ser relativamente pequeñas y arriesgadas. Cabe destacar que una vez alcanzado el éxito, revirtiendo la situación inicial, las empresas de mercados emergentes pueden explotar, adicionalmente, tanto el mercado de talentos como el de capitales en países desarrollados, posicionándose en un lugar favorable (Khanna and Palepu 2006).

5.1.1 Oportunidad genérica 1: Explotar el conocimiento único que se posee del mercado domestico de productos (Khanna and Palepu 2004; Khanna and Palepu 2006)

La primera oportunidad genérica está vinculada a explotar la experiencia de ser un conocedor profundo de una situación única del mercado local; las empresas que han aprovechado esta oportunidad mantienen a raya a sus rivales internacionales, adaptándose, juiciosamente, a las características particulares de los clientes o del ambiente de negocios local. Las características se vuelven únicas cuando, por ejemplo, las necesidades y los gustos son idiosincrásicos; las empresas usan su comprensión de estas preferencias locales para satisfacer los gustos del mercado nacional.

En este contexto, el mercado de productos se vuelve difícil de penetrar, desde el exterior, dado que las compañías requerirían infraestructura especializada, canales de distribución o sistemas de despacho que permitan alcanzar las necesidades particulares de los clientes; la mayoría de las multinacionales están mal preparadas para ser los primeros en desarrollar tales sistemas en un entorno desfavorable.

Esta Oportunidad puede darse esencialmente por dos razones (1) dados los gustos y necesidades únicas de los clientes, que pueden atribuirse a diferencias intrínsecas en

las preferencias de los clientes o adaptaciones locales, y/o (2) debido a una única forma en que las necesidades locales deben ser satisfechas en un mercado de infraestructura pobre, como la generada por deficientes canales de distribución, redes logísticas o intermediarios especializados.

5.1.2 Oportunidad genérica 2: Explotando el conocimiento único del mercado de factores de producción (Khanna and Palepu 2004; Khanna and Palepu 2006)

Una segunda forma de construir un gigante, proveniente de un mercado emergente, tiene que ver con la capacidad de identificar y gestionar el talento local o la cadena de abastecimiento para atender clientes locales o globales. Algunas compañías de clase mundial han ganado ventaja competitiva explotando su conocimiento de factores locales de producción respondiendo tanto a clientes locales como extranjeros de una manera efectiva en términos de costos.

La industria india de software provee de un caso ejemplificador. India posee abundante talento computacional, que es significativamente más barato que el talento en mercados de países desarrollados. Sin embargo, dados los vacíos institucionales que dominan la economía india, es muy difícil y costoso para compañías de mercados desarrollados acceder a este talento; estas dificultades incluyen tanto la clasificación de talento en un mercado donde la calidad varía ampliamente, con reputaciones muy variables; como la ejecución remota, en un país con pobre infraestructura en comunicaciones y viajes. Cabe destacar que las compañías indias han revertido estas desventajas, actualmente acceden al talento gerencial y a los mercados de capitales globales, anulando las ventajas inherentes que pueden tener las multinacionales.

En el caso de los negocios que han sido construidos en torno a materias primas se puede mencionar que están caracterizados por ser globales desde sus inicios, ya sea porque atienden a clientes en mercados avanzados o porque forman parte de una cadena de valor global; a medida que estos negocios van creciendo, expanden su radio de influencia, primero buscando clientes en mercados avanzados, cuyas necesidades puedan satisfacer desde sus plataformas locales. A medida que el mercado local se satura, y por tanto se hace más caro usar plataformas de desarrollo local, se buscan otros mercados en vías de desarrollo que ofrezcan productos o servicios similares, sustituyendo a los ofrecidos originalmente.

Finalmente, las compañías suelen moverse en la cadena de valor, ofreciendo soluciones a segmentos “nichos” tanto en mercados emergentes como en los desarrollados.

5.1.3 Oportunidad genérica 3: Explotando los vacíos institucionales como oportunidad de Negocio (Khanna and Palepu 2004; Khanna and Palepu 2006)

Una tercera oportunidad, que se da para construir una empresa de clase mundial en un mercado emergente, es crear un negocio privado que llene vacíos institucionales en la infraestructura de mercado; como por ejemplo la ausencia de intermediarios especializados o de sistemas regulatorios. Dado que la carencia impone costos a los

participantes del mercado, existe espacio para emprendimientos que busquen llenar este vacío. Si bien algunas instituciones de mercado están dentro del ámbito de competencia de los gobiernos, existen muchas que pueden ser establecidas, y operadas, por el sector privado.

Se reconocen dos categorías de instituciones

- La primera involucra aquellas empresas que brindan información fidedigna de mercado; algunas mejoran la credibilidad de las opiniones de productores de bienes y servicios, tales instituciones están representadas por las firmas de contabilidad pública en el mercado financiero, agencias de certificación en el mercado productivo y, AACSB y GMAC en el mercado de talentos norteamericano, mientras que otras analizan información y proveen de recomendaciones a los participantes del mercado, como por ejemplo los analistas de bolsa o agencias de clasificación en mercados financieros, los gremios de consumidores, las instituciones de clasificación universitaria y de escuelas profesionales. Muchas de estas instituciones faltan o están mal desarrolladas en muchos mercados emergentes; nuevamente hay varias fuentes de ventajas que las firmas locales pueden explotar. Muchas instituciones de mercado son intensas en capital humano por lo que manejarlas requiere familiaridad con el talento, cultura y lenguaje local. Muchas de estas instituciones son intensivas en información por lo que la habilidad para acceder a información considerablemente dispersa de calidad variable –y analizarla alcanzando conclusiones fidedignas- requiere experiencia local. Finalmente los gobiernos frecuentemente consideran a algunas de estas instituciones de importancia para los intereses nacionales prohibiendo a multinacionales explotar estas oportunidades.
- En muchas áreas de intermediación, el mercado suele estar segmentado en una parte global y otra local; el segmento global puede ser atendido, de mejor manera, por multinacionales mientras que el segmento local puede atenderlo alguna empresa local. Este caso parece claro en el ejemplo de la banca; muchas empresas de mercados emergentes producen estados financieros de alta calidad auditables por contadores de reputación mundial, sin embargo evaluar la calidad crediticia de las pequeñas y medianas empresas es muy difícil para bancos multinacionales dada la escasez de información confiable.

5.2 Oportunidades en Chile

En Chile la concentración de grandes yacimientos en el norte del territorio, la producción a bajo costo, los importantes flujos de inversión extranjera, la existencia de un marco legal estable y el desarrollo de infraestructura han configurado el desarrollo de un complejo minero en el que participan múltiples iniciativas llevadas a cabo por actores regionales (Valenzuela 2003).

El aumento de la producción minera, que se ha proyectado para los años venideros, generará una explosiva demanda en el mercado de bienes e insumos. Considerando el importante volumen involucrado, se permite vislumbrar amplias oportunidades tanto para los sectores relacionados directamente como proveedores de bienes, insumos y

servicios mineros, universidades y centros de formación técnica, como para otros sectores productivos como la energía, agua y gas, telecomunicaciones y construcción entre otros. (Olivares 2007). En efecto, se ha documentado la preferencia que tendrían empresas mineras internacionales (Ritter 2000) por los proveedores locales, escogiéndolos por sobre empresas internacionales. Entre las razones que explicarían este sesgo están la familiaridad con proveedores locales, la confianza en vínculos establecidos en el largo plazo y la comunicación cercana, que permitiría una rápida adaptación a las condiciones locales únicas en que se desarrollan las empresas mineras.

A pesar que el volumen de importación de bienes y servicios es aún gravitante, hay actividades en la que la presencia de empresas que producen en Chile se ha incrementado significativamente, como es el caso de proveedores de ingeniería y construcción, servicios de operación e insumos. Cabe destacar que, en paralelo, se ha incrementado la exportación de equipos e insumos mineros producidos en Chile. Sin embargo, una pequeña fracción del gasto efectuado por las empresas de la Gran Minería del Cobre correspondería a bienes y servicios producidos en el país, por lo que existiría una brecha importante por llenar (Olivares 2007). Desafortunadamente, hay que sumar el hecho que en la actualidad, los vínculos entre las empresas mineras y los proveedores son fuertes en el caso de los grandes proveedores, en su mayoría extranjeros, pero débiles en el caso de pymes y microempresas.

En este escenario el conjunto de empresas proveedoras, que forma parte del complejo productivo local, estaría en condiciones de establecer relaciones funcionales en torno al sector principal haciéndolas más competitivas gracias a la disminución de sus costos, al intercambio de información y a la eficiencia en la entrega de productos y servicios (Ramos 1998; Valenzuela 2003). Esta mayor competitividad derivaría en externalidades como economías de aglomeración, spillovers tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción entre las empresas.

Sin embargo, el contexto descrito no garantiza el éxito del desarrollo del cluster, ni mucho menos la persistencia de la competitividad, una vez que desaparece la ventaja competitiva natural, que podría ser alcanzada por las empresas proveedoras. De hecho, se ha documentado que las actuales pymes proveedoras de la minería tendrían bajos niveles de desarrollo tecnológico, escasa innovación y sofisticación de sus procesos de negocios y falta de acceso a recursos (Pardo and Ortiz 2010), lo que haría insostenible un cluster minero local..

Durante la década de los 90 el desempeño del sector minero chileno estuvo marcado por un explosivo aumento de la producción, conducido por el aumento de la inversión extranjera, que significó un crecimiento promedio del 11% anual, duplicando el resultado obtenido en la década anterior. Aunque los factores críticos que sustentarían este crecimiento son los excelentes proyectos disponibles, las políticas de fomento de la inversión extranjera, el cambio en la regulación minera y el regreso a la democracia; la productividad laboral minera jugó un rol central en esta tendencia alcista (Jara, Pérez et al. 2010). Más aún, existe fuerte evidencia que sugiere que la productividad laboral ha sido un factor fundamental en la competitividad alcanzada por empresas, y países, en el sector minero, permitiéndole, a la industria, alcanzar resultados sostenibles haciéndola, por consiguiente, competitiva (García, Knights et al. 2001; Tilton 2001),

Es importante notar que, al descomponer los factores que conducen los cambios en la productividad del sector minero, en Chile, puede atribuirse a la incorporación de tecnología (Lix-SX-EW) y otras innovaciones el aumento en la productividad registrado a mediados de los 90s así como también a las mejoras en gestión y la introducción de buenas prácticas laborales por parte de compañías privadas, que habrían mejorado el desempeño del conjunto (Jara, Pérez et al. 2010). En este mismo trabajo se reporta un descenso en la productividad, a partir del 2004, vinculado al impacto de la explosión de precios de las materias primas, que hace prioritaria la producción, en desmedro de la productividad, de hecho, los relativamente bajos precios registrados entre 1997 y el 2003, tienen un efecto positivo en la productividad.

En este contexto resulta trascendente el desarrollo de modelos, escalables, y políticas que promuevan los procesos que originan empresas de clase mundial valiéndose de las oportunidades genéricas que se darían en Chile: El conocimiento único que se puede llegar a tener de los factores productivos, humanos y físicos, en la industria de la producción de cobre, especialmente considerando que la innovación, el entendimiento y la adopción de nuevas tecnologías o los cambios en la forma de hacer las cosas explica, principalmente, el incremento en la productividad laboral registrada en los 90s.

Estos antecedentes justifican que los esfuerzos estén enfocados en crear ambientes innovadores y una cultura interna receptiva al mejoramiento continuo en las firmas involucradas (Jara, Pérez et al. 2010); la intensa influencia de estos factores ha sido identificada no solo en Chile, sino también en trabajos levantados en Perú y en Australia (Topp, Soames et al. 2008).

Cabe destacar que, a pesar que el gasto en Investigación y desarrollo de tecnologías ha subido en los últimos años, Chile no ha sobrepasado el 1% de su PIB destinado a este fin, situación que se ha mantenido en las últimas décadas, a diferencia de lo conseguido en economías desarrolladas. Las empresas del ámbito deberían alcanzar un alto grado de innovación, como única forma de adquirir factores especializados que le permitan diferenciarse (Olivares 2007) en un ambiente caracterizado por la carencia de fondos de inversión en innovación, evidenciando uno de los vacíos institucional que anuncia la tercera oportunidad genérica.

5.3 La Empresa

El objetivo de una empresa de clase mundial puede ser resumido como llegar a ser globalmente competitivo y explotar, de esta forma, las oportunidades que otorga la globalización. Para lograrlo las empresas necesitan llegar a ser más eficientes, productivas, innovadoras y estar en sintonía con las necesidades de sus clientes, siendo sus empleados una de las más importantes ventajas que pueden desplegar (The Allen Consulting Group 2006)

Desafortunadamente actualmente existe un déficit de trabajadores mineros en Chile, vinculado al carácter cíclico del precio del cobre (Comisión Chilena del Cobre 2008) lo que, naturalmente, va en desmedro de la disponibilidad de profesionales para ocupar los cargos de la empresas de servicios. En lugares como Australia, donde también se ha reportado escasez de mano de obra calificada, este déficit ha redundado en continuos regimenes de horas extraordinarias para los trabajadores, aumentos de costo

en la producción, productividad reducida y retrasos en las actividades, incluso se ha legado a reducir el crecimiento de empresas, o el desarrollo de proyectos, debido a la falta de acceso a las habilidades requeridas. Las empresas mineras de ese país han reportado, además, aumentos considerables de los costos asociados a la actividad, debido a la carencia de equipamiento minero especializado que ha resultado de la explosión minera global (Topp, Soames et al. 2008).

La conciencia que hoy existe, entre las compañías mineras que operan en el país, de las potenciales consecuencias del escenario de escasez de profesionales que se está configurando en el país, dificultan la incorporación de empleados claves en empresas que les prestan servicios. Peor aún, resulta más recurrente la transferencia de profesionales desde empresas de servicios a compañías mineras que viceversa.

Por otro lado, aunque los resultados financieros son, claramente, parte del éxito en el ámbito de los negocios, alcanzar la categoría de empresa de clase mundial significa ser ampliamente reconocido por sus pares, en la industria respectiva, y tener un registro largo de impacto significativo en el espacio que las rodea. Desde una perspectiva de largo plazo, teniendo en cuenta la complejidad de la evaluación de los negocios, se busca el éxito financiero de manera sustentable en el tiempo, logrando la admiración por parte de los pares (The Allen Consulting Group 2006).

Para lograrlo se requiere un ambiente de negocios propicio, que permita y promueva, desarrollar firmas de clase mundial que, como se vio en el apartado anterior, se estaría dando en Chile. Las buenas prácticas de negocios tradicionales, como son la flexibilidad para alcanzar la cambiante demanda del mercado, la promoción de la innovación y el mejoramiento en la productividad, alcanzado de manera más rápida que sus competidores, resultan críticas en la ruta de la clase mundial.

A juicio de Gerber (2005), la mayoría de las personas que emprenden un negocio pequeño tienen formación exclusivamente técnica y por ello realizan un supuesto fatal: dado que entienden el modo de hacer del trabajo técnico de su negocio, entenderían el modo de levantar un negocio que realice ese trabajo técnico. Aparentemente la mayoría de las empresas fracasan a causa de esta crisis en su visión, que finalmente deriva en una actividad mal dirigida.

Un técnico suele levantar un negocio que depende de él, de sus habilidades, de su talento, de sus intereses y sus predisposiciones, a diferencia de un emprendedor que levanta una empresa, que lo libera y aumenta exponencialmente su capital financiero, emocional y mental, quedando, una vez terminada la implementación, un capital significativamente mayor. Una característica fundamental de este tipo de empresa es que se administra por sí misma, en manos de personal administrativo profesional (Gerber 2005).

La clave para llegar a ser una empresa de clase mundial parece no ser un secreto, son simplemente una síntesis de las experiencias de empresas líderes y como han gestionado la excelencia en el mercado elegido (Infor 2011). La construcción de esta categoría forma parte del compromiso con la integración de pasión, propósito y práctica (Gerber 2005)

Sin importar que tan grande o pequeña pueda ser una empresa se han descrito habilidades esenciales en la construcción de una compañía de clase mundial. Aunque estas habilidades varían entre los diversos autores (Nohria, Joyce et al. 2003; Gerber 2005; Infor 2011) existen puntos de encuentro recurrentes en destrezas como Liderazgo, Estrategia y Estructura, Marketing y Ventas, Finanzas, Dirección y Ejecución, y Cultura Organizacional. A pesar que, en términos generales, existen numerosas herramientas y técnicas disponibles para dominar estas prácticas, la sabiduría convencional acerca de cuál funciona mejor ha cambiado a lo largo del tiempo siendo compleja la elección de la herramienta adecuada: aquella que finalmente permitiría el éxito.

Sin perjuicio de lo anterior, hay sellos característicos efectivos, más que herramientas específicas, que han sostenido numerosas compañías exitosas, durante al menos 10 años, en las disciplinas mencionadas. Estos sellos, concretamente, representarían las prácticas, procesos y perspectivas que convierten la visión de la compañía en una realidad de clase mundial (Nohria, Joyce et al. 2003; Gerber 2005).

Cabe destacar que al mirar la lista de la United Nations Conference on Trade and Development, las 50 primeras compañías del mundo emergente tienen bajo nivel de correlación entre tamaño y grado de globalización (0.4), además, el desempeño financiero de las empresas que se han diversificado geográficamente, entre distintos países, no es mejor que el desempeño de aquellos que no lo han hecho, de esta forma se demuestra que empresas gigantes de economías emergentes pueden ser exitosas incluso sin tener una marca global (Khanna and Palepu 2006). Sin embargo, entre las firmas que exportan, la productividad de los trabajadores es en promedio 20% más alta que en las que no lo hacen, los puestos de trabajo son mejores en firmas exportadoras; en estos puestos se gana un 6.5% más y los trabajos son más estables (Lee and Lee 2007), lo que mostraría algunas de las ventajas ocultas de alcanzar el carácter exportador impreso en la categoría de clase mundial.

A continuación se describen, de manera concisa, sin pretender ser un referente, cada una de estas habilidades cuyo desarrollo protegería los intereses de inversionistas y empleados, en el largo plazo, asegurando que ambos reciban retornos competitivos sobre la inversión realizada, para finalmente llegar a ser gigantes globales.

5.3.1 Liderazgo

El liderazgo de alto desempeño, calificado por pares, superiores y subordinados, se caracteriza por el desarrollo de capacidades y habilidades que permiten el éxito sea cuál sea la cultura organizacional imperante (Cameron and Quinn 1999).

Existen pocas instancias en una organización, de la relevancia que tiene la elección del líder organizacional; en efecto se ha documentado, por ejemplo, no solo que los CEOs llegan a influir en un 15% sobre la rentabilidad de una empresa particular, sino que más aún, la industria en la cuál dicha empresa opera, también muestra un 15% de variabilidad en la rentabilidad, como función de la elección de ese CEO particular. De esta manera se muestra que la elección del líder empresarial es tan importante como la elección de la industria a la cuál pertenece la compañía (Nohria, Joyce et al. 2003)

Así como existen principios universales que determinan lo que funciona y no funciona en un negocio, lo mismo puede decirse del liderazgo. Puede que el papel social del líder se entienda de maneras distintas en diversas partes del mundo y en los diversos tipos de instituciones, pero la disciplina del liderazgo de la empresa, así como las reglas, los patrones y las prácticas que la definen, son los mismos en cualquier parte que se practiquen, con independencia del tipo y tamaño del negocio. Cuando se trata de construir una empresa de Categoría Mundial lo primero y más importante es la disposición del emprendedor para liderar la empresa (Gerber 2005).

En este contexto, el desafío del líder es tomar las decisiones adecuadas, encontrar las palabras correctas, mantenerse a sí mismo, y a su gente, en rumbo, especialmente en los momentos en que el rumbo es confuso y la meta cambia constantemente. El liderazgo es esencial para el éxito de cualquier tarea que requiera realizar la organización (Gerber 2005). Los líderes deben inspirar respeto de su autoridad, siendo directos, mediante comunicaciones regulares y honestas (Zauderer 2006)

En términos prácticos, la primera tarea del liderazgo significa asumir la responsabilidad plena de todo lo que está bajo su autoridad –quien dirige es responsable, sin importar si tiene las competencias técnicas específicas. Además, se debe desarrollar la habilidad del discernimiento, aunque en una empresa de categoría mundial todo resulta importante, se debe aprender a elegir entre una alternativa y otra. El líder que no es capaz de priorizar no es capaz de discernir, y dedicará tantos recursos a las cosas importantes como a las que no lo son. Es responsabilidad del líder, por tanto, conocer, y tener claro, el objetivo y los resultados esperados para la empresa, con el fin de poder discernir. El líder debe ser capaz de desarrollar la Organización, ninguna empresa puede alcanzar categoría mundial mientras no haya desarrollado una capacidad de clase mundial para organizarse y re-organizarse a sí misma continuamente (Gerber 2005).

