

# 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 CHOCCE 



Proyecto apoyado por  
**CORFO**



Carmen de Andacollo  

---

**Teck**



# Índice

|                                                                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Agradecimientos .....                                                                                                                                                                      | 9  |
| Prólogo .....                                                                                                                                                                              | 11 |
| Introducción .....                                                                                                                                                                         | 13 |
| Lily Paz: Pasta de emprendedora<br><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<br><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.<br><i>Breezy Vallejos Valenzuela</i> ..... | 43 |
| Sybilla Bozzolo: La señora de las flores. Parque Ecológico “La Gallardina”<br><i>Karen Vargas Santander, Sebastián Vega Espejo y Cristina Zepeda Alcota</i> .....                          | 59 |
| Wilug: Extinguiendo dificultades para alcanzar el éxito<br><i>Fernando Torres González y José Bakit San Martín</i> .....                                                                   | 69 |
| Paulina Gálvez: una mujer que emprende desde la pasión<br><i>Neivi Molina de Rojas, Maritzaida Rojas Astudillo y Claudia Villalobos Huerta</i> .....                                       | 77 |
| Raimundo Rencoret Ríos: Construyendo desde el esfuerzo<br><i>Andrés Álvarez Cortés, Carlos Varas Madrid y Mauricio Alfaro Castillo</i> .....                                               | 85 |
| Roberta Zandonai: Innovación entre telas...<br><i>Carolina Araya Cordes y Carolina González Rivera</i> .....                                                                               | 95 |
| Sergio Pino: Siempre un emprendedor                                                                                                                                                        |    |

*Margarita Pastén Olivares, Karen Quinteros Maturana y Javier Tapia Piñones* .....101

Nueces del Choapa: creación de oportunidades en la agricultura  
*Viviana Arias Araya, Mauro Barahona Morales y Ximena Fernández Salgado* .....107

Fabiola Rojas Rojas: Red de Hospedaje de Andacollo: el sueño de mujeres hecho realidad  
*Evelyn Masman Godoy y Loreto Urbina Maluenda* .....115

El futuro sobre flores. Caso Gabriel Martínez, floricultor de Pan de Azúcar  
*Bárbara Veloso González y Pablo Sepúlveda Polgatti* .....123

Auspiciadores.....127

# Sergio Pino: Siempre un emprendedor<sup>1</sup>

Margarita Pastén Olivares, Karen Quinteros Maturana y Javier Tapia Piñones

## En Temuco nace un futuro emprendedor

Desde su oficina, Sergio Pino visualiza los dos primeros edificios ya vendidos y el avance del tercero que construye empresas Dimaro, con los más altos estándares en normas de edificación. Los primeros edificios se encuentran con todos los departamentos vendidos y habitados, y el tercero ya inició su etapa de venta. El proyecto ha sido un éxito y su emprendimiento sigue creciendo. Le resulta inevitable emocionarse al recordar la historia de vida que lo llevó a ser el empresario que hoy es...

Sergio nació en Temuco. Su padre, taxista, siempre le enseñó con su ejemplo la autodisciplina. Sergio reflexiona: *“Sin tener jefes directos que lo supervisarán, era importante tener una autorregulación, de lo contrario te podías dejar diluir en el día y no trabajar”*. Su madre, dueña de casa, siempre supo llevar la correcta administración de los recursos, fundamental en un hogar que albergaba un núcleo familiar de cinco personas, incluyendo a los dos hermanos de Sergio.



<sup>1</sup> Este caso fue preparado por Margarita Pastén Olivares, Karen Quinteros Maturana y Javier Tapia Piñones bajo la dirección de la profesora Gianni Romaní Chocce. ©Copyright 2013 Universidad Católica del Norte. Todos los derechos reservados. Financiado por Corfo Innova.



Realizó sus estudios en varios establecimientos de la ciudad de Temuco: la enseñanza básica la cursó en el Colegio Bautista, luego en el Colegio Metodista y por último en el Colegio Francés Católico; todos tenían en común la inclinación y disciplina religiosa. La enseñanza media la realizó en el Instituto Comercial de Temuco, donde inició sus estudios de contador.

Cuando estaba en tercer año de enseñanza media fue recibido en una pequeña empresa en el área administrativa, para hacerse cargo de la contabilidad. Esos fueron sus inicios laborales y la experiencia le sirvió como práctica. Al egresar de la enseñanza media se atrevió y postuló a un cargo de responsabilidad en otra empresa de similares características y estando recién egresado y cuando aun no cumplía 20 años, se convirtió en el Jefe Administrativo. Sergio comenta: *“Siempre tuve el deseo de surgir, nunca tuve temor de ir por algo mayor, siempre supe que debía atreverme o nunca podría avanzar”*.

Sergio siempre ha tenido una profunda inclinación religiosa. A muy temprana edad (18 años) se hizo miembro de una importante comunidad cristiana. Sobre esta decisión refiere: *“Yo no tenía temor de reconocer mi fe. Fue aquí donde aprendí con mayor fervor que la vida es una oportunidad, que Dios nos ha dado espíritu de valentía, que la cobardía no es para nosotros, que las cosas se consiguen con esfuerzo. Tal vez algunos podrán no entenderlo, pero para mí es cuestión de fe. Yo siempre creo que las cosas van a mejorar y que incluso los peores momentos se pueden revertir, que el fracaso no existe, porque son pruebas que te fortalecen y te enseñan para una próxima vez, igual siempre hay ganancia”*.

Para entonces, en los años 80 y con un poco más de 20 años, Sergio vivía un escenario sociopolítico complejo: *“La cesantía estaba en 30% en nuestra región. Eso me llevó a motivarme para emprender de manera independiente por primera vez, el deseo de ayudar. No era por un tema económico personal, yo era soltero y no tenía responsabilidades, me movió el deseo de ser un aporte, de ver cómo la gente no tenía trabajo y hacía vanos esfuerzos por sustentarse. Los que teníamos trabajo éramos realmente afortunados”*.

Así se inició en el negocio agrícola llamado Agrícola Caupolicán. Sergio recuerda: *“Porque así se llamaba el sector*

*donde estaba. Fue una experiencia increíble, yo era muy joven, pero a esa edad entendí que el emprendimiento tiene muchos frentes y hay que tenerlos todos cubiertos, por eso es básico conocerlos”*.

Para ejemplificar esta etapa, Sergio relata con nostalgia las peripecias que le tocó vivir en sus tempranos inicios como emprendedor. Cuando tenía 19 años se asoció con dos amigos para formar una empresa agrícola: uno tenía una camioneta, pero que no sabía nada de agricultura, y el otro compró un terreno en Angol, donde por fuera pasaba un afluente de agua. Pronto descubrieron que no podían ocupar el agua y pensando en una rápida solución, compraron una motobomba para sacar agua desde dentro del campo, pero aprendieron que tampoco se podía, ya que para ello debían estar a más de 100 metros del afluente y no era el caso.

Como habían sembrado maíz, por la escasez de agua este maduró antes y no creció lo suficiente, no pudieron venderlo como choclo y tuvieron que llevar la producción a una chancadora, debiendo conseguir sacos para el traslado. Sergio refiere como anécdota y con gran humor que les robaron en el lugar de acopio los sacos con maíz, no por el maíz, que tenía poco valor, sino por el valor de los sacos, que debieron reponer para devolver. Tras una gran carcajada, Sergio relata que, a todo lo anterior, se sumó la inversión en un rifle que debieron inscribir, sumado a los correspondientes cartuchos. Fue un gasto importante, y tenía como finalidad matar los pájaros que atacaban los maizales. En esa época, él pololeaba con una joven hija de agricultores. Ella un día le preguntó: *“¿Y por qué no haces como mi papá? Los pájaros se espantan solo con ruido, solo necesitas carburo”*.

Para entonces, los costos de producción de la empresa de Sergio eran por mucho más altos que los de su competencia. Así concluye esta anécdota: *“A eso me refiero a que debes conocer todos tus frentes. Hacer tu análisis de mercado no significa que debes ser ingeniero comercial, significa informarte del rubro que quieres abarcar para tomar buenas decisiones, eso es todo”*.

Así fueron los primeros años de vida de Sergio, miembro de una familia común, pero con un fuerte deseo de cambio, no solo para él, sino también para su entorno.

## Emprendiendo al interior de una empresa

Sergio, que ya contaba con una sustanciosa experiencia laboral como contador auditor, tuvo en 1993 la oportunidad de formar parte de Ecomac, una importante sociedad inmobiliaria de La Serena, Región de Coquimbo. La empresa requería de una nueva mirada administrativa para despegar. Él llegó en septiembre y la contabilidad estaba atrasada desde marzo de ese año. A poco andar, y con indicaciones claras de auditar los procesos de contabilidad, descubrió que había un fraude en el cual estaban coludidos contadores y el jefe de informática. Inmediatamente denunció el hecho y se tomaron las medidas apropiadas. Su acertado hallazgo y su honestidad fueron el primer paso para ganarse la confianza del dueño de la empresa.

Luego de este logro se concentró en optimizar el recurso humano, ya que no existían los recursos tecnológicos necesarios en la empresa. Sergio cuenta como anécdota:

*“Teníamos un libro de pago de remuneraciones que le llamábamos el bote, y así se llevaba la contabilidad, a cargo de un departamento de ocho personas, no se usaban computadores. En una época donde tener computador era un verdadero lujo decidí proponer la implementación de cuatro computadores, desvinculando así a cuatro personas, que por las características del trabajo no estaban a gusto y con ello se pudo doblar el salario a los cuatro trabajadores que se quedaron, lo que llevó a tener personal altamente motivado por incorporar la nueva tecnología para lograr un buen desempeño. Tuve que convencer a don Daniel (el dueño) que al pagar más a menos personas y usar tecnología ganaríamos en rendimiento y eficiencia, y así fue”.*

Sergio pasó de ser un empleado de confianza a un accionista minoritario. Con nostalgia recuerda:

*“Don Daniel era un emprendedor, al principio cuando llegué nadie le podía hablar, eso por el estrés que significaba el no tener el equipo óptimo para trabajar, se entiende que es un resultado natural de no contar con un equipo de*

*apoyo. Con el tiempo me transformé en alguien cercano, gané su confianza, lo que hice fue hacer de su empresa familiar un equipo de trabajo, le di lo que le faltaba. De él aprendí que contar con un equipo de apoyo idóneo es básico para un emprendedor”.*

Sergio consiguió posicionar a Ecomac como una empresa sólida en el mercado, tuvo importantes reconocimientos dentro de la institución y era un empleado muy valorado.

Con los años logró gran estabilidad laboral; sin embargo, hubo un hecho que lo hizo decidir dejar la seguridad de su cargo y emprender por su cuenta.

En 2007, Daniel Mas Rocha decidió retirarse de la Gerencia General de su empresa, dejándola al mando de su hijo, respecto de lo cual Sergio comenta:

*“Después de trabajar tantos años con una persona, fue difícil conciliar con el nuevo dueño. Era de profesión Ingeniero Agrónomo, llegó estableciendo cambios e imponiendo un nuevo estilo de gestión, lo que era natural. Yo tenía mi propio estilo y tipo de gestión, fue entonces que sentí que era tiempo de partir”.*

*“No fue fácil decidir partir, incluso el día antes de la despedida me ofrecieron un salario mayor, pero ya era una necesidad la búsqueda de otras metas. Decidí dejar de ser el apoyo para otros emprendedores y decidí emprender”.*

## El valle de la muerte

En 2008 resolvió instalarse con una oficina de servicios en asesoría financiera, arrendó una oficina en La Serena y contrató a su hermana como asesor contable, mientras él buscaba clientes. En este nuevo desafío invirtió gran parte de los recursos que tenía, y pese a todo su esfuerzo, después de tres meses aún no podía echar andar del todo su negocio, ya que se encontró con dificultades técnicas, como que la compañía de telefonía demoró varios meses en instalarle internet. Además, no había logrado crear una cartera de clientes que cubriera sus gastos mínimos como para autofinanciarse.

Sergio debía costear el arriendo del local, el sueldo de su hermana y todas las responsabilidades que como jefe de familia tenía. La situación para él se estaba tornando crítica.

Durante esta etapa de su vida pudo aprender que los más mínimos detalles pueden entorpecer el progreso de un proyecto, aunque esté bien planificado, y que es muy difícil que una sola persona concentre todo el conocimiento necesario para forjar una idea que se sustente en el mediano y largo plazo o incluso que logre despegar sola.

Al respecto comenta: “Todo se veía bien encaminado. La idea era buena, la experiencia estaba, me había apoyado en mi familia. Sin embargo, un detalle dificultó el despegue: la empresa que debía ponernos teléfono tardó más de tres meses. Para ellos, como PYME, no éramos prioritarios...; por lo tanto, no podíamos avanzar como estaba planificado, porque no podíamos contactar a los clientes de manera óptima. Estábamos completamente aislados, el retorno de las comunicaciones debía ser uno a uno, de manera personal. Eso fue fatal, ese detalle que no pude prever tuvo una gran incidencia en el fracaso de la empresa, nos empantanamos y no pudimos salir”.

## **Feliz Navidad**

Como tenía experiencia en el rubro inmobiliario, decidió volver a buscar oportunidades en esta área. Así conoció a Tulio Albasini y Sebastián Araya, quienes necesitaban gente con experiencia en el rubro inmobiliario para que les gestionara un proyecto de construcción de torres en el borde costero; necesitaban vender el proyecto para capitalizarlo, ya que no contaban con los recursos para autofinanciarlo.

Sergio, que ya tenía experiencia, decidió tomar el desafío y comenzó a buscar compradores, obteniendo muy malos resultados. Recordando con mucha nostalgia, menciona que en una conversación con sus socios, la suegra de uno de ellos les dijo: “¿Y por qué no lo hacen ustedes?, si lo más importante lo tienen”.

Tulio Albasini era dueño de 13 hectáreas en el borde costero, Sebastián Araya había sido responsable arquitectónicamente de un sólido proyecto inmobiliario y Sergio Pino tenía todo el

conocimiento respecto de la gestión inmobiliaria y un prestigio merecidamente ganado en el ambiente financiero. Fue en ese instante en que Sergio y sus compañeros decidieron iniciar ellos el proyecto y buscar la forma de financiarlo.

Así, en marzo de 2009 nació Dimaro, una empresa inmobiliaria que tenía como capital los terrenos en el borde costero y 10.000.000 de pesos.

Sergio volvió a invertir en este proyecto todo lo que tenía y comenzó a golpear puertas en la banca para conseguir financiamiento. Pasaron 10 meses y Sergio nuevamente se encontraba bajo mucha presión, ya que debía solventar los gastos familiares y de su parte de la sociedad. A casi un año de iniciado el proyecto, aún no conseguían financiamiento y su inversión seguía detenida. Siguió golpeando puertas y buscando la forma de financiarse.

La Navidad de 2009 fue muy difícil, llena de dudas e inestabilidad, sin saber lo que traería el futuro. Sergio se preguntaba si debía seguir con su proyecto y se mantenía firme en ello. El 28 de diciembre de 2009, después de un gran peregrinaje, Sergio recibió la noticia más esperada: por fin un banco había confiado y les extendía un crédito por UF 190.000 (\$ 3.900 millones de pesos). La noticia era mejor aún: cuando esperaban que les financiaran solo los costos de producción y se preguntaban cómo solventarían los gastos de gestión y sueldos, el banco confió nuevamente y les entregó los recursos para cubrir todos los costos de la obra.

Hoy, Dimaro es una empresa que tiene 17 trabajadores administrativos y 200 trabajadores de faena.

La primera etapa tuvo un costo de UF 170.000 (\$ 3.560 millones de pesos), fue vendida en su totalidad, pudieron cumplir con sus compromisos financieros y en 2011 cancelaron al día sus compromisos. Entre 2012 y 2013 se construyó la segunda torre, que ya lleva el 90% de los departamentos vendidos, y ahora está en la construcción la tercera etapa.

## **La gran bendición**

Al igual que muchos emprendedores, que buscan la manera de generar otros proyectos, hoy en día Sergio se

encuentra desarrollando una idea en el área comercial, que ya empieza a mostrar nuevos frutos. Destaca como adelanto que es un proyecto muy importante, incluso ya cuenta con un preacuerdo y una inversión de UF 840.000 (\$ 1.759.128 millones de pesos).

Él ve esto como una verdadera bendición. Después de cinco años desde la creación de Dimaro, reflexiona y dice que lo que va a recibir hoy es mucho más de lo que hubiera percibido incluso en su mejor época. Cada vez que puede, aconseja arriesgarse y elegir emprender, si se tiene alguna idea o un capital de cualquier tipo. “Nunca es tarde para ello, pero comiencen lo antes posible, cuando decidan hacerlo nunca lo dejen”, recomienda constantemente.

Repasando ahora su vida desde su oficina, Sergio continúa mirando los edificios terminados y ve a los trabajadores de faena a lo lejos en el tercer edificio. Medita en su empeño de emprender a diario; en cada minuto siente que todo es una oportunidad, incluso el fracaso. Siempre ha creído que

todos pueden emprender, que no es un tema de apellidos, ni de castas ni de coeficiente intelectual, sino un tema de valentía e inteligencia bien equilibradas. Y vuelve a su mente la inquietud que lo persigue hace ya tiempo: de qué manera retribuir a la sociedad todo lo que ha logrado. Y asociado a ello, la idea constante de emprender en un rubro que lo apasiona, la educación. Y se pregunta por qué no un colegio...

En ese momento, su secretaria le avisa que ya han llegado las personas que esperaba para la reunión.

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

1. ¿Cómo Sergio crea la oportunidad de Dimaro?
2. Identifique los otros principios orientados a la creación de oportunidades.
3. Destaque los hechos que hicieron de Sergio un emprendedor.

# 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.

