

# 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

## Buzines: Ropa deportiva y de trabajo para el norte del país, desde la Región de Coquimbo<sup>1</sup>

Alejandro Abarca Muñoz , Flavio Sáez Fuentes y Héctor Muñoz Hernández

**H**abía sido una jornada cansadora en Santiago luego de entrevistarse con proveedores, revisar las materias primas y hacer las compras necesarias. Después de seis horas de conducción, desde Santiago a Coquimbo, Cristián detuvo su vehículo en la berma de la carretera. Ante él se desplegaba la vista panorámica de la ciudad que hace veinte años había elegido para vivir y desarrollar sus sueños.

Se bajó a pesar del frío que se hacía sentir a medianoche, pero tenía la necesidad de despejar sus pensamientos y equilibrar sus emociones. No era primera vez que lo invadía la incertidumbre y la intranquilidad respecto del futuro de su empresa y de la seguridad económica de su familia. Esta vez, las imágenes del accidente carretero que había presenciado, aunque sin consecuencias graves para los involucrados, no lo dejaban de transportar a un escenario que a lo largo de los años rehuía encarar.



<sup>1</sup> Este caso fue preparado por Alejandro Abarca Muñoz, Flavio Sáez Fuentes y Héctor Muñoz Hernández bajo la dirección de la profesora Gianni Romaní Chocce. ©Copyright 2013 Universidad Católica del Norte. Todos los derechos reservados. Financiado por Corfo Innova.



*¿Qué pasaría con la empresa y con mi familia si yo no estoy?*

Esa había sido la interrogante que cada cierto tiempo se inmiscuía en sus pensamientos, pero cuya respuesta aplazaba para cuando la vorágine del día a día se calmara y pudiera enfrentar la situación.

Sintió que este era el momento; sobre todo ahora que había logrado acceder a grandes clientes, a través de la línea de ropa corporativa. Tenía que sentarse junto a Patricia, su esposa, y diseñar una nueva forma de organizar, administrar y conducir su empresa, pero también debían resolver cómo consolidar el crecimiento obtenido hasta el momento, fidelizando a los actuales clientes, y agregando nuevas empresas a su portafolio...

## El Emprendedor

Cristián Romero Montecinos, casado, cuatro hijos, es originario de Santiago de Chile. Nació y pasó su infancia y adolescencia en el barrio de Independencia y Patronato, sector comercial de la capital conocido por la alta presencia de fábricas y tiendas dedicadas a la confección y venta de prendas de vestuario. En su época de estudiante solía visitar tiendas de ropa, propiedad de algunos de los padres de sus amigos, logrando cierta familiaridad con el rubro. En el colegio, Cristián era muy inquieto, se involucraba en la organización de las fiestas, actos y paseos, integrando los diferentes comités de trabajo. Recuerda que le encantaba organizar equipos de trabajo para desarrollar las distintas actividades, donde su papel generalmente consistía en asignar responsabilidades y supervisar su cumplimiento.

Con el paso del tiempo, en el Instituto donde cursó estudios superiores hacía rifas junto a Patricia Martínez, quien posteriormente se convertiría en su esposa. De esta forma lograban juntar dinero para sus gastos personales. Otra tarea que recuerda de su época de estudiante, y que da cuenta de su capacidad para involucrarse en emprendimientos, es haber participado en la creación del Centro de Alumnos en el Instituto Profesional Los Leones. En el ámbito académico estudió para laboratorista dental,

carrera de cuatro años asociada al área de la biotecnología para el desarrollo de materiales en el área dental.

Cristián no alcanzó a terminar la carrera: a los 21 años se casó con Patricia, quien estudiaba diseño en el mismo Instituto. En aquella época trabajaba para su suegro Ignacio Martínez, en una farmacia llamada Vida Salud, ubicada en el centro de Santiago (San Antonio con Alameda).

Para su luna de miel, Cristián propuso a Patricia viajar al norte, ya que solo conocía hasta Pichidanguí. Llegaron a Coquimbo y se enamoró del lugar, tanto así que le dijo a su señora que no quería volver a Santiago y que deseaba quedarse a vivir ahí. Sin embargo, como tenía compromisos laborales, tuvo que regresar para renunciar a su trabajo y juntar todo su capital para partir desde cero en Coquimbo. Arrendó una casa por un año y se compró un terreno, quedando con un capital de 300 mil pesos –producto de un préstamo otorgado por Miguel Montecinos, tío abuelo de Cristián–, calculados para disponer de ellos durante los tres años siguientes. Su primer trabajo en la zona fue como conductor de taxi colectivo, en el recorrido La Herradura-Sindempart, en la comuna de Coquimbo (1993 hasta 1994).

*“En ese tiempo (1993) era un buen negocio, porque había pocos colectivos y de este modo pude juntar bastante dinero”.*

Posteriormente, en julio de 1994, y como una forma de lograr una mayor estabilidad laboral, se cambió a trabajar como junior (aseo y otros) en Telecom Celular, una empresa de telefonía celular; permaneciendo aproximadamente un año en dicha organización.

