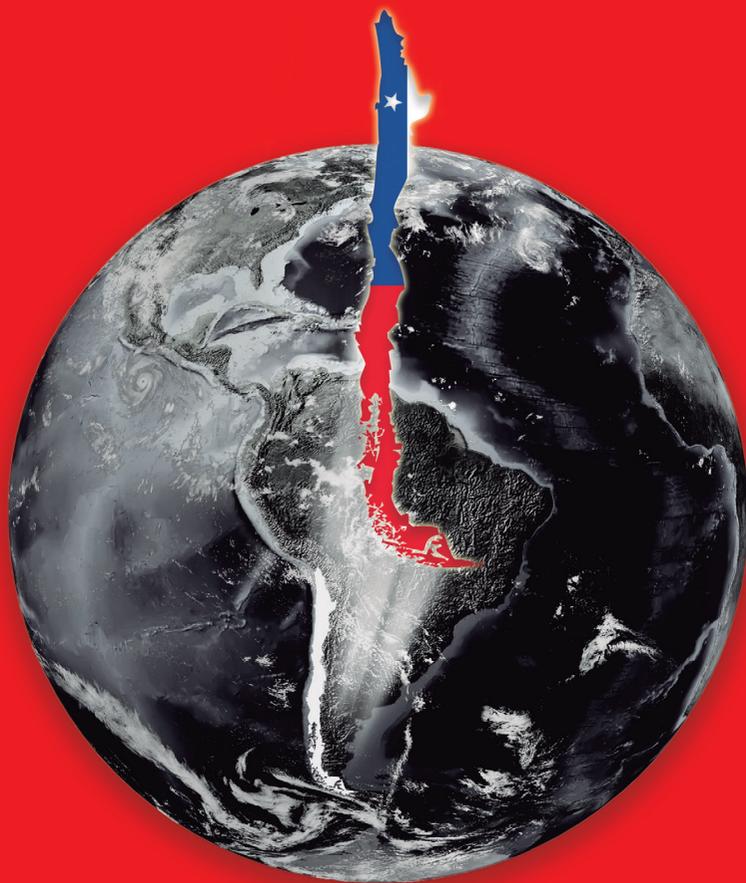


Cátedra Nebrija Santander
en Dirección Internacional de Empresas

Chile: una plataforma para la internacionalización

Experiencias de internacionalización de empresas
españolas en mercados emergentes V



Nebrija
Universidad



Santander

Chile: una plataforma para la internacionalización

Experiencias de internacionalización de empresas
españolas en mercados emergentes V



Nebrija
Universidad



© **Universidad Antonio de Nebrija**

Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Coordinación del proyecto:

Gonzalo Solana González

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Edición: Servicio de Publicaciones
Universidad Antonio de Nebrija
Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

ISBN: 978-84-940119-3-1
Depósito legal: M-35432-2013

Imprime: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Índice

Chile: una plataforma para la internacionalización

Prólogo	13
Por <i>Claudio Melandri Hinojosa</i> Country Head y Gerente General Banco Santander Chile	
Introducción	15
Parte I Principales resultados	
Capítulo 1 Principales resultados de la investigación	19
Por <i>Gonzalo Solana González</i> Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas	
Parte II La opinión de los expertos	
Capítulo 2 España e Iberoamérica, una prioridad en la que Chile ocupa un lugar estratégico	45
Por <i>Íñigo de Palacio España</i> Embajador de España en la República de Chile	
Capítulo 3 Chile y España, una amistad sólida y un futuro en común	53
Por <i>Sergio Romero Pizarro</i> Embajador de la República de Chile en España	
Capítulo 4 Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes: Chile	57
Por <i>María Coriseo González-Izquierdo</i> Consejera Delegada del ICEX	
Capítulo 5 Chile: el progreso y las oportunidades	63
Por <i>Vittorio Corbo</i> Investigador Asociado Senior del Centro de Estudios Públicos, Expresidente del Banco Central de Chile y Profesor Titular de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Universidad de Chile	

Capítulo 6	Situación y perspectivas de las relaciones empresariales entre España y Chile 69
	Por <i>Ángel Simón Grimaldos</i> Presidente de la Sección Española del Comité de Cooperación empresarial España Chile y Presidente Ejecutivo de AGBAR
Capítulo 7	Chile, plataforma para las empresas españolas 73
	Por <i>Tomás Pablo</i> Presidente Ejecutivo de Wolf y Pablo, S.L., exdelegado de InvestChile Corfo en España
Capítulo 8	Chile: el futuro país desarrollado 81
	Por <i>Rafael Coloma Ojeda</i> Consejero Económico y Comercial Jefe de la Embajada de España en Chile
Capítulo 9	La inversión empresarial de Chile en el exterior. Especial referencia a España 89
	Por <i>José Carlos García Quevedo y Santiago M. Pantín Lage</i> Director Ejecutivo de Invest in Spain, ICEX, España Exportación e Inversiones, y Asesor Ejecutivo de la Dirección de Invest in Spain, respectivamente
Capítulo 10	Chile y España unidos por unos lazos sólidos y duraderos 99
	Por <i>Juan Eduardo Errázuriz y María Ángeles Osorio</i> Presidente y Directora Ejecutiva, respectivamente, de la Fundación Chile España

Parte III La experiencia de las empresas

Capítulo 11	ABENGOA <i>"Chile ofrece numerosas oportunidades en todo tipo de infraestructuras"</i> 103
	Por <i>Félix Alejandro Conget</i> Gerente General Abengoa Chile
Capítulo 12	ABERTIS <i>"Chile es un referente mundial en el ámbito de las concesiones"</i> 107
	Por <i>Luis Miguel de Pablo</i> Director General Abertis Autopistas Chile
Capítulo 13	ACCIONA <i>"Chile, un mercado idóneo para la actividad de Acciona"</i> 111
	Por <i>Alfredo Solar Pinedo</i> Gerente General de Acciona Energía Chile
Capítulo 14	AGBAR <i>"Chile, un marco regulatorio estable y atractivo para el inversionista extranjero"</i> 115
	Por <i>Josep Bagué Prats</i> CFO y Secretario General de AGBAR
Capítulo 15	AGQ LABS <i>"Chile, un país receptivo y plataforma de acceso a otros mercados"</i> 119
	Por <i>Pedro Torres</i> Marketing & International Manager AGQ Labs

Capítulo 16	BANCO SANTANDER <i>"Chile es una historia de éxito acompañada por el liderazgo del Banco Santander"</i> 123 Por <i>Benjamín Vélez</i> Director de Comunicación América Banco Santander
Capítulo 17	CESCE <i>"Chile: un ejemplo de éxito empresarial en Latinoamérica"</i> 125 Por <i>Manuel Fernando Antunes Alves</i> Director Comercial CESCE Latinoamérica
Capítulo 18	EDITEC <i>"Chile tiene un mercado que hay que conocer bien para poder competir"</i> 129 Por <i>Joaquín Collazos Chamorro</i> Presidente de Editec
Capítulo 19	ENDESA <i>"Chile es el centro de operaciones de Endesa en Latinoamérica"</i> 133 Por <i>Ignacio Antoñanzas</i> Director General de Latinoamérica de ENDESA y Gerente General de Enersis
Capítulo 20	ETXEKIDE <i>"Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas"</i> 137 Por <i>José María Arizaga Rueda</i> Founder & CEO, Etxekide
Capítulo 21	EULEN <i>"Eulen Chile se ha convertido en un corto espacio de tiempo en la segunda empresa en tamaño e importancia del Grupo"</i> 141 Por <i>M^a José Álvarez Mezquiriz</i> Vicepresidente y Administradora Solidaria del Grupo EULEN
Capítulo 22	GRIFOLS <i>"Más de 20 años contribuyendo a mejorar la salud de los chilenos"</i> 145 Por <i>Miquel Pascual</i> Corporate Vice President, Sales & Commercial Operations, Grifols
Capítulo 23	IDOM <i>"Chile, plataforma para nuestro impulso estratégico"</i> 149 Por <i>Rafael López González</i> Director General de Desarrollo IDOM
Capítulo 24	INDRA <i>"Chile, una apuesta segura"</i> 153 Por <i>Emilio Díaz</i> Director General de Indra
Capítulo 25	ISOTRON <i>"Chile ofrece seguridad jurídica y oportunidades de negocio"</i> 157 Por <i>Francisco Covarrubias Espartero</i> Director Desarrollo de Mercado Internacional, ISOTRON

Capítulo 26	MAPFRE <i>"MAPFRE mantiene su firme apuesta por Chile y ve con optimismo su evolución económica"</i> 161 Por <i>Rafael Casas</i> Presidente de MAPFRE AMÉRICA
Capítulo 27	MIGUEL TORRES <i>"Chile es un paraíso para la viticultura"</i> 165 Por <i>Miguel Torres Maczassek</i> Presidente de MIGUEL TORRES CHILE
Capítulo 28	OHL <i>"El Grupo OHL apuesta por el crecimiento y el desarrollo de Chile impulsando infraestructuras de transporte"</i> 167 Por <i>Francisco Marín Andrés</i> Presidente-Director General de OHL Construcción
Capítulo 29	TELEFÓNICA <i>"Telefónica Chile, un aliado para el desarrollo del país"</i> 171 Por <i>Claudio Muñoz Zúñiga</i> Presidente de Telefónica en Chile

Parte IV El análisis de los académicos

Capítulo 30	Una radiografía de la empresa española en Chile 177 Por <i>Carlos Poza Lara</i> Profesor Titular de Análisis Económico Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas Universidad de Nebrija
Capítulo 31	Las relaciones comerciales hispano-chilenas desde la perspectiva empresarial 197 Por <i>Raúl Mínguez Fuentes</i> Dirección de Análisis y Estrategia. Consejo Superior de Cámaras de Comercio
Capítulo 32	Las inversiones directas españolas en Chile 209 Por <i>Alfredo Arahuetes</i> Profesor Propio Agregado de Economía Internacional y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) Universidad Pontificia Comillas
Capítulo 33	Chile: fortalezas para acoger inversión extranjera y desarrollar un mercado financiero y de capitales regional 217 Por <i>Roberto Guerrero V. y Juan Emilio Cheyre E.</i> Profesor Titular de Derecho Comercial, Decano de la Facultad de Derecho y Profesor de Derecho Internacional, Director del Centro de Estudios Internacionales, respectivamente. Pontificia Universidad Católica de Chile
Capítulo 34	Una cultura común con historia y con futuro 229 Por <i>Alejandro San Francisco</i> Agregado Cultural. Embajada de la República de Chile en España

Parte V**Información básica**

Capítulo 35	Recomendaciones para una pyme que quiera hacer negocios en Chile	235
	Por <i>Wolf & Pablo</i> Consultores en Comercio y Formación Internacional	
Capítulo 36	Datos básicos de Chile	241
Capítulo 37	Direcciones de interés	243
Parte VI		
Bibliografía	255

Índice de cuadros

Cuadro 30.1: Estructura organizativa utilizada (porcentajes)	188
--	-----

Índice de gráficos

Gráfico 30.1: Fórmula de instalación productiva	180
Gráfico 30.2: Motivos para la instalación	181
Gráfico 30.3: Obstáculos encontrados en el proceso de instalación	182
Gráfico 30.4: Tipo de instalación utilizada	183
Gráfico 30.5: Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial	184
Gráfico 30.6: Causas de malas experiencias	185
Gráfico 30.7: Resultados objetivos	186
Gráfico 30.8: Valoración subjetiva	187
Gráfico 30.9: Estrategia de futuro de la empresa española	189
Gráfico 30.10: Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización	190
Gráfico 30.11: Servicios más importantes para el proceso de implantación en Chile	192
Gráfico 31.1: Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas)	199
Gráfico 31.2: Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas)	200
Gráfico 31.3: Empresas españolas internacionalizadas regulares (nº empresas)	201
Gráfico 31.4: Promedio comercializado por empresa española internacionalizada regular según área – Año 2012 (miles de euros)	202
Gráfico 31.5: Concentración empresarial del comercio exterior de España – Año 2012 (% sobre total volumen exportado / importado)	203
Gráfico 31.6: Empresas españolas exportadoras a Chile por capítulos (año 2012): % sobre total compañías exportadoras a Chile (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas exportadoras a Chile)	204
Gráfico 31.7: Empresas españolas importadoras desde Chile por capítulos (año 2012): % sobre total compañías importadoras desde Chile (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas importadoras desde Chile)	205

Gráfico 31.8:	Empresas internacionalizadas regulares por Comunidades Autónomas (número). Año 2012.	206
Gráfico 32.1:	Flujos mundiales de IED, flujos recibidos por América Latina y flujos de IED españoles en el periodo 1993-2012 (millones de dólares)	210
Gráfico 32.2:	La IED de las empresas españolas en Chile en el periodo 1993-2013	214
Gráfico 33.1:	Capitalización bolsas como porcentaje del producto	224
Gráfico 33.2:	Activos bancarios como porcentaje del producto	224
Gráfico 33.3:	Servicios financieros como porcentaje del producto	225
Gráfico 33.4:	Liderazgo de Chile en América Latina	226

Prólogo

Por **Claudio Melandri Hinojosa**

Country Head y Gerente General Banco Santander Chile

El sistema financiero ha sido pieza fundamental en el desarrollo económico que se le reconoce hoy a Chile, que se comenzó a construir prácticamente al mismo tiempo que Banco Santander iniciara sus operaciones en el país.

Hoy Chile cuenta con un sólido sistema financiero, el más estable de América Latina, lo que ha quedado de manifiesto en estos años, en que la profunda crisis financiera que afectó a la mayoría de las economías mundiales no permeó de manera significativa a nuestro país. Incluso más, Chile fue uno de los pocos que logró incluso crecer en este período con indicadores que han sido reconocidos a nivel internacional.

Estos mismos resultados son los que permitirán a nuestra economía enfrentar lo que se estima es el fin de un ambiente de financiamiento externo favorable para el crecimiento del país y enfrentar una fase de expansión más moderada.

Nuestra institución ha sido parte de este logro, manteniendo una política de desarrollo coherente con su plan estratégico y que ha redundado en un crecimiento estable que da cuenta de la seriedad, solvencia y profesionalismo con que ha cimentado su presencia en el país.

Banco Santander inició sus operaciones en Chile en 1978, con la apertura de una Oficina de Representación orientada principalmente a operaciones de comercio exterior. Tres años más tarde se produjo la mayor crisis financiera y económica que ha vivido el país y que generó un completo reordenamiento del sistema bancario.

Es en este entorno, cuando en 1982 Banco Santander adquiere los activos y pasivos del antiguo Banco Español Chile que estaban en liquidación. Ya en 1985, contaba con 51 sucursales a lo largo del país y tres años más tarde comienza a operar como grupo financiero integral incorporando otras filiales complementarias al negocio principal. A mediados de los años '90, con una economía en expansión y una sociedad emergente que ansiaba acceder a mayores productos y servicios, Santander da un paso importante en su estrategia de crecimiento y adquiere la financieras Fincard

y Fusa, creando su división Banefe, enfocada en apoyar la bancarización de los segmentos masivos de la población que por primera vez accedían al sistema financiero formal.

Nuestro compromiso con el país se vio refrendado cuando en 1996 Banco Santander se fusiona con Banco Osorno y La Unión y, posteriormente, en 2002 con Banco Santiago, operaciones que han permitido construir la actual posición de liderazgo que mantiene la organización. Hoy Santander es una institución financiera líder en el país, tanto en participación de mercado como por solidez patrimonial y amplitud de la oferta comercial. Atendemos a más de 3,5 millones de clientes y contamos con 500 sucursales de norte a sur de nuestro territorio, lo que nos convierte en una verdadera carretera financiera, que ha ido creciendo junto a la expansión que ha tenido el país.

Dicha expansión ha ido de la mano con la consolidación de la democracia, estabilidad institucional y equilibrio macroeconómico.

La solidez económica que hoy exhibe Chile, permite proyectar que en 2018 alcanzará un ingreso que lo situará entre los países desarrollados, al superar los 20.000 dólares per cápita, referencia usada hasta ahora para distinguir entre países desarrollados y subdesarrollados.

Sin embargo, el hecho de estar a las puertas del desarrollo, conlleva numerosos desafíos en los que el país requiere avanzar. Algunos de ellos son el aumento de la productividad, la necesidad de una reforma educacional que permita mejorar en capital humano y políticas de estado que compatibilicen las demandas de la sociedad con las necesidades que el mismo país posee.

Sin duda esta mirada está marcando la pauta de las políticas públicas y estamos convencidos que Santander, desde su posición de liderazgo y experiencia en los mercados, tiene mucho que aportar en esta materia y así lo hemos estado haciendo.

Por otro lado, nos hemos planteado como meta ser el mejor banco en servicio al cliente en 2015. Para ello, desde 2011 venimos trabajando en un Plan Estratégico cuyo objetivo es aumentar los niveles de satisfacción en la post venta. Las mediciones nos indican que vamos avanzando en la línea correcta. Nuestro mayor desafío es que nuestros clientes no sólo puedan cumplir sus propósitos con el apoyo de Banco Santander, sino que sientan durante todo el proceso que los estamos acompañando y asesorando de manera permanente en una relación de confianza mutua.

Nuestro compromiso integral con Chile es más fuerte que nunca. Seguiremos contribuyendo al crecimiento del país y a la consolidación de un sistema financiero que ya es reconocido internacionalmente por su solidez, y que ha tenido notables avances en materia de transparencia, cercanía y orientación al cliente.

Introducción

Chile: una plataforma para la internacionalización es el quinto libro que publica la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas sobre Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes.

Los cuatro anteriores fueron *China: una necesidad para una empresa global* (2008), *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida* (2010), *México: un destino natural y estratégico* (2012) y *Brasil: un gran mercado en expansión sostenida, 2ª edición actualizada y ampliada* (2013).

El objetivo de este libro es poner a disposición de las personas, profesionales y empresas interesadas información detallada y práctica sobre Chile y las posibilidades que ofrece a las compañías españolas.

Para ello se ha realizado una encuesta entre empresas españolas instaladas en Chile y se ha solicitado la colaboración a una selección de personas que conocen a fondo este país.

El libro se estructura en seis grandes apartados: principales resultados, la opinión de los expertos, la experiencia de las empresas, el análisis de los académicos, información básica y bibliografía.

En el capítulo de principales resultados, la Cátedra presenta las conclusiones que se han alcanzado tras estudiar los distintos documentos que componen este libro y los análisis realizados.

En la opinión de los expertos, encontrará la visión que tienen destacadas personalidades con conocimiento y que desarrollan su actividad profesional en diferentes instituciones sobre las posibilidades de Chile y las relaciones económicas con España.

En la experiencia de las empresas, directivos o empresarios relatan qué actividades desarrollan sus compañías en Chile, los motivos por los que se instalaron en ese país, qué es lo que se han encontrado y cómo contemplan en su estrategia de negocio de

negocio futuro ese mercado. Hemos pretendido presentar casos de compañías de distintos sectores y de diferentes tamaños y trayectorias.

En el análisis de los académicos, se incluyen diversos estudios sobre aspectos relacionados con las empresas españolas en Chile. Entre estos trabajos está disponible un análisis de los resultados que se han obtenido de una encuesta a empresarios que ex profeso se ha realizado para tener una “radiografía de la empresa española en Brasil” así como de investigaciones sobre el comercio exterior y las inversiones directas entre ambos países.

En el apartado de información básica encontrará una relación actualizada de datos y direcciones de referencia para conocer mejor Chile.

Por último, en bibliografía se han recopilado publicaciones a las que puede recurrir para ampliar su conocimiento sobre este país.

Este libro es, por lo tanto, el resultado de un trabajo en equipo en el que la Universidad ha pretendido aportar un método de trabajo y rigor en el análisis y, sobre todo, cumplir con una de las funciones principales que entendemos que debemos aportar a la sociedad: ser un lugar de encuentro y de intercambio de ideas, en este caso de empresarios, expertos y académicos.

Los miembros del Consejo Académico de esta Cátedra, compuesto por Matilde Madrid, Juan Carlos Collado, Carlos Díaz Huder, Miguel Cuerdo, María Dolores Rodríguez Mejías y Jesús Paúl, han supervisado y participado en el diseño y desarrollo de este estudio, con la contribución de sus reflexiones y conocimientos.

Queremos agradecer muy especialmente el apoyo incondicional que desde hace muchos años nos da el Banco Santander patrocinando esta Cátedra y, en particular, el tiempo que nos han dedicado para elaborar este estudio su Vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, siempre interesado en las investigaciones universitarias, y Francisco Gallo, Director Adjunto Comunicación en Banco Santander, que nos ha facilitado las relaciones con los participantes en este trabajo y con el Banco Santander Chile.

También ha sido muy importante la ayuda prestada por la Embajada de Chile en España, especialmente su Embajador, Sergio Romero, y del Agregado Cultural, Alejandro San Francisco y Consejero Económico así como del Jefe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile, Rafael Coloma Ojeda y su antecesor en ese cargo, José Antonio García López.

Destacar también la desinteresada colaboración de Tomás Pablo, gran experto en las relaciones empresariales entre Chile y España, en la ingrata y fatigosa tarea de enviar y recopilar las encuestas, en identificar y establecer los contactos necesarios para conseguir la contribución de algunos de los colaboradores en este libro y por las sugerencias y reflexiones aportadas.

Por último, agradecer a todo el personal de la Universidad Nebrija —directivos, profesores, reprografía, publicaciones y administrativos— por su ayuda y paciencia.

Chile: una plataforma para la internacionalización

Parte I:

Principales resultados

Capítulo 1

Principales resultados de la investigación

Por **Gonzalo Solana González**

Director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas

Entre las denominadas economías emergentes, Chile destaca por disponer de unos estándares políticos, económicos y sociales equiparables a los de un país desarrollado.

A pesar de su reducido tamaño, es uno de los principales receptores de Inversión Extranjera Directa del mundo (IED) y dispone de importantes multinacionales que han acumulado un importante stock de inversiones en el exterior.

Su apuesta por integrarse en el mercado mundial, ofreciendo seguridad y apertura comercial, explican esos resultados y convierten a Chile, como se titula este libro, en una plataforma para la internacionalización.

Para las empresas españolas que se están iniciando en el complejo pero imprescindible proceso de internacionalización, Chile es un destino a considerar. A su estabilidad y cercanía cultural se une un mercado interno dinámico y las oportunidades que presenta como plataforma para acceder a otros países americanos y a Asia a través del Pacífico, el “Mare Nostrum” del siglo XXI, en torno al cual se registrará el mayor crecimiento de la población y del PIB de los próximos años en el mundo.

A continuación se presentan los principales resultados de esta investigación de acuerdo con el siguiente esquema: la economía chilena y las relaciones con España, los negocios de las empresas españolas en Chile, políticas de apoyo a la internacionalización, recomendaciones para las pymes y conclusiones.

1. La economía chilena y las relaciones económicas con España

Chile es un país con un tamaño algo superior a la península ibérica, con alrededor de 17 millones de habitantes, y un PIB nominal anual de poco más de 325.000 millones dólares, alrededor de una quinta parte de la economía española.

La economía chilena: “fortaleza institucional y plataforma de acceso a otros mercados”

Chile se sitúa en un puesto muy destacado en la mayoría de los análisis que se realizan a nivel mundial sobre fortaleza institucional y libertad económica.

Así, ocupa la posición 22 en el Índice de Calidad Institucional (a la cabeza de América Latina y por encima de España, que está en el puesto 28), en el 20 del Índice de Transparencia y entre los 10 primeros en el Índice de Libertad Económica que elabora *The Heritage Foundation*. Forma parte de la OCDE desde el año 2010 y, como señala el *World Economic Forum* en su último informe, es “una de las economías con el mejor gobierno macroeconómico del mundo, con instituciones sólidas y con baja corrupción”.

