



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LOS PROVEEDORES LOCALES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA

FREDY ANSELMO CASTRO NOVOA

PROFESOR GUÍA: CRISTIAN DEREK PALMA INFANTE

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

SANTIAGO- CHILE
2022



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LOS PROVEEDORES LOCALES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA

POR: FREDY ANSELMO CASTRO NOVOA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR GUIA: CRISTIAN DEREK PALMA INFANTE, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1:FELIPE MORA APABLAZA

PROFESOR INTEGRANTE 2:ORLANDO ABARZÚA ALVAREZ

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Gestión de la
Sustentabilidad

Enero, 2023
Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LOS PROVEEDORES LOCALES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

Fredy Anselmo Castro Novoa

Firma

*Dedico este trabajo a mi Papá-Abuelo .
quien me entregó valores y sabiduría
para recorrer esta hermosa vida.
Donde quiera que te encuentres, se
muy bien que eres mi ángel y estás orgulloso
de tu hijo.*

AGRADECIMIENTOS

Después de un intenso camino de 2 años, hoy es el día, donde doy por cerrado éste hermoso desafío, el cual me ha entregado un aprendizaje en línea con lo que me apasiona y me moviliza a ser cada día una mejor persona. Escribo estas líneas de agradecimiento a las personas que de alguna manera me ayudaron para cumplirlo exitosamente.

Primero que todo, me gustaría agradecer a mis profesores, compañeros de curso que me apoyaron enormemente y siempre estuvieron ahí para ayudarme cuando necesité. En especial al profesor Cristian Palma, que desde el inicio acepto dirigir mi proyecto de título, cuyo aporte y colaboración fue fundamental para orientar el desarrollo del trabajo. A mis colegas en la empresa, al Sr. Santiago Marín, Gerente Desarrollo de Proveedores Estratégicos, quien gentilmente me abrió las puertas para diagnosticar, diseñar y proponer mejoras en línea con su ámbito de acción.

En segundo lugar mis agradecimientos a mi madre Silvia por su amor incondicional, cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medidas.

En tercer lugar a mi familia y amigos que han estado para apoyarme en los momentos difíciles y que muchas veces, no estuve la oportunidad de acompañarles por la dedicación requerida para este importante trabajo.

Finalmente quisiera agradecer a las personas que fueron parte del desarrollo de la investigación por su disponibilidad para reuniones, entrevistas y hacer de este trabajo un aporte a la empresa.

DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LOS PROVEEDORES LOCALES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA

Fredy Anselmo Castro Novoa

Bajo la supervisión del Profesor Cristian Derek Palma Infante en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un diagnóstico y diseño de cómo gestionar la filosofía del Valor Compartido aplicado a la industria forestal en Chile. El objetivo general es diseñar una estrategia para maximizar el impacto de la inversión social en los proveedores locales en la Industria de la Celulosa a partir con un análisis crítico de la literatura respecto a la relevancia de la medición del Valor Compartido, luego revisar los modelos de medición más utilizados para cuantificar el impacto social, como también modelos de Mejora Continua y Excelencia Operacional, de esta manera se entenderá cuáles son los factores que determinan el éxito de la inversión social (variables de proceso y variables de resultado). Luego, se propone una estrategia metodológica que permitirá dar seguimiento y sostenibilidad al desarrollo, económico y social donde opera la empresa. Los datos recopilados en esta investigación demuestran que estandarizar la forma de trabajar/medir e incorporar estos elementos al sistema de gestión de la empresa, facilitará el éxito de las iniciativas de desarrollo sostenible en el largo plazo. En conclusión, la investigación brinda una pauta para acelerar y mantener el trabajo con los proveedores locales en la industria forestal; ofreciendo una propuesta innovadora, sobre cómo conectar los diferentes procesos de la industria para maximizar el impacto de la inversión social.

HIGHLIGHTS

DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LOS PROVEEDORES LOCALES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA

Fredy Anselmo Castro Novoa

- Propuesta de integración de los focos estratégicos de sostenibilidad con la gestión de la rutina para desarrollo de proveedores locales
- Gestión temprana para maximizar el impacto de la inversión social
- Conocimiento de las necesidades de los stakeholders para avanzar colaborativamente en desarrollo local
- Conexión de la estrategia con el ciclo anual de desempeño en la industria.

ÍNDICE GENERAL

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.1 | RELEVANCIA DE LA MEDICIÓN EN IMPACTO SOCIAL | 11 |
| 1.2 | BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA | 11 |
| 1.3 | CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO | 20 |
| 1.4 | OBJETIVO GENERAL..... | 21 |
| 1.4.1 | <i>Objetivos específicos</i> | 21 |
| 1.5 | PROPUESTA METODOLÓGICA | 21 |
| 1.6 | ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO..... | 25 |
| 2 | INFORMACIÓN Y RESULTADOS | 26 |
| 2.1 | ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD | 27 |
| 2.2 | ETAPA 2: PROPUESTAS DE ALTO IMPACTO..... | 28 |
| 2.3 | ETAPA 3: PLAN DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS..... | 29 |
| 2.4 | DISEÑO DE ESTRATEGIA..... | 30 |
| 2.4.1 | <i>Establecer el equipo</i> | 32 |
| 2.4.2 | <i>Identificación de brechas</i> | 33 |
| 2.4.3 | <i>Establecer competencias clave</i> | 33 |
| 2.4.4 | <i>Generar plan de capacitación</i> | 34 |
| 2.4.5 | <i>Ejecutar capacitaciones</i> | 35 |
| 2.4.6 | <i>Seguimiento de KPI</i> | 35 |
| 2.4.7 | <i>Confirmación de Roles y proceso</i> | 35 |
| 3 | ARTÍCULO..... | 37 |
| 4 | CONCLUSIONES GENERALES | 60 |
| 5 | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 63 |
| 6 | ANEXOS..... | 65 |
| 6.1 | REPORTE DE PLAGIO | 65 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|-------------------------------------|----|
| TABLA: 1 – RESULTADO DE ENTREVISTAS | 15 |
| TABLA: 2 – PLAN SEGUIMIENTO CURSOS | 35 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA: 1 - CICLO DE DEMING | 15 |
| FIGURA 2. CADENA VALOR LA EMPRESA | 30 |
| FIGURA 3. ESTRATEGIA MEJORA DE COMPETENCIAS – ELABORACIÓN PROPIA | 31 |
| FIGURA 4. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE TRABAJO – ELABORACIÓN PROPIA | 32 |
| FIGURA 5. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES SEGÚN CRITICIDAD – ABARZÚA, 2022 | 33 |
| FIGURA 6. MODELO 70-20-10– FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA | 34 |
| FIGURA 7. MALLA DE CARRERA ANUAL – FUENTE ELABORACIÓN PROPIA | 34 |
| FIGURA 8. CONFIRMACIÓN DE ROLES Y PROCESO – FUENTE ELABORACIÓN PROPIA | 36 |

1 INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria del COVID-19, ha desafiado a que los ejecutivos de las organizaciones cambien el modo de gestionar, evolucionando hacia procesos colaborativos más ágiles con el propósito de mantener la rentabilidad, proteger a sus colaboradores y fidelizar a sus clientes. (Sagarra, 2021). En este contexto, donde la internacionalización y digitalización se aceleró varios años, existe la amenaza de perder fuerza para generar Valor Compartido, centrando los principales procesos de las empresas sólo en la búsqueda de mayor rentabilidad financiera. Dado lo anterior, empresas como las plantas de Celulosa, dan cuenta de la importancia estratégica que sigue manteniendo el desarrollo local y están dando un mayor foco y gestión a la inversión social en las comunidades donde opera. Junto con lo anterior, se evidencia la necesidad de contar con una estrategia que maximice el resultado del impacto y sea la hoja de ruta para aumentar la madurez del proceso de desarrollo local.

El desarrollo de proveedores sigue siendo considerado como factor clave en el éxito de las empresas. Es más, en la mayoría de las Normas Vigentes ISO, siempre ha existido un elemento específico referente al control que debe ejercerse sobre el proveedor por el impacto que éste tiene en las actividades de una organización. Es así como las áreas de Desarrollo de Proveedores, tienen la oportunidad y a su vez, la necesidad de pasar de un rol con sólo foco en ahorro de costos, a un área que genere y consolide ventajas competitivas.

Lo anterior reafirma la importancia de establecer una estrategia para maximizar el valor compartido, entendiendo por estrategia la adaptación de recursos y habilidades de las organizaciones al entorno, aprovechando oportunidades y haciéndose cargo de las amenazas para cumplir los objetivos y metas.

1.1 Relevancia de la medición en Impacto Social

El desarrollo sostenible es una estrategia que se ha consolidado en todas las empresas que se proyectan en el mediano y largo plazo, trabajando fuertemente en 3 ámbitos relevantes: económico, social y ambiental (Abarzúa, 2022). En este contexto la perspectiva social, a diferencia de las otras dos, no cuenta con un consenso sobre cómo medir el impacto, ni estrategias o formas de trabajar estándar para ayudar a maximizar dicho valor. Como se verá en detalle en este artículo se han desarrollado varias metodologías durante los últimos años, sin embargo ninguna de ellas se ha consolidado como referente, ya que todas contienen enfoques y alcances particulares. Lo anterior, ha potenciado a que las empresas que deciden trabajar en esta línea social tengan que desarrollar una importante labor de re-diseño.

1.2 Breve discusión de la literatura

Antes de entrar a revisar formas de maximizar el impacto, es necesario revisar y tener claridad sobre qué queremos medir, en este caso será el concepto de Valor Compartido en proveedores locales. La definición original está dada por Michael Porter y Mark Kramer, quienes acuñaron el término en el 2011 y lo definieron como: “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Kramer y Porter, 2011). Este concepto se convirtió en uno de los temas más usados en términos de competitividad, dado que permite a las empresas generar valor económico, crecimiento y progreso social. En la misma publicación los autores proponen 3 formas de generar Valor Compartido:

Re-concebir productos, servicios / mercado.

Redefinir la productividad en toda la cadena de valor.

Construir clústeres de soporte para el sector en torno a las operaciones de la empresa

Por otro lado, los autores Kramer y Porter (2011) consideran que las empresas aún no lo logran comprender, por la madurez que su mayoría tiene, el hecho de generar Valor Compartido e implementarlo como parte fundamental y transversal a todo el negocio, ya que no evalúan las necesidades más importantes de los stakeholders e ignoran las tendencias que determinarán su éxito en el largo y mediano plazo (Díaz, 2017).

Un aspecto relevante que incluye la propuesta de Porter y Kramer, es el rol protagónico que deben considerar las políticas públicas y/o gobierno de las zonas donde opera la empresa (ej: municipalidades). Es clave el apoyo mutuo para focalizar las inversiones en aquellos “dolores” que generen mayor impacto en la sociedad (Farias, 2017).

Tal como se ha evidenciado, muchos autores, entre ellos Perdomo y Montenegro, (2017) coinciden que la competitividad de las organizaciones y el crecimiento/desarrollo de las comunidades locales, están fuertemente ligadas, ya que una empresa necesita una comunidad que le proporcione, entre otras cosas, servicios, materiales, mano de obra, así como también estas comunidades requieren de las empresas para contar con más empleo, directo o indirecto, para generar riqueza y satisfacer en gran medida sus necesidades.

Estudios más recientes, como los realizados por la Consultora McKinsey, a un total de 160 de los principales ejecutivos de grandes empresas, coinciden en que el regreso de la “nueva normalidad” es clave para identificar nuevas oportunidades con los aliados y garantizar el éxito mediante un buen diagnóstico, diseño e implementación. Dicho estudio también destaca que el foco en la reducción de costos sigue siendo uno de los principales focos de trabajo, sin embargo, no es posible conseguir dicha estrategia sin la ayuda de procesos de soporte como el Desarrollo de Proveedores.

Más aún, las compañías que persiguen sistemáticamente la innovación con sus proveedores, pueden aumentar sus ganancias hasta un 10%. Por ende, en términos generales, no fue sorpresa en este caso, que el 88% de los entrevistados hayan respondido que ya habían dado inicio o tenían planes de incursionar en programas de innovación colaborativa (McKinsey, 2021).

El valor generado de manera colaborativa, como la innovación de los procesos, puede ser muy difícil de cuantificar y/o separar, especialmente cuando las empresas persiguen en paralelo estrategias de mejora más convencionales en compras/abastecimiento y evolución simultáneamente hacia una integración de toda la organización, fomentando la búsqueda permanente de mejoras sostenidas (Kania y Kramer, 2011). Por ende, el éxito de un plan de colaboración con proveedores locales requiere más que la aplicación de un proceso o una estructura: es clave contar con un propósito y comportamientos claramente definidos, compartido, con objetivos, metas claras, con capacidad para medir el impacto de nuestras acciones. En ese contexto la participación activa y el involucramiento activo de los líderes y los responsables de ejecución de las actividades es clave. (Mendez-Gómez, 2017)

Por otro lado, con el propósito de potenciar una forma de trabajar estándar, de clase mundial, se encuentran las metodologías de excelencia operacional y mejora continua, donde diversos libros permiten entender cómo conectar las áreas de Soporte Transversal a la Cadena de Valor a través de un pensamiento Lean. En tal sentido, (T-Jones, 2018)., propone una forma de pensamiento orientada a eliminar desperdicios y crear valor para la compañía. En ese contexto propone trabajar en 5 principios lean:

- **Valor.** Definido por el cliente y creado por el productor
- **Cadena de Valor.** Cómo se produce el valor y cómo se mantiene durante los distintos procesos
- **Flujo.** Aportar valor de manera continua

- **Tirar.** Trabajar según la demanda y no generar sobreproducción
- **Perfección** Detectar ineficiencias que generan desperdicios.

Asimismo Cuatrecasas (2010) especifica cómo abordar la Gestión Competitiva a través de la excelencia operacional, centrándose en 3 grandes campos de acción:

- **Diagnóstico.** Entendimiento situación actual y comparar con estado deseado
- **Diseño.** Elaborar una solución de acuerdo a o los procesos críticos
- **Implementación.** Seguimiento de un plan de trabajo de manera periódico.

Por otro lado Falconi (2011) explica a nivel de detalle, cómo conectar herramientas Kaizen (Mejora Continua) con los macro procesos de soporte transversal en la Cadena de Valor, en este caso particular, el Proceso de Compras a Proveedores Locales. Los aspectos principales de esta metodología están basados en 2 grandes ciclos:

- **PDCA.** Desde la estrategia, “cascadean” objetivos y desafíos gatillan proyectos o iniciativas las cuales deben tener un seguimiento adecuado.
- **SDCA.** Las mejoras propuestas en el ciclo PDCA, se sostienen con el ciclo de la Estandarización.