Durante ese periodo, Ramón González, tío de su esposa, quien era gerente en Ferronor<sup>2</sup> en la Región de Coquimbo y conocía de la habilidad de Cristián para los negocios, le comentó que el sindicato de esa empresa requería de un proveedor de ropa para sus asociados, y que si a él le interesaba, lo podía poner en contacto con las personas a cargo.

<sup>2</sup> Empresa de Ferrocarriles del Norte.

La reflexión de Cristián al respecto fue: *“Hay que estar en el lugar adecuado, en el momento indicado”*, y viendo en este ofrecimiento una oportunidad de negocio, la tomó. Se contactó con algunos sindicatos en Vallenar, Copiapó y Coquimbo, y gracias a sus conocimientos del rubro y a sus contactos, comenzó a comprar ropa en Santiago para venderla en las distintas ciudades, de acuerdo con los requerimientos de los clientes. Durante un año mantuvo un ritmo de trabajo de media jornada en Telecom Celular, junto a los viajes de compra y venta de vestuario. Posteriormente, en enero de 1995 renunció a la empresa de celulares, y se dedicó de lleno al comercio de la ropa, actividad que luego fue ampliando a otros rubros, de acuerdo con los pedidos que recibía, comentando a modo de anécdota, que llegó a vender colchones y bicicletas.

*“Siempre me fue bien con las ventas; generalmente volvía a Coquimbo con los bolsos vacíos. Al final del día hacía ofertas y remataba todo lo que me quedaba”.*

### **La oportunidad de crecimiento y nuevos desafíos**

El tiempo y energía invertidos en su actividad económica le hicieron tomar conciencia de que su camino iba orientado hacia metas distintas a las que como estudiante se había trazado (terminar la carrera y trabajar en su profesión). Es en ese momento de su historia que asumió que no retomaría los estudios, dejados inconclusos en Santiago, y que si posteriormente se daban las circunstancias, estudiaría. A continuación, le propuso a su señora dedicarse exclusivamente al comercio de ropa.

Más adelante, en mayo de 1996, decidió abrir un local comercial en el centro de Coquimbo, para aprovechar de vender al detalle los mismos productos que comercializaba con el sindicato de la empresa ferroviaria. El lugar elegido fue un local ubicado en el segundo piso de la galería comercial Olivier. Este emprendimiento tuvo una corta vida, ya que a los dos meses se vio obligado a cerrar motivado por las bajas ventas, debiendo asumir una pérdida estimada en \$ 150.000, experiencia calificada por Cristián como un fracaso.

*“En este emprendimiento cometimos algunos errores. El primero fue instalarnos en un segundo piso al interior de una galería comercial en la que solo había oficinas.*

*El segundo, ocupar el capital de trabajo obtenido con la venta de la ropa, para cubrir el gasto que generaba el arriendo y operaciones del local.*

*Tercero, no ser lo suficientemente conocido como marca de ropa, para instalar un local”.*

El deporte es una de las grandes pasiones que tiene Cristián. Mientras trabajaba en la compra y venta de ropa para el sindicato de Ferronor, retomó su práctica, asistiendo a entrenamientos de voleibol a las dependencias de la Universidad Católica del Norte (UCN), sede Coquimbo. En el contexto de esta actividad conoció a Marcelo Romero y Eduardo Díaz, encargado de deportes y profesor del área de dicha Universidad respectivamente, quienes al enterarse de su actividad comercial, le propusieron que evaluara la posibilidad de suministrar la ropa deportiva para vestir a los equipos de voleibol de la Universidad.

Viajó a Santiago y encargó la confección de las camisetas y el resto de la indumentaria. Cuando fue a retirar la mercadería, no estaba confeccionada aún, por lo que decidió quedarse en el local a esperarla, y aprovechó de observar cómo era el proceso productivo, reflexionando que, si el negocio de la ropa deportiva se expandía, intentaría montar su propio taller de confección.

Finalmente, regresó a Coquimbo con el equipo en la fecha comprometida. El trabajo fue muy bueno en calidad y además a un precio competitivo para el contexto regional. La satisfacción del cliente le permitió a Cristián comercializar equipos para el resto de las disciplinas deportivas en que participaba la UCN. Gracias a esta exitosa experiencia conversó nuevamente con su esposa para esbozar lo que a futuro sería el diseño y confección de ropa deportiva.

Posteriormente, en el mismo año 1996 realizó un curso de serigrafía, con la finalidad de hacer personalmente los estampados de los símbolos institucionales, y de esta forma, disminuir el costo de los equipos, generando de este modo un mayor margen de utilidad.