También es muy estable en el ámbito político, con una democracia consolidada, unas normas jurídicas claras y unas instituciones independientes.

Como destaca Sergio Romero, Embajador de Chile en España, “Chile adoptó un modelo de desarrollo basado en la idea de libertad, que se expresa a través de una democracia en el ámbito político —que ha permitido una alternancia en el Gobierno del país y en el Poder Legislativo—, y de la economía de mercado en nuestra organización económica —con un sistema fundado en el respeto de la propiedad privada—, donde existe certeza jurídica, libre iniciativa, competencia y fomento de la inversión extranjera”. Como indican Roberto Guerrero y Juan Emilio Cheyre, Profesores de la Universidad Pontificia Católica de Chile, entre las razones del éxito económico de Chile destacan unas “reglas de juego claras y una institucionalidad con efectos predecibles, donde el respeto por el derecho de la propiedad, a emprender actividades económicas y la igualdad ante la Ley se encuentran consagrados en la Constitución Política de la República del año 1980 y son resguardados con mecanismos de protección constitucional amparados por los tribunales de justicia”.

Al mismo tiempo, Chile ha registrado en los últimos años unos excelentes resultados en términos de desarrollo económico.

En la última década ha experimentado un crecimiento elevado y sostenido de su PIB, superior en la última década al 5% en promedio anual. Incluso durante la reciente crisis económica, como señala Claudio Melandri, *Country Head* y Gerente General Banco Santander Chile, “Chile fue uno de los pocos países que logró crecer en este período”.

Este comportamiento ha permitido lograr avances considerables en la renta per cápita y en los indicadores sociales.

Chile es el país de América Latina donde más ha mejorado el PIB per cápita en los últimos 30 años, de 2.950 dólares en 1980 a cerca de 19.105 en 2013 en términos de paridad de poder de compra, siendo el mayor de Latinoamérica. Por su parte, la esperanza de vida ha pasado en dicho período de 69 a 79 años, como Estados Unidos; la tasa de mortalidad de los niños menores de cinco años se redujo de 33,9 por cada 1.000 nacidos a 9,1; y la pobreza del 38,6% al 14,4% del total de la población. De hecho, en el Índice de Desarrollo Humano, que elabora Naciones Unidas, Chile

aparece superando a naciones europeas como Portugal y es el primero de América Latina. En materia de desigualdad Chile es, según el Banco Mundial, uno de los países de Latinoamérica que más ha progresado en los últimos veinte años, aunque ésta sigue siendo elevada y la mayor de los países de la OCDE.

Como señala Vittorio Corbo, Investigador Asociado del Centro de Estudios de Públicos, Ex Presidente del Banco Central de Chile y Profesor Titular de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Universidad de Chile, "en estos avances han jugado un papel destacado las políticas y reformas económicas realizadas por los distintos Gobiernos", entre las que destacan "la creación de un Banco Central autónomo, con un claro mandato de velar por la estabilidad de los precios; la introducción de una regla fiscal para reducir los ciclos del gasto público y a mantener una sólida solvencia fiscal; la supervisión y regulación bancaria orientada a mantener un sistema financiero sólido; la creación de un sistema tributario eficiente; la apertura de su economía; un sistema de pensiones basado en la capitalización y la mejora permanente de las infraestructuras mediante el uso de sistemas avanzados de colaboración público privada".

Además, Chile es un país con vocación de estar integrado en el mundo desde hace mucho tiempo y en el que el grado de protección arancelaria es muy reducido.

Ya participó activamente en la creación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y en fechas recientes ha sido uno de los actores principales en la creación de la última gran área de integración económica y comercial del mundo: la Alianza del Pacífico, un mercado que representa el 36% del PIB de Latinoamérica y el 2,7% del mundo, que acoge al 35,8% de la población de América Latina y el Caribe, con una renta per cápita de algo más de 12.000 dólares, y donde se mueve el 50% del comercio de Latinoamérica. Chile tiene firmados acuerdos comerciales con un amplio número de países, que suponen el 63% de la población y casi el 86% del PIB mundiales. Entre estos destaca el Acuerdo de Asociación entre Chile y la Unión Europea, que entró en vigor en 2003.

Desde 1974 la inversión extranjera está regulada bajo los principios de no discriminación y de garantía de la invariabilidad tributaria (Decreto Ley 600). Según esta legislación, la empresa extranjera que invierte en Chile suscribe un contrato con el Estado que no puede ser modificado de modo unilateral por el mismo o por una Ley posterior y garantiza a los inversionistas el derecho de repatriar el capital un año después de su ingreso en el país y los rendimientos tan pronto como estos se generen, una vez que hayan tributado. El capital extranjero puede representar hasta el 100% del capital de una empresa sin que existan plazos máximos de vigencia para los derechos de propiedad adquiridos por extranjeros. Las empresas extranjeras tienen también amplio acceso a casi todos los sectores productivos de bienes y servicios. Además, Chile tiene firmados acuerdos para evitar la doble tributación con la mayor parte de países del mundo.

A esta regulación favorable para el inversionista extranjero hay que unir una destacada estabilidad monetaria, fiscal y financiera, con altos ratings de las agencias calificadoras de riesgo, la no existencia de restricciones a la entrada y salida de capitales,

un sistema tributario claro y estable, el respeto por los contratos y los derechos de la propiedad, la baja corrupción y la disposición de instituciones sólidas y fiables. Además, su capital, Santiago de Chile, dispone de una oferta de servicios empresariales comparable a las más importantes ciudades del mundo en cuanto a comunicaciones, servicios financieros, conexiones aéreas, infraestructura urbana, esparcimiento y calidad de vida.

Esto explica que en 2012 Chile haya sido el noveno receptor del mundo de IED, que atraiga aproximadamente el 30% de la IED de Latinoamérica, y que como señala Carlos Poza, Profesor Titular de Análisis Económico de la Universidad Nebrija, “se sitúe entre los 25 países del mundo más propicios para invertir”.

Entre 2010 y 2012 han entrado en Chile 68.627 millones de dólares, un 42% más que en el anterior trienio 2006-2009, que ascendió a 48.403 millones, lo que como destaca Ángel Simón, Presidente de la sección española del Comité de Cooperación Empresarial España-Chile, “es especialmente llamativo en un contexto mundial de retracción de las inversiones extranjeras”. De hecho, Chile es el segundo receptor de inversiones extranjeras en América Latina, solamente por detrás de Brasil, a pesar de tener un tamaño reducido. En el primer semestre de 2013, el volumen de IED en Chile ha sido el más importante de los 10 últimos años en dicho período, lo que en palabras de Tomás Pablo, Presidente Ejecutivo de Wolf & Pablo SL indica “que el interés por invertir en una economía emergente como la chilena no decae, estando entre los territorios que aglutinan las preferencias de quienes toman las decisiones de inversión en todo el planeta”.

Al mismo tiempo, la inversión chilena en el exterior es importante.

Chile acumula un stock de capital en el exterior equivalente al 36,5% de su PIB, un ratio superior al de Estados Unidos (33%) o Italia (28%), siendo el primero de América Latina seguido por México (11,7%) y Brasil (10,3%). De hecho, Chile cuenta, según *Forbes Global* 2000, con nueve compañías entre las más importantes del mundo y, según la revista *América Economía*, entre las 80 compañías Latinoamericanas más internacionalizadas se encuentran 20 empresas chilenas.

Por otra parte, Chile es un país “amigable” para la actividad empresarial y el desarrollo de la innovación.

Según el informe *Doing Business* del Banco Mundial 2013, Chile ocupa el puesto número 37 para hacer negocios, habiendo mejorado cada uno de los tres últimos años. Ha sido líder en Latinoamérica en la implantación de un Sistema de Concesiones, que ha facilitado la colaboración público privada para la financiación y ejecución de todo tipo de infraestructuras. Más recientemente ha recibido el calificativo de “*Chileconvalley*” por la revista *The Economist*, por su apuesta por atraer empresarios innovadores de todo el mundo a su territorio a través del Programa *Start up Chile*. Es, además, el país de América Latina con la mayor tasa de implantación de internet de banda ancha de dos megabytes o más en las conexiones fijas y móviles y, según *The Economist*, ocupa el primer lugar de América Latina en el ranking mundial de desarrollo y crecimiento del sector de Tecnologías de la Información.

En un contexto internacional de creciente globalización, Chile está apostando por la Economía del Conocimiento y la integración en el mundo, poniendo a disposición de los inversores unas condiciones para el desarrollo de la actividad empresarial global desde su área de influencia en Latinoamérica y el Pacífico.

Todo esto explica que Chile ocupe el puesto 34 de 148 del mundo en el Informe de Competitividad Mundial del *World Economic Forum*, siendo la economía más competitiva de Iberoamérica; el 34 entre 148 en habilidad para asimilar tecnología de vanguardia, según el ICG; o que la revista *Newsweek* ubique a Chile en la posición 31ª entre los 100 mejores países para vivir.

Como indica Tomás Pablo “el tamaño del mercado chileno deja de ser inconveniente, interesa mucho más los marcos regulatorios si son pro o anti integración; si se forma parte de algún bloque de países con los que se comparten metas comunes a los cuales sea más fácil acceder que desde el lugar de origen; en qué zonas de influencia se mueve; el transporte y los enlaces para movimientos de personas, mercancías; la profundidad del sistema financiero y la facilidad para el movimiento de capitales. En este mismo sentido, Roberto Guerrero y Juan Emilio Cheyre destacan que “normalmente los estudios sobre las decisiones de inversión se circunscriben a análisis financieros y económicos. Sin embargo, las variables sociales y políticas, hasta ahora ausentes de estos análisis, han adquirido una alta gravitación”. Y es aquí donde Chile ofrece atractivas condiciones.

No obstante, Chile presenta todavía bajas tasas de productividad para los estándares de la OCDE (cada trabajador chileno produjo 16,96 dólares por hora frente a una media de 20 dólares), en gran parte debido a una reducida calidad de la educación y algunos cuellos de botella relacionados con las infraestructuras y la energía.

Por otra parte, aunque en los últimos años ha avanzado en la diversificación de su estructura productiva, todavía presenta una elevada dependencia del precio en los mercados internacionales del cobre y otros minerales (la minería supone más del 10% del PIB y más del 50% del total de exportaciones de bienes).

Además, se registran tensiones, derivadas de su alto crecimiento y de la existencia de rigideces en sus mercados, que requieren de una adecuada gestión macroeconómica y la introducción de nuevas reformas, como ocurre en el mercado laboral —consecuencia de la baja tasa de paro y de los problemas señalados en la educación—, en el precio de activos inmobiliarios, especialmente en su capital, o en lo relativos al elevado nivel de endeudamiento privado.

Además, presenta unos niveles de desigualdad social muy elevados, estando el poder económico concentrado en pocas familias. Como señala Rafael Coloma “nos encontramos ante un país con una gran concentración de la renta. La mayor parte de los grandes sectores económicos están controlados por pocas empresas, en los que están presentes en muchos casos las mismas compañías. Por ejemplo, sólo hay tres empresas que controlan la gran distribución minorista en este país”.

En cualquier caso, todo parece indicar que en los próximos años el ritmo de crecimiento de la economía chilena seguirá siendo elevado, del orden de 4,5%. Estas

perspectivas, junto a las condiciones de estabilidad interna hacen de Chile un país atractivo para la empresa que quiera internacionalizarse, especialmente para las pymes españolas que se están iniciando en este proceso y que busquen acceder a otros mercados americanos y asiáticos.

Aunque hay barreras de entradas a considerar —fundamentalmente derivadas de sus usos y costumbres, de la elevada concentración de poder económico existente—, y de la fuerte competencia, Chile es un país que acoge bien al inversor extranjero, estando especialmente bien valorada la empresa española. De hecho, es la nación de América Latina con menos riesgo y mejores calificaciones crediticias, la más transparente y con menor corrupción de la región.

Las relaciones Chile-España: “históricas y cada día más intensas y equilibradas”

Como señala Iñigo de Palacio, Embajador de España en Chile, “hay un factor definitorio en las relaciones entre Chile y España: un profundo entendimiento, con independencia de las identidades ideológicas de los distintos gobiernos y, en la fase actual, una particular identidad de visión, que se ha traducido en un nivel de intercambios inusitado”.

Así, ha ocurrido en los intercambios comerciales, las inversiones directas de las empresas y en el movimiento de profesionales.

En los diez últimos años, se ha duplicado el valor de las exportaciones españolas a Chile al tiempo que se han triplicado las importaciones. En 2012 el número de empresas españolas que exportaron a Chile ascendió a 1.096, un 10% más que en 2005. Como señala Raúl Mínguez, economista del Consejo Superior de Cámaras “se trata de un avance notable, mayor al ritmo de crecimiento del conjunto de las empresas españolas regulares (0,8%) y de las exportadoras a Latinoamérica (8,7%)”. En este proceso ha jugado un papel importante las facilidades que se derivan de la entrada en vigor Acuerdo de Asociación UE-Chile y del Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APRI) firmado entre Chile y España. No obstante, España todavía ocupa un lugar demasiado retrasado entre los proveedores de Chile, al situarse en el puesto duodécimo.

Por su parte, Chile se ha convertido en uno de los principales destinos de la inversión de las empresas españolas hasta el punto que, según datos del Banco Central de Chile, España era, a finales de 2012, el primer inversor en Chile, con una inversión directa acumulada de 32.263,5 millones de dólares.

Las empresas españolas han encontrado en Chile un lugar idóneo para invertir a largo plazo y han contribuido con su capital y conocimientos al crecimiento de la economía chilena, a la creación de un número importante de puestos de trabajo y a la mejora de servicios públicos y las infraestructuras que utilizan los chilenos. Como resalta María Coriseo González-Izquierdo, Consejera Delegada del ICEX, “en el excelente desempeño económico de Chile han jugado un papel fundamental las empresas españolas, que con su inversión, han contribuido a impulsar la productividad del país”.

La atracción de Chile para la empresa española es histórica y generalizada. Es constante desde finales de los años 70 del pasado siglo y después de la entrada de las grandes empresas en sectores regulados, se observa desde mediados de los noventa una presencia creciente de pymes españolas, de todas las Comunidades Autónomas, que se extiende por todas las regiones de Chile. Todo ello pone de manifiesto la estrecha y duradera relación de las empresas españolas con Chile. Como indica Alfredo Arahuetes, Profesor Propio Agregado de Economía Internacional y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia, “Chile ha estado siempre situado como el tercer destino de las inversiones directas españolas en la región. Fue el tercer destino en la época del boom de los años noventa, mantuvo su posición entre 2001-2007 y también en el período post-crisis financiera internacional”.

Una clase media con un nivel de renta creciente que demanda nuevos productos y servicios atendibles por la empresa española

Las características de Chile, sus riquezas y carencias, lo convierten en un país lleno de oportunidades. Su geografía, extrema y extensa —con una superficie superior al conjunto de la península ibérica—, obliga a desarrollar importantes inversiones en infraestructuras. Por otro lado, la abundancia de minerales lo convierte en un líder mundial en la minería, no sólo en su fase extractiva sino a lo largo de toda la cadena de valor. Por último, su fuerte ritmo de crecimiento y el nivel de renta per cápita alcanzado generan una demanda de nuevos productos y servicios en los que la empresa española goza de indudables ventajas competitivas para atenderlos.

A pesar de la intensificación de las relaciones económicas de los últimos años todavía quedan numerosas oportunidades para las empresas españolas en Chile, que son ampliamente detalladas por Rafael Coloma, Consejero Económico y Comercial Jefe de la Embajada de España en Chile, en esta publicación y que a continuación se sintetizan.

En materia de licitaciones públicas Chile es un país idóneo por ser muy abierto y no discriminar a favor de sus compañías y, además, dispone de un sistema de concesiones muy avanzado para el desarrollo de todo tipo de infraestructuras.

El mayor atractivo para las empresas españolas se centra en ser proveedores de maquinaria y servicios para minería, donde Chile es líder mundial en muchos productos. También hay una demanda elevada para el suministro de energía y agua en la minería.

En el sector de la construcción, las necesidades siguen siendo importantes. Según la Cámara Chilena de la Construcción, Chile requiere de 48.000 millones de dólares de inversión en infraestructura pública entre 2012 y 2016.

En el sector agrícola chileno se está registrando una gran transformación para lograr mejoras de productividad que permitan aumentar las exportaciones. Las oportunidades pueden encontrarse en actividades de procesamiento de la agricultura y en todo lo relacionado con el riego y los invernaderos.

En el sector forestal, especialmente en lo referente a la celulosa, aunque está muy controlado por grandes consorcios, hay oportunidades en maquinaria y en todos los servicios asociados a la industria maderera y de la celulosa.

En el sector energético, el hecho de que Chile tenga los precios de la energía más elevados de Latinoamérica y que la demanda esté creciendo a tasas elevadas ofrece un escenario favorable. Se han adoptado numerosas iniciativas, como la Ley 20/25 para que las energías renovables alcancen el 20% del mix energético en 2025 o la Estrategia Nacional de Energía 2012-2030. Se estima que Chile necesita duplicar su potencia instalada aproximadamente cada diez años.

En el ámbito de las tecnologías de la información Chile está realizando un importante esfuerzo. El año 2013 ha sido declarado por el Gobierno como el Año de la Innovación. Aunque en los últimos ejercicios se han logrado avances considerables, todavía hay importantes brechas que cubrir que el Gobierno pretende reducir mediante el desarrollo de la Agenda Digital 2013-2020.

Tampoco son desdeñables las oportunidades asociadas a una cultura común, en especial tras la firma de la nueva Alianza Estratégica España-Chile en la que se da prioridad a la cooperación entre instituciones universitarias y en materia de becas para estudios en ambos países, y en otras actividades como en la consultoría y, por supuesto, en el turismo, para el desarrollo de destinos “desierto e hielo” o de “intereses especiales” y de todo tipo de instalaciones deportivas y de ocio. Como señala Alejandro San Francisco, Agregado Cultural de la Embajada de Chile en España, “las posibilidades de colaboración en materia cultural son mucho más amplias que las meramente literarias o universitarias. Podemos mencionar el arte y las ciencias, la música y el cine, la historiografía y otras tantas formas de integración. Ello requiere ciertas convicciones básicas y un trabajo arduo. Dos convicciones importantes se refieren a que el siglo XXI es el siglo del español y, adicionalmente, a que es la época de consolidación de las Universidades iberoamericanas en el ámbito internacional”.

Pero las oportunidades más relevantes se derivan de la posibilidad de intensificar las operaciones conjuntas entre empresarios españoles y chilenos. En palabras del Embajador de España en Chile “hemos entrado en una nueva fase de la relación económica, más bidireccional y más equilibrada, con asunción de riesgos conjuntos y aportaciones de valor por ambas partes y con un uso creciente de ambos países como plataformas de expansión”.

En este proceso de intensificación de las relaciones económicas contribuirá la decidida voluntad política de ambos países por favorecer el intercambio y las acciones en común. Así lo demuestra la firma el pasado 25 de enero de 2013 de una Nueva Alianza Estratégica España-Chile en la que destaca la prioridad que se otorga a la promoción de las relaciones de las pymes, facilitar los intercambios de profesionales, técnicos y científicos en los ámbitos universitarios y de la investigación y la empresa, así como potenciar las relaciones en los campos de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Como resalta el Embajador de Chile en España, “ambos países cuentan con fundamentos muy claros para reforzar una amistad verdadera: una historia donde hemos

transitado unidos en muchas ocasiones, una lengua común que favorece el acercamiento de nuestras letras y cultura, ciertos valores que compartimos. Ambos países tenemos también una convicción: si avanzamos unidos tenemos más posibilidades de el futuro y podemos ofrecer un mejor desarrollo para nuestros pueblos”.

La internacionalización de la empresa chilena: “España plataforma de acceso al resto de Europa”

Como se ha señalado anteriormente, Chile ya dispone de importantes multinacionales y tiene un elevado volumen de stock de inversión en el exterior. Sin embargo, hasta la fecha este proceso ha estado muy concentrado en el continente americano, donde se dirige el 85% del total, siendo, por tanto, reducida su presencia en Europa. Como señalan José Carlos García Quevedo y Santiago M. Pantín Lage, Director Ejecutivo de Invest in Spain del ICEX y Asesor Ejecutivo en esta entidad, respectivamente, “la distribución geográfica de las inversiones exteriores de las compañías chilenas, que están realizando en estos últimos años sus primeras inversiones a nivel global, está siguiendo una pauta similar a la de otros procesos semejantes de expansión internacional”.

En España el comportamiento es muy similar al conjunto de Europa, limitándose hasta la fecha a cifras bastantes reducidas. El sector que acapara un mayor volumen de inversión chilena en España es el de transporte marítimo, seguido de la construcción y el de la programación y consultoría. Menor importancia en cuanto al volumen, pero no en lo relativo a su potencial de tracción de nuevas operaciones, son las recientes operaciones realizadas por dos destacados grupos bancarios chilenos, Corpbanca y el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), que además han firmado una alianza con el Banco de España.

Las cifras de Inversión Extranjera Directa (IED) de Chile en España, aunque todavía modestas, llevan tres años consecutivos aumentando y es de esperar que, por el propio proceso de internacionalización progresiva de las empresas chilenas así como por la generalización de Tratados de Libre Comercio y de las posibilidades que ofrece España como plataforma de acceso al resto de Europa y a África, sean cada vez más significativas. Como indica el Presidente de la sección española del Comité de Cooperación Empresarial España-Chile, “en no demasiado tiempo veremos crecer de forma significativa las inversiones de capital chileno en España”, de tal modo que, como señalan Juan Eduardo Errázuriz y María Ángeles Osorio, Presidente y Directora Ejecutiva de la Fundación Chile-España, respectivamente, “se refuercen los lazos que unen a Chile con España y a ésta con Chile”.

2. Los negocios de las empresas españolas en Chile

La encuesta específica realizada por esta Cátedra ofrece información relevante sobre los procesos de implantación de las empresas españolas en Chile, cómo se han organizado, las principales dificultades con las que se han enfrentado, las estrategias desarrolladas y, por último, los resultados obtenidos. Estos datos se complementan con los matices que introducen en sus textos los empresarios y directivos de las compañías que describen sus experiencias en este libro y con la opinión de expertos y académicos que han colaborado en esta edición.

La intención es ofrecer una síntesis de la experiencia de la empresa española implantada en Chile que pueda orientar a otras que deseen instalarse por primera vez en este mercado.

2.1. Los procesos de implantación

Se puede decir que Chile ha sido la puerta de acceso de las empresas españolas a Latinoamérica.

Así, el Banco Santander “comenzaba su presencia en Chile con una oficina de representación en la década de los 70”, o Miguel Torres Chile “se fundó en 1979 y fue la primera empresa vitivinícola extranjera que se estableció en Chile”. Por su parte, Telefónica España decidía invertir en Chile en febrero de 1990, siendo “la primera aventura de Telefónica en Latinoamérica y Chile era el país escogido”. Como señala Indra, refiriéndose a Chile, “ha sido durante años el alumno más aplicado a la hora de tomar las decisiones necesarias para hacer más sostenible su economía. Fue el primer país de Latinoamérica en convencerse de que una macroeconomía estable sería el cimiento del crecimiento económico sostenible y de un aumento de la renta de sus ciudadanos”. Y esto explica en parte el ancestral interés de la empresa española en Chile.

De hecho, alrededor del 75% de las empresas españolas instaladas en Chile tienen una antigüedad en el país superior a los 10 años, lo cual no es incompatible con la entrada de un número importante de pequeñas compañías que se está registrando en los últimos tiempos.

