

SOFIFA

SIMÓN DE  
CIRENE

ASECH  
ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE

# Juntos Crecemos: ¿Cómo impulsar una mayor y mejor relación PYME – Gran Empresa?

Buenas prácticas para el desarrollo de las PYMES

Junio 2024



# Índice

---

---

---

# Carta Introductoria

## Estimado lector

En la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH) y la Corporación Simón de Cirene estamos convencidos del importante rol que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo del país y la mejora de la calidad de vida de los chilenos y chilenas. Bajo esta convicción, tenemos el desafío de potenciar el desarrollo sostenible de las PYMES, impulsando su crecimiento y el desarrollo de relaciones virtuosas entre empresas de diversos tamaños. Las PYMES representan más del 65% de los trabajadores formales, siendo un actor fundamental dentro de nuestra cotidianidad, además de ser grandes aliados para la operación y gestión que realizan las grandes empresas. Son catalizadores de innovación que constantemente se desafían a impulsar nuevos

proyectos o iniciativas, además generan bienes y servicios en zonas donde empresas de mayor tamaño no llegan, gracias a su flexibilidad, cercanía y conocimientos territoriales. Así como las PYMES son vitales para el funcionamiento de las grandes empresas, éstas últimas también lo son para las PYMES, siendo clientes que muchas veces gatillan el crecimiento de las pequeñas empresas o ayudan a su desarrollo como un socio estratégico.

Desde el ecosistema empresarial entendemos que ninguna empresa depende de sí misma, siendo todas parte de un engranaje mayor del encadenamiento productivo, donde las grandes empresas constituyen un eslabón que puede apalancar el crecimiento de muchas PYMES si se logran articular correctamente.



El presente documento tiene por objetivo impulsar una mejor conexión entre pequeñas y medianas empresas con las grandes, dando a conocer las barreras que las mismas grandes empresas han reconocido a la hora de establecer relaciones con empresas de diferentes tamaños, junto con prácticas reales que han realizado las organizaciones para superar estas barreras. Esperamos que al leer este documento se despierte el interés por impulsar algunas de estas prácticas al interior de la organización, al mismo tiempo que inspire con ejemplos prácticos algunas vías para hacerlo en el corto y mediano plazo.

Finalmente queremos agradecer a todas las empresas y organizaciones que fueron parte de este documento. El foco que le hemos querido dar es de carácter práctico más que teórico, siendo esencial contar con la experiencia real, tanto positiva como negativa, de diversas empresas de distintas industrias y regiones, en base a la cual se inspiraron las iniciativas que procederemos a detallar.

La creación de este documento ha impulsado la generación de espacios de conversación y aprendizaje entre diferentes organizaciones, las cuales queremos desarrollar como una práctica recurrente para que juntos, en red y desde la experiencia en terreno de las empresas, generemos un mejor y mayor aprendizaje colectivo para impulsar el desarrollo de las PYMES.

Esperamos que este documento les sea de utilidad e inspire buenas prácticas al interior de sus organizaciones.

**Joaquín Cruz**

Presidente Mesa Desarrollo  
PYMES SOFOFA

**Jorge Welch**

Presidente ASECH

**Alejandra Canessa**

Directora Ejecutiva  
Corporación Simón de Cirene



**Joaquín Cruz**  
Presidente Mesa Desarrollo  
PYMES SOFOFA



**Jorge Welch**  
Presidente ASECH



**Alejandra Canessa**  
Directora Ejecutiva  
Corporación Simón de Cirene

**Empresas Colaboradoras:**

Agradecemos a las 10 empresas que colaboraron con sus prácticas en el presente documento, las que serán detalladas en la sección “Experiencias Inspiradoras”.





## 2. Contexto

## II. Contexto y Desafío

*Pequeñas, medianas y grandes empresas están insertas en un mismo ecosistema y encadenamiento productivo, por lo que si un eslabón no funciona entonces toda la cadena no debería funcionar.*

### A) La importancia de las PYMES para el desarrollo del país

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYMES) representan el 99,5% de todas las empresas de América Latina y el Caribe y el 60% de la población ocupada, además de ser responsables del 25% del producto interno bruto (PIB) regional, según datos de la OCDE (BID, 2020)<sup>1</sup>. Además, son las principales contribuyentes a la creación de valor, generando entre el 50% y el 60% del valor añadido en promedio entre los países de la OCDE (OCDE, 2019)<sup>2</sup>.

En Chile, el 2022, existían 1.977.426 microemprendedores, de los cuales un 58,3%

son informales y un 41,7% formales. El 36,3% de los microemprendedores presentan un nivel alto de informalidad, es decir no cuentan con inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII), no tienen ningún registro contable, ni cuentan con patente municipal. En tanto, aquellos con informalidad intermedia representan el 16,3% (2023, MINECON).<sup>3</sup>

Según datos del SII en diciembre de 2022, en Chile las Pequeñas y Medianas Empresas representan el 98,8% de las empresas y concentran el 53% de los empleos formales del país. Sin embargo, sólo representan un 11,71% de las ventas, dando cuenta de amplias oportunidades de mejora y crecimiento.

A su vez, a nivel nacional, según un estudio de Ipsos, un 43% de los chilenos aseguran haber comenzado un emprendimiento, mientras que 37% si bien no lo ha hecho, lo ha considerado seriamente (Ipsos, 2022).<sup>4</sup>



<sup>1</sup> BID, Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el Covid-19, 2020.

<sup>2</sup> OECD, SME and Entrepreneurship Outlook 2019, 2019.

<sup>3</sup> INE, VII Encuesta de microemprendimiento, 2023

<sup>4</sup> IPSOS, Potencial sin Explotar, 2022

## B) La vinculación de las empresas PYMES con las grandes empresas

La relación de las PYMES con las grandes empresas puede ser muy significativa para el desarrollo de ambas, presentando evidentes beneficios, pero también desafíos.

Desde la perspectiva de las grandes empresas, entre los principales beneficios de la vinculación con las PYMES podemos destacar los siguientes puntos que se encuentran en la literatura:

- **Ventajas en competitividad:** Las PYMES manejan mejor las particularidades de las localidades donde operan, por lo que facilitan a las grandes empresas el acceso a nuevos mercados y regiones (Casey, 2017). En temas de competitividad, estas pueden innovar de forma más rápida y con menos costos que una gran empresa (Tewari et al., 2013).<sup>5</sup>
- **Ventajas financieras:** Cuando las empresas

grandes se relacionan con las PYMES, estas últimas pueden mejorar sus ventas, mejorar salarios y la cantidad de trabajadores. Mientras que la gran empresa puede aumentar sus ventas, exportaciones y reducir sus costos en la adquisición de bienes y/o servicios (Casey 2017).<sup>6</sup>

- **Reputación Corporativa:** Trabajar con PYMES permite el desarrollo sustentable local, además de fortalecer las licencias para operar en comunidades locales, cuando este proceso se da de la mano con PYMES de la zona (Casey 2017).<sup>7</sup> Por otro lado, desde la perspectiva de las empresas de menor tamaño, los beneficios que se relevan son:

- **Posicionamiento Estratégico:** Las PYMES generalmente cuentan con un menor nivel de recursos para destinar a áreas como marketing, publicidad y estrategia. La reputación que forjan con clientes de grandes empresas y el prestigio



<sup>5</sup> Tewari, Parth S.; Skilling, David; Kumar, Pranav; Wu, Zack, Competitive Small and Medium Enterprises: A diagnostic to help design smart SME policy, 2013.

<sup>6</sup> Cassey, Jennifer, SMEs in the Supply Chain – Procuring from Responsible Business, 2017.

<sup>7</sup> Cassey, Jennifer, SMEs in the Supply Chain – Procuring from Responsible Business, 2017.

que les da su relación con éstos, pueden influir de manera significativa en su capacidad de conseguir otras asociaciones y hacerse conocidos en el mercado (Moy y Luk, 2003).<sup>8</sup>

- **Acceso a recursos:** Al generar una relación sostenida de una PYME con una gran empresa, se puede generar estabilidad, asegurando ingresos monetarios, además de adquirir experiencia, capacitación e incluso capital a partir de la relación con compradores de mayor tamaño. Se pueden generar impulsos para certificarse, perfeccionando ciertos procesos o productos para alcanzar estándares exigidos por determinados clientes, que luego permiten a la Pyme acceder a toda una cartera nueva de clientes que exige ese tipo de certificaciones (Jamieson et al., 2012).<sup>9</sup>

A su vez, la relación de una pequeña empresa con una grande puede significar para las PYMES lograr acceso a una escala que

muchas veces requieren para su desarrollo.

Ahora bien, con base en la experiencia, en el impulso por generar relaciones virtuosas entre grandes empresas y proveedores de menor tamaño, también surgen desafíos y barreras, entre las cuales se pueden destacar.

- **Administrativas:** Barreras que dificultan las relaciones entre PYMES y grandes empresas desde el inicio de ésta, tales como exceso de solicitudes de antecedentes para la creación de proveedores, permisos para operar y dificultades para la formalización.

- **Comunicación:** Falta de conocimiento y relación entre ambas partes que genera distanciamiento. Además, existen formas de relacionarse diferentes, tales como valores, lenguaje y formas de trabajo, así como falta de institucionalización de las relaciones entre empresas y de trazabilidad de estas.

- **Financiamiento:** Costos altos de

financiamiento por falta de volumen, deficiencias en la gestión de pagos a proveedores y pronto pago, alta dependencia por parte de las PYMES al pago de grandes clientes, entre otros.

- **Desarrollo de proveedores:** Desconocimiento territorial, falta de redes, gran heterogeneidad en el nivel de formación de los proveedores PYMES, entre otros.

- **Acceso al mercado:** Dificultad para llegar a nuevos canales que permitan el acceso a oportunidades que apalanquen crecimiento a las PYMES.

<sup>8</sup> Moy, Jane; Luk, Vivienne, The Life Cycle Model as a Framework for Understanding Barriers to SME Growth in Hong Kong, 2003.

<sup>9</sup> Jamieson, Dougal; Fettiplace, Samantha; York, Cat; Lambourne, Eileen; Braidford, Paul; Stone, Ian, Large Businesses and SMEs: Exploring how SMEs interact with large businesses, 2012.

### C) Contexto Normativo

Para finalizar este bloque de contexto, es importante hacer un breve repaso de las regulaciones que inciden de manera directa entre la relación de pequeñas empresas y grandes, así como normativas que pueden estar en discusión a la fecha de creación de este documento.

Una de las leyes que regula las relaciones entre grandes empresas y PYMES es la Ley 21.131 la cual incorpora modificaciones a diversas normas con el fin de promover el pronto pago de las deudas contraídas con pequeñas y microempresas cuando efectúan las ventas de un producto o servicio. Para lo anterior, se establecen plazos, se regula el no cumplimiento de estos, se garantiza el derecho a la aplicación de intereses por morosidad, definiendo como cláusulas abusivas cualquier acuerdo que vulnere los derechos contenidos en la ley y por

último se incorpora el derecho a indemnización (BNC,2023).<sup>10</sup>

Por otra parte, la Ley N° 20.416 fija normas especiales para las empresas de menor tamaño. Se establece la creación de una División de Empresas de Menor Tamaño en el Ministerio de Economía, además de la creación de un Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño que debe asesorar al ministerio en la proposición de políticas para fomentar una mayor participación de las PYMES en la economía nacional. En relación con las grandes empresas, el texto sanciona la competencia desleal entre grandes adquirentes y pequeños proveedores, de modo que la empresa de menor tamaño afectada podrá demandar el monto de los perjuicios de acuerdo con las normas generales de la Ley de Protección al Consumidor. Dicha acción podrá ser ejercida por el afectado personalmente, en demanda

colectiva, o bien representado por la entidad gremial que los agrupe (BCN, 2020).<sup>11</sup>

Por otro lado, y desde una mirada hacia el futuro, en junio del año 2023, el gobierno anunció que el siguiente año ingresaría un proyecto de ley de debida diligencia en materia de Derechos Humanos y Empresas. Bajo este objetivo se conformó un Comité Técnico de trabajo para la elaboración del anteproyecto de ley de debida diligencia, que se espera presentar el año 2024 al Congreso Nacional. La propuesta busca establecer una regulación que mandate a las empresas a implementar mecanismos de diagnóstico sobre los impactos, directos e indirectos, sobre las comunidades y hacer seguimiento de ellos para su mitigación, pudiendo considerar dentro de esto el impacto y rol que tienen sus respectivas cadenas de suministro, compuestas muchas veces por PYMES.

<sup>10</sup> BNC, Ley 21.131: Establece Pago a 30 días, 2023. OECD, SME and Entrepreneurship Outlook 2019, 2019.

<sup>11</sup> BNC, Ley 20.416: Fija normas especiales para empresas de menor tamaño, 2020.

La OCDE ha identificado 3 grandes tipologías para agrupar las diferentes regulaciones internacionales relacionadas con la debida diligencia empresarial de acuerdo con su propósito:

- **Normativas de divulgación obligatorias:** Exige a las empresas la divulgación sobre riesgos específicos. En ocasiones, se contemplan sanciones para garantizar tal objetivo.

*Ejemplo: Ley de Transparencia en las Cadenas de Suministro de California (2010): obligación de las empresas de presentar un informe, cuyo contenido está regulado en la ley, que incluye los esfuerzos y medidas adoptadas para erradicar la esclavitud moderna, el tráfico de personas o trabajo forzado en sus filiales y cadenas de suministro, y publicarlo en un lugar destacado en su página web. Esta perspectiva consideraría, entre los proveedores*

*de la cadena de suministro, también a empresas de menor tamaño.*

- **Normativas de requisitos de conducta de debida diligencia:**

Además de la obligación de divulgar, algunas normas exigen a las compañías cumplir con un estándar de debida diligencia en materia de derechos humanos, definido en su mismo cuerpo normativo.

*Ejemplo: Ley Alemana de Debida Diligencia en la Cadena de Suministro (2023): Las compañías están obligadas a realizar la debida diligencia en sus cadenas de suministro con el fin de proteger los derechos humanos y limitar el impacto medioambiental, lo cual podría significar que las empresas que forman parte de su cadena (muchos proveedores de menor tamaño) tengan que responder las solicitudes de transparencia en materias ambientales,*

*sociales y de Gobiernos Corporativos. Esto aplica a las empresas que operen en Alemania con más de 1.000 empleados, pero afecta a proveedores nacionales que comercializan con empresas de dicho país, siendo parte de su cadena de suministros.*



- **Normativas que establecen prohibiciones de productos o barreras de mercado:**

Impide la comercialización de productos específicos.