*“El curso lo realicé en Santiago en la calle Independencia, en un taller de serigrafía llamado Estampados Héctor; allí nos estampaban los equipos. Les pregunté si me podían hacer un curso, con el compromiso de que ellos me siguieran vendiendo las matrices, a lo cual accedieron”.*

En 1997, con el aumento de las ventas, vio cumplida la condición autoimpuesta para montar su propio taller. Y en mayo de ese mismo año viajó a Santiago y compró dos máquinas de coser industriales, en las que gastó todo el capital que habían logrado juntar con su esposa hasta ese momento (\$ 500.000). Con las máquinas ya instaladas en la mansarda de su casa, acondicionada como taller, y con el aprendizaje observacional de Cristián, empezaron las pruebas de confección, que resultaron más difíciles de lo presupuestado, ya que tanto Patricia como Cristián no contaban con experiencia práctica en el rubro.

Varios errores de diseño y confección en las primeras pruebas los desalentaron un poco; no obstante, siguieron adelante. Durante este periodo de aprendizaje, un día en que visitaban a su cuñada Erika Flores, esta les sugirió ofrecer los servicios de confección de su taller al colegio Saint Mary School, que se había instalado recientemente frente a su domicilio. La entrevista con la directora María Pastén arrojó como resultado el encargo de confección de 300 corbatas para el uniforme de los alumnos. A las corbatas le siguieron los buzos (diseñados por Cristián). Sin embargo, se dieron cuenta que requerían de ayuda para confeccionar los buzos, por lo que decidieron contratar a una persona con experiencia en costura.

Posteriormente siguieron llegando pedidos de confección del resto de las prendas distintivas de dicho colegio. Con este primer cliente educacional, Cristián notó que existía un nuevo nicho que no tenía considerado en su oferta comercial. Una vez más reflexionó:

*“Hay que estar en el lugar apropiado en el momento oportuno”.*

A este colegio le siguieron otros, tanto en el puerto de Coquimbo como en la vecina ciudad de La Serena, en esta última incluyendo clientes como: Colegio Inglés Católico, Scuola Italiana, The International School, Sagrados Corazones y Colegio Alemán, entre otros.

En 1998 nuevamente se instalaron en el centro de la ciudad (pero esta vez a la calle), en un local que arrendaron durante un año. El objetivo era acercar a los clientes a la sala de venta, que hasta el momento permanecía en su hogar, en ese entonces ubicado en un sector poblacional lejano al centro de Coquimbo. Más adelante, en 1999, se establecieron en Avda. Videla 166, Coquimbo, ubicación que mantienen hasta hoy y, donde además se encuentra el taller de confección.

## **Nace la marca Buzines**

La marca con la que trabajaron inicialmente (de 1995 a 1998) se llamó Cristián Romero. La idea era asociar su nombre a prendas de vestir, inspirado en la experiencia internacional de reconocidas marcas de ropa que usaban el mismo concepto (Christian Dior, Ralph Lauren, etc.).

Para el caso de la ropa deportiva, en 1997 se propuso crear una marca diferente. El nombre se le ocurrió luego de ver la película Wall Street, donde la palabra business (negocio en español) era recurrente. Entonces relacionó los conceptos de negocio y deporte, naciendo de este modo Business - Sport. Sin embargo, al intentar inscribir la marca en el registro correspondiente (marzo de 1998), tuvo la oposición de la empresa de zapatos Guante, que ya había inscrito el concepto Business para una de sus líneas de productos, y como ambos se encontraban en el mismo rubro de confecciones, no pudo registrarla.

Frente a este escollo, y ante el convencimiento que requerían una marca para sus productos, surgió la idea de condensar dos conceptos en un nombre: el primero, que hiciera referencia a su artículo más representativo hasta el momento, a saber, buzos deportivos; y en segundo término, el nombre con que la mayoría de la gente ya los identificaba, pero que pronunciaban de forma españolizada (busines). De

este modo cambió la primera “s” por una letra “z”, para que calzara con el concepto de los buzos deportivos. Así nació la marca **Buzines**.

## Crecimiento de Buzines

Los clientes aumentaron, y con ello surgió la necesidad de realizar algunos cambios en la organización del trabajo, como también de efectuar nuevas inversiones. Es por ello que en 2003 dejó su primer emprendimiento comercial en la Región de Coquimbo (venta de ropa al sindicato de Ferronor), centrando su atención y esfuerzo en los nuevos compromisos que cada vez más requerían de su presencia y gestión.

Un hito en el despegue de su empresa fue el acuerdo para vestir al equipo de fútbol profesional Coquimbo Unido, en 2004, coincidiendo con un buen momento deportivo de la institución en primera división, y que al año siguiente se instalaba en la final del torneo de apertura.

*“Cuando Coquimbo Unido jugaba con los equipos grandes, los partidos eran transmitidos por televisión, y tenía la posibilidad de que la marca fuera vista por mucha gente en todo el país”.*

Otra iniciativa significativa para Cristián fue la apertura de una sucursal en la ciudad de La Serena. Para ello se asoció con el abogado Miguel Bauzá, por ese entonces presidente del club de fútbol profesional Coquimbo Unido. En esta sociedad, Cristián aportó con la marca y el trabajo, mientras que su socio contribuyó con un capital de 30 millones de pesos.