Comunicar es otra de las tareas esenciales del líder organizacional. La comunicación, descrita en el acápite Cultura Organizacional, es la habilidad por medio de la cual el líder mueve a su gente. En este sentido existen cinco funciones que aumentan la eficacia de la comunicación: inspiración -que aporta la motivación para obrar, Educación –que lleva la inspiración a un nivel más profundo de la disciplina en la que se ocupa la empresa, se desarrolla un entendimiento íntimo de las relaciones entre los componentes de la firma, aplicación -validación del aprendizaje, que tiene como resultado la mejora de las habilidades, implementación –producir un sistema de planificación, o de gestión de dinero, o de generación de oportunidades- y mejora continua –integrar en las operaciones y en la gente la cultura de la Innovación, Cuantificación y Orquestación (Gerber 2005).

Lo que cada líder busca, en concreto, son soluciones que permitan hacer su trabajo, alcanzando resultados con menos recursos, de la manera más sencilla. El clásico modelo en el que el jefe controla y los empleados son controlados, no resulta apropiado en el contexto de la clase mundial. El empoderamiento –entendido como el proceso mediante el cual, los empleados utilizan plenamente sus capacidades, habilidades y creatividad, haciendo suyas las responsabilidades del trabajo- ayuda a cualquier líder a aprovechar el conocimiento, experiencia y motivación de cada empleado en la compañía; en firmas de mediano o bajo desempeño estas características de los

empleados suelen estar subutilizadas (Prange 2005). Los equipos juegan un rol fundamental en el empoderamiento ya que brindan una diversidad de ideas y experiencias para intervenir en los complejos problemas que enfrentan las organizaciones en el competitivo y cambiante mundo de los negocios.

En función de las estadísticas, como medidas del desempeño general, parece no importar, el tipo de liderazgo que se aplica sino más bien, parece fundamental, la capacidad que tengan los líderes de construir relaciones con personas en todos los niveles de la organización, e incentivar al resto del equipo directivo a hacer o mismo. En definitiva parece no importar si el líder toma decisiones de manera independiente, o en colaboración con su equipo de dirección, hace poca diferencia si los altos directivos se basan en evaluaciones cualitativas o cuantitativas para tomar las decisiones claves, no existe correlación entre características personales de los líderes, ya sea que sean vistos como visionario o detallista, seguro o no, paciente o inquieto, carismático o silencioso, y el éxito de una compañía (Nohria, Joyce et al. 2003).

Adicionalmente, ciertas prácticas domésticas de los líderes empresariales cobran relevancia. Los directivos que se presentan a si mismo como compañeros de trabajo en lugar de jefes, pueden fomentar actitudes positivas que se traducen en mejoras en el desempeño corporativo. Otra cualidad importante es la capacidad para detectar oportunidades y problemas a tiempo, ya sea mediante la intuición, creando grupos cuya misión sea estar alerta en cambios de cualquier índole o haciendo participe a algún externo, como un consultor o un académico, que permanentemente busque cambios en el entorno del mercado. De hecho aunque los métodos aplicados varían, los líderes efectivos ayudan a sus compañías aprovechando oportunidades antes que sus competidores y abordando los problemas antes que se conviertan en pesadillas (Nohria, Joyce et al. 2003).

5.3.2 Estrategia y Estructura

Para una empresa de clase mundial es fundamental planear y mantener una estrategia claramente enfocada; no importando si esta estrategia es precio, calidad o servicio de excelencia o si ha sido generada desde el líder empresarial, de un consultor o de un equipo colaborativo, la clave para alcanzar excelencia en estrategia es ser claro y comunicar consistentemente dicha estrategia, mediante una propuesta simple, enfocada en la proposición de valor de la empresa, que refleje conocimiento profundo de los clientes objetivo y que cuente con una evaluación realista de las propias capacidades (Nohria, Joyce et al. 2003).

Mantener una estrategia clara significa que las compañías necesitan ser cuidadosas acerca de cómo se busca crecer; los ejecutivos están frecuentemente tentados de aprovechar cualquier oportunidad para progresar, poniendo a sus compañías, en ocasiones, en territorios poco familiares. Alejarse de las áreas esenciales de competencia de la empresa crea desvíos en la estrategia que pueden tornarse insalvables (Nohria, Joyce et al. 2003).

Se deben establecer indicadores estratégicos claves, que permitan percibir el grado de avance hacia el objetivo estratégico y dar una idea general del estado del negocio; cada vez que se desarrolla o innova en un sistema de negocio, se determinan los nuevos

indicadores y se establece una base de referencia para medir el desempeño y progreso futuro (Gerber 2005).

El objetivo de la estrategia es construir y mantener una organización de movimientos rápidos, plana y flexible. No hay nada malo en la burocracia por si misma; los procedimientos y protocolos son necesarios para que cualquier organización funcione bien, pero la formalidad excesiva puede impedir el progreso y desalienta a empleados entusiastas. Las empresas exitosas han recortado todos los aspectos innecesarios de la burocracia, se esfuerzan por hacer que sus estructuras y procesos sean lo más simple posible. En términos estadísticos, no existe una estructura particular que caracterice a las empresas competitivas; marca muy poca diferencia estar organizados por función, geografía o productos, tener unidades de negocios con responsabilidad por ganancias o pérdidas, o contar con permiso para estructurarse o generar procesos distintos a los corporativos. Lo que finalmente importa es que la estructura organizacional simplifique el trabajo (Nohria, Joyce et al. 2003).

Cada ejecutivo debe reconocer la nueva realidad que impone la globalización en instalaciones, procesos y estrategias; diseñar productos atractivos para mercados internacionales, buscar abastecimiento en diversas geografías, entender regulaciones y expectativas locales, procesos de exportación e importación, considerar diferencias culturales en documentación y marketing, establecer canales de venta y coordinación de operaciones que cruzan zonas horarias y geografías (Infor 2011)

En la búsqueda de oportunidades de mayores ingresos y operaciones de menor costo, empresas alrededor del mundo crean redes, cada vez más complejas, de abastecimiento, fabricación, comercialización, ventas, servicios e investigación y desarrollo. Sin embargo, (Lee and Lee 2007) las firmas de todos los tamaños, usan redes, externas, especialmente en el ámbito de la innovación. Los bajos costos que implica monitorear y explotar redes han permitido que las alianzas pasen de ser vistas como aspectos periféricos, a piedra angular de la estrategia de las firmas (Rajneesh 2004). El desarrollo de herramientas para proporcionar un apoyo eficaz para la colaboración entre las PYME puede generar ideas que ayudan en el tratamiento de los aspectos más difíciles de la gestión de procesos (Laubacher, Quimby et al. 2003).

La definición de cluster, que se ha popularizado en el mundo, corresponde a la concepción de Porter que los describe como una concentración geográfica de compañías interrelacionadas, proveedores especializados y oferentes de servicios que operan sus negocios en sectores similares donde compiten y colaboran en campos particulares que se encuentran unidas por elementos comunes y complementarios (Porter 1998; Porter 2000). Un cluster estimula y revitaliza la cooperación en el ambiente de negocios; la cooperación en un cluster trae varios beneficios a sus actores que hacen negocios en un campo común y su producción suele ser complementaria, lo que permite responder rápido a los cambios en el mercado y alcanzar altos requerimientos de los clientes.

Se ha logrado establecer que existe una relación positiva y significativa entre capital social, referido a las normas y redes que permiten la acción colectiva, y el rendimiento y crecimiento económico de las organizaciones (Beugelsdijk and Schaik 2005); es así como se logran conectar equipos a gran escala (global inclusive), se fomenta la

transparencia, se accede a descubrimientos y serendipia (acceso no solo a contenido relevante sino también a aquel que, siéndolo, no se percibe como tal), se extiende el ámbito de conocimiento a toda la cadena de valor, se reduce el tiempo en los ciclos involucrados y costos (Coleman 2010).

Las compañías que hacen relativamente pequeños acuerdos, en una tasa consistente, han mostrado tener mayor probabilidad de ser exitosas que aquellas que generan grandes, pero ocasionales alianzas. Estos pequeños acuerdos crean valor, en la mayoría de los casos, generando retornos que, en el corto plazo, exceden los esfuerzos invertidos. La motivación cuando se toma la determinación de comprar o asociarse con otra organización suele ser diversa: oportunidades de venta cruzada, economías de escala o simplemente alcanzar una cuota de mercado. Una fusión o adquisición hace sentido solo cuando se aprovechan las relaciones existentes entre clientes, ya sea compradores o vendedores, o cuando se complementan las fortalezas de ambas empresas.

Entrar en alianzas otorga la oportunidad de crecer mediante movimientos hacia negocios donde se puede usar el talento de ambas empresas, de manera única. Las asociaciones proveen tantas ventajas como las fusiones pero carecen de muchas de sus desventajas; no se espera el encaje de todas las idiosincrasias, las empresas permanecen como entidades separadas, permitiendo combinar el talento en una nueva incursión. Aunque transversalmente se invierten sustanciales recursos financieros y humanos para desarrollar un eficiente proceso que permita alcanzar algún trato, las compañías de alto desempeño tienen principios codificados –usualmente lecciones extraídas de la experiencia- que les permiten, consistentemente, elegir el socio adecuado e integrarse rápidamente (Nohria, Joyce et al. 2003).

El entorno en el que se desarrollan hoy en día las empresas provee una oportunidad extraordinaria para transformar la forma en que ellas colaboran entre sí. La colaboración involucra más que solo implementar una arquitectura particular, es más bien un procedimiento de integración de personas, procesos y tecnología, por lo que su implementación afectará, positiva o negativamente, en la cultura organizacional (Cisco Collaboration Services 2010),

En este contexto resulta obvio que la implementación de alguna herramienta no transformará, por si sola, en colaborativas a las empresas; antes de que cualquier herramienta de colaboración entregue valor, esta debe tener participantes activos que no colaborarán a menos que esté alineada con los objetivos e imperativos del negocio.

Cabe destacar que la colaboración no es inherentemente adecuada en cualquier contexto, los participantes deben tener un objetivo final común que permita alinear esfuerzos para alcanzarlos, se debe evitar, entre otras cosas, que la colaboración tome tiempo adicional a los contribuyentes.

Las relaciones internas y externas juegan, en una compañía, un rol crucial. Las redes densas y sólidas que puedan generarse en una organización son la fuente de mejora del aprendizaje organizacional, desarrollo de tecnologías y otorga una ventaja competitiva única y confiable (Ray Reagans and McEvily 2003). Las redes contribuyen al desempeño organizacional eficiente debido a factores como la configuración de la red,

el tipo de relación entre firmas, la confianza, a comunicación abierta y la resolución conjunta de problemas (Eva and Maria 2011). Sin embargo, la pregunta acerca de que aspectos hacen a una organización más eficiente, en la formación de redes, parece no haber sido resuelta; se ha mencionado que la cultura organizacional sería la característica única que fomenta el cultivo de redes, de manera permanente, a través de aspectos como el suministro estable de información. Las redes informales son una poderosa fuente de colaboración horizontal tanto dentro como fuera de la organización.

Identificar la estrategia correcta de crecimiento resulta crítico para construir un negocio de clase mundial, pero la ejecución y dirección determinan que compañías pueden aprovechar este potencial (Khanna and Palepu 2006). Las compañías con bajos costos operacionales disfrutan de una ventaja obvia, tanto en ganancias como en la habilidad de ajustar precios para ejercer presión competitiva, de ser necesario. Sin embargo, cuando una empresa implementa procesos de operación de clase mundial, mejora múltiples medidas simultáneamente, incluyendo costos, tiempo de espera, inventario y servicio al cliente.

La externalización es una práctica común dado que ofrece flexibilidad y ahorro de recursos, ya que se pueden alcanzar economías de escala o menor costo en algún factor ofrecido por el contratista, sin embargo, se deben racionalizar los procesos de externalización; la forma más simple y rápida para ser competitivo en mercados globales es formar alianzas con compañías que hayan alcanzado capacidades superiores en alguna fase del proceso, más que externalizar procesos. Mediante alianzas se pueden cosechar beneficios casi inmediatamente y aumentar el desempeño de la compañía focalizando esfuerzos en lo que se es mejor (Infor 2011).

5.3.3 Marketing y Ventas

El fin último de cualquier negocio es complacer a los clientes; las compañías exitosas no solo cumplen las expectativas de los clientes, sino que las superan, poniendo la vara a un nivel, que hace difícil, si no imposible, para otros superar. Estas compañías -las exitosas- gestionan completamente la relación con el cliente, desde el reconocimiento hasta los servicios de post-venta y soporte, envolviendo a toda la organización en la focalización al cliente (Infor 2011).

El marketing, en su modo de practicarlo o mecanismo, es relativamente sencillo, sin embargo, no es fácil seguir una disciplina y un deseo intensos, enfocados, resueltos y persiguiendo un fin único; el deseo de obtener resultados a toda costa, de construir una marca de clase mundial, de construir una posición singular y única en la mente del cliente, el deseo de animar a clientes a hablar de la compañía entre sus conocidos, el deseo de ser más que un simple competidor (Gerber 2005).

El encargado de marketing es el miembro de la organización que está comprometido con mayor pasión al desarrollo y construcción de marca, por muy pequeño que sea el negocio. Mediante el marketing, la empresa debe tener la capacidad de trazar una imagen de la compañía, debe asegurarse que las piezas tangibles, objetivas, concretas, visuales, emocionales, funcionales y financieras de la empresa se reúnan, de manera integrada, definible, gestionable, medible, con empuje emocional, de manera repetible.(Gerber 2005).

A pesar de toda la teoría existente la disciplina, el enfoque, los resultados y objetivos del marketing son difíciles de conseguir cuando se desea construir una marca de categoría mundial, con una posición singular y única en la mente del cliente (Gerber 2005).

Todo el marketing debe estar enfocado tanto a ofrecer productos, servicios y comunicaciones que atraigan a los clientes, los satisfagan y los hagan volver, como a identificar a clientes, definir y diseñar el proceso de posicionamiento de los productos y establecer el grado de diferenciación que se persigue. Todo contacto realizado con la empresa por un cliente en perspectiva, uno nuevo o un usuario antiguo es una oportunidad de mejorar los ingresos de la compañía. En este contexto, resulta crucial el primer contacto con el usuario, se debe lograr una asociación que transforme este usuario en cliente, involucrando a las unidades de marketing, recursos humanos, servicio al cliente, desarrollo organizativo, precios, operaciones, ventas e informática como un todo (Gerber 2005).

El marketing trata lo concreto: cliente concreto, zona geográfica concreta, el bien concreto, la promesa concreta de la empresa, la conducta concreta de su gente; cuanto más concreto sea, mejor habrá realizado su trabajo el líder de marketing. La estrategia de marketing debe comunicar la visión de la empresa a los encargados de la compañía, a la administración, a los trabajadores, a los inversores y a cualquier actor relevante que pueda influir sobre la firma (Gerber 2005)

La clave del éxito del marketing es proporcionar al cliente la satisfacción que busca, como elementos básicos recurrentes del entendimiento del marketing se pueden mencionar la Aceptación del Producto -antes de comprar alguna marca, los clientes deben decidir que producto quieren, la Preferencia de Marca –determinada por las percepciones del cliente sobre cuales de los productos, que compiten entre si, son más atractivos, la Marca –diferenciación del producto en la mente de los clientes.

Con el objeto de cumplir la promesa hecha por el marketing, se debe diseñar, construir, implementar y mejorar el sistema de Satisfacción de Clientes que incluye todas las interacciones que mantiene la empresa con una institución o persona, desde el momento que se convierte en usuario; se deben implementar índices de número de usuarios que se convierten en clientes, de tiempo de conservación de clientes, de cuanto compran y de seguimiento del “boca en boca” (Gerber 2005).

Como estrategia de posicionamiento se pueden mencionar la Identificación de Prestigio -hacer valer el hecho que el cliente pueda atribuir, a la compañía, mentalmente el derecho de ser el número uno en algún sentido importante (ventas, calidad, tradición)- Persuasión por Adelantado –establecer el vínculo entre el producto y la satisfacción económica que busca el cliente- e Imágenes de Marca –asociaciones emocionales con la marca o el producto. Cabe destacar que, si bien a cualquier compañía le gustaría ser el número uno, tampoco es indispensable lograrlo para tener éxito. La traza de éxito prolongado irá configurando la clase mundial.

La satisfacción de clientes es un término vacío si no hay compromiso de relaciones duraderas, de relaciones que conducen a otras relaciones. Sin un compromiso de mantener relaciones duraderas, ninguna empresa puede ser llamada empresa de

categoría mundial, el compromiso consiste en otorgar valor continuo, comprobable, yendo más allá de las expectativas del cliente. El sistema de satisfacción al cliente toma en consideración todos los componentes visuales, emocionales, funcionales y financieros que pueden ser manipulados para entregar al cliente un producto o servicio por sobre sus expectativas. (Gerber 2005).

Las compañías deben realmente entender las metas y objetivos de los clientes, las firmas deben esforzarse por apoyar la visión del cliente. El aspecto importante del servicio al cliente es el desempeño a tiempo; despachar cuando se prometió y despachar lo que se prometió (Infor 2011). Cabe destacar que las empresas competitivas ofrecen productos o servicios que consistentemente alcanzan las expectativas de los clientes, siendo muy claros acerca de los estándares que logran. Sin perjuicio de los anterior, estas empresas no se esfuerzan, necesariamente, por alcanzar la perfección; muchas compañías exitosas ofrecen productos de calidad promedio, lo que, adicionalmente, muestra que numerosos clientes no están preocupados tanto por el nivel de calidad como por sus deseos y necesidades personales (Nohria, Joyce et al. 2003).

Un aspecto importante son los tiempos de entrega, acortarlos otorga ventajas por sobre competidores con productos de características similares, calidad o precio, incluso puede justificar precios Premium y mejorar la satisfacción del cliente. Bajo cualquier circunstancia, acortar los tiempos de entrega aumenta la flexibilidad y agilidad, reduce la necesidad de inventario y disminuye el riesgo de obsolescencia (Infor 2011).

5.3.4 Finanzas

La industria minera, y los proyectos asociados a ella, son relativamente intensos en capital, aunque no se cuenta con datos de la industria nacional, en Australia se ha reportado que cerca de la mitad del los costo total de producción corresponde a ítems relacionados a capital, llegando a un 80% del valor agregado; alto en comparación con el promedio en esta economía que, considerada como un todo, el 21% de los costos están vinculados a capital, alcanzando el 44% del valor agregado.

El modelo financiero del negocio se construye en base a la visión que caracterice a la firma, determinando las opciones financieras disponibles para hacer realidad la visión y crear los sistemas financieros que deben implementarse para realizar cada aspecto de la visión. El encargado de finanzas tendrá que asumir las responsabilidades financieras asociadas a la visión.

Un error común es crear un entorno financiero que se basa única y exclusivamente en la palabra del encargado de finanzas, en vez de basarse en sistemas e información. El encargado de la empresa puede delegar las tareas financieras pero no puede desatender la responsabilidad que tiene en dichas tareas, debe comprender y responsabilizarse por el papel del encargado de finanzas (Gerber 2005).

Resulta fundamental preparar una lista de indicadores de salud financiera de la empresa, del camino que sigue y de los resultados que obtiene. Estos indicadores deben reflejar el desempeño de las diversas áreas, como funciones (tales como marketing u operaciones) de la compañía, transformando el sistema financiero en el

reflejo del sistema operativo, aportando a cada directivo un marco para la toma de decisiones (Gerber 2005).

El alcanzar acuerdos de trabajo con proveedores, el aumento de la deuda, la reducción de gastos, los descuentos por volumen, las compras justo a tiempo y las relaciones a largo plazo ayudan al flujo de caja de la compañía. Contrario a la creencia popular, el mercado de capitales, considera y valora el desempeño de largo plazo.

5.3.5 Dirección y Ejecución

La dirección de la empresa define el enfoque de cómo se construye la empresa de categoría mundial. Aunque muchas veces no represente un cargo formal, el encargado de la dirección debe preocuparse de los aspectos en que los empleados enfocan su atención; debe preocuparse de que los empleados estén enfocados en las cosas importantes, lo que resulta particularmente relevante cuando se reestructuran procesos o la compañía misma. Es el encargado de asignar responsabilidades y gestionar el desempeño, al que se contribuye no solo con mediciones adecuadas sino también mediante la suspensión de transacciones que no agregan valor y la automatización de ciertas actividades. Estas mediciones no serían más que datos, hasta su interpretación, cuando se convierten en información, dándole sentido en los informes de dirección (Gerber 2005)

El aspecto más importante de la dirección es la gestión del conocimiento. Las compañías no solo tienen que aprender unas de otras, ya sea mediante alianzas u observación, sino también deben aprender de sus trabajadores, que son portadores de habilidades móviles que, fácilmente, pueden trasladarse a cualquier compañía, grande o pequeña (Tung 2001). Incluso para las firmas de clase mundial, la incapacidad de mantener personal calificado, de manera relativamente segura, es la barrera para el éxito, más frecuentemente citada, cuyas principales consecuencias son ciertos problemas internos (disrupción y tiempo que requiere planificar y coordinar un nuevo entrenamiento) como también lo son la disponibilidad de fondos o el costo del reclutamiento y la nueva capacitación.