Dado que se diseñará una estrategia, es importante profundizar el ciclo PDCA (planificar, hacer, chequear y actual) que muestra la Figura 1, el cual está completamente vigente desde 1930 y es ampliamente conocido en la empresa:



Figura: 1 - Ciclo de Deming

Donde:

1. Identificación del problema: Esta etapa es una de las más importantes. Es clave entender bien el problema antes de hacer una estrategia o proponer un plan de acción. Entender las necesidades de nuestro clientes (internos y externos), como también sus limitaciones (de recursos u otras) aumentando las probabilidades de éxito en una implementación. Es por ese motivo que este trabajo se inicia con un levantamiento de información respecto al entendimiento del Valor Compartido, como también el grado de apertura para avanzar en línea con la estrategia propuesta.

2. Análisis del fenómeno: Entender bien las brechas y encontrar los distinguos que representan las mayores prioridades. Se busca conectar las empresas con mayor impacto desde el punto de vista de los riesgos y las mejoras de competencias mediante colaboradores internos. Para o lo anterior es clave en esta etapa una buena priorización.

3. Análisis de las causas: Encontrar las causas raíz a nivel táctico y transversal para ser mucho más concreto en las acciones.

4. **Plan de Acción:** Acciones o tareas orientadas a eliminar las causas raíz. Deben contener un responsable y un plazo para su cumplimiento.

5. **Ejecución** de las acciones: Ejecutar en tiempo y forma lo acordado.

6. **Validación de resultados y Acciones:** Este es uno de los puntos, dentro de la mejora continua, más relevantes. Es importante confirmar que las acciones tuvieron los impactos esperados.

7. **Análisis de desvíos** e Implementación de acciones: Las desviaciones tienen que ser incorporados como mejora en los siguientes ciclos de trabajo.

8. **Estandarización:** Es la base de la mejora continua, sin estándar no hay mejora ni hay forma de compartir mejores prácticas del piloto realizado.

Asimismo, la Innovación en los Procesos aplicado a la **Gestión de Proveedores complementa y es clave;** sin embargo, necesitamos medir tempranamente los impactos de dicha gestión, para que los líderes y sus equipos de trabajos, entiendan el propósito “para qué” y “el por qué” hacemos las cosas. Como se verá en detalle en este artículo, existen metodologías que analizaremos con más detalle, sin embargo, necesitamos recopilar las mejores prácticas que puedan aplicar en este caso a una industria forestal como las Celulosas.

¿Cómo abordan la problemática en el resto del mundo?

Internacionalmente existe una variedad importante de modelos que muestran la que es y cómo medir el impacto social, sin embargo, ninguna metodología se ha consolidado como referente a nivel mundial, ni tampoco se evidencia que dichas mediciones medición establezca estrategias relevantes que permitan integración de los procesos de agregación de valor a la Gestión de la Rutina Diaria (Michelini y Fiorentino, 2012). Los 5 modelos de carácter general que pueden ser una guía para las empresas:

- **1.- Social and Human Capital Protocol (SHCP)** El marco metodológico que propone consiste en cuatro focos (objeto, alcance, medición/valoración y aplicación de resultados). Cada subproceso contiene tres pasos más específicos que facilitan y sirven de guía para la medición del impacto social.
- **2.- London Benchmarking Group (LBG).** En base a los recursos puestos por la organización y con los resultados obtenidos, establece un paso a paso para cuantificar y evaluar los resultados obtenidos a través de la contribución social efectiva.
- **3.- Impact Reporting & Investment Standards (IRIS).** Corresponde a una batería de indicadores de desempeño que sirven de base a los cuantificadores de impacto para conocer la contribución social, ambiental y financiera de una empresa.
- **4.- Social return on Investment (SROI)** Esta metodología se refiere al valor social percibido, dando muy poco foco al valor económico. Aplica experiencias, información cualitativa/cuantitativa como también información financiera para cuantificar las mejoras implementadas
- **5.- Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)** Finalmente este modelo está orientado a un proceso extractivo (tipo minería) y comprende desde la extracción del material hasta el cierre de la operación (post-mortem). Dicha guía contiene siete pasos, y cada uno se respalda con herramientas de soporte.

Un referente mundial respecto a las relaciones de largo plazo “ganar-ganar” es Toyota. En ese contexto se investigó el modelo que ha convertido a dicha empresa en referente mundial en competitividad y excelencia operacional. La evidencia empírica demostró que la firma japonesa no considera a los proveedores locales como un abastecedor más, sino como un socio estratégico (Liker, 2004). Una vez que Toyota establece una colaboración de largo plazo con un proveedor, se compromete a que desarrolle su máximo potencial, para que así haga crecer su negocio y prosperen

juntos (Lugo, 2015). El éxito del proveedor es un reflejo de Toyota. Womack (1991) demostró que dicha empresa dedica tiempo para que sus distribuidores logísticos y de materiales mejoren su desempeño y emplean diversas herramientas clave para la gestión. Un control periódico del desempeño de todos sus proveedores, fortaleciendo en que la alta gerencia y los ejecutivos relevantes sean los responsables por la calidad y su desempeño es relevante (Roca, 2014). En segunda instancia, cada seis meses se realizan estrictas auditorías de calidad, emplea procesos que facilitan la rápida identificación de causas raíces y la solución de problemas. Dicha forma de trabajar vela porque siempre aparezca una oportunidad en la calidad, el proveedor focalizará acciones en la causa raíz para prevenir una nueva ocurrencia. Por último se proporciona a sus proveedores una completa red integral de conocimiento, mediante la cual intercambian ideas unos de otros, mejorando así sus competencias y capacidades. (Adatum, 2008).

Otro aspecto relevante relacionado con la mejora de competencias, que puede complementarse de manera impecable con el desarrollo de proveedores, es el modelo de aprendizaje 70-20-10 que fue publicado por Lombardo y Eichinger (1995). Ellos entrevistaron a 200 ejecutivos sobre su estilo de aprendizaje. Los resultados son visto como bastante revolucionarios y provocaron un cambio a nivel mundial en el desarrollo de competencias. Si bien ha pasado tiempo, el modelo 70:20:10 aún es utilizado por las organizaciones y todavía se usa para definir el equilibrio perfecto cuando se trata de formar colaboradores. En resumen, el modelo plantea que:

- El 70% del aprendizaje es experiencial, es decir, proviene de las experiencias de los mismos colaboradores en el trabajo.
- El 20% es aprendizaje entre pares que proviene de mentorías internas, *feedback* y de las relaciones con los colegas.
- El 10% es aprendizaje a través de sesiones de formación como institutos y universidad.

Esta forma de trabajar el desarrollo de competencias de las personas presenta beneficios tales como:

- **Flexibilidad.** Las empresas pueden utilizarlo de diferentes formas, según sus necesidades y procesos críticos. Se utiliza para conseguir resultados específicos, como mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores, o usarlo estratégicamente para entregar un aprendizaje más completo, como el desarrollo profesional continuo.
- **Mayor productividad y rendimiento.** Este modelo se caracteriza como un método de formación informal. En ocasiones es mejor preguntarle a un colaborador cercano y resolver un problema en tiempo real, en vez de esperar un experto externo. Asimismo, en vez de enviar a los colaboradores a una sesión de capacitación, a un centro de formación y/o universidad, se puede asignar un mentor que compartirá conocimientos y experiencia para que ayude a los demás a progresar en el trabajo de manera más rápida.
- **Menor rotación de personal.** El modelo 70:20:10 da por hecho que la alta dirección y otros empleados se comprometen en la formación. Este factor es importante, ya que hace que el personal quiera mantenerse en la organización aumentando el sentido de pertenencia.

¿Cómo abordan la problemática en Chile?

En Chile, el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, junto con la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, proporciona asesoría periódica, como también capacitación en competencias clave, para evidenciar impacto en políticas públicas. Esta forma de trabajar permite comparar a una agrupación que recibe el programa de trabajo y otro de control que no participa del programa, así se obtienen resultados más objetivos que “contribuyen” a la mejora significativa de políticas y planes dirigidos a minimizar la pobreza” (UCsirveachile, 2022). Si bien este organismo tiene un enfoque más hacia

políticas públicas, sus metodologías son utilizadas como base de estudio para diseñar metodologías y mediciones en el ámbito privado. Sin embargo, el modelo de consultoría no genera empoderamiento ni un involucramiento de toda la organización. Lo anterior evidencia una gran oportunidad para que las organizaciones no sólo se involucren, sino que también se comprometan en la generación de Valor Compartido (Ienspalmar, 2022)

Respecto al sector forestal, Abarzúa (2022) propone una estrategia de vinculación basada en la criticidad de las operaciones, mediante un plan de desarrollo de empresas de servicios, pero no aborda el “cómo”, ni cuáles podrían ser las estrategias para mejorar las competencias de estas empresas locales en el mediano y largo plazo. Habiendo revisado literatura nacional e internacional, el concepto de Valor Compartido y las diferentes estrategias que están utilizando empresas de clase mundial, para integrar las mejoras de la gestión de proveedores locales a su rutina diaria, es posible argumentar que no existe y menos para el rubro forestal/industrial, una estrategia clara de vinculación única con proveedores locales, conectada con definición de estrategias estandarizadas, que permita contar con un sistema de trabajo que sea sostenible y maximice el Valor Compartido, a través de la gestión de dichos proveedores. Lo anterior proporciona la suficiente información para autorizar lo siguiente como contribución para este proyecto de grado.

Luego de esta interesante discusión, es posible efectuar la siguiente interrogante: actualmente en Chile, independiente de la forma en que se determine el valor del impacto social ¿cómo se puede maximizar dicho valor, desde el inicio, en una empresa forestal/industrial como las plantas de Celulosa?

1.3 Contribución del trabajo

La principal motivación para realizarlo ha sido la falta de una estrategia para acelerar la madurez esperada de los proveedores locales, que sin duda, son un socio estratégico para cumplir los objetivos de largo plazo de las empresas. En este sentido

se propone un marco de referencia para ayudar a dar sostenibilidad al Valor Compartido, contribuyendo a fortalecer relaciones “win-win” con el involucramiento de los roles/cargos claves de la organización. Ante esto es importante un análisis de la literatura para tener una base de los modelos de medición actuales, proponer una metodología que permita medir de manera temprana de dicho impacto (variables de proceso y gobernanza), como también las variables de resultado e iniciativas clave para el desarrollo continuo de habilidades que acelerarán la contribución de dichas empresas locales.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia para maximizar el impacto de la inversión social en proveedores locales de la comuna de Nacimiento, identificando también los principales factores clave de éxito de las iniciativas de Valor Compartido para la industria forestal y la compañía.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

El objetivo general es diseñar una estrategia para maximizar el impacto de la inversión social en los proveedores locales en la Industria de la Celulosa.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar y entender qué es una evaluación de impacto y su importancia.
- Establecer una metodología para integrar las operaciones en el desarrollo de los proveedores locales.
- Entregar recomendaciones para maximizar el impacto de la inversión social.

1.5 Propuesta Metodológica

Paradigma y Diseño:

Se ha decidido por una revisión bibliográfica referente al Valor Compartido y su medición, profundizando en la gestión temprana del mismo. Se analizan en detalle

su evolución, partiendo desde el origen de este concepto por Michael Porter (Kramer y Porter, 2011). Luego, considerando el foco de la investigación y el tipo de información existente, se optó por una metodología cualitativa, generando entrevistas y cuestionario de preguntas para con algunos ejecutivos de la empresa para comprender mejor los aspectos claves y así buscar la mejor forma de involucrar a toda la compañía en el desarrollo de Valor Compartido para la industria forestal y dicha Empresa.

Con los resultados anteriores, se construyó una estrategia considerando como base el ciclo Deming (PDCA). Como se vió anteriormente, este contiene 4 pasos Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (Controlar o verificar) y Act (Actuar). La elección de este modelo se fundamenta en 2 aspectos:

- Desde 1930 se mantiene vigente en muchas publicaciones
- En la empresa es ampliamente conocido, dado que existe una estrategia y desglose de metas centrado en dicha metodología.

Población sobre la que se efectuó el estudio.

El estudio se realizó en la octava región dado que en ese sector se encuentran las Plantas de Celulosas más grande de Chile, la cuales generan empleo a más de 7.500 personas entre personal propio y empresas relacionadas. Se consideraron entrevista a un gran número de ejecutivos (28 entrevistas). Sin embargo, en su gran mayoría estos candidatos no tenían la cercanía con la problemática, a nivel de toma de decisiones. Por ese motivo se focalizó y redujo el número de entrevistas a 8 ejecutivos, los cuales están relacionados directamente con la estrategia metodológica que se propone. Entre ellos 3 Subgerentes de Mantenimiento de Plantas de Celulosa (70% EBITDA) con impacto en más del 70% de la dotación diaria de empresas de servicio locales (2.700 personas al día). También se incorporó 1 Gerente de Mantenimiento y Producción de Maderas (30 % de los contratistas

trabajan en sus dependencias), 1 Gerente de Excelencia Operacional, 1 Gerente de Mejora Continua (responsables de la integración de todas las Gerencias / Procesos), 1 Jefe de Desarrollo de Proveedores y 1 Subgerente de seguridad y salud ocupacional. Conocer la percepción y evidenciar el entendimiento de estos ejecutivos es clave para generar estrategias que permitan maximizar el Valor Compartido. No se consideró la participación de otras áreas por la poca interacción que tienen en la ejecución de la estrategia de vinculación (ej: Personal que participa en el reporte sostenible).

La compañía produce y comercializa de manera directa productos tales como: celulosa, madera, tableros, papel, entre otros. Posee centros industriales de distintos tipos tales como forestales, remanufacturas, aserraderos, celulosas, entre otras, las cuales están ubicadas en distintos países concentrándose principalmente en Chile y Brasil. Por su impacto en el negocio, se priorizó el piloto de trabajo para esta investigación las Operaciones de Celulosa, en la octava región, la cual en su conjunto aportan más del 70% del EBITDA de la compañía.

Se aplicaron entrevistas basados en Villarreal y Puga (2022), que contienen varias preguntas cerradas y abiertas para los el público priorizado. Esta herramienta, permitió recolectar información valiosa de la situación actual y el grado de entendimiento del Valor Compartido. Para el diseño de las entrevistas, se confeccionaron preguntas en base al análisis previo de la literatura. A continuación se muestran las distintas preguntas:

Etapas 1: Caracterización de la situación actual y comprensión de la realidad

1. ¿Considera positivo que las empresas de servicios locales sean consideradas como un “socio estratégico” y deberían ser integradas a una forma de trabajar de Excelencia Operacional / Mejora continua?
 - Independiente del valor de su respuesta (1=nada; 10 muy positivo), fundamente su respuesta.