Su idea fue ubicarse en un lugar de fácil acceso para las personas del segmento socioeconómico medio y alto, en su opinión, sus potenciales clientes. La tienda comenzó a funcionar en 2006 en Avenida El Santo 1716, en las inmediaciones de dos colegios asociados a dicho segmento: el Colegio Inglés Católico y La Scuola Italiana. El énfasis del local estuvo en la venta de ropa de marca propia (uniformes y ropa deportiva escolar), y de accesorios de marcas de prestigio internacional. En esta línea también introdujo equipamiento deportivo para golf y tenis.

Después de dos años (2008), el negocio empezó a mostrar números azules y crecimiento. Sin embargo, Cristián se dio cuenta que su socio no mostraba el mismo entusiasmo por el emprendimiento, lo que a su parecer entolecía las decisiones y por lo tanto frenaba el desarrollo de la empresa. Frente a este panorama optó por explorar una posible compra de la parte de su socio, quien aceptó. La compra fue financiada con un crédito bancario. Tiempo después (2011) se dio cuenta de que sus expectativas no se cumplían, y que la mayoría de los ingresos económicos se destinaban a pagos, tanto del crédito bancario como de proveedores de los accesorios, y no a inversión en equipamiento y materia prima para la confección de ropa. Esta realidad, sumada a seis robos a dicho local, lo llevaron a tomar la determinación de cerrar la sucursal de La Serena, considerando esta experiencia como un nuevo fracaso en su historia empresarial, a partir del cual decidió centrar sus esfuerzos en la confección y búsqueda de clientes institucionales, más que en la venta al detalle.

## Un nuevo nicho de mercado

*“La entrada a la confección y venta de ropa corporativa para la gran minería inicialmente fue por azar”.*

El domingo 27 de julio de 2008, un vecino llamado Guillermo Eade, ingeniero de Minera Los Pelambres, al que no conocía, llegó a su casa para preguntarle si él era de la empresa Buzines, y de ser así, si podía y le interesaba tener para el día martes próximo (48 horas), 50 camisas con el logo de la empresa. Cristián dijo que sí, sin saber con qué empresa se estaba involucrando. Más tarde el vecino le mandó el logo y se dio cuenta que era para la Minera Pelambres, la más grande de la Región. El trabajo se cumplió en el plazo comprometido, lo que le significó que siguieran solicitando sus productos.

Esta primera experiencia con una gran empresa del rubro minero, le mostró a Cristián un mercado no explorado ni explotado por Buzines, pero con un interesante potencial, sobre todo al considerar que la actividad minera tradicionalmente ha aportado un importante ingreso económico al país. Por

ejemplo, en 2008 figuraba como el principal sector económico nacional, con un 58,2% de los embarques de exportación, seguido por el sector industrial con un 32,4% (Anexo 1 - Tabla 1).

En marzo de 2009, su amigo Fernando Sánchez, un conocido empresario de la región de Coquimbo (presidente en ese entonces del club Coquimbo Unido), en el contexto de una reunión social, le ofreció la confección de la ropa de trabajo para los empleados de su empresa (fábrica de colchones Celta). En esta instancia sellaron el acuerdo para la confección de 300 trajes completos de trabajo. A partir de esta experiencia, se reafirmó su convicción de que las empresas, como clientes, eran bastante más rentables que los clientes individuales, sobre todo si involucraban a muchos trabajadores.

*“La vida son oportunidades que hay que saber reconocer y aprovechar.”*

La entrada a la confección de ropa corporativa, especialmente del sector minero, le dio a Buzines un giro muy importante, ya que había accedido a un sector productivo que en 2009 proyectaba un aumento de un 5,8% anual de su personal (Anexo 1 - Tabla 2). El sello inicial del negocio, que era la confección y venta de ropa deportiva y de uniformes asociados a los colegios, comenzó a descender en importancia para Buzines (Anexo 2 - Figura 1), al tiempo que el número de artículos de ropa corporativa empezaba a aumentar cada vez más (Anexo 2 - Figura 1) y con ello mejoraban también las ventas del negocio (Anexo 2 - Figura 3).

En los años siguientes, su cartera de clientes vinculados al área productiva aumentó en forma importante, contando hoy con clientes como Minera Pelambres, Teck Carmen de Andacollo y Minera San Gerónimo, todas ellas asociadas al Consejo Regional Minero de Coquimbo, CORMINCO (Anexo 3). Por otro lado, Cristián atiende también a otras importantes empresas regionales como Comercial La Elegante, Enjoy Coquimbo, Industrias Celta, Martín Fredes, Carmona y Cía. y otras fuera de la región como Transportes CCU.

Al año 2013, la ropa corporativa representa el 90% del negocio (Anexo 2 - Figura 4) y el 10% restante se distribuye entre ropa deportiva y de colegio (Anexo 2 - Figura 4).

