

# CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL

## Región de Coquimbo



Editoras

KARLA SORIA BARRETO Y GIANNI ROMANÍ CHOCCE







CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL  
Región de Coquimbo

CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL  
Región de Coquimbo

Editoras  
Karla Soria Barreto y Gianni Romaní Chocce

© Inscripción N° 244.694  
ISBN N° 978-956-287-362-8

Primera edición  
Septiembre 2014

Diseño interior, portada e impresión  
Andros Impresores



# CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL

## Región de Coquimbo

Editoras

KARLA SORIA BARRETO  Y GIANNI ROMANÍ CHOCCÉ 



ROR

Proyecto apoyado por



Carmen de Andacollo

Teck



# Índice

Agradecimientos .....	9
Prólogo .....	11
Introducción .....	13
Lily Paz: Pasta de emprendedora <i>Andrés Araya Rosales, Edgardo Cortés Caroca y Roberto Pizarro Díaz</i> .....	19
Buzines: Ropa deportiva y de trabajo para el norte del país, desde la Región de Coquimbo <i>Alejandro Abarca Muñoz, Flavio Sáez Fuentes y Héctor Muñoz Hernández</i> .....	29
Caso Pisco Waqar –tradición e innovación dirigido al segmento <i>premium</i> de <i>spirits</i> a nivel mundial– Empresa Pisquera Tulahuén Ltda. <i>Breezy Vallejos Valenzuela</i> .....	43
Sybilla Bozzolo: La señora de las flores. Parque Ecológico “La Gallardina” <i>Karen Vargas Santander, Sebastián Vega Espejo y Cristina Zepeda Alcota</i> .....	59
Wilug: Extinguiendo dificultades para alcanzar el éxito <i>Fernando Torres González y José Bakit San Martín</i> .....	69
Paulina Gálvez: una mujer que emprende desde la pasión <i>Neivi Molina de Rojas, Maritzaida Rojas Astudillo y Claudia Villalobos Huerta</i> .....	77
Raimundo Rencoret Ríos: Construyendo desde el esfuerzo <i>Andrés Álvarez Cortés, Carlos Varas Madrid y Mauricio Alfaro Castillo</i> .....	85
Roberta Zandonai: Innovación entre telas... <i>Carolina Araya Cordes y Carolina González Rivera</i> .....	95
Sergio Pino: Siempre un emprendedor	

<i>Margarita Pastén Olivares, Karen Quinteros Maturana y Javier Tapia Piñones</i> .....	101
Nueces del Choapa: creación de oportunidades en la agricultura <i>Viviana Arias Araya, Mauro Barahona Morales y Ximena Fernández Salgado</i> .....	107
Fabiola Rojas Rojas: Red de Hospedaje de Andacollo: el sueño de mujeres hecho realidad <i>Evelyn Masman Godoy y Loreto Urbina Maluenda</i> .....	115
El futuro sobre flores. Caso Gabriel Martínez, floricultor de Pan de Azúcar <i>Bárbara Veloso González y Pablo Sepúlveda Polgatti</i> .....	123
Auspiciadores.....	127

# Fabiola Rojas Rojas: Red de Hospedaje de Andacollo: el sueño de mujeres hecho realidad<sup>1</sup>

Evelyn Masman Godoy y Loreto Urbina Maluenda

**A**ndacollo, tierra del oro y la amistad. Comuna que se forjó en torno a la actividad pirquinera y minera, que por décadas se ha traspasado de generación en generación. Eso sí, siempre inspirados y confiados en la fe hacia la Virgen de Andacollo, más conocida como “la Chinita”.

Actualmente, la comuna cuenta con más de 10 mil habitantes, de acuerdo con el Censo 2002, con un equilibrio entre el número de mujeres y hombres. La principal actividad de desarrollo económico sigue siendo la minería, con dos grandes empresas mineras (Teck Carmen de Andacollo que produce cobre y Dayton, que procesa oro).

## Teck Carmen de Andacollo

El 2007 fue el año en que Teck Carmen de Andacollo compró la faena minera que en esa época era Aur Resources. Fue entonces que la nueva empresa en la zona se propuso una novedosa forma de explotar el mineral mediante el Proyecto Hipógeno, para extraer concentrado de cobre y destinado a prolongar la vida útil de la mina por 21 años. Esto significó cambiar el proceso de producción (de cátodos a concentrado de cobre), construir entre julio de 2007 y agosto de 2009 nueva infraestructura con diversas obras de ingeniería gruesa y, por lo tanto, contar con mayor cantidad de mano de obra.



