

## EL CAMINO POR RECORRER EN CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURA

REPORTAJE  
PROTECCIÓN  
DE DATOS  
PERSONALES

REPORTAJE  
ASTRONOMÍA  
POLO DE ATRACCIÓN  
DE INVERSIONES

ENTREVISTA  
FERNANDO  
FISCHMANN, DE  
CRYSTAL LAGOONS



En los negocios, las buenas decisiones  
se toman informado.

No se pierda nuestros programas de  
economía global y local.



Conducido por Paulina Yarur.



**Diario Financiero:**  
Quincenalmente  
los viernes en la  
Sección Empresas.



**Radio Infinita:**  
Lunes a viernes de  
14:00 a 14:30 horas



**CNN:**  
Lunes a Viernes a las 21:55 hrs.,  
Sábado a las 8:30 hrs, y  
Domingo a las 20:00 hrs.

O si lo prefieres en [www.bci.cl/cib](http://www.bci.cl/cib)  
donde encontrarás toda la temporada:



1 [www.bci.cl/cib](http://www.bci.cl/cib)

2 2 692 8000

Sentémonos a conversar

Banka Corporativa / Banca Privada / Sales & Trading / Finanzas Corporativas /  
Negocios Internacionales / Asset Management / Corretaje de Bolsa



CORPORATE &  
INVESTMENT BANKING

# SUMARIO

18  
página

**Reportaje**  
**PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES: CHILE, PAÍS SEGURO Y ABIERTO AL MUNDO**

26  
página

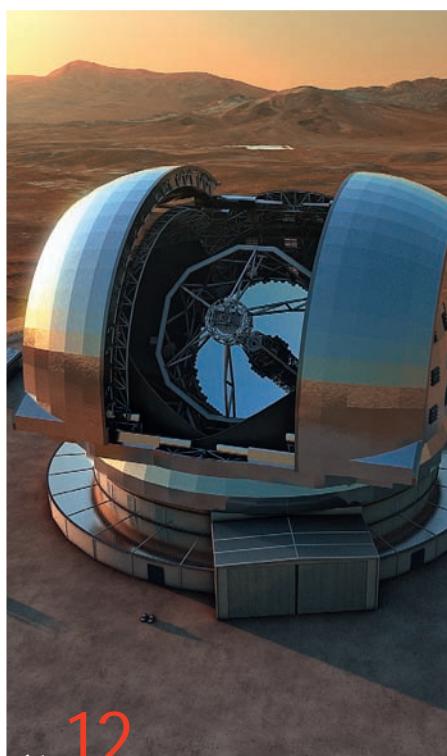
**EXPERTOS INTERNACIONALES DEBaten SOBRE EL SISTEMA PREVISIONAL CHILENO**

32  
página

**AMCHAM PROMUEVE DIÁLOGO SOBRE EFICIENCIA ENERGÉTICA**

34  
página

**NOTICIAS AMCHAM**

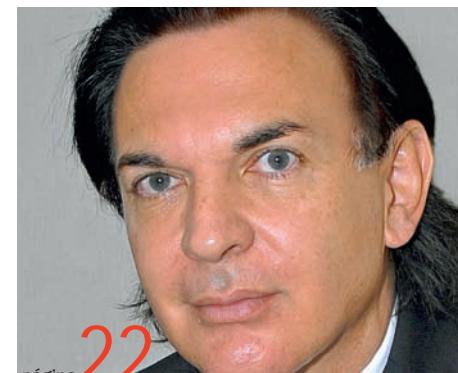


12  
página

**ASTRONOMÍA: NUEVO POLO DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES**

6  
página

**EL CAMINO POR RECORRER EN CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURA**



22  
página

**Entrevista**  
**Fernando Fischmann, fundador de Crystal Lagoons**  
**EXPANSIÓN SIN ESCALAS**

## COMITÉ EDITORIAL BUSINESS CHILE

**PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL:** Michael Combes, Marco Chilena; Vicepresidenta, Ruth Bradley, periodista freelance. **MIEMBROS:** Ari Bermann, 3M Chile; John Byrne, Boyden Consultores Chile; Brian Chase, Itaú Asset Management; John P. Dill, Project Management; Francisco Garcés, Banco de Chile; Gonzalo Iglesias, IC Packaging; Gideon Long, BBC/The Economist; Vincent McCord, Asesorías e Inversiones CarCon; James Newbold, Tanager Investment; Roberto Ossandón, Ossandón Abogados; Philip Somervell, People & Partners; Kathleen Barclay, presidenta AmCham Chile; Roberto Matus, gerente general AmCham Chile; Luz María Aguirre, gerente comunicaciones AmCham Chile; y Alejandra Rivera, editora DF.

**EDICIÓN:** Luz María Aguirre, AmCham/ Alejandra Rivera, Diario Financiero  
**PERIODISTAS:** Ruth Bradley, Francisca Orellana, Alejandra Maturana y Beatriz Aliste.  
**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:** Rodrigo Aguayo, Editor Gráfico DF y Marcia Aguilar, DF.  
**FOTOGRAFÍA:** Verónica Cáceres y DF.

**2014 BUSINESS CHILE** es una publicación de AmCham Chile. Su reproducción total o parcial está estrictamente prohibida sin la autorización de AmCham. Las opiniones expresadas en Business Chile pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan a AmCham. Para suscripción y publicidad contactar al departamento comercial: Patricia Gallardo, e-mail: patricia.gallardo@amchamchile.cl, e-mail: cristina.ordenes@amchamchile.cl; e-mail: pablo.fernandez@amchamchile.cl teléfono: 2-2909742  
Av. Presidente Kennedy 5735, Torre Poniente, Of. 201, Las Condes, Santiago de Chile. Email: amcham@amchamchile.cl; www.amchamchile.cl; www.businesschile.cl



## Auspiciadores Globales 2014

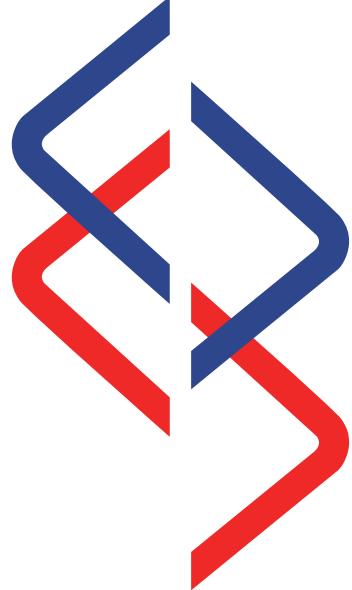
**Deloitte.**



---

**MetLife®**





# VIENTOS DE CAMBIOS

**E**stos últimos meses, el país ha tenido una movida agenda pública cruzada por las distintas reformas que está llevando adelante el Gobierno. Ya fue aprobada la tributaria, por lo que las empresas están en proceso de adaptación para la próxima entrada en vigencia de esta nueva regulación.

El sistema previsional es otro de los temas que ha sido foco de análisis, principalmente debido al aumento de la esperanza de vida de los chilenos y al monto de las jubilaciones que no está respondiendo a las expectativas. Dado este contexto, la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (AmCham Chile) y El Mercurio organizaron el seminario internacional “Desafíos de un Moderno Sistema de Administración de Pensiones” para fomentar el diálogo en torno al sistema chileno. Este evento dio cita a relevantes actores del sector público y privado como la Ministra del Trabajo y la Superintendencia de Pensiones; el presidente de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones, Rodrigo Pérez; el presidente de AFP Provida, Víctor Hassi, y el director de Governance Global Practice del Banco Mundial, Mario Marcel. También asistieron oradores extranjeros: el economista jefe de la Unidad de Pensiones Privadas de la OCDE, Pablo Antolín Nicolás, y el vicepresidente senior de servicios de inversiones y pensiones de Principal Financial Group, Gregory Burrows. Ello permitió generar un enriquecedor diálogo con miras a aportar a la eventual reforma del sistema de pensiones nacional, luego de sus más de 30 años de existencia.

Con este mismo objetivo de generar espacios de conversación sobre temas país, es que AmCham realizó, en conjunto con el Ministerio de Energía y la Universidad de Chile, el Foro Internacional de Eficiencia Energética, para discutir aspectos sobre el

uso eficiente de la energía, conocer posturas de diversos sectores, así como experiencias internacionales sobre la materia. Ello para aportar estas diversas visiones a la Ley de Eficiencia Energética, que será presentada por el Gobierno el primer semestre de 2015. Además del Ministro Máximo Pacheco, estuvo presente la Subsecretaría para Asuntos Internacionales del Departamento de Energía de Estados Unidos, quien junto a dos representantes del sector privado de ese país, dieron a conocer la mirada y experiencia norteamericana en este tema.

El Gobierno también está trabajando en el proyecto de Ley de Protección de Datos Personales, de manera de modernizar la legislación y cambiar el foco desde la regulación de un mercado a la protección de las personas en cuanto sujeto de datos. Como parte del proceso de elaboración de este proyecto, el Ministerio de Economía invitó a representantes del sector privado y a la sociedad civil a una mesa técnica para formular observaciones al anteproyecto. AmCham participó activamente en este espacio y, es más, constituyó un grupo de trabajo al interior de la Cámara, el cual tuvo por misión estudiar los alcances de la nueva ley, compartir esta información con aquellos socios que se verían afectados por ésta y recoger sus opiniones, así como la experiencia de empresas estadounidenses en esta materia. De esta forma, entregó a la Subsecretaría de Economía, Katia Trusich, un documento de trabajo con observaciones a dicho anteproyecto.

Importantes transformaciones se están analizando en Chile y, por lo visto, estos vientos de cambios permanecerán. Por ello, nuestra revista Business Chile estará atenta a estas noticias y la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio seguirá contribuyendo al diálogo e intercambio de ideas y experiencias en todos aquellos ámbitos que incidan en el quehacer de sus socios. ■

## DIRECTORIO

### PRESIDENTA:

Kathleen Barclay, Asesorías KCB Ltda.

### DIRECTORES:

Pablo Achurra, Aramark Sudamérica  
Pamela Camus, Ward Van Lines  
Guillermo Carey, Estudio Carey  
Fernando Fischmann, Crystal Lagoons  
Ricardo García, Camanchaca  
Michael Grasty, Grasty, Quintana, Majlis & Cia.

Sandra Guazzotti, Oracle Chile

Charles Kimber, Arauco

Sandra Miró, DHL Chile

Peter Morse, Banco de Chile

Karen Poniachik, British American Tobacco

Ellen Lenny-Pessagno,

Embajada de Estados Unidos (Ex-Oficio)

Javier Irarrázaval, The Walt Disney Company Chile (Past President)

### CONSEJEROS:

Rodrigo Álvarez, Pérez de Arce Abogados

Alejandra Aranda, Humanitas

Felipe Bulnes, Bulnes, Urrutia & Bustamante

Alfredo Ergas, Fotocapital

Alberto Sobredo, AS&A

# EL CAMINO POR RECORRER EN CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURA

POR RUTH BRADLEY

CONSTRUIR OBRAS DE INFRAESTRUCTURA ES UNA DE LAS FORMAS MÁS RÁPIDAS PARA RESUCITAR UNA ECONOMÍA DESACELERADA, COMO ES LA SITUACIÓN ACTUAL DE CHILE Y, SI SE LOGRA IMPULSAR LA INVERSIÓN TANTO PRIVADA COMO PÚBLICA, MEJOR. PERO ESO DEPENDE DE LAS MEDIDAS QUE PERMITAN AGILIZAR EL PROGRAMA DE CONCESIONES DE OBRAS PÚBLICAS DEL PAÍS.



**L**as obras de infraestructura pública en Chile no están avanzando de acuerdo a las necesidades y expectativas del país. Esa fue la alerta planteada por el ex Presidente Ricardo Lagos en una conferencia realizada en Santiago en agosto pasado.

Cuando atribuyó esto a la falta de una "decisión política", la primera reacción de la mayoría de las personas fue que estaba criticando al gobierno actual de la Presidenta Michelle Bachelet. Pero ella asumió su mandato solo en marzo y una segunda lectura sugiere que Lagos se estaba refiriendo al problema de larga data del debilitamiento del programa de concesiones de obras públicas del país.

Inaugurado a principios de los 90, fue un programa pionero en su campo y sirvió como un modelo para programas adoptados posteriormente (con diversos niveles de éxito) por otros países latinoamericanos, como Brasil y Colombia. Fue un programa innovador gracias a que permitió que las empresas privadas no sólo construyeran obras públicas (cosa que ya podían hacer bajo el alero de los contratos con el Estado), sino que también las financiaran y operaran, recuperando su inversión a lo largo de períodos de hasta 30 años, básicamente a través de cobros a los usuarios, como ocurre con los peajes en el caso de las autopistas.

Los atractivos eran evidentes. El programa ofrecía la posibilidad de una solución inmediata para un déficit en infraestructura estimado en ese tiempo en US\$ 12.500 millones (aproximadamente un tercio del PIB anual en ese entonces), mientras el Gobierno podía destinar sus limitados recursos fiscales a otros problemas urgentes, en su mayoría de índole social.

Existían dificultades iniciales, como el hecho de que algunos de los primeros proyectos adolecían de fallas en sus diseños y otros, como el caso de la autopista Costanera Norte en Santiago, no eran fáciles de adjudicar, pero en general, el programa dio buenos resultados. Ya en

el año 2006, se habían sumado más de 2.400 kilómetros de autopistas nuevas o modernizadas, entregándole así al país más de 1.800 kilómetros de carreteras de dos pistas, comparado con los 130 kilómetros con que contaba a principios de los 90. Además, Santiago y la mayoría de las otras principales ciudades del país contaban con aeropuertos nuevos y modernos.

Hoy día, Chile se desempeña razonablemente bien en materia de infraestructura. En el 2014-2015 *Global Competitiveness Report* del *World Economic Forum* (WEF - Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial) se ubicó en el número 50 de una lista de 144 países en cuanto a la calidad general de infraestructura, por encima de países que incluían a Italia y Sudáfrica.

Ciertamente, en Latinoamérica –una región donde la infraestructura es un

**"El sistema de concesiones de Chile es un ejemplo para el resto del mundo".  
Juan Eduardo Saldivia, COPSA**

cuello de botella clave para el crecimiento económico– es más bien una excepción. México, en el puesto número 69, también se desempeñó relativamente bien, pero Uruguay, un país que normalmente se destaca en la mayoría de los indicadores de desarrollo, esta vez sólo logró ubicarse en el lugar número 80; mientras Perú lo hizo en el número 105; Colombia, en el 108 y Brasil en el 120.

#### **Necesidad de inversión continua**

Pero eso no significa que Chile cuente

con la infraestructura que necesita. El crecimiento económico y las mayores expectativas de la ciudadanía constituyen un objetivo en constante movimiento.

Para el próximo año, el Gobierno ha anunciado un estudio en conjunto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para identificar las principales brechas, de las cuales algunas ya están claras. Según cifras del Gobierno, sólo 23% de los caminos de Chile están pavimentados en comparación con un promedio de 79% de la OCDE y 37,8% en México (pero sólo 13,5% en Brasil y 13,3% en Perú).

La Cámara Chilena de la Construcción (CChC) estima que durante los próximos diez años, se requerirá una inversión de US\$25.900 millones en caminos interurbanos, US\$18.800 millones en caminos urbanos y transporte (sin contar el Metro de Santiago y los servicios de trenes suburbanos de la ciudad) y US\$1.700 millones en aeropuertos. Y, como sucedía a principios de los 90, existen pocas posibilidades de que el Gobierno sea capaz de asumir todos los costos involucrados.

Chile invierte alrededor de 2,5% del Producto Interno Bruto (PIB) anual en infraestructura. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de Naciones Unidas, eso es similar al promedio para el resto de la región donde estima que se necesitaría una cifra superior a 6% durante la próxima década para cerrar la brecha en materia de infraestructura.

