

Business Mekano

N° 34 • Año VIII • Octubre, 2008



CONSTRUCCIÓN FLEXIBLE, EL NUEVO PARADIGMA

Historia de Éxito **7**

**Moletto Considera a
MekanoSige Aliado Estratégico**

Informe Especial **13**

**Se Estanca Inversión
Tecnológica Empresarial**



Una Solución Integral para Puntos de Venta y Administración de Locales / Cadenas.

Punto Fiscal, la suite de las aplicaciones especializada en comercio minorista, que resuelve el problema integral de atención de clientes en el punto de venta, de una manera fácil, eficiente y segura.

Punto Fiscal concentra la administración de los siguientes procesos: inventario, compras, clientes, proveedores y gestión de ventas de locales.

Hardware de POS e impresoras fiscales IBM aprobadas por el SII.

Software desarrollado bajo ambiente de plataformas Microsoft.



PUNTOFISCAL

www.puntofiscal.cl

Comercializa

MEKANOSIGE

SOLUCIONES PARA EL COMERCIO

Pedro de Valdivia 555, piso 9, tel: 3724400
www.mekano.com

Contenidos

5 Muhammad Yunus, Promotor de RSE

Muhammad Yunus, denominado el “banquero de los pobres”, Premio Nobel de la Paz 2006, impuso un nuevo paradigma en los negocios, a través del cual demostró que sí es posible romper el círculo vicioso de la pobreza, mediante el microcrédito.



13 Informe Especial: Se Estanca Inversión Tecnológica

Tanto la sexta versión del Estudio Nacional sobre Tecnologías de la Información (ENTI), como la Segunda Encuesta Business Information Technology (BIT) Chile, coinciden en que el panorama económico que atraviesa nuestro país incide en que las empresas disminuyan su inversión tecnológica.

7 Historia de Éxito: MekanoSige Implementa Punto de Venta en Moletto

De gran proveedor estratégico calificó Ariel Martínez, Gerente de Administración y Finanzas de Moletto la labor desarrollada por MekanoSige al instalar un “Sistema Inteligente de Ventas”.



9 Portada: Construcción Flexible, El Nuevo Paradigma

El nuevo paradigma de la construcción flexible o sin desperdicios, basado en los elementos de competitividad japonés, comienza a interesar a los empresarios y organizaciones chilenas.



17 Gobierno Corporativo: Información Privilegiada

Chile es catalogado por los analistas como uno de los países que tiene las mejores prácticas de gobierno societario en Latinoamérica definidos por la OECD. Sin embargo, la SVS resolvió aplicar a empresas sanciones por uso de información privilegiada.



20 Clientes: Mekano, Un Apoyo Inestimable

Tehmcorp recurrió a Mekano, para implementar la solución Dynamics Great Plains de Microsoft. Los resultados los dejaron más que satisfechos.

Invertir en TI en Épocas de Crisis



Ricardo Steeger, Gerente General Mekano

Mekano Business

Publicación propiedad de Mekano

MEKANO

Pedro de Valdivia N°555, Piso 9, Providencia, Santiago.
Chile: Fono (56-2) 372 4400; Fax (56-2) 343 1943

COMITÉ EDITORIAL

Álvarez, José María, Gerente General, MekanoSige
Busch, Pamela, Marketing, Mekano
Garrido, Waldo, Gerente Comercial, Mekano
Penna, Maximiliano, Gerente de Servicios, Mekano
Steeger, Roberto, Director Ejecutivo, Mekano
Stehr, Rainer, Gerente Clientes, Mekano

Edición y Producción

K&D Comunicaciones Ltda.

11 de Septiembre, 1945, Of. 213 Providencia.
Fonos: 481-6940; 481-6941, kliwa@entelchile.net

Puede que este título parezca subjetivo y dirigido, pero para colocarlo me basé en información objetiva y empírica que espero compartir con Uds. a continuación.

En estas épocas, caracterizadas por la incertidumbre que generan las crisis económicas, no es extraño que las empresas se planteen distintas alternativas para reducir los costos. Un objetivo atractivo y fácil puede ser reducir la inversión en Tecnologías de la Información, T.I., aunque, en verdad represente una pequeña fracción de dichos costos.

Creo que, sin embargo, actuar en el sentido contrario, es decir mantener constante esa inversión puede resultar mucho más beneficioso para la empresa, una forma de aumentar la eficiencia o incrementar ingresos en el mediano y largo plazo, entregando mayores retornos.

Hoy en día, a diferencia de hace una década, las tecnologías y aplicaciones se integran mucho mejor con los procesos organizacionales, pudiendo generar nuevos canales de ventas, segmentos de clientes, e incluso contribuyen a la creación de nuevos modelos de negocios.

A modo de ejemplo el sector inmobiliario —el que está siendo uno de los más afectados por la crisis—, tiene un enorme espacio para aumentar su efectividad con sus potenciales clientes, alineando los procesos alrededor de él, mejorando la recuperación de dineros, el seguimiento de interesados y administrando los costos de postventa.

Cuando ejecutivos que manejan el negocio se alinean con los expertos de Tecnologías de la Información y revisan procesos completos, los resultados pueden tener impacto de hasta 10 veces el de reducir costos. (Ver tabla adjunta)

Impacto en el EBIT* %		
Tradicional reducción de Costos de T.I. (15%)	0.5	El costo típico de T.I., que incluye administración de la demanda, racionalización de portafolio y outsourcing / offshoring.
Inversiones Mercantiles	1-2	Mejorar decisión de apoyo para el retail.
Inversión de Cadena de Abastecimiento	3-4	Optimizar procesos de cadena de abastecimiento con sistemas eficientes.
Mejor Colocación de Precios	3-5	Reduce drenaje de ingresos por descuentos innecesarios y una administración pobre de la fuerza de ventas.

*Ganancias, antes de intereses e impuestos, asume tasa de proyección de 6-18 meses

En estas épocas, más que el precedente de disminuir costos por la vía de detener la inversión en T.I., reditúa mucho más buscar áreas que produzcan beneficios de corto plazo y éstas normalmente están relacionadas con:

- Manejo de ventas y precios, profundizando en segmentos de clientes y mejorando disciplina de precios sin subirlos.
- Optimizar abastecimiento y producción, volviendo a pensar la cadena de abastecimiento y logística para mejorar despachos e inventarios.
- Mejoras de procesos de soporte, administración de fuerzas de venta y centros de soporte al cliente.

Para encontrar estas oportunidades, la experiencia muestra dos caminos; analizar los procesos en busca de cuellos de botella y “benchmarkeando” datos entre las distintas entidades, sean estos locales, vendedores, obras, plantas, buscando patrones en indicadores.

Bien vale tener en mente que en los cambios de escenarios, tanto cuando se requiera de eficiencia como cuando el mercado vuelva a crecer, las empresas que invirtieron en TI, procesos y aprovecharon la disponibilidad de sus recursos internos, lograrán las mayores ventajas competitivas. ■

Ricardo Steeger, Gerente General, Mekano

MUHAMMAD YUNUS, PROMOTOR DE LA VERDADERA RSE

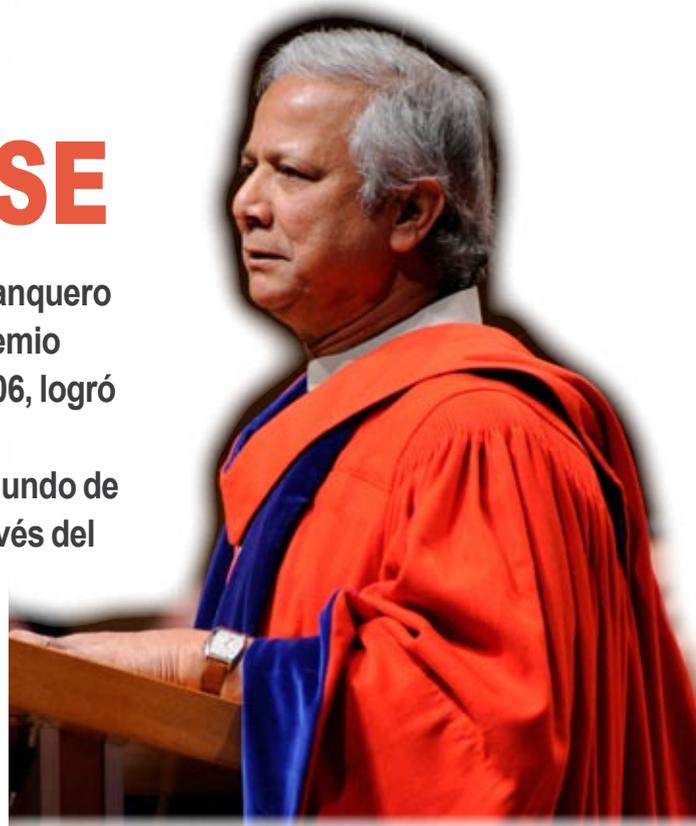
Hace una década la noticia habría resultado imposible: uno de los principales millonarios de Latinoamérica y del mundo, Carlos Slim firmaba un convenio con el galardonado Nobel de la Paz 2006, Muhammad Yunus, mediante el cual establecían una alianza para otorgar microcréditos a los más pobres de México, basado en el modelo del Grameen Bank en Bangladesh, que organizara, en 1976, este economista bengalí, para terminar con la indigencia en su país. La actual unión de Slim y Yunus persigue lo mismo, pero en México y después en el resto de América Latina.

La asociación estratégica se inició garantizando 40 millones de dólares para otorgar al menos 80 mil créditos a tasa fija, con el propósito de “no regalarle dinero a los indigentes, sino sacarlos de la pobreza”, tal como lo señaló Muhammad Yunus, este banquero de Bangladesh, creador del concepto de microcrédito que se concede a personas de bajos recursos que no califican para un préstamo tradicional.

Es que para muchos, Muhammad Yunus es el máximo representante de uno de los cambios de paradigma empresarial más notables de la última década, una transformación que va desde una concepción de maximización de las utilidades, a una verdadera responsabilidad social.