<sup>1</sup> Este caso fue preparado por Evelyn Masman Godoy, Loreto Urbina Maluenda bajo la dirección de la profesora Gianni Romaní Chocce. ©Copyright 2013 Universidad Católica del Norte. Todos los derechos reservados. Financiado por Corfo Innova.



Durante el proceso de construcción aumentó considerablemente la cantidad de trabajadores, tanto directos como de empresas colaboradoras, muchos de ellos provenientes de otras comunas de la región y el país, quienes debían contar con todos los servicios durante su permanencia en Andacollo. Uno de estos servicios fue el alojamiento.

Ante esta necesidad, la empresa minera planteó la necesidad de buscar una solución innovadora al alojamiento y estadía de la fuerza laboral, que de acuerdo con la curva estimada implicaría un *peak* superior a las 1.200 personas.

Se evaluaron diferentes opciones, desde el arriendo de un campamento tradicional a la construcción de un hotel por parte de la Municipalidad con aseguramiento de arriendo por parte de Teck Carmen de Andacollo, hasta otras menos comunes como la creación de una Red de Hospedajes y/o soluciones intermedias entre las alternativas previas.

Analizadas las opciones y ponderadas cada una mediante análisis FODA, se determinó que lo más beneficioso, tanto para la comunidad como para los trabajadores y la empresa minera, era la creación de una Red de Hospedajes, compuesta por integrantes de la propia comunidad, ya que generaba los siguientes beneficios:

- Potenciar la relación comunidad/Teck CDA
- Potenciar una imagen responsable de la empresa
- Creación de empresarios
- Creación de empleo
- Provocar un efecto multiplicador del dinero

### **El surgimiento de la Red de Hospedaje**

Fue en 2007 que un grupo de mujeres, incentivadas por la empresa minera, se agruparon, organizaron y dieron vida a la Red de Hospedaje, como una manera sustentable de cubrir principalmente las necesidades de alojamiento de las empresas contratistas que participaban en la construcción del Proyecto Hipógeno.

En lo práctico, estas mujeres remodelaron y habilitaron sus casas para cumplir con los estándares mínimos de prestación del servicio de alojamiento. Para lograrlo debieron superar

numerosos desafíos, pues la mayoría de ellas participaba por primera vez en una iniciativa como esta: eran dueñas de casa, sin experiencia laboral, sin conocimientos técnicos, y a menudo con puntos de vista diferentes que generaban ciertas fricciones y discusiones internas que demoraban el proceso.

En medio de este proceso comenzó a surgir la figura de la líder del proyecto: Fabiola Rojas, de igual perfil que el resto de sus compañeras de proyecto, pero con una destacada energía, entusiasmo y dedicación para sacar adelante esta iniciativa, en la que confiaba plenamente como oportunidad para cambiar el rumbo a sus vidas.

Considerando el perfil del grupo y la necesidad urgente de contar con un apoyo técnico que las orientara, pero también las ayudara a coordinarse y tomar decisiones más acertadas basándose en datos técnicos la empresa minera contrató una empresa consultora para las etapas de diseño, implementación, ejecución y desmovilización. Entre sus primeras labores estuvo a cargo de los procesos de selección casa a casa, estandarización de servicios y equipamiento, asesoría de gestión y capacitación de dueños de hospedajes, procesos de facturación y pago, encuestas de satisfacción, *ranqueo* y soporte todos los días del año.

La fase de implementación implicó por parte de Teck Carmen de Andacollo el financiamiento del 100% de la inversión requerida por los hospedajes para alcanzar los estándares definidos, con una devolución del 80% a través de un crédito blando y un 20% de donación, proceso que demandó un total aproximado de \$ 200 millones.