2. ¿Considera que la compañía tiene una buena estrategia de desarrollo de proveedores locales?
 - Independiente del valor de su respuesta (1=mala; 10 excelente), fundamente su respuesta.
3. ¿Considera importante que los colaboradores de la compañía, que tienen conocimiento técnico, puedan participar en mejorar las competencias de los colaboradores de las empresas locales?
 - Independiente del valor de su respuesta (1=nada; 10 muy importante), fundamente su respuesta.

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

4. Si implementamos una academia de formación técnica interna para proveedores locales ¿ve potencial de mayor integración y compromiso con las comunidades?
 - Independiente del valor de su respuesta (1=nada; 10 alto potencial), fundamente su respuesta.
5. En post del bien común y relación de largo plazo ¿Podría disponibilizar algunas personas de su equipo para que puedan participar de un proceso de capacitación a proveedores locales (2 hrs al mes apróx por colaborador clave)
 - Independiente del valor de su respuesta (SI/NO), fundamente su respuesta.

Etapas 3: Plan de alineación estratégica para las empresas de servicios.

6. ¿Cuáles cree usted que serían las claves del éxito para maximizar el impacto en desarrollo de proveedores locales? Fundamente.

Es relevante destacar que todo el proceso fue llevado por el mismo entrevistador.

La validación del instrumento fue realizada por un comité experto integrado por 2 personas de mejora continua, 1 personas de área de formación, 2 personas del área Desarrollo Estratégico de Proveedores y 1 persona de la Gerencia de Personas.

Plan de análisis de los datos:

De acuerdo a la información recolectada se definieron categorías afines, para luego encontrar la causa raíz y variables de proceso que dan origen al impacto deseado. Es clave entender estas variables y los aspectos clave de éxito, para maximizar dicha intervención. A partir de las variables identificadas se propone una estrategia de compromisos entre los diferentes procesos de agregación de valor y de soporte para maximizar el Valor Compartido. De manera preliminar se diseñó una estrategia de vinculación a través de una academia de formación interna basado en el siguiente modelo.

Ética:

Toda la información de los entrevistados será tratada de manera confidencial y sólo para fines exclusivamente académicos, cambiando sus nombres por otros; cifras, entre otros puntos. Por último, el investigador considera todas las precauciones para no sesgar a los entrevistados ni tampoco sus respuestas las cuales fueron voluntarias. Por otro lado, se solicitó aprobación y visto bueno a la Gerencia de Compliance para recibir recomendaciones las cuales fueron consideradas durante el desarrollo.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Esta tesis de grado contiene cuatro capítulos principales y se organiza de la siguiente forma:

Capítulo 1: Se presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Presenta la recolección información, modelos y datos. Además se da a conocer los resultados obtenidos.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Materiales y métodos
5. Propuesta
6. Resultados
 - a. Discusión de resultados
7. Conclusiones
8. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Los datos recogidos para levantar los aspectos clave y medir el potencial de involucramiento en una nueva estrategia, han sido agrupados por categorías y se muestran en la Tabla 1.

| # | 1. ¿Considera positivo que las empresas de servicios locales sean consideradas como un "socio estratégico" y deberían ser integradas a una forma de trabajar de Excelencia Operacional / Mejora continua? | 2. ¿Considera que la compañía tiene una buena estrategia de desarrollo de proveedores locales? | 3. ¿Considera importante que los colaboradores de la compañía, que tienen conociendo técnico/competencias, puedan ayudar a acelerar el aumento de madurez de las empresas locales? | 4. Si implementáramos una academia de formación técnica interna para proveedores locales ¿ve potencial de mayor integración y compromiso con las comunidades? | 5. En post del bien común y relación de largo plazo ¿Podría disponibilizar algunas personas de su equipo para que puedan participar de un proceso de capacitación a proveedores locales (2 hrs al mes apróx por colaborador clave) |
|---|---|--|--|---|---|
| 1 | 100% | 80% | 90% | 90% | SI |
| 2 | 80% | 50% | 80% | 70% | SI |
| 3 | 100% | 60% | 90% | 100% | SI |
| 4 | 100% | 50% | 100% | 80% | SI |
| 5 | 100% | 60% | 70% | 40% | SI |
| 6 | 80% | 50% | 80% | 100% | SI |
| 7 | 100% | 20% | 60% | 50% | SI |
| 8 | 100% | 60% | 100% | 100% | SI |
| | 95% | 54% | 84% | 79% | |

Tabla 1. Resultado de las entrevistas – Elaboración Propia

2.1 Etapa 1: Caracterización de la situación actual y comprensión de la realidad

Respecto a la pregunta ¿Considera positivo que las empresas de servicios locales sean consideradas como un “socio estratégico” y deberían ser integradas a una forma de trabajar de Excelencia Operacional / Mejora continua? El 75 % de los encuestados tiene la convicción de 100% que los proveedores deben ser considerados un socio estratégico. Dicho resultado se correlaciona positivamente con el estudio realizado por Abarzúa (2022) donde el 69% considera que empresas competentes y certificadas aquellas que se consideran al momento de adjudicar servicios. El resto de los entrevistados manifiesta que son importantes, pero no a nivel de socio estratégico. Este punto es importante, ya que evidencia una falta de entendimiento respecto a lo que significa el concepto de Valor Compartido.

Por otro lado, ante la pregunta ¿Considera que la compañía tiene una buena estrategia de desarrollo de proveedores locales? Ninguno de los ejecutivos consideró que es una estrategia de excelencia. Su nivel de favorabilidad alcanzó tan solo el 54%, ésta cifra está bajo lo esperado dado que los temas de sostenibilidad están en la estrategia de mediano y largo plazo de la empresa. Uno de los entrevistados relató

“si bien la compañía ha dado el primer paso en una estrategia de desarrollo de proveedores locales, aún falta integrar de forma óptima a todas las áreas de negocio he impulsar nuevas iniciativas para solidificar este proceso”. Por otro lado, otros ejecutivos manifestaron lo siguiente: “Recién estamos entendiendo el rol que tenemos con nuestros proveedores, tanto como clientes, pero también como vecinos y formadores”. “Puse 5 porque sé que existe una Gerencia dedicada al desarrollo de proveedores, pero no tengo información de los resultados de su trabajo. Cuando se creó dicha Gerencia, se fijaron objetivos muy claros y concretos respecto al tema, pero falta comunicar avances”.

Otro aspecto relevante que se logró comprobar, es que ante la pregunta- ¿Considera importante que los colaboradores de la compañía, que tienen conocimiento técnico, puedan participar en mejorar las competencias de los trabajadores de las empresas locales? Todos los entrevistados manifestaron que es importante compartir el conocimiento técnico con proveedores locales, alcanzando un nivel de aceptación de un 84%. El valor anterior demuestra los líderes de las Operaciones Industriales ven relaciones “ganar-ganar” al intensificar el trabajo colaborativo con la comunidad y favorece la estrategia de trabajo basado en una academia interna como parte de la vinculación efectiva con la comunidad.

2.2 Etapa 2: Propuestas de alto impacto

Respecto a implementar una academia de formación técnica interna para proveedores locales, no hay un consenso respecto a este punto. Considerando la alta aceptación de involucramiento del personal técnico en el desarrollo local, se esperaba que todos los ejecutivos estuvieran sobre un 75% a favor de esta iniciativa, sin embargo esto no fue así. Según las respuestas y análisis esto se debe a que una academia **por sí sola** no garantiza una mayor integración, debe ir acompañada de un proceso integral con otras acciones de mejora, como un plan comunicacional, contratos de largo plazo con proveedores locales para gestionar así de manera efectiva las competencias. En ese contexto hubo opiniones como “Se requiere

también acercamiento de la empresa hacia las EPS locales para buscar lo que la compañía requiere de sus EPS, generando capacitaciones con proveedores de equipos y con contratos de servicios a largo plazo que ayudan a formar las buenas competencias del personal”.

No obstante, el 100% de los entrevistados dijo estar disponible a entregar recursos para potenciar el trabajo con Proveedores Locales. La apertura de los principales ejecutivos para proporcionar ayuda al trabajo de proveedores locales, favorece sin duda la estrategia de integración propuesta.

2.3 Etapa 3: Plan de alineamiento estratégico para las empresas de servicios.

Respecto a la pregunta abierta sobre las claves de éxito para maximizar el impacto en desarrollo de proveedores locales, se encontró los siguientes:

- Foco en la eficiencia en los procesos para ser más competitivos. Entender que las Operaciones son un cliente.
- Definir necesidades de las plantas / buscar empresas que se interesen en cubrir estas necesidades / desarrollar en conjunto una estrategia que permita llegar a un contrato de mediano o largo plazo donde existan compromisos de ambas partes, si hablamos de KPI, que no solo sean para el proveedor sino también para el cliente.
- La compañía no puede ser excelente sin proveedores excelentes. Las claves pasan por alinear propósito y objetivos con los proveedores y luego darles las herramientas de excelencia operacional acorde a sus necesidades, para que luego sus sistemas de gestión conecten correctamente con los de la empresa
- Formación, desarrollo y visión de largo plazo.
- Vincularse con la comunidad y con los centros de educación locales. Coordinación constante de capacitación.

2.4 Diseño de Estrategia

El desarrollo de proveedores se enmarca de la siguiente forma en la cadena de valor de la empresa, ver figura 2.

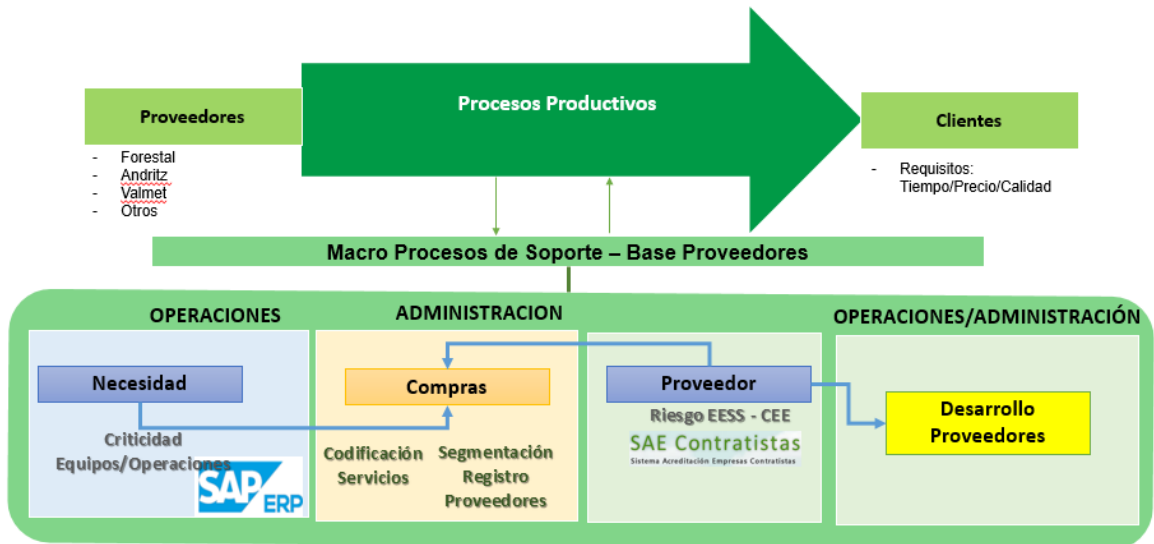


Figura 2. Cadena Valor la empresa – Elaboración Propia

Como se puede apreciar, preocuparse de nuestros prestadores de servicio, impacta directamente en el resultado de disponibilidad, desempeño y calidad de la empresa. Por otro lado, en este flujo de valor se observa, que el punto de inicio es la integración con las Operaciones (definiendo la necesidad), para luego conectar según la criticidad con los otros procesos que participan de este desarrollo, en este caso Gestión Compras y Gestión de Proveedores Locales.

En línea con el punto anterior y considerando la apertura que tienen los ejecutivos, manifestadas en el proceso de entrevistas, se propone conectar la estrategia de Sostenibilidad de la empresa con una iniciativa de desarrollo de proveedores, sobre la base de una Academia Interna, que aprovecha las competencias técnicas clave de colaboradores de la empresa, para mejorar las brechas detectadas, generando no sólo un involucramiento, sino un compromiso de ir más allá en el desarrollo local.

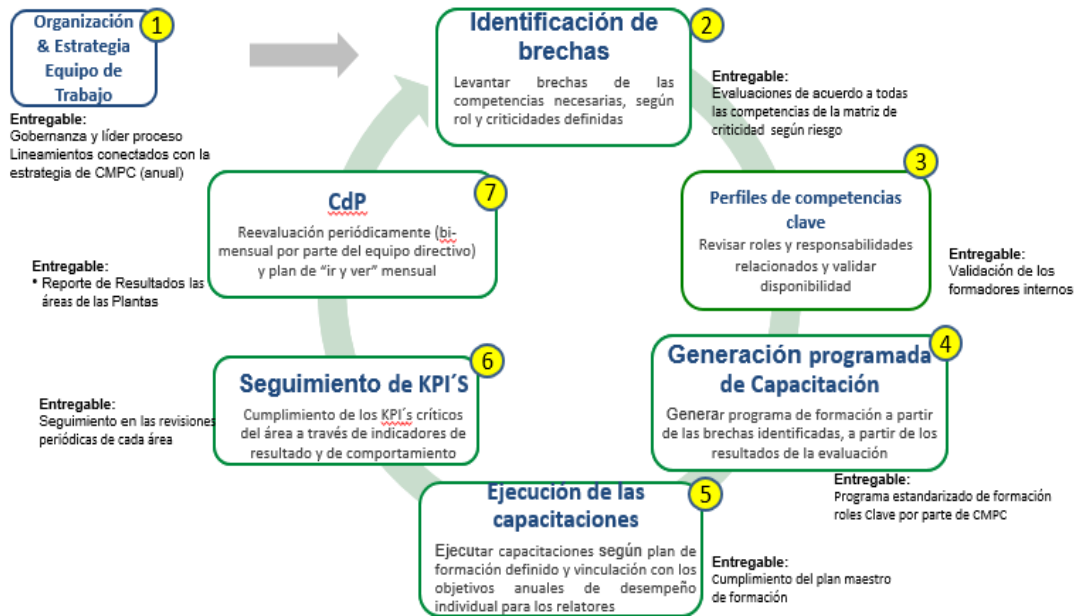


Figura 3. Estrategia mejora de competencias – Elaboración Propia

La propuesta metodológica de la estrategia tiene como base el ciclo de mejora continua PDCA y se representa como lo muestra la figura 3, donde el proceso se sustenta sobre el Pilar Estratégico de Sostenibilidad de la empresa, el cual tiene como objetivo “ser líder global en la industria en sostenibilidad y factor de cambio en el desarrollo social”.