Desarrollar y mantener la ejecución operacional impecable es una de las tareas de la dirección; no es lo que se ejecute lo realmente relevante, sino como. Parece no existir algún vínculo entre, por ejemplo, el grado de externalización de servicios y los resultados financieros; el éxito en la ejecución de Clase Mundial no radica en la extensión en la cuál una compañía invierte en Planificación de Recursos Empresariales (ERP), en Administración Basada en los Clientes (CRM) o en tecnologías asociadas a la cadena de abastecimiento, lo que no significa que estas herramientas no sean útiles. Según datos estadísticos, para ser un competidor exitoso, de forma permanente, la compañía debe incrementar su productividad a cerca del doble de la productividad promedio en el rubro. En este contexto la introducción de tecnología juega un rol importante en el incremento de la productividad, pero la decisión de inversión debe ser tomada ya sea por la significativa reducción de costos o por el impulso en los resultados. En cuanto a operaciones, las compañías competitivas son realistas, reconocen que no hay manera de superar a sus competidores en todas las facetas, por lo que determinan cuál proceso es el más importante para alcanzar las necesidades de los clientes y así,

focalizar sus energías y recursos en hacer de estos procesos los más eficientes posibles (Nohria, Joyce et al. 2003).

5.3.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional influye el comportamiento de todos los individuos y grupos dentro de una organización y la forma en que ellos son percibidos y se comunican con el ambiente exterior (Eva and Maria 2011). En el marco de valores competitivos (Competing Values Framework) se presume que la cultura organizacional puede ser clasificada en función de cuatro clases genéricas: clan, jerárquica, ad hoc y mercado. Jerárquica corresponde a aquella organización caracterizada como un lugar formal y estructurado para trabajar, donde los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen, los líderes son buenos coordinadores y organizadores, y las preocupaciones de largo plazo tienen que ver con estabilidad y eficiencia. De Mercado se refiere a las organizaciones que funcionan como el mercado mismo, están orientadas al ambiente externo más que a los asuntos internos, están principalmente enfocadas en sus transacciones con las entidades externas, como abastecedores, clientes, contralores, reguladores o sindicatos; estas transacciones crean su ventaja competitiva. Las organizaciones del tipo Clan, funcionan de manera similar a una organización familiar, donde el entorno puede gestionarse a través de equipos de trabajo y desarrollo de los empleados, mientras que los clientes son vistos como socios; la organización suele ser vista como un lugar amistoso para trabajar, donde las personas comparten entre sí. Las organizaciones ad hoc son aquellas donde la innovación y las iniciativas pioneras son la clave del éxito; en ellas se asume que la innovación y adaptación otorgan nuevos recursos y rentabilidad, por lo que un objetivo relevante es el fomento de la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad en un ambiente donde la incerteza, ambigüedad y exceso de información son típicos (Cameron and Quinn 1999).

Independiente del tipo de cultura imperante, mecanismos organizacionales que aseguren a la compañía estar a la altura de sus compromisos con los inversionistas, clientes, empleados y socios, permitirían conseguir la reputación que resulta invaluable en su relación con los mandantes, permitiéndole, por ejemplo, acceder a recursos a bajo costo (Khanna and Palepu 2006).

Se debe desarrollar y mantener una cultura orientada al desempeño. Es importante promover el desempeño de alto nivel y el comportamiento ético, de forma que todos trabajen al más alto nivel diseñando y apoyando una cultura que fomente resultados individuales y contribuciones de equipo, haciendo responsable a todos los empleados del éxito, y no solo a los ejecutivos. Las empresas sobresalientes no solo se limitan a ser los mejores entre sus competidores inmediatos; una vez que la empresa ha sobrepasado a sus rivales, en algún ámbito, comienza a mirar prácticas en otras industrias. Debería resultar obvio, en este contexto, que la mejor manera de mantener a la gente enfocada en alcanzar altos estándares es recompensar directamente los logros.

Las empresas competitivas son escrupulosas en establecer objetivos específicos, levantando las metas cada año, usando puntos de referencia. (Nohria, Joyce et al. 2003).

Las empresas exitosas mantienen a sus empleados talentosos y buscan, continuamente, más; el mejor signo de una empresa que gestiona el talento de manera

adecuada es aquella que, ante la pérdida de un ejecutivo, logra cubrir el puesto desde adentro. Las empresas exitosas parecen entender que es mucho más barato desarrollar una estrella que ir por una afuera; es, además, mucho más confiable. Comprometerse a promover desde el interior es un sin sentido a menos que la empresa ofrezca el entrenamiento y desarrollo que permite preparar a los empleados para nuevos cargos y cree condiciones que fomenten el enrolamiento de personas en estos nuevos cargos más que penalizar el pasar tiempo fuera de los puestos de trabajo, en actividades de capacitación.

Hasta hace un tiempo atrás se asumía que el empleado era el responsable de prepararse para asumir nuevos cargos, hoy no, las empresas competitivas capacitan a sus empleados, como parte de sus inversiones. Parece ser una falacia que las compañías deben elegir entre promover empleados desde dentro o buscar talento afuera; un ambiente orientado al talento tiende a atraer gente desde fuera de la compañía mientras se capacita a los empleados (Nohria, Joyce et al. 2003).

Como complemento a los resultados financieros las compañías exitosas desarrollan programas que reconocen los logros personales y les ofrecen oportunidades a los empleados para usar sus talentos; las empresas exitosas establecen y respetan los valores –claros- de la compañía, dando a los empleados una razón para sentirse parte de la organización; no hay sutilezas vagas, los valores se escriben en un lenguaje claro y contundente, quedando demostrado en acciones concretas (Nohria, Joyce et al. 2003)

Los empleadores requieren personas calificadas si buscan que sus organizaciones sean productivas, innovadoras, rentables y prosperas en un mundo cada vez más competitivo. Como requisito básico, el entrenamiento formal dado por el empleador y los incentivos gubernamentales deben ser suficientes para formar trabajadores con calificación para empresas de clase mundial.

El funcionamiento de un sistema, moderno, de aprendizaje y desarrollo de habilidades de adultos requiere: que las responsabilidades por la instrucción sean compartidas por individuos, empleadores y gobernantes. Se deben reconocer los considerables beneficios para el mundo privado, que la información de cursos, calidad de proveedores y naturaleza de la calificación estén disponible, sea transparente y accesible. Se generarían condiciones muy favorables con acuerdos educacionales flexibles, permitiendo el reconocimiento de habilidades adquiridas en diversas formas, con entrega de formación flexible, de alta calidad, adaptada a las necesidades específicas, promoviéndose, además, la adecuada competencia entre los proveedores (The Allen Consulting Group 2006) En este sentido una forma eficaz de mejorar la respuesta y lograr un sistema de mejor rendimiento para empleados y empleadores, en términos de diversidad, flexibilidad e innovación, es promover la competencia entre los proveedores de capacitación.

Buscar excelencia en innovación es parte de la cultura de una empresa de clase mundial, estar enfocadas en encontrar ideas para nuevos productos o adelantos tecnológicos que tengan el potencial de transformar sus industrias; la innovación no es solo producir nuevos productos o servicios sino también la aplicación de nuevas tecnologías, o su integración, al trabajo interno, lo que finalmente otorga ahorro y puede

llegar a transformar la industria. En un sentido amplio, la innovación también incluye la habilidad para pronosticar y preparar eventos disruptivos.

Desarrollar e introducir nuevos productos al mercado resulta vital, no es suficiente tener buenas ideas; los procesos bien gestionados para brindar nuevos productos pueden dar significativas ventajas competitivas. Estas actividades, sin embargo, representan un riesgo significativo que puede hacer perder oportunidades o generar grandes pérdidas financieras. Adicionalmente, estos mismos procesos y recursos pueden ser aplicados al mejoramiento, corrección o variación a través del ciclo de vida del producto o servicio. Dado que las expectativas de los clientes están permanentemente aumentando y aparecen competidores alrededor del mundo; otorgar al mercado, mejores y más baratos productos o servicios, de manera rápida, es más crucial que nunca; investigación y desarrollo son factores claves para el éxito.

Aparentemente no existiría correlación entre las fuentes de innovación que utilizan las empresas exitosas y las fuentes generalmente reconocidas; ni secciones internas de Investigación y Desarrollo, laboratorios externos, empleados de primera línea, directivos, clientes ni abastecedores han sido indispensables cuando las empresas, consideradas como un conjunto, encuentran sus innovaciones claves. Lo que las compañías exitosas comparten son estructuras organizacionales que efectivamente fomentan la innovación.

Otro aspecto clave en la cultura organizacional de las compañías de clase mundial, son las funciones de comunicación, que resultan de vital apoyo en su esfuerzo por globalizarse. Los equipos de comunicación necesitan ser parte del diseño e implementación de la estrategia global (Heiss 2011). Las tendencias exitosas de comunicación incluyen: El reconocimiento de que el mercado global es parte de la ventaja competitiva, Mantener el foco en los objetivos del negocio, con sensibilidad en nuevos mercados, Usar tecnología que permita comunicación instantánea, vincular recursos humanos y comunicaciones a reclutamiento y retención, entrenamiento y asistencia técnica para construir conocimiento del negocio.

Como soporte del plan de negocios, las funciones de comunicación deben estar integradas y alineadas con funciones corporativas como marketing, recursos humanos o ventas para desarrollar y ejecutar planes de comunicación global. (Heiss 2011). Si las personas de primera línea en la compañía son responsables de tomar buenas decisiones, ellos deben usar la misma información que los gestores usan para tomar buenas decisiones, sin información las personas no pueden tomar decisiones acertadas, ellos deben sentir que pueden confiar en la gestión y en los sistemas organizacionales; compartir la información es una de las formas más simples y efectivas para comenzar a mejorar la confianza, de esta forma los empleados sienten que los líderes organizacionales están reduciendo barreras, integrándolos en el círculo de influencia. Las compañías exitosas gastan considerable tiempo, dinero y energía en programas y tecnologías diseñados para forzar la apertura y fomentar la cooperación e intercambio de información.

La alta dirección debe explicitar claramente que se espera de los equipos, de manera analítica y estratégica, mientras que los equipos deben adoptar la responsabilidad de la innovación e ideas nuevas que permitan reducir costos, aumentar la calidad, optimizar la productividad, mejorar el servicio al cliente o encumbrar la flexibilidad (Prange 2005).

6 Las Empresas de la Ruta de Clase Mundial

Las descripciones presentadas a continuación reflejan el resultado de una encuesta única que se realizó a cada una de las empresas involucradas, en este sentido reflejarían la imagen que tiene cada compañía de sí misma, mas que una calificación objetiva o cuantitativa que pudiese surgir de otra metodología como por ejemplo una evaluación estructurada, una base de datos o la observación sistemática. Sin embargo, las respuestas que pueden otorgar los directivos de estas empresas representan la manera más adecuada de obtener la información organizacional requerida en este estudio; son ellos quienes conocen y lideran los procesos en sus compañías, por lo que pueden responder apropiadamente las complejas preguntas y explicar el fondo de sus respuestas

6.1 Aplik

Empresa formada el año 2001, por especialistas en electrónica, informática, mecánica y metalurgia. Se definen como líderes en el mercado de Sistemas de Visión Artificial para los sectores de minería e industria.

Aplik es una sociedad anónima cerrada, basada en Chile, con foco en innovación y tecnología aplicada, sus operaciones se concentran en el país; con 9 empleados, la empresa ha logrado capturar algunas de las ventajas de la innovación.

El proyecto que Aplik ha presentado como prototipo en su ruta de clase mundial consiste en el monitoreo y análisis de pilas de lixiviación de cobre, mediante cámaras estacionarias, que disminuirían la intervención humana requerida en las pilas, lo que descendería, a su vez, la tasa de riesgo asociada al proceso. Utilizando esta tecnología, buscan evitar apozamientos de solución en la superficie de las pilas.

6.1.1 Estrategia y Estructura

Según declara su Gerente General, Aplik usa como estrategia de mercado la apertura a grupos selectos de consumidores de innovación especializada, como son las compañías mineras chilenas, expandiendo así su consumo de tecnología.

En Aplik se promulga el trabajo en equipo haciendo prevalecer una visión de conjunto, manteniendo prioridades y metas siempre a la vista. En términos prácticos las decisiones estratégicas son debatidas exclusivamente por el directorio, en función de los antecedentes preparados por expertos de áreas. Según expresan, existe una permanente labor, activa, de vigilancia, investigación y desarrollo tecnológico.

En el proceso de planificación estratégica declarado, se integran los desafíos claves, las necesidades y expectativas de mercado, el ambiente competitivo y las capacidades operacionales de la compañía.

En Aplik se han documentado planes de acción, con objetivos estratégicos de hasta 3 años de duración, y metas vinculadas a cada objetivo estratégico, monitoreándose su cumplimiento a través de índices de desempeño estratégico.

La estrategia empleada por Aplik está ligada a la gestión del conocimiento; se revisa tanto el funcionamiento de los procesos establecidos como el aprendizaje adquirido a partir de la experiencia propia.

Aunque no se han establecido alianzas formales, se ha intentado hacer un mapa de socios en el que las negociaciones parecen no avanzar.

6.1.2 Liderazgo

En Aplik, se aplica un liderazgo directo, mediante comunicación precisa, que ha sido efectivo, al menos hasta el momento. La motivación y evaluación se hace cara a cara, usualmente por el Gerente General, se fomentan pronunciamientos claros en estas instancias. La alta dirección transmite estos mensajes a los ejecutivos, quienes a su vez lo hacen al resto de los trabajadores. La selección y retención de personal forma parte de las funciones de los líderes al interior de la empresa.

Los líderes son percibidos como personas efectivas e inspiradoras, equilibrando el compromiso colectivo y el entusiasmo personal, con el objeto de alcanzar estándares de desempeño superiores en concordancia con la visión del negocio, que se expondría de manera clara y ambiciosa, tanto en el corto como en el largo plazo. El Gerente General es el encargado de tomar decisiones y guiar las acciones en torno a la innovación.

En esta empresa no se han establecido canales de comunicación formales, entre los empleados y la alta dirección, más aún, los equipos de trabajo abordan los desafíos internamente, descartando la oportunidad que otorgaría la interacción intra-grupos.

6.1.3 Marketing y Ventas

La tecnología es parte de la oferta fundamental de Aplik, por lo que se busca constantemente conocer nuevos dispositivos y se prueban prototipos con el objeto de construir, así, una ventaja competitiva.

En Aplik solo un área de la organización capta, de manera exclusiva, las necesidades de los clientes, esta área es la encargada de introducir los cambios en el producto ofrecido.

Su Gerente General piensa que en la compañía se diseñan y desarrollan soluciones pensando en el cliente, en un proceso de aprendizaje colaborativo que se ejecuta en conjunto con el cliente. Sin embargo, se reciben pasivamente las sugerencias del cliente, y sus quejas, no habiéndose estructurado, aún, un sistema que permita identificar mejoras aplicables a los productos que actualmente se comercializan.

Aunque la internacionalización es vista como positiva en la empresa, parece no haber aún ejemplos concretos de relación con clientes extranjeros.

6.1.4 Cultura Organizacional

La empresa se ve a si misma como anticipadora de tendencias y condiciones tecnológicas en el ámbito de la innovación y la tecnología aplicada a la minería,

representando un referente tanto para la competencia como para el mercado. La empresa posee una alta capacidad de gestión y vigilancia tecnológica adoptando, tempranamente tecnologías; esta práctica es mencionada como parte central en su estrategia competitiva.

Los empleados proponen ideas, e implementan soluciones a partir de estas ideas, en sus respectivas áreas de trabajo. Aunque no existe un presupuesto de capacitación previamente definido, la empresa posee una política y procedimientos de capacitación explícitos, fomentando la asistencia a seminarios, talleres y ferias, por parte de sus ejecutivos, con el objeto de actualizar su conocimiento.

Aunque se ha declarado que el conocimiento se registra en un sistema, los empleados no acceden con facilidad a este medio.

En cuanto al cuidado de la salud, actualmente la empresa se preocupa solo de cumplir la normativa; cabe destacar que existe documentación referida a prevención de riesgos, salarios éticos y competitividad de sueldo, código de conductas y política de igualdad de género.

En cuanto a cultura de innovación, en Aplik son más bien cuidadosos; se siguen estándares de trabajo, preconcebidos como los mejores, con proveedores probados.

En la empresa declaran que los ejecutivos apoyan a los empleados innovadores, a través de instancias formales de reconocimiento (como incentivos económicos o promociones), posibilitando, de manera real, el ascenso de técnicos. Desafortunadamente no existen canales formales de comunicación entre la alta dirección y los empleados.

Se estimula la disponibilidad de tiempo para trabajo creativo y, aunque se estimula el trabajo multidisciplinario, incluso con entidades externas, se valora trabajar con personas con los mismos valores ideológicos

6.1.5 Dirección y Ejecución

En Aplik existe preocupación, por parte de los directivos, por generar un ambiente que permita a los trabajadores lograr un equilibrio entre la vida personal y sus labores; cada área está liderada por algún profesional, que reporta directamente al gerente general.

En cuanto a la selección de personal, Aplik cuenta con una persona que, de manera exclusiva, realiza las funciones de selección de personal en base a los requerimientos de la empresa.

En términos generales los procesos de evaluación, abarcan a toda la empresa en base a objetivos anuales del negocio. No existe un sistema de incentivos dirigido al personal, como función del desempeño.

Hasta el momento no se ha implementado ninguna iniciativa de certificación o aseguramiento de las normas de calidad, ni se encuentran certificados en ninguna norma relacionada con la gestión de calidad, en su ámbito de negocios; para ellos no

parece necesario formalizar mecanismos para medir y analizar el desempeño de los procesos ya que se cuenta con un sistema propio, directo, de gestión de la calidad.

Existen índices de desempeño de los procesos; en función de estos, se incorporan mejoras tecnológicas como parte de la innovación de sus procesos productivos; estas mejoras se establecen, esencialmente, en función de las necesidades de los clientes. Existe un equipo encargado de tomar decisiones y guiar las acciones en cuanto a la ejecución de la innovación, midiéndose, el desempeño de estos proyectos con índices claros y debidamente difundidos. La cartera formal de proyectos de innovación se prioriza y evalúa de manera regular

La organización dispone de un área de vigilancia tecnológica. Los empleados, además, participan periódicamente en talleres, encuentro y conferencias vinculadas a sus ámbitos de competencia, entre estas instancias se incluyen misiones en el exterior.

6.1.6 Finanzas

En Aplik la planificación financiera responde básicamente a los requerimientos operativos y al cumplimiento de compromisos asumidos con anterioridad. Existen focos de innovación, con presupuesto establecido, que son claros y conocidos para todos, estos focos se encuentran alineados con la estrategia de negocios.

La empresa consigue financiamiento de corto plazo, sin embargo, el de largo plazo parece difícil de obtener en el sector bancario. Se han establecido soluciones básicas para lo procesos de contabilidad y remuneraciones

6.2 De Re Metallica

De Re Metallica es una sociedad de responsabilidad limitada, en el ámbito de la consultoría en ingeniería, que presta servicios en el campo de la minería y metalurgia, en temas de ingeniería, desarrollo y auditoría de procesos, diagnóstico de operaciones, diseño y supervisión de pruebas, escalamiento, optimización y control de procesos productivos.

De Re Metallica intenta diferenciarse mediante la innovación tecnológica utilizando intensivamente ciencias básicas e ingeniería para resolver problemas industriales.

El proyecto que De Re Metallica ha presentado como prototipo en su ruta de clase mundial, consiste en la implementación de un tambor aglomerador industrial, que permita muestrear y monitorear de manera flexible ante cambios en la planta de procesamiento.

Esta empresa cuenta, hasta fines del 2009, con 11 trabajadores, 9 de los cuáles corresponden a ingenieros.

6.2.1 Estrategia y Estructura

La estrategia de largo plazo de la empresa ha incorporado la innovación tecnológica, reaccionando con rapidez a cambios en el mercado, capturando, de esta forma, las ventajas de la innovación.

El desarrollo estratégico lo lleva a cabo uno de los socios de la empresa, a partir de sus propios pronósticos y metas del negocio; a juicio de la empresa, no ha sido necesario, hasta ahora, el establecimiento de un proceso formal y estructurado de planificación estratégica. Es este socio quién, caracteriza las fortalezas de la empresa y define sus focos estratégicos, sin medir el desempeño organizacional.