Este apoyo permitió a las emprendedoras ir tomando cada día más fuerza, superando las problemáticas surgidas por momentos a nivel interno –vinculadas casi siempre con el desafío de estar en su mayoría de acuerdo con las diversas decisiones tomadas–, y definiendo el notable liderazgo de Fabiola Rojas. Todo esto en el contexto de que todas tenían gran entusiasmo y claridad sobre los beneficios que esta oportunidad de negocio podría significar en sus vidas: por primera vez recibirían ingresos para sus respectivos hogares.

Por lo mismo, debieron capacitarse en temas de administración, servicio al cliente, turismo y gastronomía. También tuvieron que sumar a más personas, determinar sus funciones,

gestionar y, sin duda, emprender. El objetivo era claro y el entusiasmo, evidente.

En medio de todos estos avances, de manera permanente estaba el desafío de superar conflictos internos entre las socias. Por lo mismo, los desafíos para el futuro y el éxito de este proyecto asociativo pasaban por superar los problemas internos en el clima organizacional, las brechas de comunicación entre las socias y las falencias de gestión propias de un proyecto que estaba en pleno crecimiento. Sin embargo, se siguió con entusiasmo.

A medida que la obra se fue ejecutando, la red fue desarrollando su capacidad y oferta de camas desde una etapa inicial de 10 hospedajes y 80 camas a 52 hospedajes y 1.160 camas (Ver Figura 1).

En el desarrollo del proyecto se fue potenciando el liderazgo de Fabiola Rojas, quien de manera permanente incentivaba al resto de las integrantes de la Red y las ayuda a mirar con proyección esta oportunidad.

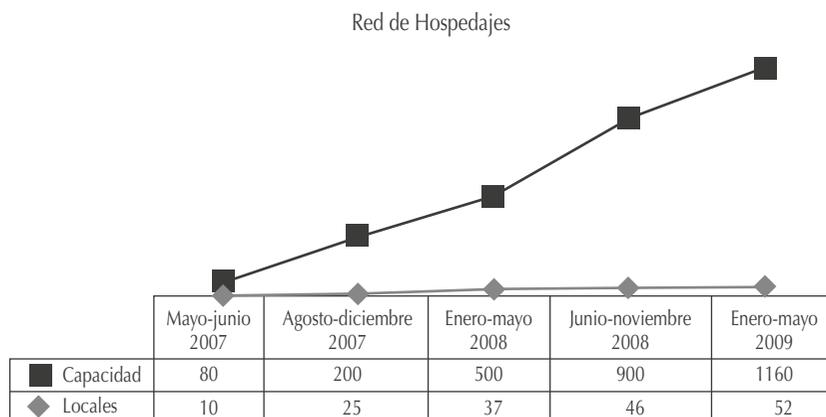
Con el correr del tiempo, la construcción del Proyecto Hipógeno llegó a su etapa final en diciembre de 2009. Este fin de proyecto significó para los hospedajes el término de

un modelo que mientras estuvo operativo presentó, entre otras, algunas certezas como pago seguro de sus servicios por compromiso adquirido de parte de Teck, sistema de camas asignadas que aseguró pago por cama ocupada y trabajador en descanso, asesoría y apoyo permanente en aspectos técnicos. Una vez concluida la construcción, un número importante de hospedajes resolvió terminar con el emprendimiento y quienes decidieron continuar, enfrentaron una disminución significativa de pasajeros, y principalmente el desafío de realizar por su cuenta la gestión comercial, financiera y contable de sus respectivos negocios.

En este contexto, en marzo de 2010, 20 de los 52 hospedajes iniciales decidieron conformar una nueva Red y solicitaron a Teck apoyo en esta iniciativa. Aquí surge con más fuerza el liderazgo de Fabiola Rojas, quien precisamente en este nuevo escenario es nombrada Presidenta de la Red de Hospedaje.

En términos generales, se mantuvieron los estándares de equipamiento y servicio en cada uno de los hospedajes; sin embargo, igualmente y tal como se esperaba, se registró una brusca caída de los ingresos de los mismos. Se pasó de M\$ 80, en la etapa anterior, a M\$ 9 entre enero y marzo.

**Figura 1**  
**Evolución de la Red de Hospedajes 2007-2009**



Fuente: Consultora Cyclus, Informe Proyecto Red de Hospedaje Andacollo-Coquimbo, 2007-2009.

La situación que presentaba esta agrupación se refleja en el Gráfico 2.