Ejemplo: Ley de Prevención del Trabajo Forzoso Uigur de Estados Unidos, UFLPA (2022): prohíbe la importación en Estados Unidos de productos fabricados en la Región Autónoma Uygur de Xinjiang (XUAR, en inglés), a menos que los importadores demuestren que no fueron producidos con explotación laboral, trata de personas, esclavitud, etc. (SUBREI, 2023).<sup>12</sup>

El desafío es fortalecer la vinculación entre PYMES y empresas de gran tamaño, generando relaciones virtuosas entre ambas y que potencien la productividad del país, en marcados en los requerimientos normativos actuales y futuros que establece nuestra regulación. El trabajo en conjunto y la confianza es la base para lograrlo.



<sup>12</sup> SUBREI, Qué formas han tomado las regulaciones de debida diligencia, 2023. BNC, Ley 20.416: Fija normas especiales para empresas de menor tamaño, 2020.



# 3. Barreras para la vinculación entre Grandes Empresas – PYMES

La vinculación entre PYMES y empresas de gran tamaño puede verse dificultada por diversos factores. A continuación, se detallan los principales elementos que se han identificado en diversas instancias de trabajo conjunto, los que representan complejidades y obstáculos en la relación entre empresas de diferentes tamaños.

## A. Administrativas

Las barreras administrativas dificultan las relaciones entre PYMES y grandes empresas, principalmente, desde el inicio de esta, tales como exceso de solicitudes de antecedentes para la creación de proveedores, permisos para operar y dificultades para la formalización.

Ahora bien, en función de este último punto, la informalidad, debemos promover e impulsar la formalización, siendo el primer canal para resolver dichas barreras administrativas bajo la lógica que una gran empresa considerará dentro de sus proveedores sólo aquellos que estén formalizados. Tal como se presentó en el contexto, a nivel nacional el 53,1% de los micro emprendedores identificados son informales, lo que da cuenta de la importancia y desafío que tenemos a nivel nacional en relación a este tema.

A continuación, detallaremos algunas barreras categorizadas como administrativas.

### Barrera N°1: Consolidación de proveedores



Definición de metas e incentivos a nivel empresarial y dentro de áreas de contrataciones/abastecimiento con foco en la eficiencia de los recursos y gestión de grandes contratos. Esto, genera la intención de contratación a un proveedor único que ejecute variados servicios, dejando fuera a proveedores PYMES por temas de escala.

### Barrera N°2: Gestión indiferenciada de proveedores



Falta de clasificación y segmentación para la gestión de los proveedores, lo que dificulta reconocer con claridad las necesidades y particularidades que podrían requerir algunos proveedores de menor tamaño en procesos como la gestión de pagos, creación de proveedores, entre otros.



**Barrera N°3: Altas exigencias y requerimientos administrativos a proveedores**



Solicitud de certificaciones y permisos para entregar un servicio o producto que no es de fácil acceso para proveedores PYMES (por ejemplo: certificados de calidad bajo normativas internacionales o exigencia de garantías de alto costo financiero para pequeñas empresas). Si bien estas exigencias son una buena práctica para asegurar ciertos estándares de calidad en la cadena de suministros, muchas veces dejan fuera a empresas más pequeñas.

**Barrera N°4: Plataformas de postulación desconocidas y/o existencia de brecha en su utilización**



Solicitud de gran cantidad de antecedentes por parte de las grandes empresas para la creación como proveedor, exigiendo los mismos documentos para proveedores grandes, medianos y pequeños. Además, a menudo las empresas medianas y pequeñas no reciben suficiente capacitación y lineamientos para llevar a cabo ciertos procesos a través de las plataformas de las grandes empresas, lo que incluso conlleva a la contratación de servicios externos (consultoría) para formular las postulaciones a licitaciones.



## B. Comunicación

La falta de conocimiento y relación entre pequeñas y grandes empresas genera un distanciamiento que incluso puede llegar a tener un marco de entendimiento diferente. Existen diversas formas de relacionarse que facilitan la comunicación fluida entre los tipos de empresas, desde compartir valores, lenguaje y formas de trabajo, hasta la generación de instancias y eventos que permitan congregar a empresas PYMES. A su vez, la institucionalización de las relaciones entre empresas y la trazabilidad de ésta también se constituye como un elemento esencial, evitando la dependencia de la relación entre una empresa y otra a partir de relaciones personales más que instituciones, donde en caso de irse de alguna de las personas genera un quiebre en la relación. Tan importante como la comunicación, es la transparencia. “Sin comunicación, no hay relación. Sin transparencia, no hay confianza”.

El desafío que tenemos es impulsar una comunicación transparente, bidireccional y continua para generar relaciones de confianza. A continuación, detallaremos algunas barreras de Comunicación:

### **Barrera N°5: Falta de cultura de involucramiento**



Falta de conocimiento profundo entre ambas partes, a través de procesos y un marco institucional que permita el intercambio ágil y transparente de información donde la gran empresa pueda conocer las inquietudes y desafíos de sus proveedores PYMES y las PYMES puedan comprender los procesos y tomas de decisión de la grandes.

### **Barrera N°6: Acompañamiento e información inoportuna en el proceso de licitación**



Importancia de resolver dudas y acudir a personas que, sin influir en la postulación de la licitación, presten soporte en el apoyo de envío en tiempo y forma del proyecto, con el fin de facilitar la entrega de información y así mejorar la gestión de las PYMES. Por ejemplo, entender los tiempos reales asociados a la postulación y asignación de una licitación (y estar informado de sus cambios en caso de haberlos).





**Barrera N°7: Falta de foco en proceso de retroalimentación y mejora continua**



Inexistencia o falta de utilización de canales de comunicación constante entre empresa mandante - empresa proveedora, por lo que al no cumplimiento de contrato se procede al término de éste y no a levantar alertas previas para mejora durante el proceso.

## C. Financiamiento / Pago

Costos altos de financiamiento por falta de volumen, deficiencias en la gestión de pagos a proveedores y del tiempo que toma éste, junto a la alta dependencia por parte de las PYMES al pago de grandes clientes, hacen de esta dimensión esencialmente sensible a la hora de generar buenas relaciones y de largo plazo entre proveedores pequeñas y grandes empresas.

Según datos de SME Finance Forum del 2019<sup>13</sup>, aproximadamente el 53% de las pequeñas empresas en el sector formal, tienen un préstamo bancario o una línea de crédito. Si la empresa es propiedad de una mujer, este número aumenta. A través de este dato, se revela que el financiamiento es crítico para la mayoría de las empresas de menor tamaño, siendo en ocasiones el oxígeno que permite subsistir a la empresa en sus primeros años, los cuales suelen ser de los más agobiantes

para los emprendedores. Si a esto se le suma complejidades de pago por parte de las grandes empresas, el escenario para los proveedores PYMES se complejiza.

A su vez, en base a un estudio de carácter piloto realizado por Deloitte, SOFOFA y ASECH donde se analizaron más 550 mil facturas de grandes empresas a proveedores PYMES, se concluyó que en promedio las empresas demoran 10 días más entre la recepción del producto o servicio y el pago de éste que entre la recepción de la factura y su pago. En concreto, en base a una muestra piloto de 15 empresas, en promedio el pago entre la recepción de la factura y su pago fueron 22 días, mientras que el plazo entre la recepción del producto o servicio y su pago fueron 32. Este último dato refleja de mejor manera la exigencia de capital de trabajo que tienen los proveedores PYMES.

El contexto agobiante que describimos en el párrafo anterior se puede sortear de mejor manera si las grandes empresas son un soporte para el financiamiento de las pequeñas a través de prácticas como actuar de aval para que la empresa acceda a menores tasas de deuda, asegurar periodos de pago de menos de 15 días, entre otras acciones.

A continuación, les presentaremos algunas barreras identificadas.



<sup>13</sup> SME Finance Forum, Annual Report, 2019.

**Barrera N°8: Altos costos de financiamiento**

Tasas altas de créditos para proveedores PYMES debido a sus niveles de riesgo en comparación a otras empresas, generando propuestas que tienen valores menos competitivos.

**Barrera N°9: Gestión deficiente de pagos a proveedores - Pronto Pago**

Demora en proceso de generación de orden de compra, facturación y pago a 30-60-90 o más días, no viable para PYMES, lo que gatilla una falta de certeza de etapas de inversión y pagos asociados a la venta de un servicio o producto, complejizando el calce entre los ingresos y egresos de los proveedores. Si bien, hoy muchas grandes empresas están pagando a menos de 30 días las facturas emitidas, se debe analizar también el tiempo entre la recepción de un producto y el pago del mismo.

**Barrera N°10: Alta dependencia de la empresa proveedora al pago de gran cliente**

Grandes ingresos (o proyecciones de ingresos) de PYMES concentrados en un gran cliente, generando un mayor riesgo dependencia o apalancamiento financiero en torno a esa gran empresa.



## D. Desarrollo de Proveedores

El desconocimiento territorial, la falta de redes, la gran heterogeneidad en el nivel de formación de los proveedores PYMES, entre otros puntos, son elementos que dificultan el trabajo de las empresas, siendo el desarrollo de proveedores una oportunidad para poder facilitar la gestión que realizan, sobre todo si se acompañan el desarrollo desde un componente territorial. Según datos del índice de Desarrollo Empresarial Sostenible de SOFOFA 2023 <sup>14</sup>, sólo el 7% de las empresas medidas declaró realizar una capacitación a más del 25% de sus proveedores. A continuación, presentaremos algunas barreras identificadas en esta dimensión.

### Barrera N°11: Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes



Falta de conocimiento por parte de grandes empresas de la realidad de los territorios locales que conciernen a la implementación del negocio en la zona, siendo necesario reducir esta asimetría de conocimientos entre clientes y proveedores generando herramientas e instancias a los proveedores locales para presentar realidades de la zona.

### Barrera N°12: Falta de formación de empresas proveedoras



Gran heterogeneidad en el nivel de formación de los proveedores PYMES, habiendo algunos que requieren principal formación para lograr calidades y tiempos de respuestas asociados a las búsquedas de los clientes, así como el compliance requerido por las grandes empresas, o formación en temas de formalidades y aspectos legales.

- Brechas en implementación detecnologías: Dificultad para implementar ciertos sistemas o plataformas de gestión de proveedores por parte de PYMES.
- Brechas en SSOMA: Falta de formación de proveedores PYMES en temas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (SSOMA) que son criterios restrictivos para establecer un negocio con grandes empresas.
- Asimetrías de conocimientos normativos: En general las PYMES no cuentan con equipos legales internos o asesoría legal continua por parte de un externo, lo cual complejiza o atemoriza desmedidamente la posibilidad de tener un conflicto normativo con una gran empresa.



<sup>14</sup> SOFOFA, iDES: Resultados Agregados, 2023

## E. Acceso al Mercado

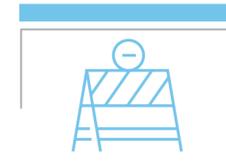
Muchas veces el acceso al mercado requiere una trayectoria y niveles o volúmenes de venta que excluyen a proveedores PYMES que están partiendo su recorrido. Estas restricciones junto con falta de redes y/o desconocimiento de oportunidades que apalanquen el crecimiento de las PYMES generan posibles círculos que encapsulan a la pequeña y mediana empresa en un mercado acotado. No obstante, diversas iniciativas impulsadas por el sector público y privado generan escalas que potencian el crecimiento de las PYMES, sorteando la barrera descrita. A continuación, presentamos algunas de las barreras que se han identificado para lograr mejores accesos a mercados por parte de las PYMES.

### **Barrera N°13: Definición a gran escala de bienes en la licitación de la empresa mandante**



Proveedores locales generalmente no poseen las competencias y/o capacidad productiva y rigurosidad de llevar adelante negocios de mayor escala, por lo que no se cumple con las expectativas del negocio y la empresa desiste de su postulación a licitaciones que implican volúmenes por sobre los factibles para la PYME.

### **Barrera N°14: Altas barreras de entradas**



Exigencias de condiciones o requisitos para poder concursar en licitaciones y acceder a nuevos mercados que son restrictivas para algunas PYMES o emprendedores (por ejemplo, años de trayectoria, solicitud de boletas de garantía, etc.). Muchos de estos requisitos son exigencias de las grandes empresas debido al cumplimiento de normativas tipo ISO que exigen estos respaldos.

### **Barrera N°15: Indicadores de riesgos altos**



Consideraciones en indicadores de medición de riesgo similares en proveedores PYMES y grandes proveedores, lo cual deja fuera a las PYMES, complejizando su acceso a nuevos mercados.





# 4. Experiencias Inspiradoras

# IV. EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

A continuación, se presentarán 10 iniciativas que están realizando empresas de diversos rubros para solucionar algunas de las barreras identificadas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# 1. Gobernanza para el Desarrollo Sostenible de Proveedores PYMES

## 💡 ¿Cómo nace la idea?

La iniciativa nace al alero de la estrategia de la compañía, la cual tiene dentro de sus dimensiones la “Sostenibilidad”, cuyo propósito es “ser líder en la industria en sostenibilidad y un factor de cambio en el desarrollo social”. Enmarcado en el foco de la vinculación con los proveedores, esta estrategia se traduce en la necesidad de buscar la forma de ser un factor de cambio y desarrollo de las comunidades del entorno de las dependencias, integrando a proveedores locales, desarrollados y capacitados, a la cadena de valor. En el marco de este desafío, y entendiendo la importancia de disponer al interior de la empresa de procesos, encargados e instancias de toma de decisión ágiles que permitan una comunicación continua y abierta para el desarrollo de los proveedores, se desarrollaron dos acciones estratégicas:

- El diseño y socialización de una Política de Desarrollo de Proveedores Locales, que sistematiza la estrategia de relacionamiento de la empresa con sus proveedores, contando con el sponsor o patrocinio del Gerente General de la compañía.
  - La creación de la Gerencia de Relacionamiento Estratégico con Proveedores, en la división de Procurement. Desde esta área se apalancan proyectos que impulsan el desarrollo de los proveedores locales, las políticas de pronto pago a proveedores, etc.
- En resumen, esta iniciativa surge desde la necesidad de entregar una bajada concreta a la estrategia de sostenibilidad de la compañía en referencia a los proveedores, teniendo la certeza de que dos piedras angulares para esto son la sistematización de la política y la generación de un área y roles que se hagan cargo de ésta.

### Barreras que resuelve

<b>Nº2</b>  Gestión indiferenciada de proveedores	<b>Nº3</b>  Altas exigencias y requerimientos administrativos a proveedores
<b>Nº5</b>  Falta de cultura de involucramiento	<b>Nº11</b>  Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes
<b>Nº15</b>  Indicadores de riesgos altos	

## ¿Cuáles son los objetivos?

### ¿Qué busca?

Dar institucionalidad y sostenibilidad a la estrategia de vinculación con las PYMES, en el marco del propósito de ser líder en la industria en sostenibilidad y un factor de cambio en el desarrollo social. Para esto, CMPC se desafía a impulsar acciones, con estructuras y responsables claros, que permitan cerrar brechas identificadas en la empresa, como contar con proveedores competentes para atender las necesidades de la empresa, disminuir los riesgos en su contratación, generar mayor competitividad frente a los proveedores grandes, además de aumentar ingresos, mejorar su desempeño e impulsar el aporte de las PYMES a su comunidad.