La creación del Banco Grameen ha sido todo un éxito, pese a que durante un

El denominado “banquero de los pobres”, Premio Nobel de la Paz 2006, logró imponer un nuevo paradigma en el mundo de los negocios, a través del cual demostró que sí es posible romper el círculo vicioso de la pobreza.



cuarto de siglo enfrentó muchos problemas operativos y organizacionales, que le permitió desarrollar un modelo social sólido, en el que se fueron corrigiendo permanentemente todas sus falencias.

Para los microcréditos no se piden garantías, pero sí que los beneficiados se agrupen de a cuatro a cinco personas y que se devuelva el importe, cada semana en muy pequeñas cantidades. La idea de fondo es ayudar a emerger de la pobreza, pero por el esfuerzo propio, gracias a estos pequeños préstamos que ayudan a romper el círculo vicioso de la indigencia.

La idea de este nuevo tipo de empresa

constituye una forma totalmente nueva de emplear el dinamismo y la creatividad de las organizaciones, para abordar problemas sociales, desde la pobreza y la contaminación hasta la salud y la educación.

Para este personaje, la filosofía sobre la que se basa una empresa con objetivo social es que todos los seres humanos son emprendedores por definición y todos merecen una oportunidad; que hay cosas que sólo las pueden y deben hacer las personas por sí misma; que la pobreza es, por lo general, impuesta por el sistema, por lo tanto la forma que crear prosperidad y romper el círculo de la indigencia es alentando la iniciativa personal; en un negocio social, el capital inicial y el costo operacional deben recuperarse siempre y el retorno del dinero debe ocuparse para reinvertir en desarrollar y hacer crecer el objetivo.

La Asociación con Danone

Un buen ejemplo de lo que significa una compañía social, es el *joint venture*

RESUMEN

Muhammad Yunus, el denominado “banquero de los pobres”, impuso en el mundo el concepto y modelo de una empresa social, por medio del microcrédito a los más desfavorecidos.

La idea es ayudar a que cada uno se ayude a sí mismo, una fórmula que hasta aquí Yunus ha probado exitosamente y con mucho futuro.

Responsabilidad Social

que crearon, en 2006, el banco de microcréditos de Yunus con la multinacional de alimentación francesa Danone. Ambos organizaron una entidad denominada Grameen Danone Foods, con el objetivo de materializar una compañía en Bangladesh para vender yogures, que ya está proporcionando una alimentación nutritiva a los niños pobres de la zona, y que ya es asequible a su bolsillo.

Con ese objetivo inauguraron una fábrica en la región de Bogra y desarrollaron un producto lácteo denominado “Shakti Doi”, que se vende a cinco céntimos de euros el envase de 80 gramos y permite cubrir las necesidades diarias nutricionales de vitamina A, Hierro, Zinc y otros minerales. La inversión inicial en la planta fue de unos 500 mil euros, dinero que puso Danone.

“Es una empresa social”, señala Muhammad Yunus, “porque desde un comienzo dijimos que Grameen Bank y Danone, la multinacional francesa, recuperarían la inversión hecha, pero no habrían dividendos. Así que la línea central de la compañía no es cuánto dinero lograremos recaudar este año, sino que cuántos niños conseguiremos ayudar y alejar de la mala nutrición. Porque nosotros somos responsables por ellos”.

En torno a la planta se desarrolló un modelo de negocio muy interesante, donde las principales materias primas se compran a granjeros de la zona que viven en la extrema pobreza y a los que se asesora para que, por ejemplo, aumenten la producción de leche de sus vacas. Igualmente, la distribución, que es uno de los puntos claves del sistema, la realizan puerta a puerta un grupo de mujeres que subsisten en medio de una gran miseria y que, gracias a este empleo, pueden mejorar sus condiciones de vida.

Bajo ese mismo concepto, se creó otra



compañía que se dedica a distribuir agua potable debido a que Bangladesh tiene un serio problema con el abastecimiento de este elemento, el cual presenta una alta concentración de arsénico, por lo que miles de personas beben agua tóxica día a día lo que genera todo tipo de enfermedades en la población. Este negocio social se logró gracias a una alianza estratégica entre el Grameen Bank y Veolia, una firma líder en el mundo en suministro de agua.

Este economista bengalí sostiene que una de las diferencias de su organización financiera es que los “bancos convencionales, en su mayoría otorgan sus préstamos a hombres ricos, porque esas entidades nacieron para ellos, pero la razón de ser del Grameen Bank son los pobres, y sobre todo las mujeres. Nosotros diversificamos y damos la oportunidad de ofrecerles dinero. En este momento hay siete y medio millones de personas con préstamos en Bangladesh y de eso el 97 por ciento son mujeres. Hasta el momento el Grameen Bank prestó más de seis mil millones de dólares, con un porcentaje de repago del 99 por ciento. La gente pobre

devuelve, porque agradece la posibilidad que se le está dando, y no quiere volver a caer en el negocio de los prestamistas. Muchas mujeres, con lágrimas en sus ojos, no pueden creer que hayamos confiado en ellas. Y a veces sólo son 20 ó 30 dólares, no grandes cantidades de dinero. Pero eso es suficiente para cambiarles la vida, no sólo por la plata, sino porque alguien se atrevió a confiar en ellas, a ayudarlas para que inicien un trabajo y favorezcan a su familia”.

Capacidades Ilimitadas

A juicio de Muhammad Yunus, “el microcrédito funciona, porque todos los seres humanos tienen el mismo tipo de capacidades ilimitadas, hayan nacido en medio de familias pobres o con dinero. Creo que de eso se trata ser personas humanas. De lo que hablamos ahora es si con realizar un préstamo de sólo 15 dólares se está incentivando la creatividad, el esfuerzo y el talento de un individuo para que salga adelante, ayudándole a que se haga cargo de él o de ella misma, haciéndole sentir un ser humano digno, ¿por qué no prestarle esos 15 dólares? Y yo ahora voy a la villa y veo a esos hombres y mujeres que pidieron un préstamo en el banco alrededor de 10 ó 15 años atrás, y los veo felices por cómo han logrado emerger; han terminado de construir sus casas y tienen sus trabajos. Y veo a algunas mujeres con jóvenes junto a ellas y les pregunto ‘¿quiénes son?’. Y ellas me dicen que son sus hijas, algunas de las cuales se titularon de médico”.

La tecnología no deja indiferente a Yunus: “Este nuevo elemento se encuentra imprimiendo más cambios en nuestra forma de vida que nunca antes en toda la historia de la humanidad; la manera en que Internet y la telefonía celular se difunden es impresionante y no tiene punto de comparación con nada en el pasado”. Por lo mismo sostiene que desea ver que la industria tecnológica le dedique y oriente más esfuerzos a los más necesitados, porque “ellos no están hechos para ser abusados, para que alguien haga dinero de ellos; son un mercado al que se debe ayudar; la gente más rica no debería aprovecharse de los que tienen menos”. ■

“ La idea de este nuevo tipo de empresa constituye una forma totalmente nueva de emplear el dinamismo y la creatividad de las organizaciones. ”

ARIEL MARTÍNEZ, GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE MOLETTO:

“MEKANOSIGE: GRAN PROVEEDOR ESTRATÉGICO”

MekanoSige acaba de implementar en la empresa Moletto su solución de ventas POS Punto Fiscal, basada en un modelo de funcionamiento denominado Sistema Inteligente de Ventas (SIV).

Más de 35 años lleva la empresa Moletto desarrollando sus negocios en nuestro país, tras iniciar sus actividades como una típica empresa familiar que se interesó en el área textil, cuyo principal producto eran los calcetines, que destacaban en el mercado chileno por su calidad.

Esta cualidad se mantiene hasta el día de hoy, donde en premio a sus esfuerzos, ocupa el 30 por ciento de participación del mercado nacional.

Pese a su prestigio, un cambio era necesario, debido a la evolución de la tecnología y a la forma en que ésta facilita los procesos. Fue por ello que en la década de los 90, Moletto inició la profesionalización de la empresa, con la contratación de gerentes y ejecutivos, distintos de los familiares que, en un principio, construyeron las bases sólidas de la organización.

La decisión se adoptó ya que comenzaron a surgir nuevas líneas de negocios, que requerían de una mayor gestión. Es la época en que el mercado chileno se transforma completamente con la aparición de los supermercados y malls; en que crece la oferta por los mismos productos que ellos tienen; en que los clientes se hacen cada vez más exigentes, por



lo que surge el imperativo de implementar tecnologías que permitan acceder a más información y capacidad de análisis, para tomar decisiones que promuevan una mayor expansión empresarial.

Gracias a las transformaciones incorporadas en su momento, actualmente los canales de distribución de la compañía en Chile son supermercados, grandes tiendas, negocios del ramo y sus

propios locales, que son 16, distribuidos a lo largo del país, desde Antofagasta hasta Puerto Montt.

Hoy los productos más importantes de esta empresa, donde trabajan 180 personas, son las líneas de calcetines y ropa. En ambos casos cuentan con diseños de la marca Disney, organización que los distinguió como los “Mejores Licenciarios en Chile” en dos oportuni-

RESUMEN

Una solución tecnológica que permite tener a todas las tiendas de Moletto trabajando en línea, es la que ofreció MekanoSige a la empresa textil que lleva más de 35 años, desarrollando sus negocios en nuestro país.

El modelo denominado “Sistema Inteligente de Ventas (SIV)” comenzó a implementarse en noviembre del año pasado en las 16 tiendas que Moletto posee a lo largo del país.

Historia de Éxito

dades, la última vez, en el 2007.

“El negocio de las tiendas aparece a fines de los 80, principios de los 90, con los que logramos acercarnos a los clientes, no sólo con productos propios, sino que con otro tipo de artículos. Por eso para nosotros es importante un sistema tecnológico que nos permita no solamente vender en los puntos de venta, sino que además, proporcionarnos información para realizar una adecuada gestión”, explica Ariel Martínez, Gerente de Administración y Finanzas de Moletto.