La empresa, en la opinión de este socio, posee una alta capacidad de gestión y vigilancia de tecnología aplicable al negocio, de esta manera han asumiendo, tempranamente, desafíos y oportunidades de innovación o adopción de nueva tecnología; esta es parte central de la estrategia competitiva de la empresa.

Dada la forma en que se ha estructurado la empresa, y su ámbito de acción, se cuenta con profesionales en todas sus áreas críticas.

Sin contar la relación con el cliente, no se han establecido acuerdos explícitos de alianzas o cooperación, de hecho, no parece claro, para la empresa, el impacto que tendrían las alianzas en el negocio.

6.2.2 Liderazgo

No parece haber un desarrollo de los liderazgos al interior de De Re Metallica, de hecho en la empresa las decisiones las toma el gerente general, quién, eventualmente, solicita antecedentes al área involucrada en la decisión.

Los líderes se identifican, con facilidad, en sus respectivos equipos de trabajo, contribuyendo con sus capacidades individuales al logro de objetivos generales.

6.2.3 Marketing y Ventas

Actualmente De Re Metallica declara tener una participación cercana al tercio del total del mercado nacional de su área, exportando, durante el 2009, entre un 1 y 5% de sus ventas.

En la empresa es uno de los socios quién decide y lleva a cabo tanto el proceso de venta de servicios, que consiste esencialmente en la participación de la empresa en licitaciones de proyectos. Es decir, la relación con el cliente, forma parte de las funciones de este socio, quién es él encargado, de manera exclusiva, del tema.

En cuanto a la relación directa con el cliente, la empresa registra sistemáticamente las ideas y sugerencias de este último, incluyéndolas ya sea en la creación de nuevos servicios o en la identificación de mejoras. Esta organización realiza permanentemente sondeos directos con sus usuarios para conocer su apreciación sobre el servicio entregado; recibe sus reclamos y sugerencias con el objeto de sostener su política de mejoramiento continuo de procesos.

En De Re Metallica se ha definido un mapa de procesos clave, cuyas unidades agregarían directamente valor al cliente

A juicio de la organización se goza de una imagen positiva en el mercado, esencialmente debido a sus competencias técnicas.

6.2.4 Cultura Organizacional

Los directivos en De Re Metallica se preocupan porque sus empleados cuenten con condiciones que les permitan realizar plenamente sus labores profesionales de manera equilibrada con su vida personal, en este contexto cabe destacar que, aunque los empleados tendrían espacios de sugerencias para implementar mejoras, estas se restringirían, esencialmente al ámbito de su espacio laboral particular. Adicionalmente, puede señalarse que no existen instancias formales de capacitación del personal.

El conocimiento se registra, en la empresa, en un sistema que, aunque se encuentra disponible, no es conocido por los empleados, de todas formas el flujo de información se gestiona de manera coordinada. Ante condiciones críticas de actualización de conocimiento, en el ámbito de negocio, se consulta directamente a personas conocidas en el medio o contactos en otras empresas nacionales.

El manejo de los factores de riesgo asociado al trabajo forma parte de las responsabilidades del área de prevención de riesgos, que se restringe, actualmente, al cumplimiento de la normativa vigente, de hecho aún no se han evaluado los riesgos asociados al lugar de trabajo del personal, pero se piensa establecer un programa adicional al cumplimiento de la ley. En términos prácticos, la organización posee documentación referente a prevención de riesgos y seguridad, a conductas y a políticas de igualdad de género.

Según las declaraciones de la empresa, sus empleados asisten regularmente a talleres, encuentro y conferencias; participando, al menos una vez al año, en encuentros en el extranjero.

6.2.5 Dirección y Ejecución

En De Re Metallica, la selección de personal radica en el área de Recursos Humanos, que recluta en función de la definición de competencias requeridas por la empresa. La evaluación de personas se realiza de manera formal, abarcando todos los niveles de la empresa, en función de los objetivos no solo de negocios sino también presupuestarios, sin embargo, no se han implementado sistemas de incentivo al personal como función de estas evaluaciones.

Los canales de comunicación interna de la empresa se han establecido de manera formal, lo que permite, a la alta gerencia, en su propia opinión, ya sea comunicar las decisiones a los empleados o bien reforzar la comprensión de la estrategia de negocios.

Hasta ahora, De Re Metallica no cuenta con certificaciones en ninguna norma vinculada a calidad u otro estándar específico relacionado con su ámbito de negocios, la empresa declara contra con un sistema propio de gestión, que se encuentra debidamente documentado.

6.2.6 Finanzas

En De Re Metallica no se han formalizado, ni se intentan formalizar actualmente, planes financieros. Las decisiones responden esencialmente a las necesidades de capital de

trabajo y la disponibilidad de apoyo financiero, que proviene, básicamente, de un banco que abastece los requerimientos de capital de corto plazo. La empresa enfrenta las restricciones financieras para sostener inversiones de largo plazo que caracteriza el medio.

En la empresa se han implementado sistemas informáticos administrativos-contables en procesos de órdenes de compra, ventas, facturación y manejo de inventarios.

6.3 SAME

SAME es una empresa especialista en ingeniería ambiental, que desarrolla e implementa proyectos tecnológicos como parte de las soluciones integrales de los problemas de emisiones de polvo y gases en instalaciones industriales y mineras.

6.3.1 Liderazgo

Los líderes de la empresa se identifican con facilidad entre los grupos internos de trabajo, ellos contribuyen con sus capacidades individuales al cumplimiento global de objetivos, asumiendo la responsabilidad de todo lo que está bajo su autoridad. En SAME los líderes de cada sección trabajan con autonomía, se comunican honesta y directamente con sus subordinados, se ha establecido que la comunicación efectiva marca la diferencia en los resultados de los empleados, incrementando el compromiso con la empresa, fomentando la sinergia y el trabajo en equipo entre los empleados. Este acercamiento permitiría a los líderes mantener la sensibilidad necesaria con los trabajadores, se mantiene un ambiente de respeto y confianza donde los empleados pueden desarrollarse profesionalmente.

6.3.2 Estrategia y Estructura

Como parte fundamental de la estrategia de largo plazo, esta empresa ha incorporado la innovación tecnológica, con el objeto de reaccionar con rapidez y eficiencia a los cambios en el mercado capturando, así, las ventajas inherentes a la innovación, la organización se encontraría, de manera permanente, en condiciones de adaptarse a cambios. Según lo declarado por la empresa, poseen una alta capacidad de gestión y vigilancia tecnológica, asumiendo tempranamente desafíos de innovación o adopción temprana de tecnologías como parte de su estrategia competitiva. Uno de sus socios sigue personalmente las tendencias globales en el ámbito de competencia de la empresa, participando activamente en foros internacionales, visitando compañías en el extranjero, exponiendo en congresos, monitoreando internet o siguiendo las revistas especializadas.

Existen objetivos y focos específicos de innovación, que se concretan mediante una cartera de proyectos que se prioriza regularmente, estos objetivos estarían alineados con la estrategia de negocio; aunque no existe un sistema de medición de desempeño de estos proyectos, los innovadores son apoyados formalmente por ejecutivos de la empresa a través de incentivos reales.

No existe un proceso formal ni estructurado de planificación estratégica, es el gerente general quién establece metas y pronostica crecimiento. Las decisiones estratégicas de

la organización son adoptadas después de un análisis de opciones que involucra al encargado del área respectiva, para SAME la estrategia de futuro está ligada a la gestión del conocimiento.

La empresa está organizada para obtener sistemática y permanentemente información del entorno con el fin de anticipar tendencias importantes para el negocio.

Aunque no existen alianzas formales de cooperación, salvo la relación con clientes y proveedores, se han mapeado socios potenciales y se ha definido la forma en que podrían cooperar; sin embargo, la empresa no ve con claridad como la generación de redes podría impactar en el negocio.

6.3.3 Marketing y Ventas

Sin un presupuesto establecido, es el Gerente General de SAME, quién se preocupa directamente de las relaciones con el cliente; se gestionan reclamos y sugerencias a través de un mecanismo formal, que declaran de uso continuo. Este mecanismo incluye la implementación de acciones correctivas, midiéndose, además, sistemáticamente la satisfacción del cliente. Es el mismo Gerente General quién, adicionalmente, busca y participa de licitaciones. En SAME se han propuesto colaborar estratégicamente con el cliente.

La tecnología forma parte de la oferta de SAME, activamente se buscan dispositivos o se prueban prototipos con el objeto de construir cierta ventaja competitiva. La empresa cumple, en términos generales, los tiempos de entrega.

Se valora la internacionalización tanto de proveedores como de clientes, de hecho, cerca de un tercio de las ventas de la empresa corresponden a exportación. El desarrollo y diseño de soluciones se hace pensando en el cliente, sometiéndose, la empresa, a un proceso de aprendizaje con clientes.

6.3.4 Finanzas

La reducida área de finanzas de la empresa establece las metas y planes de financiamiento, que son reportadas y comunicadas regularmente a la alta dirección. Según lo declarado por la empresa, puede obtener financiamiento, tanto para sus operaciones de corto plazo, como para inversiones de largo plazo, en el mercado financiero local.

6.3.5 Dirección y Ejecución

Actualmente las funciones de recursos humanos son ejercidas por una persona que, esencialmente, selecciona al personal, en base a los requerimientos inmediatos de la empresa; la evaluación del personal es efectuada por esta misma persona. Los incentivos al personal se han implementado como un bono, anual, colectivo ligados al desempeño personal y grupal en función de los objetivos estratégicos.

Aunque no existe un presupuesto preestablecido, la empresa posee una política y procedimientos de capacitación explícitos. Los ejecutivos participan de seminarios y ferias tanto para prospectar tendencias como para actualizar sus conocimientos.

Cada área de SAME está liderada por algún profesional, quien reporta directamente al gerente general, estos profesionales acuden regularmente a talleres o conferencias; la organización participa en encuentros en el exterior

Aunque no se mide el desempeño del negocio, es el gerente general quién establece fortalezas y define los focos estratégicos de desarrollo. Existe un área responsable de la gestión de calidad, contando con certificación de estándares de servicio. Esta área prioriza recursos enfocados a proyectos de mejoramiento continuo de procesos generando innovaciones en el servicio.

Aunque no se revisan los ciclos productivos, la empresa tiene procesos de revisión de funcionamiento y aprendizaje a todo nivel, incentivándose el ascenso de técnicos.

6.3.6 Cultura Organizacional

SAME se identifica como una empresa basada en Chile con alguna presencia internacional, en esta empresa se reciben sugerencias de mejora desde todos los niveles. Los directivos de SAME se preocupan directamente de que los trabajadores cuenten con condiciones que le permitan equilibrar su vida personal con el desarrollo, de manera adecuada, de su trabajo.

La empresa cuenta con un canal de comunicación regular, mediante el cuál, periódicamente se informa al personal acerca de decisiones, sirviendo, además, de transmisor de la misión, visión y valores que comparte la compañía, permitiendo reforzar la estrategia de negocios corporativa.

Aunque no está difundido entre los empleados, todo nuevo conocimiento se registra en un sistema formal, donde queda disponible para consultas posteriores. La institución ha adoptado soluciones informáticas en todos sus procesos y áreas, contando con una plataforma integrada como soporte de sus operaciones. El entrenamiento del personal técnico y operativo ha sido definido como un proceso sin el cual la empresa no podrá alcanzar la clase mundial.

En la organización existen documentos respecto a prevención de riesgos, salarios éticos y competitividad de sueldo, inserción laboral de discapacitados e inserción laboral de minorías.

La empresa tiene tendencia a seguir cuidadosamente los estándares de trabajo, con soluciones y proveedores probados, se prefiere a personal con ideologías similares. Se promueve el trabajo entre equipos interdisciplinarios.

7 Ruta de Clase Mundial

7.1 Aplik

7.1.1 Estrategia y Estructura

En Aplik, actualmente se ejecuta una estrategia que ha dado resultado en el pasado pero que no garantiza el éxito futuro, ni siquiera el crecimiento. Aplik ha escogido el

mercado nacional como campo para el desarrollo de la innovación, mientras que la exportación se reduciría a productos elaborados localmente más que a buscar innovación en mercados extranjeros.

En el mercado de la innovación, comenzar con muchas ideas es importante, pero el éxito requiere la fortaleza para abandonar aquellas que no son prometedoras y redirigir las que van en la dirección equivocada, se requieren mandos medios muy bien calificados que sean capaces de tomar estas decisiones, si Aplik tardase demasiado tiempo en decidir terminaría destinando recursos a iniciativas inútiles, o no priorizando aquellas claves para su negocio, en un contexto de escasez de profesionales vinculados a la minería se requiere buscar estrategias eficientes que permitan mantener a los mandos medios al interior de la empresa.

La alta dirección juega un papel importante en el desarrollo de la capacidad de innovar y crecer; la alta dirección debe defender la reserva de recursos para sostener las iniciativas de crecimiento, proteger los proyectos innovadores y trabajar con los encargados de cada área de innovación para resolver las cuestiones de estrategia. En este tipo de empresas es muy importante que los altos ejecutivos sean solucionadores de problemas, y no dictadores, en este sentido la comunicación con las bases debe establecerse mediante canales concretos y formales.

En Aplik la innovación parece enfocada exclusivamente en los productos, a pesar que las ideas transformadoras pueden venir de diversas funciones como producción o marketing.

7.1.2 Marketing y Ventas

Cuando los clientes compran un producto, lo están contratando para realizar tareas importantes. Aplik puede encontrar oportunidades de crecimiento analizando por qué sus clientes contratan sus servicios actuales; entender este punto puede revelar otras tareas que sus clientes no pueden realizar y así hacer crecer su ámbito de influencia,

7.1.3 Liderazgo

Con el tipo de ejecución y liderazgo que se aplica; muy directo, cara a cara, la comunicación eficaz es la herramienta de gestión más importante que tienen los ejecutivos. Ellos deben tomarse el tiempo necesario para explicar lo que quieren decir tanto explícita, definiendo sus puntos de vistas, intenciones y, lo más importante, instrucciones, como implícitamente, a través de su comportamiento, evitando así ambigüedades en la interpretación. La presión que imponen los tiempos de respuesta en los proyectos que participa la empresa no siempre otorga la holgura que permitiría el mentoring. Es importante destacar que entregar detalles o instaurar contexto no forma parte de tratos despectivos hacia los empleados, sino más bien parte integral de la ejecución de una estrategia comunicacional.

El objetivo del liderazgo, en una empresa innovadora como Aplik es hacer surgir respuestas desde los empleados, buscando explícitamente aportes, desafíos y colaboración, utilizando el poder que da la posición de líder institucional para conducir, no para dominar, el proceso de toma de decisiones.

En Aplik habitualmente se pone a cargo de proyectos, a los mejores empleados técnicos; Ejecutivos con orientación técnica suelen suponer, con frecuencia erróneamente, que las ideas hablarán por si mismas si son buenas, por lo que se descuida la comunicación externa. Es importante migrar hacia procesos de ascenso que promuevan a los mejores líderes de la organización, de tal forma que puedan aprovecharse las distintas fortalezas que aportan los miembros de la organización, o que la comunicación sea lo suficientemente fluida como para que se comparta el conocimiento tácito, especialmente aquel que está en formación y que resulta, por tanto, más difícil de documentar.

7.1.4 Finanzas

Enfocándose en los resultados, se pueden perder oportunidades de aprendizaje, que generarían valor de largo plazo, aunque la empresa requiere de herramientas financieras mas complejas, se necesitan, además, indicadores de desarrollo profesional para los empleados de manera de poder equilibrar las evaluaciones. Vincular el comportamiento de los empleados a resultados, pone las compensaciones, exclusivamente, en el éxito personal.

Utilizar indicadores como el valor presente neto o el retorno sobre la inversión para orientarse a grandes rasgos, está bien, pero utilizarlos como herramientas para priorizar en la toma de decisiones puede ser contraproducente, particularmente en empresas de innovación. Las empresas que ordenan sus proyectos utilizando indicadores financieros detallados en última instancia, no elegirán a aquellos dirigidos a mercados aparentemente pequeños y de difícil medición, que con frecuencia son el punto de partida para poderosas estrategias de crecimiento.

Un dilema tradicional en empresas de innovación es el surgimiento de tensiones entre la protección de los flujos de ingresos de los negocios existentes, que son cruciales para el éxito presente, y apoyar nuevos conceptos que podrían ser claves para el éxito futuro, los indicadores financieros deben ser una herramienta más en la selección de proyectos a desarrollar. Aunque una empresa pequeña como Aplik puede concentrar decisiones en personas experimentadas capaces de equilibrar los indicadores, concentrarlo en un único ejecutivo es demasiado arriesgado..

En Aplik la promoción del personal está vinculada a la obtención de participación en la propiedad, de la filial, que finalmente comercialice el producto desarrollado por el equipo correspondiente. Este tipo de incentivo promueve la participación de los mejores empleados en proyectos de rápido éxito, o de corto plazo, y no necesariamente en los proyectos que son más difíciles de desarrollar o aquellos que pueden ser estratégicos.

7.1.5 Cultura Organizacional

La forma de crear y mantener una cultura organizacional saludable consiste en concentrarse en las metas correctas y producir la experiencia de ganar en el mercado.

Los indicadores de desempeño han sido sindicados como peligrosos para la innovación. En Aplik las evaluaciones se hacen de manera directa, cara a cara, entre superiores,

subordinados y clientes. Este tipo de práctica parece adecuado al ámbito de competencias de la empresa, especialmente considerando su tamaño.

Se requiere tiempo para crear la interacción y confianza entre los miembros de los equipos de investigación y desarrollo; trabajos anteriores han descubierto que para que estos equipos sean realmente productivos, deben haber permanecido en el equipo por al menos dos años, resultan esenciales, en este contexto, las herramientas de retención de personal que puedan implementarse en Aplik.

7.2 De Re Metallica

7.2.1 Liderazgo

La visión de aprendizaje de la empresa depende fuertemente de la eficiencia con que directivos y jefes de equipo puedan crear un ambiente facilitador de aprendizaje para individuos y equipos. Estos líderes deben tener un conocimiento profundo de la etapa de aprendizaje en que se encuentra cada grupo al interior de la empresa, con el objeto de generar estrategias eficientes para superar la etapa mediante el entendimiento de las fuerzas que conducen y aquellas que refrenan las capacidades individuales. Estas capacidades deben ser desarrolladas de manera que los empleados alcancen el entusiasmo necesario en su trabajo.

Uno de los roles más importantes de los líderes de De Re Metallica es minimizar los efectos de las barreras al aprendizaje, que pueden estar presente en cualquier etapa del proceso de aprendizaje, El líder organizacional necesita entender el tipo de cosas que atasca cada etapa del proceso de aprendizaje, y tener conciencia de cuando y por qué esto sucede; no es necesariamente función de los empleados darse cuenta del nivel de las barreras en el ambiente en que se desarrollan; es un área muy compleja de ahondar, especialmente cuando se está tan involucrado en el problema.

Por diversas razones, un liderazgo más participativo es deseable para De Re Metallica, de esta manera se alentaría a los empleados a dedicar esfuerzos extras a sus trabajos. Las jefaturas de los mandos medios deben enfocarse más en como ayudar a generar, en sus subordinados, sentimientos de significancia, competencia, autodeterminación e impacto mediante el ejercicio del liderazgo participativo. Por ejemplo, se puede tratar de proporcionar más autonomía y responsabilidad, en la toma de decisiones a estos empleados, o bien asignar tareas más difíciles de lograr. Por el contrario, los superiores de los empleados de nivel inferior deben prestar más atención a los aspectos relacionales de la gestión participativa, esto se puede lograr no solo involucrando a los empleados en la toma de decisiones, sino también estando abiertos a sus opiniones y sugerencias, dándoles orientación y apoyo social mediante una actitud respetuosa e interesada en la interacción.

7.2.2 Estrategia y Estructura

En De Re Metallica aplican sus innovaciones en el mercado nacional, sin una preocupación excesiva por la exportación de productos. Si bien, existe interés en estandarizar y empaquetar productos comprables desde cualquier lugar del mundo, más que exportar innovación propiamente tal, para ellos el mercado local sería lo

suficientemente grande para el desarrollo de la empresa. A pesar de ser Chile un inmenso mercado, sería escenario de competencia solo en el ámbito vinculado a la minería del cobre, ignorando con esta estrategia, los beneficios económicos que pueden generarse en, por ejemplo, potenciales adaptaciones simples, en rubros alternativos al cobre o adaptar su negocio en industrias distintas.

Adicionalmente se han reconocido beneficios como el ganar conocimiento en mercados de distinto estandar o la generación de contactos –que tan beneficiosos han sido para la empresa- internacionales (BNP Media 1992; Media; 1992)

7.2.3 Marketing y Ventas

Una característica esencial de las empresas de clase mundial es el proceso de revisión de progresos, que incluye la alimentación desde la opinión de clientes en el proceso de aprendizaje y el ciclo de mejoramiento continuo.