La estrategia de sostenibilidad de la compañía se quiere impulsar apalancada desde el desarrollo de las PYMES asociadas a la industria, siendo parte de los objetivos de la misma la entregar capacitación a los proveedores locales del entorno de las operaciones de la compañía, para poder mejorar su desempeño tanto en lo relacionado a CMPC como en otras empresas y así poder desarrollarse, contribuir a su comunidad y ser sostenibles en el tiempo, como proveedores.

### Objetivo Principal

Generar la estructura necesaria para fortalecer y desarrollar a proveedores locales MIPYME, para aumentar su participación competitiva en cadena de suministro CMPC y construir valor compartido, siendo un aporte real al desarrollo socioeconómico sostenible de las comunidades de su entorno.

### Objetivos Particulares

- Impulsar al interior de la compañía una estrategia de relacionamiento con los proveedores, con especial énfasis en las PYMES.
- Desarrollar competencias de gestión a los proveedores PYMES de la compañía.
- Generar canales de relacionamientos eficientes de la empresa con las PYMES, así como al interior de la empresa para reducir y solucionar potenciales problemas que puedan existir en esta relación.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

- Generación y socialización de la estrategia de sostenibilidad de la compañía a partir de la estrategia y propósito general de la empresa.
- Creación de bajadas concretas de la estrategia de sostenibilidad a pilares, entre ellas, la relación con proveedores.
- Generación de una estrategia de vinculación con proveedores de la empresa, considerando objetivos, acciones, responsables e indicadores.
- Creación y socialización, bajo el patrocinio del Gerente General, de una Política de Desarrollo de Proveedores Locales.
- Generación de iniciativas o hitos anuales que den cuenta de la vinculación entre la empresa y los proveedores PYMES, como, por ejemplo, el Supplier Summit o la coordinación de las capacitaciones a proveedores.
- Definición de la estructura y perfiles a cargo de la implementación de la estrategia de relacionamiento con los proveedores, creando dentro de ellas la “Gerencia de Relacionamiento Estratégica con Proveedores”, la cual tiene entre sus funciones:
  - Fortalecer el desarrollo de Proveedores locales.
  - Asegurar una base de Proveedores de calidad.
  - Mejorar la comunicación con los proveedores.
  - Evaluar y mejorar el desempeño de los proveedores.
  - Generar iniciativas sostenibles en la cadena de suministro.
- Creación de un tablero de gestión y seguimiento de los indicadores principales en relación con los proveedores PYMES, entre ellos:
  - Cantidad de proveedores PYMES sobre el total de proveedores.
  - Monto de facturación a proveedores PYMES sobre el total de monto a proveedores.
- Promedio (y análisis de dispersiones) de pagos a proveedores PYMES.
- Implementación de la iniciativa de Desarrollo de Proveedor Local, implementado por los Jefes de Programa de Desarrollo Proveedor Local y Jefes territoriales, destacando para ellos las siguientes actividades:
  - Búsqueda y levantamiento constante de proveedores locales.
  - Mapeo e identificación de zonas de influencia por las operaciones de la compañía.
  - Identificar la oferta de proveedores locales que potencialmente satisfagan las necesidades de la compañía.
  - Impulsar en la Gerencia de Procurement la compra a proveedores locales.

## ¿Cuáles son las áreas involucradas?

### Áreas Involucradas:

- **Gerente general y los ejecutivos principales de la Compañía:** Promover que todas las iniciativas y proyectos que realice la compañía tengan en consideración el presente procedimiento. Son sponsors de la política de vinculación con proveedores
- **Chief Procurement Officer y el Gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad:** Asegurar y gestionar los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- **Gerencia de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad:** Responsable de la comunicación y la medición de su impacto.
- **Gerente de Relacionamento Estratégico Proveedores y los Gerentes de Asuntos Corporativos Zonales,** quienes formarán un comité de supervisión general del programa de desarrollo de proveedores locales.
- **Gerentes de Compras** junto a las unidades de negocio serán responsables de identificar la demanda e incorporar a los proveedores locales en los procesos de compra cuando cumplan las condiciones necesarias y la adherencia a nuestras normas y valores corporativos asegurando los principios establecidos.
- **Jefe de Programa de Desarrollo Proveedores Locales** (profesional del área Procurement) junto a los Jefes de Territorio (profesional del área Asuntos Corporativos), quienes están a cargo de la implementación, planificación, coordinación, acompañamiento del desarrollo de los proveedores locales.





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos

- 230 comunidades prioritarias en el entorno de las operaciones de CMPC.
- 553 participantes que representan a 244 empresas.
- 24,2% de las compras que realizó CMPC el 2023 fueron a proveedores locales.
- 34% de aumento en la compra local desde Octubre 2021 a diciembre 2023.
- 6,4 (escala de 1 a 7) evaluación de los participantes.
- Sobre el 30% de reducción de brechas desde la medición inicial.
- 94% de las empresas ha implementado su plan de mejoras.
- 40% de las empresas ha aumentado sus ventas entre CMPC y otros clientes.



### Indicadores Cualitativos

- Sentido de pertenencia y contribución a la comunidad.
- Mayor sensibilidad en la gestión sostenible.
- Cuidado y preocupación por las personas de la empresa.
- Compromiso y disciplina en el trabajo.



### Principales Dificultades

- La necesidad de articular el rol de la Gerencia de Relacionamiento con Proveedores con las múltiples áreas de la compañía.
- El carácter territorial/local de las iniciativas que se desarrollan en el marco de la política de desarrollo de proveedores PYMES, lo que requiere muchos esfuerzos de conocimiento en terreno.
- La disponibilidad de los proveedores para asistir a los cursos o iniciativas que desarrolla la compañía, entendiendo que muchos de ellos operan su propio negocio.
- El nivel de conocimientos a la entrada del curso para el desarrollo de las capacidades de gestión que muchas veces eran muy bajos.

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

La importancia de conocer en terreno la realidad de cada proveedor local, su infraestructura, su día a día, sus conocimientos, y su entorno.

### Recomendaciones

- *"Frente a cualquier proyecto emblemático o programa, es necesario establecer una "gobernanza" del programa. (Política, estructura de gobierno, responsable, metas)".*
- *"Para tener un buen programa de desarrollo de proveedores locales es necesario hacer un detallado mapeo de los territorios y/o Comunidades del entorno de las operaciones, principalmente industriales, hacer un levantamiento de la oferta local y cruzar con la potencial demanda de las operaciones".*
- *"Hacer un profundo diagnóstico y evaluación inicial de los proveedores para determinar brechas y así diseñar un programa de formación y acompañamiento que las reduzca".*





## 2. Propósito de la empresa centrado en las PYMES

### ¿Cómo nace la idea?

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la empresa reconoce la necesidad de búsqueda e identificación con un propósito para la compañía, conscientes de que esta declaración de creencias, esperanzas y compromisos podría ayudarlos a realizar acciones concretas y enfocadas, con una aspiración común. Para esto, la compañía Abastible tuvo que preguntarse respecto a sus creencias y también qué era lo que necesitaba el país, llegando a la conclusión de que su propósito sería: Potenciar el espíritu emprendedor.

### ¿Qué busca?

Una sociedad más unida, conectada, colaborativa y en paz, donde las PYMES se convierten en un motor de desarrollo social y económico del país.

A partir del propósito se busca generar iniciativas concretas que apalanquen una estrategia centrada en el desarrollo de las PYMES.

### Barreras que resuelve

Nº1



Consolidación de proveedores

Nº2



Gestión indiferenciada de proveedores

Nº3



Altas exigencias y requerimientos administrativos a proveedores

Nº4



Plataformas de postulación desconocidas y/o existencia de brecha en su utilización

Nº9



Gestión deficiente de pagos a proveedores - Pronto Pago

## ¿Cuáles son los objetivos?

### **Objetivo Principal**

Generar relaciones virtuosas con las PYMES para una mutua y beneficiosa colaboración.

### **Objetivos Particulares**

- Alinear a toda la compañía en base a un propósito común centrado en las PYMES
- Generar acciones concretas que impulsen el desarrollo de las PYMES.
- Concientizar a nivel nacional la importancia de las PYMES para el desarrollo país.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

**1. Análisis del contexto de la compañía:** Para comenzar a definir el propósito, se tomaron en consideración cinco aspectos fundamentales: relevancia para la sociedad, pertinencia, inspirador, impacto social y empresarial positivo, y que sea una acción que se pueda vivir al interior de la compañía. Para esto, se analizó quiénes son los principales actores involucrados en Abastible, su esencia, identificando que es una compañía de despliegue territorial, que llega a todos los hogares de Chile, donde la principal cliente de la compañía es la mujer, a la que llegan mediante una red de distribuidores PYMES y dónde se prioriza la energía limpia. Para identificar un propósito relevante para la sociedad, analizaron diversos estudios, donde notaron que las PYMES eran las instituciones que generaban mayor confianza en la ciudadanía, sin embargo, pese a ser el 98% de las empresas del país, sólo representaban un 13,7% del PIB en comparación a las grandes empresas.

**2. Definición del propósito:** Luego de un análisis del contexto en el que se encontraba la organización y la problemática que existía a nivel país, toman la decisión de definir el propósito “Potenciar el espíritu emprendedor”.

**3. Comunicación:** Esta nueva definición de la compañía se comunica a la ciudadanía mediante una campaña 360°, donde dan a conocer este nuevo propósito y se transmite lo difícil, incierto y arriesgado que es ser pyme en la actualidad.

**4. Acciones Concretas:** Se generan compromisos públicos y concretos alineados al nuevo propósito. Abastible lanza su primera iniciativa incentivada por esta nueva directriz. “Abastible pagará a las PYMES en 7 días”.

**5. Análisis de gestiones internas para la implementación de los compromisos:** Se generan acciones de gestión que soporten y aseguren la implementación de los compromisos, partiendo por el relacionado al “Pago a 7 días a las PYMES”, para lo cual se realizan las siguientes acciones:

**a. Categorización de proveedores:** Se clasifican y categorizan a los proveedores, de manera de poder identificar a quiénes

eran PYME.

**b. Creación de nueva condición de pago:** De forma interna e incorporando al área de tesorería, se crea una nueva condición de pago a 6 días, actualizando los procesos de pago y reduciendo los ciclos de revisión.

**c. Revisión de metas:** Se revisan las fechas de los pagos, en caso de no cumplir la meta de pago a 7 días, se realiza un seguimiento individual de los casos, para poder gestionarlo y asegurar que el error no vuelva a ocurrir a futuro.

**d. Informe al directorio:** Se genera informe al directorio para mostrar cómo se avanza en la gestión y los resultados obtenidos.

**e. Creación de un portal de gestión:** Actualmente se trabaja en mejorar la relación de Abastible con las PYMES, creando un portal de proveedores que permita mejorar la gestión y comunicación con estas.

## ¿Cuáles son las áreas involucradas?

### Áreas Involucradas

- **Gerencia General:** Liderazgo para impulsar las iniciativas e involucrar a toda la organización con el nuevo propósito, generando un compromiso por parte de estas para aportar a las PYMES, siendo conscientes del valor que aportan a la sociedad.
- **Asuntos Corporativos:** Área que lidera todas las iniciativas relacionadas con el propósito, tales como generar alianzas y reuniones estratégicas con entidades públicas y privadas; además de la difusión interna a los colaboradores y a los medios de prensa, entre otros.
- **Marketing:** Creación de campañas publicitarias que den cuenta del propósito de Abastible a la ciudadanía.
- **Procurement:** Llevar a cabo los ajustes a nivel sistémico para poder pagar a los proveedores a PYMES de la compañía.
- **Tesorería:** Encargados de generar los cambios necesarios en las nóminas de pago para alcanzar los objetivos, esto es, que actualmente existen dos nóminas de pago, lo que permite que se haga correctamente.
- **Contabilidad:** El área de cuentas por pagar se encarga de la recepción y contabilización de los documentos tributarios necesarios para hacerlo en 7 días.
- **Control Interno/Play:** A cargo de la materialización general de la iniciativa, levantando lo requerido para luego hacer los ajustes necesarios a nivel compañía.
- **Personas:** Responsable de liderar el cambio cultural relacionado al propósito de la compañía, movilizándolo a los colaboradores de la empresa a alinearse, compenetrarse y comprometerse con él.





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos

- Más de 2.200 PYMES beneficiadas.
- 96% de cumplimiento con el compromiso de pago a 7 días.
- 5 días promedio de pago a proveedores PYME (desde la fecha de emisión de la factura hasta el día de pago).
- Se cuenta con una serie de KPIs relacionados con las distintas iniciativas relacionadas al propósito, los que se irán implementando en la medida que éstas se vayan concretando.



### Indicadores Cualitativos

Se realizó una encuesta a un número representativo de proveedores PYMES de la compañía, respecto de los beneficios que observan en esta iniciativa, lo que devela lo siguiente:

- Los proveedores PYME logran costos de financiamiento más bajos, ya que, con las mejoras en las condiciones de pago, no tienen que hacer factoring.
- Los proveedores PYME comienzan a querer trabajar con la organización de forma voluntaria, contactando a la empresa para trabajar con ellos.



### Principales Dificultades

Uno de los desafíos principales fue identificar a las áreas involucradas que pudieran liderar todas las iniciativas ligadas al propósito y hacerlas interactuar bien entre sí, de modo de poder lograr el funcionamiento de dicho proceso de cambio, el que, además, conlleva una transformación cultural importante dentro de la compañía, el que hay que transmitir fuertemente y lograr que todos los colaboradores se sientan compenetrados y parte de él.

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

Movilizar a la organización a cumplir con un desafío tan grande como este, les hizo entender la importancia de un propósito movilizador, que no causó reticencia, sin embargo, tuvo que implementarse de forma transversal y diferenciada para que cada área pudiera ser parte y un aporte a los resultados que se querían lograr.