El ejecutivo agrega que Moletto, desde un punto de vista sistémico, se encuentra implementado sobre una plataforma de información que no es la misma que se poseía en los puntos de venta.

“Teníamos un ERP como Moletto y que es el que gobernaba todos nuestros datos y nos permitía administrarlos, pero necesitábamos también otro software en los puntos de venta que nos dejara comunicarnos con este ERP y que permitiera que ambos sistemas pudieran convivir. Sólo así se podrían tomar buenas decisiones con la información correcta”, sostiene el Gerente de Administración y Finanzas.

El problema que existía con la solución tecnológica con la que contaban hasta el año pasado, es que acumulaba la información de todos los puntos de venta y luego la retransmitía, por tanto tenían un permanente desfase de datos, por lo que requerían, de manera urgente, contar con un sistema que les permitiera manejar todos los antecedentes al día, casi en tiempo real.

Un Sistema Inteligente de Ventas

Tras tomar la decisión de buscar un software que se adecuara mejor a sus requerimientos, Martínez se encontró con la propuesta de MekanoSige. El ejecutivo sostiene que al momento de elegir a esta organización consideró “que la solución



Ariel Martínez, Gerente de Administración y Finanzas de Moletto.

que me ofrecía MekanoSige era la que tenía mejor relación entre precio y calidad, aparte de ser una empresa que nos daba mayor respaldo y absoluta confianza”.

La implementación tecnológica se desarrolló muy rápido porque, una vez consensuado, el modelo denominado “Sistema Inteligente de Ventas (SIV)”, en 30 días ya estaba instalado en la primera tienda. Este proceso se llevó a cabo entre octubre y noviembre del año pasado, sin contratiempos y en medio de la más absoluta normalidad operativa.

“En estricto rigor, lo que tenemos es un punto de ventas remoto en cada tienda, el cual se comunica vía Internet con nuestro concentrador de operaciones, ubicado en la central de Moletto, en Santiago, en Matucana. Eso nos permite monitorear la información de manera automática. Una venta que se produce en Puerto Montt la veo inmediatamente acá y también los márgenes que me aportó. Eso también permite que yo pueda recalculer ese sistema y el ERP me va diciendo qué mercadería me va faltando y cómo tengo que reponerla”, explica el Gerente.

Ajuicio del ejecutivo, el principal aporte

que el software de Mekano realizó es que permite tener a todas las tiendas de Moletto trabajando en línea.

“Dispone de un robot de comunicaciones que permite que se le informen novedades al servidor e inmediatamente queda actualizado. Esto es una gran ventaja, porque con el resto de los sistemas uno tiene que ir tienda por tienda recopilando los datos del servidor para consolidar la información, en cambio con esta solución no es necesario”, sostiene.

Cuenta que gracias a esto, la cantidad de horas-hombre disminuyó en forma considerable, ya que la gente que antes estaba dedicada a ingresar datos, subir informaciones a los puntos remotos, o preparar grandes bitácoras de transmisión, hoy puede analizar lo que está pasando en el punto de venta, o proporciona antecedentes que ayuda a tomar decisiones de mayor calidad.

También agrega que el sistema posee unas bitácoras que aportaron bastante valor a la empresa, ya que van dejando un historial de cada una de las operaciones que los empleados realizan en el día: si hacen una venta, a qué hora, si se anuló, etc.

Por todas estas razones, Martínez se encuentra muy satisfecho con la solución tecnológica implementada. “Mekano es un gran proveedor estratégico, porque si hay un problema en una tienda y no se cumple con dar un soporte oportuno, Moletto deja de vender, así de simple. Y hasta el momento ha respondido de manera contundente, muy bien”.

Además, destaca lo “amigable” que ha sido el software para las personas que lo ocupan. “El sistema es muy intuitivo, por lo tanto las vendedoras a las pocas horas de comenzar a trabajar con él ya se encontraban tranquilas con respecto a su funcionamiento. Y la gente vio que era una tecnología que agregaba valor comparado con lo que teníamos antes, se dio cuenta de inmediato cuáles eran sus beneficios y comenzó a utilizarlos: mayor calidad de la información, más oportuna, y que finalmente tenía más tiempo para destinarlo a otro tipo de labores”, argumenta. ■

CONSTRUCCIÓN FLEXIBLE, EL NUEVO PARADIGMA

El nuevo paradigma de la construcción flexible o sin desperdicios comienza a interesar a los empresarios y organizaciones chilenas. Dean Reed, coordinador de Lean Construction, de la empresa norteamericana DPR Construction difundió su valiosa experiencia.

RESUMEN

Lean Construction es una nueva aplicación de la Producción Magra, aquello que le dio gran competitividad a Japón. La novedad de este sistema productivo es que se basa en el trabajo en equipo y la máxima coordinación de los trabajadores.

La industria constructora en el país y en el mundo se ha enfrentado históricamente a serios problemas, como demoras excesivas en la entrega, altos porcentajes de desperdicios y, por lo mismo, elevados costos.

Los expertos sostienen que uno de los principales desafíos para la industria de la construcción en Latinoamérica es incrementar los niveles de productividad, reducir los gastos, mejorar las deficiencias de calidad y disminuir los tiempos de entrega a los clientes. Algo bastante difícil, si se consideran las complejidades de esta actividad.

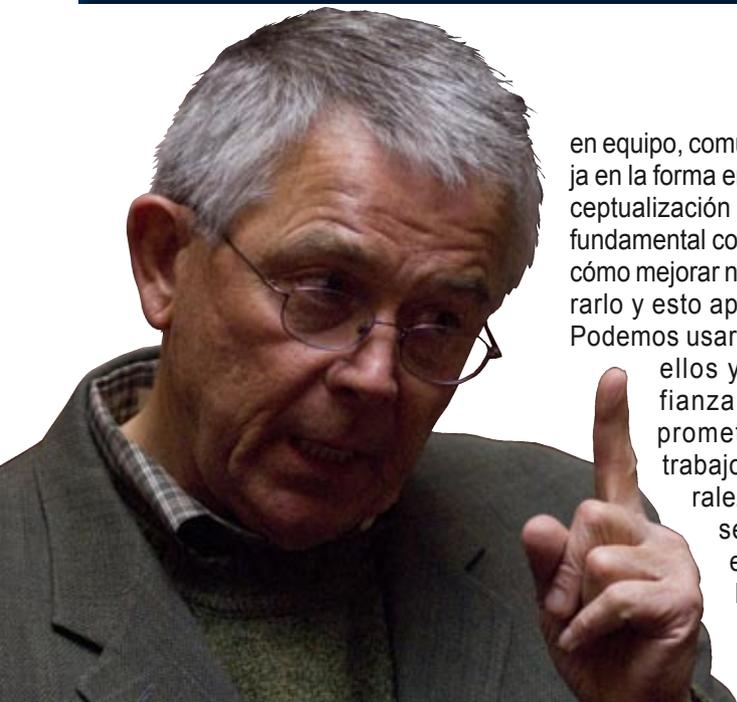
Ante este panorama, comienza a surgir, sin embargo, una auspiciosa solución



que se aplica ya en los países desarrollados y que corresponde a un nuevo estilo de construcción, denominada flexible, magra o sin pérdidas, basado en la producción japonesa y, específicamente, en el modelo de Toyota, un sistema de trabajo orientado al proceso, contrario a la forma occidental dirigida, de manera preferente, a los resultados.

Parte de la base de este nuevo estilo de construcción se encuentra ni más ni menos que en el factor que le otorgó mayor competitividad a la producción

japonesa, como Toyota y otras fábricas, el denominado Kaizen, cuyo origen está en el Zen, religión y filosofía de vida de los países asiáticos, derivado del budismo. La propia palabra Kai significa, cambio, permanencia, continuidad, incesante y Zen, un renacer, un despertar, un mejorar. De ahí que Kaizen, un estilo de vida y de trabajo del Oriente se defina como "cambio para lo mejor" o "mejoramiento continuo" algo que, sin lugar a dudas, facilita la correcta implementación.



Dean Reed, coordinador de Lean Construction.

en equipo, comunitario; cómo eso se refleja en la forma en que se piensa, en la conceptualización que se tiene el trabajo; es fundamental comprender qué es el valor y cómo mejorar nuestra capacidad de generarlo y esto aplicarlo a la construcción. Podemos usar las mismas técnicas que ellos y así desarrollar la confianza y cumplir con lo que le prometemos al cliente. Sin un trabajo en equipo de esta naturaleza y dimensiones eso no se puede lograr, ni menos el éxito”, señala Dean Reed, coordinador de Lean Construction de una importante empresa de la construcción norteamericana DPR, famosa a nivel inter-

nacional por la forma en que aplica estos principios, que fue invitado a Chile por el Centro de Excelencia en Gestión de Producción de la Universi-

“ Todavía perdura la idea de un constructor en jefe a cargo, quien le dice a todo el mundo lo que tiene que hacer y nadie lo cuestiona. ”

dad Católica de Chile, (Gepuc) a participar en el seminario, “La brecha tecnológica entre Chile y Estados Unidos”, para que diera a conocer su experiencia con la aplicación de este nuevo paradigma.

Los Beneficios de Lean Construction

El modelo que tradicionalmente se usó en la construcción antes del sistema Lean fue el denominado de Conversión, que a juicio de los analistas presenta varios errores, tales como que no diferencia entre las actividades que agregan valor.

Esta nueva metodología exhibe, entre sus logros que permite una reducción de tiempo promedio de entrega al cliente del 50 por ciento; de reducción en paro de máquinas del mismo porcentaje; de baja en los períodos de preparación de los equipos del 70 por ciento; de disminución en los costos de producción del 50 por ciento; de aumento de productividad del 40 por ciento y de un porcentaje variable, difícil de medir de incremento de la moral de los trabajadores.