Pese a este dura merma, los 20 hospedajes siguieron agrupados y conformando la Red. Aseguraban que, si ya habían aprendido y logrado lo propuesto en una primera instancia, también lo podrían hacer ante un nuevo escenario. Solo se debía seguir entregando un buen servicio, justamente el objetivo que siempre recalca la Presidenta de la agrupación, Fabiola Rojas, quien debió más que nunca sacar a relucir las bondades de su liderazgo para mantener firmes a quienes continuaron creyendo en el proyecto.

### Fabiola Rojas - la emprendedora líder

Fabiola Rojas proviene de una familia de comerciantes. Desde niña vio a sus padres trabajar y siempre ha sentido que tiene el desafío de continuar por esta senda, visualizando las oportunidades. Ha trabajado en diversas labores,

desde aquellas vinculadas a la caleta de pescadores hasta la cosmetología. Hoy es dueña de un hospedaje y lidera la Red de Hospedaje de Andacollo, a través de la presidencia de este organismo.

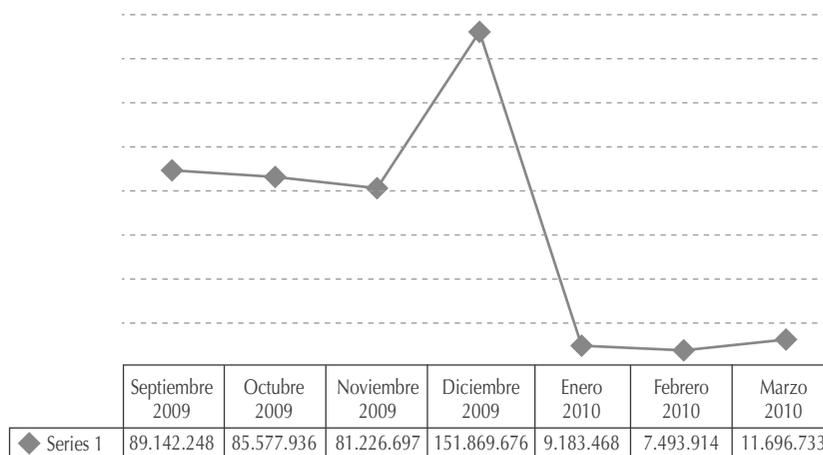
Tiene 38 años, 3 hijos (21, 17 y 3 años), y mucho entusiasmo por seguir avanzando en el desafío de ser emprendedora. Su meta es consolidarse como tal, pero además, entusiasmar a sus colegas y así buscar de manera conjunta espacios en otros rubros como el turismo y eventos.

Una vez presentada la oportunidad de ofrecer hospedaje a los trabajadores que estaban en la construcción del Proyecto Hipógeno de Teck Carmen de Andacollo, muchas personas le aseguraron que era un negocio poco fructífero. Sin embargo, su entusiasmo y el ánimo de su madre, también emprendedora, le sirvieron para seguir adelante. Fue entonces que partió la sociedad entre Fabiola, su madre y su hermana.

Comenzaron a funcionar con el hospedaje y el primer mes lograron tener ganancias de \$ 50.000 para cada una. La meta estaba cumplida para ellas y demostraba que el

**Gráfico 2**  
Evolución de las ventas netas de la Red de Hospedajes

Ventas Netas Red de Hospedajes



Fuente: Declaración de impuestos ventas mensuales SII.

negocio era rentable. El segundo mes ganaron \$ 100.000 cada una y siguieron adelante con lo que ellas sabían: cocinar y atender a huéspedes. No tenían competencias técnicas administrativas.

Fueron dos años de intenso trabajo. Pasaron de tener 12 a 48 huéspedes. Una vez que la empresa Teck Carmen de Andacollo finalizó la construcción del Proyecto Hipógeno y anunció el inicio de desmovilización de sus trabajadores, Fabiola comenzó a analizar cómo enfrentar el futuro.

Fabiola y sus socias juntaron su capital y realizaron inversiones, pues su objetivo era seguir más allá. Aquí nació la idea de implementar todavía más su negocio. Pasó de habitaciones con baño compartido a baños privados y salones acondicionados especiales. Todo esto en cuatro años de esfuerzo y tratando de entender cómo pasar de dueñas de casa a emprendedoras.