### Recomendaciones

- *“Recomendamos a las empresas que, al tener una meta concreta, se involucren 100% en conseguir el objetivo, tirarse a la piscina, no a medias. Para implementar acciones concretas en el tema se necesita equipo full dedicado a esto. En el caso de Abastible, se consideraron al menos 2 personas cuyo único objetivo era sacar este proyecto en 2-3 meses. Requiere la colaboración transversal de todas las áreas de la compañía. Si esto no se logra en un corto plazo el proyecto no podrá avanzar”*





### 3. Pronto Pago A Proveedores

#### ¿Cómo nace la idea?

Colbún a lo largo del tiempo, había realizado diversas iniciativas en materias de relacionamiento comunitario en los sectores donde se ubican las plantas productivas, con el propósito de promover el desarrollo del abastecimiento a través de proveedores locales, a fin de ampliar sus oportunidades de negocio en las zonas de influencia, aportando al desarrollo económico y bienestar de las comunidades vecinas. A partir de lo anterior, el año 2011 Colbún toma la decisión de acogerse a una iniciativa para mejorar el pago de las PYMES, con el objetivo de apoyar a la sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Desde que se acogen a esta iniciativa, comienzan a planificar cómo mejorar la relación e interacción entre los proveedores pertenecientes a la comuna o región. Esto, en un contexto en el que ya tenían el deseo de auditarse en temas de pago a proveedores PYME.

El 2012 Colbún obtiene el Sello Pro-Pyme, siendo de las 50 primeras empresas pioneras en obtenerlo. La intención era demostrar que en Colbún los procesos funcionan de manera correcta y ordenada, buscando una relación igualitaria con quienes trabajan en conjunto con la empresa.

#### Barreras que resuelve

##### Nº2



Gestión indiferenciada de proveedores

##### Nº5



Falta de cultura de involucramiento

##### Nº7



Falta de foco en proceso de retroalimentación y mejora continua

##### Nº9



Gestión deficiente de pagos a proveedores - Pronto Pago

##### Nº12



Falta de formación de empresas proveedoras

## ¿Cuáles son los objetivos?

### ¿Qué busca?

La iniciativa busca mejorar el sistema de pagos y flujos, mejorando la relación con los proveedores, aliviando su carga financiera, y la sensación de incertidumbre ante el pago. Se busca entregar certezas a las PYMES, además, de impulsar una iniciativa que responda a una colaboración, una dualidad de trato, habiendo una necesidad mutua entre la empresa y sus proveedores.

### Objetivo Principal

Generar valor compartido a través de la promoción y desarrollo del abastecimiento con proveedores PYMES y de regiones, a fin de ampliar sus oportunidades de negocio, aportando al desarrollo económico y bienestar de las comunidades.

### Objetivos Particulares

- Fomentar el trabajo con PYMES y promover el desarrollo local.
- Validar los procesos internos de Colbún.
- Fomentar la propagación de buenas prácticas ante las demás empresas.
- Generar valor compartido.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

**1. Identificación de Proveedores:** Todos los proveedores deben contar con una clasificación. En ese sentido, los proveedores que estaban creados antes del comienzo de la iniciativa se clasificaron (PYME o No PYME) y se les asignó la comuna y la región. Los nuevos proveedores, desde el comienzo de la iniciativa, son clasificados desde su registro como nuevos proveedores. Adicionalmente, cada proveedor es validado en su clasificación a través del registro de su ficha en SII. Una vez al año se valida en SII la clasificación de los proveedores de la empresa, para actualizar su clasificación de Pyme o no Pyme.

**2. Áreas Conectadas:** Desde el inicio, al momento de generar una Orden de Compra, el administrador del contrato debe tener clara la

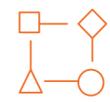
clasificación del proveedor. Esto se comunica en el informe de adquisición interno. Es de conocimiento de las áreas involucradas que la compra fue asignada a una empresa PYME o una Gran Empresa.

**3. Comunicación:** La iniciativa se comunica al interior de la compañía, esta definición, está incluida en los principios y las políticas / protocolos de la compañía. Además, se realiza una campaña interna, para recordar permanentemente la importancia de cumplir con los tiempos de pago y las repercusiones que puede tener para una PYME el no generar los pagos correctos y a tiempo.

**4. Verificación constante:** Involucramiento de toda la compañía para supervisar y verificar constantemente que los pagos efectivamente

están siendo realizados en el plazo estipulado para las PYMES, por esta razón es importante la etapa de identificación de proveedores.

**5. Reuniones con Proveedores:** Se realizan reuniones junto a los actores involucrados (PYMES y miembros de la organización) para conversar, explicar y enseñar cómo funciona el proceso de pago. Por ejemplo, se les pregunta si han tenido problemas o se les comenta por qué ciertos documentos son rechazados.



## ¿Cuáles son las áreas involucradas?



### Áreas Involucradas

- **Verificación de documentos de pago:** Responsable de validar que el documento tributario esté correcto, asociarlo a una OC en caso de materiales u Hoja de Entrada de Servicio (HES) para el caso de servicios, en caso de existir diferencias contactar al usuario responsable y dar seguimiento del proceso hasta su solución, aceptación de factura o rechazo, explicando el motivo de este.
- **Contabilidad:** Asegurar el correcto registro y contabilización
- **Tesorería:** Gestionar el proceso de pago.
- **Abastecimiento:** Se relaciona con los proveedores y usuarios, velando por el correcto funcionamiento del proceso y cumplimiento de lo prometido en la negociación.
- **Usuarios y/o Administración de contratos:** Asegurar la generación oportuna de la aprobación de aceptación de la Hoja de Entrada Servicios (HES), notificando al proveedor que debe facturar haciendo referencia al número HES.
- **Áreas de recepción de materiales:** Ejecutar el proceso de recepción o rechazo de materiales en el menor tiempo posible para aceptar o rechazar la factura enviada por el proveedor.





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos

Actualmente el 98% del total de las facturas, PYMES y no PYMES se paga antes de 15 días de recepcionadas conforme.



### Indicadores Cualitativos

- Satisfacción interna asociada al aporte que cada área involucrada genera en el proceso de pago en proveedores PYMES y emprendimiento.
- Reconocimiento de parte de los proveedores que trabajan con la compañía.
- Mejora en el interés por parte de las empresas en desear trabajar con la Compañía, con ofertas competitivas y mejoras en la calidad del trabajo realizado, cumplimiento de plazos, y condiciones.



### Principales Dificultades

- Las dificultades iniciales estuvieron en los plazos de liberación de las HES, o estados de pago por parte de los usuarios internos, que se resolvió dando visibilidad a los casos identificados y reforzando que esto es una política de compañía que debe ser respetada, que su no cumplimiento afecta la reputación de la compañía, al no cumplir su promesa y afecta la sostenibilidad del proveedor directamente.
- Dificultades para evaluar el porcentaje de trabajo realizado y así gestionar los pagos. Por ejemplo, una obra podía estar realizada al 75%, por lo tanto, no podían generarse los pagos, ya que se esperaba que el trabajo esté realizado al 100%. Se informó que lo responsable era pagar por el trabajo realizado, o lo que se había acordado, si estaba ejecutado el 75 % se paga lo correspondiente al 75% de avance, dejando pendiente el 25% faltante o pendiente de ejecución.
- Se generaron dificultades con la gestión de las facturas, respecto a las fechas de liberaciones de HES, fechas de emisión de factura y fechas de Pago de Factura.

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

- **Comunicación con proveedores:** Es esencial mantener contacto y comunicación periódica con los proveedores y recibir y dar retroalimentación de cómo están funcionando los procesos y qué necesita ser mejorado, medios y fechas de pago, motivos de rechazo de facturas, canales de comunicación, entre otros.
- **Fecha de los pagos:** Los pagos se realizaban los viernes, se tomó conciencia de que las PYMES no siempre alcanzaban a mover el dinero el viernes, por lo que, a raíz de estos comentarios, se cambiaron las fechas de pago de los viernes a los miércoles, generando mayor flexibilidad para las PYMES.
- **Capacitación:** Educar a las PYMES sobre el sistema de pagos y los requerimientos necesarios por parte de la empresa. Por ejemplo, se trabajó para que las PYMES contaran con una cuenta bancaria para poder recibir transferencias, ya que muchas solo recibían pagos con Vale Vista.
- **Comunicación interna:** Comunicación y coordinación entre los administradores de contrato para generar los pagos de buena manera.
- **Alcance:** Promover que la iniciativa pueda extenderse a todos los proveedores, no sólo a los clasificados como PYME.
- **Propagación:** Propagar la práctica al pago de los subcontratistas del contratista principal.





## Los aprendizajes y las recomendaciones



### Recomendaciones

- *"A las empresas que quieran implementar iniciativas en esta línea, revisar muy bien el flujo del proceso de pago y aprobación. Cuando el flujo está bajo control, puede ajustarse. También, asegurarse que todo el proceso esté bien monitoreado, para establecer cambios de fecha".*
- *"Lo importante es pagar lo correcto en forma oportuna, no pagar antes saltándose controles necesarios para la seguridad del proceso".*





## 4. Juega Local



### 💡 ¿Cómo nace la idea?

El contexto de las relaciones entre grandes compañías y PYMES locales está evolucionando, y con ello cambian las necesidades y expectativas. Como empresa regionalista, en Arauco están comprometidos con ser un actor virtuoso y generar externalidades positivas en las regiones donde operan.

En línea con su visión de crear valor compartido y desarrollar metas comunes con comunidades vecinas, desde el 2019 se han propuesto el desafío de activar el desarrollo económico y social de los territorios donde tienen presencia

industrial y forestal, conectando la oferta de bienes y servicios con la demanda derivada de sus operaciones. De esta forma, promueven una cadena de suministro responsable y de triple impacto.

### Barreras que resuelve

#### Nº2

Gestión indiferenciada de proveedores

#### Nº6

Acompañamiento e información inoportuna en el proceso de licitación

#### Nº11

Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes

#### Nº12

Falta de formación de empresas proveedoras

#### Nº14

Altas barreras de entradas

## ¿Cuáles son los objetivos?

### ¿Qué busca?

Estimular las economías en aquellas comunas prioritarias para la compañía, en las regiones donde se realizan sus operaciones, creando un entorno empresarial cada vez más competitivo para las pequeñas y medianas empresas, capaces no sólo de satisfacer las necesidades de sus operaciones, sino también las de otras compañías. Esto debe lograrse sin comprometer la calidad y entregando las herramientas necesarias para respaldar el crecimiento de estos emprendedores. El desafío es sumar proveedores locales de las categorías de bienes y servicios identificadas con un alto potencial de encadenamiento local.

### Objetivo Principal

Contribuir a las personas y al planeta, desde la naturaleza y lo renovable.

### Objetivos Particulares

- Conectar la oferta de bienes y servicios locales con los requerimientos de las operaciones y las empresas de servicio.
- Acompañar a PYMES y emprendedores locales en su proceso de incorporación como proveedores de la compañía.
- Sumar a trabajadores, empresas colaboradoras y vecinos a que prefieran bienes y servicios locales.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

#### **1. Gobernanza:**

Conformación de un comité compra local (equipo a cargo de movilizar internamente) y establecer un procedimiento que respalde al programa.

- Elaboración de diagnóstico inicial y definición de meta (\$) de captura de compra (por fase).
- Presentación del programa en las distintas áreas de la compañía para motivar, definir responsabilidades, roles y alcance territorial
- Seguimiento, para asegurar la correcta incorporación a la matriz de proveedores de ARAUCO.

#### **2. Identificación:**

- Levantamiento territorial de las compras habituales de los complejos para detectar oportunidades.
- Identificar y estandarizar categorías de productos y servicios que serán comprados localmente.

- Preselección de potenciales proveedores, según categorías definidas, e invitación a plan de capacitación para presentación a licitaciones.

#### **3. Entrenamiento de Proveedores:**

- Aplicación de diagnóstico, línea base para identificar áreas de conocimiento a fortalecer para las PYMES seleccionadas, en función de los requerimientos de las áreas.
- Implementación de programa de fortalecimiento empresarial para aminorar brechas, a través de un modelo colaborativo de redes para la mejora de aspectos críticos para el buen desempeño de los proveedores en alianza con centros de formación, SERCOTEC, y otras entidades públicas y privadas pertinentes. Por ejemplo, plataforma SAP Ariba (enrolamiento y postulación), cursos para establecimiento de precios y contabilidad básica; entre otros.

#### **4. Licitación de contratos:** Proceso que lidera

el área de compras de ARAUCO, en donde proveedores adjuntan sus propuestas de precios y plazos de entrega. (Gerencia Compras y Gerencia Confiabilidad y Suministros)

#### **5. Firma de adjudicación de contratos:**

(Gerencia Compras y Gerencia Confiabilidad y Suministros).

**6. Involucramiento del territorio:** Generación de rondas de negocios, invitando a empresas colaboradoras, creación de Emporio Arauco, dónde se abren las puertas de la empresa para que mujeres dueñas de PYMES puedan vender sus productos y los trabajadores entiendan el impacto que genera su compra, entre otras iniciativas.

**7. Reportabilidad:** Generación de informes anuales con las cifras del año que, por un lado, permite dar cuenta del impacto del programa y por otro, sirve de base para la toma de decisiones y adecuaciones del programa.

¿Cuáles son las áreas involucradas?

Áreas involucradas:

**Comité impulsor nacional:**

Su función es la de liderar, dirigir y controlar la estrategia del Programa, asegurando el impacto y posicionamiento. Está compuesto por:

- Gerente de Personas y Sustentabilidad
- Gerente de Compras
- Gerente de Servicios Logísticos
- Gerente de Confiabilidad y Suministro
- Gerente de Comunicaciones

**Comité de Compra Local:**

Su función es dar pertinencia territorial e implementar el plan de acción a nivel local, comprometiendo acciones concretas y destinando recursos para la correcta ejecución.

Está compuesto por:

- Subgerentes de AAPP
- Gerentes de Plantas
- Subgerente de Compras
- Superintendentes de Servicios
- Jefe de Comunicaciones
- Jefe de Desarrollo Local





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos

- Monto total de compra a PYMES a nivel nacional, en las regiones donde se encuentran las operaciones de Arauco y en las comunas priorizadas para el programa.
- N° de proveedores (identificado por áreas de negocio y comunas)
- N° de compras (identificado por áreas de negocio y comunas)

#### Compras a PYMES 2023:

- El año 2023 Arauco realizó compras a 3202 proveedores MIPYMES, totalizando un monto de 568.705.532 USD. (El 21% de la compra nacional corresponde a MIPYMES)
- De las compras realizadas en regiones, el 31% se realizó a 2.029 proveedores MIPYMES de las regiones de influencia (Maule, Bío Bío, Ñuble y Los Ríos), pagando a proveedores locales un total de 457.295.305 USD.



### Indicadores Cualitativos

- El programa Juega Local ha permeado a nivel matricial en la organización, permitiendo que no solo los drivers de compra local se centren en las áreas de compras y suministros, si no también, en áreas de soporte. Esto ha generado un efecto multiplicador de los esfuerzos que realizan las áreas involucradas.
- Otro efecto importante del programa es que otras empresas que prestan servicios a ARAUCO también se suman a esta iniciativa y se han hecho parte en distintas actividades que dinamizan la economía de las comunas donde están presentes.