El ciclo comienza con la definición de la gobernanza y lineamientos estratégicos anuales, luego con la revisión de brechas de los proveedores locales (basado en la criticidad de riesgos definida por la empresa), con estas necesidades se identifican mentores de formación interno, luego se genera un plan de capacitación anual, ejecución del plan, seguimiento de KPI y confirmación de que el proceso esté ejecutándose según lo esperado.

2.4.1 Establecer el equipo

Configurar una gobernanza, como lo muestra la figura 4, con responsabilidades a nivel estratégico, nivel táctico y operativo (piloto). Al inicio se debe conectar con lineamientos de la estrategia de la compañía.

En esta parte de la propuesta se definen los roles de los colaboradores que deben participar en las diferentes instancias de trabajo, como también la frecuencia y el objetivo de cada una de ellas. Así tenemos:

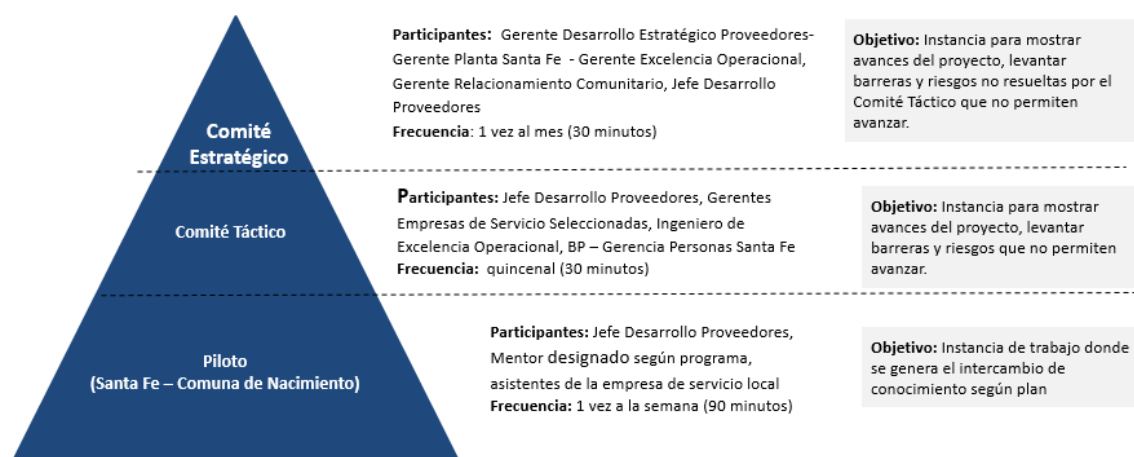


Figura 4. Organización y estructura de trabajo – Elaboración Propia

- **Comité Estratégico** (1 vez al mes por 30 minutos): Gerente Desarrollo Estratégico Proveedores- Gerente Planta Santa Fe - Gerente Excelencia Operacional, Gerente Relacionamento Comunitario, Jefe Desarrollo Proveedores. El objetivo de esta instancia es mostrar avances del proyecto, levantar barreras y riesgos no resueltas por el Comité Táctico que no permiten avanzar.
- **Comité Táctico** (quincenal por 30 minutos): Jefe Desarrollo Proveedores, Gerentes Empresas de Servicio Seleccionadas, Ingeniero de Excelencia Operacional, BP – Gerencia Personas Santa Fe. El objetivo de esta instancia es mostrar avances del proyecto, levantar barreras y riesgos que no permiten avanzar.

- **Comité Operativo** (semanal por 90 minutos): Jefe Desarrollo Proveedores, Mentor designado según programa, asistentes de la empresa de servicio local. El objetivo es generar el intercambio de conocimiento según plan.

2.4.2 Identificación de brechas

Considera revisar y conectar periódicamente con el análisis de criticidad y riesgos de la compañía, como también basado en los resultados del desempeño de dichas empresas (evidencia objetiva), se establece una evaluación por parte de expertos internos para establecer los puntos principales de mejora (ver figura 5)



Figura 5. Evaluación de proveedores según criticidad – Abarzúa, 2022

Es decir, de acuerdo con el nivel de criticidad que tiene la operación, es cómo debe ser las capacidades del prestador de servicio, así no afecta la continuidad operativa. Esta evaluación, más la experiencia de un comité de expertos definirá la maya de carrera. Los integrantes del comité de expertos para el piloto en Santa Fe corresponden al Subgerente de Mantenimiento e Ingeniería, Jefes de Unidad Mecánica, Eléctrica, Instrumentación, Control y Subgerente de Mejora Continua. Dicha revisión se propone cada 6 meses.

2.4.3 Establecer competencias clave

Basado en las necesidades de los procesos y operaciones, establecer las competencias a mejorar según modelo 70-20-10, que actualmente está en uso dentro de la compañía y se muestra en la figura 6.

En ese mismo sentido, es clave conectar la dedicación a mentorías a proveedores locales dentro de sus objetivos de desempeño anual. Este mecanismo formaliza el nuevo rol y se vincula también con los incentivos de la empresa.

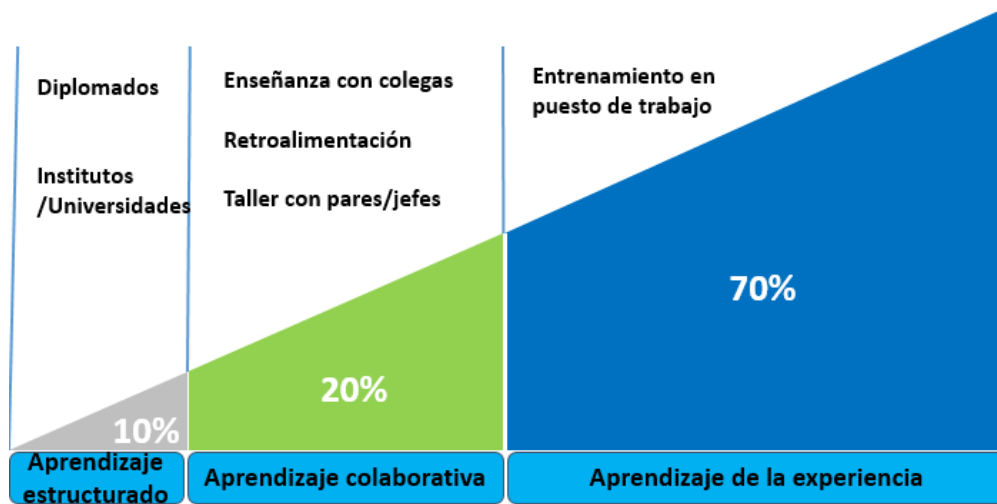


Figura 6. Modelo 70-20-10– Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de este trabajo está centrada en el 20% de la formación que es entregada de manera colaborativa.

2.4.4 Generar plan de capacitación

Involucrar a roles clave definidos como equipo de trabajo. Basado en los datos históricos de desempeño y criticidad, en la figura 7, se propone la agenda de cursos:

| PILAR SABE | | PILAR PUEDE | PILAR QUIERE |
|--|---|--------------------------------|---------------------|
| Eje Técnico /proceso | Eje Gestión | Eje Comportamental | |
| Alineamiento de motores | Objetivos Comunes - Planif. Estratégica - Despliegue Metas - Comunic. & Reconocimiento | Técnicas de Feedback | Compliance |
| Calibración de instrumentos | | Autoconocimiento | Confirmación de Rol |
| Electricidad industrial | Procesos Eficientes: - Pilares TPM - Six Sigmas - Gestión SSO, MA, | Conversaciones difíciles | |
| Inspecciones control sintomático | | Sostenibilidad en CMPC | |
| Mantenimiento de bombas | Desarrollo Personas: - Desarrollo Liderazgo (Lider Best) - EADs | Planificación y Gestión tiempo | |
| Desgaste de equipos | | Comunicaciones efectivas | |
| Lubricación de equipos | Mejora Continua y Innovación: - PDCA /SDCA - Proyectos de Mejoras | Soluciones de problemas | |
| Sistema de Gestión Integrado (SGI-ISO) | | | |

Figura 7. Malla de carrera anual – Fuente Elaboración propia

2.4.5 Ejecutar capacitaciones

Definir claramente en una agenda troncal periódica la disponibilidad de relatores internos. En la tabla 2 se propone un seguimiento estructurado:

| | Tema | Cargo relator | Inicio de ejecución |
|----------------------|--|------------------------------|---------------------|
| Eje Técnico /proceso | Alineamiento de motores | Jefe Unidad Mecánica | Marzo |
| | Calibración de instrumentos | Jefe Unidad Instrumentación | Abril |
| | Electricidad industrial | Jefe Unidad Eléctrica | Mayo |
| | Inspecciones control sintomático | Jefe Unidad Mecánica | Junio |
| | Mantenimiento de bombas | Jefe Unidad Mecánica | Julio |
| | Desgaste de equipos | Jefe Unidad Mecánica | Agosto |
| | Lubricación de equipos | Jefe Unidad Mecánica | Septiembre |
| | Lubricación de equipos | Jefe Unidad Mecánica | Octubre |
| | Sistema de Gestión Integrado (SGI-ISO) | Ingeniero Excelencia | Noviembre |
| Gestión | Procesos productivos de CMPC | Ingeniero Excelencia | Diciembre |
| | Objetivos comunes | Subgerente Mejora Continua | Mayo |
| | Procesos Eficientes | Subgerente Mejora Continua | Julio |
| | Mejora Continua | Subgerente Mejora Continua | Septiembre |
| Comportamiento | Desarrollo de Personas | Subgerente Mejora Continua | Noviembre |
| | Feedback | Ingeniero Excelencia | Marzo |
| | Seguridad en los procesos | Ingeniero Prevención Riesgos | Abril |
| | Conversaciones difíciles | Ingeniero Excelencia | Mayo |
| | Sostenibilidad en CMPC | Ingeniero Mejora Continua | Junio |
| | Planificación y Gestión tiempo | Ingeniero Excelencia | Julio |
| | Comunicaciones efectivas | Ingeniero Mejora Continua | Agosto |
| | Soluciones de problemas | Ingeniero Excelencia | Septiembre |
| | Compliance | Ingeniero Mejora Continua | Octubre |
| Confirmación de Rol | Ingeniero Excelencia | Noviembre | |

Tabla 2. Plan seguimiento cursos – Fuente Elaboración propia

Como se muestra, se proponen roles y fechas concretas de trabajo. Sin perjuicio de lo anterior, el encargado de la iniciativa puede ajustar dicho calendario según necesidad en el momento del inicio del trabajo.

2.4.6 Seguimiento de KPI

Indicadores críticos (resultado y método) para el éxito de la academia. Serán usadas las instancias de Comité Estratégico y Táctico para evidenciar el cumplimiento y levantar planes de acción que mitiguen desviaciones.

2.4.7 Confirmación de Roles y proceso

Contar con una agenda periódica de confirmaciones de Rol de los Gerentes de la Compañía como lo muestra la figura 8.

Lo anterior se fundamenta en que se necesita chequear la efectividad de las acciones propuestas. Esto se realiza con un plan de confirmaciones de rol/proceso por parte del Comité Estratégico definido.



Figura 8. Confirmación de Roles y Proceso – Fuente Elaboración

La confirmación de proceso es una forma ordenada de “ir y ver”, mediante la cual los líderes observar que un proceso o plan de acción está logrando su condición objetivo, y detectar dónde no lo está haciendo, para lograr un mayor entendimiento y actuar sobre la causa raíz.

La estrategia anterior representa una evolución natural en la forma que la empresa evidencia su compromiso con el desarrollo de las comunidades locales.

3 ARTÍCULO

DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LOS PROVEEDORES LOCALES DE LA INDUSTRIA DE LA CELULOSA

Fredy Anselmo Castro Novoa ^a, Cristian Derek Palma Infante ^b

^a *Alumno de Magister en Gestión de la Sustentabilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, fcastron@udd.cl*

^b *Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, cristianpalma@ingenieros.udd.cl.*

RESUMEN:

Este trabajo presenta un diagnóstico y diseño de cómo gestionar la filosofía del Valor Compartido aplicado a la industria forestal en Chile. El objetivo general es diseñar una estrategia para maximizar el impacto de la inversión social en los proveedores locales en la Industria de la Celulosa a partir con un análisis crítico de la literatura respecto a la relevancia de la medición del Valor Compartido, luego revisar los modelos de medición más utilizados para cuantificar el impacto social, como también modelos de Mejora Continua y Excelencia Operacional, de esta manera se entenderá cuáles son los factores que determinan el éxito de la inversión social (variables de proceso y variables de resultado). Luego, se propone una estrategia metodológica que permitirá dar seguimiento y sostenibilidad al desarrollo, económico y social donde opera la empresa. Los datos recopilados en esta investigación demuestran que estandarizar la forma de trabajar/medir e incorporar estos elementos al sistema de gestión de la empresa, facilitará el éxito de las iniciativas de desarrollo sostenible en el largo plazo. En conclusión, la investigación brinda una pauta para acelerar y mantener el trabajo con los proveedores locales en la industria forestal; ofreciendo una propuesta innovadora, sobre cómo conectar los diferentes procesos de la industria para maximizar el impacto de la inversión social.

PALABRAS CLAVE: Estandarización; impacto social; excelencia operacional, desarrollo empresas locales; maximización

1.- Introducción

La crisis sanitaria del COVID-19, ha desafiado a que los ejecutivos de las organizaciones cambien el modo de gestionar, evolucionando hacia procesos colaborativos más ágiles con el propósito de mantener la rentabilidad, proteger a sus colaboradores y fidelizar a sus clientes. (Sagarra, 2021). En este contexto, donde la internacionalización y digitalización se aceleró varios años, existe la amenaza de perder fuerza para generar Valor Compartido, centrando los principales procesos de las empresas sólo en la búsqueda de mayor rentabilidad financiera. Dado lo anterior, empresas como las Celulosas, dan cuenta de la importancia estratégica que sigue manteniendo el desarrollo local y están dando un mayor foco y gestión a la inversión social en las comunidades donde opera. Junto con lo anterior, se evidencia la necesidad de contar con una estrategia que maximice el resultado del impacto y sea la hoja de ruta para aumentar la madurez del proceso de desarrollo local.

El desarrollo de proveedores sigue siendo considerado como factor clave en el éxito de las empresas. Es más, en la mayoría de las Normas Vigentes ISO, siempre ha existido un elemento específico referente al control que debe ejercerse sobre el proveedor por el impacto que éste tiene en las actividades de una organización. Es así como las áreas de Desarrollo de Proveedores, tienen la oportunidad y a

su vez, la necesidad de pasar de un rol **con sólo foco** en ahorro de costos, a un área que genere y consolide ventajas competitivas.

Lo anterior reafirma la importancia de establecer una estrategia para maximizar el valor compartido, entendiendo por estrategia la adaptación de recursos y habilidades de las organizaciones al entorno, aprovechando oportunidades y haciéndose cargo de las amenazas para cumplir los objetivos y metas.