DPR, la empresa que representa Reed, es una organización considerada como una de las constructoras más importantes e interesantes en Estados Unidos por la forma en que está innovando con los principios Lean, aplicados a lo largo de todos los procesos de la construcción.

“ Mi empresa, DPR nació de la nada y hoy día colabora con grandes proyectos, pese a las limitaciones de costo y programación que puedan existir; tras dos décadas de haberse fundado, nuestra organización, logra una cada vez mayor aceptación y demanda por nuestra forma de operar y por nuestras habilidades. Cada empleado de DPR sabe que es su responsabilidad personal ofrecer el mayor valor posible y esta es la razón porqué los expertos en negocios se interesan progresivamente por nosotros. Son nuestros clientes quienes nos dan la oportunidad de crear un mejor producto, porque las construcciones son cada vez más complejas y comprenden más sistemas que interactúan. Pero no sólo eso, el mejor producto no puede costar más de lo que cada uno de nuestros clientes tiene y puede gastar y esto, sin dañar a nadie en el proceso. Ellos son los que nos presentan con este gran desafío, de entregar calidad, rapidez, eficiencia y todo a precios razonables. ¿Cómo lo hemos podido hacer? Gracias a tres elementos esenciales de nuestra ecuación de valor que se relaciona con la forma de lograr la construcción Lean: la gente, la forma de modelar, es decir crear con las Tecnologías de la Información de la Construcción y la aplicación del pensamiento Lean”.

Zen en la Producción

Los expertos sostienen que para entender conceptos como la Producción Magra y luego la Construcción Flexible, primero hay que comprender algunos conceptos Zen o detalles del denominado “pensamiento lean” por el impacto que tiene en la productividad, rentabilidad y trabajo en equipo y colaborativo.

Lo primero es practicar los seis principios Zen para dar vida a este estilo de labor comunitaria.

- Vivir juntos en las mismas condiciones (Igualdad de derechos);
- Observar las mismas reglas (Igualdad de obligaciones);
- Dominar la palabra para evitar las disputas (Respeto);
- Compartir los bienes (Recompensas similares);
- Compartir los distintos puntos de vista (Compromiso);
- Crear la armonía de opiniones para mantener la alegría de vivir en la comunidad.

Varios de los principios engendrados en la filosofía Zen son resumidos en la Calidad Total y en la producción Just-In-Time.

“Lo que más me ha impactado del modelo de Toyota y del modelo japonés, en general, es la forma en que saben hacer que el valor fluya, gracias al trabajo

La Importancia del Elemento Humano

Para el coordinador de Lean Construction de la empresa DPR éstas son las tres piezas del rompecabezas del valor, donde el primer elemento, la gente permite una acción coordinada que surge de la comunicación efectiva, lo que a su vez lleva a una mayor confianza entre los ejecutantes.

La segunda parte de la ecuación es el modelar, la maestría de las tecnologías de la construcción, que permiten testear los diseños y métodos de construcción de una manera que nadie habría soñado hace 10 años atrás, con lo que es posible edificar primero en el mundo virtual de computadores y luego ir a los lugares físicos.

La tercera parte de la ecuación de valor conducente a la Lean Construction se ejemplifica por el modelo Toyota, es decir las prácticas de pensamiento y prácticas magras, flexibles o libres de desperdicio. “Hay muchos que ven la filosofía de Lean como una colección de prácticas tales como círculos de calidad y producción Just in Time, pero estas técnicas son reflejo de un proceso mayor que corresponde a un pensamiento profundo, sistemático que está en el corazón mismo de lo Lean”, señala Dean Read.

Redes de Compromiso

Reed explicó que su interés por aplicar la Lean Production a la Construcción Magra nació de la libertad que le otorgaron los ejecutivos de su empresa de perseguir sus propios intereses. “En mi organización tenemos un gran impulso y motivación para experimentar y esto descansa en cuatro valores fundamentales: integridad, capacidad para disfrutar del trabajo, unicidad y siempre empujar hacia adelante”.

Reconoce que el factor humano resulta clave en la Lean Construction: “En los últimos años de trabajar en proyectos Lean para una organización importante de Carolina de Norte, logramos comprender el poder de las ideas de Fernando Flores sobre cómo la gente modela el mundo por el lenguaje; fuimos afortunados al recibir consejo de personas que trabajaron con él en Estados Unidos. Esto

nos ayudó a comprender que la habilidad de la gente para coordinar sus acciones efectivamente está directamente relacionada con cuánto confían los unos en los otros, cuál es la capacidad que tienen de escucharse unos a otros. En otras palabras, esto tiene que ver con cuán capaz es la gente es de buscar solicitudes y negociar compromisos. Esta visión, que en la acción efectiva es producto de una red de compromisos organizada por gente empoderada para hablar abiertamente, contrasta con la mentalidad de control y comando y la forma de administrar que a todos nos han enseñado. Nuestra experiencia en DPR indica que el tiempo que gastamos haciéndoles coaching a nuestros equipos que trabajan en los proyectos, construyen-



do confianza, escuchando y haciendo compromisos honestos permite que los ejecutores produzcan los resultados adecuados. Por eso es que la gente, unida por promesas constituye el punto de partida de nuestra nueva ecuación de valor. La tecnología por sí sola, no significa nada”.

El diseño, el modelaje, el uso de tecnologías de la construcción constituye el segundo elemento en este nuevo estilo de edificación. La organización tiene plena confianza en el funcionamiento de esta estrategia, donde han realizado una

cuantiosa inversión de tiempo y dinero.

“Hemos llegado a creer que el proceso de crear modelos y prototipos moldea el comportamiento de nuestros equipos y conduce a cada vez mejores interacciones y mejores resultados. Mientras la mayor parte de los observadores describen este proceso como una mera solución tecnológica, nosotros en DPR hacemos la conexión con la gente y hacia el pensamiento Lean, porque el modelaje y la simulación, combinado con las prácticas Lean pueden ayudar a que los equipos identifiquen y reduzcan de manera impresionante los desperdicios”, expresó el especialista.

Realidad Chilena

Respecto de la posición de Chile sobre este tema, Reed sostuvo que el país está muy bien encaminado en su esfuerzo por acortar la brecha tecnológica que lo separa del país líder, Estados Unidos. Agregó que vino a estas latitudes, también, a aprender una serie de cosas, procesos y estilo, que nuestro país desarrolla en buenas condiciones, al igual que Brasil.

“Los proyectos que he visto hasta el momento son bastante sofisticados; muy desarrollados en algunas áreas, sobre todo en lo que tiene que ver con el campo de las ideas. No creo que nuestra realidad en Estados Unidos sea tan lejana e imposible de alcanzar, porque a ambos países les falta mucho todavía por aprender. Estamos recién empezando a explorar las potencialidades que ofrece la tecnología”, sostuvo.

El coordinador de Lean Construction puntualizó que tanto Chile como Estados Unidos comparten un problema en común, que tendrán que superar: el modo como la gente piensa en dirigir y administrar el trabajo, ya que en los dos países, todavía perdura la idea de un constructor en jefe a cargo, quien le dice a todo el mundo lo que tiene que hacer y nadie lo cuestiona. Un estilo muy jerárquico y vertical, que a juicio de Reed comienza a extinguirse, ya que ahora, con los nuevos estilos de vida y administración, el liderazgo deben ejercerlo varias personas en simultáneo, cada uno en su puesto de trabajo con la misma



Ricardo Steeger, Gerente General de Mekano.

intensidad de un dirigente central, trabajando organizados y en equipo.

Dean Reed estima que tomando las decisiones correctas, Chile puede transformarse en un referente, en una potencia tecnológica, de manera especial, en el área de la construcción.

Triple Hélice

Pero, Dean Reed no fue el único en exponer durante el seminario “La brecha tecnológica entre Chile y USA”, que organizó Mekano y el Centro de Excelencia en Gestión de Producción UC (Gepuc). En el curso del evento se examinó y estableció la importancia y necesidad de aplicar las nuevas tecnologías en el trabajo de las empresas nacionales, debido a la híper competencia que existe y al requerimiento de mayor dinamismo que exige el mercado de las compañías.

El énfasis estuvo en los desafíos que las entidades nacionales, principalmente las pertenecientes al área de la construcción, deben asumir para lograr ubicarse a la par con los estándares internacionales.

“La importancia de las nuevas tecnologías en empresas que se ubican en mercados de alta competencia es grande, ya que constantemente se hace necesario aplicar nuevas soluciones, denominadas “mejores prácticas”, las que son efímeras, porque solamente duran un tiempo y obligan a las empresas a seguir

innovando lo más rápidamente posible, en una carrera donde la creatividad en productos y procesos no tiene límite. Aquí las tecnologías son clave para manejar la calidad de la información oportuna, sobre todo en mercados de negocios exigentes y desafiantes”, sostuvo el Gerente General de Mekano, Ricardo Steeger.

Una vez alcanzada la intergubernabilidad en la empresa, agrega Ricardo Steeger, con los distintos departamentos de una entidad trabajando de manera integrada, se debe posicionar a la institución en el exterior, vinculándola a distintos agentes de mercado.

“Gracias a este método, los empleados pueden ser entrenados para comunicarse y escuchar claramente a los demás; para hacer determinadas y justas promesas y exigencias a los clientes.”

Para el Director del Gepuc, Luis Fernando Alarcón, la brecha tecnológica que separa a Chile de Estados Unidos, en áreas tales como la construcción, se produce principalmente porque no se conocen cuáles son las ventajas de adoptar ciertas tecnologías que están disponibles en el mercado desde hace varios años, y que permitirían mejorar considerablemente los procesos de gestión de las empresas nacionales.

El Gerente Comercial de Mekano, Waldo Garrido, en tanto, sostiene que en Chile se está avanzando cada vez más para acortar la brecha tecnológica existente en el área de la construcción.

Agrega que su empresa, Mekano lleva años trabajando, y ha desarrollado un con-



Waldo Garrido, Gerente Comercial de Mekano.

junto de aplicaciones que incorporan las soluciones de negocios que manejan las constructoras. Este plan se denomina SIGIC, Sistema Integrado de Gestión para la Industria de la Construcción, y está constituido por tres pilares: procesos, tecnologías y personas.