Fueron avanzando, optimizando su negocio y, por lo mismo, los logros obtenidos y las nuevas metas propuestas, han significado que la Presidenta de la Red de Hospedaje, Fabiola Rojas, haya sido destacada a nivel regional por su iniciativa emprendedora, recibiendo las siguientes distinciones:

*“Premio a la Mujer Emprendedora” por SERNAM. Marzo 2011.*

*“Premio a la Mujer Emprendedora” por Pyme Emprende Chile. Octubre 2012.*

### **La evolución de la Red de Hospedaje hacia una Sociedad por Acciones**

Inicialmente, las gestiones de esta nueva organización estaban orientadas a mantener el antiguo modelo de negocios en el que la minera canalizaba los “clientes” (empresas contratistas principalmente en la primera etapa) a la Red. Sin embargo, al tomar contacto con la empresa, la propuesta se orientó a la capacitación y formulación de un plan de negocios para crecer y mejorar los servicios, y además, visualizar un nuevo futuro, no solo en el negocio minero, sino que también en el turismo. Es decir, entregar alojamiento a quienes visitan

Andacollo y, especialmente, a quienes quieren disfrutar del turismo astronómico en las noches.

Los frutos de esta nueva forma de ver el negocio, han significado a la fecha la consolidación de la Red como una empresa de Sociedad por Acciones SPA y la apertura de nuevas líneas de negocio: Administración del Observatorio Turístico Collowara (ubicado en la misma comuna y visitado por más de 7.000 personas al año), con el apoyo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), considerando en este mismo lugar, servicios de eventos artísticos y culturales, y de gastronomía.

Además, este proceso que se materializó a partir de mayo de 2010 mediante capacitación y asistencia técnica en planes de negocios, articulación de redes y participación en ferias de emprendimiento regionales, ha alcanzado a la fecha algunos logros significativos, entre ellos:

- Formalización de la Red como Sociedad Por Acciones (S.P.A) constituyéndose de esta manera en una empresa.
- Creación de un sitio web con módulo de reservas ([www.hospedajesandacollo.cl](http://www.hospedajesandacollo.cl))
- Participación de la Red y algunos de sus miembros en distintos programas de Fomento (Capital Semilla, Programas de Fomento e Inversión Social, Programas Emprendimientos Locales), apalancando más de M\$ 15 para mejoramiento de infraestructura y gestión.
- Ingreso al Programa de Fomento Productivo (PROFO) de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), apalancando recursos por más de M\$ 7 para su etapa de formulación y generación del plan de negocio y estudio de mercado.
- Actual aprobación del PROFO para la etapa de formulación con un apalancamiento de más de M\$ 40, generando una nueva unidad de gestión asociativa con la participación de un gerente encargado de su funcionamiento.
- Generación de imagen corporativa de la Red y estandarización en todos los hospedajes.
- Apertura de Oficina de Información Turística de Andacollo.
- Mejoramiento en los ingresos por venta de la Red, pasando de un promedio de ventas de M\$ 11 en el segundo trimestre de 2010 a M\$ 50 en el mismo periodo 2011.

La Red de Hospedaje ha permitido la conversión de dueñas de casas a emprendedoras, la incorporación de hombres a esta agrupación que inicialmente fue solo de mujeres, y apoyo de diversas instancias de Gobierno, municipio local y privado. Ahora su sueño es consolidarse en el mercado, especialmente en los sectores minero y turístico. Respecto de este último punto, quieren convertirse en el principal operador turístico del destino Andacollo para Chile y el mundo.

Actualmente, los principales objetivos de la Red son:

- Aumentar los márgenes de sus ventas.
- Aumentar el nivel de ocupación de los hospedajes asociados.
- Captar la demanda de empresas contratistas mineras que no utilizan los servicios de hospedajes de la Red.
- Regularizar y ordenar el tratamiento de las demandas recibidas desde empresas contratistas mineras.
- Mejorar la gestión administrativa y comercial de las distintas empresas que conforman la Red.
- Innovar en nuevos mercados y así diversificar la cartera de clientes para lograr en el largo plazo la independencia del sector minero.
- Desarrollar una estrategia de promoción en conjunto que permita posicionar la Red en la Región de Coquimbo.
- Diversificar la cartera de clientes hacia el sector turismo.
- Lograr alianzas estratégicas (sector público/privado) que permitan la comercialización de los productos/servicios.
- Dar a conocer la oferta de servicios turísticos de la comuna de Andacollo a través de un trabajo asociativo de diversos actores.
- Entregar un servicio de calidad dentro de los estándares de la Norma de Calidad Turística.