Y, para Chile, un desafío adicional es que el programa de concesiones de obras públicas que permitió avanzar en los 90 y principios de la década del 2000, ha flaqueado desde entonces. Según la Asociación de Concesionarios de Obras de Infraestructura Pública (COPSA), los contratos adjudicados bajo el programa fueron por un valor equivalente a un promedio anual de US\$901 millones entre 1993 y 1999, lo cual equivalía aproximadamente a 1,3% del PIB, pero que no obstante y con ciertas variaciones, ha caído fuertemente desde entonces y, entre los años 2007 y



Aeropuerto Arturo Merino Benítez, Santiago.

FOTO: JULIO CASTRO

2013, promedió apenas US\$663 millones (alrededor de 0,3% del PIB).

En julio, la Presidenta Bachelet anunció un plan de contratos de concesiones que hasta 2020 (dos años después del término de su mandato) alcanzaría los casi US\$10.000 millones, complementando la inversión del Gobierno en infraestructura en el período 2014-21 por un total de US\$18.300 millones. Sin embargo, cabe preguntarse cuán exitosa será la administración en la implementación del plan.

## El avance se enlentece

Eso, a su vez, genera la pregunta de por qué, después del éxito inicial del programa de concesiones, el avance se enlenteció. La respuesta obvia es que los proyectos "fáciles" ya han sido desarrollados, dejando aquéllos que son más complejos y que ofrecen un retorno menor o menos predecible.

Algunos de los nuevos proyectos propuestos –donde se volverán a licitar aquéllos que están llegando al final de su período de concesión original– implican una inversión adicional, pero tienen la ventaja de contar con antecedentes conocidos en relación a los flujos de ingreso. Ése es el caso, por ejemplo, de la próxima re-llicitación del aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago, varios aeropuertos

regionales y el túnel El Melón en la carretera Panamericana al norte de Santiago.

Otros, sin embargo, son más complejos. La autopista Costanera Norte que une las zonas oriente y poniente de Santiago, la cual se abrió en 2005, fue controversial, gatillando uno de los primeros movimientos sociales en el país. El plan de ampliación del segmento oriente de la circunvalación Américo Vespucio (un proyecto por el cual se adjudicó un contrato por la primera mitad en febrero pasado) es, sin embargo, otro tema.

Atrasado por años debido a una disputa sobre la forma que debería adoptar –un túnel propiamente tal o una trinchera cubierta–, atraviesa una de las áreas más prósperas de la ciudad, cuyos ciudadanos tienen mayor poder que el promedio de la gente para hacer valer sus puntos de vista. "Hoy no basta con que una concesionaria sea buena constructora, también necesita ser buena en relaciones con la comunidad", señala Juan Eduardo Saldivia, presidente de COPSA.

Agrega que las exigencias de las comunidades también han aumentado. Hoy es posible que un pueblo ubicado en un camino interurbano exija un *bypass* y eso, no sólo aumenta el costo del proyecto, sino que también implica obtener más permisos y alarga los plazos.

Los requisitos medioambientales también pueden constituir un problema. El año pasado, la empresa a la cual se le había adjudicado el contrato para ampliar el Camino de la Fruta, carretera entre la zona principal de producción de frutas y el puerto de San Antonio, se retiró debido al costo de las medidas de mitigación exigidas por el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA).

Uno de los problemas subyacentes, según Saldivia, es que los organismos gubernamentales carecen de la capacidad para lidar con todos los estudios y solicitudes de permisos que deben presentar los proyectos de concesión. En la Dirección General de Aguas (DGA), un solo evaluador tiene que procesar alrededor de 300 solicitudes, dice, "eso es sólo un ejemplo".

Pero, según José Francisco García, coordinador de políticas públicas del centro de estudios Libertad y Desarrollo, dichas dificultades prácticas y la creciente complejidad de los proyectos no muestran la historia completa. Él también identifica un cambio en la actitud del país como obstáculo al avance en nuevas concesiones.

Eso puede verse, según señala, en varios proyectos de ley presentados en el congreso –pero nunca aprobados– que habrían, por ejemplo, hecho obligatorio

que existieran caminos alternativos para carreteras concesionadas o que se otorgaran exenciones de peajes. Dichos proyectos de ley –firmados por representantes tanto de la derecha como de la izquierda, enfatiza– han ayudado a cuestionar, en su opinión, el principio de pagar por el uso de infraestructura concesionada y, en consecuencia, la legitimidad del sistema.

Agrega también que el gobierno anterior, del Presidente Sebastián Piñera (2010-14), no ayudó. Su récord en materia de concesiones fue débil, tanto en términos de número de proyectos adjudicados, como su poca capacidad para defender el sistema con mayor fuerza, algo que debería haber estado en el ADN de una administración de centro-derecha, puntualiza García.

### Próximos pasos

Existe un amplio consenso con respecto a que, luego de la reforma de 2010, no existen mayores falencias en el marco

FOTO: RODOLFO JARA



↑ Aquí se construirá Vespucio Oriente, una autopista subterránea con seis pistas.

legal del sistema de concesiones. Según Saldívia, existe sin embargo espacio para mejoras institucionales. Le gustaría, por ejemplo, ver fortalecida la gestión corporativa del sistema con la creación de una entidad supervisora colegiada con una estructura similar a aquélla del Banco Central que funciona en forma autónoma.

Sin embargo, el mayor desafío es ampliar el programa desde su foco inicial en carreteras y aeropuertos hacia nuevos tipos de infraestructura. Existen algunos indicios de avance en esa dirección.

Los nuevos proyectos propuestos incluyen lo que sería el segundo embalse concesionado de Chile. El primero, Con-



**Liderazgo** que traspasa fronteras

**35 años** de historia en la industria, entregando un servicio innovador, de calidad, flexible y de alto compromiso con nuestros clientes.

RELSA, el **Leasing Operativo** referente y preferido de la región.

**RELSA Chile** 

**RELSA Perú** 

**RELSA Brasil** 

**EMPRESAS**  
**RELSA** 

## Próximos proyectos claves de concesiones

	Descripción	Inversión estimada
<b>Re-licitación del Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago *</b>	<b>Incluye la construcción de un nuevo terminal de pasajeros.</b>	<b>US\$633 millones</b>
<b>Circunvalación Américo Vespucio Oriente de Santiago (Príncipe de Gales-Grecia)</b>	<b>Construcción de una autopista subterránea con tres pistas por sentido.</b>	<b>US\$726 millones</b>
<b>Camino de la Fruta (Ruta 66)</b>	<b>Modernización de 138 kms. de autopista entre la región frutícola de O'Higgins y el puerto de San Antonio.</b>	<b>US\$420 millones</b>
<b>Embalse Punilla</b>	<b>Embalse multipropósito de riego para la agricultura y la generación hidroeléctrica en la Región del Biobío.</b>	<b>US\$387 millones</b>
<b>Infraestructura de la Carretera Puerto Montt</b>	<b>Nueva red vial de 34,3 kms., conectando las ciudades de Puerto Varas y Puerto Montt y el aeropuerto local en la Región de Los Lagos, un área clave de producción de salmones.</b>	<b>US\$273 millones</b>
<b>Autopista Panamericana (Ruta 5) Caldera-Chañaral</b>	<b>Modernización de 90 kms. de autopista de la Región de Atacama.</b>	<b>US\$250 millones</b>

\* Recepción de ofertas prevista para el 18 de noviembre de 2014.

Fuente: Ministerio de Obras Públicas.

vento Viejo, en la sureña Región del Maule, no ha sido del todo exitoso debido a que no se han construido todos los canales de riego complementarios. Según señala Saldívia, "se encontró con la resistencia de la gente que no está acostumbrada a pagar por el agua".

Sin embargo, Punilla el nuevo proyecto de embalse ubicado en la Región del Biobío,

nes, la mayoría de las cuales iniciaron sus operaciones entre 2005 y 2007. A pesar de la continua sobre población en las cárceles, los planes para construir otras más fueron, sin embargo, pospuestos por el primer gobierno de Bachelet (2006-2010).

Esa decisión estuvo basada, en parte, en sus costos operativos más altos en comparación con las cárceles estatales.

en medio de la campaña electoral del año pasado, se apresuró en inaugurar los dos primeros hospitales bajo dicho sistema –La Florida y Maipú en Santiago– cuando no estaban realmente terminados, como se supo después.

El daño, con respecto a su reputación, se hizo aún mayor con la llegada del nuevo Gobierno. No sólo retiró el contrato de concesión para el nuevo hospital Sótero del Río (adjudicado días antes del término del Gobierno anterior) del proceso final de aprobación ante la Contraloría General de la República –una decisión que puede terminar en una larga batalla legal–, sino que frente a una huelga del personal del Hospital del Salvador ubicado en Santiago, también se acordó revisar los términos del contrato de concesión adjudicado para su ampliación y modernización.

La poca experiencia, tanto a nivel internacional como en Chile, implica que no existe una opinión clara sobre los beneficios de las concesiones en materia de hospitales. Pero, en otras áreas, ya han probado su mérito y la capacidad de Chile para desarrollar la infraestructura que necesita para su futuro y, en el corto plazo, resucitar el crecimiento económico, dependerá en parte de la legitimidad del sistema y de cuán exitoso sea. ■

**"El programa de concesiones se ha visto afectado por un clima general anti-inversión".  
José Francisco García, Libertad y Desarrollo**

innovaría al incluir una fuente adicional de ingresos a través de la generación hidroeléctrica. Además, ya ha obtenido la autorización medioambiental y está próximo a licitarse.

Pero la ampliación del programa se topa con dos importantes obstáculos: cárceles y hospitales. Y ambos son asuntos discutidos con vehemencia.

Chile ya cuenta con ocho cárceles construidas bajo el programa de concesio-

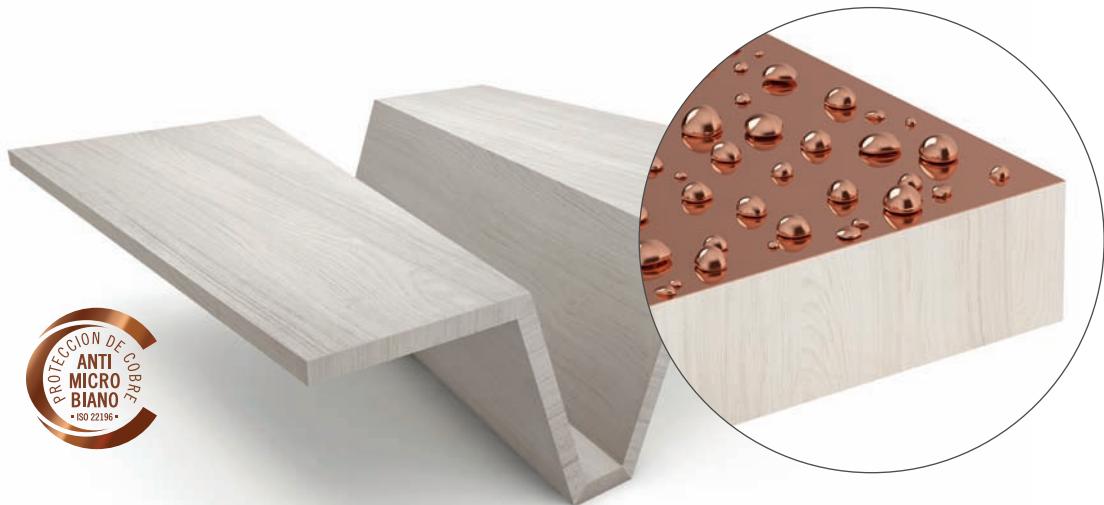
Eso es, sin embargo, resultado de sus estándares mucho más altos, puntualiza García, quien también cuestiona los resultados de un estudio que concluyó que no habían sido capaces de mejorar las tasas de reincidencia.

Pero la construcción de hospitales bajo el sistema de concesiones es lo que ha sido objeto de los titulares recientemente (con un daño para su reputación). En parte, eso es atribuible al gobierno de Piñera que,



## LA PROTECCIÓN Y SEGURIDAD TAMBIÉN PUEDEN SER PARTE DEL DISEÑO

Melamina Vesto incorpora la más efectiva tecnología de protección de Cobre Antimicrobiano logrando ambientes más seguros, higiénicos y protegidos



### La evolución en melamina

- La protección de Cobre Antimicrobiano inactiva bacterias, hongos, virus y moho, y protege durante toda la vida útil del producto
- Diseños innovadores
- Protección antirayas
- Disponible en tableros MDP y MDF



Tecnología desarrollada con el apoyo de:



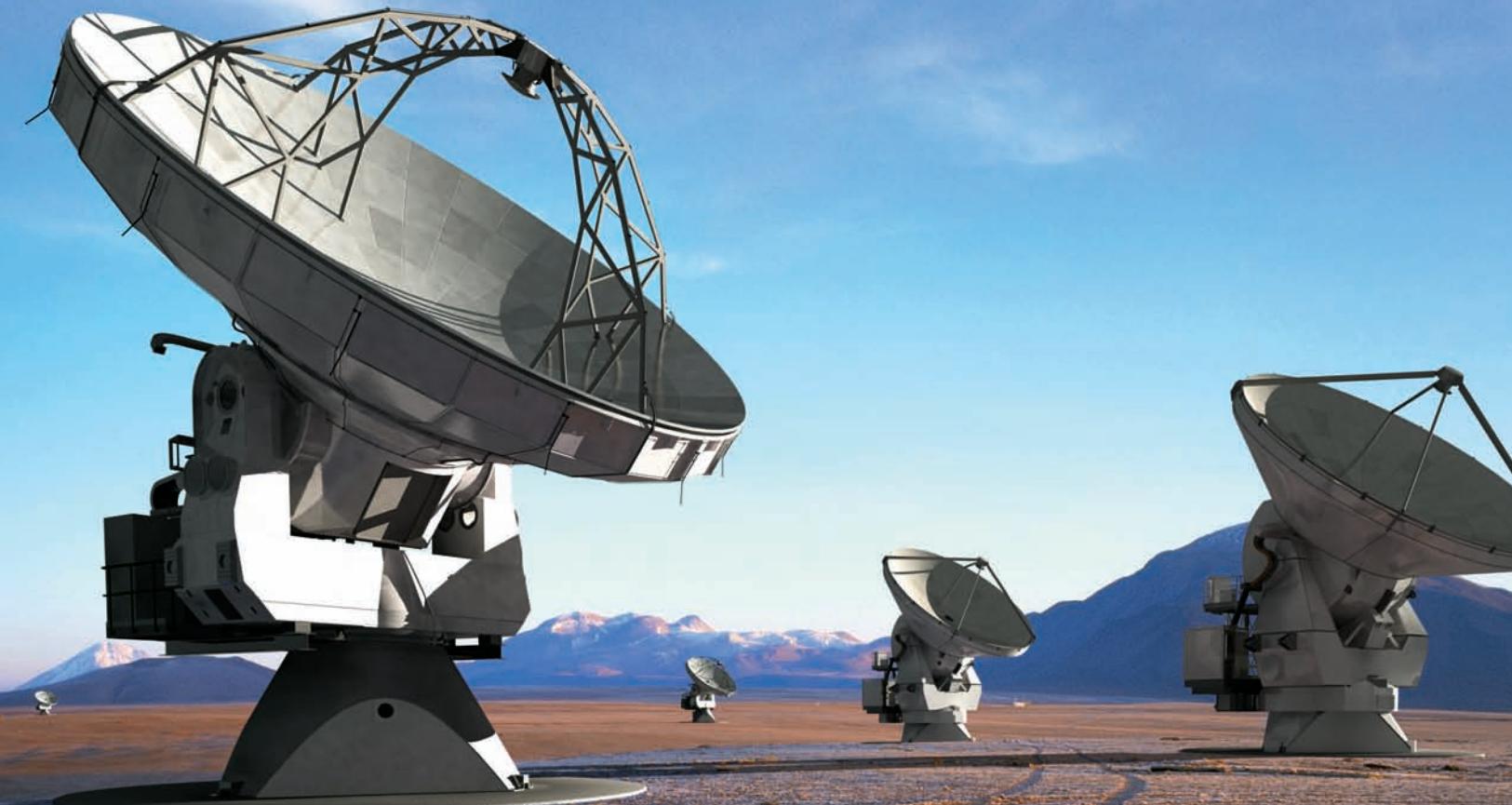
[www.vesto.cl](http://www.vesto.cl)



ARAUCO.  
Soluciones  
Sostenibles

■ REPORTAJE

FOTO: ALMA



Astronomía:

# NUEVO POLO DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES

POR FRANCISCA ORELLANA L.