“Quizás el más importante y en el que se explica la brecha actualmente es en este último, ya que es donde radica la fuerza de cada empresa. La razón fundamental es que hay que unir lo que las personas hacen con la tecnología, y eso es un tremendo desafío. Es que hay que lograr que los seres humanos, que por esencia son desestructurados, trabajen con programas estructurados, y ese es uno de los problemas con los que se enfrenta la tecnología”, explica Garrido.

El ejecutivo detalla que SIGIC es una aplicación que integra, ya que no hay una diferencia de información entre los distintos estamentos de la empresa que acceden a ella, sino que asegura el flujo, uniéndolo a la gente con las herramientas tecnológicas. Los datos están disponibles para todos, permitiendo un aumento en la productividad de la organización.

Este tipo de instrumentos confirman que hoy en día se puede aspirar a mucho más en lo que a avances tecnológicos en la industria de la construcción se refiere, y para eso basta ver las experiencias internacionales. ■

SE ESTANCA INVERSIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL

El panorama económico por el que atraviesa nuestro país incide en que las grandes, pequeñas y medianas organizaciones se interesen cada vez menos en desarrollar estrategias, para incluir la tecnología en sus planes de trabajo.



RESUMEN

La situación económica más restrictiva por la que atraviesa el país y el mundo actualmente, impactó en la inversión tecnológica de las grandes empresas, que se mantuvo e incluso se redujo este año, lo cual deja a Chile en una posición desmedrada respecto de lo que gastan las grandes potencias. Éstas invierten sobre el cuatro por ciento de la facturación de las principales compañías de sus respectivas naciones, mientras que las grandes empresas nacionales no superan el 2,4 por ciento, a lo que se suma la brecha que existe entre las organizaciones de importantes ingresos y las pymes.

Chile se aleja de la realidad tecnológica de los países desarrollados, al menos de manera transitoria. Mientras que en naciones como Estados Unidos el porcentaje de facturación destinado a este rubro alcanza el cuatro por ciento en promedio, en nuestra realidad la inversión de las grandes empresas en tecnologías de información (T. I.) fue similar a la del año pasado según la sexta versión del Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información (ENTI), realizado por el Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CETIUC).

Según el informe, el año 2006, el presupuesto de T. I. como porcentaje de la facturación era de un 2,24 por ciento; hacia el 2007, subió a un 2,32 por ciento y, este año, descendió a un 2,28 por ciento.

El estudio revela que esta tendencia muy probablemente podría mantenerse durante los próximos dos años, ya que no se observan señales concretas de cambio.

Según Marcos Sepúlveda, director de CETIUC, "las tecnologías de información en la empresa siguen siendo vistas como un costo. Sin embargo, mirando el ejemplo internacional, se comprende que el

gran motor de crecimiento de muchas economías desarrolladas es la correcta implementación de T. I. para apoyar los objetivos de negocio".

"A diferencia de lo que ocurría en el período 2005-2006, hoy como país estamos atravesando un ciclo de baja, lo que obviamente influye en los Gerentes de las empresas, quienes deciden dónde destinarán el dinero. Pero nosotros como ENTI incesantemente insistimos en el uso de las T.I. como un factor diferenciador estratégico, en cualquier circunstancia, porque cuando una empresa sabe usarlas logra

ganarle a la competencia”, explica Javier Bermúdez, Coordinador de Estudios y Consultorías del Centro de Estudios de Tecnologías de la Información (CETIUC) de la Pontificia Universidad Católica de Chile, organismo que coordina el ENTI.

Freno a la Inversión en T. I.

Esta investigación no mide las pymes, sólo las medianas y grandes empresas, un total de 136 y pertenecientes a 13 rubros de la economía nacional.

A partir de la información obtenida entre estas instituciones, todo indica que esta tendencia a la no inversión no se revertirá en el corto plazo.

“Lamentablemente, hay indicios que tal vez en los próximos años el tema de la inversión sea peor. Cuando uno escucha las noticias actua-

les, que el Banco Central anuncia que la tasa de crecimiento baja y que los intereses van a subir, esto desincentiva la inversión en tecnología, porque es un tema recortable dentro de las empresas, ya que prefieren seguir operando que gastando en este ítem”, agrega Bermúdez.

Pero éste no es el único indicador preocupante que arrojaron los estudios entregados a la opinión pública. Por ejemplo, la segunda Encuesta BIT Chile buscó medir y evaluar el impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación digitales (TICs) en las empresas chilenas según tamaño y sector, y contrastarlo con otros países afiliados al proyecto internacional BIT (Business and Information Technologies), liderado por la UCLA (Universidad de California, Los Ángeles) que analiza la adopción de tecnología en las corporaciones de 20 naciones, así como sus repercusiones tanto en la compañía como en los sectores industriales.

“ Se puede decir que las pequeñas y medianas compañías están en la edad de piedra en lo que a tecnología se refiere. ”

Gracias al estudio se determinó que la brecha tecnológica entre medianas y grandes empresas es enorme.

La investigación, financiada por el Fondo de Ciencia y Tecnología (Fondecyt), se basa en entrevistas a 301 industrias de la Región Metropolitana, pertenecientes a distintos sectores de la economía nacional.

nes, además, dedican una proporción menor de sus presupuestos a las TICs y reportan menos incidencia de éstas en la reducción de sus costos.

“Se puede decir que las pequeñas y medianas compañías están en la edad de piedra en lo que a tecnología se refiere.

Para el país tampoco es muy bueno, ya que es como tener un auto andando con una rueda grande y el resto son ruedas chicas y cuadradas, por lo que el sistema completo se perjudica. Es tal la



Por tamaño, incluye a 124 micro y pequeñas empresas (41 por ciento), 105 organizaciones medianas (35 por ciento) y 72 instituciones grandes (24 por ciento).

Grandes y Pequeñas Empresas

La diferencia entre pymes y grandes organizaciones no se trata tanto de acceso a tecnologías básicas, sino de adopción de herramientas más sofisticadas cuyos impactos para mejorar la productividad y su proceso son claves, tales como sistemas de gestión integral, inteligencia de negocios y ERP (Enterprise Resource Planning), entre otras. El estudio establece que existen diferencias de hasta tres veces entre pymes y empresas importantes en algunas aplicaciones. Las pequeñas organizacio-

diferencia, que para la próxima versión de este estudio nos estamos replanteando averiguar por qué se producen estos desbalances y qué se podría hacer para terminar con ellos”, sostiene Sergio Godoy, Director del Proyecto BIT Chile.

Sin embargo, pese al estancamiento de la inversión tecnológica y las diferencias entre pequeñas y grandes organizaciones, nuestro país se encuentra mejor posicionado en adelanto tecnológico que otras naciones latinoamericanas. Por ejemplo, según antecedentes del BIT, los indicadores de desarrollo económico de Colombia lo sitúan por debajo de la evolución tecnológica de Chile. Pero siguiendo con este análisis, nos ubicamos lejos de naciones como Estados Unidos, Alemania y Taiwán.

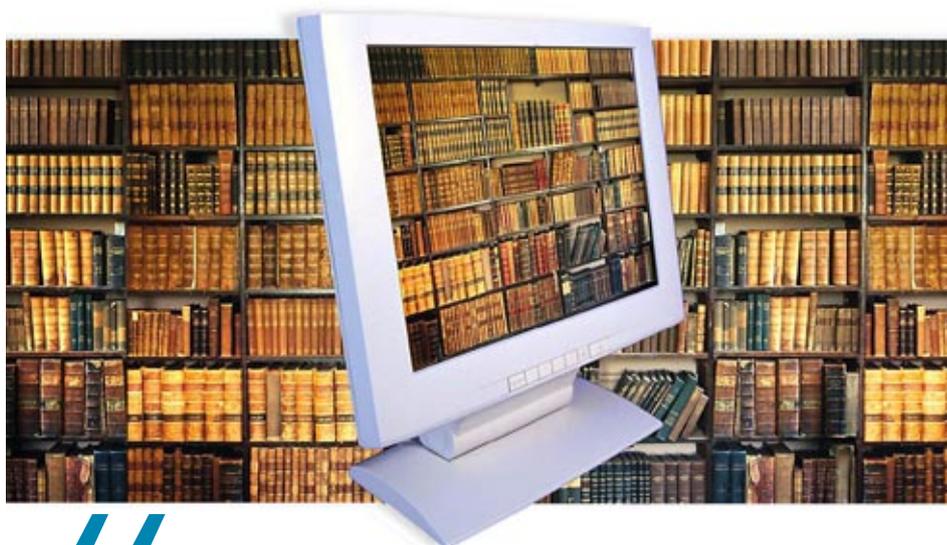
Esto hace que los ejecutivos de las empresas nacionales estén recién preocupándose por temas que ya fueron abordados y resueltos hace mucho por los países desarrollados. “Por ejemplo, el año pasado los Gerentes de informática plantearon como importante todo lo que tiene que ver con la seguridad informática, y esto es algo que ya viene en bajada en Estados Unidos, pues hace tiempo que se realizaron las inversiones necesarias para asegurar las redes. Pero aquí las grandes organizaciones están bastante atrasadas y ese es el peor mensaje, porque significa que las pequeñas y medianas instituciones están en la prehistoria en lo que a tecnología se refiere”, manifiesta Javier Bermúdez, Coordinador de Estudios y Consultorías del CETIUC.

Economía de la Información

Todos estos resultados arrojados por los estudios se contraponen con un dato entregado por el ENTI 2008, ya que la investigación revela que en nuestro país existe mucha tecnología disponible, debido tanto a la globalización como al conocimiento compartido. Sin embargo, estas T. I., que son de vital importancia para generar valor dentro de una empresa, se utilizan como una especie de juguete tecnológico y no asociado a un plan estratégico permanente que busque mejorar la calidad de servicio, la optimización de los procesos y aumentar la productividad de la organización.