### Principales Dificultades

- **Asimetrías de conocimiento:** Es necesario generar competencias mínimas para los pequeños proveedores, en especial cuando éstos están recién comenzando a trabajar con empresas de mayor tamaño.
- **Brecha digital:** En un principio podía existir una amplia brecha digital, sin embargo, una externalidad positiva de la pandemia fue que muchos proveedores tuvieron que reinventarse y comenzar a virtualizar procesos.

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

- **El conocimiento territorial es fundamental:** Es necesario conocer la realidad de los proveedores locales y de sus negocios.
- **Acompañamiento a proveedores:** El acompañamiento en etapas tempranas es necesario para aliviar los temores que pueden surgir al principio del proyecto.

### Recomendaciones

- *“Es necesario que toda la organización esté alineada con el desafío. Debe haber un entendimiento de qué es efectivamente lo que se desarrollará y cuáles son los objetivos. Lo esencial es transmitir a toda la organización la importancia del proyecto y se integre al core del negocio, generando una visión compartida que impulsa un cambio de cultura interna en la organización.”*
- *“Las grandes empresas debemos hacer un esfuerzo por crear condiciones de apoyo que fomenten el continuo crecimiento de las PYMES. Un ejemplo concreto es la implementación de protocolos destinados a asegurar un pago rápido a los proveedores, reconocido como un elemento crucial para la estabilidad financiera de estas empresas”.*





## 5. Aumento de los estándares de calidad de las PYMES, como base para su éxito



### ¿Cómo nace la idea?

A partir de lineamientos de la matriz de la empresa en Francia para asegurar altos estándares de calidad a los clientes (sin los cuales podrían aumentar el riesgo de generar enfermedades de transmisión alimentarias -ETA- que podrían incidir incluso en paralizaciones de grandes operaciones de distintas industrias), Sodexo Chile se proponen trabajar en la madurez de los estándares de sus proveedores acorde a requisitos de inocuidad alimentaria, tanto

para grandes empresas como para pequeñas. A raíz de esta experiencia, la empresa pudo vivenciar la oportunidad que significa para los proveedores más pequeños el poder acreditar estos altos estándares de calidad, siendo respaldos que les permite extender sus negocios incluso con otros clientes.

#### Barreras que resuelve

##### Nº1

  
Consolidación de proveedores

##### Nº3

  
Altas exigencias y requerimientos administrativos a proveedores

##### Nº7

  
Falta de foco en proceso de retroalimentación y mejora continua

##### Nº12

  
Falta de formación de empresas proveedoras

##### Nº14

  
Altas barreras de entradas

## ¿Cuáles son los objetivos?

### ¿Qué busca?

Mejorar los estándares de calidad de las PYMES, construyendo una base sólida para que estas puedan tener éxito en el largo plazo, generando crecimiento y madurez en sus procesos y con ello nuevas oportunidades de negocio. La iniciativa contempla el desarrollo de auditorías y generación de herramientas diferenciadas para PYMES, a quienes se les apoya a través de instancias de formación/capacitación y apoyos para poder costear los potenciales costos de evaluación que respaldan los estándares de calidad e inocuidad que Sodexo busca. Esto se enmarca en un desafío mayor de la empresa asociado al impacto sobre la calidad de vida de los trabajadores de los clientes, un aporte a la comunidad y la concientización de la criticidad que supone la inocuidad alimentaria como estándar básico para el rubro.

El desafío está dado por la definición de criterios de selección para activar el protocolo de apoyo para las PYMES en este contexto, de modo que la iniciativa sea un aporte para ellas y que su incorporación no debilite el sistema implementado de inocuidad alimentaria en Sodexo.



## ¿Cuáles son los objetivos?

### Objetivo Principal

Impulsar el desarrollo de las PYMES, desarrollando modelos de negocios inclusivos, que buscan incorporar de forma satisfactoria a estas en la cadena de abastecimiento de las operaciones de Sodexo a nivel nacional, otorgando estándares de excelencia y asegurando la inocuidad alimentaria. Este objetivo se encuentra en el marco de la Política mundial “Supply Chain Inclusion Program”; la que indica las definiciones y acompaña el proceso de desarrollo de proveedores pequeños integrando la producción, el procesamiento, la distribución y el consumo. El resultado final, es su incorporación a una cadena de suministro responsable, justa, inclusiva y sostenible, donde las exigencias de calidad de Sodexo no se constituyan en una barrera para proveedores de menor tamaño a quienes apoyamos para poder cumplirlas transformando una potencial barrera en una oportunidad de desarrollo.

### Objetivos Particulares

- Evaluar, diagnosticar y corregir brechas identificadas en proveedores PYMES, generando el crecimiento de éstas, mediante la entrega de nuevas herramientas las que le permiten generar mayor escalabilidad y entrar en nuevos mercados.

- Mejorar los estándares de toda la cadena de suministro involucrada en los procesos de la organización.
- Cumplir con los compromisos de la estrategia de Sostenibilidad Better Tomorrow 2025, la que tiene 3 pilares: Personas, Comunidades y Medioambiente, en 3 roles: como Empleador, como Proveedor de Servicio y como Ciudadano Corporativo. La iniciativa, ayuda a cumplir con el compromiso “Abastecerse de forma responsable”, en el pilar de Comunidades.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

**1. Detección de necesidad de apoyo a las PYMES:** En cumplimiento a nuestra Política Global Supply Chain Inclusion Program, se levanta la necesidad de incorporación de un proveedor de alimentos.

**2. Clasificación y selección de PYMES que aplican para el protocolo:** Frente a la necesidad se realiza un análisis inicial del proveedor considerando algunos criterios como:

- a) Criticidad del producto a comercializar.
- b) Impacto en la calidad de vida de nuestros clientes.
- c) Aporte a la comunidad.
- d) Cumplimiento al Código de conducta de proveedores.

Bajo estos criterios se clasifican y seleccionan los proveedores que serían parte del proyecto.

**3. Diseño e implementación de herramienta de evaluación diferenciada:** Se cuenta con

una lista de comprobación que evalúa los requisitos fundamentales asociados a inocuidad alimentaria en conjunto con las buenas prácticas de manufactura y el diseño sanitario de la instalación. En la generalidad de los proveedores la evaluación considera el procedimiento, el programa y el registro de evidencia para cada proceso; para el caso de los proveedores de esta iniciativa se considera el programa o planificación y el registro.

**4. Desarrollo del protocolo:** Desarrollo de documento que considera los antecedentes, criterios y descripción del proceso de incorporación de proveedores locales bajo la iniciativa de evaluación de calidad y apoyo para el levantamiento de las brechas en PYMES de la industria alimentaria.

**5. Aprobación de presupuesto:** Elaboración y aprobación del presupuesto del proyecto.

**6. Licitación y determinación de proveedor de servicios de auditoría:** Diseño de bases técnicas del servicio para presentar a terceros que realizarán la evaluación y apoyo a proveedores. Etapa de reuniones de gestión y rondas de preguntas para concretar los requisitos y bases para el contrato.

**7. Implementación de iniciativa:** Activación de programa de evaluación de proveedores locales bajo lo establecido en el protocolo.

**8. Seguimiento de la implementación:** Bajo la detección de brechas, se aborda la necesidad de seguimiento de la implementación de las acciones ya sea bajo una evaluación remota o presencial.

## ¿Cuáles son las áreas involucradas?

### Áreas Involucradas

- **Calidad:** Revisión de antecedentes de proveedores, identificación de impactos y aplicabilidad para la iniciativa, diseño y actualización de protocolo, levantamiento de necesidad de presupuesto y control de costos, gestión de proceso de licitación, activación y evaluación del servicio de auditoría a proveedores locales y verificación de seguimientos a la implementación de las brechas por parte de proveedores locales.
- **Compras:** Identificación y reunión de antecedentes de proveedores, diseño y actualización de protocolo y gestión de proceso de licitación.
- **Sostenibilidad:** Identificación y reunión de antecedentes de proveedores, identificación de impactos y aplicabilidad para la iniciativa y diseño y actualización del protocolo.
- **Operación:** Identificación de impactos y aplicabilidad para la iniciativa.





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos

- Cantidad de PYMES con auditorías aprobadas
- Tasa de Reclamos de proveedores PYMES
- Cumplimiento del programa de evaluación asociado al Budget



### Indicadores Cualitativos

- Tener proveedores en todas las regiones y comunidades para asegurar continuidad operacional bajo algún evento.
- Contribuir a disminuir nuestra huella de carbono alcance 3, por contar con proveedores a menos de 100K.



### Principales Dificultades

- La principal dificultad está dada por el acceso y/o manejo de tecnología desde los proveedores.
- Resistencia cultural por parte de las PYMES para cumplir con los nuevos estándares exigidos.
- Cambiar la percepción de una barrera asociada a los requisitos de calidad para ser proveedor de Sodexo, a una oportunidad para elevar los estándares de calidad, lo cual permite impulsar nuevas oportunidades de negocios pudiendo escalarlos.

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

- *La necesidad de tener un protocolo establecido, claro y objetivo para la selección y clasificación inicial de PYMES.*
- *Definir el ciclo de apoyo de un proveedor bajo su crecimiento natural como empresa, para dar espacio a ingresos de nuevas PYMES.*
- *Importancia de la participación de todas las áreas involucradas en la iniciativa, con roles definidos.*

### Recomendaciones

- *"Trabajo y desarrollo de actividades con la participación de todas las áreas de interés. (Calidad, Compras, Sostenibilidad, Operaciones, Comercial)".*
- *"Contar con planes de trabajo y sistema de capacitación para la educación interna de la empresa, para lograr sensibilizar en el real aporte que existe en las iniciativas asociadas a las PYMES y/o comunidades".*





# 6. Financiamiento Proveedor – Confirming

## Ley de Pago a 30 días

### ¿Cómo nace la idea?

Este proyecto se origina con la ley de pago a 30 días, el cual es requerimiento legal en beneficio de las PYMES. De esa necesidad nace el buscar una herramienta que ayude a ordenar los pagos de los proveedores, identificando en el proceso las dificultades que los proveedores de menor tamaño tienen a la hora de acceder a préstamos a tasas crediticias competitivas. En ese marco, la empresa decide apoyar con acciones concretas para la reducción de tasas de crédito de sus proveedores PYMES.

### ¿Qué buscamos?

Fortalecer la relación de la empresa con los proveedores de menor tamaño, generando estrategias que faciliten su sostenibilidad financiera a través del acceso a créditos a menores tasas que desestresen sus restricciones de capital de trabajo. Para esto, Tresmontes Lucchetti publica las facturas que ya han sido aceptadas, para que los proveedores puedan recibir una oferta de financiamiento mejor.

### Barreras que resuelve

<b>Nº1</b>  Consolidación de proveedores	<b>Nº2</b>  Gestión indiferenciada de proveedores
<b>Nº8</b>  Altos costos de financiamiento	<b>Nº13</b>  Definición a gran escala de bienes en la licitación de la empresa mandante
<b>Nº15</b>  Indicadores de riesgos altos	

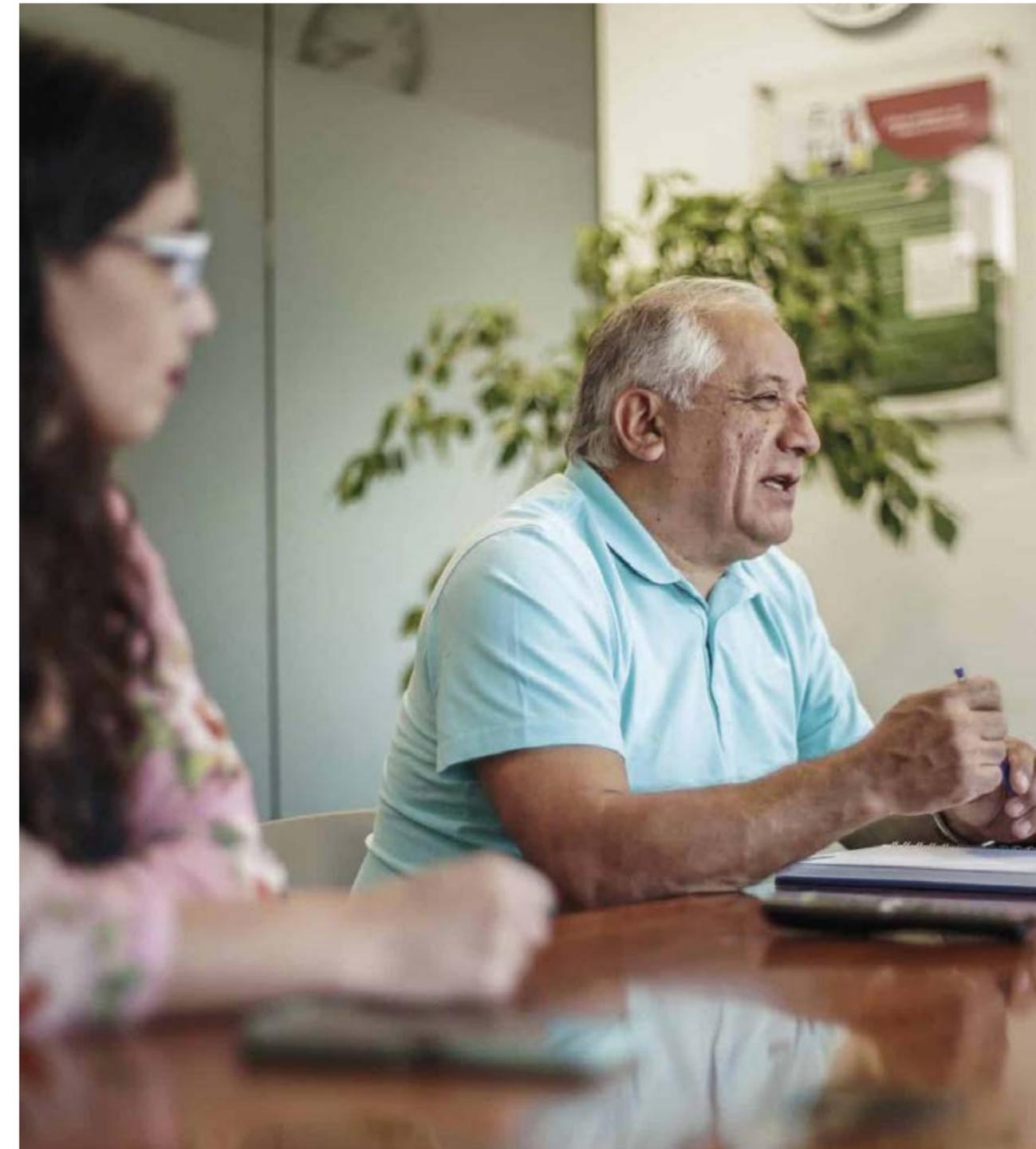
## ¿Cuáles son los objetivos?