## La competencia se acerca

Con su empresa Buzines, Cristián ha buscado constantemente diferenciarse de la competencia, en especial cuando esta se masifica en pequeñas empresas emergentes. Esto sucedió con la ropa de colegio, rubro en el que los apoyos del Estado han generado muchas pequeñas empresas, con el consiguiente aumento en la oferta de productos y baja en los precios de los mismos. Esta situación ha fortalecido la decisión de reenfocarse en otros mercados, como son las empresas, las que buscan garantías y exigen una mayor formalidad en el quehacer empresarial de sus proveedores.

Con el tiempo, Cristián ha ido incorporando nuevas maquinarias y tecnología, realizando inversiones propias (Anexo 2 - Figura 5) para responder bien a sus clientes, y generando un mayor valor a los productos, como por ejemplo un buen servicio de posventa, con materiales de mejor calidad y tecnología para la confección de la ropa y el envío personalizado de los productos.

Como una forma de avanzar en este concepto, en enero de 2010 obtuvo un aporte estatal de 6 millones de pesos a través del Capital Semilla de SERCOTEC<sup>3</sup>, destinado a financiar la adquisición de maquinaria para su taller (bordadora industrial) y un plan de marketing.

*“Cuando crecimos nos diferenciamos y fuimos a ofrecer nuestros productos a la minería, que es una venta más técnica. No cualquiera puede ofrecer servicios, y por otra parte, también se fortalece la marca.”*

Su competencia al día de hoy, la reconoce solamente en tres empresas: Confecciones Caleli, Confecciones Carolo y el Cuyano (Anexo 3). Cristián comprende que la creciente demanda se debe abordar en forma asociativa para atender los pedidos y responder en los tiempos comprometidos. En

<sup>3</sup> Capital Semilla es un subsidio destinado a la inversión para los microempresarios, administrado a través del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) dependiente del Ministerio de Economía.

esto tiene experiencia, habiéndose asociado con confecciones Caleli para atender algunas solicitudes.

Cristián no desea en estos momentos agrandar la empresa (más maquinaria, más personal), especialmente por la dinámica cíclica de este mercado, ya que tiene claro que hoy las empresas buscan, más que un producto, un buen servicio, y dentro de eso las características de rapidez y calidad son las más relevantes.

## El Presente y Futuro de la Empresa

Con el crecimiento del negocio fueron apareciendo nuevos desafíos. Cristián se dio cuenta que, para poder hacer frente a las complejidades que le presenta el negocio, requería de conocimientos y herramientas técnicas que no poseía. En virtud de ello, en 2010 decidió estudiar un diplomado en Administración de Empresas en la Universidad Católica del Norte, del cual egresó con el primer lugar de la promoción. Con esta misma lógica, en la actualidad (año 2013) se encuentra realizando junto con su esposa un curso de Liderazgo Efectivo para el Trabajo en Equipo, impartido en modalidad on line por la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En esta misma línea es miembro de Cidere regional<sup>4</sup>, instancia en la que ha logrado visibilidad y contactos. Además, la empresa Buzines está inscrita en el listado de proveedores de CORMINCO (Anexo 4); y junto a otros empresarios se encuentra en la tarea de ingresar al Sistema de Calificación de Empresas Proveedoras (SICEP) de la minería a nivel local.

Al día de hoy, Cristián es capaz de reconocer y valorar la importancia de los contactos formales e informales para el crecimiento empresarial. Como consecuencia de ello, en la

actualidad incorpora como una práctica habitual, la visita y la interacción cara a cara con sus clientes, profundizando la relación comercial.

En el mediano plazo, Cristián tiene la intención de viajar a China para contactar proveedores de materia prima de buena calidad y costos inferiores a los que encuentra en Santiago, lo cual haría más competitiva a Buzines.

Dada la conformación de la cartera de clientes de Buzines, el futuro de la empresa actualmente se ve ligado de manera estrecha al comportamiento del sector minero en el país. Cristián sabe que este rubro es especialmente sensible a los vaivenes de la economía mundial, y en particular al desempeño de las economías de los países industrializados, por ser estos los principales consumidores de materias primas. Si bien Cristián es por naturaleza una persona optimista, no deja de pensar en cómo hacerlo para no estar demasiado atado a un nicho de mercado tan cíclico como el minero, de forma tal de asegurar la sustentabilidad de Buzines en el tiempo.

Por otra parte, está la preocupación por la forma de administrar la empresa; si bien es cierto, esta tiene distintas áreas, el propio Cristián se da cuenta que gran parte del peso del negocio recae en él (Anexo 5). Hoy Cristián tiene claro que no se puede enfermar. Requiere formar un equipo en el cual pueda confiar; sentirse respaldado, y seguro de que la empresa será capaz de responder a los desafíos presentes y futuros, manteniendo la calidad de sus productos, así como la seriedad y confiabilidad en el cumplimiento de los compromisos.

El frío imperante en la carretera lo hizo volver al presente y salir de sus pensamientos. Había logrado calmar su incertidumbre e intranquilidad. Subió a su vehículo para retomar viaje... En diez minutos estaría en su hogar.