## **Resultados del proyecto de la Red de Hospedaje, ahora Sociedad por Acciones**

De los 65 hospedajes que se registraron en un primer momento quedaron finalmente 21, los que se asociaron y comenzaron a buscar nuevas oportunidades. Tuvieron reuniones con Teck Carmen de Andacollo y se dedicaron a capacitarse para mejorar su servicio. Esto implicó tener un impacto económico y social valioso.

En relación con el impacto económico, se destaca la creación de iniciativas microempresariales y sus competencias de gestión asociadas; generación de empleo (cada hospedaje al menos dos trabajadores); reinversión de recursos con alto impacto cualitativo en las familias (perfil de mujeres emprendedoras); generación de impuestos, patentes y permisos producto de la formalización de la red; y creación de una unidad de gestión asociativa encargada de la gestión comercial.

Por otro lado, el impacto social se visualiza en una valoración del emprendimiento como actitud de vida, aumento de la autoestima de las mujeres involucradas, reconocimiento de la Red como un actor significativo en el sector turismo de la comuna, y reconocimiento de la importancia de desarrollar sus negocios en red, en forma realmente asociativa.

### **Preguntas sugeridas para el análisis del caso**

1. ¿Cuáles son las características de la emprendedora líder?
2. Identifique los tres elementos del modelo de Timmons en el caso.
3. ¿Están en equilibrio los tres elementos del modelo de Timmons?

# Auspiciadores

## Universidad Católica del Norte

La Universidad Católica del Norte, fundada en 1956, sustentada en los valores del Humanismo Cristiano, tiene como misión la constante búsqueda de la verdad para contribuir al desarrollo de la persona, de la sociedad y de la herencia cultural de la comunidad mediante docencia, la investigación y la extensión y ha incorporado el emprendimiento como una de las competencias a desarrollar en sus alumnos fomentando la creatividad, eficiencia y corresponsabilidad, en la perspectiva de los conceptos de sustentabilidad, solidaridad y bien común.



## Teck Carmen de Andacollo

Teck Carmen de Andacollo es una operación minera de cobre a rajo abierto ubicada en la comuna de Andacollo, Región de Coquimbo. Dentro de sus prioridades está aportar con el desarrollo sustentable de la zona y, por lo mismo, una de sus líneas de acción está vinculada al ámbito de emprendimiento por medio de iniciativas como fondos concursables, capacitación y trabajo con las empresas colaboradoras para fortalecer sus competencias. Es en este sentido, que apoyó la realización de este curso de casos de emprendimiento de Universidad Católica del Norte con el propósito de seguir potenciando e incentivando destacados proyectos emprendedores.

¡Felicitaciones a los emprendedores destacados y a los autores de los casos de éxito empresarial!

Carmen de Andacollo

Teck

## Xstrata Copper-Proyecto El Pachón

El Pachón es un proyecto minero que contempla desarrollar una mina de cobre y molibdeno, cuyo depósito mineral se encuentra ubicado en la cordillera de los Andes, límite entre Chile y Argentina, en el departamento de Calingasta, provincia de San Juan, República Argentina.

Si bien la totalidad del yacimiento se encuentra en territorio argentino, el proyecto propone exportar los concentrados de mineral de cobre desde la provincia de San Juan hacia mercados asiáticos. Esto demandará la instalación de infraestructura para el transporte y el filtrado del concentrado de cobre que se instalarán en la provincia de Choapa, Región de Coquimbo, Chile, para luego embarcarse por un puerto del Pacífico.

En Argentina, su diseño contempla el emplazamiento de las instalaciones de la mina, la planta de procesamiento e infraestructura de campamento y caminos de acceso.

Será operado por Xstrata Copper, cuarto productor de cobre a nivel mundial, por medio de dos empresas: Xstrata Pachón S.A., con sede en San Juan, y Pachón Transportes y Servicios Limitada, en Chile.