### Objetivo Principal

Buscar un beneficio mutuo entre los proveedores y la compañía, fortaleciendo el vínculo y, además, otorgando herramientas financieras más atractivas que las ofrecidas en el mercado gracias al apoyo o aval de Tresmontes Lucchetti, el cual disminuye el riesgo de no pago para el banco y permite ofertas tasas más bajas de crédito.

### Objetivos Particulares

- Mejora de los indicadores del capital de trabajo de los proveedores PYMES.
- Generar relaciones o vínculos permanentes en el tiempo para facilitar el crecimiento y desarrollo comercial de las PYMES.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

#### **1. Identificación de proveedores:**

Identificamos estos proveedores que requieren financiamiento. Esta tarea se lleva a cabo en conjunto con el banco, quienes son los que identifican a los proveedores con estas necesidades.

#### **2. Revisión y análisis de archivos para implementación de desarrollo:**

Revisión del foco que se va a adoptar e identificación de prioridad del desarrollo. Con esto, se reúnen los antecedentes que necesita la empresa financiera para poder otorgar una propuesta de crédito.

#### **3. Revisión y análisis de archivo de descarga en nuestro software de gestión ERP (enterprise resource planning):**

Revisión interna y cruce de la información obtenida por parte de los proveedores y las necesidades de la empresa financiera.

#### **4. Realización de Pruebas internas y con el banco:**

Cada institución financiera funciona de manera diferente, por lo que es importante la realización de pruebas internas. En este punto, se revisa si es posible hacer enlace entre ERP y el sistema de información tiene el banco, agilizando la entrega de respaldos que permitan reducir el riesgo de no pago del proveedor PYME de cara al potencial crédito del banco. Es importante que la institución financiera conozca a los proveedores de forma anticipada.

#### **5. Aprobación de pruebas realizadas:**

Se revisa el flujo de pruebas realizado anteriormente, desde el ingreso de la factura al sistema hasta la ejecución del banco, el que tiene que ser aprobado por TI y el banco.

#### **6. Enrolamiento de usuarios para realizar**

**cargas en el banco:** El banco tiene la tarea de enrolar como usuario al nuevo proveedor.

#### **7. Salida en vivo / Implementación del proyecto:**

Implementación del proyecto. Comunicación a la totalidad de los proveedores incluidos en el proyecto, anunciando el trabajo con el banco en pro de los proveedores. A partir de este momento es que los proveedores ya pueden ser financiados mediante el programa.

## ¿Cuáles son las áreas involucradas?

### Áreas Involucradas

- **Área de Finanzas (Subgerente de Finanzas):** Gestionar y liderar la toma de decisiones dentro del proyecto.
- **Tesorería (Asistente de pagos):** Entrega de listado de proveedores incluidos en el proyecto, realización de pruebas para la implementación del proyecto, carga de información a la plataforma confirming y pago de documentos quién realizó las sesiones.
- **TI:** Desarrollo de descarga de datos en ERP, bajo indicaciones solicitadas por el banco.





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos

- Número de PYMES beneficiadas con la iniciativa: 27
- MM USD 0,85 financiados



### Principales Dificultades:

Durante el año 2023 se tuvo un cambio de ERP que dificultó la salida en vivo de este proyecto y los resultados esperados.

Adicionalmente, se obtuvo una menor tasa de incorporación por parte de las PYMES de lo que se tenía proyectado, causado por una falta de estrategia comunicacional.



## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

- **Mejorar la estrategia comunicacional:** Se requiere de un buen plan marketing. Hay que salir a socializar la iniciativa para lograr alcance. Con una campaña comunicacional para llegar al universo de 100% para poder incorporar a los proveedores dentro de la reventa.
- **Buena planificación:** Cuando se implementa un proyecto, los tiempos se extienden más de lo que uno quisiera, desde allí hay que hacer una buena planificación, acotando los tiempos, ver que se puede mejorar el proyecto.
- **Interacción entre las áreas para poder sacar el proyecto adelante:** En el caso de hacer un cambio o una nueva implementación, es vital comunicarse con otras áreas, ya que anteriormente no hubo interacción con el área de abastecimiento, un punto a mejorar para este año.

### Recomendaciones

- *"Evaluar el impacto y el balance previamente a la implementación".*
- *"Definir de forma clara las tareas y responsabilidades de las áreas involucradas en el proyecto".*
- *"Generar buenos indicadores de KPI del proyecto, evaluando y midiendo de forma periódica los beneficios".*





## 7. 100% Nuestro

### 💡 ¿Cómo nace la idea?

El programa nace hace 12 años en la Región de Aysén como respuesta al desafío de entregar productos frescos, y de calidad a los clientes de la zona, esto dado las dificultades de abastecimiento que representan las zonas australes del país. El programa 100% Nuestro, recoge desde ese entonces los sabores tradicionales, más representativos y de origen local propios de cada región. En el 2012 y junto al Instituto Nacional Agropecuario se articula con

la agricultura campesina familiar de la zona el abastecimiento directo de sus productos como frutas, verduras, y hortalizas a nuestros locales. Actualmente el programa está presente en todo Chile, con presencia en los 292 locales de Unimarc, con más de 1000 productos disponibles con cerca de 200 proveedores activos y con más de 400 emprendedores(as) que han sido parte de esta historia desde los inicios del 100% Nuestro.

#### Barreras que resuelve

##### Nº6

 Acompañamiento e información inoportuna en el proceso de licitación

##### Nº9

 Gestión deficiente de pagos a proveedores - Pronto Pago

##### Nº11

 Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes

##### Nº12

 Falta de formación de empresas proveedoras

##### Nº13

 Definición a gran escala de bienes en la licitación de la empresa mandante

## ¿Cuáles son los objetivos?

### ¿Qué busca?

Esta iniciativa, está enfocada en generar valor compartido para emprendedores y emprendedoras, contribuyendo en su desarrollo y ofreciéndoles un nuevo canal de venta en el retail para hacer crecer su negocio. Esto, además, es complementado con capacitaciones y otras instancias de formación, lo que permite, a su vez, enriquecer el surtido de productos para los clientes.

### Objetivo Principal

Contribuir al crecimiento de las PYMES locales (micro, pequeña o mediana empresa), por medio de la entrega de herramientas y conocimientos que aporten en el desarrollo de sus negocios, y su incorporación al canal de ventas de retail.

### Objetivos Particulares

- Entregar el acceso a un canal de ventas para las PYMES
- Destacar activamente los productos de emprendedores locales en las salas de ventas.
- Posibilidad de entregar de manera centralizada o en forma directa en la tienda/centro de distribución.
- Desarrollo orgánico, sostenible y responsable de nuestros emprendedores locales.
- Los(as) proveedores(as) cuentan con beneficios que permiten su desarrollo y crecimiento como empresa:
  - Comercializar sus productos en Unimarc.
  - Ejecutivos de atención personalizada.
  - Espacios exclusivos para exhibición.
  - Recepción preferencial en locales.
  - Apoyo en la gestión de sus productos.
  - Difusión gratuita en RRSS y medios masivos de comunicación.

## Implementación efectiva

### ¿Cómo se implementa?

#### **1. Búsqueda y selección de proveedores:**

En cualquier momento del año un(a) emprendedor(a) local puede postular a ser parte del programa 100% Nuestro. Para esto, existen distintos canales como son el correo electrónico, contacto directo a través de la página web y las ruedas de negocios. Estas últimas se realizan en forma virtual e implican una convocatoria nacional. Para ejecutar una rueda de negocio, primero se revisa la necesidad de productos que tiene el área comercial, luego se realiza un filtro a partir de dichos requerimientos, se hace una convocatoria por medio de redes sociales, medios de comunicación masivos e intensa convocatoria regional, identificando así proveedores (as) que son atractivos por su mix de productos locales.

#### **2. Inclusión del proveedor:**

Todo emprendedor debe pasar por la aprobación de un comité de inclusión, donde se presentan sus productos en el formato Unimarc por medio de una ficha. Este paso se realiza con un constante apoyo del equipo 100% Nuestro, parte de la Gerencia de Sostenibilidad

#### **3. Incorporación orgánica al retail:**

Una vez aprobado el o la proveedor(a), los productos ingresan a un grupo acotado de locales, y dependiendo de la evolución, se evalúa la expansión a nivel regional o nacional. De esta manera, se resguarda su experiencia y desarrollo sostenible tanto en la compañía como en el mercado.

#### **4. Acompañamiento:**

Existe un equipo al interior de la Compañía responsable de acompañar a las y los proveedores en su

incorporación al programa 100% Nuestro de Unimarc, dando seguimiento también a la gestión de sus productos, desarrollo de la marca y crecimiento orgánico dentro de ella esto se enmarca en el modelo de desarrollo que Unimarc ha diseñado para sus proveedores(as) del 100% Nuestro.

#### **5. Mentorías:**

Se otorga acompañamiento de manera más estrecha al proveedor, con la posibilidad de averiguar sus necesidades y brechas personales del emprendimiento, orientados por un mentor. Siempre está presente la preocupación de cómo la empresa les otorga acompañamiento y herramientas para el desarrollo del negocio.

#### **6. Pagos:**

Se realiza el pago a PYMES a 30 días y a proveedores de INDAP, a 15 días.

## ¿Cuáles son las áreas involucradas?

### Áreas Involucradas

- **Área de Sostenibilidad:** Es la gerencia que lidera el proceso de incorporación, apoyo y desarrollo de pequeñas y medianas empresas a través del programa 100% Nuestro de Unimarc y el impulso de diferentes iniciativas como mentorías, capacitaciones y acompañamiento personalizado para cada emprendedor(a)
- **Área Comercial:** Son quienes, junto al equipo del 100% Nuestro, evalúan la pertinencia de las propuestas comerciales de diferentes emprendedores(as) locales para su inclusión a Unimarc.
- **Área de Calidad:** Pilar fundamental en la validación, seguimiento y asesorías necesarias a los emprendedores(as) para asegurar la inocuidad alimentaria, además de auditorías regulares a proveedores activos.
- **Área de Abastecimiento:** Encargados de asegurar la adecuada compra, que además se

adapte a la logística propia de los proveedores del programa, junto con el apoyo y seguimiento del cumplimiento de las entregas.

- **Logística:** Área encargada de la distribución eficiente de los productos de nuestros proveedores(as) entre los centros de distribución logística y cada local de Unimarc.
- **Marketing y Comunicaciones:** Equipo a cargo de las estrategias comunicacionales del programa 100% Nuestro para relevar la presencia de nuestros proveedores(as) en los diferentes locales de Unimarc. Estas áreas se encargan, además, de la promoción activa de las comunicaciones que posicionan tanto al programa como a emprendedores en diferentes medios de comunicación masiva, tales como radio, televisión, redes sociales, prensa escrita y digital.
- **Operaciones:** El equipo operacional es el eje fundamental de cara a los clientes finales para disponibilizar los alimentos en cada sala de venta de manera oportuna y eficiente, alineados a la estrategia de cada categoría.





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Principales Indicadores

- Han participado más de 400 proveedores.
- Actualmente están vigentes más de 160 proveedores.
- 128 posiciones exclusivas en las salas de los supermercados Unimarc (muebles de 100% nuestro).
- El 78,9% de los proveedores pertenecen a Regiones diferentes a la Metropolitana.
- El 44% de las nuevas inclusiones en 2023 corresponden a empresas lideradas por mujeres.

#### Se mide:

- Compra
- Venta
- Inventario
- Niveles de brecha (Nivel de producto que se expone en sala y no se ha vendido)
- Cumplimiento de las órdenes de compra
- Cantidad de empresas lideradas por mujeres
- Número de instancias de formación



### Principales Dificultades

- Al momento de la incorporación al canal de venta: Existen procedimientos exigentes dados los requerimientos de esta industria, lo que desafía al proveedor(a) a entender las lógicas de este negocio desde una perspectiva estratégica diferente a la que estaba acostumbrado(a).
- Conciliar las expectativas de los postulantes al momento de ingresar al canal de venta, esto ya que se busca resguardar su crecimiento orgánico mediante la implementación del modelo de desarrollo de proveedores.
- Al momento de comercializar: La ausencia de monitoreo de los indicadores de gestión por parte de los proveedores(as)

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

- Es necesario el compromiso de la Compañía en su conjunto, ya que para que la iniciativa tenga un impacto positivo se requiere de la participación de diferentes áreas. En SMU existe además un fuerte compromiso con las iniciativas de sostenibilidad y el Programa 100% Nuestro hoy día además forma parte del Plan Estratégico de SMU.
- Este programa es una iniciativa de valor compartido, que por una parte permite el desarrollo de emprendedores locales al incorporarse a un importante canal de ventas, entregándoles además herramientas para su desarrollo, y la vez permite enriquecer el surtido de productos del formato Unimarc y dar la posibilidad a que el cliente pueda realizar una compra con sentido potenciando a proveedores regionales.
- El acompañamiento y formación de los emprendedores (as) es fundamental para avanzar en el desarrollo integral de las pequeñas empresas del país.

### Recomendaciones

- *"Se recomienda generar un buen plan comunicacional, alineado con un plan de difusión dentro de la sala, además de la gestión de redes sociales. Mejorar el material gráfico y logo del programa como estrategia de venta".*
- *"Siempre es importante dar a conocer el sentido del programa a los clientes".*





## 8. Juntos Emprendemos de Local

### ¿Cómo nace la idea?

Esta iniciativa se enmarca dentro de los compromisos de desarrollo sustentable 2030, que Codelco ha estado impulsando, entre los que se incluye el Desarrollo del territorio con valor social. Para llevar esta iniciativa adelante fue necesario el trabajo con cada una de las divisiones de Codelco, levantando sus necesidades particulares, desafíos territoriales y revisión de sus planes de contratación, alineando a toda la planta directiva para que este tema se defina como un prioritario en la agenda divisional.

### ¿Qué busca?

Esta meta, en particular, busca aumentar en un 60% los bienes y servicios por parte de proveedores locales, permitiendo, por un lado, promover el desarrollo de los territorios a través de contratación de mano de obra local, y por otro, ir incorporando proveedores locales MiPyme a la cadena de valor de Codelco, guiándolos en su correcta participación en las licitaciones.

### Barreras que resuelve

#### Nº3

Altas exigencias y requerimientos administrativos a proveedores

#### Nº6

Acompañamiento e información inoportuna en el proceso de licitación

#### Nº11

Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes

#### Nº12

Falta de formación de empresas proveedoras

#### Nº14

Altas barreras de entradas

## ¿Cuáles son los objetivos?

### Objetivo Principal

El programa “Juntos Emprendemos de local” tiene por objetivo incentivar la contratación a proveedores locales, y con ello fortalecer la economía local.