## A 2020, 70% DE LA OBSERVACIÓN MUNDIAL SE CONCENTRARÁ EN NUESTRO PAÍS. CON INVERSIONES EN PROYECTOS POR MÁS DE US\$ 4 MIL MILLONES, CHILE SE ESTÁ PREPARANDO PARA TRANSFORMARSE EN PROVEEDOR DE LA ASTRONOMÍA.

**L**a literatura cuenta que en 1850 una expedición de la Armada de Estados Unidos arribó al país. Dos años más tarde el Estado chileno decidió comprar su instrumentación para establecer en territorio local uno de los primeros observatorios de Latinoamérica, el que se transformó en el más activo del siglo. Se trataba del Observatorio Astronómico Nacional en plena cumbre del Cerro Santa Lucía en Santiago. Escapando del crecimiento y mayor luminosidad de las ciudades, se traslada a la Quinta Normal y, posteriormente, a Cerro Calán, su ubicación actual. Pero fue la instalación del Observatorio Cerro Tololo de la Asociación de Estados Unidos de Universidades para la Investigación en Astronomía (AURA), en la Cuarta Región, en 1962, lo que marcó el puntapié inicial de la carrera astronómica nacional y de una industria en torno a la materia.

A 2020, los ojos del mundo estarán puestos en Chile. La construcción de cinco proyectos astronómicos, que contemplan inversiones por más de US\$ 4.400 millones, según el último catastro de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), determinarán que más de 70% de la observación mundial se concentre en el país. Un panorama más que auspicioso no sólo desde el punto de vista científico, sino también desde la vereda empresarial. Se están generando impulsos públicos y privados que permitirán contar con las condiciones para formar y convocar una industria proveedora astronómica local potente, que pueda -en el futuro- hacer aportes reales a otros sectores de la economía, como minería, telecomunicaciones, informática, construcción, entre otras. Y también, como un polo de atracción para empresas internacionales.

La calidad y ubicación de los cielos nacionales se ha transformado en el principal ingrediente para la instalación de estos instrumentos. A la fecha, se contabilizan 37 instalaciones, 18 de ellas científicas y 19 turísticas y de observación amateur. El último en entrar en operación fue el



FOTO: ALMA

**El último observatorio en entrar en operación fue ALMA en 2013. Es el más costoso con una inversión de US\$ 1.300 millones.**

Atacama Large Millimeter/submillimeter Array, más conocido como ALMA, en 2013. Es de hecho, el más costoso -con una inversión de US\$ 1.300 millones (US\$ 500 millones fueron aportados por EE.UU.)- y potente del mundo, ubicado en el llano de Chajnantor, cerca de San Pedro de Atacama. Está compuesto por 66 antenas de alta precisión, que operan a longitudes de onda de 0,3 a 9,6 mm., que permiten una visión del universo hasta diez veces más nítida que el telescopio espacial Hubble. Detrás, está el principal consorcio del sector a nivel mundial: el Observatorio Europeo Austral (ESO), compuesto por 15 países, pero que para este proyecto trabajó en alianza con Europa, Asia Oriental y América del Norte. De hecho, la fracción de Estados Unidos está a cargo de la Associated Universities (AUI), que opera el Observatorio Radioastronómico Nacional, ligada a la Fundación Nacional de Ciencia de Estados Unidos (NSF).

Chile, de a poco, ha logrado sacar ventaja. Si bien, cede los terrenos para la construcción de los proyectos, ha establecido cláusulas que contemplan que 10% de la observación debe quedar en manos de chilenos, lo que ha ayudado

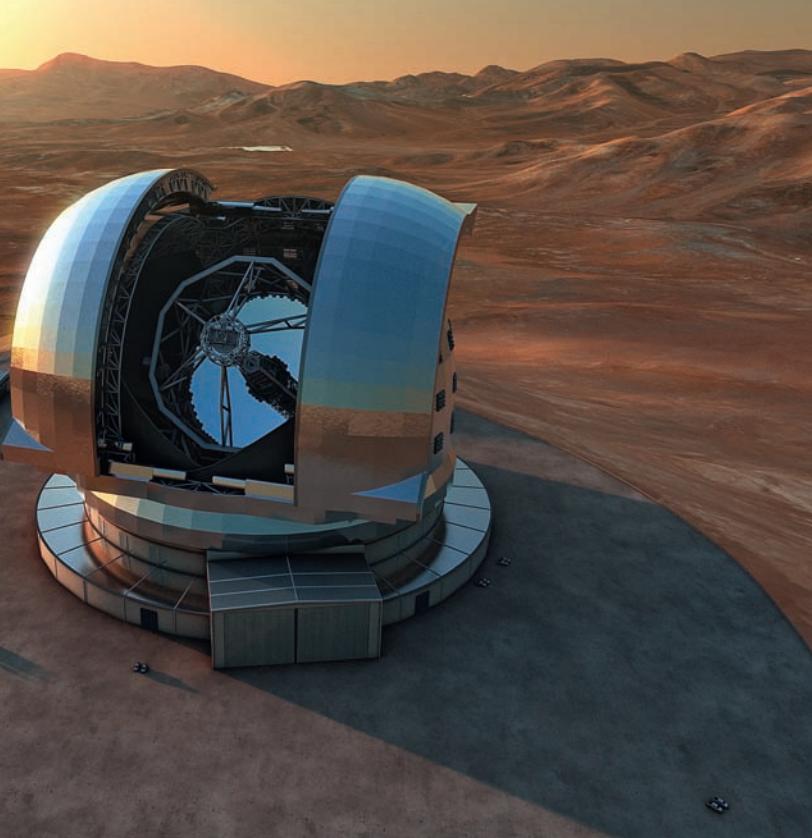


FOTO: E - ELT (ESO)



FOTO: E - ELT (ESO)

a consolidar en los últimos 50 años la masa crítica y proyectos de ciencia básica a nivel nacional, explica Mario Hamuy, académico de la Universidad de Chile y director del Instituto Milenio de Astrofísica MAS. De hecho, Eduardo Hardy, director en Chile de AUI, explica que, incluso, se tiene más tiempo de observación que los países miembros, como en el caso de ALMA, que tiene 18 socios. El país tiene el mejor acceso a la infraestructura de observación del mundo.

Esto ha incidido en los recursos que la Comisión Nacional de Investiga-

ción Científica y Tecnológica (Conicyt), por ejemplo, ha entregado para su estudio. Si en 2006 contemplaba un financiamiento total para astronomía de \$ 1.074 millones para concursos, investigación, formación de especialistas y creación de consorcios universitarios, a 2014 esa cifra llegó a \$ 4.460 millones.

Hoy, el país está en condiciones de dar nuevos pasos. Así lo saben también desde el Gobierno e instituciones públicas y privadas. A la hora de analizar los datos de la inversión total de los proyectos, sólo 20% lo ejecutan empresas nacionales, principal-

mente, en obras civiles e infraestructura. De hecho, la última licitación para la construcción del camino y aplanamiento de la cumbre del cerro Armazones del European Extremely Large Telescope (E-ELT) por US\$ 200 millones (correspondiente a 20% del monto total del proyecto) quedó en manos de Icafal.

Sin embargo, el país está condiciones de superar ese 20% de participación en las inversiones, explican en la Oficina de Enlace Industrial (ILO), dependiente del Ministerio de Economía, ya que existe un abanico de opciones de nuevos negocios:

## NUEVOS OBSERVATORIOS

Nombre	Inversión	Operación	Ubicación	Año de funcionamiento
European Extremely Large Telescope (E-ELT)	US\$ 1.400 millones	ESO	Cerro Armazones, Región de Antofagasta	2022
Giant Magellan Telescope (GMT)	US\$ 900 millones	Consorcio internacional: universidades Nacional de Australia, de Texas, Arizona, Chicago, entre otras.	Cerro Las Campanas, Región de Coquimbo	2018
Large Synoptic Survey Telescope (LSST)	US\$ 600 millones	AURA	Cerro Pachón, Región de Coquimbo	2022
Cornell Caltech Atacama Telescope (CCAT)	US\$ 100 millones	Consorcio internacional: Universidad de Cornell, Instituto de Tecnología de California y Laboratorio de Propulsión Jet, entre otros.	Cerro Chajnantor, Región de Antofagasta	2017
University of Tokyo Atacama Observatory (TAO)	US\$ 100 millones	Universidad de Tokio	Cerro Chajnantor, Región de Antofagasta	2018

proyectos de IT (tecnologías de la información), redes de conexión, gestión de *big data*, software de ingeniería sísmica, son algunas de las áreas que más proyecciones tienen, comenta Andrés Zahler, jefe de la División de Innovación de esta cartera. A la fecha, hay tan sólo diez empresas chilenas que trabajan como proveedoras, como es el caso de Axys, Gismac, Astronorte; por ello es que urge aumentar la oferta.

De ahí que la hoja de ruta de ILO está concentrada en estrechar lazos con los directores de los proyectos instalados (que requieren mantenimiento y/o modernización) o que están por instalarse en Chile, de manera de monitorear los desafíos tecnológicos y de ingeniería de las estructuras, en la cual pueda participar la industria chilena. Y también apostar por los *joint venture* con empresas internacionales, ya que existen varias licitaciones que están restringidas a los países miembros de los observatorios, aunque en algunas de ellas, las empresas deben tener presen-

## Crece imagen país

La astronomía también está permeando la imagen del país en el mundo. Según la Fundación Imagen de Chile, desde 2012 se ha transformado en un tema emergente y relevante en la difusión internacional. La inauguración de ALMA en 2013, posicionó al país como una de las fuentes principales en el estudio del cosmos y protagonista de vanguardia en la ciencia, comentan. Está creciendo fuerte el turismo astronómico propiamente tal. La Subsecretaría de Turismo, Javiera Montes, reconoce que el país es uno de los pocos que puede apostar a ello. La Región de Coquimbo es la que lidera, ya que tiene la mayor concentración de observatorios científicos y turísticos de todo el mundo, lo que implica que, al año, reciba más de un millón de turistas que no sólo buscan el sol y playas, generando así una línea de negocios asociada a la hotelería, tour operadores, gastronomía, entre otros. ■

cia en Chile, explica Fernando Comerón, representante de ESO en el país. Destaca eso sí, que el país tendría más opciones si fuera miembro permanente del consorcio.

Sin embargo, el Ministerio de Economía desecha esa opción, prefieren continuar con 10% de la observación y buscar alianzas por otros caminos.

Karen Molina, subdirectora de Energía, Ciencia y Tecnología e Innovación y Emprendimiento del Ministerio de Economía, explica que hoy el interés está en generar un mayor vínculo con quienes toman las decisiones en los observatorios, para ver dónde Chile puede aportar. Aclara, que la astronomía no permite trabajar a escala, por lo que la idea es que dichos desarrollos puedan ser aplicados a otras industrias. Por ese motivo es que han sido las universidades las que están dando los primeros pasos, donde ya están conversando las facultades de astronomía con ingeniería, por ejemplo, para la creación de instrumentación y nuevas tecnologías.



Porque la grandeza de lo visible  
tiene una fuerza mucho más  
poderosa...



OUTSOURCING  
SERVICIOS TRANSITORIOS  
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

[www.incosec.cl](http://www.incosec.cl)

Santiago ( 56 2) 24456300

Viña Del Mar ( 32) 2157583

## Importancia de las universidades

La academia ha sido la que más se ha vinculado en el último tiempo con los observatorios. Ha logrado, caso a caso, ser partícipe de la creación de nuevos instrumentos. Eduardo Hardy, de la AUI, comenta que, por ejemplo, una parte del software que se utiliza para controlar las antenas y extraer información, fue desarrollado, en parte, por la Universidad Técnica Federico Santa María (USM). Tiene uso en la astronomía, pero también se puede destinar a otros rubros, ya que puede enfocarse en el uso industrial de robots.

Desde la vereda de los responsables de los observatorios se está valorando cada vez más el trabajo de las universidades. Por ejemplo, Chris Smith, representante de AURA en Chile, y que está detrás del Large Synoptic Survey Telescope (LSST) que involucra recursos por US\$ 600 millones, revela que su construcción fue realizada en suelo nacional, y pese a que considera que



FOTO: LSST (USA)

al país le falta aún avanzar en el desarrollo de alta tecnología, tendrá participación en la parte de instrumentación. Por ello, ya están en contacto con instituciones como el centro de modelamiento matemático de la Universidad de Chile para el desarrollo de algoritmos para el manejo de datos y con la USM.

Por otro lado, la comunidad científica es la más interesada en participar, cuenta Mario Hamuy. El año pasado se formó el Instituto Milenio de Astrofísica al alero de

cinco universidades, para abordar el estudio del análisis de grandes volúmenes de datos, donde, por primera vez, confluyen en un lugar astrónomos, matemáticos, informáticos e ingenieros. Es la apuesta del futuro, de hecho, el LSST producirá 15 terabyte (un tera son mil gigas) por noche, por lo que hay que prepararse para procesar tal cantidad de información.

El Centro de Astronomía y Tecnologías Afines (CATA), en tanto, lleva siete años de trabajo en instrumentación astronómica y recién hoy están empezando a ver algunos logros, como la construcción de uno de los detectores para ALMA, Banda 1, en alianza con laboratorios extranjeros.

Estos son los primeros pasos del país, que está cimentando el camino para ser un *hub* de atracción astronómica. Para los expertos, Chile tiene potencial, sólo falta que los privados estrechen lazos con la industria e incursionen en nuevos proyectos. ■

## CONCURSO DE NANOMETRAJES



Participa y ayúdanos a difundir de forma positiva y creativa el aporte de la Propiedad Intelectual en el resguardo de la creatividad e innovación. **Únete a la campaña y muestra por qué proteger las creaciones vale.**

26  
SEGUNDOS

PARA MOSTRAR  
EL VALOR DE PROTEGER  
LA CREATIVIDAD E  
INNOVACIÓN

POSTULACIÓN  
05 SEPT  
17 OCT

POSTULANTES  
ENTRE  
18 Y 35 AÑOS  
DE EDAD

PREMIOS  
PASAJE A EE.UU. Y  
EXHIBICIÓN DEL  
VIDEO GANADOR EN  
SALAS DE CINEHOYTS  
Y CANALES FOX

AUSPICIA

**CINE**  
**Hoyts**® **FOX**  
INTERNATIONAL CHANNELS Latin America

ORGANIZA  
**AMCHAM CHILE**

**DIRECTV**



vtr.com

**ARAUCO.**  
Sembremos Futuro

# Mortalidad y trabajo, un desafío preventivo urgente

# 1° SIMPOSIO

INTERNACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



**Jukka Takala:**

Actualmente Director ejecutivo del Instituto de SST de Singapur, fue director de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, Jefe del Centro Internacional de Información sobre Seguridad y Salud Ocupacional de la OIT, entre otros.