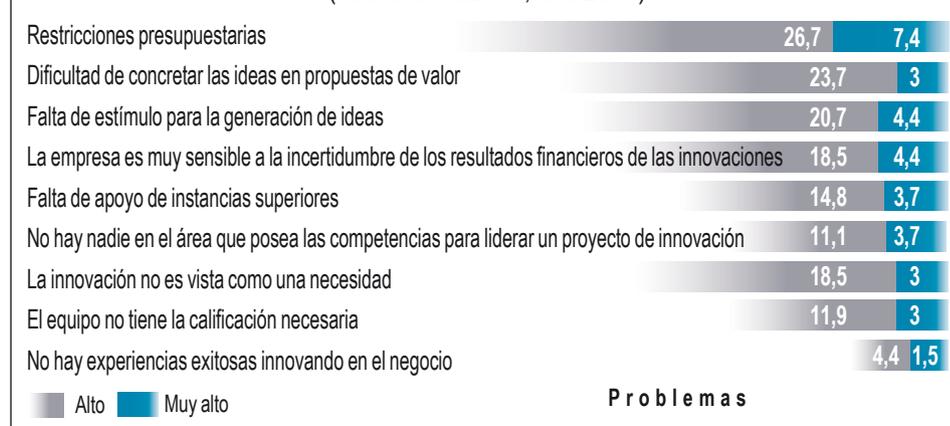
Según el diagnóstico realizado por el segundo estudio BIT, la economía de la información en Chile, entendida como todas las actividades que implican transformar antecedentes de un estado a otro y comunicarlo, supera el 51 por ciento del PIB, pero se mantuvo casi estática entre los años 1996 y 2003.

En contraste, en países como Corea del Sur y Estados Unidos se observa mayor dinamismo de ese sector, y una proporción más alta dentro de la economía en general. Esto podría explicar algunos de los problemas que hacen que las corporaciones no aprovechen de mejor manera las potencialidades de lo digital, sobre todo las pymes, lo que



“ El BIT determinó que las principales tecnologías utilizadas por las empresas en Chile son las herramientas de productividad. ”

Problemas para la Innovación en el Área TI
(Todos los Rubros, año 2008)



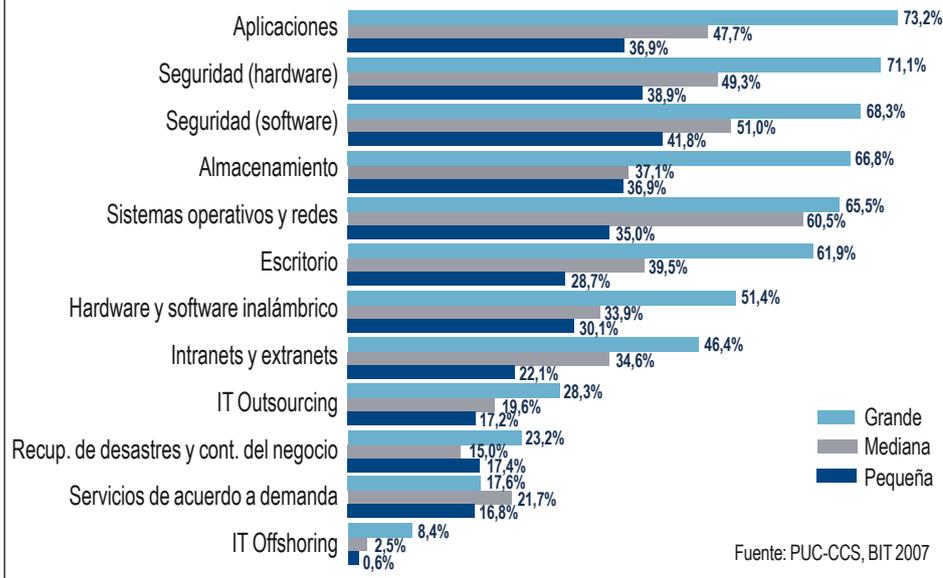
repercute en su retraso respecto a las compañías más grandes.

“Estas encuestas recogen la visión que tiene la empresa con respecto al aporte estratégico que hacen las tecnologías a su trabajo. Revelan que hay un vacío importante, porque no les reconocen un gran aporte, sino que más bien existe una expectativa frustrada, ya que hay una serie de problemas que pensaban que se solucionarían gracias a la tecnología y no ha sido así hasta el momento. Pero esto tiene que ver tam-

bién con los recursos humanos, porque si no se cuenta con el personal idóneo por mucho que se invierta en tecnología no sabrán darle el uso correspondiente para aprovechar al máximo sus capacidades”, explica Sergio Godoy.

El especialista agrega que en este mal aprovechamiento de la tecnología también han influido una serie de factores que tienen que ver con el entorno de cada una de las organizaciones, ya que no siempre son los más favorables para el desarrollo de las empresas y repercuten en un panorama

Porcentaje de Empresas en que el Presupuesto Relacionado a Tecnologías Aumentó en los Últimos Tres años, por Tamaño



ma en el que se le terminan adjudicando responsabilidades, que no le corresponden a las herramientas tecnológicas.

En tanto, el ENTI sostiene que si bien los índices demuestran un estancamiento en la inversión en T. I., se observa un aumento en la disposición de las empresas y principalmente de los gerentes generales a aprovechar las tecnologías, ya que dicen confiar en el potencial de éstas como aporte al negocio, tomando en cuenta que pueden aumentar la innovación y la satisfacción de sus clientes, simplificando el servicio e integrando mejor las áreas de negocios. Un ejemplo de ello es su utilización en sectores operativos, y las empresas mineras son quienes logran mayores avances en integrar y aprovechar mejor las ventajas de la tecnología, incluyéndolas en su cadena de valor.

Sobre este punto, el BIT determinó que las principales tecnologías utilizadas por las empresas en Chile son las herramientas de productividad (90,7 por ciento), antivirus (91,3 por ciento) y sitios web (68,1 por ciento). Entre los softwares se usan, en menor medida, instrumentos de trabajo en grupo (38,3 por ciento) y ERP (29,4 por ciento). Entre los hardwares destacan servidores centrales (41,4 por ciento) y redes inalám-

“ Los gerentes generales creen en el potencial de las nuevas tecnologías para aumentar la innovación en el negocio y acrecentar la satisfacción de los clientes. ”



bricas (40,5 por ciento). Además, las tecnologías en seguridad informática más requeridas son el antivirus (91,3 por ciento), la encriptación de datos (60,4 por ciento) y firewall (52,5 por ciento). Por otra parte, el 25,8 por ciento de las organizaciones ofrece comercio electrónico a través de su sitio web. En tanto, las tecnologías que más aumentaron su nivel de penetración entre 2005 y 2007 fueron las redes inalámbricas (11,4 por ciento).

En cuanto a la adopción de la factura electrónica, los estudios BIT y ENTI manifiestan posturas distintas. Mientras el BIT sostiene que su uso aumentó, con un 11,7 por ciento, el ENTI destaca su estancamiento, explicando que en el último año su uso entre las grandes empresas no sufrió variaciones significativas, estancándose en torno al 50 por ciento. Esto se contrapone al 70 por ciento que desearía tenerla funcionando, pero que debido a los cambios en los procesos organizacionales que esto requiere, no lo han logrado.

Entendimiento de las T. I.

En el informe BIT se sostiene que las nuevas tecnologías impactan las estructuras organizacionales y la fuerza de trabajo, especialmente a nivel ejecutivo, ya que gracias a ellas hay un alto rango de monitoreo de la productividad de los trabajadores y mayor informatización en la interacción con los clientes. Esto, a su vez, impulsa una mejor capacitación de la mano de obra en informática.

Sin embargo, hay aspectos sobre los cuales la influencia de las TICs aún es baja, como el trabajo desde la casa y el uso de teleconferencias.

El ENTI, en tanto, manifiesta que los gerentes de negocio, al igual que los gerentes generales, deben saber de T. I. y entender el aporte potencial para sus organizaciones. Sin embargo, solamente en un tercio de las empresas (el 62,2 por ciento) dentro del 56,3 por ciento que cuentan con comité de inversiones, son los gerentes de áreas de negocio quienes defienden los proyectos que requieren inversiones en nuevas tecnologías, y estos se miden por su capacidad de agregar valor al negocio. ■

INFORMACIÓN PRIVILEGIADA EN LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS

Chile es catalogado por los analistas como uno de los países que tiene las mejores prácticas de gobierno societario en Latinoamérica definidos por la OECD. Sin embargo, hace un par de meses la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) resolvió aplicar sanciones por uso de información privilegiada e incumplir deber de reserva .

RESUMEN

El tema del gobierno corporativo es aún un tema pendiente en Chile, pese a que internacionalmente se le considera como una de las naciones con mejores prácticas en Latinoamérica, según los parámetros definidos por la OECD. Pese al buen funcionamiento hay problemas en cuanto al uso de información privilegiada e incumplir deber de reserva. Próximamente, el Congreso tendrá que definir este aspecto con su vista de un nuevo proyecto de ley sobre esta materia.



Tres sanciones por incumplimiento del deber de reserva y cinco por uso de información privilegiada, ambas figuras contenidas en la Ley de Mercado de Valores, aplicó la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) en julio de este año a raíz de la negociación de acuerdo de fusión de las sociedades Falabella y D&S, anunciado públicamente el 17 de mayo de 2007.

Esto afectó en forma directa a una de las controladoras de Falabella, María Luisa Solari, a uno de los directores de D&S, Hans Eben, y a la asesora de comunicaciones externa de ésta última cadena, Ana María Laguna,

de Extend, por la responsabilidad que les cabe en la entrega de información sobre la inminente fusión —que en esa fecha planificaban ejecutivos, abogados y asesores— de ambas empresas, y que redundó en millonarias compras de títulos de la segunda organización.