### Objetivos Particulares

- Simplificación del proceso y requerimientos exigidos en licitaciones con foco en contratación de proveedores locales.
- Definición de rubros con foco en contratación de proveedor local, revisando el plan de compra en cada una de las divisiones.
- Formación a emprendedores locales dejando capacidades instaladas en los territorios.
- Apoyo en proceso de registro e inscripción en Cámara de Comercio de Santiago, disminuyendo las brechas existentes en micro, pequeñas y medianas empresas respecto a la formulación de propuestas de licitación para Codelco.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

“Juntos Emprendemos de local” es liderado por Codelco desde su casa matriz y se despliega en los territorios por medio de sus divisiones regionales. El programa se enfoca en dos líneas de trabajo principalmente:

1. La revisión al proceso corporativo de compra, de modo de facilitar y agilizar los procesos de contratación de proveedores locales dentro de la empresa.
2. La formación a emprendedores locales que podrían atender la demanda de las divisiones/distritos de Codelco.

Dentro del objetivo de difundir y hacer llegar la información a todas las empresas presentes en las regiones donde Codelco posee sus operaciones, se está implementando un plan de difusión masivo a través de organizaciones del territorio y campañas de difusión a empresas levantadas en el territorio para que puedan participar en espacios de webinars abiertos.

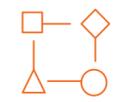
Esas son reuniones virtuales con el objetivo de presentar el programa “Juntos Emprendemos de Local”, informar las modificaciones que ha realizado Codelco en sus procesos de compra con foco en proveedores locales, los beneficios de membresía en Red Negocios de la Cámara de Comercio de Santiago, el cual posee para el primer año de registro un pago diferenciado para las MiPYMES y resolución de consultas al respecto.

Sumado a lo anterior se han realizado programas de formación 1 a 1 a empresas de las regiones de Antofagasta, Atacama, Valparaíso y O’Higgins, trabajando temáticas relacionadas a su modelo de negocio, operaciones, gestión del talento, finanzas e innovación.

Otro punto importante dentro del programa, es el aumento en categorías de compra para proveedores locales en las divisiones, contando con 74 categorías disponibles en distintos

rubros de servicios y materiales, en los cuales pueden ser parte de las licitaciones divisionales, contando con una ponderación distinta al momento de evaluar las ofertas técnicas y económicas, lo cual amplía la posibilidad de adjudicar licitaciones a MiPYMES locales.





## ¿Cuáles son las áreas involucradas?



### Áreas Involucradas

- Gerencia Gestión Social
- Gerencia de Abastecimiento
- Área de Desarrollo Comunitario



## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos

- # de actividades de difusión programa “Juntos Emprendemos de Local”
- # Empresas acompañadas en registro CCS
- #EmpresasMIPYMEScon indicadorproveedor local registrado en CCS
- # de licitaciones aperturadas en rubro proveedor local
- # de licitaciones recepcionadas de empresa con indicador proveedor local



### Indicadores Cualitativos

- Percepción relación MIPYMES locales con Codelco

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Dificultades

La principal dificultad fue cultural. Existía un perjuicio, del rol jibarizado que debía cumplir un proveedor local Mipyme al interior de una compañía. Eso fue cambiando en la medida que se probó con hechos que los proveedores locales podían dar soluciones igual o mejores que un proveedor tradicional y a través de muchas reuniones con diferentes áreas de Codelco.

### Principales Aprendizajes

Un proceso de compra exitoso pasa por un cambio cultural en la compañía, pero también por establecer correctamente los incentivos en las áreas donde se genera la mayor cantidad de compra de bienes y servicios.

### Recomendaciones

- *"El programa cumple con las expectativas y fue más allá del servicio solicitado originalmente, pero como recomendación, creo que este tipo de iniciativas tendrán un mayor impacto en la medida que se involucren de una forma profunda y activa, las áreas que mueven la aguja en el ámbito de compras, también otra recomendación es ampliar las categorías de compra que pueden acceder proveedores locales, que cuenten con una ponderación distinta y así poder favorecer a las empresas locales, otro punto es también saber detectar buenas oportunidades en la cadena de valor, que puedan fortalecer este tipo de iniciativas."*



# BHP

## 9. Aster

### ¿Cómo nace la idea?

Aster, el programa de inversión social de Escondida | BHP, surge en el año 2021 como resultado de la convergencia de necesidades e intereses compartidos por tres actores clave: el Gobierno Regional de Antofagasta, CORFO y Escondida | BHP.

El Gobierno Regional de Antofagasta y CORFO llevaban años trabajando para impulsar un ecosistema de innovación y emprendimiento en la región de Antofagasta, ya que, reconocían el potencial de la región para generar soluciones tecnológicas y fomentar el crecimiento económico local. Adicionalmente, el año 2018, Escondida | BHP emprendió una nueva estrategia de relacionamiento con las comunidades locales, poniendo énfasis en el apoyo al emprendimiento, particularmente en el ámbito tecnológico. Finalmente, la llegada de la pandemia de COVID-19 en el 2020 generó

un contexto desafiante, pero también presentó una oportunidad para repensar las estrategias de desarrollo económico. Se hizo evidente la necesidad de impulsar iniciativas que permitieran la recuperación económica y la generación de nuevas oportunidades.

En este contexto de convergencia de necesidades e intereses, los tres actores - Gobierno Regional de Antofagasta, CORFO y Escondida | BHP - se unieron para formalizar su colaboración a través de un convenio firmado en el año 2020.

En el año 2021, se materializó la creación de Aster, una aceleradora de emprendimientos tecnológicos con foco en la región de Antofagasta. El programa busca apoyar a startups en el desarrollo y escalamiento de sus negocios, brindándoles acceso a financiamiento, mentoría, redes de contacto y espacios de coworking.

### Barreras que resuelve

Nº7

Falta de foco en proceso de retroalimentación y mejora continua

Nº8

Altos costos de financiamiento

Nº11

Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes

Nº12

Falta de formación de empresas proveedoras

Nº14

Altas barreras de entradas

## ¿Cuáles son los objetivos?

### ¿Qué buscamos?

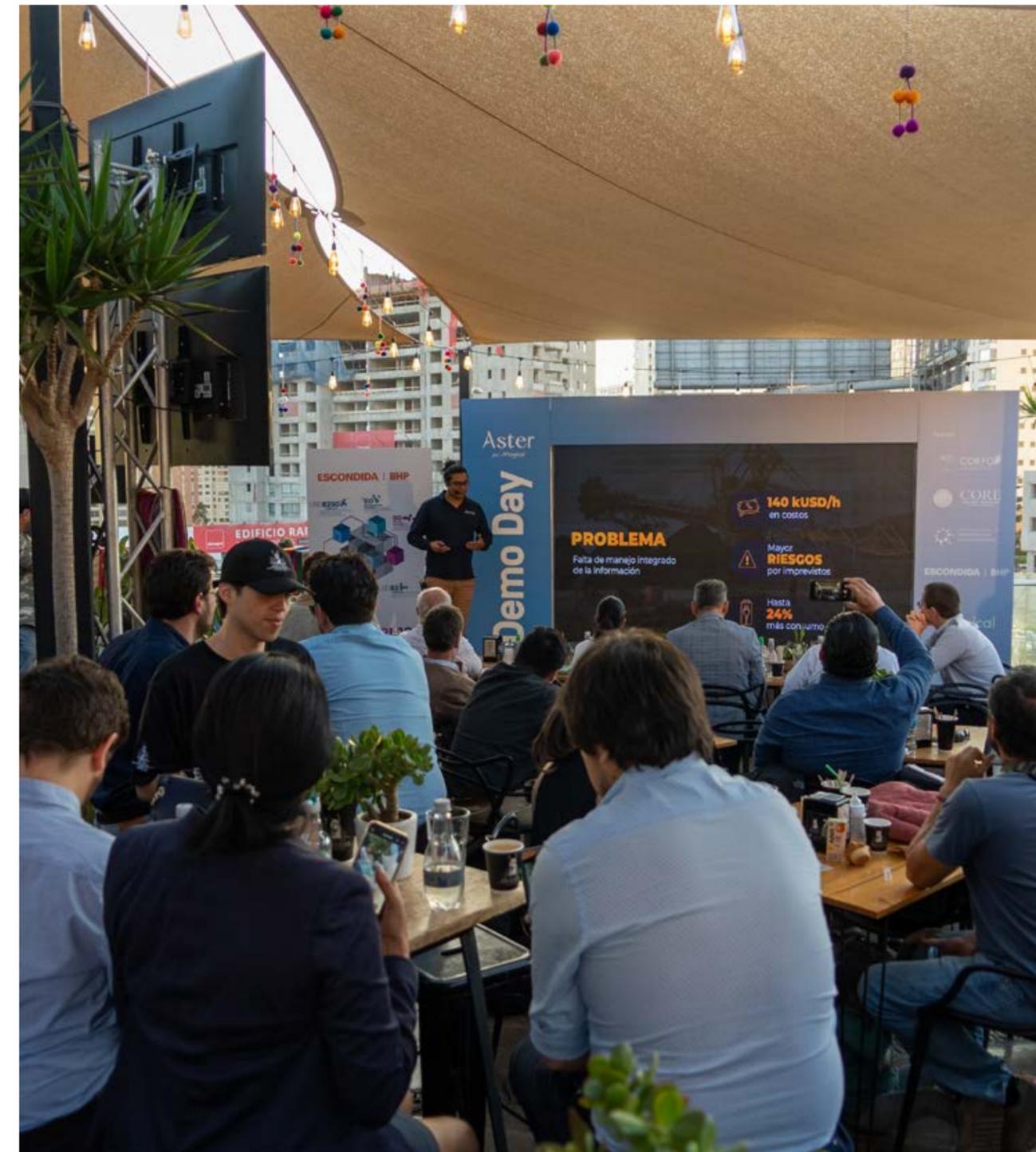
Creemos firmemente que Antofagasta, Chile, ofrece el entorno perfecto para impulsar emprendimientos que quieran liderar las industrias del mañana. Como aceleradora de startups, Aster, es parte de un ecosistema de innovación emergente que busca convertirse en un polo tecnológico de clase mundial.

### Objetivo Principal

Consolidación de la región de Antofagasta de un programa de emprendimiento de clase mundial, demostrara que Antofagasta puede ser un polo de innovación y tecnología con alcance nacional e internacional.

### Objetivos Particulares

- Impulsar la productividad y eficiencia operativa a través de la innovación, atrayendo talento emprendedor e inversor de alto nivel.
- Fomentar un ecosistema de innovación en Antofagasta, fortaleciendo las capacidades de las startups locales, así como, atrayendo a diversas startups para desarrollarse en la zona.
- Desarrollar el mejor programa de emprendimiento enfocado en contribuir al avance de la industria minera.



# BHP

## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

La aceleradora tiene un directorio compuesto por 5 organizaciones, todas las decisiones estratégicas de la aceleradora se toman en este directorio que se compone por: Minera Escondida de BHP, Magical Startups, la Universidad Católica del Norte (UCN), el Gobierno Regional de Antofagasta y Corfo Antofagasta. La aceleradora es semestral, ocurren 2 procesos de aceleración por año:

**1. Análisis de Oportunidades para Startups en la Industria Minera:** Durante esta fase, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de las oportunidades que podrían ser viables para abordar en el sector minero. Se identifican y recopilan una serie de potenciales oportunidades para las startups. Esta información proporciona a la aceleradora el punto de partida necesario para iniciar el proceso de scouting.

**2. Proceso de Scouting:** Durante esta etapa, se lleva a cabo un proceso de selección de startups que cumplan con ciertos criterios específicos. Los criterios para la selección incluyen:

- **Tipo de empresa que se busca recibir:** Empresas en etapa temprana, que no hayan recaudado más de un millón de dólares en inversión, con un prototipo en una etapa avanzada de madurez y con enfoque en la industria minera.
- **Base tecnológica:** Se priorizan empresas con un enfoque tecnológico en su propuesta.
- **Ubicación:** Se da preferencia a las startups ubicadas en la región de Antofagasta, considerando que esta ciudad será el punto de partida para el desarrollo del proyecto. Sin embargo, se busca fomentar la participación de empresas de otras regiones, promoviendo

a Antofagasta como un destino atractivo para el desarrollo de iniciativas empresariales. El proceso de selección implica entrevistas individuales con cada startup. Posteriormente, se lleva a cabo una presentación ante un comité de selección, que incluye un comité técnico compuesto por especialistas de diversas áreas de Escondida, quienes aportan su experiencia y conocimientos para evaluar las propuestas y determinar su viabilidad. Este proceso de selección tiene una duración aproximada de entre uno y dos meses e incluye un análisis de cumplimiento normativo y de las personas que recibirán los fondos.

Además, se enfatiza la importancia de la presencialidad en el proceso, lo que no solo fortalece la conexión con el ecosistema local, sino que demuestra el compromiso de la aceleradora con el desarrollo empresarial en la región de Antofagasta.

## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

**3. Selección y financiamiento inicial:** En esta etapa se seleccionan de manera minuciosa a las startups más prometedoras, para recibir apoyo financiero y estratégico. En esta fase, cada startup seleccionada recibe un financiamiento inicial de \$15,000 USD para apoyar el desarrollo y la validación de su propuesta innovadora.

#### **4. Proceso de aceleración:**

- **Diagnóstico:** Durante esta etapa inicial, se lleva a cabo un diagnóstico para determinar el nivel de madurez de cada proyecto. Esto proporciona una base para personalizar el apoyo y los recursos según las necesidades específicas de cada startup.

- **Sesiones 1:1:** Se establecen sesiones individuales con expertos en diversos campos relevantes para cada proyecto. Estas sesiones brindan un apoyo personalizado y un seguimiento continuo, con encuentros semanales para

evaluar el progreso y ajustar estrategias según sea necesario.

- **Workshops:** Se organizan talleres, asesorías técnicas y mentorías para fortalecer las habilidades de los emprendedores.

- **Beneficios (perks y contactos):** Se brindan beneficios exclusivos, tales como acceso a recursos, herramientas y contactos clave en el ecosistema empresarial y tecnológico. Estos, ayudan a las startups a acelerar su crecimiento y desarrollo de manera efectiva.

- **Posicionamiento en prensa y RRSS:** Se trabaja en el posicionamiento de las startups en medios de comunicación y redes sociales, con el objetivo de aumentar su visibilidad dentro del ecosistema empresarial.

- **Exposición al ecosistema:** Se generan oportunidades para interactuar, conocer y conectarse con diversos actores del

ecosistema, tales como inversores, instituciones y especialistas. Esto, genera un aumento en las redes de contacto y aumenta oportunidades de colaboración y crecimiento para las empresas participantes.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

**5. Aster Demo:** Etapa final del proceso de aceleración, dónde cada startup debe presentar su proyecto ante una audiencia compuesta por inversores, mentores, expertos y otros actores del ecosistema. Durante este evento, las startups tienen la oportunidad de asegurar financiamiento para impulsar su crecimiento y desarrollo. En esta etapa, se seleccionan dos ganadores y se entregan dos reconocimientos adicionales, a empresas con liderazgo ejercido por una mujer y empresas con liderazgo de persona perteneciente a pueblos originarios.