## Preguntas sugeridas para el análisis del caso

1. ¿Cómo logra Buzines ingresar al mercado de la ropa corporativa?
2. ¿Existen suficientes antecedentes para identificar el modelo de efectuación?
3. ¿Qué decisión debe adoptar el empresario en el futuro?

<sup>4</sup> La Corporación Industrial para el Desarrollo Regional de la Cuarta Región (CIDERE IV Región) es una corporación civil de derecho privado, sin fines de lucro, fundada por Decreto Supremo Ministerio de Justicia número 678 de 30 de marzo de 1976, cuyo objetivo es contar con una instancia privada de asociación empresarial y que tenga una fuerte incidencia en el desarrollo productivo y social de la región.

## Anexo 1

Tabla 1  
Embarques de exportación y su participación por sector  
(millones US\$ FOB)

Sector económico	2007		2008		2009		2010		2011	
	US\$	%								
Minero	43.657,0	63,8	39.432,9	58,2	30.632,0	57,7	45.054,0	63,4	49.243,9	61,1
Agri., Frut., Gan., Silv., Pesca	3.197,6	4,7	3.932,1	5,8	3.485,0	6,6	4.363,0	6,1	4.875,8	6,1
Industriales	19.570,3	28,5	21.995,8	32,4	17.067,0	32,2	19.541,0	27,6	23.722,4	29,4
Zona Franca y otros	2.038,9	3,0	2.444,2	3,6	1.840,0	3,5	2.070,0	2,9	2.743,9	3,4
Total exportaciones	68.463,8	100,0	67.805,0	100,0	53.024,0	100,0	71.028,0	100,0	80.586,0	100,0

Fuente: Banco Central de Chile.

Tabla 2  
Personal ocupado en la minería chilena  
(promedio anual de trabajadores)

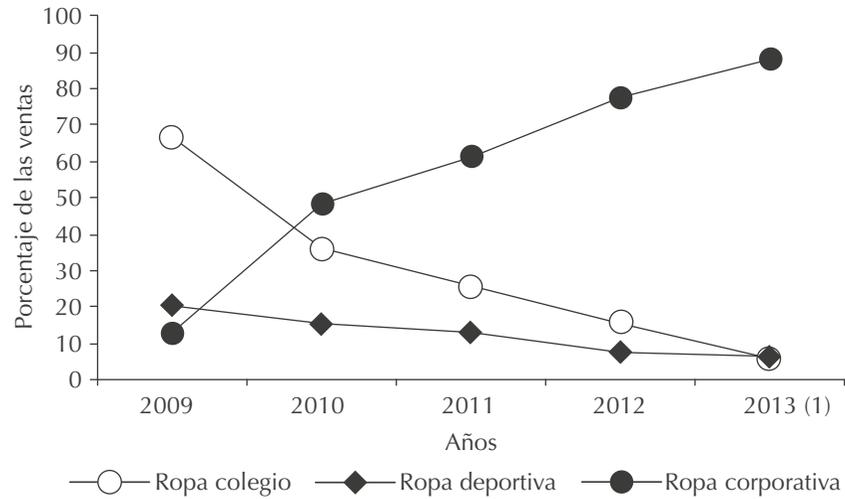
Tipo de Empleo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Minería metálica</b>								
Cobre	37.407	39.850	45.839	50.256	48.575	50.902	52.568	54.538
Hierro	1.239	1.472	1.533	1.529	1.523	1.718	1.618	1.905
Manganeso	36	35	35	40	40	-	-	-
Plomo y cinc	287	302	-	-	-	-	-	-
Oro y plata	2.998	3.023	3.336	2.549	3.393	4.508	5.128	5.639
Total	41.967	44.682	50.743	54.374	53.531	57.128	59.314	62.082
<b>Minería no metálica</b>								
Total	5.597	5.037	5526	7047	7034	6918	6998	7249
<b>Combustibles</b>								
Total	2005	1711	2050	1847	1537	2017	2060	1948
Total Personal en Minería	49.569	51.430	58.319	63.268	62.102	66.063	68.372	71.279

Fuente: Anuario Corporación Chilena del Cobre (COCHILCO) 2012.

## Anexo 2

Figura 1

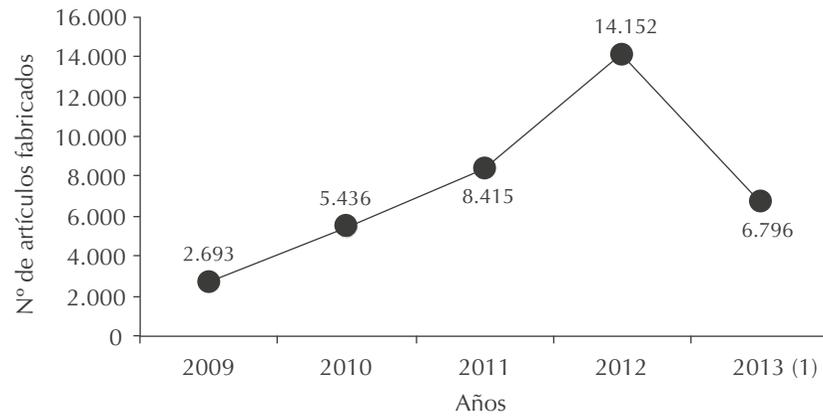
Buzines: Porcentaje de las ventas por tipo de producto, período 2009-2013



Nota (1): Solo hasta junio 2013.