Mediante el establecimiento de un circuito de retroalimentación, implementado en la política de empresa, puede ponerse en duda la política misma, inclusive. Hoy día el vínculo con los clientes parece estar centrado en una sola persona, quién conoce personalmente a los clientes actuales y evalúa la calidad del servicio que presta la empresa.

7.2.4 Dirección y Ejecución

La dirección en De Re Metallica debe implementar mecanismos para convertir el aprendizaje individual y de equipo, tácito en muchas ocasiones, en el aprendizaje organizacional. Este proceso sólo será verdaderamente eficaz en un entorno en el que los "desafíos" y "críticas" no son percibidos como "amenazas", y donde los puntos de vista y opiniones, considerados como de todos los que trabajan en el proceso de negocio se valoran en todos los niveles organizacionales.

La dirección debe ser capaz de establecer un plan de aprendizaje y búsqueda de talento, que permita a los empleados llevar, de manera independiente, la empresa con el objeto de facilitar un futuro plan de sucesión, y liberar recursos que permitirían expandir el negocio.

7.2.5 Cultura Organizacional

Para asegurar el éxito organizacional la capacidad de aprendizaje de De Re Metallica debe exceder la tasa a la que los cambios se suceden el ámbito de su negocio. Es necesario un enfoque sistemático para apoyar el aprendizaje si se busca que este contribuya a alcanzar y desarrollar los objetivos organizacionales. Esto demostrará, adicionalmente, el compromiso organizacional para apoyar el aprendizaje individual

En el ámbito de la innovación se deben establecer estrategias para evitar ciertos riesgos, y asegurarse, por ejemplo, que alguna falla no frustre a empleados e impida que intenten nuevamente.

7.3 SAME

7.3.1 Liderazgo

Tal como en el resto de las empresas los líderes organizacionales en SAME deben conseguir trabajo colaborativo, en equipo e innovador, la clave del éxito estaría en desarrollar bien estos tres aspectos. Los líderes de SAME requieren empatía, inventiva y búsqueda de significado del trabajo para que los empleados alcancen éxito profesional y satisfacción personal. Esto se lograría construyendo equipos consolidados y canales de comunicación más efectivos, en este sentido la empresa ha identificado la importancia de establecer alianzas con sus trabajadores.

Los líderes deben construir relaciones y trabajar en todos los niveles de la organización, esto resulta crítico a la hora de dar agilidad y flexibilidad a la organización con el objeto de responder rápido a los cambios. Los líderes de la institución deben elegir donde poner su atención en función de priorizar lo más importante, mediante el proceso de aprendizaje del discernimiento. Una vez que la atención se haya centrado en los ámbitos importantes del negocio, se debe organizar la empresa de manera que los ámbitos importantes sean cubiertos de manera adecuada, buscando espacios para la mejora continua de lo que se hace.

Es esencial desarrollar la habilidad de comunicar a los empleados lo que se espera de ellos, de escuchar lo que han entendido de lo que se espera de ellos y buscar la forma de reducir los tiempos de divergencia

Los líderes de SAME deberían considerar trabajar con mentores e interactuar con gente diversa, no solo con la que se ve en el mundo del trabajo.

7.3.2 Estrategia y Estructura

Se deben establecer objetivos estratégicos e índices, de revisión trimestral, que den una idea de la salud del negocio, en cuanto a personal, producción y productividad, satisfacción de los clientes, conversión de usuarios y captura de usuarios, situación de mercado y posición competitiva, administración y márgenes obtenidos.

La investigación y desarrollo son componentes críticos a establecer en la estructura de SAME, la formulación de la estrategia de innovación requiere calcular los beneficios potenciales que generaría cada una de las posibilidades y seleccionar, así, la óptima.

Se han reconocido socios o aliados claves para la empresa, entre los que se cuentan trabajadores y profesionales de la empresa, proveedores críticos, instituciones financieras, otros participantes de la industria, universidades y centros de investigación.

Las relaciones entre SAME y las instituciones de conocimiento, como son las universidades, parecen aún limitadas. Algunas políticas de desarrollo tecnológico incentivan el desarrollo de tecnología aplicada en las Universidades. De ser necesario deben buscarse agentes, como consultoras especializadas, que permitan multiplicar los vínculos. Las Universidades y los Centros de Investigación son precisamente señalados como aliados claves del negocio.

La estructura de SAME debe ser tal que motive un ambiente de colaboración y trabajo interdependiente. Los incentivos deben estar enfocados hacia el trabajo en equipo, innovación o logros de largo plazo más que a desempeño individual. Los empleados deben realizar tareas, desafiantes, que los saquen del ámbito de su especialización técnica y tareas que impliquen la interacción entre diversas personas en la organización.

7.3.3 Marketing y Ventas

La generación de oportunidades de negocios de SAME comienza con el análisis de la innovación que resuelva alguna necesidad, se debe observar a los usuarios potenciales para estudiar sus expectativas, valores y necesidades. La solución encontrada, debe ser una aplicación específica, clara y cuidadosamente diseñada.

La relación con el cliente debe darse de forma de establecer vínculos de largo plazo, proporcionando valor, de manera comprobable, yendo más allá de sus expectativas, revisando los procesos en los que se toma contacto con el cliente: Producción, Ventas y Servicio al Cliente. En este sentido SAME siente la preocupación por establecer una relación de colaboración con sus clientes, donde ambos puedan definir las necesidades del negocio, convirtiéndose en un socio estratégico, posicionándose, de esta forma, por sobre la relación que puede establecer un proveedor cualquiera.

7.3.4 Finanzas

La cuantificación financiera ha adoptado la forma de estados financieros de manera muy uniforme (balances, estados de entrada y salida, y flujos de caja)

La existencia de un mercado accionario de acceso a las PyMEs permitiría a empresas como SAME no solo obtener una categoría superior de reconocimiento por parte de pares e inversionistas en general, sino que además, posibilita, en el futuro la captación de nuevos aportes de capital. Cabe destacar que para una empresa pequeña es difícil abrir su capital a la bolsa de valores, debido a las numerosas y rigurosas exigencias.

Aunque la apertura de capital permite acceder a financiamiento sin necesidad de endeudamiento, la entrada de socios constituye cierta pérdida del control de la empresa, lo que requeriría flexibilidad por parte de los propietarios actuales de SAME. La tendencia seguida por la empresa hace pensar que evitarían tener socios externos a la empresa, probablemente piensen que no es necesario para la empresa o que no encaja con su estructura.

Es importante que SAME genere proyectos de inversión innovadores, con alto potencial de crecimiento, con un plan de negocios bien desarrollado con el objeto de vender con menor dificultad sus proyectos.

El financiamiento de los proyectos se ha definido como una de las actividades claves de la empresa, de hecho, es uno de sus procesos habilitantes de la clase mundial. Se debe instaurar la confiabilidad del negocio en el sistema financiero (o al menos en uno de los agentes financieros), ya sea mediante alguna alianza estratégica o por la certificación de algún garante, con el objeto de conseguir financiamiento, especialmente de largo plazo.

7.3.5 Dirección y Ejecución

Le empresa ha definido sus procesas centrales en la ejecución de su trabajo; Diseño e Ingeniería, Fabricación, Entrega e Instalación, Mantenimiento, Gestión y Control de la Operación en un entorno de trabajo seguro.

Los ejecutivos de SAME deben comprometer la práctica sistemática de la innovación, generando nuevos recursos o dotando de mayor potencial a los recursos existentes. El éxito de sus proyectos depende del cuidadoso análisis que pueda hacerse de los diversos tipos de conocimiento necesario para hacer posibles las tareas.

Se debe establecer con claridad que aspectos de la empresa se mantendrán y cuales cambiarán en la Ruta de Clase Mundial de la empresa. Enfocándose en los cambios se debe definir la forma de desarrollo, validación y crecimiento de estos nuevos aspectos, jerarquizándolos y organizándolos en el tiempo de manera de poder abarcar todos los cambios.

7.3.6 Cultura Organizacional

La confianza facilita el intercambio de conocimiento y el sistema de memoria transactiva (TMS), sin importar el tamaño de los equipos de trabajo. Adicionalmente la cohesión de grupo tiene efectos sobre el desempeño de equipos (Huang, Hsieh et al. 2009). Establecer prácticas de unión intra-grupo favorece el rendimiento del conjunto; se ha sugerido que las tareas de desarrollo de productos se realicen en equipos pequeños con el objeto de mejorar, sustantivamente, el desempeño de los equipos.

8 Conclusiones

El alto precio del cobre ha impulsado la producción del metal que, a su vez, ha elevado la demanda por los servicios asociados, esto representa una oportunidad para las empresas que prestan servicios a la minería, permitiéndoles alcanzar, a muchas de ellas, la categoría de clase mundial, dada la abundancia de recursos y la presión que impone el establecimiento de empresas proveedoras extranjeras. Estas circunstancias brindan al país una singular oportunidad para generar empresas que puedan abastecer a clientes mundiales en diversos ámbitos de la minería.

Chile representa un mercado emergente, y como tal, no carece de algunas fallas de mercado: Derechos de propiedad inseguros, burocracia gubernamental excesiva, insuficientes certificaciones de calidad de los productos, limitada mano de obra calificada, especialmente en el mercado minero, cadenas de distribución deficientes, imposibilidad de hacer cumplir contratos con socios o carencia de capitales de riesgo. En este contexto cada empresa debe evaluar la influencia que ejerce cada falla en su propio negocio, la institución faltante, la parte del negocio afectada y como, finalmente, se puede sacar ventaja de la situación al verse enfrentada a competencia extranjera. De hecho resulta muy difícil para ejecutivos de países desarrollados lidiar con estos vacíos, en circunstancias que los ejecutivos locales han desarrollado gran parte de sus carreras conviviendo con ellos.

La mecánica de la práctica, tan prolifera en la actualidad, es la clave en el desarrollo de una empresa de clase mundial, es decir, la búsqueda permanente de esta categoría, en todos los ámbitos involucrados, y no el desarrollo de iniciativas o proyectos particulares, son críticos a la hora de establecer la estrategia a seguir. En este sentido, resultaría contraproducente que las empresas restringieran su ruta de clase mundial solo al proyecto que actualmente desarrollan o solo mientras dure su contrato actual, las empresas deben ser capaces de implementar las buenas prácticas que generen a toda la institución, de manera transversal.

Por definición una empresa de clase mundial resulta globalmente competitiva (lo que no siempre es necesario para obtener el éxito financiero), por lo que un requisito básico de esta categoría es la capacidad de exportación que tenga la compañía, especialmente hacia mercados desarrollados, sin embargo, el uso exclusivo del éxito doméstico como plataforma de lanzamiento hacia la internacionalización puede ser una estrategia muy limitada. Esta última situación, el status quo organizacional, se ve acrecentada por la alta demanda que imponen los productores de cobre, por servicios locales, coartando, en muchos casos, los incentivos económicos para exportar, lo que finalmente restringe la obtención de beneficios adicionales vinculados a las exportaciones.

Las empresas estudiadas pertenecen al área de la intermediación, cuyo mercado suele estar segmentado en una parte local y otra global; el segmento local puede ser atendido de la mejor forma por empresas domesticas, las condiciones otorgadas por este mercado local, especialmente su tamaño, permiten un nivel de especialización que brinda una oportunidad única de internacionalización.

Una fuente de ventaja competitiva, duradera y segura, resulta del conocimiento específico: las empresas exitosas son aquellas que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías, con el propósito de mantener, de manera continua, la innovación. En este contexto las empresas analizadas no deben buscar transformarse en una máquina procesadora de información –generar datos duros, procedimientos codificados y principios universales- sino más bien generar soluciones que impacten indicadores claves de sus clientes, como eficiencia, costos o retornos sobre la inversión, que les permitan entrar en un ciclo de predilección por parte de sus clientes, seguido de la disponibilidad de recursos que les permitan mejoras locales e internacionalización, que potencien su competitividad, contribuyendo a la futura selección por parte de los clientes.

En el campo de la innovación resulta crucial aprovechar las ideas, intuiciones y corazonadas tácitas, y usualmente subjetivas, de empleados, como individuos, y ponerlas a disposición de la empresa. En general, la clave de este proceso es el compromiso personal, el sentido de la identificación de los empleados con su empresa y su misión. Las empresas que aspiran a la categoría de clase mundial deben no solo interiorizar este concepto en la ejecución de cada proyecto, sino que, además, generar los canales de comunicación que permitan escalar, fácilmente, estas ideas. Inventar conocimiento no es una actividad especializada ni tarea exclusiva de los departamentos de investigación y desarrollo, marketing o planificación estratégica; es más bien el modo de comportarse de los trabajadores. El conocimiento tácito de los trabajadores consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas, tan profundamente arraigados que se

dan por sentados y no pueden ser expresados fácilmente; las empresas deben crear instancias sencillas y claras de registrar este conocimiento y difundirlo en la organización.

La creación de conocimiento puede ser entendido como el proceso de hacer explícito el conocimiento tácito, para lo que resulta fundamental la superposición de información de la empresa, de las actividades de negocios y de las responsabilidades ejecutivas (Nonaka 1991). En este contexto, la redundancia estimula el diálogo y la comunicación frecuente, facilitando la transferencia de conocimiento tácito. La rotación estratégica, especialmente entre diversas áreas -ayuda a los empleado a ver la empresa desde distintas perspectivas- o el acceso libre a la información de la empresa, son prácticas que crean redundancia. La adopción de estas prácticas contribuye al desarrollo organizacional que conduce a la clase mundial.

En última instancia la forma de medir el valor del nuevo conocimiento es económica: mayor eficiencia, menores costos o un ROI más alto. Deben generarse, por tanto, los indicadores adecuados que permitan reflejar de manera financiera los avances cognitivos o innovadores.

Crear espacios de diálogo y discusión en la organización, implica un grado considerable de conflicto y desacuerdo, precisamente este conflicto es el que impulsa a los empleados a cuestionar premisas existentes y a entender su experiencia en una nueva forma, debe ser objeto de preocupación, por parte de los líderes de cada institución, la generación de estos espacios..

El camino a seguir en la ruta de la clase mundial implica, como factores de relevancia, el llegar a ser más eficiente y productivo, fomentar la innovación, desarrollar y mantener buenas relaciones tanto dentro como fuera de la firma, pensar de manera estratégica, estar dispuesto a mirar y a moverse en nuevas direcciones, usar tecnología de punta e invertir en el futuro de la firma e industria, mirando no solo el desempeño de corto plazo. Estos factores deben ser continuamente monitoreados por las empresas que buscan la clase mundial. Para ser compañías de clase mundial la fuerza de trabajo requiere altos niveles de habilidades, en un amplio rango, y una frecuente actualización de las destrezas de los trabajadores. La efectividad de los empleadores al acceder y usar las destrezas disponibles, puede ser mejorada mediante la capacitación del personal. Los acuerdos y alianzas alcanzadas para capacitación deben ser transparentes, con información disponible, para todas las partes involucradas, acerca de los cursos, de la calidad de los proveedores y de la naturaleza de las calificaciones; el entrenamiento debe ser flexible y ajustado a las necesidades de la empresa, de alta calidad, promovida mediante la competencia entre los proveedores.

Se deben establecer objetivos estratégicos e índices, de revisión trimestral, que den una idea de la salud del negocio, en cuanto a personal, producción y productividad, satisfacción de los clientes, conversión de usuarios y captura de usuarios, situación de mercado y posición competitiva, administración y márgenes obtenidos. Estos índices permitirían medir, regularmente, el desempeño de largo plazo de la empresa. La participación de los empleados en el análisis financiero de la empresa fomenta la honestidad y el dialogo abierto.

En el contexto de la dirección de la empresa, el líder organizacional está rodeado de personas que buscan retroalimentación y aprobación, transformándose, en muchas ocasiones en el árbitro de conflictos, decisiones y disyuntivas, quedando en una posición sumamente solitaria y aislada, esta situación induce a recibir información que pierde confiabilidad, y los aportes reales que podría recibir se disipan. Los líderes en empresas innovadoras tienen como rol fundamental, formular excelentes preguntas a sabiendas que su equipo encontrará las respuestas, siempre y cuando los empleados se sientan seguros cuando ofrecen estas respuestas; debe establecerse dicha relación de confianza, como prioridad de los líderes institucionales. Comunicación clara impacta la moral de los trabajadores, su productividad y desempeño, impacta, además, sobre los cambios organizacionales que se lleven a cabo y la identidad corporativa. La comunicación crea significado para las personas en una organización, permitiéndoles alinearse detrás de los objetivos institucionales.

El contar con una amplia capacidad de financiamiento puede ser una maldición cuando se va en la dirección errónea, al contar, las empresas estudiadas, con recursos limitados no solo se debe hacer un esfuerzo por descubrir enfoque novedoso, que probablemente no se descubriría sin la necesidad, sino también se liquida rápidamente un proyecto que tiene errores irremediables, no se invierte capital con demasiada antelación y se cambia de estrategia tan pronto como llega la información que indica un enfoque incorrecto. Esta característica otorgaría agilidad, flexibilidad y poder de adaptación a estas pequeñas empresas de servicio a la minería.

Una organización ideal debería tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad sea lo suficientemente pequeña como para permitirle conocer, en su dimensión humana, a quienes dependen de él. De esta forma se puede generar trabajos motivadores para los empleados, de su interés, desafiantes, con suficientes responsabilidades. Destinar recursos y esfuerzos al enriquecimiento laboral trae dividendos para la empresa y satisfacción humana.

Sin la existencia de un mercado accionario adecuado a pequeñas y medianas empresas, las instituciones de Capital de Riesgo difícilmente conseguirían vender sus títulos a precios ventajosos y obtener la liquidez necesaria para reinvertir, dado los niveles de riesgo asociados a la innovación en el país. Se hace indispensable, por tanto, la existencia de un mercado de acceso, de costos menores y de reglamentos menos exigentes, con el objeto de facilitar el acceso de las PyMEs a este tipo de mercado de capitales. Tal como se ha mencionado en otros trabajos (Romani and Atienza 2003), ante la dificultad de trasladar oficinas, o crear sucursales en provincia, se sugiere la implementación de un fondo de inversión para el desarrollo de empresas en la Zona Norte con el objeto de potenciar y fortalecer el crecimiento de las empresas del cluster minero propuesto. Los incentivos tributarios actualmente parecen no estar alineados con el incentivo a las inversiones de Capital de Riesgo

Presionar, las empresas de servicios en su conjunto, por la creación de agencias de relaciones público-privadas permitiría desarrollar redes de cooperación que finalmente generan cadenas de valor, Hoy en día, sin los debidos auditores independientes, se torna difícil para los bancos de inversión o instituciones financieras, tener cierta certeza de que el dinero que se presta se ocupará en lo que se supone se ha prestado; se requieren asociaciones que den fe de la información reportada. Establecer centros de

transferencia tecnológica sustentaría la investigación científica en micro, pequeñas y medianas empresas para alcanzar la categoría de clase mundial que se ha establecido (Bertogli and Rhi-Sausi 2008).

Las alianzas, si bien necesarias, hacen que el éxito propio dependa de otros; bajo un escenario de alianza, llegar al mercado con un producto innovador crea valor solo si los socios alcanzan sus propios objetivos a tiempo. La asignación de recursos entre los miembros se torna estratégico, ya que puede ser más efectivo, para una empresa, colocarlos externamente. El riesgo que se corre está en las expectativas del inversionista, en general el éxito de los participantes de las alianzas suele estar dado por la probabilidad de éxito de uno de ellos (los participantes), pero la probabilidad de éxito cuando hay una incursión en conjunto, es más baja (Adner 2006) En una alianza los integrantes están incentivados a mejorar sus propias posiciones y con el tiempo los intereses de los aliados divergen, las alianzas deben manejarse estratégicamente y ser seguidas con cuidado desde le interior de las empresas, especialmente considerando que el marco regulatorio no es lo suficientemente sofisticado como para realizar movimientos rápidos.

Las estrategias de colaboración requieren conjugar personas procesos y tecnología para ser exitosos, en este contexto se deben definir las estrategias de cooperación, establecer contacto con otras empresas, redes o cluster, implementar acuerdos, establecer bases de datos, abiertas a los participantes, de necesidades o disponibilidad de recursos, incluyendo los humanos.

Los líderes organizacionales deben ser capaces de llevar a sus instituciones hacia una cultura de la confianza. Las compañías y sus líderes necesitan comenzar a sentirse cómodos tomando riesgos con el objeto de triunfar en los nuevos escenarios de mercado., todo como parte de las prácticas habituales de gestión. Las necesidades y demandas futuras requerirán capacidad para tomar cantidades significativas de riesgo.