Relevancia de la medición en Impacto Social

El desarrollo sostenible es una estrategia que se ha consolidado en todas las empresas que se proyectan en el mediano y largo plazo, trabajando fuertemente en 3 ámbitos relevantes: económico, social y ambiental (Abarzúa, 2022). En este contexto la perspectiva social, a diferencia de las otras dos, no cuenta con un consenso sobre cómo medir el impacto, ni estrategias o formas de trabajar estándar para ayudar a maximizar dicho valor. Como se verá en detalle en este artículo se han desarrollado varias metodologías durante los últimos años, sin embargo ninguna de ellas se ha consolidado como referente, ya que todas contienen enfoques y alcances particulares. Lo anterior, ha potenciado a que las empresas que deciden trabajar en esta línea social tengan que desarrollar una importante labor de adaptación y/o re-diseño.

Discusión de la literatura

Antes de entrar a revisar formas de maximizar el impacto, es necesario revisar y tener claridad sobre qué queremos medir, en este caso será el concepto de Valor Compartido en proveedores locales. La definición original está dada por Michael Porter y Mark Kramer, quienes acuñaron el término en el 2011 y lo definieron como: “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Kramer y Porter, 2011). Este concepto se convirtió en uno de los temas más usados en términos de competitividad, dado que permite a las empresas generar valor económico, crecimiento y progreso social. En la misma publicación los autores proponen 3 formas de generar Valor Compartido en las empresas:

Re-concebir productos, servicios / mercado.

Redefinir la productividad en toda la cadena de valor.

Construir clústeres de soporte para el sector en torno a las operaciones de la empresa

Por otro lado, los autores Kramer y Porter (2011) consideran que las empresas aún no lo logran comprender, por la madurez que su mayoría tiene, el hecho de generar Valor Compartido e implementarlo como parte fundamental y transversal a todo el negocio, ya que no evalúan las necesidades más importantes de los

stakeholders e ignoran las tendencias que determinarán su éxito en el largo y mediano plazo (Díaz, 2017).

Un aspecto relevante que incluye la propuesta de Porter y Kramer (2011), es el rol protagónico que deben considerar las políticas públicas y/o gobierno de las zonas donde opera la empresa (ej: municipalidades). Es clave el apoyo mutuo para focalizar las inversiones en aquellos “dolores” que generen mayor impacto en la sociedad (Farias, 2017).

Tal como se ha evidenciado, muchos autores, entre ellos Perdomo y Montenegro (2017) coinciden que la competitividad de las organizaciones y el crecimiento/desarrollo de las comunidades locales, están fuertemente ligadas, ya que una empresa necesita una comunidad que le proporcione, entre otras cosas, servicios, materiales, mano de obra, así como también estas comunidades requieren de las empresas para contar con más empleo, directo o indirecto, para generar riqueza y satisfacer en gran medida sus necesidades.

Estudios más recientes, como los realizados por la Consultora McKinsey, a un total de 160 de los principales ejecutivos de grandes empresas, coinciden en que el regreso de la “nueva normalidad” es clave para identificar nuevas oportunidades con los aliados y garantizar el éxito mediante un buen diagnóstico, diseño e implementación. Dicho estudio también destaca que el foco en la reducción de costos sigue siendo uno de los principales focos de trabajo, sin

embargo, no es posible conseguir dicha estrategia sin la ayuda de procesos de soporte como el Desarrollo de Proveedores.

Más aún, las compañías que persiguen sistemáticamente la innovación con sus proveedores, pueden aumentar sus ganancias hasta un 10%. Por ende, en términos generales, no fue sorpresa en este caso, que el 88% de los entrevistados hayan respondido que ya habían dado inicio o tenían planes de incursionar en programas de innovación colaborativa (McKinsey, 2021).

El valor generado de manera colaborativa, como la innovación de los procesos, puede ser muy difícil de cuantificar y/o separar, especialmente cuando las empresas persiguen en paralelo estrategias de mejora más convencionales en compras/abastecimiento y evolución simultáneamente hacia una integración de toda la organización, fomentando la búsqueda permanente de mejoras sostenidas (Kania y Kramer, 2011). Por ende, el éxito de un plan de colaboración con proveedores locales requiere más que la aplicación de un proceso o una estructura: es clave contar con un propósito y comportamientos claramente definidos, compartido, con objetivos, metas claras, con capacidad para medir el impacto de nuestras acciones. En ese contexto la participación activa y el involucramiento activo de los líderes y los responsables de ejecución de las actividades es clave. (Mendez-Gómez, 2017)

Por otro lado, con el propósito de potenciar una forma de trabajar estándar, de clase mundial, se encuentran las metodologías de excelencia operacional y mejora continua, donde diversos libros permiten entender cómo conectar las áreas de Soporte Transversal a la Cadena de Valor a través de un pensamiento Lean. En tal sentido, (T-Jones, 2018)., propone una forma de pensamiento orientada a eliminar desperdicios y crear valor para la compañía. En ese contexto propone trabajar en 5 principios lean:

1. **Valor.** Definido por el cliente y creado por el productor
2. **Cadena de Valor.** Cómo se produce el valor y cómo se mantiene durante los distintos procesos
3. **Flujo.** Aportar valor de manera continua
4. **Tirar.** Trabajar según la demanda y no generar sobreproducción
5. **Perfección** Detectar ineficiencias que generan desperdicios.

Asimismo Cuatrecasas (2010) específica cómo abordar la Gestión Competitiva a través de la excelencia operacional, centrándose en 3 grandes campos de acción:

1. **Diagnóstico.** Entendimiento situación actual y comparar con estado deseado
2. **Diseño.** Elaborar una solución de acuerdo a o los procesos críticos
3. **Implementación.** Seguimiento de un plan de trabajo de manera periódico.

Por otro lado Falconi (2011) explica a nivel de detalle, cómo conectar herramientas Kaizen (Mejora Continua) con los macro procesos de soporte transversal en la Cadena de Valor, en este caso particular, el Proceso de Compras a Proveedores Locales. Los aspectos principales de esta metodología están basados en 2 grandes ciclos:

1. **PDCA.** Desde la estrategia, “cascadean” objetivos y desafíos gatillan proyectos o iniciativas las cuales deben tener un seguimiento adecuado.
2. **SDCA.** Las mejoras propuestas en el ciclo PDCA, se sostienen con el ciclo de la Estandarización.

Dado que se diseñará una estrategia, es importante profundizar el ciclo PDCA (planificar, hacer, chequear y actual) que muestra la Figura 1, el cual está completamente vigente desde 1930 y es ampliamente conocido en la empresa:



Figura: 1 - Ciclo de Deming

Donde:

1. **Identificación del problema:** Esta etapa es una de las más importantes. Es clave entender bien el problema antes de hacer una estrategia o

proponer un plan de acción. Entender las necesidades de nuestros clientes (internos y externos), como también sus limitaciones (de recursos u otras) aumentando las probabilidades de éxito en una implementación. Es por ese motivo que este trabajo se inicia con un levantamiento de información respecto al entendimiento del Valor Compartido, como también el grado de apertura para avanzar en línea con la estrategia propuesta.

2. **Análisis del fenómeno:** Entender bien las brechas y encontrar los distinguos que representan las mayores prioridades. Se busca conectar las empresas con mayor impacto desde el punto de vista de los riesgos y las mejoras de competencias mediante colaboradores internos. Para o lo anterior es clave en esta etapa una buena priorización.

3. **Análisis de las causas:** Encontrar las causas raíz a nivel táctico y transversal para ser mucho más concreto en las acciones.

4. **Plan de Acción:** Acciones o tareas orientadas a eliminar las causas raíz. Deben contener un responsable y un plazo para su cumplimiento.

5. **Ejecución** de las acciones: Ejecutar en tiempo y forma lo acordado.

6. **Validación de resultados y Acciones:** Este es uno de los puntos, dentro de la mejora continua, más relevantes. Es importante confirmar que las acciones tuvieron los impactos esperados.

7. **Análisis de desvíos e Implementación de acciones:** Las

desviaciones tienen que ser incorporados como mejora en los siguientes ciclos de trabajo.

8. Estandarización: Es la base de la mejora continua, sin estándar no hay mejora ni hay forma de compartir mejores prácticas del piloto realizado.

Asimismo, la Innovación en los Procesos aplicado a la **Gestión de Proveedores complementa y es clave**; sin embargo, necesitamos medir tempranamente los impactos de dicha gestión, para que los líderes y sus equipos de trabajos, entiendan el propósito “para qué” y “el por qué” hacemos las cosas. Como se verá en detalle en este artículo, existen metodologías que analizaremos con más detalle, sin embargo, necesitamos recopilar las mejores prácticas que puedan aplicar en este caso a una industria forestal como las plantas de Celulosa.

¿Cómo abordan la problemática en el resto del mundo?

Internacionalmente existe una variedad importante de modelos que muestran la que es y cómo medir el impacto social, sin embargo, ninguna metodología se ha consolidado como referente a nivel mundial, ni tampoco se evidencia que dichas mediciones medición establezca estrategias relevantes que permitan integración de los procesos de agregación de valor a la Gestión de la Rutina Diaria (Michelini y Fiorentino, 2012). Los 5 modelos de carácter general que pueden ser una guía para las empresas:

1.- Social and Human Capital Protocol (SHCP) El marco metodológico que propone consiste en cuatro focos (objeto, alcance, medición/valoración y aplicación de resultados). Cada subproceso contiene tres pasos más específicos que facilitan y sirven de guía para la medición del impacto social.

2.- London Benchmarking Group (LBG). En base a los recursos puestos por la organización y con los resultados obtenidos, establece un paso a paso para cuantificar y evaluar los resultados obtenidos a través de la contribución social efectiva.

3.- Impact Reporting & Investment Standards (IRIS). Corresponde a una batería de indicadores de desempeño que sirven de base a los cuantificadores de impacto para conocer la contribución social, ambiental y financiera de una empresa.

4.- Social return on Investment (SROI) Esta metodología se refiere al valor social percibido, dando muy poco foco al valor económico. Aplica experiencias, información cualitativa/cuantitativa como también información financiera para cuantificar las mejoras implementadas

5.- Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT) Finalmente este modelo está orientado a un proceso extractivo (tipo minería) y comprende desde la extracción del material hasta el cierre de la operación (post-mortem). Dicha guía contiene siete pasos, y cada uno se respalda con herramientas de soporte.

Un referente mundial respecto a la relaciones de largo plazo “ganar-ganar” es Toyota. En ese contexto se investigó el modelo que ha convertido a dicha empresa en referente mundial en competitividad y excelencia operacional. La evidencia empírica demostró que la firma japonesa no considera a los proveedores locales como un abastecedor más, sino como un socio estratégico (Liker, 2004). Una vez que Toyota establece una colaboración de largo plazo con un proveedor, se compromete a que desarrolle su máximo potencial, para que así haga crecer su negocio y prosperen juntos (Lugo, 2015). El éxito del proveedor es un reflejo de Toyota. Womack (1991) demostró que dicha empresa dedica tiempo para que sus distribuidores logísticos y de materiales mejoren su desempeño y emplean diversas herramientas clave para su gestión. Un control periódico del desempeño de todos sus proveedores, fortaleciendo en que la alta gerencia y los ejecutivos relevantes sean los responsables por la calidad y su desempeño es relevante (Roca, 2014). En segunda instancia, cada seis meses se realizan estrictas auditorías de calidad, emplea procesos que facilitan la rápida identificación de causas raíces y la solución de problemas. Dicha forma de trabajar vela porque siempre aparezca una oportunidad en la calidad, el proveedor focalizará acciones en la causa raíz para prevenir una nueva ocurrencia. Por último, proporciona a sus proveedores una completa red integral de conocimiento, mediante la cual intercambian ideas unos de otros,

mejorando así sus competencias y capacidades. (Adatum, 2008).

Otro aspecto relevante relacionado con la mejora de competencias, que puede complementarse de manera impecable con el desarrollo de proveedores, es el modelo de aprendizaje 70-20-10 que fue publicado por Lombardo y Eichinger (1995). Ellos entrevistaron a 200 ejecutivos sobre su estilo de aprendizaje. Los resultados son visto como bastante revolucionarios y provocaron un cambio a nivel mundial en el desarrollo de competencias. Si bien ha pasado tiempo, el modelo 70:20:10 aún es utilizado por las organizaciones y todavía se usa para definir el equilibrio perfecto cuando se trata de formar colaboradores. En resumen, el modelo plantea que:

1. El 70% del aprendizaje es experiencial, es decir, proviene de las experiencias de los mismos colaboradores en el trabajo.
2. El 20% es aprendizaje entre pares que proviene de mentorías internas, *feedback* y de las relaciones con los colegas.
3. El 10% es aprendizaje a través de sesiones de formación como institutos y universidad.

Esta forma de trabajar el desarrollo de competencias de las personas presenta beneficios tales como:

1. **Flexibilidad.** Las empresas pueden utilizarlo de diferentes formas, según sus necesidades y procesos críticos. Se utiliza para conseguir resultados específicos, como mejorar la productividad y

eficiencia de los colaboradores, o usarlo estratégicamente para entregar un aprendizaje más completo, como el desarrollo profesional continuo.

2. **Mayor productividad y rendimiento.** Este modelo se caracteriza como un método de formación informal. En ocasiones es mejor preguntarle a un colaborador cercano y resolver un problema en tiempo real, en vez de esperar un experto externo. Asimismo, en vez de enviar a los colaboradores a una sesión de capacitación, a un centro de formación y/o universidad, se puede asignar un mentor que compartirá conocimientos y experiencia para que ayude a los demás a progresar en el trabajo de manera más rápida.
3. **Menor rotación de personal.** El modelo 70:20:10 da por hecho que la alta dirección y otros empleados se comprometen en la formación. Este factor es importante, ya que hace que el personal quiera mantenerse en la organización aumentando el sentido de pertenencia.

¿Cómo abordan la problemática en Chile?

En Chile, el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, junto con la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, proporciona asesoría periódica, como también capacitación en competencias clave, para evidenciar impacto en políticas públicas. Esta forma de

trabajar permite comparar a una agrupación que recibe el programa de trabajo y otro de control que no participa del programa, así se obtienen resultados más objetivos que “contribuyen” a la mejora significativa de políticas y planes dirigidos a minimizar la pobreza” (UCsirveachile, 2022). Si bien este organismo tiene un enfoque más hacia políticas públicas, sus metodologías son utilizadas como base de estudio para diseñar metodologías y mediciones en el ámbito privado. Sin embargo, el modelo de consultoría no genera empoderamiento ni un involucramiento de toda la organización. Lo anterior evidencia una gran oportunidad para que las organizaciones no sólo se involucren, sino que también se comprometan en la generación de Valor Compartido (Ienspalmar, 2022)

Respecto al sector forestal Abarzúa, (2022), propone una estrategia de vinculación basada en la criticidad de las operaciones, mediante un plan de desarrollo de empresas de servicios, pero no aborda el “cómo”, ni cuáles podrían ser las estrategias para mejorar las competencias de estas empresas locales en el mediano y largo plazo.