El financiamiento otorgado en esta etapa, opera bajo un modelo “Equity Free”, es decir, la aceleradora no adquiere ninguna participación en las startups participantes, y es asignado directamente a las startups sin intermediarios, lo que agiliza el proceso y diferencia a Aster de otras aceleradoras.

Además, una de las ventajas adicionales del programa, es la oportunidad de establecer conexiones con empresas como BHP para colaboraciones y oportunidades futuras para las empresas participantes.

**6. Financiamiento follow-on:** Luego de que las startups concluyen el programa, entran en una categoría denominada “alumni”, dónde continúan siendo monitoreadas. Muchas de las empresas que concluyen el proceso, comienzan etapas de levantamiento de capital para impulsar su crecimiento y expansión.

En paralelo, se construye un catálogo de startups, con el propósito de tener un registro completo de estas empresas en caso de que la compañía necesite sus servicios. Además, este es compartido con otras empresas, lo que permite expandir el potencial mercado de estas y fomentar la colaboración dentro del ecosistema.





## ¿Cuáles son las áreas involucradas?



### Áreas Involucradas:

- **Gerencia de Asuntos Corporativos:** Encargada de la administración del programa debido a su componente de valor social. Coordina y gestiona todas las actividades relacionadas con la aceleradora.
- **Gerencia de Abastecimiento:** Facilita el entendimiento de los procesos comerciales y establece conexiones estratégicas con las startups. Contribuye a identificar oportunidades de colaboración y negocio.
- **Gerencia de BOS (BHP Operating System):** Encargada de desarrollar competencias dentro de la compañía para abordar desafíos con innovación. Identifica oportunidades de mejora y promueve la implementación de soluciones innovadoras.
- **Transversal:** Todas las áreas y unidades tienen la oportunidad de participar en el programa a través de una invitación abierta. Esto fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas de la empresa.





## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos:

- 50 startups mineras aceleradas - 70% son proveedores mineros
- Más de USD \$1,5 millón en inversión Equity free desde fondo Copérnico
- Las startups generan más de USD \$7 millones en ventas desde el inicio del programa
- +150 nuevos empleos
- Portafolio valorado en USD \$60 millones
- Más de USD \$2,5 millones en inversión adicional desde otros fondos



### Indicadores Cualitativos:

- Desarrollo del ecosistema de Antofagasta: Actualmente, el enfoque principal radica en generar valor comercial entre las startups y la industria minera, lo que refleja el progreso del ecosistema empresarial en la región.
- Reconocimiento de Aster como motor del crecimiento de Antofagasta: Se reconoce a Aster como uno de los principales impulsores del crecimiento económico y empresarial en la región de Antofagasta.
- Incorporación de Antofagasta Estudio del Grupo de Ecosistemas Inteligentes de América Latina (GEIAL): Antofagasta figura entre las mejores ciudades del continente para emprender, considerando factores como las regulaciones y políticas locales, el apoyo institucional y las condiciones de demanda empujada principalmente por la industria minera.



### Principales Dificultades:

- Durabilidad de las iniciativas: Una de las dificultades principales radica en la falta de perdurabilidad de muchas iniciativas, lo que genera cierta desconfianza en los proyectos de este tipo. Se observa una tendencia similar al “greenwashing”, donde existe una suerte de “startupwashing”, para esto, es crucial ganar la confianza de las startups, mostrarles que son el núcleo de la iniciativa y que existe un compromiso a largo plazo.
- Relación con el sector público: Inicialmente, Aster surge de una alianza con el gobierno, pero se enfrenta al desafío de mantener esa alianza cuando el financiamiento público disminuye. Esto demuestra la importancia de encontrar modelos sostenibles en los que el sector privado pueda continuar la labor iniciada por el sector público. Aster representa un ejemplo de cómo esta alianza puede ser un modelo eficaz de desarrollo.



## Los aprendizajes y las recomendaciones



### Principales Aprendizajes

Es fundamental que las iniciativas estén conectadas con el negocio desde el principio. Podemos quedarnos simplemente con el factor cualitativo, impulsando el ecosistema, la innovación y la región de Antofagasta, pero en última instancia, el éxito del modelo depende de que nosotros mismos veamos valor en lo que generamos. No se trata de una simple donación o filantropía hacia el emprendimiento, sino de identificar y aprovechar las oportunidades que se presentan en la masa de talento que estamos formando. Es por esto, que el proyecto ha evolucionado de ser principalmente externo a comenzar a trabajar también internamente, sensibilizando a los actores dentro de la compañía sobre la importancia de colaborar con startups.



## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Recomendaciones

- *"Percepción del costo del proyecto: Abordar la percepción de que estos proyectos son extremadamente costosos, si bien, esta puede ser una idea común, la realidad es que Aster surgió con el respaldo del sector público. Si existe una visión compartida y un compromiso conjunto, este tipo de programas puede realizarse. Es importante no pensar que una sola entidad será el único actor en este proceso, ya que esto podría jugar en contra".*
- *"Fomentar una visión común, la participación de diversos actores y una perspectiva de largo plazo: En Aster, el directorio está compuesto por representantes del gobierno, la academia y el sector privado. Es esencial generar una visión compartida y promover la participación de múltiples actores en este tipo de procesos. Además, es importante tener una ambición de largo plazo, reconociendo las ventajas comparativas de cada región a nivel local, nacional e internacional".*





# 10. Plaza Emprende

## ¿Cómo nace la idea?

El programa Plaza Emprende comienza el año 2015 con la intención de responder a una necesidad concreta de emprendedores e instituciones públicas que trabajaban en el fortalecimiento de negocios en etapas iniciales: acceder espacios de comercialización nuevos y con importante flujo de clientes, y contar con herramientas que permitan afrontar los desafíos de una buena gestión.

Para esa fecha, las ferias de emprendedores en centros comerciales se encontraban en un momento incipiente y, en su mayoría, significaban un costo inviable para un segmento inicial de desarrollo de nuevos negocios; De esta manera, Mallplaza llega con una nueva propuesta, la que, en alianza con distintas instituciones territoriales, presentan las primeras ferias gratuitas enfocadas en el apoyo y fomento de emprendimientos en etapas iniciales.

Lo anterior, acompañado de herramientas de gestión de negocio mediante un robusto programa de formación, y de la promoción en la generación de redes entre emprendedores.

La primera feria de Comunidades se realizó en Mallplaza Oeste (Cerrillos), y agrupaba a vecinos del centro urbano que contaban con iniciativas de emprendimiento. Esto se replicó en otras localidades llegando a realizarse más de 100 ferias con más de 800 emprendedores beneficiados para el año 2017. En el año 2019, se realizaron los primeros eventos comunicacionales para la comunidad emprendedora. En el año 2020, se crea la marca Plaza Emprende.

A partir del año 2022 Plaza Emprende se convierte en un programa regional, para alinear la estrategia y acciones a Chile, Perú y Colombia.

### Barreras que resuelve

Nº3

Altas exigencias y requerimientos administrativos a proveedores

Nº11

Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes

Nº12

Falta de formación de empresas proveedoras

Nº14

Altas barreras de entradas

## ¿Cuáles son los objetivos?

### ¿Qué busca?

El programa busca ser un centro de oportunidades de crecimiento para la comunidad de emprendedores en distintas etapas de desarrollo, asimismo, busca que Mallplaza se posicione como actor clave y aliado estratégico para el desarrollo e impulso de la economía, tanto local como en los países en que la compañía tiene presencia.

### Objetivo principal:

Mallplaza entiende el emprendimiento como un programa estratégico de impacto social, con el que busca potenciar el desarrollo y crecimiento de emprendedores a través de un ecosistema que entregue espacios de formación y comercialización dentro de nuestro modelo de negocio.

### Objetivos particulares:

- Proporcionar espacios de comercialización para la venta de productos.
- Entregar herramientas a los emprendedores para una mejor gestión de su negocio mediante un robusto programa de formación.
- Propiciar la generación de redes entre ellos y con el ecosistema emprendedor.
- Promover la escalabilidad y consolidación de los emprendimientos.



## Implementación Efectiva

### ¿Cómo se implementa?

El equipo de Comunidades, perteneciente a la Subgerencia de ESG, de la gerencia de Asuntos Corporativos de Mallplaza, gestiona diversas instancias que aportan valor a los beneficiarios del programa, siguiendo 3 líneas de trabajo:

**1. Comercialización:** cuenta con ferias, módulos y tiendas de emprendimiento que se ubican en los distintos centros urbanos de Chile, Perú y Colombia. En ellas, los emprendedores tienen una importante vitrina comercial y de difusión de su marca y productos.

**2. Formación:** se estructura un robusto plan de capacitación anual con diversas temáticas como, por ejemplo, desarrollo de un plan de negocios, redes sociales, fuentes de financiamientos, técnicas de negociación, negocios sustentables, Excel, técnicas de ventas, marketing, costos y precios, entre otras.

**3. Vinculación:** para lograr formar un ecosistema de emprendimiento sostenible, Mallplaza se relaciona con instituciones relevantes de cada localidad, gestionando oportunidades e iniciativas para emprendedores, posicionando a Mallplaza como un actor clave en el relacionamiento con las comunidades.

Alguna de las contrapartes con las que se relaciona son:

- Centros de Desarrollo de Negocios de Sercotec
- Gobiernos locales y municipios
- Cámaras de comercio
- SERNAMEG
- SEREMIS
- INDAP
- FOSIS
- Organizaciones de emprendedores

## ¿Cuáles son las áreas involucradas?

### ¿Cuáles son las áreas involucradas?

El programa nace al alero de la Gerencia de Asuntos Corporativos, sin embargo, muchas de sus iniciativas se desarrollan en los diferentes centros urbanos de la cadena, por lo que los equipos de cada mall y sus respectivos subgerentes son actores claves para su óptimo desarrollo.

Otras áreas cuyo rol es clave son la Dirección de Comunicaciones (perteneciente a la Gerencia de Asuntos Corporativos) y la Gerencia de Marketing y Experiencia de la compañía. Su aporte radica en la difusión de las actividades del programa, su imagen de marca y apoyo en la gestión de actividades de mayor relevancia. Así como también en que la comunicación esté alineada a los compromisos de sostenibilidad que se trabajan como compañía.



## ¿Cuáles son los logros y las dificultades?



### Indicadores Cuantitativos:

- 1.718 emprendedores participantes en activaciones
- 198 activaciones en total (166 ferias, 8 módulos, 20 tiendas y 4 mercados campesinos)
- USD \$2.229.879 en ventas totales
- 140 horas de capacitaciones virtuales
- 2.834 emprendedores capacitados
- 99,21% Índice de Satisfacción en Neta en instancias de formación
- 92,05% NPS en instancias de formación
- 9.506 emprendedores inscritos en el portal Plaza Emprende



### Indicadores Cualitativos:

- Capacidad instalada gracias a las sesiones de capacitación, lo que les permite gestionar su emprendimiento y poder identificar nuevas oportunidades de valor para ellos y sus negocios.
- Sentido de pertenencia al formar parte de una comunidad, que les brinda un espacio virtuoso para crecer.
- La asociatividad, que se genera al compartir con otros emprendedores de rubros distintos o complementarios, lo que les permite formar nuevas redes comerciales.
- Los puntos anteriores, además de ser valiosos en sí mismos, contribuyen al empoderamiento de los beneficiarios, aumentando su confianza y capacidad de autogestión.
- La capacidad de fomentar la visión, metas y objetivos de los emprendedores y apoyarlos en el camino de la consolidación, crecimiento y desarrollo de sus negocios.



### Principales Dificultades:

- Asimetría en el desarrollo de los emprendimientos: dado el gran número de beneficiarios, es esperable que cada uno de ellos tenga negocios en distintas etapas de madurez, cuyas necesidades y focos son distintos.
- Emprendedores muy sobrecargados y con diversos roles por cumplir: en muchas ocasiones el camino del emprendedor es muy solitario y no solo cumplen distintos roles dentro de su negocio sino también en su vida personal. Poder conciliar los tiempos es una ardua tarea.
- El mundo de la innovación, las nuevas tendencias de emprendimiento y los cambios culturales se mueven a un ritmo acelerado. Es un gran desafío estar al corriente de todos los cambios y poder apoyar a los emprendedores en este camino.

## Los aprendizajes y las recomendaciones

### Principales Aprendizajes

- Conocimiento de las necesidades de los emprendedores.
- Reconocimiento de la identidad local y la importancia de mantenerla.
- La importancia que tiene un centro comercial como lugar de encuentro y de oportunidades sobre todo en regiones alejadas de la capital dada la poca oferta de espacios similares.
- Necesidad de vincularse y articular redes para generar valor.

### Recomendaciones

- *"Que exista una estrategia como compañía, que permita alinear a las diferentes áreas con un objetivo en común".*
- *"Relacionamiento con los territorios en los que se encuentran, para levantar a los actores locales que trabajan el emprendimiento y generar redes de trabajo".*
- *"Contar con espacios para diferentes modelos de negocio, que permitan la escalabilidad y desarrollo".*
- *"Comunicación permanente de las iniciativas: capacitaciones, eventos, oportunidades de nuevos negocios, etc".*



# Agradecimientos

La gestión empresarial requiere una constante adaptación, más aún en el contexto global marcado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (cuyo acrónimo se conoce como “VUCA”). En este escenario, el conocer experiencias de éxito que diversas empresas han realizado para lograr esta adaptación frente a sus desafíos genera una fuente de inspiración que facilita la gestión

presente y futura de las organizaciones.

El presente documento ha sistematizado 10 casos de éxito, provenientes de la experiencia de grandes empresas en su relación con las pequeñas y medianas. Sin duda que estos 10 casos reflejan sólo una pequeña porción de las múltiples acciones empresariales que se realizan para generar un concatenamiento productivo entre PYMES y grandes

empresas que se transforme en un elemento habilitador del crecimiento productivo que impulsamos como país.

Agradecemos el interés y aporte realizado por las siguientes empresas que en esta primera versión del documento han decidido compartir sus experiencias:



Tal como fue comentado en la carta introductoria del presente documento, esperamos que su lectura haya generado el interés necesario para causar un movimiento al interior de sus organizaciones y que pronto podamos dar cuenta de estas prácticas destacadas como prácticas estándar al interior de las empresas, impulsando un desarrollo sostenible entre todas las empresas.





S O F O F A

 SIMÓN DE  
CIRENE

 ASECH  
ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE