

FACTORES CRITICOS DE EXITO

Expositor:

Víctor Küllmer - Universidad Adolfo Ibáñez

Panelistas:

Carlos Lizana - Vitroquímica S.A.

Daniel Riveros - J. Riveros S.A.I.C.

Mario Hermosilla - Ignis Terra

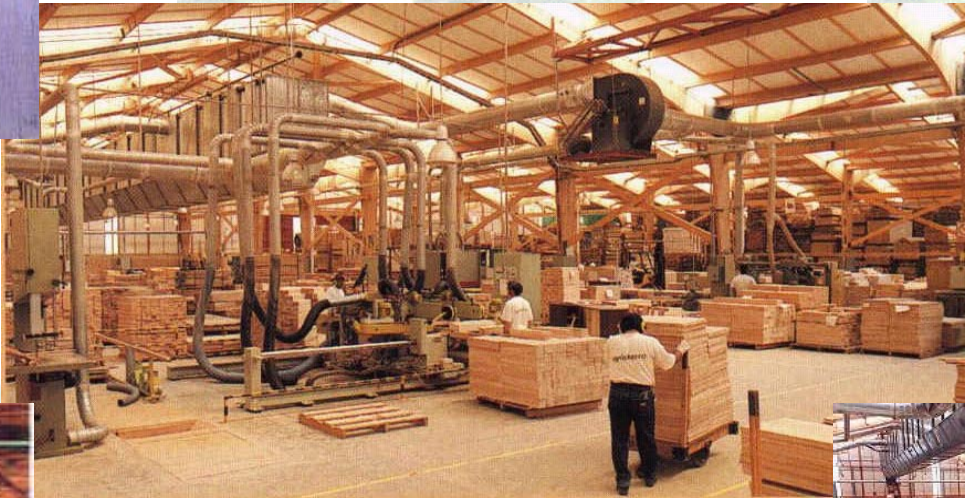
Los Factores Críticos de Exito

- Aquellos elementos de la estrategia en los que hay que sobresalir para superar a la competencia

ETAPAS

- Identificar los factores críticos de éxito de una *estrategia* concreta
- Identificar las *competencias nucleares* que permiten lograr una ventaja competitiva
- Identificar los estándares de rendimiento necesarios para superar a la competencia
- Evaluar el grado en que los competidores pueden imitar cada una de las competencias nucleares
- Determinar consecuencias potenciales de las reacciones de los competidores y cómo se pueden contrarrestar

igni terra



IGNISTERRA

- Fundada en octubre de 1992
- Productos que fabrica: madera aserrada, puertas de casas con marcos y componentes de muebles
- N° Trabajadores 200
- Exportaciones (como % de las ventas): 88%
- Mercados de Exportación: U.S.A., Italia, España, Dinamarca, Alemania, Bélgica y Korea.

Ignisterra: Ubica nicho de mercado

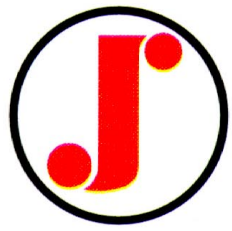
- Posicionamiento en el mercado con un producto de calidad, que sustituye a la especie cherry (cerezo) en fabricación de muebles.
- Demanda irregular obliga a constante búsqueda de nuevos mercados y flexibilidad

Ignisterra: Alta tecnología

- Proceso industrial altamente complejo y cliente requiere rapidez en la entrega
- Se fabrica desde la materia prima básica donde la planificación de la producción es compleja
- Rendimiento de la madera es determinante
- Incentivos variables al personal ha sido clave

Ignisterra: Intuición y coraje

- Pioneros en el posicionamiento del producto: se asume el riesgo de ser el primero
- Capacidad de salir adelante a pesar de las dificultades



JIVELOS
S.A.I.C.®



J. RIVEROS S.A.I.C.

- Fundada en 1946
- Productos que fabrica:
Filtros de aire, aceite y combustible, bajo licencia de **Filterwerk Mann & Hummel GmbH**
- N° Trabajadores 380
- Exportaciones (como % de las ventas) 5%
- Mercados de Exportación: Alemania, Argentina, Brasil, Bolivia .

J. Riveros: relaciones laborales

- Muy baja rotación laboral
- Relaciones entre trabajadores, administración y sindicatos es transparente y de confianza
- Política de puertas abiertas
- Sistema de “indemnización a todo evento” creado en la empresa. Cuenta de capitalización individual con aportes compartidos: 4.17% empresa 2.5% trabajador

J.Riveros: adaptación a los cambios

- Supera etapa inicial de proveedor de la industria automotriz nacional
- Se dedica al mercado de la reposición: define mercado objetivo
- Consigue licencia de Filtros Mann: 1967
- Búsqueda de nuevos mercados ante estrechez de mercado local: **participación mayoritaria de Mercado**

J. Riveros: factor tecnología

- Constante inversión para mejorar tecnología
- Empresa certificada ISO 9001
- Permite producir amplia variedad en línea de productos
- Mejoramiento continuo de la productividad y la calidad
- Dificultad logística en el manejo de los inventarios es clave



ZERTIFIKAT

Die TÜV CERT-Zertifizierungsstelle
der TÜV Anlagentechnik GmbH,
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland/Berlin-Brandenburg

bescheinigt gemäß
TÜV CERT-Verfahren, daß das Unternehmen

J. Riveros S.A.I.C.

San Nicolas N° 960
San Nicolas N° 912
Ureta Cox n° 719
San Miguel, Santiago - Chile

für den Geltungsbereich

**Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Öl-, Luft-
und Kraftstofffiltern
Vertrieb von Autozubehörteilen**

ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und anwendet.

Durch ein Audit, Bericht Nr. **008185**
wurde der Nachweis erbracht, daß die Forderungen der

DIN EN ISO 9001:1994

erfüllt sind.

Dieses Zertifikat ist gültig bis **Oktober 2003**

Zertifikat-Registrier-Nr. **01 100 008185**



Köln, den 2000-10-30

TÜV Rheinland/
Berlin-Brandenburg




TÜV CERT-Zertifizierungsstelle
der TÜV Anlagentechnik GmbH

Erstzertifizierung 1997

J. Riveros S.A.I.C.

Empresa certificada ISO 9001



**VITRO
QUIMICA**



VITROQUIMICA S.A.

- Fundada en 1952
- Productos que fabrica: pigmentos y esmaltes para enlozados y cerámicas
- N° Trabajadores 55
- Exportaciones (como % de las ventas) 45%
- Mercados de Exportación: Venezuela, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Argentina, Bolivia

Vitroquímica: factores críticos de éxito

- Orientación a las exportaciones
- Clara orientación al cliente:
 - ◆ Vitroquímica *“una empresa de servicios”*
 - ◆ Certificación ISO 9001
 - ◆ Desarrollo de Productos (1x1)
 - ◆ Mejoramiento continuo
- Organización flexible y profesional
- Asociaciones estratégicas para tecnología y complementación de productos en el mercado (Alemania, España)
- Planificación Estratégica permanente y Control mediante indicadores por área como Política de Calidad