**7 y 8 de octubre 2014**

Hotel Intercontinental

Av. Vitacura 2885, Santiago, Chile.

Inscripciones e informaciones

SRC: (56-2) 2 787 93 33 - 2 787 93 42

comunicaciones@mutual.cl

**MUTUAL**  
*de seguridad*  
somos CChC®

## PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES:

# CHILE, PAÍS SEGURO Y ABIERTO AL MUNDO

POR BEATRIZ ALISTE T.

AD PORTAS DE QUE INGRESE EL ANTEPROYECTO DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES AL CONGRESO, EL GRAN DESAFÍO PARA EL GOBIERNO ES CREAR UN SISTEMA QUE EQUILIBRE LA LIBRE CIRCULACIÓN DE DATOS Y LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS. SIN EMBARGO, PARA EL SECTOR PRIVADO AÚN QUEDA POR ESTABLECER UN “RAYADO DE CANCHA” MÁS CLARO EN LO QUE RESPECTA A LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD.

**P**arte una nueva fase en materia de Protección de Datos Personales en Chile. El anteproyecto de ley que se espera comience su debate en el congreso a finales de este año, viene a plantear un cambio de enfoque desde la regulación de un mercado a la protección de las personas en cuanto sujeto de datos. Además, reafirma el estándar que debe cumplir Chile de acuerdo al parámetro que los países y asociaciones que forman parte de nuestra esfera de influencia, y que nos exigen para poder integrarnos con ellos.

Pero ¿cuál es el nivel de protección adecuada? El gran desafío del Gobierno es crear un sistema que equilibre la libre circulación de datos y los derechos de las personas. En este sentido, Chile optó hace una década por el modelo de protección europeo y ahora viene a ponerse al día en el estándar de protección de datos

con sus pares internacionales, que junto con representar un antiguo anhelo de muchos sectores, es un compromiso con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Ser un país seguro en materia de datos y abierto al mundo es un tema pendiente. En los últimos diez años, nuestro país ha recibido cerca de 43 solicitudes de transferencia de datos de diferentes países -por ejemplo, petición de certificados de nacimiento, antecedentes, etc.-, lo cual es una estadística muy baja en comparación con los países de Europa, donde se respeta la privacidad.

Con la nueva normativa, Chile espera ponerse al día y aumentar la competitividad en lo que respecta al mercado de los servicios globales, además del reconocimiento como país seguro en el tratamiento de datos personales.

En concreto, esta transformación social

implica la creación de una autoridad para la protección de datos, con un régimen de sanciones e infracciones para quienes incumplan con la normativa, y la creación de un registro nacional de base de datos, instrumentos e institucionalidad que no contempla la actual normativa.

Para todos los actores que participaron en la mesa privada de trabajo, liderada por la Subsecretaría de Economía, Katia Trusich, el cuidado de los derechos y privacidad de los individuos es un tema fundamental. Pero también es de suma importancia para el sector privado la autorregulación y la incorporación de buenas prácticas, para que los procesos no sean traumáticos para las partes. Así se espera que las personas tomen conciencia de sus derechos y que las empresas se incorporen en un período de transición.

Por eso, todos los involucrados en el debate hacen un llamado a que el proyecto



↑ Integrantes de la mesa técnica de trabajo.

que resulte no termine afectando el libre comercio internacional, la competitividad en los negocios y la actividad económica. De ahí la necesidad de “rayado de cancha clara”, con definiciones precisas de las normas, derechos y obligaciones que regirán la estructura de la ley de datos personales, plantea el abogado Claudio Magliona de García Magliona y Cía. Abogados.

#### **Autoridad de protección**

Lo que marca la mayor diferencia entre un estándar u otro es la existencia de una autoridad de protección de datos como parte del sistema. En este sentido, la institucionalidad que propone el Gobierno es un cuerpo colegiado, un Consejo Superior de Protección de Datos, más que un modelo unipersonal. El objetivo es que haya una multiplicidad de miradas y criterios que trascienda lo político y prevalezca en el tiempo, explica

**Con la nueva normativa, Chile espera ponerse al día y aumentar la competitividad en el mercado de los servicios globales, además del reconocimiento como país seguro en el tratamiento de datos personales.**

la subsecretaria. “Se trata de una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, similar a lo que hoy conocemos como el Consejo para la Transparencia”, precisa.

En esta línea, la mayor preocupación del sector privado es el grado de discrecionalidad de la autoridad. Pero, ¿cuán amplias debieran ser sus facultades? La primera y gran atribución debiera ser la promoción de los derechos de las personas y la educación. La sociedad civil debe tomar conciencia del gran cambio que viene, por eso es importante que la autoridad tenga un diálogo permanente con las principales compañías de servicios masivos, que son los grandes manipuladores de datos.

“En la medida de que estas firmas impulsen acuerdos de autorregulación se va a poder actuar de manera rápida y eficiente”, comenta el gerente general del Comité de Retail Financiero, Claudio

## Antes y después del cambio normativo

	Ley actual 19.628	Nueva ley
Derechos protegidos	<b>El tratamiento de datos como actividad. El sujeto está indefenso y no sabe dónde están sus datos.</b>	<b>Los derechos de las personas naturales ante el tratamiento de sus datos personales, de modo de lograr el resguardo de sus derechos constitucionalmente reconocidos y los fines y principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.</b>
Autoridad regulatoria	No existe	<b>Creación de una Agencia de Protección de Datos: ente colegiado, preocupado de fiscalizar, velar por el cumplimiento de la ley, recibir denuncias, dictar directrices y multar.</b>
Registro de base de datos	No existe	<b>Creación de un registro de base de datos.</b>
Régimen de sanciones	No existe	<b>Sanciones leves, graves y muy graves.</b>
Instancia de reclamo	Juzgado de Policía Local	<b>Ventanilla única (Estado)</b>



↑ Kathleen Barclay



↑ Claudio Magliona



↑ Guillermo Carey

Ortiz, organismo que agrupa a importantes empresas del rubro.

Otro desafío, es buscar el justo equilibrio entre la protección de datos y el normal desarrollo de los mercados. Por ejemplo, no es lo mismo que pasa en el ámbito de la salud con el tratamiento de datos, que en el comercial. En estos casos, se debieran plantear estrategias que establezcan bajadas específicas para cada sector de la economía.

En opinión de Magliona, las problemáticas actuales se encuentran en la cesación y venta ilegal sin control alguno de las bases de datos y la falta de existencia de un organismo administrativo. “El gran tráfico de datos es preocupante, ya que fueron creados con propósitos distintos, lo que puede generar un perjuicio”, explica.

Otra inquietud son las amplias facultades que se le otorgue para sancionar,

lo que puede convertirse en “un dolor de cabeza” para muchas compañías, puntualiza el socio del estudio Carey y director de AmCham Chile, Guillermo Carey. El régimen de sanciones que dispone el ante-

proyecto son de tres tipos: leves, graves y muy graves; las cuales van desde 100 UTM a 10.000 UTM, e incluso el consejo podrá inhabilitar perpetuamente a la base de datos infractora.

En definitiva, es un problema de conciencia general, que parte con el propio Estado que debe dar el ejemplo y educar a las personas, quienes deberán resguardar sus datos y cuidarlos, teniendo el derecho de poder reclamar a través de herramientas legales en caso de un mal uso.

### Impactos concretos

Muchos creen que la protección y manejo de datos es un problema de las empresas de retail, de telecomunicaciones y de los bancos, pero la verdad es que abarca a todas aquéllas que procesan datos. A juicio de los expertos, para las grandes firmas que están acostumbradas

**El anteproyecto de ley considera tres tipos de sanciones: leves, graves y muy graves, con multas desde 100 UTM a 10.000 UTM.**

## Agencias de protección en el mundo

Ánálisis * \ País	España	México	Uruguay	Argentina
<b>Archivos inscritos</b>	<b>3.003.116</b>	<b>N/D</b>	<b>169</b>	<b>N/D</b>
<b>Denuncias recibidas</b>	<b>10.787</b>	<b>233</b>	<b>43</b>	<b>N/D</b>
<b>Consultas recibidas</b>	<b>483</b>	<b>N/D</b>	<b>31</b>	<b>N/D</b>
<b>Atención a público</b>	<b>111.933</b>	<b>N/D</b>	<b>3.548</b>	<b>N/D</b>
<b>Dictámenes emitidos</b>	<b>174</b>	<b>N/D</b>	<b>30</b>	<b>27</b>
<b>Resoluciones dictadas</b>	<b>7.357</b>	<b>13</b>	<b>407</b>	<b>N/D</b>
<b>Infracciones con sanción económica</b>	<b>657</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>N/D</b>
<b>Monto total sanciones</b>	<b>USD 27.255.252 **</b>	<b>USD 285.288*</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>

Fuente: Información elaborada sobre la base de los sitios web de los países. Agosto de 2014.

\* En el último año informado.

\*\* Aproximación.



↑ Claudio Ortiz



↑ Katia Trusich

a trabajar con estándares internacionales, ya sea del modelo europeo o estadounidense, no debiera significar una mutación “traumática”.

En este sentido, la dificultad mayor se presentará en las pequeñas y medianas empresas. Para la presidenta de Amcham, Kathleen Barclay, es importante incorporar un “largo y gradual período de transición para que la adopción de los nuevos estándares sean realistas y compatibles con el entorno local”.

Para Guillermo Carey, el impacto más concreto va a ser realizar un catastro de todas las actividades diarias que involucren protección de datos. “El levantarlas y entender cuándo ellas constituyen protección de datos, va a ser una labor ardua”, afirma, a lo que añade la adecuación de procesos y estándares tecnológicos de seguridad, además de

registrar la base de datos y mejorar las formas de consentimiento inequívoco de las personas.

Por su parte, el Estado -mayor administrador de bases de datos personales- también deberá incorporar nuevas tecnologías, establecer estándares de seguridad y resguardo de las bases de datos de todos los chilenos. Asimismo, para asegurar que el ciudadano no tenga que ir a tocar las puertas de los distintos organismos públicos para velar por su derecho, el Gobierno deberá organizarse internamente y crear una “ventanilla única” para la protección de la información personal, puntualiza la subsecretaria.

### Proceso colaborativo

Para discutir el anteproyecto, el Gobierno abrió una consulta pública y convocó tanto al sector privado como a la sociedad

civil a un espacio de reflexión para debatir -de manera abierta y colaborativa- uno a uno los puntos con la finalidad de llegar con un proyecto consensuado listo para dirimir en el congreso.

Los asistentes a la mesa de trabajo, desde organizaciones empresariales no gubernamentales como la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), la Asociación Chilena de Empresas de la Información (ACTI), la Asociación de Aseguradores, la Cámara Nacional de Comercio (CNC), la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), el Comité de Retail Financiero, AmCham, entre otros; valoraron este espacio de reflexión y plantearon la necesidad de extenderlo en el desarrollo de todas la políticas públicas.

Para los representantes de AmCham, este proceso participativo y transparente es un positivo ejemplo en pos de lograr una legislación que aporte al desarrollo del país. “Existe un amplio consenso en que lo más importante es que haya claridad legislativa y un bajo margen de subjetividad de la norma y su aplicación”, explica Barclay. Por su parte, Ortiz agrega que el debate fue constructivo, en un ambiente de armonía, lo que genera eficiencias legislativas, agrega.

¿Qué viene ahora? Al cierre de esta revista, el Gobierno citó nuevamente a los representantes de los distintos gremios para contarles del documento final del anteproyecto y el proceso de discusión de la mesa pública, conformada por la Secretaría General de la Presidencia (Segpres), los ministerios de Hacienda, Economía, Justicia y Desarrollo Social y el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac). ■

**Fundador de Crystal Lagoons**

# LA EXPANSIÓN SIN ESCALA DE FERNANDO FISCHMANN

POR BEATRIZ ALISTE T.

**CONTENTO E INQUIETO POR DAR A CONOCER EL VALOR DE ESTA INNOVADORA TECNOLOGÍA, EL EMPRESARIO CASI HA LOGRADO CONQUISTAR EL MUNDO CON SUS LAGUNAS ARTIFICIALES COLOR TURQUESA. EN TRES AÑOS SE HA EXPANDIDO EN LOS CINCO CONTINENTES CON MÁS DE 300 PROYECTOS INMOBILIARIOS URBANOS TURÍSTICOS, PÚBLICOS E INDUSTRIALES.**

**L**a carrera por la innovación nunca termina para Fernando Fischmann. En menos de tres años, la empresa Crystal Lagoons ha experimentado un explosivo crecimiento con más de 300 proyectos inmobiliarios urbanos turísticos, públicos e industriales en 160 países en los cinco continentes con una tecnología, de bajo costo y sustentable, que ha revolucionado la producción de energía y agua en el mundo y, en especial, el estilo de vida de las personas.

Su espíritu inquieto, el no bajar la guardia ante los problemas y la ambición de pensar siempre en grande, son cualidades que han marcado la historia de perseverancia de uno de los emprendedores más exitosos de Chile. “Leí un titular de la revista Time acerca de las 10 inmobiliarias más grandes del globo y en el primer lugar estaba Dubai. Y me fui a hablar con ellos sin conocer a nadie. Y le hice antesala durante tres días a un gerente de la empresa, hasta que me recibió”, recuerda Fernando Fischmann,

presidente de Crystal Lagoons y director de la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (AmCham). Hoy, la compañía está en casi todos los países del Medio Oriente y en América Latina.

Pero siempre mira más allá. Fischmann tiene la teoría de que las lagunas cristalinas de gran tamaño, volumen y color turquesa, están impactando en el éxito de los proyectos inmobiliarios y de la economía. Su particularidad es que son sustentables: cuentan con la certificación de la Unesco como “Green Technology”; sólo necesitan agua para compensar la evaporación, generando un consumo de este recurso de aproximadamente la mitad que un parque y hasta diez veces menos que un campo de golf; emplean hasta 100 veces menos químicos que los sistemas tradicionales de desinfección de piscinas y agua potable, y sólo un 2% de la energía que requieren las tecnologías convencionales de filtrado.

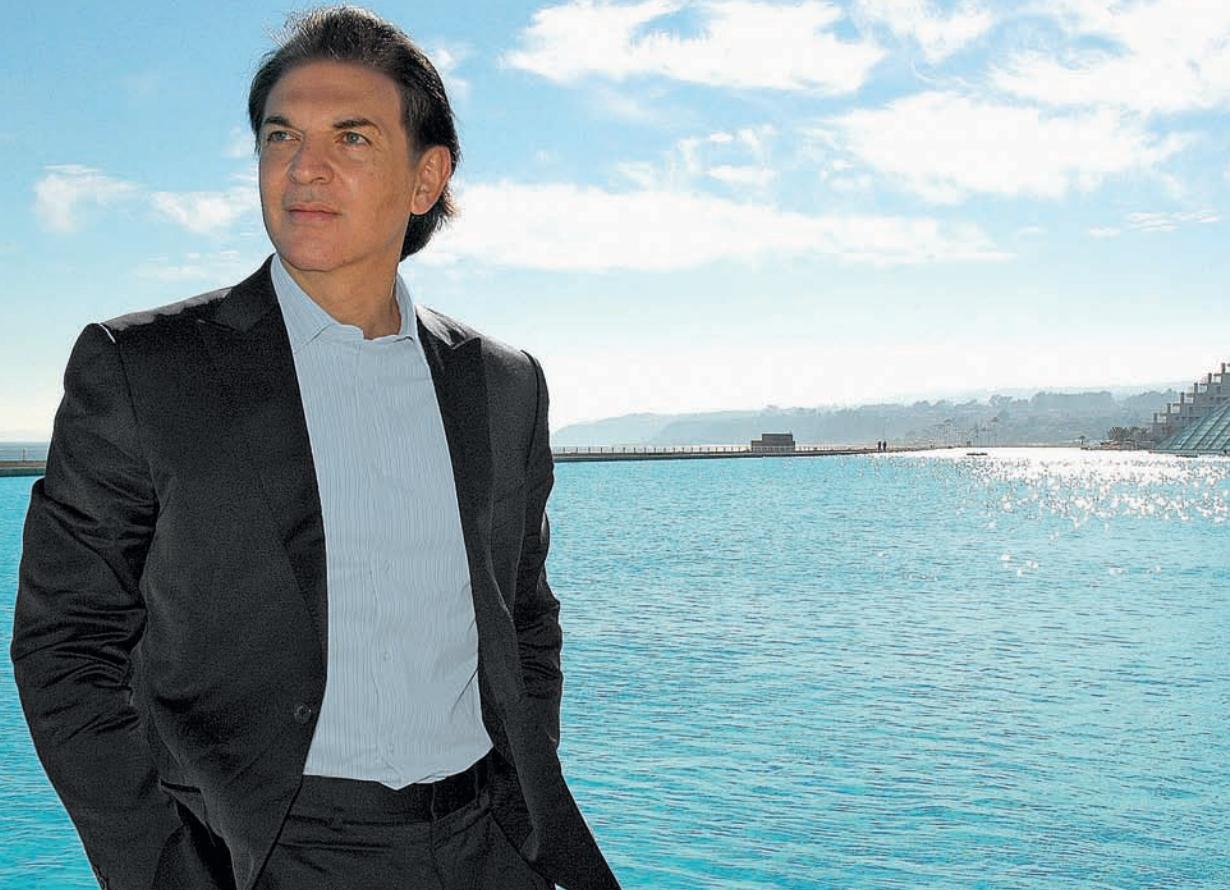
Por eso, no le cabe ninguna duda que este producto se va a masificar en el mundo. Y Chile es un buen ejemplo.

Pese a ser un país pequeño y aislado, la compañía cuenta con 20 iniciativas construidas y vienen, a lo menos 30 más, como las lagunas públicas y otras de usos alternativos para el sector energético.

No conforme con lo anterior, en 2013 decidió aventurarse en el sueño de todo empresario de conquistar el país que representa casi el tercio de la economía mundial, Estados Unidos. A primera vista el “más exigente y complejo en términos regulatorios”, comenta. Pero, con el correr del tiempo las autoridades estadounidenses fueron más receptivas y flexibles.

Hoy Crystal Lagoons Estados Unidos tiene oficina en Miami, cuatro iniciativas con Metro Development Group y está trabajando diferentes proyectos para los estados de Florida, Texas, Nevada, Arizona, California y Hawaii. Estos complejos se ubicarán entre los condados de Pasco, Hillsborough y Lee. El primer proyecto con laguna se encuentra en pre-construcción y se espera que esté operativo en 2015.

■ **¿Cómo evalúa el primer año de**



**operaciones en Estados Unidos, sus principales aprendizajes y dificultades?**

-Hace un año tomamos la decisión de ingresar a Estados Unidos. Inicialmente estaba en el plan de negocios, pero pensaba que debíamos estar más maduros. Sin embargo, el momento se anticipó y contratamos a Kevin P. Morgan como CEO de Crystal Lagoons a cargo de la oficina de EE.UU., quien se hizo cargo de la entrada al país.

Estamos muy conformes y esperanzados. Una de las cosas que nos facilitó la entrada fueron las visitas a Chile del gobernador de Florida y la subsecretaria de Texas, gracias al apoyo de AmCham. Ambos conocieron las lagunas, lo que nos abrió las puertas para conseguirmos entrevistas con organismos reguladores.

Pienso que Estados Unidos ya se estableció como el principal mercado de Crystal Lagoons en el mundo. Esto por muchas razones. Además de representar casi un tercio de la economía mundial, existe respeto a la propiedad intelectual, lo que es muy importante para nosotros. Otra cosa relevante es que vemos que las lagunas artificiales pueden ocupar el nicho de las canchas de golf. Hace diez años en ese país se construía una cancha al día,

**También está avanzando en numerosos usos para la minería, energía, desalinización y purificación de agua. Hoy se puede decir que una planta termoeléctrica se puede enfriar con una laguna artificial.**

lo que ha declinado en el último tiempo. Las razones son porque ocupan mucho terreno, productos químicos y son caras de mantener.

**-¿Cuál ha sido la estrategia de negocios para enfrentar este mercado?**

-Hemos trabajado cubriendo estado por estado, ya que cada uno se debe tratar de forma independiente. Hemos ido aprendiendo de cada uno y qué podemos ofrecerle. Ha sido una labor ardua, pero que nos tiene muy satisfechos, ya que los proyectos que estamos trabajando son muy desafiantes, como las lagunas flotantes. Este concepto creará paraísos flotantes alrededor del mundo, en lagos, ríos, que no son aptos para el baño.

**Innovación sin barreras**

**-¿Cree usted que el emprendimiento y la innovación pueden incidir en la economía de un país?**

-Pienso que es fundamental. En el mundo actual, el emprendimiento es la base del desarrollo y, en particular, la innovación. Lo que marca la diferencia son las calidades de emprendimiento, una copia es de segunda categoría. Y eso lo están entendiendo casi todos los países del mundo.

En el caso de Chile todos hablan de estos conceptos, se han establecido algunas facilidades para investigación y desarrollo. Pero le faltan dos cosas, que los organismos públicos sean más flexibles y

proclives a cooperar con la idea del innovador y no convertirse en una barrera a la innovación. Tampoco existe un mercado de capitales desarrollado para el mundo de los *startups*. Por eso, los casos exitosos no son muchos.

**-Crystal Lagoons es uno de los pocos emprendimientos nacidos en Chile con alcances globales y en breve tiempo. Incluso, en los dos últimos años ha crecido muy rápido. ¿Cuáles son los principales factores que explican este rápido crecimiento?**

-La historia del negocio partió cuando compré el terreno de Algarrobo y se me ocurrió esta idea. Siempre he sido de la teoría de que si uno lograba tener un cuerpo cristalino de gran volumen de color turquesa podía cambiar la condición de un proyecto inmobiliario e, incluso, de la economía del país. Los seres humanos tienen una atracción especial por estos cuerpos y ésa es la razón porque la gente va a climas tropicales. Todos pensaban que era un capricho. Sin embargo, cuando esta tecnología se aplicó en San Alfonso del Mar el resultado fue impresionante. Los precios de los departamentos se duplicaron, un proyecto que estaba pensado en 400 unidades, terminó en 1.400 departamentos. Si bien, partimos en la segunda vivienda, hoy el principal mercado es la primera vivienda.

#### **-¿Sólo fue una buena idea?**

-Aquí se conjugaron distintas cosas. Con el caso exitoso de San Alfonso del Mar, pensé inmediatamente en grande e incursioné en el mercado más lejano, Medio Oriente. Así llegué a Dubai sin conocer a nadie y con la ambición y hambre de lograr conquistarla. Por supuesto que en el tiempo nos hemos tenido que enfrentar a un conjunto de situaciones diferentes. Hemos ido aprendiendo de cada experiencia, situaciones climáticas, ambientales, completamente diferentes y negociaciones con distintos gobiernos.

#### **-De ese aprendizaje, ¿qué es importante destacar?**

-La perseverancia. Nunca bajar la guardia, siempre nos hemos encontrado con problemas y lo hemos podido superar y ha sido el capital de la empresa. Ser capaz de lidiar con distintas situaciones, tanto ambientales como regulatorias. Hoy en día el proyecto estrella en Estados Unidos es en Cabo San Lucas, que se llama Diamante, realizado bajo estándares



Proyecto Diamantes, en Cabo San Lucas, Estados Unidos.

## **“En Chile la innovación se ha puesto en el tapete público, pero hay poca experiencia de casos exitosos”.**

americanos.

**-¿Cómo ha evolucionado su modelo de negocio desde la creación de la empresa? ¿Cuál es su principal sustento hoy?**

-Hemos probado distintas fórmulas, pero, finalmente, la que mejor funciona es la tecnología, productos y asesoría en la construcción de las lagunas. La mantención la realizamos a distancia por Internet con un sistema métrico. Eso nos permite garantizar una calidad y disponer del manejo. Cobramos un porcentaje de las ventas, lo que ha resultado un buen modelo, porque en la práctica, todos los proyectos inmobiliarios que tienen laguna incrementan los precios de venta. Vamos asociados en el éxito. Parte del aumento de las utilidades es en beneficio nuestro. De esta manera, se alinean los intereses de Crystan Lagoons con los inmobiliarios.

**-¿Cómo monitorean todas las lagunas?**

-A través de un software especial que

construimos con una empresa norteamericana. Todos los motores, válvulas y aditivos se manejan por Internet. Y en cada lugar realizan la limpieza. La tecnología de las lagunas ha ido evolucionando.

**-¿Cree usted que el concepto de Crystal Lagoons en los proyectos inmobiliarios se va a convertir en un estándar mundial?**

-En términos generales, construir y mantener una laguna no es muy diferente en costos que el desarrollo de un parque o área verde de las mismas dimensiones, que puede llegar a ser del orden de US\$ 400 mil por hectárea sin movimiento de tierra. También vemos un potencial en lagunas públicas. Estamos en conversaciones con el actual Gobierno de Chile y otros países. Es interesante, porque va a cambiar la vida de las ciudades que no tienen mar. Es más complejo que los proyectos inmobiliarios, porque se trata con el gobierno para la toma de decisiones.

# 5 destinos • 6 hoteles

## Impacto en la energía

-**¿Qué otros usos alternativos o beneficios concretos trae esta tecnología a las personas y a la ciudad?**

-Pensamos que esta tecnología que puede mantener grandes volúmenes de agua cristalina y a bajo costo va a tener múltiples aplicaciones y, muchas de ellas, se están convirtiendo en realidad. Por ejemplo, el enfriamiento de plantas termoeléctricas. Hoy, la mayoría de ellas en el mundo utiliza agua de mar, lagos o ríos, cuerpos naturales, los cuales capta, enfriá los condensadores y los devuelve al mar y eso produce un daño ambiental.

Estados Unidos fue el primer país que prohibió en abril de este año este sistema y es posible que otras urbes lo hagan. Planteamos que la laguna cristalina puede ser utilizada como fuente de enfriamiento y, de esa forma, se genera un circuito cerrado que no afecta el medioambiente.

La buena noticia es que ya tenemos la primera planta con Endesa funcionando hace seis meses con este sistema en Quillota, la Central San Isidro, que está enfriando una parte de la planta. Esto provocará un impacto ecológico importante en la generación de energía.

Lo concreto es que una planta termoeléctrica se puede enfriar con una laguna artificial. El aprovechamiento de ese calor es lo que estamos trabajando para su desarrollo comercial.

### -**¿Cómo han sido los resultados con esta planta?**

-Buenos, ha funcionado bien dentro de los parámetros previsibles. Lo importante es que esa energía que hoy se bota al mar, esa agua caliente de las termoeléctricas va a poder tener múltiples usos, como calefacción domiciliaria, desarrollo de lagunas calientes todo el año y creación de un sistema de desalinización por diferentes temperaturas sin utilizar energía. Este proyecto lo estamos trabajando hace unos cuatro meses con el Instituto Fraunhofer de Alemania y puede tener un impacto mundial, sobre todo, en los países pobres.

## Una mente brillante

### -**¿Cómo se le ocurren las ideas?**

-Esto es lo que me entretiene en mi vida. Tenemos un equipo grande de innovación y desarrollo en Chile y Amsterdam, que se está formando en Estados Unidos -unas 20 personas-. Las ideas básicas se me ocurren a mí y el comité las analiza y las lleva a la práctica si tienen viabilidad económica.

### -**¿Quién es hoy día su gran competencia?**

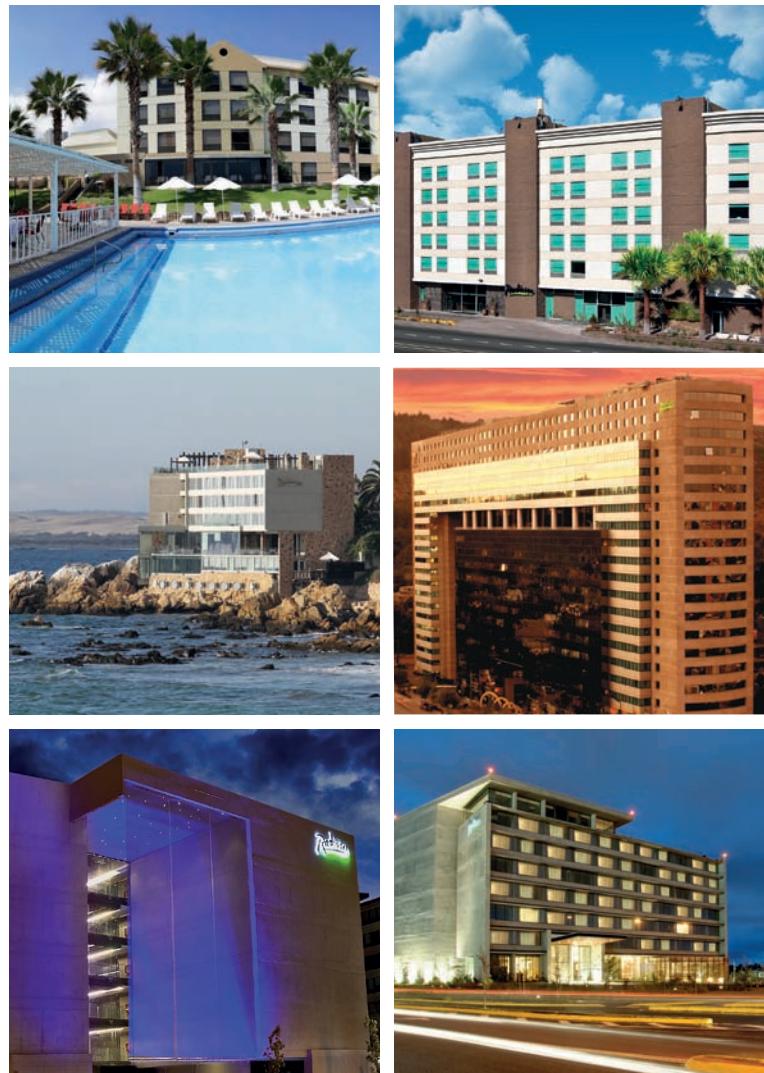
No tenemos todavía.

### -**¿Están preparados para eso?**

-Si uno deja de innovar lo "pilla" la competencia. No estamos sentados en los laureles con lo que hicimos, sino que debemos innovar y mirar hacia adelante. Cuando nazca la competencia, la idea es que estemos en otra etapa. La innovación es una carrera. Además, tenemos patentes en todo el mundo, lo que ayuda a proteger la propiedad intelectual.

### -**¿Han tenido algún problema de patente?**

-No. En Estados Unidos, las tres patentes que presentamos fueron otorgadas a través del sistema *fast track* y eso es un orgullo. ■



## 6 privilegiadas ubicaciones en Chile.

Gastronomía, negocios y descanso de Primer Nivel.

**Radisson®**  
CHILE

• Iquique • Antofagasta • Concón • Santiago • Concepción

Reservas 800 363 100  
[centralreservas@radisson.cl](mailto:centralreservas@radisson.cl)  
[Radisson.cl](http://Radisson.cl)



# EXPERTOS INTERNACIONALES DEBATE SOBRE EL SISTEMA PREVISIONAL

POR ALEJANDRA MATORANA

EN EL SEMINARIO ORGANIZADO POR AMCHAM PARTICIPARON ACTORES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO VINCULADOS A LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS PREVISIONALES (AFP). DESTACÓ LA PRESENCIA DEL EXPERTO EN PENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE), PABLO ANTOLÍN NICOLÁS, QUIEN ANALIZÓ EL SISTEMA LOCAL EN RELACIÓN A LOS DEMÁS PAÍSES QUE INTEGRAN EL ORGANISMO INTERNACIONAL.

**E**n el marco del debate que se ha iniciado en Chile en torno al sistema previsional con miras a mejorar las pensiones de todos los chilenos, la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (AmCham) y El Mercurio realizaron el seminario “Desafíos para una moderna administración de fondos previsionales”, donde expertos nacionales y extranjeros entregaron su punto de vista y recomendaciones en torno al tema.

En la ocasión, la presidenta de AmCham, Kathleen Barclay, hizo un reconocimiento al modelo chileno y a la intención de mejorarlo, a fin de encontrar una mejor calidad de vida para los jubilados y recordó que uno de los principales problemas que hay en este campo, tanto en Chile como en el resto del mundo, es el creciente envejecimiento de la población. Una realidad que se debe a una baja tasa de natalidad en contraste con la extensión de la esperanza de vida, poniendo en jaque a los sistemas de reparto públicos, al haber más personas jubiladas -y por mayor cantidad de tiempo- que individuos trabajando. Pero este escenario también afecta a los sistemas de capitalización privada.

Por eso, expertos destacan la necesidad de ahorrar más o por mayor tiempo, a fin de cumplir con las expectativas de pensión, que en Chile corresponden a 70% del sueldo. Y es bajo ese mismo contexto que la Ministra del Trabajo y Previsión Social, Javiera Blanco, durante el seminario abrió la invitación a los diversos actores a participar en la búsqueda de soluciones para alcanzar ese objetivo, además de destacar el trabajo que está llevando a cabo la Comisión Bravo y enfatizar en la necesidad de crear una AFP estatal que aumente la cobertura y la competencia dentro del sector.

## Chile en la OCDE

Todos los sistemas de pensiones tienen tres objetivos: luchar contra la pobreza; la redistribución, es decir, que los sistemas públicos sean “de reparto”; y asegurar el ahorro de una parte del salario de las personas durante su vida laboral para

forma voluntaria para mejorar su pensión al momento de jubilarse).

Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tienen sistemas diferentes. Por ejemplo, Estados Unidos cuenta con planes de cotización individuales voluntarios, mientras que otros utilizan un criterio de financiamiento de las pensiones de reparto (éstas se financian con las contribuciones de los individuos que están trabajando hoy); o la capitalización de las pensiones, depende de la gestión pública y no de la privada; o tienen una mezcla, como ocurre en Chile.

Bajo ese escenario, el economista jefe de la Unidad de Pensiones Privadas de la OCDE, Pablo Antolín Nicolás, destacó la contribución o aporte definido, en el cual lo que la persona va a recibir tiene relación directa con lo que ha contribuido y los retornos, lo que es una de las grandes ventajas. “Obviamente, para el pensionista, el tener una promesa es mucho más fácil de entender que depender de los vaivenes de las contribuciones”, señaló refiriéndose a los sistemas de reparto, pero advirtió que como tiene sus pros, también tiene sus desventajas.

“Hay países que tienen tasas de reemplazo muy altas, como es el caso de España, Austria, Hungría, Italia y Turquía. Esto es lo que promete el sistema, pero no quiere decir que sea financieramente viable y, de hecho, estos son países que tienen problemas financieros en el sistema público de reparto”, afirmó.

Respecto de Chile, comentó que la cobertura voluntaria no es baja en relación a otros países de la OCDE, pero sí lo es, al compararla con otros sistemas obligatorios. No obstante, destacó el rendimiento de los fondos de pensiones, que durante el período 2002-2012 ha sido de los mejores.

**Todos los sistemas de pensiones tienen tres objetivos: luchar contra la pobreza, que los sistemas públicos sean “de reparto”, y asegurar el ahorro de una parte del salario de las personas durante su vida laboral para financiar la jubilación.**

financiar la jubilación.

El sistema de pensiones chileno se sustenta en tres pilares a fin de lograr estos objetivos: el pilar obligatorio (10% de la remuneración), el pilar solidario (para mejorar las pensiones de quienes de alguna manera -ya sea por lagunas o evasión- han tenido cotizaciones muy reducidas), y el pilar voluntario (con el cual el cotizante puede destinar más dinero de



↑ Klaus Schmidt-Hebbel,  
director de AFP Habitat.



↑ Pablo Antolín Nicolás, economista jefe  
de la Unidad de Pensiones Privadas de la OCDE.

“En la OCDE no decimos si se tiene que contribuir 20% o 25%, pero aconsejamos que si uno quiere alcanzar cierta tasa de reemplazo o cierta pensión tiene que calcular cuánto necesita contribuir durante su vida laboral para alcanzarla. Cuál es esa tasa, esa es una cuestión de cada país y sistema”, apuntó.

### La reforma que se requiere

Durante el primer panel, se discutió en torno a las características del actual sistema de pensiones de Chile y se dieron a conocer una serie de recomendaciones por parte de los expertos participantes.

El ex economista jefe de la OCDE y director de AFP Habitat, Klaus Schmidt-Hebbel, sugirió incrementar gradualmente (a tres años) la tasa de cotización desde el actual 10% a 13%, señalando que ésta debería ser pagada en un comienzo por los empleadores. Además, propuso sumar un aumento gradual (en un período de entre 7 y 14 años) de la edad de jubilación, de



COMBATE LA CAUSA  
Nº1 DE LA CARIAS  
LOS ÁCIDOS DEL  
AZÚCAR EN LA PLACA

NUEVA



LA MARCA #1 RECOMENDADA POR ODONTOLOGOS

hombres y mujeres, elevándolas en ambos casos hasta los 67 años.

En tanto, la Superintendenta de Pensiones, Tamara Agnic, sostuvo que "esto también conlleva una responsabilidad por parte del empleador, pues no sacamos nada con aumentar la edad de jubilación si no hay trabajo para personas mayores".

Por otro lado, también se debatió sobre las lagunas y la evasión. Lo cierto, es que al no cotizar durante ciertos períodos, el efecto final sobre las pensiones resulta muy significativo. Más aún, si esto se da en edades tempranas.

"Hay un 19% de evasión, por lo que hay una oportunidad de mejora muy grande", enfatizó el presidente de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones, Rodrigo Pérez, quien además recomendó el seguro de cesantía para enfrentar las lagunas.

En cuanto a la rentabilidad, Agnic destacó la herramienta de los multifon-



↑ Tamara Agnic, Superintendenta de Pensiones.

dos, la que al entregar distintas opciones de inversión, diversifica el riesgo. Sin embargo, al igual que los otros expertos del panel, coincidió en que es un asunto muy difícil de controlar, y que no siempre es fácil anticiparse al movimiento de los mercados.

"Entregar la libertad de escoger fondos es una responsabilidad y se necesita educar a los cotizantes en estas materias", señaló la superintendenta, posición compartida unánimamente por el panel. Al respecto, los expertos recomendaron a las AFP considerar un sistema de asesoramiento más completo, donde se incluya el monitoreo de los perfiles de riesgo de los cotizantes en cada tipo de fondo para tenerlos más informados y así hacerles recomendaciones del mejor fondo para invertir.

#### La visión de Estados Unidos

El evento también contó con la participación de Gregory Burrows, vicepresidente senior de servicios de inversiones y

## *Cristalerías de Chile es una de las empresas más responsables socialmente de Chile*



*15º lugar Mención Honrosa*

*Mención Especial Mejor Empresa Evolución Integral*

pensiones de Principal Financial Group, quien fue categórico en señalar que no existe un modelo en el mundo que sea mejor. “Todos los países, incluyendo Chile, están buscando la fórmula adecuada para la jubilación, pero no hay una varita mágica”, dijo y aprovechó de destacar el sistema de jubilación chileno en relación al de otros países, en especial, por los pilares solidario y voluntario.

El experto recalcó que los trabajadores deben ser responsables para financiar su retiro, donde la educación es algo crucial para hacerles entender su rol. En este sentido, señaló que los ahorros en Chile deben apuntar a 12%, 13% o 15%, en un horizonte de 45 años, para alcanzar una buena jubilación.

También destacó el sistema 401 K, el que, a pesar de no ser obligatorio, reúne a 88 millones de estadounidenses y tiene una tasa de ahorro tres veces mayor a la de un individuo que abre su propia cuenta. Éste apunta a la habilidad de los

**“Todos los países, incluyendo Chile, están buscando la fórmula adecuada para la jubilación, pero no hay una varita mágica”, Gregory Burrows.**

trabajadores para ahorrar para su futuro, pero los empleadores también juegan un rol importante, por lo que se les otorgan beneficios tributarios para estimular su participación.

De esta forma, mediante la propia experiencia y con las recomendaciones extranjeras, Chile debe encontrar la mejor fórmula para su sistema previsional, pues al igual como ocurre en el resto del mundo, se ha sumado a la carrera el envejecimiento de la población, la que ha cambiado el ratio -relación- del número de años de los contribuyentes en relación con el número de años que se deben financiar.

“Si aumenta el número de años que tienes que financiar, el ratio cambia y crea problemas de sostenibilidad, problemas de solvencia o problemas de suficiencia”, señaló Antolín Nicolás de la OCDE, por lo que recomendó diversificar el sector involucrando, tanto a públicos como privados. ■



En el transcurso de estos veintiún años, **Unipack** se ha destacado por la excelencia de sus servicios. Desde nuestros inicios, la calidad del trabajo de **Unipack** ha sido siempre reconocida por nuestros clientes. Una atención estrictamente personalizada, confiabilidad y eficiencia nos han convertido en sinónimo de excelencia en nuestro rubro.

Un afán de innovación constante nos lleva a incorporar las más novedosas técnicas de embalaje para brindar un servicio de primera calidad.

Nuestro personal ha sido entrenado de manera específica de acuerdo a las normas de organizaciones internacionales tales como Lacma, Fidi, Omni, para brindarle un rápido, seguro y eficiente traslado de su menaje.

Lo invitamos a seguir confiando en nosotros. Nos comprometemos a mantener nuestra actitud de alto profesionalismo para la seguridad de su embarque y para su tranquilidad. Porque en **Unipack** sabemos lo importante que es su embarque, lo cuidamos como si fuera nuestro.

MUDANZAS  
Removals



BODEGAJE  
Storage



EMBALAJE  
Packing



RELOCATION  
Relocation



The Professional and Reliable Team



**MUDANZAS INTERNACIONALES  
Y NACIONALES EN MANOS  
DE PROFESIONALES**

# CHILE: HABEMUS REFORMATIONEM, ¿Y AHORA QUE?

POR BRIAN P. CHASE

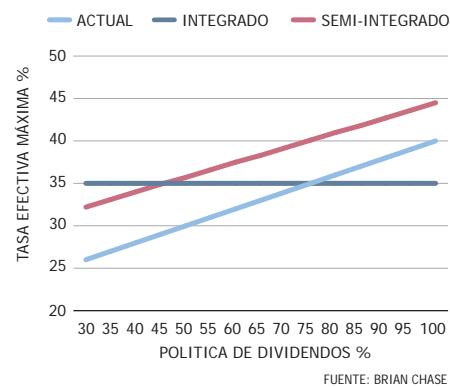
Portfolio Manager  
Head of Andean Equities  
Itaú Asset Management

Por más de un año, el enfoque del país y sus observadores ha estado en la reforma tributaria, la cual fue aprobada por el congreso el 10 de septiembre. Hay evidencia que la reforma ha afectado negativamente al sentimiento del mercado, como lo refleja el rendimiento de la bolsa, y ha ayudado en la desaceleración de la economía, especialmente con respecto a decisiones de inversión. Sin embargo, con la implementación, el nivel de incertidumbre debería empezar a disminuir, mientras que empresas e inversionistas internalizan los impactos. Además, hay un lado positivo que puede producir algunos beneficios relacionados a la calidad de los actores en el mercado y su gobierno corporativo, sin mencionar más accesibilidad y liquidez para participantes en los mercados de capitales.

Aunque la reforma tiene varios aspectos, el enfoque principal está en el tratamiento de las empresas y sus accionistas. En general, la tasa máxima de personas baja a 35% desde 40% a partir de 2017 y la tasa corporativa sube gradualmente a 25% o 27% entre 2014 y 2017, dependiendo el régimen que la empresa elija. Además, el famoso Fondo Único Tributario (FUT), el cual ha permitido el reciclaje de utilidades sin impuestos, se eliminará a partir de 2017, mientras hay algunas medidas nuevas para compensar el impacto, especialmente para las empresas pequeñas y medianas (PYMEs).

El primer régimen, el cual es todavía integrado, incluye una tasa corporativa que llega a 25% en 2017. Los accionistas pagan la tasa personal sobre los dividen-

## TASAS IMPOSITIVA PARA ACCIONISTAS A PARTIR DE 2017



dos, recibiendo un crédito de 100% por los impuestos pagados a nivel corporativo, resultando en una tasa efectiva máxima de impuestos finales de 35%, igual que la tasa máxima personal. En el segundo régimen, el cual es semi-integrado, la tasa corporativa es 27% a partir de 2017. Los accionistas pagan la tasa personal sobre los dividendos, pero sólo reciben un crédito de 65% por los impuestos pagados a nivel corporativo, resultando en una tasa efectiva máxima de impuestos finales de 44,45%. Generalizando el tema y según cálculos básicos, esto significa que sólo vale la pena elegir el segundo régimen si una empresa paga menos de 46% de sus utilidades a distribuir en dividendos (ver gráfico). Sin embargo, no es tan claro para casos en que hay varios vehículos usados para controlar una empresa, una estructura bastante común en Chile.

Sin duda, las empresas y sus accionistas van a enfrentar mayores impuestos, especialmente las empresas que actualmente pagan menos dividendos y reinvierten sus ganancias. Como resultado, esta ventaja competitiva que Chile ha tenido históricamente, disminuye. Esto puede tener un impacto en los retornos sobre capital invertido y, entonces, en las decisiones de inversión en el futuro.

Aunque los mercados y sus participantes no toman estas noticias bien, hay un lado positivo. Primero que nada, el modelo chileno todavía existe y Chile sigue siendo el país más competitivo y mejor para hacer negocios en Latinoamérica, según los últimos análisis del World Economic Forum (WEF) y del World Bank. Segundo, se elimina en teoría la "plata fácil", o sea el retorno extra que ganan inversionistas sólo por su lugar de domicilio. Esto puede resultar en mayor eficiencia en las empresas chilenas, no sólo en términos operacionales, sino que también en términos de la estructura de capital y la disciplina en los usos de capital. Además, una "cancha de juego" más nivelada invita a nuevos participantes en el mercado, aumentando la competitividad para activos y proyectos, y resultando en más creatividad para lograr los retornos suficientes. Al final, todo esto va hacia un buen gobierno corporativo, algo importante para atraer capital y para llevar a Chile a un nivel más alto en términos de competitividad.

Puede ser que la reforma tributaria no es lo que quería el mercado, pero es el desafío que va a tener que enfrentar ahora y puede marcar un momento de renovación e innovación en su historia. ■

En foro conjunto con el Ministerio de Energía y la Universidad de Chile

# AMCHAM PROMUEVE DIÁLOGO SOBRE EFICIENCIA ENERGÉTICA

POR ALEJANDRA MATORANA

REPRESENTANTES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO EN MATERIA DE ENERGÍA, ASÍ COMO EXPERTOS INTERNACIONALES, SE DIERON CITA PARA DEBATIR EN TORNO A LOS DESAFÍOS Y ALCANCES DEL PROYECTO DE LEY QUE BUSCA PROMOVER UN AHORRO EN EL CONSUMO DE ENERGÍA DE 20% A 2025, EL CUAL INGRESARÁ AL CONGRESO EL PRIMER SEMESTRE DE 2015.

**R**eafirmando una vez más su compromiso de contribuir con el desarrollo de una política energética sustentable para Chile mediante la experiencia de Estados Unidos, la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (AmCham), en conjunto con la Universidad de Chile y el Ministerio de Energía, llevaron a cabo el Foro Internacional de Eficiencia Energética, instancia en la que se dio inicio al diálogo y participación en torno al proyecto de Ley de Eficiencia Energética (EE) que será enviado al congreso el primer semestre de 2015.

Según establece la Agenda de Energía, presentada por la Presidenta Michelle Bachelet en mayo de este año, la meta es alcanzar un ahorro energético de 20% hacia 2025, considerando el crecimiento esperado del consumo del país para esa fecha. Esto son 20.000 GWh al año, lo que equivale a una capacidad instalada de centrales a carbón de 2.000 MW.

“Creemos que ésta es la dirección correcta para poner a la eficiencia energética en el día a día de las personas, lo que esperamos que en el largo plazo mejore su calidad de vida”, enfatizó la presidenta de AmCham, Kathleen Barclay, quien aprovechó la ocasión para destacar

la motivación que ha mostrado el sector privado frente a este tema, lo que facilitará que el país cuente con una política energética inclusiva.

Esta actividad fue realizada en el marco de la plataforma Energía 2050, con la que se busca definir de forma participativa la política energética de Chile-, y en la que el Ministro de Energía, Máximo Pacheco, ha comprometido a diversos actores del sector académico, público y privado para contribuir activamente con la iniciativa.

“Necesitamos de encuentros de este tipo, necesitamos discusiones, diálogos y conversación para hacer bien y mejor nuestro trabajo como Estado”, destacó la titular de la cartera de Energía durante el foro, quien ya ha firmado compromisos de EE con el Consejo Minero, la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) y el Ejército de Chile.

### El desacople

La falta de un mercado minorista de energía en Chile fue uno de los temas que se abordó durante la actividad, lo que redunda en que los consumidores finales -regulados o libres- no pueden acceder a más de un comercializador.

“Nosotros tenemos precios mayoristas que se derivan de licitaciones o precio

spot, eso da cuenta de los precios de nudo o precios de compra a las distribuidoras”, explicó el profesor asociado del departamento de Ingeniería Eléctrica de la Universidad de Chile, Rodrigo Palma, quien también señaló que en Chile, a final de cuentas, se obtiene una tarifa que se define en \$/kWh, lo que da paso a un acoplamiento entre la dinámica de operación de la distribuidora y el consumo final. Es decir, la distribuidora recibe ingresos en función de los kWh que vende, lo que desincentiva su participación en la eficiencia energética.

Al respecto, Rafael Friedmann, asesor estratégico de Pacific Gas & Electric Company (PG&E), comentó que en California el desacople entre ingresos y ventas de las distribuidoras de gas empezó en 1978 y le siguió el eléctrico en 1982, y ambos han venido funcionando bien desde entonces. “Por eso invertimos US\$ 1.000 millones o \$1.500 millones anuales para promover la eficiencia energética”, destacó. Un escenario que fue posible gracias a un acuerdo entre el regulador y las compañías eléctricas, el que establece que es el primero, quien fija las metas de ahorro para los programas. “Cada tres años comparamos las ventas de electricidad con cuánto se ganó y fijamos un precio para la energía, de manera de

adaptarla a la baja o al alza según el consumo", explicó. Por ejemplo, una compañía que vende 100 unidades de energía por US\$ 10 cada una, consigue US\$ 1.000, pero si vende 90 unidades, aumenta el precio de la unidad para que siga ganando US\$ 1.000 y viceversa.

Por su parte, el director de asuntos regulatorios de Opower, Scott Neuman, agregó que otro factor relevante y que será esencial en el mercado chileno, es la relación entre las empresas generadoras de energía eléctrica y los clientes. Señaló que "generamos comunicaciones personalizadas para los usuarios y logramos obtener la eficiencia energética mediante el comportamiento en el sector residencial y de pequeño comercio. A través de los programas que hemos implementado, logramos ahorros entre 1,5% y 2,5% de consumo por usuario".

En relación a las experiencias estadounidenses abordadas en el foro, el ministro Pacheco afirmó que "aún estamos a tiempo de aprender de la experiencia extranjera y tomar medidas para generar un desacople entre el crecimiento y el consumo energético, antes de tener un nivel excesivamente alto que implique medidas mucho más costosas".

## Sector público y transporte

El foro contó con la presencia de la Subsecretaria para Asuntos Internacionales del Departamento de Energía de Estados Unidos, Phyllis Yoshida, quien llamó al sector público a dar el ejemplo aplicando nuevas medidas y tecnologías de eficiencia energética acompañadas de la difusión de sus avances e impacto, a fin de generar una cultura por parte de las personas. Indicó, además, que es importante incorporar instrumentos de fomento -por ejemplo, para incentivar estudios de eficiencia energética- para que el sector privado se involucre con esta iniciativa. Sin embargo, también llamó a tener en cuenta las precauciones para que no sea un gasto en vano, ya que "si el Estado financia la totalidad del estudio, es muy probable que una vez finalizado, éste no se aplique. Sin embargo, si el Estado pone el 50% y la empresa el otro 50%, es más probable que sí se considere".

En tanto, la gerenta de asuntos regulatorios de FirstFuel EE.UU., Jordana Camarata, enfatizó en la importancia que la regulación en torno a la eficiencia energética sea bien estudiada y redactada, de manera sumamente clara y específica, a fin que no resulte inaplicable para ciertas industrias. Además, comentó que en el caso de Estados Unidos, ésta era distinta entre los distintos estados, pues cada uno posee sus propias características, oportunidades y necesidades.

El Foro Internacional de Eficiencia Energética congregó a expertos del sector público y privado, tanto chilenos como estadounidenses, generando un espacio de diálogo e intercambio de experiencias, aportando a la futura legislación en eficiencia energética y al análisis de su impacto en sectores como el industrial, minero, marítimo y de transporte. ■



De Izquierda a derecha: Rodrigo Castillo, Empresas Eléctricas; Scott Neuman, OPOWER; Dra. Phyllis Yoshida, U.S. Department of Energy; Máximo Pacheco, Ministro de Energía; Kathleen Barclay, Presidenta AmCham Chile; y Rafael Friedmann, PG&E.

## ABOGADA ESPECIALIZADA EN TRADUCCIÓN Y EDICIÓN DE TEXTOS LEGALES

Financieros, Contables, Comerciales y de Gestión

INGLÉS > ESPAÑOL / ESPAÑOL > INGLÉS

www.igrtraducciones.cl

Success  
have been t  
success of

IGR

Comunicarse en otro idioma...

Isabel García-Reyes L.

ABOGADA Y LLM EN ECONOMÍA Y FINANZAS

Ex Traductora Dep. Publicaciones,  
Asociación Americana de  
Arbitraje, N.Y., EE.UU.

Ex Traductora y Editora,  
Revista Harvard Business  
Review Latinoamérica

Cel.: (+56 9) 7669 7061 - Tel.: (+56 2) 24054821 - [info@igrtraducciones.cl](mailto:info@igrtraducciones.cl)

## Consejo de Energía realizó taller de discusión regulatoria

AmCham, a través del Consejo Empresarial de Energía Chile-EE.UU., realizó a principios de septiembre un encuentro entre representantes de las principales empresas distribuidoras del país: SAESA, Chilquinta, Chilectra y Grupo CGE, así como la Asociación de Empresas Eléctricas y el asesor estratégico Pacific Gas & Electric Company (PG&E), Rafael Friedmann.

La exposición a cargo del experto, quien cuenta con 35 años de experiencia en el área de desarrollo energético, se centró en la situación de Estados Unidos en temas relacionados con el marco regulatorio en materia de eficiencia energética y en las necesidades que hoy predominan en los clientes. Asimismo, se abordó la promoción del ahorro de energía entre los usuarios y el fortalecimiento de la relación con los clientes y de la comunicación con ellos. ■



Juan Esteban Molina, subgerente de regulación de CGE; Francisco Sánchez, gerente de regulación y mercado eléctrico de CGE; Gerardo Lazo, subgerente centro de gestión de CGE, y Gerardo Barrenechea, director de estudios de Empresas Eléctricas.



Aaron Brickman, director ejecutivo del programa SelectUSA del Departamento de Comercio de EE.UU.; Kathleen Barclay, presidenta de AmCham; Dale B. Eppler, Ministro Consejero de la Embajada de EE.UU.; Hermann von Mühlbrock, presidente de SOFOFA.

## Seminario sobre oportunidades para invertir en EE.UU.

El Servicio Comercial de la Embajada de Estados Unidos, junto con AmCham Chile y SOFOFA, realizaron el seminario “Invertir en Estados Unidos: un mundo de oportunidades”. El encuentro se enmarcó en el programa del gobierno estadounidense, SelectUSA, el cual busca fomentar la llegada de capitales extranjeros a esa nación, por lo que se dio a conocer las ventajas que ofrece este país para invertir y hacer negocios.

Las palabras de bienvenida estuvieron a cargo del presidente de

la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), Hermann von Mühlbrock; el Ministro Consejero de la Embajada de Estados Unidos, Dale B. Eppler, y la presidenta de AmCham, Kathleen Barclay.

En el seminario se abordaron los principales aspectos que se requieren conocer para invertir en Estados Unidos: clima de inversión en el país, experiencia de inversionistas chilenos, marco legal y tributario; tipos de visas para inversionistas; incentivos de distintos Estados para inversiones extranjeras, entre otros. ■

## AmCham realizó seminario para promover negocios con Texas

La Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (AmCham Chile), junto a la Corporación de Desarrollo Económico de Texas, realizaron el seminario “Doing Business with Texas”, en el marco de la visita al país de una misión comercial, liderada por la Secretaría de Estado de Texas, Nandita Berry. En la ocasión, se plantearon las oportunidades e incentivos para el desarrollo de inversiones y emprendimientos en dicho Estado.

La presidenta de AmCham Chile, Kathleen Barclay, inauguró el encuentro, destacando que si Texas fuera un país, ocuparía el lugar 13 en el ranking de economías a nivel mundial. De esta manera, dimensionó la importancia de Texas y las oportunidades de negocios que presenta para los chilenos.

Por su parte, la Secretaria Perry destacó que Texas es

el principal Estado exportador de Estados Unidos y que ha sido reconocido por importantes publicaciones por su economía y desarrollo de negocios. “Tenemos el mejor modelo de negocios de Estados Unidos”, resaltó.

Asimismo, explicó que Texas es una economía que ofrece grandes oportunidades para hacer negocios, principalmente, por su baja tasa impositiva (en el contexto estadounidense), porque no tiene impuestos a las personas, por una buena e inteligente normativa y, por su gran fuerza de trabajo, impulsada por importantes inversiones en educación. ■



Michael Grasty, director de AmCham; Kathleen Barclay, presidenta de AmCham; Nandita Berry, Secretaria de Estado de Texas, y Leslie Ward, presidenta de la Corporación de Desarrollo Económico de Texas.

## Banco Santander ganó The Great Corporate Debate de AmCham



El equipo de Banco Santander con el jurado y representantes de AmCham. Ganadores: Diego Borges, Sofía Montijo, Germán Quappe, Xabier de Aretxabaleta y Carlos Chávez.

El equipo de Banco Santander resultó vencedor de The Great Corporate Debate de AmCham, luego de ganar en la final a los representantes de Pfizer en esta competencia de debates interempresas en inglés. Los equipos abordaron como tema de análisis el lucro en la educación. En tanto, el tercer lugar fue para Walmart, que ganó al equipo de Coca Cola, defendiendo la postura: el voto no debe ser obligatorio para mayores de 18 años.

La introducción a estos debates finales la realizó la destacada periodista de televisión,

Consuelo Saavedra, quien desde su experiencia en el mundo de las comunicaciones destacó el desafío profesional que significa asumir debates de este tipo y motivó a los participantes en esta competencia.

En la oportunidad, también se premió al “Mejor debatiente” de todos los encuentros, premio que recayó en Nicola Banco, de Banco Santander. Asimismo, se reconoció a los mejores debatientes de esta fase final: Sofía Montijo de Banco Santander y Juan Andrés Larenas de Walmart.

El gerente general de AmCham, Roberto



El equipo de Pfizer que logró el segundo lugar: Daniel Víquez, Patricia Figueroa, Sol Góñi y Ana María Karachon.

Matus, felicitó a los equipos participantes y destacó el gran nivel alcanzado en los casi dos meses de preparación y debates para llegar a la final. “Esta iniciativa está en línea con la misión de AmCham en cuanto a promover la relación entre Chile y Estados Unidos, ya que a través de esta competencia, estamos incorporando una extendida práctica estadounidense como es la de debatir. El inglés es una herramienta vital para cualquier profesional, independiente del área en que ejerza sus funciones”, destacó el ejecutivo. ■

## Comité de Capital Humano: “Personas, Cultura y Tecnología”

El sistema de teletrabajo y la aplicación de test online son algunas experiencias que se abordaron durante el encuentro “Personas, Cultura y Tecnología: una Alianza Win-Win”, organizado por el comité de Capital Humano de AmCham. Las presentaciones estuvieron a cargo del gerente general de Cisco, Gabriel Calgaro y el senior associate de Spencer Stuart, Juan Pablo Solar.

Los ejecutivos ahondaron en herramientas que son esenciales en el equilibrio entre productividad y la felicidad en el trabajo, y cuyo éxito también se sustenta en el cumpli-

miento de responsabilidades y en la autogestión. Los más de 40 asistentes al encuentro, en su mayoría representantes del área de recursos humanos, tuvieron la oportunidad de conocer la experiencia de Cisco en cuanto al teletrabajo y en cómo dicho sistema ha significado un impacto positivo en la organización. En otra área, el ejecutivo de la consultora Spencer Stuart analizó un test online orientado a la identificación de prioridades y competencias, además de habilidades blandas para ver si los trabajadores coinciden con lo que hoy las empresas buscan en cuanto a capital humano. ■



Gabriel Calgaro, gerente general de Cisco; Alejandra Aranda, presidenta Humanitas Executive Search y consejera de AmCham; y Juan Pablo Solar, senior associate de Spencer Stuart.

## Anglo American recibe importante premio en cena anual de SONAMI

Con la presencia de la Presidenta Michelle Bachelet, Anglo American recibió el premio “Sociedad Nacional de Minería 2014” en la categoría Grandes Productores, por la exitosa consolidación lograda por el “Proyecto Desarrollo Los Bronces”.

La operación Los Bronces comenzó en 2012 con la primera etapa de la puesta en marcha de su proyecto de expansión, y alcanzó en 2013 la producción a capacidad de diseño, logrando un importante incremento al alcanzar una producción de 416.300 toneladas de cobre fino. En tanto, durante el primer semestre

de 2014, la operación ya ha visto aumentada su producción comparada con igual período de 2013, alcanzando 221.600 toneladas de cobre fino, un 11% más que el año anterior.

El CEO Cobre de Anglo American, Hennie Faul, señaló que “cuando en Anglo American conceptualizamos el “Proyecto Desarrollo Los Bronces”, lo hicimos con el fin de convertir a esta operación en la quinta mina de cobre más grande del mundo. Por ahora, los resultados nos tienen muy contentos y optimistas con el futuro de la operación”. ■



Anglo American recibe premio con la presencia de la presidenta Bachelet.

