

son ellos quienes nos recompensan con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, llevando a que nuestra gente, consumidores y comunidades prosperen.

El código de ética y conducta, que es el forjador de la cultura organizacional, surge naturalmente a partir de la visión y los valores definidos

- Visión (para el año 2020): «Mover las plantas con un ciento por ciento de energía renovable, usar un ciento por ciento de materiales renovables o reciclados en todos los productos y envases, enviar cero desperdicios del consumidor y de la fabricación a los vertederos y crear productos que deleiten a los consumidores a la vez que maximicen la conservación de recursos.
- Valores: «Liderazgo, propiedad, integridad, confianza y pasión por ganar».

¿Para qué sirven estas definiciones?

Los grandes beneficios de lograr un consenso alrededor de los enunciados de misión, visión y valores en una organización pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La cartera de estrategias, objetivos, metas y planes (pasos subsiguientes) queda acotada por los grandes lineamientos definidos en estos poderosos conceptos.
- Se produce una clara orientación para la planificación estratégica y para saber cuáles áreas excluir, según lo definido en la visión. Cuando Polar habla de alimentos y bebidas se sabe que todos los otros segmentos del mercado quedan fuera de su visión; cuando dice expansión en América Latina se sabe que no es en Europa ni Asia. Cuando P&G menciona que ciento por ciento de sus plantas utilizarán energía y materiales renovables para 2020 se sabe que está absolutamente comprometida con la conservación; por lo tanto, las opciones contaminantes y generadoras de desperdicios no reciclables quedan excluidas de su radar.
- El alineamiento del talento cuenta con una poderosa guía que permite identificar las competencias y valores personales que deben tener los

colaboradores, para cumplir la misión y los valores organizacionales definidos.

- El código de ética y conducta, que es el forjador de la cultura orga-

nizacional, surge naturalmente a partir de la visión y los valores definidos. Al finalizar este paso quedan perfectamente establecidas las conductas esperadas por un buen ciudadano organizacional.

Pareciera que tiene sentido dedicar tiempo a la definición de los lineamientos estratégicos fundamentales antes de hablar de retorno financiero. **FI**

CHILECON VALLEY

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE

Los países del mundo suspiran por tener más innovadores creadores de empresas como base del desarrollo económico y el empleo, por conseguir un Silicon Valley como el que se asienta en California junto a la Universidad de Stanford y constituido por un núcleo de grandes empresas de tecnología (como Apple, Google y otras). La combinación de universidades tecnológicas, incubadoras de empresas, inversionistas («ángeles»), expertos en gerencia y, por supuesto, innovadores con una idea de un producto nuevo dispuestos a crear su empresa, ha resultado en el ejemplo del desarrollo económico cuantitativa y cualitativamente más importante en este siglo. Aunque en América Latina Brasil y México han avanzado en organizar núcleos de desarrollo tecnológico y empresarial, un país pequeño como Chile se acercó al objetivo de tenerlo bien organizado en relativamente corto tiempo.

Todo empezó con el programa Start up Chile, que ofrece a jóvenes talentos con una idea innovadora 40.000 dólares, visa, oficina y tiempo para desarrollar un negocio con gran potencial de crecimiento e internacionalización. Se exige al innovador residir en el país y conectarse y propagar en los medios chilenos sus ideas y experiencias. El

proyecto empezó en 2010, cuando recibió cien propuestas y aprobó 22; después pasó rápidamente a aprobar un seis por ciento de los proyectos que recibe (1.577 propuestas en 2013), con solo veinte por ciento para chilenos. Su objetivo es desarrollar una economía basada en la innovación, más dinámica y progresista que la minería, la agricultura o la eficiencia industrial de gran volumen. Ya han llegado tres grandes fondos de inversión extranjeros, que amplían las oportunidades ofrecidas por los locales.

La Unión Europea también apostó por la innovación como motor de desarrollo y crecimiento, quizá para compensar los años (perdidos) de enfrascarse en recortes que contrajeron más la economía. En 2013 inició un plan de 22.000 millones de euros (cincuenta por ciento de fondos públicos) concentrado en cinco sectores: medicamentos, energía, reducción de emisiones aéreas, productos ecológicos y componentes electrónicos. El propósito es agrupar a los inversionistas grandes y pequeños con universidades y grupos de investigación de los que surjan proyectos innovadores. Este plan forma parte de Horizonte 2020, un programa de investigación e innovación que invertirá 80.000 millones de euros durante siete años.

«¿Podrá Silicon Valley salvar el mundo?», preguntan con humor Kenny & Sandefur (<http://www.foreignpolicy.com>). ¿Bastará con dar un computador a cada niño y que todos tengan acceso a internet para conseguir el desarrollo? No todas las innovaciones son prácticas y más de la mitad suelen fracasar comercialmente. Por ello se necesita diseñar una cartera amplia de proyectos. Para el éxito es indispensable tener una idea innovadora, hacer un buen plan de negocio y contar con facilidades para superar muchas limitaciones del entorno. Por ejemplo, mientras que en América Latina tarda 65 días empezar legalmente un negocio, 47 en España y 38 en China, en Francia y en Estados Unidos hacen falta solo 7 y 6 días, respectivamente. Son condiciones necesarias pero no suficientes tener apoyo de sistemas y políticas públicas, acceso a fondos dispuestos a arriesgar, saber gestionar una empresa y, lo que no se menciona tanto, mucho sentido común. A escala tanto personal como nacional, solo el trabajo mancomunado de esta diversidad de elementos y participantes coordinados permite lograr el éxito. **FI**