La industria minera chilena se verá enfrentada en los próximos años a una escasez significativa de profesionales calificados, esta situación incrementará no solo la rotación de profesionales entre empresas que pueden considerarse pares, sino también, y especialmente, hacia compañías mineras mayores. Esta última instancia debe ser aprovechada por las empresas estudiadas como una forma de promover las capacidades de la empresa y expandir sus ámbitos de negocio entre sus clientes, a través de la incorporación de sus profesionales en el círculo de clientes que representa la gran minería.

9 Referencias

- Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. Harvard Business Review.
- Andriani, C, R. Biasca, et al. (2004). Un Nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMES de Clase Mundial. Grupo Editorial Norma.

- Bertogli, G. and J. L. Rhi-Sausi (2008). Innovation Centre and Venture Capital Fund for High Technology Instrument to Increase the Competitiveness of Local Latin American Production System. Cespi Pubblicazioni.
- Beugelsdijk, S. and A. B. T. M. v. Schaik (2005). Differences in social capital between 54 western European regions. Tilburg University.
- BNP Media (1992). The Importance of Export. Prepared Food.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (1999). Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Cisco Collaboration Services (2010). Transforming Collaboration Through Strategy and Architecture.
- Coleman, D. (2010). Strategies for Successful Enterprise Collaboration: Balancing people, process and technology. San Francisco, Collaborative Strategies,; Collaborative Technology Analyst and Consultant.
- Comisión Chilena del Cobre (2008). Estrechez Cíclica del Mercado Laboral en la Minería Chilena del Cobre: Diagnóstico y Propuestas. Estudios. Políticas Mineras.
- Eva, E. and E. Maria (2011). Organizational Culture as the Driver of Dense Intra-organizational Networks. Journal of Competitiveness.
- García, P, P. Knights, et al. (2001). Labor Productivity and Comparative Advantage in Mining: The Copper Industry in Chile. Resources Policy.
- Gerber, M. E. (2005). E-myth mastery: The Seven Essential Disciplines for Building a World Class Company. New York, HarperCollins Publishers.
- Heiss, B. (2011). Is Your Company Ready to Go Global? Communication World.
- Huang, C. C, P. N. Hsieh, et al. (2009). Examining the influence of group size on R&D team performance via partial least squares. Management and Service Science.
- Infor (2011). The Seven Keys to World Class Manufacturing. Infor Whitepaper.
- Jara, J., P. Pérez, et al. (2010). Good deposits are not enough: Mining labor productivity analysis in the copper industry in Chile and Peru 1992-2009. Resources Policy
- Kapner, S. (1996). Lloyd Hill: Building a world-class company. Nation's Restaurant News.
- Khanna, T. and K. Palepu (2004). Emerging Giants: Building World Class Companies from Emerging Markets. Harvard Business School.
- Khanna, T. and K. G. Palepu (2006). Building World-Class Companies in Developing Countries. Harvard Business Review.

- Khanna, T. and K. Palepu. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Boston, Mass, Harvard Business Press.
- Laubacher, R, J. Quimby, et al. (2003). *The Process Library: Enabler of Cross-SME Collaboration Integrated Design and Process Technology*.
- Lee, H. L. and C.-Y. Lee (2007). *Building supply chain excellence in emerging economies*. New York, Springer.
- Macbeth, D. and N. Ferguson (1994). *Alianzas con los Proveedores*, Financial Times.
- Nohria, N, W. F. Joyce, et al. (2003). *What Really Works*. Harvard Business Review.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business. Review.
- Olivares, G. (2007). *Oportunidades de Negocios para Proveedores de Bienes, Insumos y Servicios Mineros en Chile*. Estudios y Publicaciones, Ministerio de Minería. Dirección de Estudios de la Comisión Chilena del Cobre.
- Pardo, M. M. and A. S. Ortiz (2010). *La Paradoja de Competitividad de la PYME Proveedora de la Minería en Chile: Alta Demanda y Bajo Desarrollo Tecnológico e Innovador*. Interciencia.
- Porter, M. (2000). *Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy*. Economic Development Quarterly.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations*. London, Collier Macmillan.
- Prange, D. (2005). *Empowerment – The best way to become a World Class Organization* Maset News.
- Rajneesh, N. (2004). *R&D Collaboration by SMEs: New Opportunities and Limitations in the face of Globalisation*. Technovation.
- Ramos, J. (1998) *Una estrategia de Desarrollo a partir de los Complejos Productivos (Cluster) en Torno a los Recursos Naturales*. Revista de la CEPAL
- Ray Reagans and B. McEvily (2003). *Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range*. Administrative Science Quarterly.
- Romani, G. and M. Atienza (2003). *Necessary Conditions for Venture Capital development in Latin America: The Chilean Case*. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management – IJEIM.
- The Allen Consulting Group (2006). *World Class Skills for World Class Industries*. A. I. Group.

- Tilton, J. (2001). Labor productivity, costs, and mine survival during a recession. Resources Policy.
- Topp, V., L. Soames, et al. (2008). Productivity in the Mining Industry: Measurement and Interpretation. Productivity Commission Staff Working Paper. Melbourne, Australian Government. Productivity Commission.
- Tung, R. (2001). Learning from world class companies. London, Thomson Learning.
- Valenzuela, A. (2003). Desarrollo del Cluster Minero en Chile: Estado Actual. Mercado del Cobre y Desarrollo Sustentable Minería, Comisión Chilena del Cobre.
- Zauderer, D. G. (2006). Leadership Lessons from World-Class Coaches. Public Manager.

10 Anexos

10.1 Encuesta: Diagnóstico y caracterización de brechas competitivas y de innovación, de empresas proveedoras, para alcanzar estándar de Clase Mundial

1. Caracterización de la Empresa	
(Fono Ayuda CBC: 2049349 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)	
* 1.1 Ingrese su nombre	<input type="text"/>
* 1.2 ¿Cuál es su cargo en la empresa?	<input type="radio"/> 1 Presidente/Dueño <input type="radio"/> 2 Gerente General <input type="radio"/> 3 Gerente de Área o Cargo de Rango similar ¿Cuál? <input type="text"/>
* 1.3 Ingrese datos de la empresa	Nombre: <input type="text"/> RUT: <input type="text"/> Giro o Rubro: <input type="text"/>
* 1.4 ¿Ustedes operan con más de una empresa?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
1.4.1 De ser afirmativa su respuesta anterior, ingrese los principales RUT de mayor a menor importancia:	
Nombre Empresa 2:	<input type="text"/>
RUT Empresa 2:	<input type="text"/>
Giro o Rubro Empresa 2:	<input type="text"/>
Nombre Empresa 3:	<input type="text"/>
RUT Empresa 3:	<input type="text"/>
Giro o Rubro Empresa 3:	<input type="text"/>
* 1.5 ¿En qué año se dió inicio de actividades a la empresa? (Considerar la empresa más antigua)	<input type="text"/>
* 1.6 ¿En cual de los siguientes rangos se sitúan las ventas totales de la empresa desde Chile (incluyendo ventas por exportaciones) en el año 2009? (USD)	<input type="text"/>
* 1.7 De las ventas totales 2009, ¿En que rango porcentual se encuentran las ventas que representa la minería directamente?	<input type="text"/>
* 1.8 Indique qué porcentaje de las ventas totales corresponde a exportaciones (en promedio, últimos tres años)	<input type="text"/>

*** 1.9 De las exportaciones totales, ¿cuál es el porcentaje que representa la minería directamente? (en promedio, últimos tres años)**

1.10 Considerando el mercado local (Chile), durante 2009 ¿Qué participación de mercado estima usted tuvo su compañía en su principal área de bienes o servicios?

*** 1.11 ¿Cuántos años lleva exportando de manera continua?**

*** 1.12 Seleccione la categoría principal a la que pertenece su empresa:**

- 1 Contratistas
- 2 Equipos y Provisiones
- 3 Provisiones y Consumibles
- 4 Servicios de Consultoría
- 5 Servicios de Soporte
- 6 Otra ¿cuál?

1.a.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

1. Caracterización de la Empresa

*** 1.12.1 Seleccione las principales subcategorías de Contratistas en las que se ubica su empresa:**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Abastecimiento | <input type="checkbox"/> 7 Procesamiento de Datos |
| <input type="checkbox"/> 2 Cierre de Mina | <input type="checkbox"/> 8 Procesamiento de Mineral |
| <input type="checkbox"/> 3 Comunicaciones | <input type="checkbox"/> 9 Salud y Seguridad |
| <input type="checkbox"/> 4 Construcción de Minas | <input type="checkbox"/> 10 Seguridad |
| <input type="checkbox"/> 5 Minería Subterránea | <input type="checkbox"/> 11 Servicios de Campo |
| <input type="checkbox"/> 6 Perforación | |
| <input type="checkbox"/> 12 Otra (especifique) | |

*** 1.12.1 Seleccione las principales subcategorías de Equipos y Provisiones en las que se ubica su empresa:**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Bombas y Tuberías | <input type="checkbox"/> 6 Molienda y Transporte |
| <input type="checkbox"/> 2 Construcciones y Estructuras | <input type="checkbox"/> 7 Perforación y Minado |
| <input type="checkbox"/> 3 Equipo Eléctrico | <input type="checkbox"/> 8 Procesamiento de Mineral |
| <input type="checkbox"/> 4 Excavación y Carga | <input type="checkbox"/> 9 Transporte y Almacenamiento |
| <input type="checkbox"/> 5 Laboratorio y Equipamiento | |
| <input type="checkbox"/> 10 Otra (especifique) | |

*** 1.12.1 Seleccione las principales subcategorías de Servicios de Consultoría en las que se ubica su empresa:**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Exploración | <input type="checkbox"/> 4 Medio Ambiente y Personas |
| <input type="checkbox"/> 2 Geotécnica | <input type="checkbox"/> 5 Mineralogía |
| <input type="checkbox"/> 3 Gerenciamiento y Finanzas | <input type="checkbox"/> 6 Planeamiento de Minas |
| <input type="checkbox"/> 7 Otra (especifique) | |

1. Caracterización de la Empresa

*** 1.12.1 Seleccione las principales subcategorías de Servicios de Soporte en las que se ubica su empresa:**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Educación y Entretenimiento | <input type="checkbox"/> 4 Salud y seguridad |
| <input type="checkbox"/> 2 Financiero y Legal | <input type="checkbox"/> 5 Transporte y Viajes |
| <input type="checkbox"/> 3 Recursos Humanos | |
| <input type="checkbox"/> 6 Otra (especifique) | |

1. Caracterización de la Empresa

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

* 1.13 Número de empleados propios a fines del 2009:

* 1.14 Número de empleados contratistas a fines del 2009:

* 1.15 Considerando los empleados propios, ¿Cuál es el porcentaje de profesionales? (carreras sobre 8 semestres)

* 1.16 Número de Ingenieros (con más de 9 semestres y titulado):

* 1.17 Número de profesionales con grado académico de:

MBA

Master/Magister

Doctor

* 1.18 De sus empleados (propios), cuántos operan:

Con sede en Chile:

En su país de origen (si es distinto de Chile):

En el resto del Mundo:

* 1.19 Considerando los empleados contratistas, ¿Cuál es el porcentaje estimado de profesionales?

* 1.20 ¿Cuál es el porcentaje de la estructura de capital de la empresa?

Porcentaje

% de capitales extranjeros

% de capitales locales

1.21 De sus activos, qué porcentaje se localizan:

Porcentaje

En Chile:

En su país de origen (si es distinto a Chile):

En el resto del Mundo:

* 1.22 ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra la inversión en activos fijos (neta de depreciación) para el año 2009? (Montos en USD) (m=miles - M=millones)

*** 1.23 ¿Cuál es la figura societaria de la empresa?**

- 1 Sociedad de Profesionales/SPA
- 2 Sociedad Responsabilidad Limitada
- 3 Sociedad Anónima Chilena Abierta
- 4 Sociedad Anónima Chilena Cerrada
- 5 Otra figura ¿cuál?

*** 1.24 ¿Con qué tipo de Empresa se identifica más?**

- 1 Una empresa de capitales globales con gran presencia global.
- 2 Una empresa de capitales globales con presencia principal en un continente.
- 3 Una empresa basada principalmente en un país con alguna presencia internacional.
- 4 Una empresa basada principalmente en un país con un foco comercial en el mismo país.
- 5 Una empresa basada principalmente en una región del país con un foco comercial en esa misma región.

*** 1.25 Si su empresa es de capitales globales indicar el principal país de origen de éstos:**

*** 1.26 Con relación a cambios tecnológicos asumidos por la empresa durante los últimos tres años, indique la afirmación que a su juicio mejor representa lo ocurrido en dicho periodo:**

- 1 No ha sido necesario abordar ningún cambio tecnológico en el periodo. La naturaleza del negocio de la empresa no lo ha requerido ni se prevé que lo requiera en el futuro próximo. La empresa ha optado por mantenerse en los procesos, productos y/o servicios que opera y conoce bien antes que asumir riesgos intentando innovar.
- 2 La empresa se ha esforzado por seguir las tendencias tecnológicas que se van imponiendo, con la precaución de no asumir riesgos innecesarios en adopción temprana de tecnologías o innovaciones aún no validadas plenamente por la industria.
- 3 La empresa además de adaptarse a los cambios tecnológicos relevantes de su entorno, ha explorado durante el período algunas soluciones innovadoras a problemas o necesidades detectadas de mejoras tecnológicas en su ámbito de negocios. Al decidir adoptarlas, normalmente la empresa se apoya en especialistas externos.
- 4 La empresa ha incorporado la innovación tecnológica a su estrategia de largo plazo, procurando reaccionar con rapidez y eficiencia a desafíos o cambios en el mercado, con lo cual generalmente ha logrado capturar plenamente las ventajas de la innovación.
- 5 La empresa anticipa las tendencias y condiciones tecnológicas de su ámbito de negocios, por lo que se sitúa siempre en la frontera, constituyendo un referente para la competencia y el mercado. Se apoya en especialistas externos de alto nivel para prospectar y continuar expandiendo la frontera de posibilidades de innovación.

* 1.27 ¿Su empresa es familiar (propietarios o controladores son una familia)?

Si

No

* 1.28 Crecimiento durante los últimos 5 años.

* 1.29 Proyección crecimiento 2010 en Ventas.

* 1.30 Proyección crecimiento 2010 en Exportaciones.

1.b.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

2. Factores Habilitantes

2.1 BASES Y CULTURA DE PERSONAS

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.1.1 En su opinión, ¿cuál de las siguientes alternativas refleja mejor a su empresa u organización en cuanto a la selección del personal?**

- 1 Las personas son seleccionadas por el Dueño o Gerente General en base a recomendaciones de otras personas.
- 2 Existe una persona que tiene a su cargo las funciones de Recursos Humanos y realiza las funciones de selección de personas en base a los requerimientos que le entregan las áreas de la empresa.
- 3 La función de selección de personal esta radicada en una área de Recursos Humanos, y se basa en definición de competencias requeridas por la empresa, con llamados abiertos a postulantes.
- 4 Existe un sistema de reclutamiento propio de la empresa, apoyado por especialistas en RRHH, basado en competencias que requiere la empresa.
- 5 La empresa mantiene un registro de descripción de cargos, y de competencias actuales y futuras requeridas por área. El área de RRHH tiene como meta consolidar un equipo de excelencia en la empresa.

*** 2.1.2 ¿Cuál de las siguientes opciones a su juicio representa mejor a su empresa u organización en cuanto a la evaluación del personal?**

- 1 No existe un proceso de evaluación formal de desempeño.
- 2 El personal es evaluado por el dueño o gerente general conforme a cómo éste percibe su desempeño.
- 3 La evaluación de las personas es formal y abarca a toda la empresa en base a objetivos anuales de negocios y presupuestarios.
- 4 La evaluación responde a un sistema claramente establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos revisado periódicamente entre la persona evaluada y su jefe directo.
- 5 La evaluación responde a un sistema establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos, revisado periódicamente no sólo por la jefatura directa si no también por pares y clientes internos de toda la organización.

2. Factores Habilitantes

2.1 BASES Y CULTURA DE PERSONAS

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.1.1 En su opinión, ¿cuál de las siguientes alternativas refleja mejor a su empresa u organización en cuanto a la selección del personal?**

- 1 Las personas son seleccionadas por el Dueño o Gerente General en base a recomendaciones de otras personas.
- 2 Existe una persona que tiene a su cargo las funciones de Recursos Humanos y realiza las funciones de selección de personas en base a los requerimientos que le entregan las áreas de la empresa.
- 3 La función de selección de personal esta radicada en una área de Recursos Humanos, y se basa en definición de competencias requeridas por la empresa, con llamados abiertos a postulantes.
- 4 Existe un sistema de reclutamiento propio de la empresa, apoyado por especialistas en RRHH, basado en competencias que requiere la empresa.
- 5 La empresa mantiene un registro de descripción de cargos, y de competencias actuales y futuras requeridas por área. El área de RRHH tiene como meta consolidar un equipo de excelencia en la empresa.

*** 2.1.2 ¿Cuál de las siguientes opciones a su juicio representa mejor a su empresa u organización en cuanto a la evaluación del personal?**

- 1 No existe un proceso de evaluación formal de desempeño.
- 2 El personal es evaluado por el dueño o gerente general conforme a cómo éste percibe su desempeño.
- 3 La evaluación de las personas es formal y abarca a toda la empresa en base a objetivos anuales de negocios y presupuestarios.
- 4 La evaluación responde a un sistema claramente establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos revisado periódicamente entre la persona evaluada y su jefe directo.
- 5 La evaluación responde a un sistema establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos, revisado periódicamente no sólo por la jefatura directa si no también por pares y clientes internos de toda la organización.

2. Factores Habilitantes

2.1 BASES Y CULTURA DE PERSONAS

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.1.1 En su opinión, ¿cuál de las siguientes alternativas refleja mejor a su empresa u organización en cuanto a la selección del personal?**

- 1 Las personas son seleccionadas por el Dueño o Gerente General en base a recomendaciones de otras personas.
- 2 Existe una persona que tiene a su cargo las funciones de Recursos Humanos y realiza las funciones de selección de personas en base a los requerimientos que le entregan las áreas de la empresa.
- 3 La función de selección de personal esta radicada en una área de Recursos Humanos, y se basa en definición de competencias requeridas por la empresa, con llamados abiertos a postulantes.
- 4 Existe un sistema de reclutamiento propio de la empresa, apoyado por especialistas en RRHH, basado en competencias que requiere la empresa.
- 5 La empresa mantiene un registro de descripción de cargos, y de competencias actuales y futuras requeridas por área. El área de RRHH tiene como meta consolidar un equipo de excelencia en la empresa.

*** 2.1.2 ¿Cuál de las siguientes opciones a su juicio representa mejor a su empresa u organización en cuanto a la evaluación del personal?**

- 1 No existe un proceso de evaluación formal de desempeño.
- 2 El personal es evaluado por el dueño o gerente general conforme a cómo éste percibe su desempeño.
- 3 La evaluación de las personas es formal y abarca a toda la empresa en base a objetivos anuales de negocios y presupuestarios.
- 4 La evaluación responde a un sistema claramente establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos revisado periódicamente entre la persona evaluada y su jefe directo.
- 5 La evaluación responde a un sistema establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos, revisado periódicamente no sólo por la jefatura directa si no también por pares y clientes internos de toda la organización.

2. Factores Habilitantes

2.1 BASES Y CULTURA DE PERSONAS

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.1.1 En su opinión, ¿cuál de las siguientes alternativas refleja mejor a su empresa u organización en cuanto a la selección del personal?**

- 1 Las personas son seleccionadas por el Dueño o Gerente General en base a recomendaciones de otras personas.
- 2 Existe una persona que tiene a su cargo las funciones de Recursos Humanos y realiza las funciones de selección de personas en base a los requerimientos que le entregan las áreas de la empresa.
- 3 La función de selección de personal esta radicada en una área de Recursos Humanos, y se basa en definición de competencias requeridas por la empresa, con llamados abiertos a postulantes.
- 4 Existe un sistema de reclutamiento propio de la empresa, apoyado por especialistas en RRHH, basado en competencias que requiere la empresa.
- 5 La empresa mantiene un registro de descripción de cargos, y de competencias actuales y futuras requeridas por área. El área de RRHH tiene como meta consolidar un equipo de excelencia en la empresa.

*** 2.1.2 ¿Cuál de las siguientes opciones a su juicio representa mejor a su empresa u organización en cuanto a la evaluación del personal?**

- 1 No existe un proceso de evaluación formal de desempeño.
- 2 El personal es evaluado por el dueño o gerente general conforme a cómo éste percibe su desempeño.
- 3 La evaluación de las personas es formal y abarca a toda la empresa en base a objetivos anuales de negocios y presupuestarios.
- 4 La evaluación responde a un sistema claramente establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos revisado periódicamente entre la persona evaluada y su jefe directo.
- 5 La evaluación responde a un sistema establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos, revisado periódicamente no sólo por la jefatura directa si no también por pares y clientes internos de toda la organización.

2. Factores Habilitantes

2.1 BASES Y CULTURA DE PERSONAS

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.1.1 En su opinión, ¿cuál de las siguientes alternativas refleja mejor a su empresa u organización en cuanto a la selección del personal?**

- 1 Las personas son seleccionadas por el Dueño o Gerente General en base a recomendaciones de otras personas.
- 2 Existe una persona que tiene a su cargo las funciones de Recursos Humanos y realiza las funciones de selección de personas en base a los requerimientos que le entregan las áreas de la empresa.
- 3 La función de selección de personal esta radicada en una área de Recursos Humanos, y se basa en definición de competencias requeridas por la empresa, con llamados abiertos a postulantes.
- 4 Existe un sistema de reclutamiento propio de la empresa, apoyado por especialistas en RRHH, basado en competencias que requiere la empresa.
- 5 La empresa mantiene un registro de descripción de cargos, y de competencias actuales y futuras requeridas por área. El área de RRHH tiene como meta consolidar un equipo de excelencia en la empresa.

*** 2.1.2 ¿Cuál de las siguientes opciones a su juicio representa mejor a su empresa u organización en cuanto a la evaluación del personal?**

- 1 No existe un proceso de evaluación formal de desempeño.
- 2 El personal es evaluado por el dueño o gerente general conforme a cómo éste percibe su desempeño.
- 3 La evaluación de las personas es formal y abarca a toda la empresa en base a objetivos anuales de negocios y presupuestarios.
- 4 La evaluación responde a un sistema claramente establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos revisado periódicamente entre la persona evaluada y su jefe directo.
- 5 La evaluación responde a un sistema establecido y conocido de objetivos estratégicos y operativos, revisado periódicamente no sólo por la jefatura directa si no también por pares y clientes internos de toda la organización.

*** 2.1.3 Señale cuál es, a su juicio, la situación que mejor se aproxima a la práctica, en cuanto a incentivos al personal, vigente en su empresa u organización.**

- 1 No se aplica un sistema de incentivos al personal, fuera de las comisiones por ventas o proyectos adjudicados.
- 2 Se aplican bonos a los equipos de venta y producción por cumplimiento de metas mensuales y/o trimestrales.
- 3 Se aplica sistema de bonos colectivos periódicos asociado a metas globales de producción y/o ventas.
- 4 Se aplica bono colectivo por cumplimiento semestral o anual de objetivos estratégicos, que combina metas tanto colectivas como individuales para todo el personal.
- 5 Existen bonos por cumplimiento de objetivos estratégicos y además un sistema de incentivo que considera participación en la propiedad y/o distribución de utilidades a los ejecutivos de la empresa.

*** 2.1.4 Indique qué porcentaje de los empleados de su organización cuenta con los siguientes tipos de incentivos:**

	Porcentaje
a) % de empleados con bono a nivel compañía asociado a producción o ventas:	<input type="text"/>
b) % de empleados con bono a nivel compañía asociado a eficiencia y/o productividad (costos):	<input type="text"/>
c) % de empleados con bono asociado a metas personales:	<input type="text"/>
d) % de empleados con bono asociado a Salud, Seguridad, y/o Medio ambiente:	<input type="text"/>
e) Bono Promedio 2009 (Monto Equivalente Anual) como % del sueldo:	<input type="text"/>

*** 2.1.5 Señale a su juicio cuál es la afirmación que mejor se ajusta a su empresa u organización.**

- 1 Ocasionalmente los empleados proponen sugerencias de mejoras correspondientes al ámbito de su trabajo.
- 2 Es recurrente que los empleados propongan algunas sugerencias de mejoras correspondientes al ámbito de su espacio laboral.
- 3 Frecuentemente los empleados proponen sugerencias de mejoras sin importar su posición jerárquica.
- 4 Se promueve por parte de la empresa que los empleados propongan ideas e implementen soluciones a partir de ellas en sus respectivas áreas de trabajo.
- 5 La empresa estimula que los empleados propongan, interactúen y destinen tiempo a las actividades de mejoras, en espacios tanto propios como distintos a los de su labor habitual.

*** 2.1.6 En relación a la Capacitación del Personal, señale la opción que mejor se ajusta a su empresa u organización.**

- 1 La empresa no posee una política formal de capacitación del personal.
- 2 La empresa posee una política y procedimientos de capacitación explícitos, a cargo de un profesional responsable, pero no existe un presupuesto definido a priori.
- 3 La empresa posee una política y procedimientos de capacitación explícitos, a cargo de un profesional responsable, dispone de un presupuesto meta para gasto anual en capacitación y usa la franquicia SENCE (incentivo tributario a la capacitación).
- 4 La empresa posee una política y procedimientos de capacitación explícitos, a cargo de un área responsable con presupuesto establecido. Se establecen metas de horas de capacitación por empleado y se optimiza el uso de la franquicia SENCE (incentivo tributario a la capacitación).
- 5 La empresa prioriza la política de capacitación como inversión en las personas, a cargo de un área responsable, con presupuesto establecido. Se establecen metas de resultados de capacitación por niveles directivos, técnicos, administrativos y operativos.

*** 2.1.7 Indique esfuerzo en horas promedio por empleado dedicadas a capacitación y entrenamiento realizado por su organización el año 2009.**

*** 2.1.8 Indique esfuerzo en dólares promedio (USD) por empleado dedicados a capacitación y entrenamiento realizado por su organización el año 2009.**

*** 2.1.9 Indique la afirmación que a su juicio interpreta mejor a su empresa u organización.**

- 1 No hay una política explícita de clima laboral.
- 2 La empresa ha tomado medidas para mitigar la rotación del personal y medidas para controlar el ausentismo laboral.
- 3 En la empresa los directivos se preocupan que el trabajador cuente con las condiciones que le permitan realizar plenamente sus labores en equilibrio con su vida personal.
- 4 En la empresa hay sistemas que promueven la cooperación y el trabajo en equipo. Los empleados se declaran orgullosos del prestigio alcanzado por la empresa y el clima laboral es una dimensión que se evalúa regularmente.
- 5 La empresa promueve activamente valores referidos a su identidad e imagen, participando regularmente en iniciativas de reconocimiento a marca y/o ambiente de trabajo (p.ej. "best place to work"). Atrae y logra retener a ejecutivos, profesionales y técnicos reconocidos por su calidad.

2.1.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

2. Factores Habilitantes

2.2 ORGANIZACION Y FINANZAS

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.2.1 En relación a la estructura de su organización o empresa, identifique la opción que a su juicio, mejor la caracteriza.**

- 1 La estructura actual de la empresa es de tipo familiar.
- 2 La organización actual incorpora algunos profesionales en jefaturas o áreas de apoyo a la gestión, manteniendo la o las gerencias del negocio en manos del propio dueño o personas de su entera confianza.
- 3 La organización actual incluye profesionales en sus áreas críticas, quienes reportan directamente al o los dueños.
- 4 La organización actual está liderada por profesionales en todas sus áreas, quienes reportan directamente al gerente general.
- 5 La organización actual está conducida por profesionales en todas sus áreas, quienes reportan directa o indirectamente al directorio de la empresa a través de un sistema de gestión por objetivos.

*** 2.2.2 Señale cómo en la empresa se gestionan y adoptan las decisiones financieras.**

- 1 No se formalizan planes financieros, las decisiones responden básicamente a las necesidades de capital de trabajo del negocio y disponibilidad de apoyo financiero.
- 2 Existe planeación financiera, la cual responde básicamente a la proyección de los requerimientos financieros para la operación y el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- 3 El área de Finanzas establece periódicamente las metas financieras y planes de financiamiento en función de los objetivos de producción y proyecciones de mercado.
- 4 El área de Finanzas establece las metas y planes de financiamiento, las cuales son reportadas y comunicadas regularmente además de eventuales ajustes o alternativas de financiamiento/inversión a la Alta Dirección.
- 5 La planificación financiera es parte integral del proceso de planeación estratégica que la empresa realiza. Los resultados financieros son considerados información vital para dirigir la estrategia de negocios de la empresa u organización.

*** 2.2.3 Señale cuál de estas alternativas refleja de mejor manera cómo se toman las decisiones estratégicas para su empresa u organización.**

- 1 Las decisiones estratégicas son atribución exclusiva de los dueños.
- 2 Las decisiones estratégicas son responsabilidad del Gerente General quien reporta directamente a los dueños.
- 3 Las decisiones estratégicas son responsabilidad del Gerente General quien puede solicitar estudios o antecedentes sustentatorios a los Gerentes/Jefes de área.
- 4 Las decisiones en la organización son adoptadas luego de un proceso de análisis y evaluación de opciones, que involucra a él o los responsables de las áreas involucradas, al Gerente General y en caso que lo amerite, a el o los dueños.
- 5 Las decisiones estratégicas son debatidas y sancionadas por el Directorio de la organización, de acuerdo a un protocolo de antecedentes previamente preparado por las Gerencias respectivas y validados por la Gerencia General.

*** 2.2.4 Con respecto al financiamiento para sus operaciones, la situación que mejor caracteriza a su organización es:**

- 1 Usualmente la empresa aborda sus requerimientos con capital propio o acude a financiamiento bancario tradicional cuando lo requiere.
- 2 La empresa ha ido construyendo una relación de confianza con un Banco, lo cual le permite contar con financiamiento para sus requerimientos habituales de capital de trabajo, enfrentando restricciones para el financiamiento de operaciones mayores o de largo plazo.
- 3 La empresa normalmente puede obtener financiamiento para sus operaciones de corto plazo, sin embargo el financiamiento para inversiones de largo plazo es difícil de obtener.
- 4 La empresa normalmente puede obtener financiamiento para sus operaciones de corto plazo y el financiamiento para inversiones de largo plazo en el mercado financiero nacional.
- 5 La empresa tiene acceso fluido a financiamiento por parte de la banca nacional e internacional, barajando ofertas alternativas para financiar sus operaciones y procurando mantener una estructura óptima de deuda.

2.2.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

2. Factores Habilitantes

2.3 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.3.1 ¿De qué manera la organización determina los requerimientos y preferencias de los clientes y mercados, actuales y potenciales?**

- 1 La empresa no define presupuesto para estudiar a sus clientes. Es el dueño, gerente general o una persona de su máxima confianza quien está atento a toda orden de compra o licitación en la que se pueda participar. Las relaciones con los clientes son parte de la labor del propio gerente.
- 2 Existe un área en la organización encargada de captar la "voz del cliente", para determinar sus necesidades y eventuales requerimientos. La información se usa para introducir mejoras en los servicios y productos.
- 3 Existe una función crítica dentro del área comercial encargada de levantar sistemáticamente las necesidades explícitas o latentes de los clientes, así como sus expectativas respecto a los distintos atributos de la oferta de valor. Tal información se canaliza para ajustar la oferta de productos/servicios y las condiciones de entrega de los mismos.
- 4 Junto con tener una función responsable del conocimiento y prospección de requerimientos de los clientes, la empresa además está suscrita a al menos una plataforma de oportunidades de negocios, tales como E-Marketplace, Portal de Compras Públicas, u otros. Con periodicidad se generan informes especializados de clientes y se sondean nuevas oportunidades de negocio.
- 5 La empresa tiene una función especializada con presupuesto definido, a cargo de la investigación e inteligencia de mercados. Se sondean sistemáticamente las expectativas y requerimientos de los clientes actuales y potenciales, y se analizan las tendencias de mercado. Este conocimiento alimenta las estrategias hacia clientes por segmentos de mercado, e identificar y anticipar oportunidades de innovación en productos y servicios.

*** 2.3.2 En relación al registro del conocimiento al interior de su empresa, a su juicio, la alternativa que caracteriza mejor a su empresa es:**

- 1 No existe registro documentado de ningún conocimiento o práctica relevante de la empresa.
- 2 Cuando se genera un conocimiento en un área se divulga básicamente a través de conversaciones o reuniones de trabajo sólo entre los empleados de dicha área.
- 3 Todo nuevo conocimiento se registra en un sistema disponible para consultas en la empresa, sin embargo no existe difusión de dicho sistema entre los empleados.
- 4 Todo nuevo conocimiento se registra en un sistema disponible para los empleados, el cual se difunde a través de procesos sistemáticos de inducción y capacitación al personal.
- 5 Todo nuevo conocimiento se registra en un sistema disponible para los empleados, el cual se difunde a través de procesos sistemáticos de inducción y capacitación al personal. Además, existe una política de: i) proteger la propiedad intelectual, a través de patentamientos o creación de marcas que aseguren el activo de la empresa, y/o ii) vincularse con centros de I+D para desarrollar aún más estos conocimientos y potenciar sus posibles aplicaciones.

*** 2.3.3 En relación al proceso de actualización del conocimiento que existe sobre su negocio, señale a su juicio cual es el aspecto que aparece más destacado en su organización.**

- 1 Considerando el tamaño actual de nuestro negocio, la actualización sobre el estado de él, se hace a través de conversaciones del Gerente General con otros empresarios y recibiendo información de proveedores.
- 2 Cuando se detectan algunas variables críticas que podrían afectar el negocio se les hace un seguimiento consultando fuentes tales como personas conocidas y confiables en otras empresas del país.
- 3 En la empresa las áreas mantienen contactos regulares entre sí para conversar acerca de cambios en el negocio, reciben revistas, catálogos y otras fuentes escritas de información del ramo para detectar tendencias de interés.
- 4 La empresa está organizada para obtener sistemática y permanentemente información del entorno con el fin de anticipar posibles tendencias relevantes para el negocio. Los ejecutivos y empleados participan en seminarios, talleres y/o ferias para prospectar tendencias y actualizar sus conocimientos.
- 5 La empresa posee o tiene acceso a una plataforma especializada de inteligencia de mercado, que puede apoyar a todas las áreas de la organización en tareas prospectivas o de análisis de tendencias de potencial interés. Complementariamente, se estimula la participación de ejecutivos y empleados en eventos relevantes para comprender y anticipar posibles tendencias.

2.3.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

2. Factores Habilitantes

2.4 TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 2.4.1 En relación a la actualización tecnológica al interior de su empresa indique, a su juicio, la alternativa que mejor la caracteriza:**

- 1 La empresa opera actualmente con tecnologías probadas desde hace tiempo, con un buen respaldo de mantenimiento técnico, por lo que no prevé necesidad ni conveniencia de introducir cambios tecnológicos por ahora.
- 2 Dado el nivel de desarrollo y los desafíos que enfrenta la empresa, existe conciencia de la necesidad de una actualización tecnológica para mantener o elevar su competitividad. Para avanzar en este sentido se prevé contratar apoyo especializado externo.
- 3 La empresa procura mantenerse actualizada tecnológicamente, por lo que regularmente sus profesionales y/o directivos están asistiendo a ferias y congresos, contactando especialistas, de manera de detectar y adoptar oportunamente las tendencias tecnológicas predominantes en la industria.
- 4 La empresa posee una alta capacidad de gestión y vigilancia tecnológica, la cual le permite asumir frecuentemente desafíos y oportunidades de innovación o adopción temprana de tecnologías, considerando dicha práctica como parte central de su estrategia competitiva.
- 5 La empresa se define como pionera en innovación, para lo cual no sólo debe estar situada en la frontera tecnológica, sino ser capaz de expandirla en cuanto se detecta una oportunidad relevante de innovación. Para ello realiza una activa labor de vigilancia, investigación y desarrollo tanto con capacidades propias como apoyada en redes de especialistas de alcance internacional.

*** 2.4.2 Respecto a la gestión y uso de la informática en su empresa, a su juicio, ella está caracterizada por:**

- 1 La informática en la organización se circunscribe principalmente al uso de procesador de texto, planillas de cálculo, internet y uso del correo electrónico.
- 2 Se han establecido soluciones informáticas básicas para los procesos de contabilidad y remuneraciones de la empresa, entre otros.
- 3 Existen sistemas informáticos administrativo-contables y comerciales en procesos tales como órdenes de pago, ventas, facturación, cobranzas y manejo de inventarios.
- 4 La empresa ha adoptado o desarrollado soluciones informáticas de apoyo en prácticamente todos sus procesos y áreas. Asimismo cuenta con una plataforma integrada de tipo ERP o SAP para sus procesos de soporte.
- 5 La empresa opera sobre una plataforma integrada para sus procesos de tipo SAP. Las TIC son parte fundamental de la estrategia competitiva de la empresa.

2.4.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

3. Estrategia y Despliegue

3.1 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 3.1.1 Con respecto a los canales de comunicación entre la alta dirección y los empleados, señale la alternativa que en su opinión mejor representa lo que ocurre en su empresa u organización:**

- 1 Debido al tamaño de mi empresa y/o al estilo de liderazgo establecido, no es necesario generar canales ni instancias formales, por cuanto cada empleado conoce su trabajo y lo que se espera de él.
- 2 La empresa cuenta con un canal establecido y conocido para, cuando se estima necesario, comunicar decisiones o reforzar la comprensión por parte de los empleados de la estrategia de negocios.
- 3 La empresa cuenta con un canal o instancia regular, mediante el cual periódicamente se informa al personal acerca de decisiones o hechos relevantes, pudiendo servir además de canal para transmitir la misión, valores, reforzar la comprensión de la estrategia de negocios corporativa.
- 4 La empresa cuenta con un canal formal de comunicación entre el nivel directivo y el personal, para comunicar decisiones y hechos relevantes, procurando transmitir los valores y elementos de la estrategia de la empresa, con apertura a recibir las opiniones y dudas de los empleados.
- 5 La empresa cuenta con un canal permanente de comunicación entre el nivel directivo y el personal, del cual se hace uso apreciable y continuado para comunicar decisiones y transmitir los valores y elementos de la estrategia de negocios de la empresa, y a su vez para estimular permanentemente a las personas para que planteen opiniones, ideas y dudas.

*** 3.1.2 ¿De qué manera la empresa aborda su relación con el cliente y su reconocimiento y valorización de imagen?. Identifique la afirmación que mejor se aproxima a la situación de su empresa.**

- 1 La empresa acoge pasivamente quejas, reclamos y sugerencias de los clientes. El sistema todavía no está estructurado de manera que se puedan identificar mejoras aplicables a los productos ya existentes.
- 2 La empresa hace todo lo posible para que no se produzcan quejas y, en caso de que existan, las gestiona de manera individual y no sistemática. Ocasionalmente se mide la satisfacción de los clientes (ej: encuestas, retroalimentación de clientes formal e informal, etc.).
- 3 La empresa gestiona las quejas, reclamos y sugerencias a través de un procedimiento y mecanismos formalizados y de uso continuado. La retroalimentación se usa para ejecutar acciones correctivas en la calidad de productos/servicio. Sistemáticamente se mide la satisfacción de los clientes.
- 4 La empresa registra sistemáticamente las ideas y sugerencias de los clientes, incluidas propuestas para la creación de nuevos productos y servicios o para identificar mejoras aplicables a sus productos/servicios. Bajísimo nivel de quejas: la empresa es referenciada y goza de una imagen positiva en el mercado, asociada a sus altas competencias técnicas.
- 5 La empresa mantiene un canal permanente de atención y post-venta con los clientes. Además se han establecido prácticas sistemáticas para atraerlos y aumentar su fidelidad. Constantemente se desarrollan estrategias de marketing que contribuyan a crear una imagen de confianza e innovación en la industria y aumentar el valor de sus productos.

*** 3.1.3 En relación a los atributos o características de los líderes en su organización, identifique la opción que mejor caracteriza la percepción que mayoritariamente se tiene de ellos:**

- 1 Se percibe a los líderes como personas con autoridad, experiencia y habilidades adecuadas para conducir el rumbo de la organización.
- 2 Líderes fácilmente identificables en los equipos de trabajo. Se preocupan de contribuir eficientemente con sus capacidades individuales al logro de los objetivos globales del negocio.
- 3 Se considera a los líderes Gerentes competentes: organizan a las personas y los recursos eficientemente hacia la consecución de objetivos predefinidos.
- 4 Líderes altamente reconocidos en la organización. Motivan y guían a las personas, transmitiendo directrices claras y una ambición plausible por el futuro de la empresa.
- 5 Se perciben líderes efectivos e inspiradores, capaces de "orquestar" el compromiso colectivo y el entusiasmo de las personas hacia una visión de negocios clara y ambiciosa, estimulando estándares de desempeño superiores. Equilibran la visión y logro de objetivos de corto y largo plazo.