## Director comercial de Radisson Chile recibe reconocimiento ACHET

Ernesto Byrne Daniels, director comercial de Hoteles Radisson Chile, recibió el “Reconocimiento a la Trayectoria y Compromiso con la Industria Turística Nacional” en el XXXVI Congreso Anual de la Asociación Chilena de Empresas de Turismo, ACHET 2014.

El ejecutivo, con más de 45 años de experiencia en la industria de turismo y que se ha desempeñado en los más altos cargos de líneas aéreas, agencias de viajes y hoteles, señaló que “este reconocimiento lo recibo a nombre de tantos pioneros del turismo de Chile que fueron mis mentores, quienes son los verdaderos creadores de la historia de esta maravillosa actividad en nuestro país”.

El congreso se realizó en la ciudad de Iquique y convocó a autoridades nacionales y regionales vinculadas al turismo, así como a altos ejecutivos de empresas de la industria, agencias de viajes, tour operadores, líneas aéreas y asociaciones gremiales de todo el país y del extranjero, quienes abordaron y analizaron los principales temas del quehacer turístico nacional y sudamericano. ■



Rodrigo Andrade, gerente de desarrollo de minería ABS Consulting; David Walker, presidente de ABS Consulting y Sergio Ostornol, gerente general de ABS Consulting.



Javiera Montes, Subsecretaria de Turismo; Ernesto Byrne, director comercial Radisson Chile y Guillermo Correa, presidente de la Asociación Chilena de Turismo.

## Presidente de ABS Consulting de visita en Chile

En el marco de una gira por las diferentes sedes de ABS Consulting en Sudamérica, el presidente de dicha organización, David Walker, visitó las oficinas de la multinacional en Chile. En el país, se reunió con diferentes clientes con el fin de analizar las proyecciones y el trabajo que ABS

Group desarrolla en Chile. El gerente de desarrollo de Minería de la firma, Rodrigo Andrade, señaló que “la visita es parte de la estrategia de desarrollo y potenciamiento que ABS Group realiza en el Cono Sur y, particularmente, en el sector minería, energía y marítimo portuario de Chile”. ■

# NUEVOS EJECUTIVOS



## WALMART

Walmart Chile nombró a Karina Awad como nuevo miembro de su mesa directiva, el máximo órgano de gobierno corporativo de la compañía matriz de los supermercados Lider, Express de LIDER, Ekono, Super Bodega aCuenta y Central Mayorista. Es psicóloga laboral de la Universidad de Chile y posgraduada con un MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez. El nuevo puesto en el directorio de Walmart Chile se suma a las responsabilidades que Karina tiene en México, país en donde la reconocida revista Expansión la ubicó en el lugar 13 dentro del ranking de las 50 mujeres más poderosas de 2013.



## SIEMENS

Siemens Chile nombró a Francisco de la Cerda como nuevo gerente de recursos humanos de la empresa. El profesional es abogado de la Universidad de Los Andes, posee un MBA y un Máster en Derecho. Además, cuenta con una sólida experiencia en dirección y administración de recursos humanos, así como legislación laboral. Se ha desempeñado como director de recursos humanos en Scotiabank y en labores similares en LAN Airlines.



## CISCO

Cisco designó como nuevo gerente general en Chile a Gabriel Calgaro, quien estaba a cargo de la gerencia comercial de la compañía en el país, reemplazando a Nicolás Chiappara, quien estuvo a cargo de las operaciones de la multinacional en Chile desde 2010, y quien ahora asumirá la posición de director regional de Sector Público para Cisco Latinoamérica. El nuevo gerente general de Cisco tiene más de 20 años de experiencia en el área de las Tecnologías de la Información (TI), los cuales han sido desarrollados mayormente en dicha empresa, donde ha trabajado en diferentes áreas.



## SEKO

SEKO Logistics Chile oficializó la designación de Arturo Concha como nuevo gerente general, cargo que se hizo efectivo el 1 de septiembre. A su vez, la gerencia comercial será liderada por Gonzalo Aravena. En el nuevo cargo, Arturo Concha tendrá como misión posicionar al Freight Forwarder norteamericano entre los principales operadores logísticos del país y así potenciar los estándares de calidad que han reconocido a la empresa con importantes premios en la industria, tanto en Estados Unidos como en Europa.



## UPS

UPS anunció el nombramiento de Alexandre Rodrigues como nuevo director general de la empresa para Chile, Argentina, Paraguay y Uruguay. El ejecutivo será responsable de liderar la gestión de operaciones de la empresa, enfocándose en cuatro segmentos clave: Paquetes Pequeños, Expedición de Carga (aérea y marítima), así como Almacenamiento y Distribución. Rodrigues inició su carrera en UPS Brasil en 2005 como ejecutivo de cuentas, y en 2007 fue promovido a gerente del segmento de ventas. En 2012 fue nombrado gerente de ventas del país, cargo a partir del cual encabezó iniciativas de desarrollo comercial.

## Bci ganó Ranking PROhumana 2014



Banco Bci lideró el 10° Ranking Nacional de Responsabilidad Social Empresarial PROhumana 2014. Tras recibir el reconocimiento, la gerente de comunicaciones y RSE de Bci,

Paola Alvano, señaló que este importante logro ha sido fruto de "la consistencia y la coherencia. El banco en todas sus unidades trabaja en pos de la sustentabilidad y se va

preocupando de ir más allá de lo que la ley exige. Éste es un trabajo que no sólo abarca un área, sino que a toda la empresa".

La ejecutiva señaló que este premio es para los 10.800 colaboradores con los que la firma cuenta a lo largo del país, ya que "cada uno de ellos se ha comprometido con el trabajo en favor de los clientes y proveedores. Todas las empresas grandes, medianas y pequeñas, trabajamos con proveedores y ellos son fundamentales para la entrega del servicio y nosotros los consideramos como parte del equipo. Nuestra preocupación por ellos va más allá de la entrega de los pagos en siete días o 30 días como mínimo; sino que también los ayudamos en su desarrollo, innovamos en forma conjunta y los escuchamos".

## NUEVOS SOCIOS

**TARGET DDI**  
Consultores

**INTESIS**  
Computación y relacionados

**HYATT PLACE SANTIAGO / VITACURA**  
Hoteleería

**EQUILIBRIA CONSULTORES**  
Consultores

**OPOWER**  
Energía

La ceremonia de premiación contó con la presencia de la Presidenta de la República, Michelle Bachelet; la Ministra del Trabajo, Javiera Blanco; el Ministro de Justicia, José Antonio Gómez; el Subsecretario de Medio Ambiente, Marcelo Mena y la Subsecretaria de Economía, Katia Trusich, entre otras autoridades. ■

# LAUGHTER, IT'S GOOD FOR YOU...

I'm back....!! And in English....!! But, I ask, do you care? Do you actually read this column or just flick on by to the more serious, educational, informative, erudite articles? Be honest....you know you can't lie to yourself. Perhaps "lie" is not the right word; rather harsh and definitive – but, you did or you did not. Maybe "don't fool yourself" is a better description...

I'm back....!! But then I never really went away. I simply passed through a process of osmosis, I warped into Spanish and then I reappeared in English so as to satisfy demand. Yes, by popular acclaim I have re-emerged as a better, profoundly moved but deeply witty columnist. Well, at least that is what I would like to believe...

Why is this column relevant? It is relevant, I believe, because as a Chamber of Commerce we deal in serious matters and we want to make a difference BUT, at the same time, we simply cannot take life too seriously – even when dealing in serious matters.

What is the very best joke of all? Very simple. It is that moment every morning when you get out of bed and take that first look in the mirror; and this applies to all males and females. Unless for some reason you are a side branch of Homo Sapiens, when are you most definitely at your worst and most vulnerable? When you crawl out of bed and with eyes half open, half shut, and very cautiously make it to the bathroom

and take that first look at the horror in the mirror; a horror that possibly went to bed feeling really quite important and looking pretty nifty. Well, what you see at 6:45 a.m., or whenever you reach the mirror, is THE TRUTH. That is who you are and boy (or girl) you should be weeping with laughter at the very sight before your eyes. You don't believe me? Try it tomorrow morning...

All of us tend to take ourselves rather too seriously. There are of course exceptions but, generally, these are people who make (or try to make) a living from being funny. I can assure you, loyal reader, this is not my case!

"Laugh, and the whole world laughs with you. Weep, and you weep alone". (Ella Wheeler Wilcox)

There is a very grave danger to taking ourselves too seriously. "Therein lies the rub" – a saying from the time of Shakespeare and meaning "that's the problem". It is all too easy to laugh at the idiosyncrasies of another, but to laugh (hopefully hilariously) at one's own foibles, ticks, fumbles, mumbles and downright ridiculous behavior is never easy but, oh so necessary.

Yes, I laugh at the mirror in the morning and I laugh at all the quite extraordinary things I manage to do every 24 hours. It is not that I find myself "funny", no - God forbid; but I do find it remarkably satisfying to know that I can laugh at myself, at what I do and at who I am.

"I don't want to belong to a club

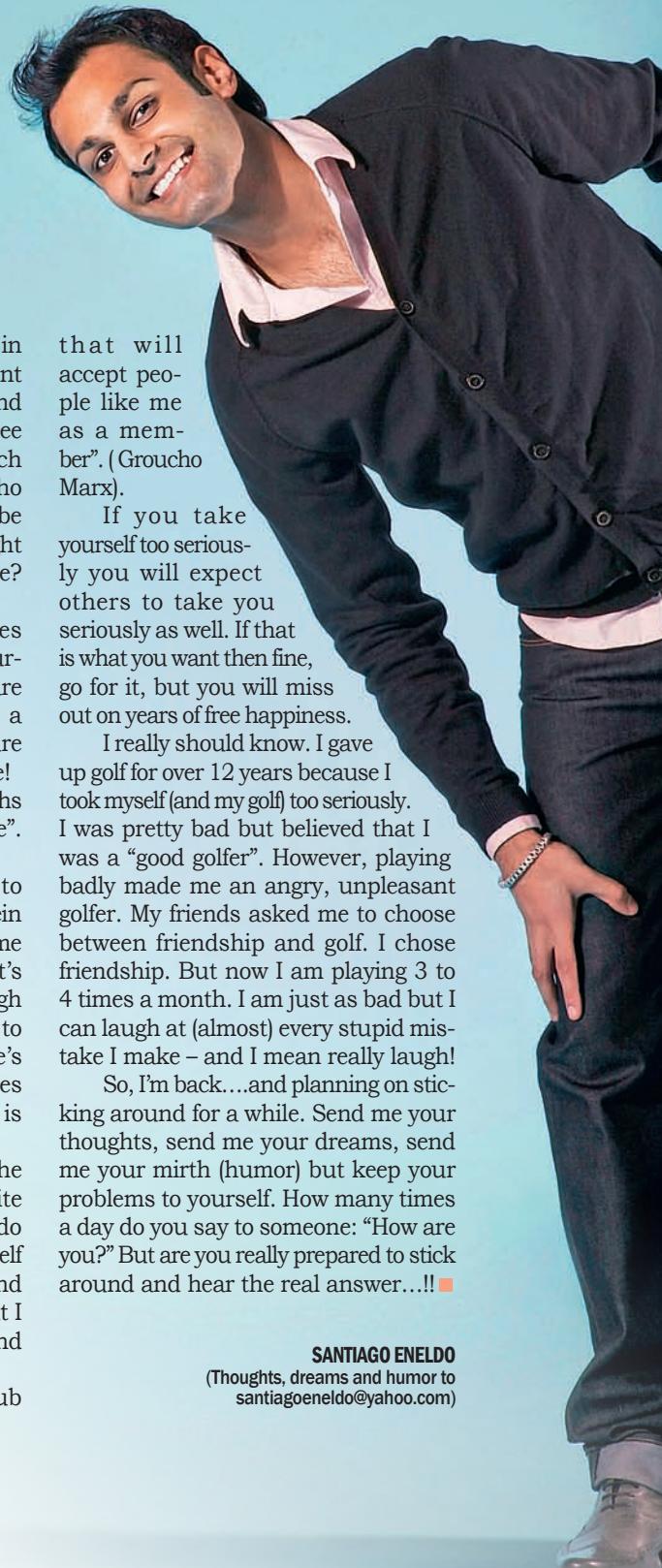
that will accept people like me as a member". (Groucho Marx).

If you take yourself too seriously you will expect others to take you seriously as well. If that is what you want then fine, go for it, but you will miss out on years of free happiness.

I really should know. I gave up golf for over 12 years because I took myself (and my golf) too seriously. I was pretty bad but believed that I was a "good golfer". However, playing badly made me an angry, unpleasant golfer. My friends asked me to choose between friendship and golf. I chose friendship. But now I am playing 3 to 4 times a month. I am just as bad but I can laugh at (almost) every stupid mistake I make – and I mean really laugh!

So, I'm back....and planning on sticking around for a while. Send me your thoughts, send me your dreams, send me your mirth (humor) but keep your problems to yourself. How many times a day do you say to someone: "How are you?" But are you really prepared to stick around and hear the real answer....!! ■

**SANTIAGO ENELDO**  
(Thoughts, dreams and humor to  
santiagoeneldo@yahoo.com)





# Integración post-fusión

# Cuando la perfección es enemiga de lo bueno

El actual contexto económico de lento crecimiento implica que el valor del accionista puede necesitar ser obtenido a través de medios no orgánicos.

**L**a fusión y adquisición ofrece una oportunidad significativa para la creación de valor. Sin embargo, los beneficios previstos pueden ser rápidamente debilitados por el desafío de integrar diferentes organizaciones con estructuras operacionales, culturas e historias únicas.

La planificación de una adquisición es un proceso relativamente maduro, con modelos financieros que predicen las condiciones generales del mercado. Sin embargo, no así la ejecución de la integración, y esto explica las altas tasas de fracasos en la fusión y adquisición.

El ejecutivo responsable de sacar adelante la transacción de negocio potencialmente definidora deberá tomar algunas de las decisiones más importantes contra el tiempo.

El debate sobre la fusión y adquisición tiene dos lados: aquellos que luchan por la perfección utilizando un enfoque metódico y científico, versus aquellos que realmente han ejecutado una integración post-fusión. Los profesionales experimentados saben que la estructura y la velocidad, aunque son ideales, son a menudo principios que compiten durante la fusión y adquisición.

Determinar el enfoque de integración correcto es tan importante como escoger al socio

adecuado para involucrarse en un acuerdo. El clima actual de la fusión y adquisición pide un enfoque más audaz. Con las comunicaciones instantáneas, el ciclo de noticias 24/7, la competencia intensificada y la mayor defensa del accionista, la presión para tener éxito y de forma rápida es más pronunciada.

A continuación, algunos principios guías que le podrán servir a usted y su equipo para no formar parte de la estadística de fracasos: ¿es ésta una fusión o una adquisición por absorción? Pues la integración es muy diferente para ambas. Regule el nivel de exigencia a su equipo, la velocidad requiere de gente. La fusión y adquisición no es una democracia. Antice las respuestas. Sea dueño del proceso, no de la relación. Use pizarras/papeles adhesivos, no PowerPoint. No hay prototipos ni un estado temporal. Es una maratón de cien metros, planifique la ejecución para la velocidad y resistencia.



**Carlos Velásquez**, Gerente Fusiones y Adquisiciones - M&A Deloitte

**Deloitte.**

# MÁS LIMPIO CON MENOS

Imagine utilizar menos productos químicos para mantener los hospitales aún más limpios. Si podemos soñarlo, podemos hacerlo.

Nuestro sistema de limpieza de vanguardia utiliza agua cargada eléctricamente para reducir el uso de productos químicos. Ya sea en hospitales, universidades, estadios, o empresas, nuestro trabajo es el servicio al cliente e innovar está en el corazón de todo lo que hacemos.