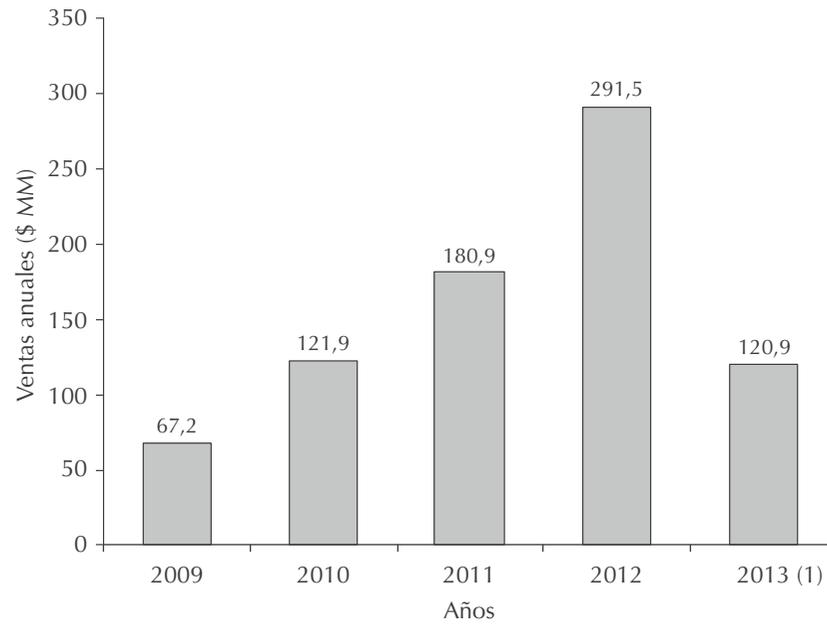
Figura 2

Buzines: Número de artículos fabricados anualmente, período 2009-2013



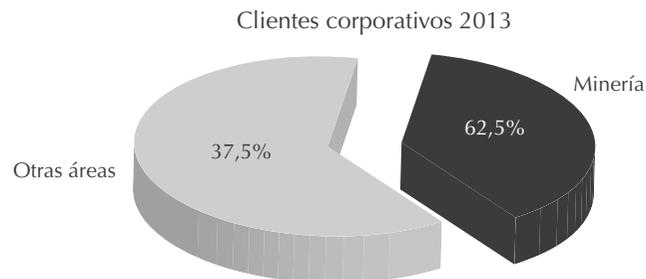
Nota (1): Solo hasta junio 2013.

**Figura 3**  
**Buzines: Ventas totales anuales para el período 2008-2013**

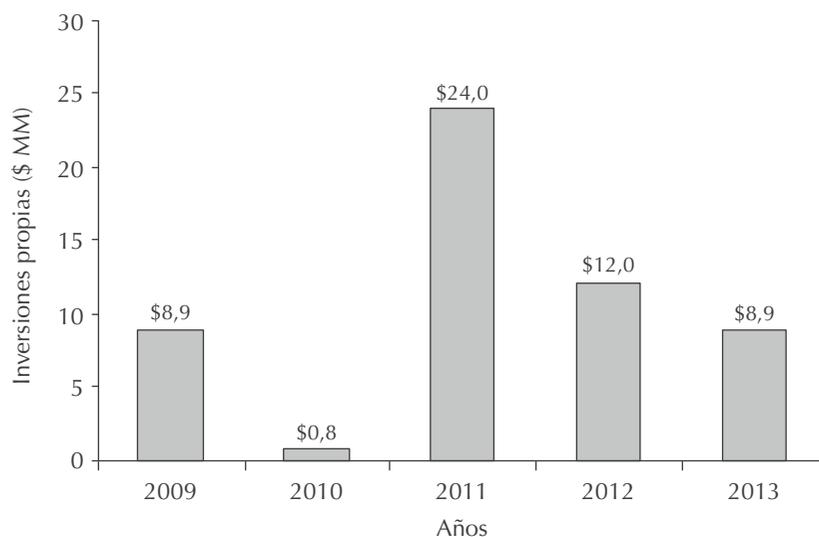


Nota (1): Solo hasta junio 2013.