Habiendo revisado literatura nacional e internacional, el concepto de Valor Compartido y las diferentes estrategias que están utilizando empresas de clase mundial, para integrar las mejoras de la gestión de proveedores locales a su rutina diaria, es posible argumentar que una oportunidad de desarrollo se basa en

el hecho que no existe y menos para el rubro forestal/industrial, una estrategia clara de vinculación única con proveedores locales, conectada con definición de estrategias estandarizadas, que permita contar con un sistema de trabajo que sea sostenible y maximice el Valor Compartido, a través de la gestión de dichos proveedores. Lo anterior proporciona la suficiente información para autorizar lo siguiente como contribución para este proyecto de grado.

Luego de esta interesante discusión, es posible efectuar la siguiente interrogante: actualmente en Chile, independiente de la forma en que se determine el valor del impacto social ¿cómo se puede maximizar dicho valor, desde el inicio, en una empresa forestal/industrial como las plantas de Celulosa?

La principal motivación para realizarlo ha sido la falta de una estrategia para acelerar la madurez esperada de los proveedores locales, que sin duda, son un socio estratégico para cumplir los objetivos de largo plazo de las empresas. En este sentido se propone un marco de referencia para ayudar a dar sostenibilidad al Valor Compartido, contribuyendo a fortalecer relaciones “win-win” con el involucramiento de los roles/cargos claves de la organización. Ante esto es importante un análisis de la literatura para tener una base de los modelos de medición actuales, proponer una metodología que permita medir de manera temprana de dicho impacto (variables de proceso y gobernanza),

como también las variables de resultado e iniciativas clave para el desarrollo continuo de habilidades que acelerarán la contribución de dichas empresas locales.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia para maximizar el impacto de la inversión social en proveedores locales de la comuna de Nacimiento, identificando también los principales factores clave de éxito de las iniciativas de Valor Compartido para la industria forestal y la compañía.

2.-Propuesta Metodológica

Paradigma y Diseño:

Se ha decidido por una revisión bibliográfica referente al Valor Compartido y su medición, profundizando en la gestión temprana del mismo. Se analizan en detalle su evolución, partiendo desde el origen de este concepto por Michael Porter (Kramer y Porter, 2011). Luego, considerando el foco de la investigación y el tipo de información existente, se optó por una metodología cualitativa, generando entrevistas y cuestionario de preguntas para con algunos ejecutivos de la compañía para comprender mejor los aspectos claves y así buscar la mejor forma de involucrar a toda la empresa en el desarrollo de Valor Compartido para la industria forestal y dicha Empresa.

Con los resultados anteriores, se construyó una estrategia considerando como base el ciclo Deming (PDCA). Como se vió

anteriormente, este contiene 4 pasos Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (Controlar o verificar) y Act (Actuar). La elección de este modelo se fundamenta en 2 aspectos:

- a) Desde 1930 se mantiene vigente en muchas publicaciones
- b) En la empresa del estudio es ampliamente conocido, dado que existe una estrategia y desglose de metas centrado en dicha metodología.

Población sobre la que se efectuó el estudio.

El estudio se realizó en la octava región dado que en ese sector se encuentran las Plantas de Celulosa más grande de Chile, la cuales generan empleo a más de 7.500 personas entre personal propio y empresas relacionadas. Se consideraron entrevista a un gran número de ejecutivos (28 entrevistas). Sin embargo, en su gran mayoría estos candidatos no tenían la cercanía con la problemática, a nivel de toma de decisiones. Por ese motivo se focalizó y redujo el número de entrevistas a 8 ejecutivos, los cuales están relacionados directamente con la estrategia metodológica que se propone. Entre ellos 3 Subgerentes de Mantenimiento de Plantas de Pulp (70% EBITDA) con impacto en más del 70% de la dotación diaria de empresas de servicio locales (2.700 personas al día). También se incorporó 1 Gerente de Mantenimiento y Producción de Maderas (30 % de los contratistas

trabajan en sus dependencias), 1 Gerente de Excelencia Operacional, 1 Gerente de Mejora Continua (responsables de la integración de todas las Gerencias / Procesos), 1 Jefe de Desarrollo de Proveedores y 1 Subgerente de seguridad y salud ocupacional. Conocer la percepción y evidenciar el entendimiento de estos ejecutivos es clave para generar estrategias que permitan maximizar el Valor Compartido. No se consideró la participación de otras áreas por la poca interacción que tienen en la ejecución de la estrategia de vinculación (ej: Personal que participa en el reporte sostenible).

La compañía produce y comercializa de manera directa productos tales como: celulosa, madera, tableros, papel, entre otros. Posee centros industriales de distintos tipos tales como forestales, remanufacturas, aserraderos, celulosas, entre otras, las cuales están ubicadas en distintos países concentrándose principalmente en Chile y Brasil. Por su impacto en el negocio, se priorizó el piloto de trabajo para esta investigación las Operaciones de las plantas de Celulosa, en la octava región, la cual en su conjunto aportan más del 70% del EBITDA de la compañía.

Se aplicaron entrevistas Villarreal y Puga (2022), que contienen varias preguntas cerradas y abiertas para los el público priorizado. Esta herramienta, permitió recolectar información valiosa de la situación actual y el grado de entendimiento del Valor Compartido. Para el diseño de

las entrevistas, se confeccionaron preguntas en base al análisis previo de la literatura. A continuación se muestran las distintas preguntas:

Etapas 1: Caracterización de la situación actual y comprensión de la realidad

4. ¿Considera positivo que las empresas de servicios locales sean consideradas como un “socio estratégico” y deberían ser integradas a una forma de trabajar de Excelencia Operacional / Mejora continua?

- Independiente del valor de su respuesta (1=nada; 10 muy positivo), fundamente su respuesta.

5. ¿Considera que la compañía tiene una buena estrategia de desarrollo de proveedores locales?

- Independiente del valor de su respuesta (1=mala; 10 excelente), fundamente su respuesta.

6. ¿Considera importante que los colaboradores de la compañía, que tienen conocimiento técnico, puedan participar en mejorar las competencias de los colaboradores de las empresas locales?

- Independiente del valor de su respuesta (1=nada; 10 muy importante), fundamente su respuesta.

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

4. Si implementamos una academia de formación técnica interna para proveedores locales ¿ve potencial de mayor integración y compromiso con las comunidades?

- Independiente del valor de su respuesta (1=nada; 10 alto potencial), fundamente su respuesta.

5. En post del bien común y relación de largo plazo ¿Podría disponibilizar algunas personas de su equipo para que puedan participar de un proceso de capacitación a proveedores locales (2 hrs al mes apróx por colaborador clave)

- Independiente del valor de su respuesta (SI/NO), fundamente su respuesta.

Etapas 3: Plan de alineación estratégica para las empresas de servicios.

6. ¿Cuáles cree usted que serían las claves del éxito para maximizar el impacto en desarrollo de proveedores locales? Fundamente.

Es relevante destacar que todo el proceso fue llevado por el mismo entrevistador.

La validación del instrumento fue realizada por un comité experto integrado por 2 personas de mejora continua, 1 personas de área de formación, 2 personas del área Desarrollo Estratégico de Proveedores y 1 persona de la Gerencia de Personas.

Plan de análisis de los datos:

De acuerdo a la información recolectada se definieron categorías afines, para luego encontrar la causa raíz y variables de proceso que dan origen al impacto deseado. Es clave entender estas variables y los aspectos clave de éxito, para maximizar dicha intervención. A partir de las variables

identificadas se propone una estrategia de compromisos entre los diferentes procesos de agregación de valor y de soporte para maximizar el Valor Compartido. De manera preliminar se diseñó una estrategia de vinculación a través de una academia de formación interna basado en el siguiente modelo.

Ética:

fueron consideradas durante el desarrollo.

3.- Resultados

Los datos recogidos para levantar los aspectos clave y medir el potencial de involucramiento en una nueva estrategia, han sido agrupados por categorías y se muestran en la Tabla 1.

| # | 1. ¿Considera positivo que las empresas de servicios locales sean consideradas como un "socio estratégico" y deberían ser integradas a una forma de trabajar de Excelencia Operacional / Mejora continua? | 2. ¿Considera que la compañía tiene una buena estrategia de desarrollo de proveedores locales? | 3. ¿Considera importante que los colaboradores de la compañía, que tienen conocimiento técnico/competencias, puedan ayudar a acelerar el aumento de madurez de las empresas locales? | 4. Si implementáramos una academia de formación técnica interna para proveedores locales ¿ve potencial de mayor integración y compromiso con las comunidades? | 5. En post del bien común y relación de largo plazo ¿Podría disponibilizar algunas personas de su equipo para que puedan participar de un proceso de capacitación a proveedores locales (2 hrs al mes apróx por colaborador clave) |
|---|---|--|--|---|---|
| 1 | 100% | 80% | 90% | 90% | SI |
| 2 | 80% | 50% | 80% | 70% | SI |
| 3 | 100% | 60% | 90% | 100% | SI |
| 4 | 100% | 50% | 100% | 80% | SI |
| 5 | 100% | 60% | 70% | 40% | SI |
| 6 | 80% | 50% | 80% | 100% | SI |
| 7 | 100% | 20% | 60% | 50% | SI |
| 8 | 100% | 60% | 100% | 100% | SI |
| | 95% | 54% | 84% | 79% | |

Tabla 1. Resultado de las entrevistas – Elaboración Propia

Toda la información de los entrevistados será tratada de manera confidencial y sólo para fines exclusivamente académicos, cambiando sus nombres por otros; cifras, entre otros puntos. Por último, el investigador considera todas las precauciones para no sesgar a los entrevistados ni tampoco sus respuestas las cuales fueron voluntarias. Por otro lado, se solicitó aprobación y visto bueno a la Gerencia de Compliance de la empresa para recibir recomendaciones las cuales

Etapas 1: Caracterización de la situación actual y comprensión de la realidad

Respecto a la pregunta ¿Considera positivo que las empresas de servicios locales sean consideradas como un "socio estratégico" y deberían ser integradas a una forma de trabajar de Excelencia Operacional / Mejora continua? El 75 % de los encuestados tiene la convicción de 100% que los proveedores deben ser considerados un socio estratégico. Dicho resultado se correlaciona positivamente con el estudio realizado por Abarzúa (2022)

donde el 69% considera que empresas competentes y certificadas aquellas que se consideran al momento de adjudicar servicios. El resto de los entrevistados manifiesta que son importantes, pero no a nivel de socio estratégico. Este punto es importante, ya que evidencia una falta de entendimiento respecto a lo que significa el concepto de Valor Compartido.

Por otro lado, ante la pregunta ¿Considera que la compañía tiene una buena estrategia de desarrollo de proveedores locales? Ninguno de los ejecutivos consideró que es una estrategia de excelencia. Su nivel de favorabilidad alcanzó tan solo el 54%, ésta cifra está bajo lo esperado dado que los temas de sostenibilidad están en la estrategia de mediano y largo plazo de la empresa. Uno de los entrevistados relató “si bien la compañía ha dado el primer paso en una estrategia de desarrollo de proveedores locales, aún falta integrar de forma óptima a todas las áreas de negocio he impulsar nuevas iniciativas para solidificar este proceso”. Por otro lado, otros ejecutivos manifestaron lo siguiente: “Recién estamos entendiendo el rol que tenemos con nuestros proveedores, tanto como clientes, pero también como vecinos y formadores”. “Puse 5 porque sé que existe una Gerencia dedicada al desarrollo de proveedores, pero no tengo información de los resultados de su trabajo. Cuando se creó dicha Gerencia, se fijaron objetivos muy claros y concretos respecto al tema, pero falta comunicar avances”.

Otro aspecto relevante que se logró comprobar, es que ante la pregunta- ¿Considera importante que los colaboradores de la compañía, que tienen conocimiento técnico, puedan participar en mejorar las competencias de los trabajadores de las empresas locales? Todos los entrevistados manifestaron que es importante compartir el conocimiento técnico con proveedores locales, alcanzando un nivel de aceptación de un 84%. El valor anterior demuestra los líderes de las Operaciones Industriales ven relaciones “ganar-ganar” al intensificar el trabajo colaborativo con la comunidad y favorece la estrategia de trabajo basado en una academia interna como parte de la vinculación efectiva con la comunidad.

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

Respecto a implementar una academia de formación técnica interna para proveedores locales, no hay un consenso respecto a este punto. Considerando la alta aceptación de involucramiento del personal técnico en el desarrollo local, se esperaba que todos los ejecutivos estuvieran sobre un 75% a favor de esta iniciativa, sin embargo esto no fue así. Según las respuestas y análisis esto se debe a que una academia **por sí sola** no garantiza una mayor integración, debe ir acompañada de un proceso integral con otras acciones de mejora, como un plan comunicacional, contratos de largo plazo con proveedores locales para gestionar así de manera efectiva las competencias. En ese contexto hubo opiniones como “Se requiere

también acercamiento de la empresa hacia la EPS locales para buscar lo que la compañía requiere de sus EPS, generando capacitaciones con proveedores de equipos y con contratos de servicios a largo plazo que ayudan a formar las buenas competencias del personal”.

No obstante, el 100% de los entrevistados dijo estar disponible a entregar recursos para potenciar el trabajo con Proveedores Locales. La apertura de los principales ejecutivos para proporcionar ayuda al trabajo de proveedores locales, favorece sin duda la estrategia de integración propuesta.

Etapas 3: Plan de alineamiento estratégico para las empresas de servicios.

Respecto a la pregunta abierta sobre las claves de éxito para maximizar el impacto en desarrollo de proveedores locales, se encontró los siguientes:

- Foco en la eficiencia en los procesos para ser más competitivos. Entender que las Operaciones son un cliente.
- Definir necesidades de las plantas / buscar empresas que se interesen en cubrir estas necesidades / desarrollar en conjunto una estrategia que permita llegar a un contrato de mediano o largo plazo donde existan compromisos de ambas partes, si hablamos de KPI, que no solo sean para el proveedor sino también para el cliente.
- La compañía no puede ser excelente sin proveedores excelentes. Las claves pasan por alinear propósito y

objetivos con los proveedores y luego darles las herramientas de excelencia operacional acorde a sus necesidades, para que luego sus sistemas de gestión conecten correctamente con los de la empresa.

- Formación, desarrollo y visión de largo plazo.
- Vincularse con la comunidad y con los centros de educación locales. Coordinación constante de capacitación.

Diseño de Estrategia

El desarrollo de proveedores se enmarca de la siguiente forma en la cadena de valor de la empresa, ver figura 2.

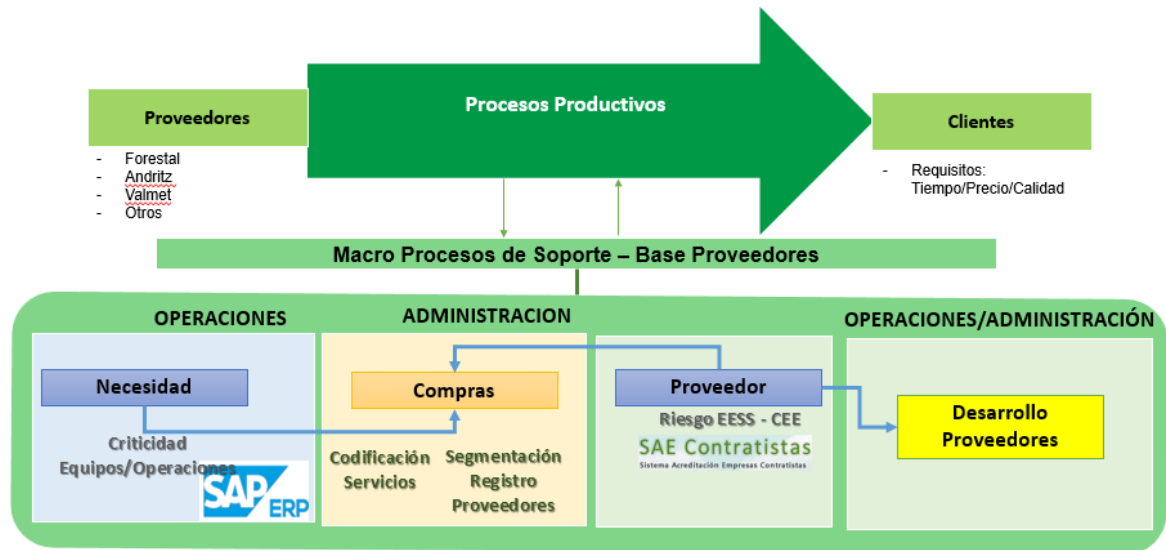


Figura 2. Cadena Valor de la empresa – Elaboración Propia

Como se puede apreciar, preocuparse de nuestros prestadores de servicio, impacta directamente en el resultado de disponibilidad, desempeño y calidad de la empresa. Por otro lado, en este flujo de valor se observa, que el punto de inicio es la integración con las Operaciones (definiendo la necesidad), para luego conectar según la criticidad con los otros procesos que participan de este desarrollo, en este caso Gestión Compras y Gestión de Proveedores Locales.

En línea con el punto anterior y considerando la apertura que tienen los ejecutivos, manifestadas en el proceso de entrevistas, se propone conectar la estrategia de Sostenibilidad de la empresa con una iniciativa de desarrollo de proveedores, sobre la base de una Academia Interna, que aprovecha las competencias técnicas clave de colaboradores de la empresa, para

mejorar las brechas detectadas, generando no sólo un involucramiento, sino un compromiso de ir más allá en el desarrollo local.

La propuesta metodológica de la estrategia tiene como base el ciclo de mejora continua PDCA y se representa como lo muestra la figura 3, donde el proceso se sustenta sobre el Pilar

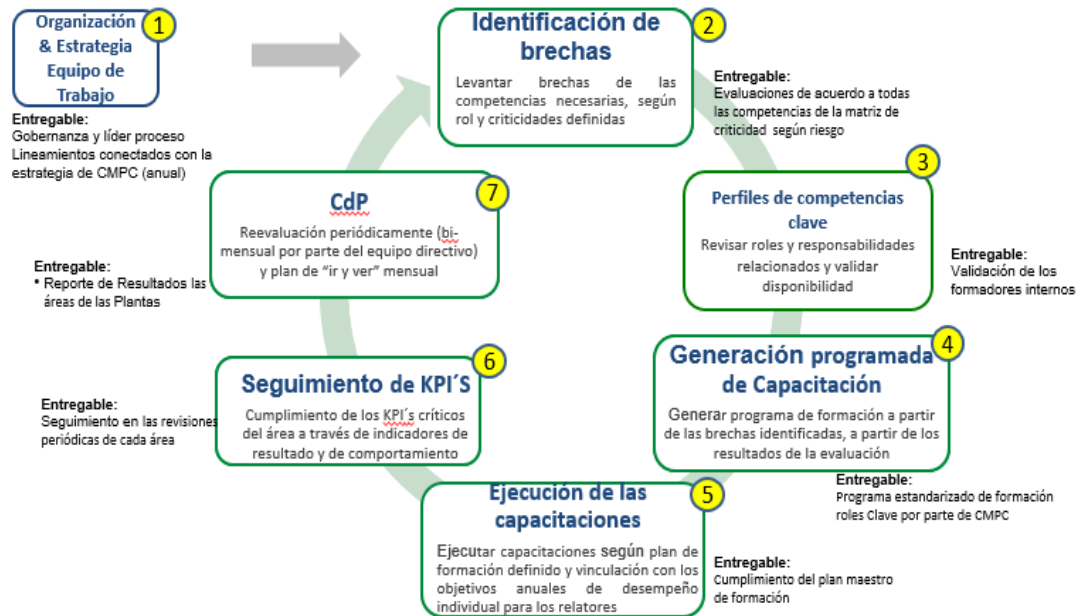


Figura 3. Estrategia mejora de competencias – Elaboración Propia

Estratégico de Sostenibilidad de la empresa, el cual tiene como objetivo “ser líder global en la industria en sostenibilidad y factor de cambio en el desarrollo social”.

El ciclo comienza con la definición de la gobernanza y lineamientos estratégicos anuales, luego con la revisión de brechas de los proveedores locales (basado en la criticidad de riesgos definida por la empresa), con estas necesidades se identifican mentores de formación interno, luego se genera un plan de capacitación anual, ejecución del plan, seguimiento de KPI y confirmación de que el proceso esté ejecutándose según lo esperado.

Establecer el equipo, es decir configurar una gobernanza, como lo muestra la figura 4, con responsabilidades a nivel estratégico, nivel táctico y operativo (piloto). Al

inicio se debe conectar con lineamientos de la estrategia de la compañía.

En esta parte de la propuesta se definen los roles de los colaboradores que deben participar en las diferentes instancias de trabajo, como también la frecuencia y el objetivo de cada una de ellas. Así tenemos:

- **Comité Estratégico** (1 vez al mes por 30 minutos): Gerente Desarrollo Estratégico Proveedores- Gerente Planta Santa Fe - Gerente Excelencia Operacional, Gerente Relacionamento Comunitario, Jefe Desarrollo Proveedores. El objetivo de esta instancia es

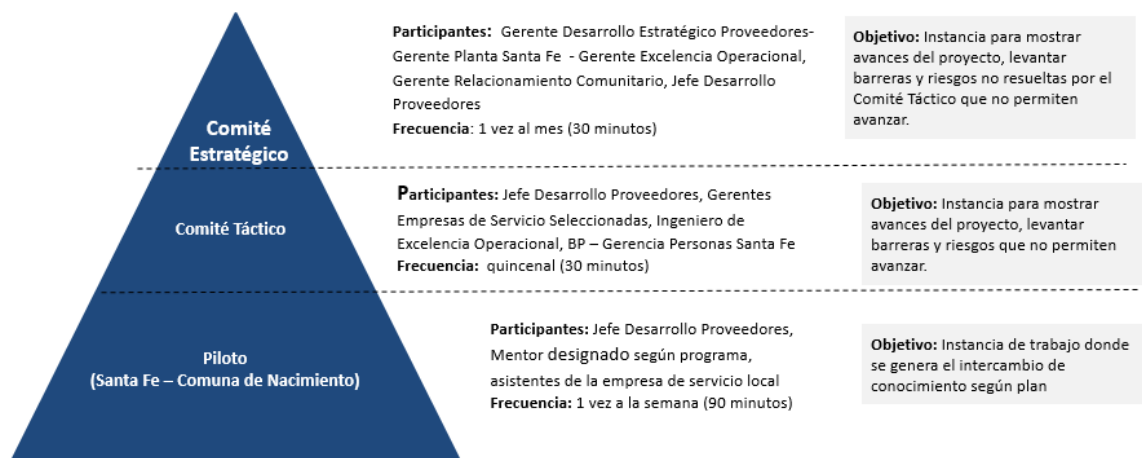


Figura 4. Organización y estructura de trabajo – Elaboración Propia

mostrar avances del proyecto, levantar barreras y riesgos no resueltas por el Comité Táctico que no permiten avanzar.

- Comité Táctico** (quincenal por 30 minutos): Jefe Desarrollo Proveedores, Gerentes Empresas de Servicio Seleccionadas, Ingeniero de Excelencia Operacional, BP – Gerencia Personas Santa Fe. El objetivo de esta instancia es mostrar avances del proyecto, levantar barreras y riesgos que no permiten avanzar.
- Comité Operativo** (semanal por 90 minutos): Jefe Desarrollo Proveedores, Mentor designado según programa, asistentes de la empresa de servicio local. El objetivo es generar el intercambio de conocimiento según plan.

Identificación de brechas, considera revisar y conectar periódicamente con

el análisis de criticidad y riesgos de la empresa, como también basado en los resultados del desempeño de dichas empresas (evidencia objetiva), se establece una evaluación por parte de expertos internos para establecer los puntos principales de mejora (ver figura 5)



Figura 5. Evaluación de proveedores según criticidad – Abarzúa, 2022

Es decir, de acuerdo con el nivel de criticidad que tiene la operación, es cómo deben ser las capacidades del prestador de servicio, así no afecta la continuidad operativa. Esta evaluación, más la experiencia de un comité de expertos definirá la maya de carrera. Los integrantes del comité de expertos para el piloto en Santa Fe

corresponden al Subgerente de Mantenición e Ingeniería, Jefes de Unidad Mecánica, Eléctrica, Instrumentación, Control y Subgerente de Mejora Continua. Dicha revisión se propone cada 6 meses.

Establecer competencias clave, basado en las necesidades de los procesos y operaciones, establecer las competencias a mejorar según modelo 70-20-10, que actualmente está en uso dentro de la empresa y se muestra en la figura 6.

En ese mismo sentido, es clave conectar la dedicación a mentorías a proveedores locales dentro de sus objetivos de desempeño anual. Este mecanismo formaliza el nuevo rol y se vincula también con los incentivos de la empresa.

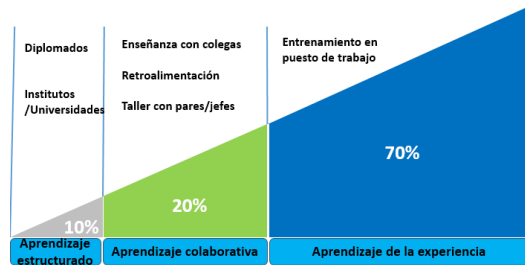


Figura 6. Modelo 70-20-10 aplicado a la empresa – Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de este trabajo está centrada en el 20% de la formación que es entregada de manera colaborativa.

Generar plan de capacitación que involucre a roles clave definidos como equipo de trabajo. Basado en los datos históricos de desempeño y criticidad, en la figura 7, se propone la agenda de cursos:

Ejecutar capacitaciones definidas claramente en una agenda troncal periódica semanal según

| PILAR SABE | | PILAR PUEDE | PILAR QUIERE |
|--|---|--------------------------------|---------------------|
| Eje Técnico /proceso | Eje Gestión | Eje Comportamental | |
| Alineamiento de motores | Objetivos Comunes - Planif. Estratégica - Despliegue Metas - Comunic. & Reconocimiento | Técnicas de Feedback | Compliance |
| Calibración de instrumentos | | Autoconocimiento | Confirmación de Rol |
| Electricidad industrial | Procesos Eficientes: - Pilares TPM - Six Sigmas - Gestión SSO, MA, | Conversaciones difíciles | |
| Inspecciones control sintomático | | Sostenibilidad en CMPC | |
| Mantenimiento de bombas | Desarrollo Personas: - Desarrollo Liderazgo (Lider Best) - EADs | Planificación y Gestión tiempo | |
| Desgaste de equipos | | Comunicaciones efectivas | |
| Lubricación de equipos | Mejora Continua y Innovación: - PDCA /SDCA - Proyectos de Mejoras - AcR - Sistema Sugerencias | Soluciones de problemas | |
| Sistema de Gestión Integrado (SGI-ISO) | | | |
| Procesos productivos de CMPC | | | |

Figura 7. Malla de carrera anual – Fuente Elaboración propia

disponibilidad de relatores internos. En la tabla 2 se propone un seguimiento estructurado:

Lo anterior se fundamenta en que se necesita chequear la efectividad de las acciones propuestas. Esto se realiza

| | Tema | Cargo relator | Inicio de ejecución |
|----------------------|--|------------------------------|---------------------|
| Eje Técnico /proceso | Alineamiento de motores | Jefe Unidad Mecánica | Marzo |
| | Calibración de instrumentos | Jefe Unidad Instrumentación | Abril |
| | Electricidad industrial | Jefe Unidad Eléctrica | Mayo |
| | Inspecciones control sintomático | Jefe Unidad Mecánica | Junio |
| | Mantenimiento de bombas | Jefe Unidad Mecánica | Julio |
| | Desgaste de equipos | Jefe Unidad Mecánica | Agosto |
| | Lubricación de equipos | Jefe Unidad Mecánica | Septiembre |
| | Lubricación de equipos | Jefe Unidad Mecánica | Octubre |
| Gestión | Sistema de Gestión Integrado (SGI-ISO) | Ingeniero Excelencia | Noviembre |
| | Procesos productivos de CMPC | Ingeniero Excelencia | Diciembre |
| | Objetivos comunes | Subgerente Mejora Continua | Mayo |
| | Procesos Eficientes | Subgerente Mejora Continua | Julio |
| | Mejora Continua | Subgerente Mejora Continua | Septiembre |
| Comportamiento | Desarrollo de Personas | Subgerente Mejora Continua | Noviembre |
| | Feedback | Ingeniero Excelencia | Marzo |
| | Seguridad en los procesos | Ingeniero Prevención Riesgos | Abril |
| | Conversaciones difíciles | Ingeniero Excelencia | Mayo |
| | Sostenibilidad en CMPC | Ingeniero Mejora Continua | Junio |
| | Planificación y Gestión tiempo | Ingeniero Excelencia | Julio |
| | Comunicaciones efectivas | Ingeniero Mejora Continua | Agosto |
| | Soluciones de problemas | Ingeniero Excelencia | Septiembre |
| | Compliance | Ingeniero Mejora Continua | Octubre |
| | Confirmación de Rol | Ingeniero Excelencia | Noviembre |

Tabla 2. Plan seguimiento cursos – Fuente Elaboración propia

Como se muestra, se proponen roles y fechas concretas de trabajo. Sin perjuicio de lo anterior, el encargado de la iniciativa puede ajustar dicho calendario según necesidad en el momento del inicio del trabajo.