Además fueron multados y obligados a devolver los beneficios, que generaron de estas compras Vicente Aresti, Alejandro Irrázabal, Eugenio Eben, Peter Bruno Studer y Marcel Zarour, todos con relación comercial o familiar con los tres sancionados en primera instancia.

De acuerdo al Superintendente de Valores y Seguros, Guillermo Larraín,

“el funcionamiento del mercado bursátil se ve afectado negativamente cuando las empresas y ejecutivos no manejan de forma prolija la información confidencial que en general generan. Por esta vía surgen rumores y se favorece el peor tipo de especulación. El bien que hay que proteger es la confianza en el mercado, ello considerando que el acceso al mercado de acciones representa para las empresas chilenas una fuente potencial de financiamiento para sus proyectos de inversión. Dicha inversión es la que en último término permite el crecimiento económico y el progreso del país”.

Larraín sostiene que no se puede analizar el adecuado manejo de la información privilegiada sin considerar que se desarrolla dentro de grupos financieros. Y agrega que “el mercado chileno se ha desarrollado mucho en los últimos años. El futuro se ve promisorio en términos de crecimiento institucional, de internacionalización y acceso, tanto por parte de empresas como inversionistas individuales.

“Hay en Chile una regulación muy fuerte a nivel global sobre este tema, y algunas empresas tienen sistemas bastante estrictos del manejo de esta información.

La definición de información privilegiada es relativamente compleja, no es que se pueda saber con exactitud cuáles son sus márgenes, pero hay regulaciones y hay autorregulaciones que las organizaciones se imponen. Es un asunto muy complicado y pone un peso muy grande sobre los directores, ya que cualquier pequeño comentario puede generar una compra millonaria de acciones y se terminan pagando multas por cosas que a veces se hicieron sin mala intención”, reflexiona Alfonso Mujica, Director Ejecutivo de Spencer Stuart Chile.

Gobierno Corporativo en Chile

El gobierno corporativo es un concepto que tiene relación con la forma en que las empresas son dirigidas y controladas. Este incluye los conflictos de interés que se dan entre quienes ejercen el control y los que poseen la propiedad. Esto ha tenido gran relevancia en distintos ámbitos de las corporaciones, como en el diseño de marcos legales en distintos países, la prevención y resolución de conflictos en los directorios, la penalización de actos que han dañado a los accionistas y a la compañía, así como en el mejoramiento de la transparencia y la promoción de conductas éticas.

Es el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes partici-



Alfonso Mujica, Director Ejecutivo de Spencer Stuart Chile.

“ Los directores deberían ser seleccionados como en las organizaciones europeas o estadounidenses, como baterías de armas estratégicas, personas con distinta expertise. ”

pantes en la organización, para garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Esto es fundamental para que se den los incentivos necesarios para las inversiones que repercutirán en el desarrollo de la empresa. Los expertos sostienen que son numerosos los aspectos que conforman el gobierno corporativo y condicionan, de una u otra forma, el desempeño de una institución.

“En nuestro país se sigue la tendencia internacional, que propone que la

responsabilidad de las empresas va más allá de los accionistas y que alcanza también a todas las personas involucradas en el ámbito del negocio, los llamados *stakeholders*, tales como trabajadores, proveedores, clientes, competidores, reguladores y la comunidad, entre otros”, sostiene Teodoro Wigodski, experto en gobierno corporativo del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Hay que señalar que en nuestra nación, la mayor parte de los directorios de las empresas están constituidos por personas vinculadas a sus familias fundadoras, o bien, a la multinacional propietaria de la compañía en el país. Este fenómeno tiene que ver con la estructura de propiedad y de control de la organización.

“Por ejemplo, si un grupo económico tiene el 70% de las acciones de una corporación, no podemos esperar que, de la noche a la mañana, incluyan gente desconocida como directores, que nunca han trabajado con ellos y que no tienen ninguna relación”, señala Fernando Lefort, Secretario Ejecutivo del Centro de Gobierno para la Empresa.

Alfonso Mujica agrega que, a su juicio, los directores deberían ser seleccionados como en las organizaciones europeas o estadounidenses, “como baterías de armas estratégicas, personas con distinta expertise, que sean diferentes a los dueños y gerentes de la empresa y que sean capaces de asumir distintos desafíos de acuerdo a las necesidades de la organización. Sin embargo, se acostumbra a nombrar gente de confianza, alguien que cuide el patrimonio familiar, y a veces eso no es lo que necesita la institución, por muy idóneo que parezca el individuo”.

Pero esta familiaridad no siempre es negativa, ya que cuando los dueños controlan más de cerca sus empresas puede ser ventajoso. “Al ser un país pequeño, el directorio está cerca de los accionistas”, sostiene Mujica.



En tanto, entre los principales defectos de los directorios chilenos, los especialistas mencionan una consecuencia de la estructura de propiedad, que se traduce en que son dominados por los directores que han sido elegidos por los controladores de la compañía. Por lo tanto tiene un mayor poder resolutivo que el resto.

Al respecto, Fernando Lefort explica que muchas veces “asumen una labor más proactiva. El directorio de una empresa en realidad no debe ser un ente consultivo. La ley y la lógica económica lo establece, debería ser el principal órgano de toma de decisiones de la compañía”.

Ante esto, los reguladores intentan generar leyes que protejan a los accionistas minoritarios. “La ley de Oferta Pública de Acciones, OPAS, por ejemplo, obliga a que si se va a tomar control, se haga una oferta para comprar la propiedad, por si alguien se quiere salir. Cuando se habla de la necesidad de directores independientes, se intenta incluir dentro de ese directorio a una persona o equipo de personas, que defiendan los intereses de los minoritarios o los posibles abusos de los grupos mayoritarios. Aquí no existe el problema

estadounidense en el que los accionistas están desacoplados de los gerentes. Los gerentes y los accionistas van de la mano en este caso”, enfatiza Alfredo Enrione, experto en gobierno corporativo de la Universidad de los Andes.

Otro defecto del que adolecerían los integrantes de los directorios de las empresas nacionales, a juicio de Alfonso Mujica, es su falta de metodología para las materias de discusión, como las reglas de Robert’s por las que se rigen en Estados Unidos “Faltaría un sistema donde el orden se vaya cumpliendo y se avance en la discusión. De repente el directorio chileno se traba en una reunión y se pasan horas hablando sobre un tema, porque no hubo suficiente análisis previo”, argumenta.

Además, tras conducir junto al Centro para el Gobierno de la Empresa la segunda parte del estudio “Gobierno Corporativo en las Empresas Chilenas”, se concluyó que a diferencia de sus pares estadounidenses, por ejemplo, los directorios chilenos no tienen la costumbre de trabajar en comités para ir avanzando más rápido en la resolución de distintos temas. Tampoco está dentro de nuestra cultura la idea de evaluar o el concepto de autoevalua-

ción de los constituyentes del directorio, y menos el tema de la sucesión, preparar a los próximos integrantes para que sigan el camino abordado hasta el momento en la organización.

Sin embargo, y a pesar de estos manejos, el Superintendente de Valores y Seguros, Guillermo Larraín, informa que Chile es catalogado por los analistas como uno de los países que tiene las mejores prácticas de Gobierno Societario en Latinoamérica definidos por la OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo).

Mujica sostiene que esto se debe principalmente al alto valor que se le da a la ética en nuestro país, en comparación al resto de las naciones latinoamericanas. “Hay que considerar que Chile es una nación muy chica y todos nos conocemos. Por lo tanto, cuando alguien hace algo que va contra la ética se sabe. Existen ejemplos con nombre y apellido de gente que ha quedado marginada por años o de por vida de los círculos de negocios por haber cruzado los límites, así que la ética es un valor que se mantiene, es algo que está presente fuertemente en las industrias y en el respeto al consumidor”, enfatiza.

Proyecto de Ley sobre Gobiernos Societarios

En agosto del año pasado el Gobierno presentó al Congreso una iniciativa legal para normar sobre los gobiernos corporativos, la que se sustenta en cuatro principios fundamentales: la transparencia, la corrección de asimetrías de antecedentes, la reducción de costos de información y coordinación, el fortalecimiento de derechos de accionistas minoritarios, y la autodeterminación.

“Los principales aspectos que aborda el proyecto son la divulgación de información al mercado, el uso de información privilegiada, directores independientes, comités de directores, auditorías externas y perfeccionar elementos de la ley de OPAS”, sostiene Guillermo Larraín. ■



RESUMEN

Un sistema estándar e integral, que permita mantener en línea la información de las industrias que conforman Tehmcorp, es la solución tecnológica que desde hace un año Mekano se encuentra implementando en el holding que reúne alrededor de 20 empresas que entregan productos y soluciones que abarcan desde el área de la metalurgia hasta el turismo.

El ERP, denominado Dynamics Great Plains de Microsoft, se ha implementado paralelamente en el área de Finanzas y Contabilidad del grupo empresarial, y en los departamentos de Administración, Producción y Ventas de su filial Tehmco S.A., orientada a la fabricación de tubos de polietileno y PVC.

Hasta el momento la solución ha permitido generar ventajas en las áreas de Contabilidad y Administración, como rapidez en la realización de procedimientos, entrega de información fidedigna, y desarrollo de sistemas más confiables.

Andrés Rifo, Director de Tehmcorp

“MEKANO, UN APOYO INESTIMABLE”

Contar con una plataforma estándar e integrada que entregue información en línea para agilizar su gestión y toma de decisiones: fue la idea con la que Tehmcorp recurrió a Mekano, y que tuvo por resultado la implementación de la solución Dynamics Great Plains de Microsoft. Los resultados los dejaron muy satisfechos.

Hace más de un año empezó el trabajo en conjunto del holding Tehmcorp y Mekano. El intenso proceso se inició cuando al interior del grupo de empresas que se dedica a producir y comercializar soluciones integrales en el área de conducción y control de fluidos, especialmente en las industrias minera y sanitaria, además de productos y servicios para la metalur-

gia extractiva del cobre, se decidió que era el momento de dejar atrás los softwares con los que venían trabajando hasta la fecha, distintos para cada área y de manufactura propia, para crear una plataforma estándar que integrase a toda la organización.