*** 3.1.4 Señale cuál de estas alternativas refleja de mejor manera cómo la empresa desarrolla y determina su estrategia:**

- 1 Dado el tamaño y juventud de la empresa, no se ha considerado formalizar un proceso de planificación estratégica, descansando en el dueño la labor de desplegar la estrategia del negocio conforme a su visión de la organización a futuro.
- 2 Por ahora no es necesario tener un proceso formal a partir de técnicas estructuradas de planificación estratégica. El desarrollo de la estrategia es realizado por el dueño (o Gerente) y sus colaboradores más cercanos a partir de pronósticos y metas de crecimiento del negocio.
- 3 La organización ha formalizado un proceso de planificación estratégica, en el que se consideran los desafíos claves, las necesidades y expectativas del mercado, el ambiente competitivo y las capacidades operacionales de la organización. El proceso es desarrollado con la participación de distintas áreas y se expresa en un plan estratégico a un alcance de 1 a 3 años.
- 4 La organización desarrolla un proceso estructurado y dinámico de planificación estratégica. El desarrollo de la estrategia integra formal y sistemáticamente las ideas, preocupaciones, necesidades y expectativas de los diferentes actores: accionistas, personal, clientes, proveedores, aliados y la comunidad en la que se está inserto. El Plan considera una visión de más de 3 años de alcance.
- 5 La empresa cuenta con un proceso consolidado de planificación estratégica, el cual es desarrollado y validado con todos los grupos de interés. La estrategia es ampliamente socializada y las personas están motivadas y empoderadas para ponerla en práctica. Todos los grupos de interés se sienten representados en esta estrategia, enfocada a un horizonte de más de 5 años de alcance.

*** 3.1.5 Identifique la opción que a su juicio mejor caracteriza cómo la organización define sus objetivos estratégicos y despliega sus planes de acción.**

- 1 Dado el tamaño y estado de desarrollo de la empresa, por ahora las actividades empresariales se concentran en dar cumplimiento a los acuerdos comerciales suscritos.
- 2 El Líder (dueño o gerente) y su equipo directo comparten una visión general de las fortalezas de la empresa y de cuáles debiesen ser sus focos estratégicos. No se manejan métricas para medir el desempeño del negocio.
- 3 Existe una visión compartida del rumbo estratégico de la organización. Se han definido y documentado los planes de acción y las metas relacionadas para cada objetivo estratégico. Existen indicadores de desempeño para medir el avance y éxito de la estrategia y algunos de sus objetivos.
- 4 El propósito estratégico de la compañía es entendido y compartido a todo nivel. Existen objetivos estratégicos y específicos para las distintas áreas del negocio. Se planifica y asignan oportunamente los recursos y equipos de trabajo destinados a la implementación de la estrategia. Un conjunto de indicadores claves de desempeño son usados a fin de hacer seguimiento de avance y medir cumplimiento de los planes de acción.
- 5 La estrategia y planes de acciones son socializados entre los distintos grupos de interés. Se realiza un seguimiento periódico de los objetivos trazados, y se miden y documentan los indicadores claves del desempeño. La organización además determina las proyecciones de desempeño, y se compara sistemáticamente con la competencia, con los benchmarks y con su desempeño pasado.

3.1.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

3. Estrategia y Despliegue

3.2 POLITICAS DE CALIDAD Y PROCESOS

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 3.2.1 Respecto a la gestión de calidad en su empresa u organización:**

- 1 En la empresa no se ha implementado hasta ahora ninguna iniciativa de certificación o aseguramiento de normas o estándares de calidad.
- 2 La organización cuenta con su propio sistema de gestión de calidad, respaldado por un manual o instructivo, pero hasta ahora no se encuentra certificada en ninguna norma relacionada con gestión de calidad, medioambiental u otros estándares específicos relacionados con su ámbito de negocio.
- 3 La organización cuenta con un área responsable de la gestión de calidad, y está certificada en el uso de una norma nacional o internacional de gestión para la calidad de la producción/entrega de servicios (ej: NCH2909, ISO 9000, ó HACCP).
- 4 La organización cuenta con área responsable de gestión de calidad, con metas explícitas de mejoramiento. Se encuentra certificada en una norma internacional de gestión de calidad, y además está certificada o en proceso de adopción de al menos una norma internacional referida a gestión medioambiental o de riesgos laborales, (OHSAS ó ISO 14000).
- 5 La organización cuenta con área responsable de gestión de calidad, cuyas metas se vinculan a los incentivos al personal. La organización está certificada en el uso de normas internacionales relacionadas con: gestión de calidad, prácticas de manejo medioambiental, y gestión de riesgos para la seguridad y salud.
- 6 No Aplica.

*** 3.2.2 Señale entre estas alternativas aquella que mejor interpreta la manera en que su organización aborda el control y mejoramiento de sus procesos.**

- 1 No se considera necesario explicitar formalmente algún mecanismo para medir y analizar información sobre desempeño de los procesos, existe conformidad con el actual desempeño de los procesos de producción.
- 2 La organización realiza sondeos con clientes para conocer su apreciación sobre sus productos/servicios, y acoge los reclamos o sugerencias con el fin de obtener información relevante para el mejoramiento continuo de sus productos o servicios, corregir problemas o mejorar los procesos involucrados.
- 3 Existen indicadores y análisis sobre el desempeño de los procesos del negocio (tiempos de entrega, índices de productividad, tasa de cumplimiento, etc.). Cuando se estima necesario se incorporan mejoras tecnológicas, dando lugar a innovaciones incrementales en los procesos productivos o en los productos y servicios ofrecidos.
- 4 Existe un área formal dentro de la organización a cargo de medir y mejorar los procesos productivos, encargada de medir y analizar la información sobre su desempeño. Se disponen y priorizan recursos para poner en marcha proyectos concretos en la línea de mejoramiento continuo de procesos, los cuales pueden generar innovaciones incrementales a nivel de productos/servicios y procesos.
- 5 Existe un área responsable dentro de la organización con un presupuesto anual y un equipo de colaboradores internos y externos con la misión de mejorar y gestionar innovaciones de procesos productivos en consonancia con la estrategia de la empresa, y conforme a metas competitivas explícitas, procurando mejorar continuamente la calidad de los productos/servicios, tiempos de entrega y/o mayor flexibilidad.
- 6 No Aplica.

*** 3.2.3 Presupuesto en dólares del año 2010 para Calidad y Mejora Continua:**

*** 3.2.4 Cuál es a su juicio la alternativa que mejor caracteriza a su organización, en relación a sus procesos de soporte logístico a la producción y entrega de productos/servicios.**

- 1 La empresa culmina su relación con el cliente una vez formalizada la venta, conforme a sus canales habituales de distribución, comunicación y entrega de productos/servicios. Además se acogen quejas/reclamos específicos de los clientes.
- 2 La empresa por lo general cumple sus compromisos de entrega a tiempo, por lo que se monitorean los canales de comunicación y entrega, acogiéndose las quejas y reclamos en este sentido. Ocasionalmente se establecen procesos y canales de entrega especiales dependiendo del volumen del pedido o sus requerimientos técnicos.
- 3 La empresa tiene bien definido su "mapa de procesos claves" que agregan directamente valor para los clientes. Las actividades logísticas de aprovisionamiento, producción y distribución incluyen tanto los flujos de materiales como los flujos de información y son gestionadas de forma coordinada.
- 4 Las actividades logísticas, tanto de flujos de materiales como de información, se integran internamente, desde el aprovisionamiento hasta la distribución, consiguiendo que esta integración aporte valor al cliente en términos de costos, flexibilidad y plazos de entrega.
- 5 Las actividades logísticas y procesos relacionados a la entrega de productos/servicios se planifican integrando a clientes y proveedores en función de las necesidades de los primeros. El sistema permite diferenciarse de la competencia y es reconocido por los clientes en términos de tiempo y calidad de entrega, con flexibilidad en la gestión de pedidos especiales.
- 6 No Aplica.

3.2.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

3. Estrategia y Despliegue

3.3 RELACIONES Y SUSTENTABILIDAD

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 3.3.1 Su organización mantiene acuerdos explícitos de alianza o cooperación con:**

- 1 Solamente con clientes y proveedores en el marco de las operaciones comerciales habituales.
- 2 Además de relacionarse con clientes y proveedores, la organización es miembro o socia de una o más Cámaras o Asociaciones Empresariales.
- 3 Además de estar afiliada a una o más Cámaras o Asociaciones Empresariales, la organización ha suscrito acuerdos formales de fidelización y cooperación con clientes y/o proveedores.
- 4 La organización es miembro de una o más Cámaras o Asociaciones Empresariales, mantiene acuerdos suscritos de cooperación con clientes, proveedores y otras instituciones, participando en proyectos asociativos en áreas tales como transferencia tecnológica, apoyo a la comunidad o bien internacionalización.
- 5 La empresa considera como parte de su estrategia competitiva el contar con acuerdos de colaboración o alianza con clientes, proveedores e instituciones de apoyo técnico, buscando modalidades de financiamiento y/o propiedad intelectual compartidos, y procurando establecer alianzas nacionales o internacionales para innovar en diferentes ámbitos.

*** 3.3.2 Canales y prácticas para mantener información vigente con respecto a tendencias tecnológicas, de mercados, o de gestión.**

- 1 Al estar dentro del negocio, todo lo importante se sabe, ya sea a través de los clientes, los proveedores o la propia competencia.
- 2 Los directivos de la organización asisten a lo menos a un encuentro o conferencia semestralmente, a objeto de mantenerse al tanto de las tendencias relevantes para el negocio.
- 3 Los directivos y profesionales de la organización asisten regularmente (a lo menos una vez cada tres meses) a encuentros y conferencias, a objeto de estar informados de las tendencias en ámbitos y mercados relevantes para la empresa. Además la empresa está suscrita a por lo menos una revista nacional especializada.
- 4 El personal de la organización asiste regularmente (a lo menos una vez cada tres meses) a talleres, encuentros y conferencias, a objeto de mantenerse actualizados. Además la organización participa a lo menos una vez al año en giras o encuentros en el exterior, para prospectar tendencias tecnológicas y/o de mercados. Asimismo está suscrita a revistas nacionales y a lo menos a una publicación internacional especializada.
- 5 La organización posee o dispone de un área formal de vigilancia tecnológica e inteligencia de mercados. Se promueve la periódica participación de los empleados en talleres, encuentros y conferencias referidas a sus ámbitos de competencias. La organización participa regularmente en misiones al exterior, para prospectar tendencias tecnológicas y/o de mercados y está suscrita a revistas nacionales e internacionales especializadas.

*** 3.3.3 Su organización posee definiciones, normas o procedimientos documentados con respecto a:**

(puede marcar todas las que corresponda)

- 1 En proceso de medición de huella de Carbono.
- 2 En proceso de medición de huella de Agua.
- 3 Monitoreo y gestión de Riles.
- 4 Monitoreo y gestión de Rises.
- 5 Monitoreo y gestión de emisiones de gases.
- 6 Monitoreo y gestión de eficiencia energética.
- 7 Ninguna de las anteriores

*** 3.3.4 Su organización posee definiciones, normas o procedimientos documentados con respecto a:**

(puede marcar todas las que corresponda)

- 1 Prevención de riesgos y seguridad laboral.
- 2 Salarios éticos y competitividad de sueldo.
- 3 Código de conductas.
- 4 Inserción laboral de discapacitados.
- 5 Inserción laboral de minorías étnicas.
- 6 Política de igualdad de género.
- 7 Ninguna de las anteriores.

3.3.5 Su organización posee definiciones, normas o procedimientos documentados de "Prevención de Riesgos y Seguridad Laboral" con respecto a:

(puede marcar todas las que corresponda)

- 1 Normas de Seguridad.
- 2 Protocolo Accidentes.
- 3 Metas por no Accidentabilidad
- 4 Otro (especifique)

3.3.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

4. Innovación y Conocimiento

4.1 CULTURA PRO-INNOVACIÓN

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 4.1.1 Indique dónde situaría usted su punto de vista:**

- (1) Usted prefiere buscar prácticas diferentes a las establecidas en su área de trabajo, adaptando y creando.
- (2) Más cercano a (1)
- (3) Neutral
- (4) Más cercano a (5)
- (5) Usted prefiere seguir cuidadosamente los mejores estándares de su área de trabajo, con soluciones y proveedores probados.

*** 4.1.2 Indique dónde situaría usted su punto de vista:**

- (1) En general, los equipos de la empresa buscan compartir el conocimiento especializado que utilizan en el trabajo.
- (2) Más cercano a (1)
- (3) Neutral
- (4) Más cercano a (5)
- (5) En general, los equipos de la empresa buscan competir ya que la competencia estimula la eficiencia y desarrollo de nuevas ideas.

*** 4.1.3 Dentro de las prácticas de trabajo de la organización, usted diría que:**

- (1) En general, los equipos de la empresa colaboran activamente con otros equipos dentro de la empresa, de otras empresas y/o de otras instituciones.
- (2) Más cercano a (1)
- (3) Neutral
- (4) Más cercano a (5)
- (5) En general, los equipos de la empresa buscan abordar los desafíos internamente dentro del mismo grupo.

*** 4.1.4 Indique dónde situaría usted su punto de vista:**

- (1) En general, en la empresa se valora el trabajo con personas que representan una diversidad de visiones ideológicas.
- (2) Más cercano a (1)
- (3) Neutral
- (4) Más cercano a (5)
- (5) En general, en la empresa se valora el trabajo con personas que tienen los mismos valores ideológicos.

*** 4.1.5 Indique qué frase refleja mejor la cultura de la empresa:**

- (1) Si una persona fracasa empezando un nuevo proyecto, debe ser perseverante y seguir intentándolo.
- (2) Más cercano a (1)
- (3) Neutral
- (4) Más cercano a (5)
- (5) Si una persona fracasa empezando un nuevo proyecto, es mejor que vuelva a lo que hacía antes.

*** 4.1.6 Indique qué frase refleja mejor la cultura de la empresa:**

- (1) Más vale un pájaro en la mano que cien volando.
- (2) Más cercano a (1)
- (3) Neutral
- (4) Más cercano a (5)
- (5) El que no se arriesga no cruza el río.

*** 4.1.7 Indique qué frase refleja mejor la cultura de la empresa:**

- (1) Estratégicamente hemos decidido poner nuestro énfasis en servicios, ser proactivamente adaptadores y copiar. Chile es bueno en servicios, no podemos competir con tecnología, a nuestro cliente le conviene que nos enfoquemos en servir bien.
- (2) Más cercano a (1)
- (3) Neutral
- (4) Más cercano a (5)
- (5) La tecnología es parte de nuestra oferta, por esto activamente buscamos conocer de nuevos dispositivos, probamos prototipos, e incluso hemos preparado/contratado profesionales y técnicos que nos ayudaran a construir una ventaja competitiva.

4.1.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

4. Innovación y Conocimiento

4.2 POLÍTICAS DE CALIDAD E INNOVACIÓN

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

- * 4.2.1 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Existen objetivos y focos ambiciosos de innovación (con su consecuente presupuesto) que son claros y conocidos por todos y que están alineados con la estrategia de negocios de la empresa".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

- * 4.2.2 ¿Cuál es el presupuesto 2010 en innovación? (En USD)

- * 4.2.3 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Existe una cartera formal de proyectos de innovación que es revisada, en términos de su priorización y continuidad, de manera regular".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

- * 4.2.4 Número de proyectos de Innovación en desarrollo en su empresa.

a) Total:

b) Con plazo de ejecución menor a 1 año:

- * 4.2.5 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Se identifica claramente a un equipo o personas encargadas de tomar decisiones y de guiar las acciones en torno a la innovación".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.2.6** Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Existe un sistema de medición del desempeño de los proyectos de innovación con indicadores claros y conocidos por todos".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.2.7** Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Los innovadores, es decir, aquellos empleados que promueven y/o lideran nuevas ideas y/o proyectos son visiblemente apoyados por los ejecutivos de la empresa a través de instancias formales de reconocimiento, incentivos económicos y/o oportunidades de promoción en la empresa".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.2.8** Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Es importante para la empresa la apropiabilidad y captura de valor desde los proyectos. Por esto nos hemos capacitado, visto los temas de propiedad intelectual y mejorado los sistemas de seguimiento. Pienso que gestionamos adecuadamente y nos preocupamos activamente de obtener el mayor valor de los proyectos".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.2.9** Indique el número de patentes que han sido otorgadas a su empresa durante los últimos 3 años en y el número de patentes que están en solicitud:

	En Chile	Internacional
Patentes otorgadas:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Patentes en solicitud:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.2.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

4. Innovación y Conocimiento

4.3 REDES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 4.3.1 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Tenemos conciencia del valor de la orquestación de competencias. Por esto hemos mapeado nuestros posibles socios, definido como podemos colaborar (formas legales, acuerdos, PI compartida). Diría que es parte de nuestra estrategia futura".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.3.2 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Se valora el considerar soluciones para entornos globales, la internacionalización es vista como positiva tanto a nivel de proveedores como potenciales clientes y se refleja a través de proyectos concretos".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.3.3 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "La empresa participa y lidera proyectos de desarrollo con más de un proveedor, par y/o cliente a la vez".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.3.4 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "No nos ha ido bien con las alianzas, al final del día se pierde tiempo y no es claro como me impacta en los negocios. Siento que estamos colaborando por varios lados, pero no avanzamos realmente".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.3.5 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está Usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Creemos ser proactivos en generar nuestras propias fuentes de aprendizaje, gestionarlas y testearlas con el mercado y competencia. Dedicamos tiempo, tenemos procesos, una parte importante de nuestra estrategia de futuro está ligada a esta gestión del conocimiento que estamos sacando adelante".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.3.6 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "La empresa tiene procesos a todo nivel para la revisión de su funcionamiento y aprendizaje a partir de la propia experiencia (valoración de retro-alimentación)".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.3.7** Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Existe conciencia dentro de la empresa de las competencias estratégicas alojadas en el personal y equipos de trabajo en el ámbito técnico. Existe reconocimiento, incentivos y posibilidades reales de ascenso para los técnicos".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.3.8** Indique el número de innovaciones que ha realizado su empresa en los últimos 3 años (innovación: proyecto de la empresa en que se han generado ventas o mejoras sustantivas de procesos que son considerados novedosos, y una ventaja competitiva de su empresa).

En mercado local

En mercado
internacional

Número de Innovaciones con ventas o mejoras:

4.3.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

4. Innovación y Conocimiento

4.4 DISEÑO Y CICLO DE PRODUCCIÓN

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

*** 4.4.1** Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "La empresa prioriza el proceso de desarrollo y diseño de soluciones de forma y fondo pensando en el cliente".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.4.2** Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "La empresa se somete constantemente a trabajo colaborativo y un proceso consciente de aprendizaje con clientes".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.4.3** Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "La empresa estimula que sus equipos utilicen y dispongan de tiempo para el trabajo creativo".

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.4.4 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Constantemente se realiza una labor de revisión de los ciclos de productos, elaborando juicios críticos respecto de madurez y evolución".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.4.5 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Se revisa la cartera de productos, competencia, atributos y tecnología considerando un plan de desarrollo complejo".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

*** 4.4.6 Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación acerca de lo que ocurre actualmente en su empresa: "Se estimula el trabajo entre grupos interdisciplinarios e incluso con externos en la organización".**

- 1 En desacuerdo
- 2 Más bien en desacuerdo
- 3 No Sabe/No Responde
- 4 Más bien de acuerdo
- 5 De acuerdo

4.4.obs) Observaciones, sugerencias de redacción o dudas con relación a pertinencia o relevancia de las preguntas de esta página.

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

5. Observaciones Generales

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

5.1 Comentarios generales acerca de la encuesta en relación a su arquitectura, extensión, complejidad, etc.

5.2 Indicar qué tipo de retroalimentación considera interesante y relevante recibir:

(Fono Ayuda CBC: 204 93 49 - Marcelo Godoy o Fernando Santana)

10.2 Entrevistas

Específicamente, Cómo, en términos prácticos, han incorporado la innovación tecnológica en su estrategia de largo plazo? Que innovación tecnológica han introducido recientemente? Logran anticiparse a los cambios tecnológicos en el ambiente de negocios? Como logran hacerlo?

Quién, y como, define las competencias que se requieren para cada cargo? Que medios se utilizan en la búsqueda de personal?

Que criterios se ocupan en la evaluación de personal? Con que frecuencia se realiza? Que implicancias prácticas tienen los resultados?

Con que frecuencia participan los empleados en ferias, seminarios o talleres? Que jerarquía tienen los empleados que participan?

En qué consiste el sistema de registro de nuevo conocimiento de la empresa?

Cuál es el mecanismo utilizado para que los empleados propongan mejoras?

Cuál es el mecanismo de comunicación entre la alta dirección y los empleados?

Como, los directivos, buscan mantener el equilibrio entre vida profesional y vida personal, de sus empleados?

De qué forma se establecen, y comunican, las metas financieras?

Qué tipo de análisis se realiza entre las opciones existentes, ante decisiones estratégicas?

Quién compone el área que determina necesidades y requerimientos de los clientes? Como quedan registrados requerimientos y soluciones alcanzadas?

Quienes vigilan el desarrollo tecnológico de la industria?

Donde, con que frecuencia, se documentan objetivos estratégicos, metas y planes de acción para alcanzarlos?

Que indicadores permiten trazar la eficiencia de los procesos del negocio?