Seguimiento de KPI críticos (resultado y método) para el éxito de la academia. Serán usadas las instancias de Comité Estratégico y Táctico para evidenciar el cumplimiento y levantar planes de acción que mitiguen desviaciones.

Confirmación de Roles y proceso contando con una agenda periódica de confirmaciones de Rol de los Gerentes de la Compañía como lo muestra la figura 8.

con un plan de confirmaciones de rol/proceso por parte del Comité Estratégico definido.

La confirmación de proceso es una forma ordenada de “ir y ver”, mediante la cual los líderes observar que un proceso o plan de acción está logrando



Figura 8. Confirmación de Roles y Proceso – Fuente Elaboración propia

su condición objetivo, y detectar dónde no lo está haciendo, para lograr un mayor entendimiento y actuar sobre la causa raíz.

La estrategia anterior representa una evolución natural en la forma que la empresa evidencia su compromiso con el desarrollo de las comunidades locales.

4.- Conclusiones

La estrategia planteada maximiza la inversión social en los proveedores locales de industria de la Celulosa dado que gestiona de manera temprana las brechas que atentan contra la eficiencia de las operaciones

El diagnóstico sobre la apertura para adherir a una nueva forma de trabajar, en este caso una estrategia de relacionamiento muestra que el 100% estaría dispuesto a participar o facilitar 2 horas al mes en una mentoría técnica y así mejorar las competencias de los trabajadores de empresas definidas

Como se evidenció en la literatura y también en las entrevistas, para facilitar el éxito de una estrategia es clave entender las necesidades / dolores de los clientes. En ese sentido involucrar a ejecutivos para la gestión con proveedores cobró relevancia.

La estrategia integra el trabajo de las Operaciones Industriales de la empresa, con el desarrollo de Proveedores Locales, fomentando un trabajo colaborativo de manera concreta. Los colaboradores de la compañía pasarán de ser involucrados en el desarrollo local, a estar comprometidos en la generación de Valor Compartido.

También en este trabajo se propone una forma de dar sostenibilidad a esta estrategia en el mediano y largo plazo, proporcionando una herramienta de desarrollo continuo de habilidades y competencias, vinculado directamente con el proceso de revisión estratégica anual.

Contar con una estrategia interna de desarrollo local, con vinculación

colaboradores de las diferentes especialidades de las operaciones de la empresa, con personal de las empresas locales, permite generar relaciones a largo plazo en dichos temas. Por otro elimina o minimiza la consultoría externa en dichos temas

Si bien la propuesta planteada apalanca la inversión social, esta requiere otras iniciativas tales como definir contratos de mediano y largo plazo para disminuir la rotación de personal

El diagnóstico también evidenció algunos puntos clave para el éxito de la estrategia, tales como:

- a) La comunicación de los avances en materia de Sostenibilidad y trabajo colaborativo es clave. Se debe tener un plan de comunicaciones que incluya diferentes canales para bajar la información.
- b) Foco en la eficiencia en los procesos para ser más competitivos. Entender que las Operaciones son un cliente.
- c) La empresa no puede ser excelente sin proveedores excelentes. Las claves pasan por alinear propósito y objetivos con los proveedores y luego darles las herramientas de excelencia operacional acorde a sus necesidades.
- d) Focalizarse en aquellos proveedores de mayor impacto en el negocio (ej: vinculados a equipos críticos o estratégicas).
- e) Definir contratos de mediano o largo plazo donde existan compromisos de ambas partes, si hablamos de KPI, que no sea sólo para el proveedor sino también para el cliente.
- f) Vincularse con la comunidad y con los centros de educación locales..

Respecto a las barreras o resistencia al cambio existente, se propone realizar las siguientes acciones:

- a) Kick Off por parte del Gerente General de la compañía invitando a comprometer a los colaboradores a participar.
- b) Definir un calendario anual con temas, responsables bien definidos.
- c) Definir agendas estructuradas para los integrantes del Comité Estratégico, Comité Táctico y Piloto en Santa Fe. Dicha agenda debe contener un plan de confirmaciones de proceso.

Como continuación de este trabajo de tesis, existen varias alternativas o líneas de acción, tales como revisar la efectividad de los planes de capacitación, disminuir la rotación del personal que trabaja con los proveedores locales, para que el conocimiento adquirido sea efectivamente aprovechado en la empresa donde existen operaciones industriales y no en otro rubro (planes de carrera o retención). Otro aspecto interesante de profundizar sería generar alianzas con proveedores locales similares y compartir mejores prácticas.

5.- Bibliografía

- Abarzúa, O. (2022). Estrategia de vinculación de criticidad con proveedores locales en la industria forestal. *Universidad del Desarrollo*.
- Adatum. (2008). *expansion.mx/manufactura/especiales/toyota-como-llegar-al-win-win*. Obtenido de <https://expansion.mx/manufactura/especiales/toyota-como-llegar-al-win-win>
- Cuatrecasas. (2010). *Lean Management*. Profit.
- Díaz. (2017). *La creación de Valor Compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial*. Cultura Latinoamericana.
- Falconi. (2011). *Gerencia de la Rutina del Trabajo Cotidiano*. Editora Falconi.
- Farias. (2017). *El Valor Compartido de los territorios. La relación entre creación y captura de valor en el marco de las cadenas globales de valor*. Universidad Autónoma de Madrid.
<https://ienspalmar.edu.co/>. (2022). Obtenido de <https://ienspalmar.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/Reflexi%C3%B3n-el-Compromiso-el-cerdo-y-la-gallina.pdf>
- Kania-Kramer. (2011). Impacto Colectivo en organizaciones. *Stanford Social Innovation Review*.
- Kramer-Porter. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 6.
- Liker_J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. . New York; London, : McGraw-Hill.
- Lugo_F.J.F. (2015). *Aplicación de la filosofía Lean Manufacturing en un proceso de producción de concreto*. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias* Reladyc.org. Vol N° 4, 7-24.
- McKinsey. (2021). *Encuesta reinención de Procurement para la nueva normalidad*. McKinsey.
- Mendez-Gómez. (2017). *Factores incidentes para crear Valor Compartido en las mipymes de Bogotá*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 104.
- Michelini-Fiorentino. (2012). *New business models for creating shared value*. *Social Responsibility Journal*, Vol N°8, 561-577
- Perdomo-Montenegro, C.-F. (2017). *Diagnóstico sobre la generación de Valor Compartido en las empresas líderes productoras de plásticos en Colombia*. Universidad Católica del Perú.
- Roca.J. (2014). Medir, medir y medir... el Valor Compartido. *Compromiso Empresarial*. Revista HAZ. Recuperado de <https://bit.ly/2GSfQrT>
- Sagarra, C. (2021). *Procurement en Pandemia*. *Escuela*

- Administración UC - Deloitte*, 22.
- T-Jones. (2018). *Lean Thinking*. Grupo Planeta.
- Villarreal-Puga. (2022). Aplicación de entrevistas semiestructuradas durante la pandemia. *Revista Científica Hallazgos*21, 52-60.
- Womack. (1991). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: HarperCollins.
- Lombardo y Eichinger. (1996). The Career Architect Development Planner. Korn/Ferry International, Vol N° 5, 400-950.

4 CONCLUSIONES GENERALES

La estrategia planteada maximiza la inversión social en los proveedores locales de industria de la Celulosa dado que gestiona de manera temprana las brechas que atentan contra la eficiencia de las operaciones

El diagnóstico sobre la apertura para adherir a una nueva forma de trabajar, en este caso una estrategia de relacionamiento muestra que el 100% estaría dispuesto a participar o facilitar 2 horas al mes en una mentoría técnica y así mejorar las competencias de los trabajadores de empresas definidas

Como se evidenció en la literatura y también en las entrevistas, para facilitar el éxito de una estrategia es clave entender las necesidades / dolores de los clientes. En ese sentido involucrar a ejecutivos para la gestión con proveedores cobró relevancia.

La estrategia integra el trabajo de las Operaciones Industriales de la empresa, con el desarrollo de Proveedores Locales, fomentando un trabajo colaborativo de manera concreta. Los colaboradores de la compañía pasarán de ser involucrados en el desarrollo local, a estar comprometidos en la generación de Valor Compartido.

También en este trabajo se propone una forma de dar sostenibilidad a esta estrategia en el mediano y largo plazo, proporcionando una herramienta de desarrollo continuo de habilidades y competencias, vinculado directamente con el proceso de revisión estratégica anual.

Contar con una estrategia interna de desarrollo local, con vinculación colaboradores de las diferentes especialidades de las operaciones de la empresa, con personal de las empresas locales, permite generar relaciones a largo plazo en dichos temas. Por otro elimina o minimiza la consultoría externa en dichos temas

Si bien la propuesta planteada apalanca la inversión social, esta requiere otras iniciativas tales como definir contratos de mediano y largo plazo para disminuir la rotación de personal

El diagnóstico también evidenció algunos puntos clave para el éxito de la estrategia, tales como:

- a) La comunicación de los avances en materia de Sostenibilidad y trabajo colaborativo es clave. Se debe tener un plan de comunicaciones que incluya diferentes canales para bajar la información.
- b) Foco en la eficiencia en los procesos para ser más competitivos. Entender que las Operaciones son un cliente.
- c) La empresa no puede ser excelente sin proveedores excelentes. Las claves pasan por alinear propósito y objetivos con los proveedores y luego darles las herramientas de excelencia operacional acorde a sus necesidades.
- d) Focalizarse en aquellos proveedores de mayor impacto en el negocio (ej: vinculados a equipos críticos o estratégicas).
- e) Definir contratos de mediano o largo plazo donde existan compromisos de ambas partes, si hablamos de KPI, que no sea sólo para el proveedor sino también para el cliente.
- f) Vincularse con la comunidad y con los centros de educación locales. Coordinación constante de capacitación.

Respecto a las barreras o resistencia al cambio existente, se propone realizar las siguientes acciones:

- g) Kick Off por parte del Gerente General de la compañía invitando a comprometer a los colaboradores a participar.
- h) Definir un calendario anual con temas, responsables bien definidos.
- i) Definir agendas estructuradas para los integrantes del Comité Estratégico, Comité Táctico y Piloto en Santa Fe. Dicha agenda debe contener un plan de confirmaciones de proceso.

Como continuación de este trabajo de tesis, existen varias alternativas o líneas de acción, tales como revisar la efectividad de los planes de capacitación, disminuir la rotación del personal que trabaja con los proveedores locales, para que el conocimiento adquirido sea efectivamente aprovechado en la empresa donde existen operaciones industriales y no en otro rubro (planes de carrera o retención). Otro aspecto interesante de profundizar sería generar alianzas con proveedores locales similares y compartir mejores prácticas.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abarzúa, O. (2022). Estrategia de vinculación de criticidad con proveedores locales en la industria forestal. *Universidad del Desarrollo*.

Adatum. (2008). *expansion.mx/manufactura/especiales/toyota-como-llegar-al-win-win*. Obtenido de <https://expansion.mx/manufactura/especiales/toyota-como-llegar-al-win-win>

Cuatrecasas. (2010). *Lean Management*. Profit.

Díaz. (2017). *La creación de Valor Compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial*. Cultura Latinoamericana.

Falconi. (2011). *Gerencia de la Rutina del Trabajo Cotidiano*. Editora Falconi.

Farias. (2017). *El Valor Compartido de los territorios. La relación entre creación y captura de valor en el marco de las cadenas globales de valor*. Universidad Autónoma de Madrid.

<https://ienspalmareduco/>. (2022). Obtenido de <https://ienspalmareduco/wp-content/uploads/2020/07/Reflexi%C3%B3n-el-Compromiso-el-cerdo-y-la-gallina.pdf>

Kania-Kramer. (2011). Impacto Colectivo en organizaciones. *Stanford Social Innovation Review*.

Kramer-Porter. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 6.

- Liker_J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer.* . New York; London, : McGraw-Hill.
- Lugo_F.J.F. (2015). *Aplicación de la filosofía Lean Manufacturing en un proceso de producción de concreto. Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias* Reladyc.org. Vol N° 4, 7-24.
- McKinsey. (2021). *Encuesta reinención de Procurement para la nueva normalidad.* McKinsey.
- Mendez-Gómez. (2017). *Factores incidentes para crear Valor Compartido en las mipymes de Bogotá.* Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 104.
- Michelini-Fiorentino. (2012). *New business models for creating shared value. Social Responsibility Journal*, Vol N°8, 561-577
- Perdomo-Montenegro, C.-F. (2017). *Diagnóstico sobre la generación de Valor Compartido en las empresas líderes productoras de plásticos en Colombia.* Universidad Católica del Perú.
- Roca.J. (2014). *Medir, medir y medir... el Valor Compartido. Compromiso Empresarial.* Revista HAZ. Recuperado de <https://bit.ly/2GSfQrT>
- Sagarra, C. (2021). *Procurement en Pandemia. Escuela Administración UC - Deloitte*, 22.
- T-Jones. (2018). *Lean Thinking.* Grupo Planeta.
- Villarreal-Puga. (2022). *Aplicación de entrevistas semiestructuradas durante la pandemia. Revista Científica Hallazgos21*, 52-60.
- Womack. (1991). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production.* New York: HarperCollins.
- Lombardo y Eichinger. (1996). *The Career Architect Development Planner.* Korn/Ferry International, Vol N° 5, 400-950.

6 ANEXOS

6.1 Reporte de Plagio

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: <5%



Nombre del usuario:
FREDY CASTRO NOVOA

ID de Comprobación:
79763543

Curso:
0700115 [2022-1-1] (MGS3S251-1) PROYECTO DE GRADO II - PO...

Fecha de comprobación:
08.12.2022 23:44:53 -03

Nombre de Tarea:
Revisión de plagio

Tipo de comprobación:
Doc vs Internet + Library

Fecha de entrega:
09.12.2022 02:41:57 GMT+0

Fecha del Informe:
08.12.2022 23:47:44 -03

ID de Usuario:
3814162

Nombre de archivo: **MAG522- Fredy-Castro - 08-12-2022**

Recuento de páginas: **27** Recuento de palabras: **7181** Recuento de caracteres: **46975** Tamaño de archivo: **585.40 KB** ID de archivo: **90843498**

3.66% de Coincidencias

La coincidencia más alta: **1.33%** con la fuente de Internet (<https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/6426/Dise%c3%b1o%>)