“La meta final era tener un sistema que funcione como un todo. Dejar a todas las empresas en una misma plata-

forma, para que estén unificadas y sea de verdad una ventaja para la administración en el día a día”, sostiene Andrés Rifo, Director de Tehmcorp, grupo empresarial en el que trabajan más de mil 500 personas, y cuyo quehacer industrial se inició hace 30 años, como continuación a la actividad de producción de juguetes y menaje iniciada por Enrique Reifschneider, fundador de la empresa Reifox, a fines de los años '30.

Rifo cuenta que la solución que Mekano está implementando en Tehmcorp es el ERP, Dynamics Great Plains de Microsoft, para el área de Finanzas y Contabilidad de las 20 empresas que forman parte del holding, y además para los departamentos de Administración, Producción y Ventas en su filial Tehmco S.A., fábrica de producción industrial que se ubica en Antofagasta, Santiago y Talcahuano, y que está orientada a la creación de tubos de polietileno y PVC.

“Antes de disponer de este software trabajábamos con varios programas distintos, uno para Contabilidad y Finanzas, otro para el área de Ventas, etc. Y en el área de Producción había una serie de controles internos, no existía un sistema que hiciera el flujo completo, a diferencia del actual, que conecta a toda la empresa y gracias al que hoy está gran parte de la información online”, sostiene Rifo.

El Director del holding Tehmcorp manifiesta que en lo que lleva en marcha el proyecto hay áreas en las que ya se comienzan a determinar ciertas ventajas, como en Contabilidad y Administración, donde se aprecia más rapidez en la realización de procedimientos, información fidedigna, y los sistemas son más confiables. En Ventas y Producción, en tanto, se esperan resultados a futuro, debido a la etapa de desarrollo en que se encuentra el sistema computacional.

“El objetivo final de esta implementación es tener la información en sistemas estandarizados para todas las empresas, los que estarán en línea. Antes el paso era bastante más largo, porque había que ir a cada una de las áreas a recopilar los informes respectivos, y hoy en una sola base de datos está todo disponible simultáneamen-

“ La gente de Mekano tiene un gran espíritu colaborativo y nos apoya mucho; contribuye en llevar todo el sistema a la plataforma Great Plains y modela cada uno de los procesos.”

te. Y si se opera, de manera adecuada, no hay tiempos de espera entre medio y siempre está al día. En general esto debería permitirnos tener información más acabada, confiable y oportuna”, sentencia.

Rifo agrega que actualmente, gracias a los resultados obtenidos con esta experiencia de trabajo junto a Mekano, se está evaluando llevar el sistema a más empresas del grupo en el área de Producción y Ventas.

“La idea es que opere la misma solución, con algunas pequeñas variaciones, dependiendo de las necesidades. Mekano ha sido un gran apoyo para sacar nuestro nuevo software adelante. Es que este es un avance importante para nuestro grupo empresarial, ha significado un cambio relevante en la manera que tenemos de hacer las cosas”, manifiesta el Director de Tehmcorp.

Gran Cambio Cultural

Rifo manifiesta que si bien entre los empleados del holding, y en particular en los 200 trabajadores de Tehmco, existía consciencia sobre la necesidad de cam-

biar una metodología de trabajo que se hacía cada vez más obsoleta debido al avance tecnológico, no por eso es menos cierto que la llegada del nuevo software implicó un verdadero remezón cultural al interior de la empresa.

“Todas estas modificaciones de sistemas implican un cambio cultural muy grande ya que la gente está acostumbrada a trabajar de cierta manera por años, y hay que demostrarles que se pueden hacer las cosas de forma distinta y mejor, con la dificultad de que los sistemas computacionales son algo abstracto por mucho tiempo, hasta que uno empieza a ver los resultados. Por eso la implementación está siendo un trabajo sumamente interactivo con Mekano, en que cada una de las áreas que necesita capacitación ha estado sometida a una serie de entrenamientos. Y la gente de Mekano, con gran espíritu colaborativo y de manera muy apoyadora, a su vez, participa en llevar todo el sistema a la plataforma Great Plains y modela cada uno de los procesos”, explica.

Ajuicio del Director de Tehmcorp esta es una labor que ellos no habrían podido desarrollar solos, por eso desde un comienzo hablaron con la gente de Mekano pidiéndoles que estuvieran presentes y vinculados en cada una de las etapas de implementación y desarrollo del proyecto, “porque éste iba a ser un gran desafío para nuestra empresa, por todo el cambio que implicaría. Además habíamos tenido experiencias previas con dificultades, por lo que necesitábamos una institución que nos diera el respaldo para solucionar todos los temas que fuesen surgiendo en el camino”. Para el holding Mekano ha sido un gran socio estratégico, un apoyo inestimable.

Gracias a ello, el trabajo en conjunto ha sido claro y las metas que se quieren conseguir, concretas. “Hasta el momento ha sido un gran esfuerzo de nuestra empresa y de Mekano, y ha requerido que ellos se empapen de lleno de la experiencia de Tehmcorp para implementar el software. Pero hemos ido logrando nuestros objetivos para contar con la información en un sistema estandarizado para toda la organización”, concluye Rifo. ■

Noticias



UNIMARC

La cadena **Unimarc-Rendic** sigue creciendo con el soporte de MekoSige, integrando las operaciones de las cadenas Ribeiro y Puerto Cristo a su estándar de operación, basado en plataforma IBM SurePOS 700 y las aplicaciones de MekoSige.

SUPERMERCADOS

Tu Vecino
Te conviene

Supermercados Tú Vecino de Quilpué implementó exitosamente las aplicaciones POS y Gestión In-Store, Punto Fiscal, bajo plataforma IBM SurePOS 300, con lo que puede contar con una robusta solución que la acompañe en su agresivo plan de expansión de locales en los próximos 14 meses.

IFRS, LLEGÓ EL 2009

Actualmente Meko se encuentra trabajando de manera dedicada a la implementación de la norma IFRS en los ERP de tres grandes empresas: Quiñenco, Lafarge Chile (Cementos Melón) y CIC.

Esto generó varios desafíos para Meko, entre los cuales cabe destacar la diversidad en la forma en que cada empresa interpreta la norma; la necesidad de modificar los ERP para que cumplan con ella; el tiempo de implementación condicionado por un tiempo de entrega inamovible y, finalmente, la administración de la mayor dificultad dada por la necesidad de permitir coexistir los requerimientos del Servicio de Impuestos Internos (SII) y la norma IFRS lo que es una particularidad de Chile para las casas de Software Globales.

NUEVOS CLIENTES MEKANO



Mas Errázuriz S.A., empresa constructora que se encuentra orientada a los proyectos mineros,

hidroeléctricos, industriales y de infraestructura, eligió a Meko para incorporar SIGIC, basada en Microsoft Dynamics SL. El proyecto contempla la solución para todo su Control de Obras, Finanzas y la suite de Maquinarias avanzada. Con esto Mas Errázuriz pretende, entre otras cosas:

- Descentralizar los procesos.
- Gestionar la unidad de maquinaria como una unidad de negocio.
- Controlar oportunamente las desviaciones sobre el presupuesto de obra.
- Bajar el tiempo de cierre mensual.
- Contar con presupuesto en línea con sus variaciones.



Coopercarab, la Cooperativa de Consumo Carabineros de Chile, vigente desde el año 1934, eligió a Meko como asesor tecnológico, en una primera etapa, para la ejecución de una EPT (Evaluación de Proyecto Tecnológico). El trabajo busca determinar los beneficios de implementar

una solución del tipo ERP y medir la rentabilidad asociada a este tipo de proyectos. En una segunda etapa, se implementará una solución de TI, que será definida mediante este servicio de consultoría especializada.



SIGIC AMPLÍA SUS FUNCIONALIDADES

Durante un evento organizado en forma exclusiva para sus clientes de constructoras e inmobiliarias, Meko presentó los nuevos módulos de **Maquinarias**, **Subcontratos** y **Manejo Documental** que se incorporan a la solución SIGIC (Sistema Integrado de Gestión para la Industria de la Construcción). Los asistentes siguieron con gran interés las detalladas presentaciones de los especialistas y consultores.

A continuación, Cristián Saitúa, de la empresa constructora Echeverría Izquierdo, en su calidad de Presidente del SIGIC Advisor Council, dio cuenta anual de las actividades realizadas por dicho consejo asesor y las metas para el año 2009, invitando a los asistentes a participar activamente, enviando sus sugerencias, comentarios y recomendaciones.

Applications

“Unlimited”

Oracle – Siebel – PeopleSoft – JD Edwards

- ✓ **Nuevas Versiones Continuamente**
- ✓ **Mapa de Productos Definido por los Clientes**
- ✓ **Equipos de Desarrollo Dedicados**
- ✓ **Sin Migraciones Forzosas**

Obtenga mejores resultados con aplicaciones probadas, desarrolladas para su industria, para sus procesos y su geografía.

ORACLE®

oracle.com
o llame al (56-2) 339 2495

AL MOMENTO DE ELEGIR
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE
NEGOCIOS ES BUENO CONTAR CON
TODAS LAS OPCIONES.

Y CON UNA OPCIÓN QUE LAS
TENGA TODAS.



Esto es **Microsoft Dynamics: herramientas de gestión de negocios** para que su gente tome decisiones acertadas. Porque les ofrece acceso rápido a información relevante. Así se logra optimizar la relación con sus clientes, se agilizan los procesos financieros y se hace más eficiente la cadena de suministros. Son soluciones que acortan los tiempos de implementación y aprendizaje: se adaptan de manera sencilla a la plataforma que ya está instalada en su empresa y las personas ya conocen cómo usarlas. Esto es Microsoft Dynamics. Las herramientas que le permiten generar más y mejores negocios.

Compruebe las ventajas competitivas de Microsoft Dynamics.
Llámenos al 372 4400
o ingrese a www.mekano.com

MEKANO