**Figura 4**  
**Buzines: Importancia relativa de los clientes corporativos**  
*(primeros seis meses 2013)*



**Figura 5**  
**Buzines: Inversiones propias en el quinquenio 2009-2013**



### Anexo 3

#### Empresas dedicadas a la confección de ropa deportiva, escolar y corporativa en la Región de Coquimbo

	Nombre empresa	Dirección	Ciudad	Sitio WEB
1	Buzines	Av. Videla 166	Coquimbo	www.buzines.cl
2	Confecciones Ángeles	Parque Magallanes 1437	Coquimbo	
3	Confecciones GYA	Brasil 848	Coquimbo	www.gyaconfecciones.cl
4	Confecciones ALE-ELI	La Cantera 3781	Coquimbo	www.caleli.cl
5	Mores	Aconcagua 640	Coquimbo	
6	Confecciones Carolo	Ignacio Carrera Pinto 612	Coquimbo	
7	Cartes Sport	Ignacio Carrera Pinto 300	Coquimbo	
8	Confecciones TEREAL	Balmaceda 130	La Serena	www.terreal.cl
9	Confecciones NEYSAN	Calle 5, parcela 5	La Serena	www.neysan.cl
10	Confecciones ESCRIVA	Av. Los Jardines 710	La Serena	
11	Siluetas Sport	Av. Aurora de Chile 1741-B	La Serena	
12	El Cuyano	Calle Colón 416	La Serena	www.elcuyano.cl
13	Confecciones SYC	Pje. Marcos Bontá Acosta 941	Ovalle	
14	Confecciones Naranjo	Calle Libertad 273	Ovalle	

Elaboración Propia.

Fuente: Páginas amarillas - Región de Coquimbo.

## Anexo 4

### Consejo Regional Minero de Coquimbo (CORMINCO)

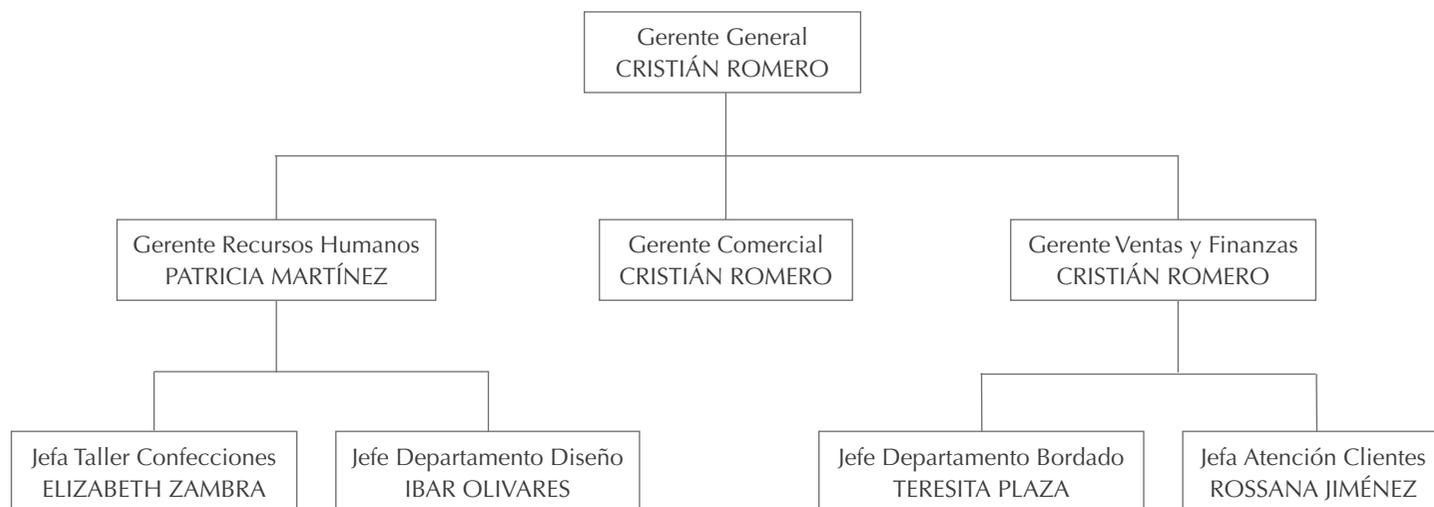
CORMINCO es una Asociación Gremial sin fines de lucro, que agrupa a las principales mineras de la Región de Coquimbo (Minera Los Pelambres, Minera Vale (Proyecto Tres Valles), Minera Teck Carmen de Andacollo, Minera Dayton, Minera CMP, Minera San Gerónimo, Minera Talcuna y Minera Linderos) y tiene la siguiente finalidad u objeto:

El Consejo Regional Minero de Coquimbo A.G. –CORMINCO A.G.– pretende convertirse en el referente de la minería de la Región de Coquimbo, para lo cual ha diseñado un modelo estratégico basado en los siguientes ejes de trabajo: Medio Ambiente y Sociedad, Uso y Manejo Eficiente del Recurso Hídrico para la Minería, Energía para la Minería, Capital Humano para la Minería y Seguridad Minera.



## Anexo 5

### Organigrama Buzines



La empresa se compone de dos socios: Cristián Romero y Patricia Martínez, cada uno con el 50%.

# 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.