Chile es un país fácil para instalarse y las empresas españolas recurren a fórmulas sencillas y directas

La facilidad de acceso al mercado chileno se corrobora en la forma de implantarse de las compañías españolas. Prácticamente la totalidad han recurrido a la constitución de filiales (69%) y adquisiciones o fusiones (25%). El uso de fórmulas como las *joint ventures* o contratos de obra y servicio, que son muy habituales en los procesos de internacionalización en mercados complejos o culturalmente lejanos, es prácticamente residual.

En general, las barreras de entrada declaradas por las empresas españolas para implantarse en Chile son, en media, inferiores a las manifestadas en los anteriores estudios que ha realizado esta Cátedra: China, Brasil y México.

Como indica Indra, el proceso de instalación en el mercado chileno “es sencillo y poco costoso, los impuestos son bajos, no hay aranceles muy elevados, no existe la necesidad absoluta de contar con un socio local, aunque sea recomendable a veces y dispone de acuerdos para evitar la doble imposición”. No obstante, como señala Editec, en determinadas actividades “hay que tener en cuenta que existe una regulación muy detallada y que la obtención de licencias requiere su tiempo”.

La figura del socio local es menos imprescindible que en otros mercados pero es una opción a considerar

Aunque la búsqueda de un socio local para facilitar el acceso al mercado no sea en Chile tan imprescindible como en otros países —dada la apertura de su economía, la disposición de unas reglas claras y la proximidad cultural—, no es una opción a descartar y existen ejemplos de una exitosa relación.

Para Etxekide las dificultades de establecimiento en Chile “fueron superadas en gran parte gracias a nuestro socio local, que nos facilitó la acogida y la superación de los trámites legales precisos”. También Editec resalta que “el recurso al socio local es una opción a considerar para evitar errores relacionados con las diferencias culturales y la idiosincrasia de las personas”.

El potencial de crecimiento del mercado chileno ha sido el motivo principal que ha atraído a la empresa española

El principal motivo de las empresas españolas para implantarse en Chile ha sido el potencial de su mercado interno.

En este sentido, Abengoa indica que Chile “necesita duplicar su potencia instalada aproximadamente cada diez años, lo que hace prever un venturoso futuro en áreas como las de generación, transmisión, distribución y energías renovables no convencionales”. Idom destaca que “Chile tiene previsto un ambicioso y sostenible plan de inversiones de modernización de sus infraestructuras con actuaciones muy relevantes en los ámbitos energéticos, hidráulicos, movilidad y desarrollo territorial. Además, Chile es uno de los pilares de referencia a nivel mundial en la minería y en la ingeniería minera”.

Junto al atractivo de su mercado interno las empresas españolas han valorado como “importante” para su decisión de implantación en Chile las oportunidades que les ofrece este país para diversificar riesgos, lograr economías de escala y eficiencias, hacer frente a sus competidores y abastecer a terceros mercados.

En este sentido se pronuncia el Grupo EULEN destacando que “entre los principales factores que se consideraron para la implantación en Chile fue el futuro del mercado chileno y su potencial de crecimiento así como la diversificación de riesgos” y el de AGB Labs, que fue a Chile “buscando complementariedad de mercado”.

Los principales obstáculos en el proceso de implantación en Chile han estado relacionados con el acceso a la financiación y la distancia con España

Las empresas españolas consideran que no han encontrado ningún obstáculo “muy importante” en su proceso de implantación en Chile.

Las principales dificultades, calificadas como “importantes”, están relacionadas con el acceso a la financiación para la inversión y la distancia con España. La inmensa mayoría de las compañías españolas, el 91%, ha recurrido al uso de sus recursos propios para su implantación en Chile, y los problemas de la distancia están asociados a la lejanía y a los diferencia horaria.

En menor medida, las empresas españolas señalan que en sus procesos de implantación en Chile los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública han sido un obstáculo “importante”. Esta valoración puede estar relacionada con las diferencias existentes con la legislación española y el insuficiente conocimiento del ordenamiento jurídico chileno.

En cualquier caso, estas dificultades son muy inferiores a las existentes en otros mercados emergentes, tal y como atestiguan diferentes estudios internacionales, como los realizados por esta Cátedra sobre Experiencias de Internacionalización de Empresas Españolas en Mercados Emergentes en los casos de China, Brasil y México, en los cuales la valoración de los empresarios sobre las dificultades de implantación son sensiblemente superiores a los de Chile en lo relativo a los trámites burocráticos y al funcionamiento de las Administraciones Públicas, la normativa laboral, la fiscalidad, las garantías jurídicas y las derivadas de diferencias culturales.

2.2. El desarrollo de la actividad empresarial en Chile

Chile destaca en todos los rankings internacionales por las condiciones favorables que ofrece a las empresas para hacer negocios.

Así lo atestiguan también las empresas españolas que se han implantado en Chile. Abengoa señala que “siempre consideró que Chile brindaba importantes oportunidades de negocio, propias de un mercado no regulado en el que las fuerzas de la oferta y la demanda marcan libremente la tendencia de las inversiones”. Indra destaca que “Chile es un país responsable. Su manera de organizar su economía y su capacidad negociadora le han permitido mejorar su posición en el panorama regional” e ISOTRON resalta que “decidió apostar por la permanencia en Chile teniendo en cuenta la seguridad jurídica del país, la seriedad de las instituciones así como las oportunidades de negocios que se preveía en un futuro cercano”.

Chile es un país “amigable” para las empresas, con una legislación clara y estable

En el modelo de desarrollo de Chile ocupa un lugar destacado, y se considera prioritario, ofrecer unas condiciones elevadas de seguridad, estabilidad y libertad, lo que, unido a la fortaleza de sus instituciones, ha creado un ecosistema propicio para el desarrollo de la actividad empresarial.

Así lo resaltan las empresas españolas allí instaladas. Para Indra “Chile es un país que confía en las empresas, las suyas y las extranjeras, para potenciar su desarrollo” y Endesa destaca que “Chile es un país especialmente adecuado para aplicar los criterios que rigen el funcionamiento de nuestra compañía”. En este sentido CESCE señala que “dentro de los factores de éxito de nuestro proyecto no debe minimizarse la importancia del entorno favorable que Chile como país proporciona, su estabilidad política y económica”, mientras que para Etxekide “Chile era y sigue siendo el país “europeo” de Latinoamérica”. Igualmente, Idom define a Chile como “un país de garantía, de rigor y de eficacia. Hemos podido confirmar y contrastar la veracidad de la imagen que Chile proyecta al mundo en términos de seguridad y garantía jurídica y financiera; y OHL destaca la importancia que para el desarrollo de sus proyectos en

Chile “ha tenido la solidez política y económica y la garantía de un marco jurídico e institucional estable”.

Para Abengoa, Chile es “un país que prima las relaciones entre individuos y empresas, dando flexibilidad y dotando a las relaciones comerciales de reglas sencillas y estables a lo largo del tiempo, más allá de las orientaciones políticas del Gobierno que ostente el poder en cada momento. Por otra parte, las instituciones funcionan correctamente, garantizando el cumplimiento de la ley, de manera que se trata de un país en el que impera el Estado de derecho y por lo tanto resulta adecuado para la actividad empresarial”. Como destaca Acciona “son muchas las cuestiones que una compañía analiza en su proceso de internacionalización y cuando se examinan todas en su conjunto, Chile ofrece sin duda un inmejorable panorama, en el que se conjugan de forma casi ideal la mayor cantidad de esas variables”. Y para CESCE, “Chile proporciona uno de los mejores índices de clima favorable a los negocios, sólo comparable a las economías desarrolladas”.

Respecto a otros países de su entorno, como son Brasil y México, se observa en general que las dificultades para el desarrollo de la actividad empresarial son menores en Chile, destacando en este sentido las cuestiones relacionadas con las Administraciones Públicas, la legislación, la fiscalidad, las garantías jurídicas y la seguridad ciudadana, que son consideradas como “menos importantes”. Igual ocurre, con las diferencias culturales y con el idioma, factores en los que la cercanía es mucho mayor.

Chile ofrece un desarrollado modelo de concesiones, que proporciona numerosas oportunidades a la colaboración público privada

Otro hecho diferencial de Chile, que responde a su ADN a favor de la libertad y la apertura —como medio para mejorar la eficiencia económica y el bienestar de sus ciudadanos—, es la existencia desde hace muchos años de un modelo avanzado de colaboración público privada para el desarrollo de todo tipo de infraestructuras.

Chile cuenta, como señala Abertis, “con uno de los modelos concesionales más maduros y avanzados del mundo. Contar con un modelo concesional sólido y de referencia, así como con un entorno jurídico moderno seguro, estable y previsible, es un factor determinante para un grupo gestor de concesiones cuya orientación y visión es necesariamente de largo plazo”. Igualmente Abertis destaca que “en el momento de la privatización de las empresas de agua en Chile ya existía en vigor un marco legal, el cual se ha mantenido prácticamente inalterado hasta nuestros días”.

La mayoría de las empresas españolas en Chile disponen de instalaciones productivas y oficinas de representación

Casi la mitad de las compañías implantadas en Chile disponen de una instalación productiva y un tercio de oficinas de representación.

Por su parte, el uso de centros de distribución y otras modalidades suponen un porcentaje reducido en las instalaciones de empresas españolas en Chile.

El obstáculo más importante de las empresas españolas para entrar en Chile es la existencia de una fuerte competencia en el mercado y la gran concentración del poder económico en pocas manos

En el desarrollo de su actividad cotidiana, el único obstáculo que las empresas españolas instaladas en Chile consideran que es “muy importante” es la competencia existente en el mercado.

Así lo pone de manifiesto Mapfre al destacar que el mercado asegurador chileno “se caracteriza por su alta competencia, en el que operan más de 50 compañías, la mayor parte de las cuales pertenecen a grandes grupos multinacionales” o Editec al subrayar que la “competencia en Chile es muy fuerte”.

Además el mercado chileno es exigente, tal y como lo pone de manifiesto Idom al señalar que “nos hemos encontrado con un elevado nivel técnico por parte de nuestros interlocutores, exigentes y rigurosos”.

Aunque la implantación en Chile es fácil, la entrada en el mercado tiene sus complicaciones. Tanto por la elevada competencia existente como por la concentración de los negocios locales en muy pocas familias. Como destaca el Consejero Económico y Comercial Jefe de la Embajada de España en Chile, “Chile es un mercado difícil, competitivo, muy transparente y abierto, pero con unas barreras de entrada importantes originadas en usos y costumbres. Una vez salvadas las barreras, este es un gran país para hacer negocios. La concentración del poder no es sólo económica, sino también política. Todo ello refuerza el papel del vínculo social, del contacto, que supone una barrera de entrada. En general la contraparte chilena buscará alguien que le sirva de referencia. Esta es una cuestión fundamental a todos los niveles, empresarial, laboral e incluso para abrir una cuenta corriente. No importa tanto la experiencia en el extranjero, como la experiencia y los referentes en el país. Una vez “dentro del sistema”, trabajar y operar en este país es relativamente fácil”.

Escasez de mano de obra cualificada en algunas actividades

Una de las limitaciones que han encontrado algunas empresas españolas en el desarrollo de su actividad en Chile es la dificultad de encontrar personal cualificado en determinadas actividades, entre otros motivos por la baja tasa de desempleo existente y las limitaciones de su modelo educativo.

Etxekide destaca que uno de los problemas que se encontró en su implantación en Chile fue “la ausencia de personal capacitado y profesional. En el caso de los auxiliares se presentó también un problema de adaptación a la filosofía y forma de hacer de la organización”. En este mismo sentido Idom señala que han tenido dificultades en dos aspectos muy importantes para su actividad: “la certificación académica de los titulados españoles para ejercer en Chile y la gestión de permisos de trabajo/visados”.

La distancia con España y la diferencia horaria genera dificultades y la identidad cultural es elevada pero no absoluta

La distancia con España y sobre todo la diferencia horaria se convierten también en dificultades añadidas para el desarrollo de la actividad para algunas de nuestras

compañías. Este es el caso de AGQ Labs que señala que “al tener pocos efectivos, mucha de la atención al cliente se realizaba desde España en los inicios, pero la diferencia horaria complicaba enormemente esta interacción con los clientes”. En este mismo sentido se pronuncia el Grupo EULEN al indicar que “aun siendo grandes las ventajas que tiene el país para la instalación de nuevas empresas; sin embargo, la distancia con España, las diferencias culturales, ... son nuevos retos para el desarrollo de la compañía”.

Aunque se disponga de un mismo idioma y haya una cercanía cultural, la identificación no es total. Para Editec “aunque tenemos el mismo idioma, las costumbres mercantiles están muy influenciadas por el sistema norteamericano” y AGQ Labs destaca que es necesario “entender la idiosincrasia de un país diferente, aunque se hable el mismo idioma, cuesta un tiempo: los plazos son distintos, los interlocutores, los mecanismos de toma de decisiones, etc.”.

Las principales causas de malas experiencias provienen del desconocimiento del ordenamiento jurídico chileno

En términos generales, las malas experiencias de empresas españolas en Chile han sido reducidas, sobre todo en comparación con otros mercados emergentes.

Como suele ser habitual en cualquier país, la mayoría de las malas experiencias están relacionadas con el insuficiente conocimiento jurídico local. Así, en Chile una de cada cuatro empresas españolas se ha encontrado en esta situación.

En el ranking de causas de malas experiencias en Chile la segunda posición la ocupa la relacionada con socios locales. En este caso, un 15% de nuestras compañías han tenido algún problema.

En cuanto a las relaciones con la Administración Pública, los porcentajes de malas experiencias se reducen sensiblemente cuando se comparan con otras economías emergentes.

Las compañías españolas usan en su mayoría estructuras organizativas mixtas

De manera general, se puede afirmar que la empresa española implantada en Chile utiliza un sistema mixto de gestión de recursos en casi todas las áreas funcionales.

En algunos casos como en finanzas o en I+D, la gestión y toma de decisiones tiende hacia la estructura centralizada; mientras que se utiliza más la gestión descentralizada en recursos humanos, marketing, gestión de compras y servicios fiscales y jurídicos.

Por ejemplo, en el caso de los recursos humanos Abertis dispone de “un equipo reducido, que combina españoles y chilenos, que dirige la actividad local en estrecha relación con Madrid, con las ventajas de ser una gran multinacional y la agilidad de una gestión moderna”.

2.3. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos por las empresas españolas que se han instalado en Chile son plenamente satisfactorios, tanto en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado como en aspectos relacionados con perspectivas de negocio futuro y reputación.

Este es el caso del Banco Santander al destacar que “la historia de la presencia del Banco Santander en el sistema financiero chileno ha sido sobresaliente y en estos momentos la aportación a la cuenta de resultados del Grupo Santander es superior al 6% del beneficio global”.

Aumento generalizado de ventas

Más de dos terceras partes de las empresas españolas instaladas en Chile declaran que han aumentado sus ventas tras su implantación.

Este es el caso de Abertis que destaca que Chile “es una realidad consolidada y estratégica para nuestro Grupo. En el país andino se genera un 7% de los ingresos y un 8% del EBITDA total, dándose empleo a más de 1.800 personas. La inversión acumulada se aproxima a los 1.000 millones de dólares” y de Abengoa, que “ha estado creciendo en los últimos años en Chile en casi todos sus ratios a razón de dos dígitos por año”.

La instalación en Chile ha ayudado a ganar cuota de mercado

El 85% de las empresas españolas instaladas en Chile indican que han ganado cuota de mercado desde que están en este país.

Este es el caso de Mapfre que ya se ha convertido en el ramo de no vida “en la cuarta compañía de Chile, con una cuota de mercado que ronda el 10%” y el de CESCE que señala que Chile “ha tenido un papel determinante en el desarrollo del mercado del seguro de crédito de caución, alcanzando una cuota de mercado de aproximadamente el 25%”.

Más de la mitad de las empresas españolas en Chile han incrementado sus beneficios desde que están en este país

Estas mejoras en las ventas y en la cuota de mercado se reflejan en la obtención de beneficios: el 62% de las empresas españolas implantadas en Chile han obtenido beneficios desde que están en este país.

Así, Mapfre indica que “en 2012 las primas de las aseguradora en Chile se incrementaron más de un 21%, hasta los 330 millones de euros, y su resultado antes de impuestos creció un 30,7%”, mientras que para Endesa el mercado “latinoamericano supone casi el 50% de su EBITDA”.

La presencia en Chile también aumenta el potencial de crecimiento y la reputación de las empresas españolas

La valoración subjetiva de los empresarios acerca de su implantación en Chile también es muy positiva, considerando mayoritariamente que esta decisión de

internacionalización aumenta sus perspectivas de crecimiento y mejora su posición frente a la competencia.

A este respecto son numerosas las compañías españolas que relatan los procesos de diversificación de sus productos y servicios que se han producido tras su entrada en el mercado chileno. Este es el caso de Agbar, que indica que “la estrategia de crecimiento y liderazgo nos ha llevado a abordar otros negocios”, o el de AGQ Labs, que ha “decidido adentrarse de lleno en el sector minero con soluciones innovadoras y tecnología instrumental de vanguardia”.

La implantación en Chile también ha contribuido a mejorar la imagen y la reputación de compañías españolas ante clientes y competidores. Así sucede con Agbar, para la que “no cabe la menor duda de que todos los éxitos en la gestión se han traducido también en el reconocimiento y confianza del mercado financiero internacional al proyecto de Aguas Andinas”.

2.4. Estrategias futuras de negocio en Chile

Según la encuesta realizada por esta Cátedra, en la estrategia futura de negocio la empresa española instalada en Chile busca principalmente la ampliación de su cuota de mercado, la expansión regional y la utilización de Chile como plataforma a terceros mercados. La empresa española se plantea emplear cada vez más la mano de obra chilena así como desarrollar nuevos productos

Asimismo, las compañías españolas consideran a Chile como un país esencial para su futuro, incluso en mayor medida que con respecto al resto de países emergentes.

Aprovechar el potencial de crecimiento del mercado chileno

Como se ha señalado, las perspectivas de crecimiento de Chile son elevadas y existe una clase media creciente, con un aumento de su poder adquisitivo, que demandará un mayor número de productos y servicios. Por ello, entre las estrategias de futuro de la empresa española está consolidar su posición y aumentar su cuota de mercado en Chile.

Así, ISOTRON resalta que en Chile se “detectan buenas oportunidades en el sector energético, principalmente en energías renovables así como en el sector medioambiental e infraestructuras eléctricas”. Para Grifols, en Chile “se han cumplido buena parte de las expectativas pero todavía queda mucho margen de mejora: el crecimiento de su economía en los últimos años”. Igualmente, para Miguel Torres “Chile puede continuar creciendo y todavía hay muchas oportunidades, especialmente en vinos *Premium*”.

Chile como plataforma de acceso a América y Asia

Otro de los principales atractivos de Chile para la empresa española son las posibilidades que ofrece como plataforma a otros mercados, tanto americanos, sobre todo después de la creación de la Alianza del Pacífico, como asiáticos, por las lejanas y estrechas relaciones que se mantienen, en especial con China.

En este sentido Endesa destaca que “el centro de operaciones de la empresa en Latinoamérica es Enersis, cuya sede está en Chile”, mientras que para OHL “Chile es un actor clave en la conectividad portuaria para Suramérica”.

Por su parte Idom resalta que “Chile tiene dos aspectos estratégicos de una importancia trascendental para una compañía multinacional como la nuestra. El primero es su pertenencia y el impulso aportado a la Alianza del Pacífico. El segundo es aprovechar la tradicional relación comercial de Chile con todo el continente asiático y muy especialmente China”.

Etxekide destaca que “desde Chile se ha realizado la prospección y establecimiento de la compañía en Perú así como interesantes alianzas en Colombia. Estas acciones tan positivas se seguirán llevando a cabo desde Chile para extender nuestra presencia en Latinoamérica. Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas”. Para Grifols “Chile tiene el suficiente atractivo para iniciar la expansión en Latinoamérica desde el país andino”. Este es también el caso de AGQ Labs que indica que “Chile nos está sirviendo como plataforma para desarrollarnos en la región”.

Vocación de permanencia de las empresas españolas en Chile...

Las empresas españolas que se han instalado en Chile se sienten cómodas y comprometidas con este país, resaltando su vocación de permanencia y su deseo de arraigo en la sociedad chilena.

Este es el caso del Banco Santander que destaca que “el magnífico desempeño del país, la primera y más consolidada historia de éxito económico del continente, ha venido acompañado por el liderazgo del Grupo Santander”.

Para Acciona, “sin tener el tamaño de Estados Unidos, el crecimiento de China o la estabilidad de Europa, las condiciones de Chile han sido un factor clave para convertirse en un mercado estratégico para nuestra compañía. No cualquier país en vías de desarrollo puede hacer sentir tan cómoda a una empresa como la nuestra, durante tanto tiempo y en áreas tan diversas. Una realidad que explica nuestra permanencia y nuestro compromiso de futuro con el país”. Igualmente, para AGQ Labs “Chile se ha convertido en uno de los principales mercados internacionales y lo seguirá siendo en los próximos años”.

El mismo planteamiento es el de Telefónica al señalar que “España y Chile son países hermanos que han mostrado permanentemente sentimientos de aprecio mutuo. Telefónica continuará siendo, como lo ha sido desde 1990, un gran aliado del país”.

En el caso de Endesa su presencia en Chile responde a los criterios de “voluntad de permanencia, el deseo de ser un agente líder o de referencia en el sector, mantener relaciones estrechas de colaboración y lealtad con las autoridades, empresas e inversores locales, dar respuesta eficaz a las necesidades de sus clientes y ser sensible a las obligaciones que en materia de responsabilidad social, conlleva los puntos anteriores”. Para Idom su objetivo de futuro “pasa por la consolidación y fortalecimiento de nuestra presencia en Chile”.

... y creciente integración en su sociedad y hábitos

Al mismo tiempo, se observa una creciente integración de las empresas españolas en el mercado chileno, la adaptación de nuestras compañías a los gustos y maneras locales y un firme compromiso con su sociedad y costumbres.

Así, Mapfre en el mercado chileno “ha seguido la estrategia empresarial del grupo en América Latina, adaptándola a las necesidades y características locales” y el Grupo EULEN, refiriéndose a la experiencia adquirida con sus clientes chilenos, resalta que “ahora entendemos sus problemas, inquietudes y expectativas de una nueva forma, diferente a los inicios, y podemos ayudarlos a buscar una mejor solución para sus necesidades. Deseamos seguir trabajando con las empresas locales, atendiendo a sus necesidades y paquetizando los servicios que nos demanden, y que estas nos vean no sólo como proveedores sino como un *partner*”. Para Miguel Torres “cada mercado es diferente, sin embargo, en general los consumidores están buscando vinos de buena calidad, fáciles de entender y a un precio moderado”.

3. Políticas de apoyo a la internacionalización

La existencia de instituciones de apoyo eficientes y de políticas comerciales apropiadas son otros aspectos relevantes en todos los procesos de internacionalización, sobre todo para las empresas de menor dimensión.

La importancia de este tipo de ayudas son destacadas por compañías como Idom que señala que “en el rápido proceso de implantación y adaptación hemos contado con el apoyo de la representación diplomática de Chile en España y de la aportación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), cuyas informaciones fueron sumamente valiosas para nuestros primeros pasos en Chile”.

Valoración global positiva de los servicios de apoyo pero se solicitan mejoras

Cerca del 40% de las empresa españolas instaladas en Chile han utilizado el apoyo de instituciones españolas. El 57%, lo valoran “bien” pero casi la mitad lo califican de “regular” (21,4%) o “mal” (21,5%).

Además, una de cada tres de nuestras compañías han recurrido al apoyo público chileno, obteniendo en este caso una valoración muy positiva de los mismos, ya que dos terceras partes lo calificaron como “bien”.

En general, las empresas solicitan una mejor información sobre el país, en particular de las cuestiones relacionadas con la legislación comercial y tributaria, y, sobre todo, más ayuda práctica, como sería crear una red de proveedores españoles, disponer de acompañamiento en las relaciones con las Administraciones, asesorar a las empresas para que contraten consultorías con personal especializado y obtener apoyo directo ante contingencias que puedan afectar a las inversiones.

También solicitan que se facilite la homologación de títulos universitarios y profesionales para el acceso de profesionales españoles así como agilizar los trámites administrativos, e informar y asesorar exhaustivamente sobre el régimen de expatriados.

Por último, destacan la importancia y necesidad de fortalecer el puente Europa-Chile a través de España, mejorando las conexiones y facilitando la implantación de empresas chilenas en España y la firma de acuerdos de colaboración mutua.

Las empresas españolas resaltan la ayuda que se puede obtener de otras compañías ya instaladas y de la profesionalidad de consultoras y despachos que ofrecen estos servicios, que, además, son muy bien valorados: el 80% de las empresas han recurrido a estos servicios y casi dos terceras partes los valoran como positivos.

4. Recomendaciones para las pymes interesadas en Chile

Como se ha señalado con anterioridad, Chile es un país amigable con la empresa y abierto al exterior. Ofrece, además, elevadas dosis de seguridad jurídica, gracias a una legislación clara y estable y a la disposición de unas instituciones fuertes. Tiene acuerdos comerciales y de libre comercio así como Tratados para evitar la doble imposición con la mayor parte del mundo. Por último, tenemos un idioma común y bastante cercanía cultural, estando bien valorada la empresa española y nuestro país. Es por lo tanto, un mercado muy interesante para las empresas españolas, especialmente para las pymes que se inicien en el complejo proceso que es la internacionalización.

Sin embargo, no es un mercado de fácil acceso por la fuerte competencia existente y la elevada concentración del poder económico, de lo que se derivan una serie de usos y costumbres que en muchos casos se convierten en importantes barreras de entrada. Es un país en el que hay que tener referencias personales y en el que es necesario asesorarse adecuadamente, así como disponer de un producto o servicio que ofrezca valor añadido y sea atractivo para un cliente exigente. Una vez dentro del mercado es un país muy interesante para hacer negocios.

Es conveniente aprovechar las oportunidades que le puedan ofrecer empresas españolas ya instaladas en Chile como proveedores, para conocer “in situ” el mercado chileno e ir introduciéndose y dándose a conocer. Así, lo han hecho otras compañías, algunas ya multinacionales, como Indra que indica que “los primeros pasos los dimos acompañando a grandes empresas españolas en su internacionalización. Un día ellas hicieron de tractoras de quienes, como Indra, empezaban su recorrido. Hoy nosotros hacemos lo mismo con otras empresas de nuestro ecosistema. Creemos que, para afrontar esta aventura, hay que tener un proyecto a largo plazo, vocación internacional, buena gestión y músculo financiero, tecnología diferencial, con soluciones de alto valor añadido, y personas con talento que la hagan posible”.

Aunque cada empresa es un mundo y es imposible encontrar una receta mágica para el éxito, sí es posible ofrecer algunas recomendaciones, que se extraen de las experiencias relatadas por las empresas españolas y las opiniones de los expertos y académicos que han colaborado en este libro. Especialmente relevantes son las aportadas en esta investigación por la Consultora Wolf&Pablo, experta en Comercio Internacional, algunas de las cuales se recogen a continuación:

1. Aunque en Chile se habla el mismo idioma que en España, lo cual es muy favorable para comunicarse directamente, no es suficiente. Gran parte de lo que se dice y se expresa se suele entender o analizar de manera y con perspectivas diferentes. A pesar de la proximidad que se percibe al visitar Chile, y que a lo mejor los problemas son los mismos que en cualquier parte, las diferencias surgen en la

manera de resolverlos, en la importancia o no que se dan, el manejo del tiempo, etc. Por lo tanto, es imprescindible asesorarse bien e intentar conocer con antelación las costumbres y usos de los chilenos en el trato y los negocios.

2. A la hora de hacer negocios tenga en cuenta que Chile es un país con una alta influencia anglosajona. Hay presencia de inversionistas provenientes de más de 65 países, con un alto número de multinacionales norteamericanas, además de ciudadanos de ascendencia española y una colonia muy importante de procedencia alemana, palestina y croata y en menor número de italianos, franceses y suizos.
3. Chile es uno de los países con mayor implantación y uso de internet, lo que hace muy aconsejable contar con página web propia. La red es también un excelente método de búsqueda de clientes y un escaparate del consumo y de los precios a través de la venta *on line* y de la publicidad de los catálogos de ofertas de las principales cadenas de internet (influencia de la cultura norteamericana). También en las relaciones con las Administraciones Públicas es muy habitual el uso de internet, en especial para el acceso a concursos públicos.
4. En Chile es bastante sencillo registrar una marca. El Instituto Nacional de Propiedad Industrial es el organismo público competente en materia de registro de patentes y marcas.
5. Chile es un país en el que prevalece el respeto a las normas, y aunque aspectos específicos como los fitosanitarios, la sanidad y el medio ambiente se regulan de forma detallada, en general los agentes disponen de una notable libertad de actuación. Por ello, es aconsejable contar con asesoramiento especializado.
6. Chile es el país con la mayor longitud del mundo y es necesario tenerlo en cuenta en el negocio que se desea acometer a la hora de realizar estimaciones, sobre todo de desplazamientos de personas, materias primas y productos acabados.
7. Chile es uno de los países que está más lejos de España. Al margen de las utilidades que ofrecen las telecomunicaciones, si es vendedor es conveniente tener un agente o distribuidor de confianza. Los canales están muy definidos tanto para la venta de productos de consumo como intermedios.
8. En Chile existe una fuerte concentración en la distribución comercial, estando en muy pocas manos un gran porcentaje de las ventas. Este es el caso de supermercados e hipermercados, grandes tiendas, establecimientos del hogar, construcción y cadenas de farmacias. Es preciso valorarlo detenidamente a la hora de establecerse o de llegar a acuerdos de distribución.
9. En cualquier caso, la exportación a Chile es sencilla y como consecuencia del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea el arancel es prácticamente cero para la mayoría de los productos. Aunque Chile tiene un nivel de riesgo país relativamente bajo y el índice de impagados se sitúa por debajo de la media mundial, utilice las formas de pago internacionalmente admitidas que mayores garantías le proporcionen y haga una cobertura del riesgo de operaciones a plazo utilizando un seguro de cambio o derivados financieros.
10. En materia de inversiones extranjeras el marco legal en Chile es estable, transparente, no discriminatorio y se caracteriza por el libre acceso a casi todos los sectores económicos.

Por último una serie de consejos de índole práctico, asociados a las relaciones personales, muy importantes para hacer negocios en Chile:

- Es conveniente ser introducido por algún intermediario: asociaciones empresariales, Bancos o Consultoras.
- Establecer citas con anticipación, mínimo dos semanas.
- Se recomienda puntualidad en las citas.
- Los chilenos son muy educados, tanto que no dicen no a nada y eso da una impresión positiva que no siempre es real.
- Suelen negociar punto por punto, más que un acuerdo global.
- No se suele entrar en detalles en la primera reunión.
- El ritmo es lento en las negociaciones. Puede haber más de un viaje antes de cerrar el acuerdo.
- No usar tácticas agresivas o presionar para intentar alcanzar un acuerdo.
- La toma de decisiones está muy jerarquizada.
- Garantizar que se suministrará un buen servicio y que se respetarán los plazos de entrega.
- Los funcionarios y directivos de alto nivel actúan de modo rápido y eficiente.
- La ética forma parte del mundo de los negocios.

5. A modo de conclusiones

Tras el análisis de todos los documentos que se incorporan en esta investigación se puede concluir con el siguiente decálogo:

1. Chile dispone de una situación geoestratégica, de un grado de apertura al exterior y de unas condiciones de seguridad y estabilidad para la inversión empresarial que le convierten, como se dice en el título de este libro, en "una plataforma para la internacionalización".
2. Es un país "amigable" para las empresas, las cuales disponen de un ecosistema muy apropiado para el desarrollo de su actividad. Así lo refrendan la mayoría de los estudios internacionales y las investigaciones realizadas por esta Cátedra en diferentes mercados emergentes.
3. Los procesos de implantación en Chile son fáciles y ello explica que la mayoría de las empresas españolas hayan optado por fórmulas sencillas de instalación: la práctica totalidad lo han hecho a través de constitución de filiales y de adquisiciones o fusiones.
4. No obstante, la entrada en el mercado chileno es compleja, dada la fuerte competencia existente y la concentración del poder económico en pocas manos, de lo que se deriva una serie de usos y costumbres que se basan en las referencias personales. Una vez salvadas estas barreras, Chile es un gran país para hacer negocios.
5. El principal motivo por el que las empresas españolas se han implantado en Chile es el potencial de su mercado, dados los niveles de renta per cápita alcanzados, próximos a los 20.000 dólares, y el fuerte crecimiento de su economía, del orden del 5% anual.

6. Siguen existiendo numerosas oportunidades de negocio para las empresas españolas en Chile, dada la complementariedad de sus economías y las necesidades de desarrollo del mercado chileno y de una clase media creciente. La seguridad jurídica y la disposición en Chile de un modelo avanzado de concesiones, basado en la colaboración público privada, permite a muchas empresas españolas acceder a concursos de las Administraciones Públicas chilenas.
7. Las empresas españolas que se instalan en Chile lo hacen con vocación de permanencia y su implicación con la sociedad chilena es elevada y creciente.
8. Los resultados obtenidos en Chile han sido muy positivos en términos de crecimiento de las ventas, cuota de mercado y beneficios, siendo especialmente destacado por las empresas su contribución a mejorar su imagen, reputación y perspectivas de crecimiento.
9. Las empresas españolas instaladas en Chile han recurrido mayoritariamente a organismos públicos y privados de apoyo a la internacionalización, valorando positivamente sus servicios, pero demandando ayudas más concretas en materia de disposición de información sobre proveedores y competidores, así como un mayor apoyo para acceder a organismos públicos y financieros.
10. Las vinculaciones culturales y económicas entre Chile y España abren numerosas oportunidades de colaboración entre las empresas de ambos países para afrontar los retos de la globalización y el acceso a otros mercados, siendo esta una prioridad en las agendas políticas de los dos Gobiernos.

Chile: una plataforma para la internacionalización

Parte II:

La opinión de los expertos

Capítulo 2

España e Iberoamérica, una prioridad en la que Chile ocupa un lugar estratégico

Por Íñigo de Palacio España
Embajador de España en la República de Chile

En los últimos dos años España ha renovado con determinación su compromiso prioritario con una política exterior volcada hacia Iberoamérica y la Cumbre Iberoamericana de Cádiz de octubre de 2012, coincidiendo con el segundo centenario de la constitución liberal de Cádiz de 1812, fue una ocasión sumamente propicia para poner en valor, más allá de nuestros lazos indisolubles históricos, nuestros proyectos económicos compartidos y un común deseo de prosperidad y desarrollo. En este renovado proyecto de política exterior y hermandad iberoamericana Chile ocupa para España un sitio preferente y sabemos que Chile comparte nuestra visión.

Más allá de la conocida presencia histórica, social, cultural y, durante los últimos más de veinte años, empresarial, hay un factor definitorio en las relaciones entre Chile y España en su período democrático: un profundo entendimiento, con independencia de las identidades ideológicas de los distintos gobiernos y, en la fase actual, una particular identidad de visión, que se ha traducido en un nivel de intercambios inusitado, como se muestra en la celebración de visitas e intercambios al más alto nivel. En los últimos dos años han sido diversas las ocasiones en que se ha subrayado con importantes encuentros bilaterales la sintonía de nuestras relaciones de Estado, políticas, económicas y en los más diversos ámbitos. Así ocurrió durante la visita a Chile de Sus Altezas Reales los Príncipes de Asturias en noviembre de 2011, de Su Majestad el Rey de España en junio de 2012, acompañado de una importante delegación de empresarios españoles, y en enero de 2013, con la visita del Presidente del Gobierno Mariano Rajoy. El presidente Sebastián Piñera asistió en Cádiz a la citada Cumbre Iberoamericana y fueron numerosos los ministros del gobierno chileno que visitaron España en la preparación de la Cumbre, manteniendo fructíferos contactos con sus homólogos españoles. Igualmente fluidas son las relaciones entre los poderes legislativos de ambos países, con visitas en ambas capitales de los presidentes de las dos cámaras y delegaciones representando a los partidos principales del espectro político en España y en Chile.

El Presidente del Gobierno Mariano Rajoy visitó efectivamente Chile en enero de 2013 en un momento de profunda complicidad en nuestra relación animado, además, por los positivos mensajes recibidos de las organizaciones empresariales y los empresarios españoles, acerca del cúmulo de oportunidades y de nuevos negocios que se están sumando a los ya consolidados desde hace ya largos años. El conjunto de nuestras relaciones se proyectó hacia el futuro en una nueva Alianza Estratégica España-Chile, continuación del marco de asociación que se concluyó en mayo de 2006, durante la presidencia de Michelle Bachelet.

Esa nueva Alianza Estratégica, firmada el 25 de enero de 2013, contempla una puesta al día de nuestras prioridades en la relación bilateral, comenzando por las relaciones políticas, creando mecanismos de consulta periódica a nivel de subsecretario de Relaciones Exteriores y secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica. Una prioridad definida es el diálogo y la concertación en el ámbito de los organismos multilaterales, particularmente en las Naciones Unidas, en materias que atañen a la paz y la seguridad internacionales, la cooperación contra el crimen organizado y el terrorismo, así como en la defensa de los derechos humanos y, en la medida de lo posible, en el apoyo recíproco de las candidaturas en organismos internacionales. La Alianza Estratégica pone el acento en la cooperación para promover el desarrollo económico y social, así como en los ámbitos de la ciencia, la tecnología y la innovación. La definición de las prioridades tiene mucho que ver con el potencial de desarrollo de nuestras relaciones económicas —dando prioridad a la promoción de las relaciones en el ámbito de las PYMES, mejorando sus oportunidades de negocio y financiación— así como nuestro deseo de aprovechar la convergencia en niveles de desarrollo para promover intercambios de profesionales, técnicos y científicos, en los ámbitos universitarios y de la investigación y la empresa.

La Alianza Estratégica contempla muchos otros ámbitos de cooperación que son objeto de un seguimiento continuo, como las relaciones culturales y en materia de educación —dando prioridad a la cooperación entre instituciones universitarias y en materia de becas para estudios en ambos países—, la cooperación antártica o en materia de defensa y seguridad o la cooperación en el ámbito consular.

La movilidad de talentos es esencial en este proceso de acercamiento entre nuestros dos países. No únicamente cientos de profesionales chilenos se han formado en las últimas décadas en las universidades españolas, sino que muchos de ellos lo han hecho gracias a los programas de becas de la Fundación Carolina, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), de nuestro Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, o varias otras instituciones e universidades públicas y privadas españolas. España es, además, uno de los primeros destinos elegidos por el Programa de Becas Chile para sus programas de formación técnica y la relación entre la CONYCIIT chilena y las instituciones españolas dedicadas a la ciencia y tecnología, a la investigación y el desarrollo, es muy intensa. La presencia, además, de personal cualificado español en las instituciones educativas chilenas es creciente: la aún reciente incorporación de hasta cien profesores doctores en universidades chilenas para ejercer labores de docencia e investigación es una muestra de la prioridad que debemos otorgar a esta movilidad del talento entre nuestros dos países.

Particularmente intensa es hoy la relación bilateral en el ámbito de la Defensa —uno de los importantes ámbitos contemplados en la Alianza Estratégica—, con visitas de ambos ministros, la celebración de comisiones mixtas y un intercambio fructífero en materias como la cooperación industrial o la ciberdefensa, asunto sobre el cual se ha concluido el pasado mes de julio de 2013 en Madrid un memorando de intenciones para la colaboración mutua. Contamos además, con valiosos instrumentos en el ámbito de la Defensa, como el Memorando de entendimiento vigente para la participación combinada de personal de nuestras Fuerzas Armadas en Operaciones de Mantenimiento de la Paz. Asimismo, se prevé la concertación de actividades en materia de formación de personal militar para situaciones de emergencia, salvamento, búsqueda y rescate. El intercambio formativo es constante, con envío recíproco de profesionales que reciben en ambos países formación en las más diversas materias, como desminado humanitario, formación estratégica e instrucción de montaña. La misma intensa colaboración se da entre nuestros cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado y Carabineros de Chile.

La visita del presidente Rajoy en enero de 2013 mostró, por tanto, la vitalidad de nuestras relaciones en lo político, económico y cultural, para situarse en un plano de verdadera alianza estratégica. En lo político y en nuestra vinculación económica, se halla la promesa de la creación de un verdadero marco estratégico renovado que nos permitirá desarrollar nuestra relación en todo su potencial. España sigue con admiración el proceso de desarrollo de Chile. Es un mérito de Chile y de los chilenos. Sus logros permiten albergar la confianza de que, efectivamente, se alcance el umbral del desarrollo antes del final de la presente década. Y España así lo desea, pues cuenta con Chile para seguir acometiendo juntos grandes proyectos en beneficio de nuestros dos pueblos.

La Alianza del Pacífico es una muestra de la vitalidad y la decisión con que Chile encara sus relaciones regionales y a la que España se ha sumado en calidad de observador. La Alianza del Pacífico es un proceso integrador prometedor, pragmático, que ha demostrado excelentes resultados en su poco tiempo de vida, y que España contempla con el máximo interés. No en vano la Alianza agrupa a cuatro de las economías más dinámicas de la región —México, Colombia y Perú, además de Chile—, con las que España tiene excelentes relaciones políticas económicas y comerciales. España tiene la mayor voluntad de estrechar lazos con la Alianza y explotar al máximo las posibilidades de colaboración económica que ofrece, particularmente profundizando la relación en el marco del Consejo Empresarial de la Alianza.

Pero no es la Alianza del Pacífico el único marco de concertación donde seguimos con interés la acción multilateral de Chile. Nuestros dos países tienen ya un largo historial de entendimiento y coincidencia de miras en muchos otros ámbitos internacionales, en una estrecha colaboración que está prevista en la Asociación Estratégica. No solamente en el ámbito latinoamericano, donde seguimos con mucho interés la destacada acción de Chile en la CELAC o la UNASUR, sino en el ámbito iberoamericano, donde Chile siempre se ha destacado por su voluntad de participación en todos los órganos del Sistema Iberoamericano, desde las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno, pasando por la SEGIB, hasta el resto de los organismos del sistema. Ese entendimiento

se refleja también en los ámbitos multilaterales globales, pues nuestros dos países vienen concertando su acción en numerosas cuestiones de la agenda global, como el compromiso con la protección de los derechos humanos, la reforma de las Naciones Unidas, la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio o la búsqueda de nuevos instrumentos de financiación para el desarrollo.

El sólido entendimiento político con Chile es el facilitador de una relación económica privilegiada

Ese buen entendimiento político es un notable facilitador de las relaciones económicas, convirtiéndose en la verdadera piedra angular de nuestra relación global, hasta el punto de que Chile es hoy punto de entrada de muchas empresas que se aventuran por primera vez en el mercado americano. Efectivamente, una de las consecuencias inevitables pero muy beneficiosa de la situación que atraviesa la economía española en los últimos cuatro años es que las empresas medianas y pequeñas españolas, forzadas precisamente por la coyuntura, están desarrollando un conocimiento notable de los mercados exteriores, superando miedos y reservas a la instalación en el exterior y a la competencia en los mercados más complejos. En pocos sitios como en Chile pueden hoy esas capacidades ponerse a prueba, como lo demuestra la realidad de la nueva migración española al país y el flujo constante de empresas de nuestro país que vienen aquí a instalarse. Ese flujo no va a decaer en lo inmediato, alentado por la necesidad de Chile de complementar una fuerza de trabajo profesional que necesita formar a velocidad acelerada. Las previsiones de inversión en los más diversos ámbitos de la economía chilena dan la medida de las oportunidades que se nos ofrecen, de manera que la creciente internacionalización de nuestra empresa dirigida a Chile —como a otros mercados exteriores en Iberoamérica y otras regiones— puede transformarse en factor de nuestro propio crecimiento y en motor de nuestra recuperación económica.

España en Chile ha conseguido desplegar una tupida red de intereses económicos que nos han convertido en el primer inversor extranjero, en stock histórico acumulado, en la más amplia variedad de sectores. De acuerdo con los datos del Banco Central de Chile, España se ha situado en 2012 como el primer inversor en Chile con un stock de Inversión Extranjera Directa (IED) de 32.263 millones de dólares, por delante de EE.UU. En términos de flujos de IED, España se posicionó en 2012 como el segundo inversor en Chile con un total de 4.052 millones de dólares, sólo por detrás de EE.UU, que alcanzó los 4.376 millones de dólares.

No cabe duda de que en Chile se asiste a una verdadera segunda ola histórica de presencia económica española. En las últimas dos décadas las instituciones y la economía chilenas han conseguido crear un marco tan favorable, seguro, sólido y previsible que ha situado al país en las más altas cotas de calidad de vida, eficacia económica y transparencia de Iberoamérica. La inversión española ha encontrado en Chile un clima favorable para la inversión exterior, gracias a un entorno de seguridad jurídica, muy por encima de lo encontrado en otros países de la región. En Chile rige un entorno de previsibilidad, de claridad en las reglas de juego, de apertura y competitividad que, evidentemente, ha beneficiado al negocio de las empresas que participan

en él, pero que también ha contribuido decisivamente al desarrollo económico del país. Las empresas españolas, por tanto, han hecho una importante contribución al crecimiento de la economía local, a la creación de puestos de trabajo para los chilenos y a la mejora de los servicios públicos y las infraestructuras que utiliza la ciudadanía.

Las relaciones económicas y de inversión entre España y Chile superan con creces la mera relación comercial, tradicionalmente favorable a Chile. Sin embargo, cabe advertir desde el pasado año una tendencia mucho más positiva, tendente a conseguir más amplios niveles de cobertura. En 2012, las exportaciones españolas a Chile ascendieron a 1.098,3 millones de euros, con un aumento del 24,4% respecto de 2011, porcentaje muy superior al 3,4% que creció de media la exportación española. Entre los principales productos de exportación española, destacan las máquinas y aparatos mecánicos, material eléctrico, tractores, vehículos y material ferroviario, fundición de hierro y acero, plásticos, manufacturas de fundición, combustibles, aceites esenciales y perfumes, productos farmacéuticos, caucho, muebles, papel cartón, libros y abonos. En el periodo enero-marzo de 2013 las exportaciones ascendieron a 290,8 millones de euros, cifra un 11,5% superior a la registrada en el mismo período del año anterior. En este mismo año, 7.701 empresas españolas exportaron a Chile, un 22% más que el año anterior, y de estas 1.936 fueron exportadores regulares, es decir, han exportado a Chile durante más de 4 años. Estas cifras se están confirmando de manera muy favorable en el transcurso de 2013, lo que permite augurar un saldo comercial de notable crecimiento al final del ejercicio.

Por lo que respecta a las importaciones de Chile en España en 2012, ascendieron a 1.573,9 millones de euros, con un aumento del 7,0% respecto del mismo periodo de 2011. Dichas importaciones estuvieron concentradas en los productos tradicionales de exportación chilena. Los principales productos importados desde Chile fueron minerales, escorias y cenizas con el 57,3% del total, seguido a gran distancia por cobre y sus manufacturas con el 9,8% del total, pescados y crustáceos (5,6%), frutas (5,4%) y productos químicos inorgánicos (4,1%). En el primer trimestre de 2013, se registraron importaciones por valor de 404,8 millones de euros, lo que supuso una disminución del 7,7% respecto a las registradas en el mismo período del año anterior.

El saldo de la balanza comercial bilateral entre Chile y España se ha mantenido, por tanto, deficitario en los últimos ejercicios, con un resultado para España de -444,2 millones de euros en 2010 y -587,7 millones de euros en 2011. En 2012, el saldo se situó en -475,6 millones de euros lo que implica una mejora de la tasa de cobertura para España que alcanzó el 69,8%. La balanza comercial se está enderezando considerablemente en 2013, como ocurre en general con nuestras exportaciones en los dos últimos ejercicios.

Por lo que respecta al comercio de servicios, en 2012 España exportó a Chile 943,1 millones de euros, lo que supuso un incremento del 23,7% respecto a 2011 y triplicó la cifra alcanzada en 2009. En 2012, un total de 1.078 empresas exportaron a Chile (un 12,9% más que en 2011). El número de empresas exportadoras e inversoras en Chile no cesa de aumentar en los últimos meses.

Las empresas españolas han creado una red de intereses que es hoy base adecuada y fértil para afrontar nuevos emprendimientos futuros, particularmente en ámbitos novedosos o complementarios de aquellos que se consideran tradicionales en nuestra presencia económica. Efectivamente, es precisamente en los sectores en los que España ha sabido generar ventajas competitivas en los últimos años, además de los ya tradicionales de nuestra presencia (banca y seguros, telecomunicaciones, servicios financieros, pesca, obra pública, concesiones, entre otros), en los que Chile está en la actualidad más necesitado de experiencia y tecnología para continuar su ciclo expansivo en los próximos años. Hay que referirse, entre otros, a las energías renovables no convencionales, a los servicios auxiliares de la minería (electricidad, tratamiento de aguas, desalinización, ingeniería, maquinaria especializada, proyectos, etc.), la agroindustria, el turismo y los servicios de tecnologías de la información y comunicación para la empresa y su gestión.

La presencia empresarial española no se reduce, por tanto, a las grandes multinacionales. Por el contrario, cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que se suman a los grandes grupos empresariales españoles ya presentes en Chile desde los años 90. Ya son más de un millar las empresas españolas con presencia en Chile, en todos los sectores. En muchos casos, además, asistimos a operaciones conjuntas, donde emprendedores españoles y chilenos van de la mano en el establecimiento de colaboraciones puntuales para concurrir a licitaciones públicas, para el establecimiento de empresas conjuntas creciendo juntos en capacidad y en ambas direcciones en nuestros dos mercados. Hemos entrado, pues, en una nueva fase de la relación económica, más bidireccional y más equilibrada, con asunción de riesgos conjuntos y aportaciones de valor por ambas partes, y con un uso creciente de ambos países como plataformas de expansión: para las empresas españolas, utilizando Chile como base segura de expansión de negocio y exportación hacia el resto de América Latina, y para las empresas chilenas (que progresivamente van incrementando la todavía muy reducida cifra de inversión chilena en España), utilizando nuestro país como puerta de entrada hacia la Unión Europea. Un dato sumamente positivo, por tanto, es que las nuevas empresas españolas que acuden a instalarse en Chile observan, por un lado, al país como potencial plataforma de desarrollo de negocios en la región, y por otro, procuran cada vez con mayor interés la asociación de colaboración en proyectos con empresas chilenas, aprovechando ventajas respectivas y sinergias positivas.

A todo lo anterior hay que añadir que España no tiene con Chile contencioso bilateral económico alguno que resolver en el plano gubernamental —a diferencia de otros países de la región—, y sólo cabe alentar al gobierno y a la sociedad chilenos a que continúen preservando y profundizando una institucionalidad que ha funcionado admirablemente hasta ahora.

Mirando al futuro, cabe firmemente afirmar que España tiene la oportunidad de profundizar su relación económica con Chile, mostrando nuestra disposición a trabajar crecientemente con empresas chilenas sumamente competitivas y preparadas para operar en los mercados exteriores, como ya lo han demostrado, y comenzar a buscar en esa nueva relación el germen de futuras colaboraciones en los ámbitos de la vanguardia

empresarial y tecnológica. Esa asociación empresarial mutuamente fructífera nos permitiría quizá un día dar un salto juntos hacia el reto asiático en el que Chile ha desarrollado ya notables capacidades en diversos ámbitos. Si hablábamos antes de una segunda nueva oleada empresarial española en Chile, cabe albergar la esperanza de que podamos ver algún día una nueva oleada más profunda y consolidada por la excelencia de nuestra oferta conjunta hacia nuevos mercados y la iniciativa de la Alianza del Pacífico puede ser un aliciente importante en ese sentido.

Chile y España, una relación humana fecunda y en plena expansión

Las relaciones entre España y Chile van mucho más allá de una nutrida red de entendimientos políticos y relaciones empresariales. En Chile se observa por encima de todo una relación humana y social con España muy profunda, en la que, en general, el origen y la ascendencia españoles son considerados como un valor positivo y esa relación está adquiriendo contornos nuevos y prometedores en los últimos tiempos.

Es frecuente referirse últimamente a la llegada de españoles a Chile vinculada con la situación económica actual en España. La naturaleza y dimensión real de los movimientos migratorios son siempre delicadas de analizar, particularmente cuando las cifras reales se confunden con percepciones y se escapan del análisis los motivos, no sólo de índole económica, sino también de carácter familiar o de las relaciones humanas. Conviene por ello configurar una imagen precisa de la naturaleza de unos flujos de población que, en último extremo, redundan en beneficios en ambas direcciones y ponen de relieve la vitalidad de la profunda relación entre España y Chile.

En un difícil entorno económico en Europa y en España, países en Iberoamérica como Chile han presentado, y continuarán haciéndolo, una magnífica oportunidad de crecimiento personal y profesional para españoles de alta cualificación, que buscan nuevas oportunidades laborales y son atraídos por la creciente relación empresarial e inversora entre los dos países.

Ahora bien, no cabe exagerar —como acontece con frecuencia—, la dimensión de este fenómeno de traslado de profesionales a Chile. En el año 2012, conforme a los datos oficiales de la Policía de Investigaciones (PDI) de Chile, fueron 2.416 los españoles que recibieron nuevos permisos de residencia en el país, de los cuales sólo 1.243 con fines de trabajo. En una estimación aproximada, un tercio acudió a empresas de origen español ya constituidas, otro tercio a empresas españolas de reciente nueva creación en Chile y el resto llamados por empresas de origen chileno o en búsqueda de trabajo, que encontraron sin mayor dificultad gracias a su cualificación. En el corriente año 2013 las cifras se están incrementando de manera perceptible, fenómeno asociado a esa mayor inversión y creación en Chile de nuevas empresas de origen español. Hoy las nuevas empresas españolas que se instalan en Chile —como las grandes de presencia más tradicional— son creadoras netas de empleo para ciudadanos chilenos y son reflejo de la paradoja de un mundo globalizado en el que los empleos no pueden crearse en aquellas tierras de origen —en muchos sentidos saturadas económicamente—, sino en aquellas en las que se presentan oportunidades, como en Chile.

Pero más allá de estos análisis coyunturales, no cabe olvidar lo principal: las estrechas relaciones humanas entre Chile y España y la multiplicación de nuestros vínculos de residencia y nacionalidad en los años recientes. Los datos oficiales del INE español señalan que el número de chilenos con permiso de residencia en España pasó de 5.927 en 1999 a 31.258 en 2012. Además, una parte notable de los ciudadanos chilenos en España ha culminado su integración en nuestro país con la adquisición de la doble nacionalidad española. Los datos de los registros civiles españoles muestran que, entre 2001 y 2011, fueron 9.322 chilenos los que obtuvieron la nacionalidad española por residencia en España. Del total de población empadronada en España, a 31 de diciembre de 2012, son 33.515 los ciudadanos chilenos residentes en España y 24.070 los ciudadanos con doble nacionalidad española nacidos en Chile residentes en nuestro país.

También la gran mayoría de los nacionales españoles residentes en Chile tienen al mismo tiempo la nacionalidad chilena. Esta cifra no ha hecho más que incrementarse en los últimos años. Sólo entre 2009 y 2011, gracias a las disposiciones de la Ley española de Memoria Histórica, que abrió un plazo excepcional para que hasta los nietos de ciudadanos españoles pudieran solicitar la nacionalidad española, 6.458 chilenos han solicitado y obtenido la nacionalidad española en nuestros servicios consulares en Chile, y varios otros miles de ciudadanos chilenos están a la espera de resolución al amparo de aquella ley, lo que habrá de culminarse en los próximos meses. Todos estos nuevos dobles nacionales se han venido a sumar a los más de alrededor de 30.000 dobles nacionales chileno-españoles que ya aparecían en los registros consulares, con anterioridad a la mencionada Ley de Memoria Histórica, y que eran los descendientes de los flujos históricos de migración española a Chile. Junto a esta cifra de más de 36.000 dobles nacionales hispano-chilenos, hay que añadir la de aquellos ciudadanos residentes en Chile que únicamente tienen la nacionalidad española. Conforme a las cifras de las autoridades de extranjería y migración de Chile, a 31 de diciembre de 2012 eran 12.106 los ciudadanos exclusivamente españoles con permiso de residencia en Chile, cifra que incluye no sólo a los llegados en los últimos años, sino a los residentes de larga data en el país. Los ciudadanos de nuestros dos países contribuyen, pues, al intercambio de conocimiento y talentos, al impulso de nuestros contactos comerciales y empresariales y a la creación de puestos de trabajo y es nuestra responsabilidad asegurar que ese intercambio fructífero se profundice en el futuro.

Las relaciones entre España y Chile viven, en suma, un momento sumamente prometedor, hasta el punto que se han convertido en un paradigma acerca de lo que es posible alcanzar en una relación de socios iberoamericanos en un plano de cooperación e igualdad, mirando hacia el futuro. Es en buena parte un mérito de ambos, pero no cabe olvidar que Chile ha sabido combinar una voluntad muy determinada de trabajo conjunto, como España, con la aplicación de políticas sólidas y previsibles y el desarrollo de instituciones creíbles para el bien común, que son un aliciente para una presencia española que sólo tiene visos de afirmarse en el futuro.

Capítulo 3

Chile y España, una amistad sólida y un futuro en común

Por Sergio Romero Pizarro

Embajador de la República de Chile en España

Las relaciones diplomáticas, comerciales y culturales entre Chile y España pasan por un momento de gran cercanía y profundización de lazos. Ambos países cuentan con fundamentos muy claros para construir esta amistad: una historia donde hemos transitado unidos en muchas oportunidades, y que hoy lo hacemos de la mano, una lengua común que favorece el acercamiento de nuestras letras y cultura, ciertos valores que compartimos. Además de todo esto, estoy seguro que ambos países tenemos también una convicción: si avanzamos unidos, cada uno preservando su identidad y soberanía, tenemos más posibilidades hacia el futuro y podemos ofrecer un mejor desarrollo para nuestros respectivos pueblos.

Como resultado de esto, los presidentes Sebastián Piñera y Mariano Rajoy rubricaron en enero de 2013 una Alianza Estratégica. Por este acuerdo ambos gobiernos suscribieron una Alianza de acciones concretas mutuamente beneficiosas y complementarias, en diversas áreas, fortaleciendo el diálogo político; el desarrollo económico y social, el impulso a las ciencias, tecnología e innovación; los ámbitos culturales y educacionales; los derechos humanos; la cooperación al desarrollo; la colaboración científica y técnica en materia antártica; los temas de montaña; los asuntos de defensa, seguridad y en cuestiones consulares. Para que no quede en una mera declaración de intenciones, el propio documento establece que la Alianza será implementada y monitoreada a través del Mecanismo de Consultas Políticas. Es gratificante el hecho de que ya se han podido ver frutos en el primer año de implementación del acuerdo.

Por lo mismo, hoy podemos decir con claridad que esta amistad entre Chile y España es verdadera y ha tenido importantes logros, pero sobre todo tiene un gran futuro por delante. Sabemos además que España es uno de nuestros puentes principales hacia Europa, así como Chile se está constituyendo en un lugar seguro para que las empresas españolas inviertan mirando a América Latina en su conjunto, así como también a Asia, más todavía considerando la integración de nuestro país con México, Colombia y Perú a través de la Alianza del Pacífico, que multiplica las posibilidades de colaboración.

En las últimas décadas Chile adoptó un modelo de desarrollo que ha permitido un enorme progreso económico y social, basado en la idea de libertad, que se expresa a través de una democracia en el ámbito político y de la economía de mercado en nuestra organización económica. Así lo han aplicado gobernantes de distinto signo político, pero que comparten el objetivo inicial de derrotar la pobreza y, ahora, de conducir al país hacia el desarrollo. Si bien se trata de una meta ambiciosa, es importante considerar que no partimos desde cero, sino que hay un gran trayecto avanzado.

En el ámbito político, Chile cuenta con una institucionalidad sólida, con elecciones de Presidente de la República cada cuatro años, al igual que las elecciones para el Congreso Nacional. Esto ha permitido una alternancia en el gobierno del país y en el Poder Legislativo, así como la expresión libre de los ciudadanos en las urnas. Todo esto, además, con otros aspectos propios de los regímenes democráticos en el mundo: pluralismo político, libertad de asociación y de reunión, fiscalización, prensa libre, y separación de los poderes del Estado.

En el ámbito económico Chile ha desarrollado un sistema fundado en el respeto a la propiedad privada, donde existe certeza jurídica, libre iniciativa, competencia y fomento de la inversión extranjera. Desde el punto de vista institucional, las reglas del juego están claras para todos, existe un Banco Central independiente, un Tribunal de la Libre Competencia que es también autónomo, junto a una política macroeconómica prudente de los distintos gobiernos, así como tratados de libre comercio con las más diversas naciones del orbe.

La mencionada estructura institucional en lo político y económico ha tenido importantes consecuencias en el ámbito del desarrollo humano y social de los chilenos, así como en el reconocimiento internacional de los logros obtenidos en los últimos años, incluso a pesar de los momentos de crisis económica que han afectado al mundo. Sin pretensión de agotar los temas, mencionaremos algunos aspectos fundamentales.

Para derrotar la pobreza y lograr el desarrollo, el crecimiento económico ha sido un factor fundamental. Desde 2010 en adelante Chile ha crecido más de un 5% anual, y fue uno de los diez países que más crecieron en el mundo en 2012; además es uno de los cuatro países de la OCDE que bajaron el desempleo tras la crisis de 2008 (los otros son Alemania, Israel y Turquía). Adicionalmente, es uno de los cinco países de la OCDE que ha disminuido su desempleo juvenil entre 2007 y 2012; a la vez han aumentado los salarios reales de los chilenos. Todo esto ha fomentado la llegada de numerosos extranjeros, muchos de ellos españoles, que buscan oportunidades laborales y de desarrollo personal en nuestro país.

En otros índices la tendencia es la misma. Así por ejemplo, en el Índice de Calidad Institucional Chile ocupa el lugar 22 entre 191 países (primer lugar en América Latina). En el Índice de Transparencia ocupa el lugar 20 en el mundo (y nuevamente primero en América Latina, junto a Uruguay). En el Índice de Competitividad su lugar es el 34 (también ocupando el liderazgo en el continente). La misma tendencia se repite en temas como *Doing Business*, entre otros aspectos.

El resultado de este trabajo es muy positivo para el país, como se puede apreciar en dos temas fundamentales. El primero es la reducción efectiva de la pobreza desde 1987 —cuando la cifra se situaba en un 45%— en adelante: tres años más tarde ya estaba en 38,6%, hacia el año 2000 iba en un 20,2% y hoy se encuentra bajo el 15%. Es evidente que todavía resta mucho por hacer, pero también es cierto que el progreso ha sido notable y beneficioso para el país.

El segundo aspecto digno de destacar es el Índice de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Se trata de un interesante modelo de análisis que incluye diversos aspectos para acercarse a una visión integral del progreso de una sociedad: la esperanza de vida al nacer, la salud, los años promedio de instrucción y otros aspectos vinculados a la educación, el ingreso nacional per cápita y el estándar de vida general de la población. Todo ello se resume en un índice general de desarrollo humano, que presenta en su último informe dos novedades muy relevantes para Chile.

En primer lugar, nuestra nación se incorpora a la lista de los países con Desarrollo Humano muy Alto, que en la actualidad lideran naciones tan desarrolladas como Noruega, Estados Unidos, Alemania o Suecia; en esta categoría Chile aparece superando a naciones europeas como Portugal. En segundo lugar, Chile logra ubicarse como primero de América Latina en cuanto al desarrollo humano de su población.

Si unimos los dos aspectos que hemos mencionado —por una parte, la institucionalidad chilena y sus resultados; por otro lado, el momento de amistad que viven Chile y España— es posible comprender por qué nuestro país es hoy uno de los principales destinos de las inversiones españolas en el mundo.

En efecto, una economía dinámica, en crecimiento, abierta y con un sistema fiscal amigable, donde hay certeza jurídica y donde las empresas extranjeras son acogidas, resulta una oportunidad para el desarrollo de las empresas españolas y para sus profesionales. Si lo miramos en términos numéricos, podemos observar que hay más de mil quinientas empresas españolas con inversiones en Chile, en un proceso que sigue en desarrollo y en el cual se han incorporado en los últimos años las empresas medianas. De esta manera, ellas se suman a las grandes, a las empresas del IBEX 35, de las cuales 26 están establecidas en nuestro país.

Si se recorre Chile, será posible ver empresas españolas establecidas a lo largo del territorio nacional. Las áreas son también muy diversas, desde la ciencia y la tecnología, o el comercio y las telecomunicaciones, la energía y la construcción, el mundo editorial y la banca, la gastronomía o el turismo, entre muchas otras. Lo mismo ocurre con los profesionales españoles, que han llegado a Chile en cantidad importante, con una muy buena preparación profesional, que ya se encuentran trabajando y aportando su labor al desarrollo del país.

Como resultado de todo este proceso, que lleva décadas pero que se ha consolidado fundamentalmente en los últimos años, España es el país que tiene más inversión en Chile y de carácter diversificado. Con ello las empresas de origen español no solo hacen negocios con nuestro país, sino que pueden ampliar su ámbito a la Alianza del Pacífico o también a los numerosos acuerdos comerciales que Chile tiene con

muchas naciones del orbe en los distintos continentes, y que permiten acceder de manera preferencial al 90% del PIB mundial.

Por lo mismo, podemos decir que las empresas españolas tienen una posibilidad de expansión y crecimiento en Chile. Esto es particularmente relevante, como lo señaló el Consejo Económico y Social de España a comienzos de 2012: “En un contexto de crisis, la internacionalización es una fuente de posibilidades de impulso de la competitividad y del empleo, y en definitiva, de la recuperación de la economía”. Para ello deben existir tanto estrategias como oportunidades, y Chile es una fuente de posibilidades que las empresas españolas ya han aprovechado y en la que todavía queda un enorme espacio de crecimiento hacia el futuro.

En esto es necesario tener una visión amplia, como la que se apreció en la Cumbre CELAC-UE, desarrollada en Santiago en enero de 2013, y con la participación de más de sesenta países. En la ocasión, y en el contexto de una Alianza para el Desarrollo Sustentable, Chile propuso fomentar las inversiones europeas en la región, pensando tanto en su propio desarrollo nacional como en la situación de contracción económica que vive Europa, por lo que el impulso a las inversiones europeas en América Latina, y específicamente en Chile, tendrían un impacto positivo para todos.

Vivimos un mundo cambiante, donde las transformaciones políticas y económicas se harán cada vez más visibles. En los próximos veinte o treinta años se producirán innovaciones en los liderazgos económicos mundiales, así como se modificarán los ejes internacionales de negocios. Esta realidad la debemos comprender hoy y no esperar décadas para ver cómo avanza el mundo. De esta manera, podemos prever escenarios, innovar a tiempo, invertir donde corresponda y resolver los problemas que todavía tenemos pendientes.

Chile, en esta tarea, tiene mucho camino avanzado, pero no puede ni debe caer en la autocomplacencia, porque todavía queda mucho por hacer. Para ello contamos con la amistad verdadera de España y con el compromiso de seguir trabajando juntos en el futuro.

Capítulo 4

Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes: Chile

Por **María Coriseo González-Izquierdo**
Consejera Delegada del ICEX

Uno de los fenómenos más destacados en la evolución de la economía española durante el último cuarto de siglo es el intenso proceso de internacionalización que se ha producido. Durante este periodo hemos asistido a una fuerte expansión de la actividad exterior de nuestras empresas y su integración definitiva en los circuitos del comercio internacional y, por tanto, un aumento significativo del grado de apertura de nuestra economía.

En los últimos años se ha intensificado esta tendencia, pues las empresas son conscientes de que el mantenimiento de su actividad pasa, inevitablemente, por la internacionalización. Además, en un mundo globalizado y altamente competitivo, a las empresas no les basta con ser competitivas a nivel doméstico, sino que deben conseguir serlo también a nivel internacional o, de lo contrario, se exponen a un panorama poco halagüeño a medio plazo o, vista la rapidez con la que evolucionan los acontecimientos, quizás también a corto.

Las empresas se enfrentan, por tanto, a una paradoja que, no obstante, puede, y debe, convertirse en un círculo virtuoso. Para competir a escala global, las empresas están obligadas a dar un salto de competitividad y, al mismo tiempo, la internacionalización es uno de los mejores impulsos para ese proceso de mejora, pues, a pesar del esfuerzo en inversión y recursos que supone, reporta a las empresas beneficios en términos de nuevas oportunidades de expansión, crecimiento e ingresos. Además, las hace menos vulnerables a cambios en las condiciones de la demanda local y permite un acceso al crédito más diversificado y más económico.

El contacto con la competencia extranjera es una excelente escuela que mueve a la empresa a impulsar su productividad y la calidad de sus productos. Además, una de las aportaciones más interesantes del fenómeno globalizador es la frecuente colaboración tecnológica y comercial entre proveedores y clientes, paradigmática de las cadenas de aprovisionamiento globales.

Por todo ello, las empresas exportadoras son, por lo general, de mayor tamaño, más eficientes, realizan más operaciones de inversión y suelen estar en mejor posición financiera que las que operan exclusivamente en el ámbito doméstico. Estas ganancias de eficiencia y competitividad tienen su reflejo a nivel agregado, de modo que una economía internacionalizada es, por definición, una economía competitiva. Por tanto, internacionalización y competitividad son dos caras de una misma moneda.

El sector exterior: motor del crecimiento

Los excelentes resultados que está arrojando en los últimos años nuestro sector exterior son buena muestra de que la empresa española ha recogido el testigo y es plenamente consciente de la importancia de ampliar sus mercados y sus perspectivas.

De esta forma, si bien en 2009 se produjo una caída de las exportaciones de mercancías del 15,5%, en un contexto de fuerte contracción internacional del comercio, en 2010 las ventas de nuestras empresas en exterior crecieron un 16%, prácticamente recuperando, en un solo año, el soporte pre-crisis. En 2011 y 2012 se produjeron impulsos adicionales, del 15% y 4% respectivamente. Así, al cierre de 2012 nuestras empresas ya vendían bienes en el exterior por un valor superior, en un 20%, al volumen máximo exportado antes de la crisis. En los seis primeros meses de 2013, no sólo se han consolidado estas ventas sino que se han incrementado en un 8%.

En 2012, además, se produjo una moderación de las importaciones de mercancías, que se ha mantenido en el primer semestre de 2013, y que es debida no sólo a la menor demanda interna sino también a la sustitución de productos foráneos por domésticos.

La fuerza de las exportaciones unida a las menores importaciones están teniendo como resultado una intensa corrección del déficit comercial; en 2012 se redujo un 34% y el saldo negativo fue debido íntegramente a partidas energéticas. Descontando éstas se habría obtenido un superávit de casi 15.000 millones de euros.

En el primer semestre de 2013, el déficit comercial ha sido tres veces inferior al del mismo periodo del ejercicio anterior, alcanzándose una tasa de cobertura del 95% y produciéndose, en marzo, un hito histórico: la obtención de un superávit comercial por primera vez desde que comenzó a elaborarse la serie, en 1971.

Además, el buen comportamiento de las ventas de servicios, con crecimientos del 6% en 2010, del 9,4% en 2011 y del 4% en 2012, permitió alcanzar en el mes de julio del año pasado un superávit por cuenta corriente por primera vez desde 1998. Este superávit se repitió en el resto de meses del ejercicio, con la excepción de septiembre, si bien no fue suficiente para compensar el déficit del primer semestre, de modo que el ejercicio completo se cerró con un saldo corriente negativo e igual al 1,1% del PIB.

No obstante, de acuerdo con las últimas previsiones de la Comisión Europea, publicadas en mayo, España será, en 2013 el país de la Unión con mayor crecimiento de las exportaciones y cerrará el ejercicio con capacidad de financiación frente al resto del mundo. De verificarse esta previsión, se trataría de un hito histórico que confirmaría el intenso proceso ajuste de nuestra economía y de corrección de los desequilibrios acumulados durante la anterior etapa de crecimiento.

En definitiva, el sector exterior se ha constituido en el motor de la economía y su favorable evolución es el resultado de la apuesta decidida por la internacionalización de nuestras empresas y de su salto de competitividad.

La importancia del mercado chileno

En este ámbito, Latinoamérica en general y Chile en particular han jugado, por cercanía histórica y cultural, un papel fundamental.

En los últimos años, el empuje de Latinoamérica y sus altas tasas de crecimiento, unidas a la competitividad de nuestros productos, han propiciado un fuerte impulso de nuestras exportaciones (32% en 2010; 20% en 2011 y 15% en 2012), aumentando la cuota que representa la región en el total exportado: del 4,8% en 2009, al 6,2% en 2012.

En el caso concreto de Chile, se trata de un mercado muy interesante que, si bien no tiene el tamaño de algunos de los gigantes Latinoamericanos ni una ubicación geográfica particularmente ventajosa, es valorado por las empresas por su competitividad, por la cualificación de la mano de obra y, muy especialmente, por la seriedad de sus instituciones y su seguridad jurídica. Chile es, además, un ejemplo regional de buen clima de negocios y de actitud favorable a la competencia y al libre mercado, como muestra el hecho de ser el país Latinoamericano con mejores resultados en el *Global Competitive Index* que elabora anualmente el Banco Mundial. Esta situación es reflejo de la seriedad de su sociedad y, por tanto, de sus instituciones.

El empuje de la economía chilena y del sector exterior español, unido a los efectos positivos del Acuerdo de Asociación UE-Chile, ha propiciado un incremento del 168% de los intercambios entre ambos países en los últimos 10 años, habiéndose producido en 2012 un máximo histórico tanto en la cifra de exportaciones como de importaciones. En el ejercicio completo, más de 7.000 empresas españolas vendieron bienes en Chile, lo cual supone un incremento interanual del 22%.

No obstante, en este impulso del volumen del comercio bilateral es Chile quien parece haberse llevado la parte del león, pues las importaciones desde España de productos chilenos han aumentado casi un 200%, mientras que las exportaciones de productos españoles lo han hecho algo menos del 140%. De esta forma, la tasa de cobertura, que en 2003 era del 86%, ha pasado a ser del 70% en 2012.

Por lo que respecta a la evolución más reciente, en el primer semestre de 2013 las exportaciones de productos españoles a Chile han aumentado un 21,5%, mientras que las importaciones se han reducido un 0,8%. El déficit comercial, por tanto, es un 30% inferior al del mismo periodo del ejercicio anterior.

No obstante, existe un gran potencial de crecimiento para los intercambios, tanto con Chile en particular como con Latinoamérica en general, pues el comercio entre España y la región sigue siendo modesto; en el primer semestre de 2013, España exportó a Latinoamérica únicamente el 6,2% del total y vendió más en EE.UU que en México, Brasil, Venezuela y Chile (los 4 primeros mercados en la región) juntos.

La inversión en Chile

Si bien los intercambios comerciales son importantes y crecientes, es en el ámbito de la Inversión Extranjera Directa (IED) en el que las relaciones entre España y Chile son particularmente intensas.

La inversión española en Chile se ha producido en dos oleadas. Una primera a partir de mediados de los noventa, en la que las grandes empresas españolas acudían a los procesos privatizadores en la región a la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión y de aumentar de tamaño para convertirse en competidores globales. En esta primera etapa pocas pymes fueron a rebufo de las grandes, seguramente porque encontraron en el pujante mercado doméstico un espacio de crecimiento confortable.

En una segunda etapa, más reciente, se produce, por una parte, una reinversión de estas grandes empresas y, por otra, la entrada de empresas más pequeñas y que se posicionan en nichos de mercado, en ocasiones gracias al efecto tractor de las grandes empresas.

De acuerdo con los datos publicados por el Banco Central de Chile, España se ha situado en 2012 como el primer inversor en el país, con un stock de IED de 32.263 millones de dólares, por delante de EE.UU. En términos de flujos, España se posicionó en 2012 como el segundo inversor en Chile con un importe de 4.052 millones de dólares, sólo por detrás de EE.UU.

Y, de acuerdo con los datos de la Secretaría de Estado de Comercio de España, en 2012, Chile se situó como el primer destino de la inversión española con 2.261,9 millones de euros. Esta cifra es particularmente destacable pues se enmarca en un contexto en el que algunas empresas se han visto obligadas a vender sus activos en la región para reducir su endeudamiento y lograr liquidez ante un marco internacional de fuerte restricción del crédito.

También conviene destacar el compromiso de las empresas españolas pues gran parte de la inversión se produjo cuando las perspectivas del país eran menos prometedoras. Además, las empresas españolas han reinvertido los beneficios obtenidos y están aplicando ambiciosos programas de responsabilidad social empresarial.

En definitiva, sin este flujo de inversiones tanto la economía española y su tejido empresarial como la economía chilena serían muy distintas.

Además de los tradicionales campos de inversión, en los últimos tiempos han surgido nuevas oportunidades merced, por una parte, a las medidas de liberalización comercial y de fomento de la inversión privada y, por otra, a la necesidad de la región de reducir su déficit de infraestructuras, pues éste le resta competitividad.

En este último ámbito, las empresas españolas gozan de un sólido liderazgo internacional tanto en técnicas de construcción como en el diseño de soluciones integrales que incorporan la financiación, gestión y mantenimiento de las infraestructuras construidas y en esquemas de participación público-privadas, cada vez más importantes en un entorno internacional de consolidación fiscal y restricción del crédito.

Como contrapunto a esta visión global positiva sobre los procesos de inversión en Chile, es también necesario destacar dos cuestiones esenciales con las que las empresas españolas con interés en invertir en el país tendrán que contar.

En primer lugar, la sociedad chilena, así como sus instituciones, son cada vez más complejas y sofisticadas, con las oportunidades y riesgos que ello entraña, pues, si bien es cierto que Chile necesita más inversiones, también lo es que el mercado será cada vez más selectivo y exigirá un mayor nivel de preparación y conocimiento. Además, se ha producido un importante cambio en las relaciones de poder y negociación.

El segundo riesgo existente surge, paradójicamente, de la forma ejemplar en que la región está resistiendo la crisis financiera global y que deriva, en gran parte, de los elevados precios internacionales de las materias primas. Este optimismo no debería frenar las reformas y los procesos liberalizadores de la economía chilena. En este sentido, Chile puede tener una ventaja frente a otras economías de la región gracias a su gran tradición reformista y liberal.

Para cerrar este capítulo, me gustaría destacar un interesante y novedoso fenómeno, esto es, el desarrollo de grandes empresas en la región que han comenzado recientemente su expansión internacional. Este crecimiento ha estado centrado inicialmente en el propio continente americano, pero comienza a abrirse, en busca de una dimensión verdaderamente global, tanto hacia Asia como hacia Europa.

Invest in Spain, la empresa de promoción de inversiones extranjeras en España, integrada en ICEX en 2012, está poniendo en marcha el Plan de Sedes Latinoamericanas en España que tiene como objetivo atraer a las multilaterales para que hagan de España su centro de operaciones.

Conclusión

En el excelente desempeño económico reciente de Chile han jugado un papel fundamental las empresas españolas, que, con su inversión, han contribuido a impulsar la productividad del país.

ICEX aspira a seguir apoyando estos procesos de inversión y la voluntad de nuestras empresas de estar al lado de las chilenas, poniendo en marcha proyectos conjuntos, tanto en el país como en terceros mercados.

Por último, desde ICEX animamos a las empresas chilenas a invertir en España y a beneficiarse de la afinidad cultural e idiomática, de las amplias conexiones aéreas, de nuestra moderna red de infraestructuras y de una mano de obra altamente cualificada, con un coste cada vez más competitivo. La empresa latinoamericana, y en particular la chilena, que invierta en España contará además con la cercanía de importantes instituciones como la oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) o el mercado LATIBEX, un mercado de valores en euros donde cotizan las más relevantes empresas latinoamericanas.

Esta es mi visión del presente y del prometedor futuro de nuestra relación económica.

Capítulo 5

Chile: el progreso y las oportunidades

Por Vittorio Corbo

Investigador Asociado Senior del Centro de Estudios Públicos, Expresidente del Banco Central de Chile y Profesor Titular de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Universidad de Chile

El desarrollo económico y social de Chile de los últimos 30 años

Chile es uno de los países emergentes que más ha progresado en las últimas tres décadas. Se destaca, en particular, el gran salto registrado en el ingreso per cápita, en la infraestructura y en los indicadores sociales de su población.

Así, el PIB per cápita, en paridad de poder de compra, pasó de 2.950 a 19.105 dólares entre 1980 y 2013¹, lo que convierte a Chile en el país de América Latina que más ha progresado en términos de esta métrica en los últimos 30 años. Como resultado, acortó su brecha del PIB per cápita respecto a EE.UU y al promedio de la OECD.

En paralelo, en materia de los indicadores sociales, en 1980, la esperanza de vida al nacer era 69 años en Chile y 74 en EE.UU. En el año 2011, la esperanza de vida alcanzó los 79 años en ambos países. Así también, la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años era de 33,9 por cada 1.000 niños nacidos vivos en Chile en 1980, 2,2 veces la de EE.UU y se redujo hasta 9,1 por cada 1.000 niños nacidos vivos, 1,3 veces la de EE.UU en 2011. Además, la pobreza se redujo desde un 38,6% de la población total en 1990 hasta 14,4% en 2011, la segunda tasa más baja de América Latina, después de Uruguay². Además, en tratamiento de aguas servidas, Chile supera a muchos países avanzados³. Dada la pronunciada mejoría en el valor promedio de estos indicadores sociales se puede deducir que estos avances fueron más altos en los grupos de menores recursos. En cuanto a la distribución del ingreso, Chile también es uno de los países de América Latina que más ha progresado en los últimos 20 años en reducir la desigualdad⁴, sin embargo, ésta aún es muy alta.

1 Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook, Octubre de 2013.

2 Banco Mundial, World Development Indicators, 2013.

3 OECD Statistics.

4 Banco Mundial, World Development Indicators, 2013.

Diversos estudios, tanto nacionales como internacionales, destacan el rol que han jugado diversas políticas y reformas económicas introducidas en los últimos 30 años en estos logros. Dentro de las más mencionadas están: (1) la creación de un banco central autónomo, con un mandato claro de velar por la estabilidad de precios; (2) la introducción de una regla fiscal orientada a reducir los ciclos del gasto público y a mantener una sólida solvencia fiscal; (3) la supervisión y regulación bancaria orientada a mantener un sistema financiero sólido; (4) la creación de un sistema tributario neutral a la inflación, eficiente, concentrado en impuestos al consumo (el IVA), unificado y sin impuestos con destino específico, que está en la frontera de los sistemas tributarios a nivel mundial; (5) la creación de una de las economías más abiertas al comercio internacional; (6) la sustitución de un sistema de pensiones de beneficios definidos —abusado por los grupos de poder— por un sistema de contribuciones definidas —administrado por agentes privados— con un sólido pilar solidario, que exige al Estado de asumir las obligaciones previsionales de los grupos de ingresos medios y altos, ayuda a reducir el problema de la miopía del ahorro para la vejez, aumenta el ahorro de las personas, contribuye a mejorar el gobierno corporativo de las empresas, profundiza el mercado de capitales y así, a través de los mecanismos anteriores, estimula el crecimiento y el desarrollo; (7) la mejora significativa de la infraestructura a través de la creación de un innovador sistema de concesiones de carreteras, puertos y aeropuertos; y (8) el desarrollo de una política social focalizada en los grupos más desfavorecidos.

En muchas de estas áreas, los avances —que fueron y son pioneros en el mundo— implicaron cambios fundamentales a las políticas tradicionales, y su implementación ha sido en muchos casos gradual con el posterior perfeccionamiento y revisión de los diseños iniciales para mejorar la inclusión, refinar los instrumentos y las reglas, y aumentar su focalización, cuando así fue necesario. Como resultado del avance, en el año 2010, Chile fue el primer país de América del Sur en ser incorporado como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Estas reformas han permitido a Chile ser considerado hoy como una de las economías con el mejor manejo macroeconómico del mundo, con instituciones sólidas y con baja corrupción⁵. Adicionalmente, Chile se ha beneficiado en los últimos 10 años de buenos precios del cobre —bien de exportación que representa más del 50% de los bienes exportados— que junto al apropiado marco de políticas e instituciones hicieron posible una gran expansión de la minería. Sumado a lo anterior, la regla fiscal, establecida a comienzos de la década pasada, contribuyó a que Chile evitara los típicos problemas de enfermedad holandesa asociada a una explosión en el gasto público más allá de lo que se puede financiar con los ingresos de tendencia del Estado. Sin embargo, el gasto privado sí se benefició en forma más directa de los mayores ingresos del sector asociados a los mayores precios del cobre y a la mayor actividad minera.

5 World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014.

Oportunidades y obstáculos para seguir avanzando

Como todo país, Chile tiene importantes oportunidades para mantener un crecimiento alto y, en paralelo, avanzar en mejorar los niveles de vida de la población y la distribución del ingreso. Para esto es fundamental ampliar las oportunidades de los chilenos para mejorar sus niveles de capital humano y, para el país como un todo, de aumentar su productividad. Como lo muestran la mayor parte de los estudios sobre el crecimiento de Chile, los saltos iniciales en el producto per cápita —registrados entre los años 1984 y 1997— se lograron, por un lado, a través de la “transpiración”, es decir, crecimiento del empleo y un salto de la inversión en capital físico, como por la “inspiración”, que correspondió en ese período a una mejora en la eficiencia de la economía como un todo. Esta mayor eficiencia se logró gracias a las reformas de los últimos 30 años que señalamos en la sección anterior.

Sin embargo, en los últimos años el crecimiento ha sido, principalmente, el fruto de la “transpiración” más que de la “inspiración”. Con las condiciones actuales donde la economía está cerca del pleno empleo, la demografía limita el potencial de crecimiento del empleo, las regulaciones restringen la provisión eficiente de energía, la tasa de inversión ya supera el 25% del producto y el boom minero está quedando atrás, los espacios para seguir creciendo a través de la “transpiración” son más reducidos. En estas circunstancias, para seguir creciendo a tasas elevadas lo que se requiere es resolver los problemas que limitan los aumentos de productividad. Como lo muestran numerosos estudios, incluyendo un estudio reciente de la consultora internacional McKinsey, Chile tiene una gran brecha de productividad con respecto a los países avanzados (el producto medio del trabajo en Chile es menos de un tercio del de EE.UU). Para reducir esta brecha se requiere, además de mantener las buenas políticas económicas, remover una serie de obstáculos que impiden su reducción.

Estudios efectuados por la OECD, instituciones multilaterales y centros de estudios en Chile y en el extranjero identifican una serie de obstáculos que aún limitan los aumentos de productividad y que, también, reducen las posibilidades de mejorar la distribución del ingreso.

En el primer lugar, y podríamos decir que el de mayor importancia, se encuentra la debilidad del capital humano. En esta área se requiere una reforma profunda del sistema de educación que esté focalizada en mejorar el acceso y la calidad de la educación pre-escolar, la calidad de la educación básica y media y la capacitación de la fuerza laboral. En esta área se requerirá una mayor inversión pero, tanto o más importante aún, mejorar la gestión de las instituciones de enseñanza.

Para remover otros obstáculos también es necesario: (1) fortalecer la competencia en los mercados de bienes y servicios, especialmente en los servicios no transables y reducir los costos de entrada y salida a los mercados; (2) mejorar el funcionamiento del mercado laboral para que jóvenes y mujeres con bajos niveles de capital humano puedan acceder a un empleo formal y para que empresas y trabajadores se puedan adaptar mejor a los shocks; (3) promover la innovación tecnológica; (4) reformar el Estado para aumentar su eficiencia y agilidad de modo a facilitar el progreso de

Chile construyendo sobre lo que se ha avanzado en los últimos cuatro años; (5) calibrar las contribuciones y la edad de retiro del sistema de pensiones para enfrentar la mayor esperanza de vida al momento de la jubilación, la caída de la rentabilidad de los fondos invertidos y salarios promedios de la vida laboral más bajos que el salario al momento del retiro, y (6) agilizar el marco regulatorio y los programas de concesiones para hacer frente a las nuevas demandas de infraestructura que han surgido en los últimos 10 años.

A esta lista debemos agregar tres áreas adicionales que requieren de soluciones y que han surgido en los últimos años. Primero, el alto costo de la energía eléctrica y la incertidumbre respecto a su precio y disponibilidad futura por las dificultades en la aprobación y puesta en marcha de proyectos en esta área a pesar de cumplir con la reglamentación medioambiental. Para enfrentar este problema se requiere mejorar y clarificar el marco institucional para la aprobación de los proyectos de generación eléctrica y fortalecer el cumplimiento de la ley. La Ley de Concesiones Eléctricas⁶ recientemente aprobada es un ejemplo del tipo de avances que se requiere en esta área.

Segundo, es necesario avanzar en la construcción de un sistema de protección social que mejore la distribución de las oportunidades en la economía y que entregue protección a las familias que enfrenten situaciones adversas, sin dejar de lado la focalización del uso de los recursos públicos en aquéllos que efectivamente más lo necesitan y manteniendo los incentivos y la recompensa al esfuerzo individual.

Finalmente, es fundamental, también, entender los problemas de economía política e incentivos que pueden estar bloqueando y retrasando la introducción de estas reformas. En muchos casos, y aunque las reformas generen importantes ganancias de eficiencia, crecimiento y de redistribución hacia los sectores con menores oportunidades, existen grupos de interés que se oponen a ellas. Para ello es prioritario trabajar en la transparencia de las decisiones políticas, en la creación de una institución que permita un análisis neutro de las políticas (como los casos de bancos centrales autónomos, de los consejos fiscales y de las comisiones de productividad que crearon Australia y Nueva Zelanda).

Razones para la inversión en Chile

A pesar de los problemas a superar mencionados en la sección anterior, el progreso de Chile de los últimos 30 años se ha nutrido, también, de una fuerte participación en el país de la inversión extranjera directa (IED), la que ha contribuido con experiencia de negocios, transferencia de conocimientos, tecnologías y contribución a la actividad económica. La participación de la inversión extranjera en Chile fue impulsada por el marco legal, de políticas y de instituciones que hacen atractivo invertir en Chile tanto a las empresas nacionales como a las extranjeras. Chile, además, con el Decreto Ley N° 600 de 1974, fue uno de los primeros países de la región que eliminó de su legislación la discriminación a la inversión extranjera y garantizó la invariabilidad tributaria a los inversionistas en el país⁷.

6 Ley Número 20.701 - Procedimiento para otorgar Concesiones Eléctricas del 14 de octubre de 2013.

7 CIEChile, Comité de Inversiones Extranjeras, Impacto de la Inversión Extranjera Directa en la Economía Chilena: Enfoque Macroeconómico, Septiembre de 2013.

El marco favorable a la inversión incluye la probada estabilidad monetaria, fiscal y financiera, un sistema tributario claro y estable, el respeto por los contratos y por los derechos de propiedad, la baja corrupción y la institucionalidad del país⁸. Además, la confiabilidad de Chile a la hora de hacer negocios se refleja, en la mantención, por parte las agencias clasificadoras de riesgo, de los altos ratings del país.

Para las empresas externas que operan en la región, la utilización de Chile como sede de sus oficinas regionales se torna atractivo ya que Santiago, la capital de Chile, y las ciudades más grandes tienen acceso a una oferta de servicios empresariales comparable a las que tienen importantes ciudades del mundo en cuanto a comunicaciones, servicios financieros, conexiones aéreas, infraestructura urbana, esparcimiento y calidad de vida en general.

Como resultado, en el Informe de Competitividad Global (ICG) 2013-14, publicado por el World Economic Forum (WEF), Chile se ubicó en el lugar 34 entre 148 países, manteniendo el ranking alcanzado en el año anterior. Por otro lado, el Doing Business 2013 del Banco Mundial ubica a Chile en el puesto 37 de 185 países en cuanto a la capacidad de realizar nuevos negocios. Así también, en la habilidad para asimilar tecnología de vanguardia, Chile se ubicó en el lugar 34 entre 148 países según el ICG 2013-14, publicado por el WEF.

Por otra parte, la revista norteamericana *Newsweek*, en 2010, le asigna un puntaje de 74,12 (de un máximo de 100) a Chile en su reporte "Los 100 mejores países para vivir", ubicándolo en la posición 31 del globo⁹.

Así, no es sorprendente que las empresas españolas hayan encontrado a Chile como un lugar atractivo para hacer negocios destacando su participación en los sectores financieros, infraestructura de carreteras, esparcimiento, telecomunicaciones y energía, entre otros.

8 Worldwide Governance Indicators, The World Bank Group y World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014.

9 Extraído de *Revista América Economía*, agosto de 2010.

Capítulo 6

Situación y perspectivas de las relaciones empresariales entre España y Chile

Por Ángel Simón Grimaldos

Presidente de la Sección Española del Comité de Cooperación empresarial España Chile

Presidente Ejecutivo de AGBAR

La presencia continuada de AGBAR en Chile se remonta a comienzos de los años 90, cuando se constituye la sociedad AGBAR Chile para canalizar las inversiones en este país. Poco después, se obtienen los primeros servicios de gestión de aguas en Valdivia y otras poblaciones, pero es en 1999 cuando AGBAR, mediante un concurso internacional, toma su posición más importante en el país, con la adquisición de la mayoría de las acciones de la empresa entonces denominada EMOS, Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias, que presta el servicio de gestión del ciclo integral del agua a la región metropolitana del Gran Santiago, con seis millones de habitantes, y que la situó a la cabeza de las empresas del sector sanitario del país.

El Estado chileno desde tiempo atrás había abordado un importante proceso de reconversión del sector del agua (o sanitario, según la terminología de ese país) mediante el establecimiento de una regulación específica, por la que el servicio, de competencia estatal y bajo la supervisión de la Superintendencia de Servicios Sanitarios, es prestado por sociedades que tienen asignada la licencia para operar en cada una de las regiones en las que el país se encuentra dividido territorialmente. Estas licencias no están sometidas a plazo, son indeterminadas en el tiempo, y las operadoras son propietarias de los activos y de los derechos de aguas que se precisan para hacer efectivo el servicio. Quinquenalmente son aprobadas las tarifas del servicio mediante un procedimiento contradictorio ante la Superintendencia de Servicios Sanitarios. Esta regulación, que sólo tiene semejanzas con la que existe en el Reino Unido, permitió al Estado chileno llevar a término un proceso de externalización de la gestión de los servicios sanitarios plenamente exitosa y abordar, entre otros objetivos, el déficit de tratamiento de las aguas servidas en un tiempo récord.

Pero el objetivo de la presente reflexión no es glosar el sistema chileno de regulación de los servicios sanitarios ni tampoco describir las actuaciones de AGBAR en Chile. Quisiera, a través de la experiencia de nuestra empresa y de mi experiencia personal, explicar las claves del éxito de las inversiones españolas en Chile, éxito empresarial y

éxito también para el desarrollo del país, así como aquellas características de éste que le hacen muy indicado para llevar a cabo en él actividades económicas y que son las que han propiciado el extraordinario desarrollo de Chile durante los últimos diez años.

A mi juicio, en Chile concurren tres factores que hacen que sea especialmente apto para la recepción de inversiones extranjeras. Hallamos en Chile un alto grado de institucionalidad y un alto grado de seguridad jurídica y, finalmente, pero no menos importante, la percepción social respecto de las inversiones extranjeras es positiva.

Al hablar de institucionalidad, me refiero a la capacidad del Estado y de las instituciones de llegar a compromisos, cumplirlos y, en su caso hacerlos cumplir. En Chile, todas las instituciones del Estado son receptivas a las inquietudes de los posibles inversores y se constituyen en interlocutores fiables de los mismos. Para los sectores regulados esta característica es fundamental y sin ella es imposible que las inversiones lleguen a buen puerto. Pero incluso en las actividades menos vinculadas a lo público es necesario que exista un mínimo grado de compromiso para obtener autorizaciones y para ayudar a resolver las posibles incidencias que se presenten en un proceso inversor.

Junto con la institucionalidad en sentido estricto, podemos hablar de la estabilidad política y económica del país. Si examinamos el crecimiento sostenido de la economía chilena durante los últimos 15 años, queda demostrada de forma suficiente la estabilidad económica del país, así como su dinamismo, con tasas de crecimiento significativamente mayores que las europeas.

Finalmente, por lo que se refiere a la institucionalidad, el país tiene suscritos numerosos acuerdos de libre comercio, de asociación o de alianzas económicas de diverso tipo. Además es miembro de la OCDE desde enero de 2009. El acceso de Chile a la OCDE implicó una evaluación meticulosa de los estándares alcanzados por Chile en políticas públicas, por lo que la pertenencia a este organismo es ya por sí misma una garantía.

La característica de la institucionalidad es complementaria de la seguridad jurídica. Es imprescindible que las reglas sean claras. Debe haber una adecuada protección para posibles arbitrariedades en la actividad de las Administraciones y un sistema que garantice que el tráfico mercantil se desarrolla de acuerdo con las normas y que la vulneración de las mismas comporta también claras sanciones y reparaciones. Según el Banco Mundial, Chile es el país mejor valorado, con diferencia, en materia de respeto a la Ley en su región.

La tercera de las características positivas que hacen de Chile un país apropiado para desarrollar la actividad empresarial es el clima social favorable a las inversiones y la actividad empresarial en general. Difícilmente se puede desarrollar exitosamente una actividad empresarial en un país que ve con recelo la aparición de actores extranjeros, que tiene un excesivo celo en proteger a los empresarios locales de la competencia internacional o que observa como un ataque a la soberanía nacional la aparición de empresas internacionales en determinadas actividades económicas. Evidentemente, éste no es el caso. Chile presume y con razón de tener una economía abierta y considera esta característica una de las claves de su éxito. Pero esta no es una idea fruto de la autoobservación, Chile siempre ha sido evaluada entre

los países con un mejor ambiente de negocios en los rankings más reconocidos internacionalmente, como el índice de Libertad Económica del *Heritage Foundation* o el *Economist Intelligent Unit*.

Por lo tanto, este país, como decíamos, aprueba con nota alta en los tres requisitos que hemos mencionado como imprescindibles para el desarrollo exitoso de actividades empresariales y ello favorece la entrada de empresas extranjeras y es a la vez una de las claves de la etapa histórica de crecimiento que viene experimentando durante los últimos diez años. Porque es sabido que la recepción de capitales extranjeros en Chile ha significado un apoyo al espectacular proceso de desarrollo del país.

La idoneidad de Chile como país receptor de inversiones extranjeras no es un hecho recién descubierto, aun cuando durante los últimos años se ha incrementado la recepción de inversiones del exterior de manera notable. En 2012 hubo inversiones por valor de 30.323 millones de dólares, un 32% más que el año anterior. Entre 2010 y 2012 se recibieron 68.627 millones de dólares, un 42% más de lo recibido en el anterior trienio 2006-2009, que ascendió a 48.403 millones. Esto es especialmente llamativo en un contexto mundial de retracción de las inversiones exteriores, que se redujeron un 13% entre 2011 y 2012. Chile, en su área geográfica, es el segundo receptor de inversiones extranjeras en América Latina, solamente por detrás de Brasil. Esta segunda posición resulta sorprendente si tenemos en cuenta el tamaño de la economía chilena respecto de la de otros países, como Méjico, que están por detrás de Chile en recepción de inversiones extranjeras en términos absolutos¹.

Pero el éxito de un proceso inversor en un nuevo país viene determinado no solamente por la buena disposición y las favorables condiciones del país receptor, sino también por la actitud y el acierto del inversor o, en general, de cualquier empresa que se instale en un país para desarrollar en él una actividad económica. Es evidente que los usos y costumbres del comercio y, en general, los usos sociales, difieren de un país a otro y es obligación del recién llegado adaptarse a los modos del país que le acoge, so pena de fracasar en su empresa. Es evidente que las distancias culturales entre España y Chile, aun existiendo en cierta medida, son muchísimo menores que las que las empresas españolas pueden encontrar en países con diferente lengua y una cultura más alejada.

Por último, quisiera consignar que, en materia de inversiones entre países, lo que hasta la fecha se entendía como una relación unidireccional en la que empresas españolas acudían a territorio chileno para realizar inversiones o desarrollar actividades económicas, cada día es más bidireccional. Grupos inversores chilenos buscan oportunidades de inversión fuera de sus fronteras y sin duda en no demasiado tiempo veremos crecer de forma significativa las inversiones de capital chileno en España.

1 Fuente: CIE Chile. Comité de Inversiones Extranjeras del Gobierno de Chile. 2013

Capítulo 7

Chile, plataforma para las empresas españolas

Por **Tomás Pablo**

Presidente Ejecutivo de Wolf y Pablo, S.L., exdelegado de InvestChile Corfo en España

España es el principal origen de la inversión empresarial extranjera en Chile, lugar que alcanzó en 2011 desbancando a los Estados Unidos, líder durante muchos años. Según datos del Banco Central de Chile el stock de inversión extranjera española en nuestro país fue de 32.263 millones de dólares, en tanto que Estados Unidos, acumulaba 29.728 millones en 2012.

Durante el primer semestre de 2013 la inversión extranjera total ingresada al país, esto es la suma de los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) más la inversión de cartera o reinversión de beneficios han supuesto 6.815 millones de dólares. En estos primeros diez meses de 2013 el goteo de llegada de empresas españolas a Chile, o la ampliación de sus inversiones ya en marcha ha sido una constante, las hay de todos los tamaños, Pymes, grandes empresas y multinacionales.

El Comité de Inversiones Extranjeras, ente que entre otras actividades vela por la correcta aplicación del Estatuto de la Inversión Extranjera (D.L. 600), lleva un registro de entrada de inversiones superiores a los 5 millones de dólares, en los primeros seis meses de 2013 estas han supuesto 3.611 millones, el monto más alto de los últimos diez años para este período, con un aumento de un 64% respecto a igual lapso de tiempo de 2012. Dicho en otras palabras, el interés por invertir en una economía emergente como la chilena no decae, se sigue estando entre los territorios que aglutinan las preferencias de quienes toman las decisiones de inversión en todo el planeta.

Se suele afirmar que la llegada de la empresa española a América Latina, comienza a mediados de los años noventa. Es probable que así sea en una gran mayoría de situaciones, pero en el caso de Chile este proceso se inicia de forma constante a fines de los años 70. Compañías como Torres, Telefónica, Endesa, Banco Santander y algunas otras formaron parte de esta avanzadilla que vio en aquella época que el futuro estaba en la internacionalización, quedarse encerrados afectaba la supervivencia de sus organizaciones.

Para hacernos una idea de la importancia y el recorrido de la IED total desde los años setenta hasta 2008, año que se considera como inicio de la crisis financiera mundial, digamos que en ese entonces hablábamos de 82 mil millones de dólares por año, casi 50 años más tarde los flujos alcanzaron 1,5 billones. Otro dato interesante es que en aquel entonces —los años 70—, los movimientos hacia países desarrollados eran tres veces más altos que hacia los emergentes; hoy, después de la crisis van a partes iguales a desarrollados y emergentes.

Cerca de concluir los noventa se observan sucesivas oleadas de medianas y pequeñas empresas españolas llegando a Chile, labor que se vio fortalecida a través de la delegación que estableció en España la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, que tuvo el honor de dirigir, cuyo objetivo prioritario era atraer inversores que aportaran proyectos de alto valor agregado que contribuyeran al desarrollo productivo del país.

Todas las regiones chilenas, quince en total, cuentan con presencia de inversionistas españoles. Todas las Comunidades Autónomas españolas, tienen empresas de su demarcación instaladas en tierra chilena. Conviene no olvidar que Chile es el país más largo del mundo, de norte a sur, lo recorren 4.329 km, lo que equivale a la décima parte de la circunferencia de la Tierra.

En cuanto a la importancia y calidad de estas inversiones decir que el espectro es muy amplio y variado. De las multinacionales que componen el IBEX 35, 28 han llegado a tener presencia en Chile, en este momento suman 26 las que operan en el país, probablemente una de las mayores muestras de confianza viniendo de las compañías más visibles del mercado español.

Lo que sedujo a las primeras empresas españolas —léase también europeas, asiáticas o del norte de América—, a que decidieran implantarse en Chile y que a pesar del tiempo transcurrido —más de 30 años—, continúan siendo argumentos muy válidos y potentes, fueron de un lado, la opción chilena de optar por abrir su economía al mundo integrándose y relacionándose con otros mercados y, por otro, la estabilidad de sus instituciones, reglas claras, solidez económica y sobre todo la seguridad jurídica que irradia el sistema, todo lo cual genera confianza para acometer proyectos de cualquier índole.

Chile, país en vías de desarrollo, estuvo entre los primeros a nivel global que percibió los beneficios para su expansión económica derivados de la inversión extranjera. En ese entonces era una de las pocas opciones para financiarse que se tenía a mano, se vivía una crisis económica muy profunda. El país comprendió que para atraer IED había que dar amparo a los inversores en todos los sentidos. Resultado de esto es la existencia del Decreto Ley 600, promulgado en 1974 y que aún se mantiene vigente. En lo sustancial permite al que invierte suscribir un contrato-ley con el Estado de Chile, el cual no puede ser modificado de modo unilateral por el mismo o una ley posterior, se rige por reglas transparentes y no discriminatoria y evita la no-discrecionalidad en los procedimientos de la autoridad, es decir, aporta la seguridad jurídica necesaria para quienes optan por invertir en el mercado local.

En un reciente trabajo titulado “Impacto de la Inversión Extranjera Directa en la Economía Chilena”, que abarca desde 1974 a 2011, se concluye la importancia que esta ha tenido en el crecimiento económico, en el de la productividad, en las exportaciones y en el aumento del empleo y de las remuneraciones, en el que los empresarios españoles han contribuido y contribuyen de forma destacada a que así ocurra.

Un 15% del mayor número de ocupados de la economía chilena, un 18% del incremento de la tasa de crecimiento del PIB chileno y un 30% de alza en la tasa de formación bruta de capital fijo, registrados entre 2009 y 2011 se debe al aumento que de los flujos de IED, en el que la aportación española supuso 7.174 millones de dólares en ese mismo lapso de tiempo.

Las primeras inversiones españolas —en los años 80—, apuntaron mayoritariamente al sector regulado: electricidad, telecomunicaciones, servicios, seguros, bancos, aguas, infraestructuras, etc. Hubo una de hondo calado en el área vitivinícola que supuso una intensa transformación para este sector.

Permítanme una digresión histórica. Las aspiraciones chilenas por ser un país integrado al mundo vienen de lejos, a comienzos de los sesenta, Chile junto a Argentina, Brasil, México, Paraguay, Perú y Uruguay a los que se unieron luego Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia, se adhirieron al Tratado de Montevideo y pasaron a formar parte de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), cuyo objetivo era eliminar gradualmente todos los gravámenes y restricciones que obstaculizaran el intercambio comercial entre las partes contratantes. Hubo una propuesta de “integración acelerada”, un proyecto integracionista supranacional patrocinado por Chile, Venezuela y Colombia, que fue derrotada por el bloque de la Argentina, Brasil y México, que consiguió hacer prevalecer su concepción de un proceso de integración “gradual”. Un grupo de visionarios chilenos —Eduardo Frei Montalva, desde la Presidencia de Chile, Tomás Pablo Elorza, desde el senado chileno y luego desde la Presidencia del Parlamento Latinoamericano junto a parlamentarios colombianos y venezolanos—, se movilizaron intentando abrir Chile al exterior difundiendo la trascendencia que tendría para el desarrollo de nuestro país el vincularnos con otros territorios del planeta, comenzando por nuestros vecinos y conectándonos con la naciente Comunidad Europea. Era una época en que se propugnaba el “desarrollo hacia adentro”, industrialización por sustitución de importaciones, modelo aceptado por la mayor parte de países que contaban con una incipiente base manufacturera. El verdadero valor de esta visión radicó en su anticipación, ver antes que otros que el camino a seguir era justo el opuesto, el crecimiento anhelado y la mejora de la calidad de vida vendría por integrarnos con otras naciones y no actuar de espaldas a estas.

En los años 90 la IED española continuó aumentando su presencia, fundamentalmente a través de la adquisición de activos ya existentes, acorde con la realidad del momento. La IED vía creación de nuevas empresas prospera más lentamente a medida que el proceso de integración de Chile al mundo va avanzando, no solo por la adopción de medidas unilaterales que van haciendo más atractivo establecerse, sino, además, porque comienzan a suscribirse Tratados de Libre Comercio con Estados repartidos por los cinco continentes.

Chile entiende que para alcanzar el anhelado desarrollo se requiere de una expansión sostenida de su economía y con un mercado interno reducido, como el que tiene, necesita participar activamente en el comercio internacional para mantener su ritmo de crecimiento. La inserción universal la acomete a través de tres caminos: la apertura unilateral, las negociaciones comerciales multilaterales y la apertura negociada en el ámbito bilateral y regional.

Un hito importante que atrajo al sector español de infraestructuras casi en pleno a Chile fue el Sistema de Concesiones ideado por Chile, hoy puesto en marcha en otras tantas naciones, tenido como indispensable para poder competir a escala global con alguna opción de éxito. Sin las infraestructuras adecuadas todo se ponía cuesta arriba mermando la llegada de IED y el que las firmas locales pudiesen plantearse siquiera salir al exterior a competir.

Las empresas españolas toman parte activa en las licitaciones que convoca el Ministerio de Obras Públicas, MOP, y un alto número de obras les ha sido adjudicada. Chile ha sido para muchas de estas constructoras españolas el sitio por donde se iniciaron en la aventura de la globalización.

Esta masiva llegada de empresas españolas lleva a España y a Chile, a firmar un Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, APRI, que entró en vigor en 1994, cuyo objetivo es asegurar un entorno favorable y estable a la inversión garantizando un tratamiento justo y no discriminatorio a los inversores.

Los ojos con los que los inversionistas comienzan a analizar Chile son otros, muy diferentes a los de la época de los años 70, 80 y 90. De entrada el concepto de centro o periferia pasa a relativizarse, antes Chile era "una economía pequeña y lejana", hoy es "centro mundial" en varios sectores, minero, forestal, agroindustrial, acuícola, financiero, distribución, astronómico, logístico, etc. Solo por ser ribereño del océano Pacífico, se encuentra en el foco donde habita más del 60% de la población mundial y tiene lugar más del 50% del comercio global.

A mediados y fines de los noventa, atraídos por estos cambios, comienzan a llegar las primeras pymes españolas, algunas se quedan en Santiago y otras se dirigen a regiones. El cultivo del mejillón atrae a empresarios gallegos a la región de Los Lagos, a su alrededor viene una incipiente industria auxiliar; aparecen empresarios en el sector lácteo del País Vasco y Navarra en la región de la Araucanía; en el sector vitivinícola llegan importantes bodegas españolas de Rioja, Ribera del Duero, Navarra, Jerez, Cataluña, Canarias, etc., acuden a las regiones de O'Higgins, Maule, Bío-Bío, Metropolitana, etc.; a comienzos del año dos mil lo hacen inversores en el área olivícola, principalmente de Andalucía y Cataluña; sector cárnico, de Valencia y Andalucía; frutícola y hortícola, de Valencia, Madrid, Murcia, Aragón, Andalucía, todos convocan a firmas secundarias para que les apoyen, distribuidos por todas las regiones chilenas.

El tamaño del mercado chileno deja de ser un inconveniente, interesa mucho más los marcos regulatorios si son amigables con la IED; la pertenencia a algún bloque de países con los que se compartan metas comunes a los cuales sea más fácil acceder que desde el lugar de origen; en qué zonas de influencia se mueve, no solo nos

referimos al vecindario; el transporte y los enlaces habidos para movimiento de personas, mercancías; profundidad del sistema financiero y facilidad para el movimiento de capitales.

Los españoles perciben que la distancia entre España y Chile se diluye como un azucarillo, las nuevas tecnologías hacen que esta se difumine, y el transporte hace otro tanto, los vuelos directos y las frecuencias entre los dos países crecen, y surgen alternativas desde otras capitales europeas, el movimiento se incrementa, lo que obliga a ir reformando la estructura aeroportuaria nacional, haciéndolo más espacioso. En breve se convocará a una nueva licitación en el aeropuerto de Santiago para dar cabida a 29 millones de pasajeros en los próximos años y hay previsto una amplia remodelación de varios aeropuertos en regiones. Leemos que la empresa norteamericana Gulfstream, están trabajando en un avión que se conoce como el X-54, que alcanzaría los 4.023 kilómetros por hora; es decir, el doble que su antecesor, Concorde, que volaba a casi 2.200 kilómetros por hora. A esta velocidad, la nave podrá despegar en Madrid y aterrizar en Santiago de Chile en unas tres horas. Un avión de los que hace el trayecto hoy necesita entre 12 y 13 horas. Informan que antes de 2030 se estaría comercializando.

Especial relevancia adquiere para Chile estar tecnológicamente conectados con todo el planeta, no solo sus ciudades principales. Es imperativo intentar llegar a todos los sitios de esta larga faja de tierra por alejados que estén, acoplando a las regiones chilenas entre sí y con la humanidad de tal manera que los nacionales se incorporen a la sociedad del conocimiento e interactúen con potenciales inversores y estos últimos mantengan sus comunicaciones sin contratiempos con sus puntos de procedencia. Al cierre del primer semestre de 2013 la penetración de acceso a internet por cada 100 habitantes alcanzó 44,4. Sólo entre el año 2009 y 2013 las conexiones móviles han crecido 770%. El país tiene la mayor tasa de implantación de internet por banda ancha de dos megabytes o más en las conexiones fija y móvil de América Latina.

Este salto al desarrollo acometido por Chile abre un espacio importante para las empresas que ofrecen formación presencial o a distancias, las universidades españolas difunden entre los chilenos sus Master y Doctorados en casi todos los campos del saber. Las Consultoras españolas ofrecen sus servicios en la mayoría de sectores, acuden asociados con chilenos o directamente a las licitaciones públicas que se van convocando.

A partir de 2005 un nuevo sector económico español se introduce poco a poco en el país, nos referimos al de las energías renovables en el que España es uno de los líderes mundiales. Se trasladan por todo el territorio chileno buscando lugares con vientos apropiados para el desarrollo de la energía eólica. Seguidamente estudian formas para mejorar lo que existe en biomasa, aprovechar los residuos y hacerla más amigable con el medio ambiente. Entran en proyectos para construcción de centrales mini hidros, confeccionan y comercializan las turbinas que se utilizan. Coincidiendo con la bajada de precio de las tecnologías empleadas se concentran de lleno en la energía fotovoltaica, aprovechando la radiación solar del norte chileno. A ellos se

unen especialistas en eficiencia energética, que aportan conocimientos y técnicas para ser más eficientes en el consumo energético.

El intercambio comercial chileno se incrementa pasando de 30 mil millones de dólares en 2002 a 150 mil millones en 2012. En esta enorme mutación son trascendentales los diversos Acuerdos Comerciales que se han ido suscribiendo con infinidad de países y bloques, lo que no solo ha sido aprovechado por las empresas chilenas, sino, además, por las extranjeras, entre ellas las españolas, lo que producen en Chile lo envían al extranjero y gozan de los mismos beneficios que los chilenos.

Con la crisis ya en marcha en España, 2008 en adelante, se constata una llegada continua de pequeñas y medianas empresas que buscan mejorar sus horizontes, situación que se acentúa con el terremoto de 2010 que alcanza los 8,8 en la escala de Richter. Destacan las relacionadas con la construcción, no solo constructoras, vienen también empresas de materiales de construcción, maquinarias y auxiliares en general.

Hubo presencia de ingenierías de distintas especialidades y empresas de arquitectura en los noventa y en los primeros años de este siglo, las que se han incrementado en este último tiempo con la llegada de un importante y valioso número de estos profesionales. A estas se han unido empresas del sector de las comunicaciones, publicidad, audiovisuales, etc.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (TIC), firmas integradoras y desarrolladoras son las primeras en llegar, luego lo hicieron los "call centers" o las que cumplían los requisitos del Programa de Servicios Globales de CORFO. Los diferentes nichos en que se han incorporado van desde el agroindustrial, a la industria propiamente tal, sector financiero, construcción, minería, hasta recursos humanos y servicios en general. Especial atención ha ejercido el Programa Start Up de Corfo.

El turismo es un sector al que en Chile los españoles se han incorporado más tarde, no así sus servicios de asesorías que siempre han estado ofertándose en concursos y licitaciones. Probablemente, debido que al no ser un destino de "sol y playa" de llegadas masiva, sino, más bien de "desierto e hielo", o de "intereses especiales" si lo prefieren, los ha retenido. Pero en los tres últimos años, coincidiendo con el crecimiento y desarrollo de la actividad económica en general chilena, y por la propia prescripción realizada por los miles de españoles que viven en Chile, las grandes cadenas españolas comienzan a dejarse ver. Hay emprendimientos menores, en la Patagonia, o en la zona centro y norte, comandados por españoles y algo en la restauración. Este es un sector en el que pronto se verán a los hoteleros españoles posicionándose en los diversos enclaves chilenos más visitados.

La segunda vivienda, los deportes náuticos, construcción de marinas, puertos deportivos, desarrollo de actividades de ocio, montaña, etc., están siendo valorados por sociedades con presencia de españoles.

No podemos dejar de mencionar la cantidad de profesionales peninsulares que han decidido apostar por Chile. Estamos convencidos que sus conocimientos serán de mucha utilidad contribuirán a que con su talento y el de los chilenos pronto crucemos la barrera que nos sitúe en el estatus de país desarrollado.

Nuevos testimonios se han venido a unir hasta los ahora manejados por los inversores españoles que hacen de Chile una posición atractiva y conveniente para emplazar sus empresas y desde aquí proyectarse a otros mercados.

Por un lado está el soporte que en Chile se está dando a emprendedores y a empresas que realizan Investigación y Desarrollo y que innovan. Hay conciencia que para estar entre los países desarrollados hay que producir bienes o servicios de alto valor agregado y que el mercado los valore como tal, de esta forma se podrán alcanzar resultados favorables en el plano internacional. Ser productivo permitirá a las empresas competir más y mejor. Se facilita a los emprendedores instrumentos para crear su empresa en muy poco tiempo, se les apoya en el desarrollo de su proyecto y si se ve obligado a cerrar, se intenta que esto se haga en el menor plazo posible y a un mínimo costo.

Otra cuestión que cada vez adquiere más relevancia para los emprendedores y empresarios españoles es la Alianza del Pacífico, que comenzó a funcionar formalmente el 1 de noviembre de 2012. Los cuatro países que la constituyen forman un mercado que mueve el 50 % del comercio en América Latina, representa el 36% del PIB regional, el 2,7% del PIB global, 35,8% de la población de América Latina y el Caribe y disponen de una renta per cápita media de 13.233 dólares.

La presencia de Chile en el Pacífico abre las puertas a un inmenso mercado, las economías de los estados ribereños equivalen al 57,6% del PIB global en 2013. Son varias las potencias mundiales que lo circundan. El PIB medido en paridad de poder adquisitivo de las 27 economías relevantes de esta zona geográfica superaría los 50 trillones de dólares. Entre las economías del Pacífico, sobresalen Estados Unidos que ostenta el liderazgo con un 18,6% del PIB mundial. Le sigue China, con un 15,62% del PIB. Destacan Japón, Canadá y Rusia, Australia, Corea del Sur, Indonesia entre otros. Y por supuesto, claro está, la Alianza del Pacífico.

Los empresarios españoles y los que desean iniciar un nuevo proyecto saben de esto y las posibilidades reales que representa para ellos el estar presentes en este lugar del globo, lo cual no significa cerrar nada en sus país de origen, por el contrario, se trata de sumar, no de deslocalizar, es valerse de Chile para continuar ampliando su empresa llegando a otros mercados.

Finalmente, Chile se ha ido transformando en una interesante plaza financiera localizada en el hemisferio sur del mundo, sus empresas han crecido, ya hay más de 20 entre las principales "multilatinas", y se han ido extendiendo por toda América, incluido los Estados Unidos.

Estamos convencidos que el próximo reto será asociarse chilenos y españoles para crecer en España, evidencias para ello existen todas las que se quieren, pero la principal es que se aprecia y respeta a Chile y los chilenos, existe admiración por el buen trabajo realizado por instituciones públicas, privadas y empresas para situarse como líderes en casi todos los ranking.

España es una potencia mundial, está situada entre las primeras quince naciones del planeta, se habla la misma lengua, se puede aprender mucho de sus aciertos y errores,

están geográficamente muy bien ubicados para acceder al resto de Europa y África, continente en el que los chilenos aún no se han prodigado y al que le aguarda un gran futuro.

Encontrarán, además de las empresas españolas a casi 13 mil empresas extranjeras entre las que hay 75 de las 100 primeras de Forbes. Las infraestructuras son modernas y están muy bien conectados internamente y con el exterior.

Los chilenos nos hemos visto favorecidos de varios años de crecimiento económico, la inversión extranjera que hemos recibido ha sido fundamental para crecer y expandirnos, no solo han sido relevantes los montantes económicos, sino por la transferencia tecnológica que ha habido, y en eso los españoles han sido uno de nuestros principales valedores.

Chile ha sido y continúa siendo la plataforma a través de la cual los empresarios españoles se han adentrado en el continente latinoamericano y en el Pacífico, alguien lo llamó el "portaaviones". Han sabido valerse de la política aperturista y de integración de Chile al exterior, del atraso encontrado en las diferentes actividades económicas las han sabido transformar en oportunidades para expandirse y crecer.

España y Chile han construido un espacio que debe mantenerse e incrementarse, especialmente ahora que estamos ante una nueva revolución, la Sociedad del Conocimiento, que posibilitará nuevas realidades que darán origen a modos muy distintos de hacer las cosas, por lo que investigar e innovar serán vocablos consustanciales con el futuro en el que nos adentramos, lo avanzado hasta ahora permitirá emprender juntos los desafíos que vendrán.

Capítulo 8

Chile: el futuro país desarrollado

Por **Rafael Coloma Ojeda**

Consejero Económico y Comercial Jefe de la Embajada de España en Chile

Chile alcanzará en breve el estatus de país desarrollado. Las previsiones son que alcance el umbral de renta media *per cápita* de 20.000 dólares en 2020. Aunque el plazo se alargara, Chile será más pronto que tarde un país desarrollado. De hecho, su inclusión como país de pleno derecho en la OCDE en 2010 no hizo más que confirmar esta trayectoria. Y es que en realidad, a pesar del camino que queda por andar, Chile ya tiene algunas características de un país desarrollado.

Aunque es un país pequeño, menos de diecisiete millones de habitantes según el último censo, Chile se ha convertido en uno de los destinos más atractivos para la inversión extranjera, incluida la española. Pero que nadie se llame a engaño. Chile es un mercado difícil, competitivo, muy transparente y abierto, pero con unas barreras de entrada importantes originadas en sus usos y costumbres. Una vez salvadas esas barreras, este es un gran país para hacer negocios.

Datos económicos

Frente al crecimiento del 6% que el PIB de Chile registró en 2011, en 2012 la economía creció un 5,6%. El crecimiento del 5,8% en el consumo total (liderado por el consumo privado) y el aumento del 12,3% en la inversión en formación bruta de capital fijo (especialmente construcción y maquinaria y equipos) son los mayores responsables de este resultado. Las previsiones son que el crecimiento en 2013 se sitúe sobre el 4,5%, entorno en el que estaría el crecimiento a medio plazo. Esta desaceleración se debe a varias razones. Por un lado está una expansión más moderada de la economía internacional, que en el caso de Chile tiene un efecto directo sobre la demanda y el precio del cobre y otros minerales, en un país en el que la minería representa un 10% del PIB. Por otro lado, también se verán ligeros retrocesos en el consumo interno y en la inversión (más pronunciado). Pero además nos encontramos con razones estructurales originadas en la baja productividad y algunos cuellos de botella relacionados con las infraestructuras y la energía.

El IPC continúa manteniéndose en niveles bajos y estables. En 2011 se situó en el 4,4% y la inflación subyacente se situó en el 3,3% mientras que en diciembre de 2012 registró una variación acumulada anual del 1,5%. Se espera que el IPC de 2013 alcance el 2,6%. Con respecto al tipo de interés, tras mantener la Tasa de Política Monetaria en el 5% durante más de un año, el Banco Central la rebajó un cuarto de punto en octubre y otro cuarto en noviembre. Estas modificaciones de la política monetaria indica que las previsiones que se manejan en las instituciones chilenas anuncian un enfriamiento de la economía algo superior o más acelerado al esperado.

Por lo que respecta a la tasa de desempleo, está ha seguido una tendencia a la baja desde 2010, año en el que se situó en el 8,2%, alcanzando el 5,7% a mediados de 2013. La caída del desempleo a niveles tan bajos ha supuesto un alza de los salarios.

La productividad de los trabajadores chilenos aumentó un 4,24% en 2012, pero es la más baja de la OCDE. En promedio, cada trabajador chileno produjo 16,96 dólares por hora el año pasado. Esta cifra posiciona al país como el menos productivo de la OCDE, cuyo promedio es superior a los 20 dólares. Efectivamente el problema de la productividad es algo reconocido a todos los niveles en este país. Las empresas buscan trabajadores de elevada formación y alta productividad, por lo que titulados españoles son apreciados aquí. Sin embargo, esto no debe generar la idea de que es fácil encontrar trabajo en el país, por los motivos que luego explicaremos.

El superávit fiscal alcanzó el 0,6% del PIB en 2012, como resultado de un gasto menor e ingresos estructurales mayores a los previstos. En 2013 el déficit alcanzará el 1,2% del PIB, dado que los ingresos del Gobierno Central serán inferiores a lo considerado en el Presupuesto 2013, con una caída del 2,5% respecto de los ingresos efectivos de 2012, debido al enfriamiento de la economía.

Por lo que respecta al comercio exterior de bienes, según datos del Banco Central, en el año 2012 las exportaciones chilenas alcanzaron los 78.277 millones de dólares, con una disminución del 3,9% respecto de 2011 y las importaciones aumentaron un 5,6%, con un total de 74.855 millones de dólares. De esta forma, la balanza comercial acumula un superávit de 3.422 millones de dólares, con una caída del 67% respecto de 2011.

Respecto a la inversión directa extranjera, en 2012 fue de 30.323 millones de dólares, un 32% más que en 2011, lo que supuso un 11,3% del PIB y un 15% de los empleos creados en el país. Pero también la inversión chilena en el exterior es importante, llegando a superar los 21.000 millones de dólares en 2012, sólo detrás de la originaria de México. Por ejemplo, el grupo Cencosud se acaba de hacer con la red de Carrefour en Colombia.

Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI), si bien alaba la hábil gestión económica de Chile, ha alertado sobre la exposición a un escenario internacional inestable y sobre la vulnerabilidad de la economía a una caída en el precio del cobre. Asimismo, ha destacado que es esencial aumentar la productividad, flexibilizar el mercado laboral y facilitar la inversión privada en el sector energético. En su informe *Doing Business 2013*, que mide la facilidad para hacer negocios en un determinado

país, sitúa a Chile en el puesto 37, avanzando dos puestos y logrando su tercera subida consecutiva. El FMI ha destacado que Chile es el país que más ha incrementado su PIB *per capita* entre 1990-2012 tras alcanzar un importe de 18.419 dólares medido en paridad del poder adquisitivo.

En el Índice de Competitividad Global que publica anualmente el Foro Económico Mundial, Chile se ha situado en el puesto 34 de 148 en 2013 (justo por encima de España). La institución recomienda a Chile que mejore su productividad y diversifique su modelo de crecimiento hacia actividades de mayor valor añadido. Aún así, según este estudio, Chile sigue siendo la economía más competitiva de Iberoamérica.

Más allá de los datos

Pero es necesario ir más allá de los datos económicos. Chile es un país con una enorme fortaleza institucional y de gran estabilidad jurídica, comparable a los países más avanzados. A nivel de política general y económica en particular también es muy estable. En vísperas de unas elecciones presidenciales, el nuevo gobierno hará cambios en la gestión, algunos de gran calado según quien gane (educación y sanidad principalmente, que conllevarán aumentos de impuestos probablemente), pero el país no sufrirá grandes cambios en la gestión macroeconómica, más allá de esos aumentos de impuestos y cambios en la política energética, inevitables en cualquier caso. Se puede decir que se trata de una economía liberal y abierta al exterior (a través de más de 20 acuerdos de libre comercio suscritos con más de 60 países y el 85% PIB, destacando la Alianza del Pacífico). Esta red de tratados busca convertir a Chile en un *hub* para las empresas, de tal manera que se ofrece una estabilidad jurídica y económica, con la posibilidad de comerciar con más del 60% del PIB mundial, especialmente en la zona del Pacífico e Iberoamérica. De esta manera se compensa el pequeño tamaño del mercado local.

Sin embargo, nos encontramos ante un país con una gran concentración económica, interrelacionada con una fuerte concentración de la renta y unos usos y costumbres centrados en el contacto personal. La mayor parte de los grandes sectores económicos están controlados por pocas empresas, generando numerosos oligopolios, en los que están presentes en muchos casos las mismas empresas. Por ejemplo, sólo hay tres empresas que controlan la gran distribución minorista en este país (centros comerciales, grandes almacenes, supermercados...). Este es además un país muy pequeño. No sólo en términos de población, sino en términos de concentración de la renta y costumbres sociales. En este sentido valga destacar que sólo el 0,01% de la población controlan el 10% de la renta. En términos internacionales, la participación del 1% más rico es la más alta registrada dentro de una lista mucho más amplia de alrededor de 25 países, para los cuales esto se ha medido. El índice de Gini supera el 0,5.

Pero la concentración del poder no es sólo económico, sino también político. Varias familias abarcan importantes posiciones en la política, la economía y la empresa. Los mismos apellidos se repiten generalmente. Otro ejemplo es la relación de la clase dirigente con la educación. El 70% de los directores generales en Chile han estudiado en cinco colegios.

Todo ello refuerza el papel del vínculo social, del contacto, que supone una barrera de entrada. En general la contraparte chilena buscará que la empresa española “le ubique”, es decir, le describa una ruta de vinculación, ya sea el colegio de los hijos, un proveedor común, un cliente común, un amigo... Alguien que sirva de referencia. Esta es una cuestión fundamental a todos los niveles, empresarial, laboral e incluso para abrir una cuenta corriente. No importa tanto la experiencia en el extranjero, como la experiencia y los referentes en el país. Por ello muchas empresas españolas (y trabajadores) pueden estar más de un año hasta que consiguen un primer contacto y con él salvar el obstáculo. Una vez “dentro del sistema”, trabajar y operar en este país es relativamente fácil.

Siguiendo con esa cuestión, este es un país dual. Es decir, hay una minoría dirigente y una mayoría; hay barrios tan caros como el barrio de Salamanca en Madrid y zonas pobres; hay carretera de peaje de gran calidad, pero sólo el 23% de todas las carreteras está asfaltado; está la capital y las regiones. Santiago concentra el 44% del PIB chileno, con lo que se posiciona como la segunda capital de la región con mayor peso dentro de su economía, solo superada por Lima y es la quinta ciudad de la región con mayor volumen de negocios. En los últimos años ha habido un proceso de desarrollo de las instituciones regionales, pero éste es incipiente y las grandes decisiones se toman en la capital, aunque se apliquen en las regiones.

Otro de los grandes problemas de Chile es la baja productividad, en parte debido a la reducida calidad de la educación en general. La educación de calidad en este país es muy cara y ha supuesto una enorme barrera a la movilidad social, de tal manera que la mayoría de la población no dispone de un acceso adecuado a una buena educación. Como decíamos, eso aumenta el atractivo de los trabajadores españoles, pero deben tener en cuenta los obstáculos mencionados en el párrafo anterior. Además, existe un problema de falta de reconocimiento de títulos universitarios, especialmente en el área de la ingeniería, ya que las empresas interesadas en participar en una licitación pública deben acreditar que los administradores de la obra disponen del título reconocido (homologado, lo cual es muy difícil) en Chile.

Finalmente hay que tener en cuenta que Chile tiene elevados niveles de deuda privada, tanto externa (cerca al 40% del PIB) como doméstica (80% del PIB). Existe la costumbre extendida de comprar todo tipo de bienes y servicios a crédito, a unos tipos de interés muy elevados.

Relaciones económicas bilaterales

El comercio exterior entre Chile y España ha mantenido una tendencia creciente en los últimos 10 años como consecuencia en gran medida de la entrada en vigor del Acuerdo de Asociación UE - Chile. En la última década se han duplicado las exportaciones a Chile y triplicado las importaciones. Las exportaciones españolas a Chile casi se duplicaron de nuevo entre 2009 y 2012.

Por otro lado, según los datos del Banco Central de Chile, la inversión española directa acumulada desde 1974 hasta 2012 ascendió a 32.263,5 millones de dólares, lo que convierte a España en el primer inversor en Chile.

Así, los datos del stock de inversiones, contrastan con los datos de exportaciones, en cuya clasificación España ocupa el duodécimo lugar, lo que significa que para las empresas españolas Chile no es un cliente, sino un socio, un igual. Y esto lleva siendo así mucho tiempo. Las primeras empresas españolas vinieron a mediados de los 80 e hicieron su aparición en gran número en 1999, con la llegada de Endesa, Telefónica y Santander, entre otros.

La crisis económica española que está llegando a su fin ha impulsado la internacionalización de las empresas españolas, que han demostrado vocación de permanencia en países y mercados que ofrezcan las características que cualquier empresa busca en un socio: fiabilidad, seriedad, estabilidad, transparencia y rentabilidad, entre otros. Todas estas cualidades, entre otras, las tiene Chile.

Sectores de mayor interés

El Estado chileno realiza la mayor parte de sus compras a través del sistema ChileCompra. Actualmente operan en este portal más 700 organismos públicos, entre ministerios, servicios públicos, hospitales y municipios, además de las Fuerzas Armadas, de Orden y de Seguridad. Para poder participar en las licitaciones públicas, es necesario registrarse en el Registro Básico a través de la página web de ChileProveedores, aunque existen diversas trabas burocráticas que dificultan el acceso de empresas extranjeras, que están en vías de solución. Dada la concentración del mercado local, la administración chilena está abierta a la participación de proveedores extranjeros.

Los sectores que están despertando mayor interés para la inversión son las energías renovables (eólica y mini hidráulica), eficiencia energética, TICs, logística y distribución, salud y bienestar, seguridad privada, construcción de oficinas y hospitales, transporte, actividades vinculadas al turismo, servicios personales y servicios empresariales y financieros. También resulta interesante todo lo relacionado con el medio ambiente y, en particular, con los proyectos de desarrollo limpio, consultoría ambiental y tratamiento de aguas y residuos. En el caso del comercio, los intereses se centran en la maquinaria de obra pública y minería.

El mayor atractivo para España se centra en ser proveedores de maquinaria y servicios para minería. Chile es el primer productor mundial de cobre (con un 32% de la producción mundial), nitratos naturales (100%), yodo (61% de la producción mundial), litio (35% de la producción mundial), renio (52% de la producción mundial), el tercer productor de molibdeno (14% de la producción mundial) y octavo de plata (5% de la producción mundial).

Las inversiones para el periodo 2012 - 2018 se estiman en 100.000 millones de dólares, de los cuales un 40% se destinará a la compra de maquinaria y equipos (puede que con la caída del precio del cobre estas estimaciones se vean reducidas). Asimismo, el suministro de energía y agua son aspectos estratégicos para las mineras y sobre los cuales existen importantes carencias.

En el caso de obra pública y maquinaria para construcción, el sector de la construcción ha crecido un 11,1% en 2011, aunque el crecimiento se haya desacelerado a partir de 2012. En esta línea, el programa de concesiones del Ministerio de Obras

Públicas (MOP) 2010-2014 ascendía a 11.739 millones de dólares, pero a finales de 2011 se actualizó la cartera, eliminando de la misma los proyectos de iniciativa privada del sector ferroviario, quedándose en 8.000 millones de dólares.

Sin embargo, sigue habiendo grandes planes de inversiones. En 2012, El Ministro de Obras Públicas dio a conocer los detalles del Plan Integral de Desarrollo de Autopistas (PIDA) en la Región Metropolitana. El plan incluye 19 proyectos por un importe de 5.726 millones de dólares que deben ser ejecutados entre 2012 y 2020. También se ha presentado el plan de mejora del transporte urbano de Santiago, que insuflará 23.000 millones de dólares hasta 2020 para mejorar el transporte público y privado en la región metropolitana. Por otra parte, para combatir la escasez de agua en el futuro, especialmente desde la VI Región hacia el norte, el Ministerio de Obras Públicas (MOP) ha decidido poner en marcha una cartera de 16 embalses.

En cualquier caso, según datos de la Cámara Chilena de la Construcción, Chile requiere 48.000 millones de dólares de inversión en infraestructura pública entre 2012 y 2016. El objetivo es lograr el desarrollo del país, para lo que se debería aumentar el gasto en construcción pública de un 3% del PIB anual que se invierte actualmente a un 6%.

El sector agrícola está sufriendo una gran transformación en Chile, con un enfoque prioritario hacia la exportación. Las oportunidades pueden hallarse en actividades de procesamiento de la agricultura y la agroindustria para exportación: frutas y hortalizas, vino, producción de conservas, miel, alimentos preparados y aceites vegetales. Por su parte, todo lo relacionado con el riego y los invernaderos tiene un carácter estratégico, ya que en la actualidad la preocupación por estos temas es aún incipiente, pero se observa un gran potencial a medida que la visión exportadora del sector se acentúe más y se vea como necesario un aumento de la productividad de los terrenos.

El sector forestal, especialmente en lo referente a la celulosa, se encuentra dominado por importantes consorcios chilenos y extranjeros, por lo que el campo para la explotación directa de estos recursos es muy reducido. Sin embargo, las oportunidades en maquinaria y, en general, de todos los servicios asociados a la industria maderera y de la celulosa, son muy favorables.

El sector de la energía es uno de los más atractivos para las empresas españolas, quienes vienen en gran número. Chile tiene los precios de la energía más elevados de Iberoamérica, junto con una creciente demanda (de hasta un 7% hasta 2020). Depende en gran medida de los hidrocarburos y las energías renovables apenas representan un 4% del *mix*, siendo la principal la hidroeléctrica, que sufre una sequía que dura ya cuatro años.

Uno de los principales problemas es la existencia de cuatro sistemas de distribución y no uno único. El Norte Grande ocupa las zonas mineras, con un 23,5% de la capacidad instalada, de la que sólo es renovable el 0,8%; Central la zona central del país, incluyendo Santiago, con más del 92% de población y el 75% de la capacidad, de la cual el 5% es renovable; y Aysén y Magallanes, estando ambas en la zona sur extrema, con un 1% de la capacidad instalada, una gran presencia de las energías renovables (hidroeléctricas) y un 1,6% de la población.

En los últimos años se han adoptado numerosas iniciativas, como la ley 20/25 para que las energías renovables alcancen el 20% en 2025, o la Estrategia Nacional de Energía 2012-2030 (cuyos principales pilares son la eficiencia energética, el apoyo a las energías renovables, la búsqueda de alternativas a los combustibles fósiles, la mejora de la transmisión, un mercado más competitivo y una interconexión regional).

Sin embargo, sigue sin haber una clara política energética a corto y largo plazo, que lleva a veces a una cierta inseguridad en relación a los proyectos, también relacionada con la elevada judicialización. Todo ello provoca falta de financiación. Este punto deberá ser tratado sin ninguna duda por el nuevo gobierno.

En el ámbito de las tecnologías de la información, el esfuerzo realizado en los últimos años es reseñable. El año 2013 ha sido declarado por el gobierno como el Año de la Innovación. Para sacar adelante esta iniciativa, el Gobierno ha destinado un presupuesto histórico de 1.000 millones de dólares. La agenda de actividades que el Gobierno ha preparado para este año, es el resultado del trabajo coordinado de más de veinte ministerios y servicios públicos y contempla más de 100 actividades —tanto del sector público como privado—. El presupuesto público 2013 considera 26 millones de dólares para 21 iniciativas de distintos ministerios y servicios relacionados al Año de la Innovación.

Chile ocupa el primer lugar de América Latina en el ranking mundial de desarrollo y crecimiento del sector de Tecnologías de la Información (TI), según reveló el último estudio elaborado por la revista especializada *The Economist*.

Dadas las características del sector TI y del mercado chileno, el país andino se configura como plataforma para el desarrollo y prueba de productos exportables tanto hacia el mercado iberoamericano (que cuenta con más de 500 millones de consumidores) como hacia los países en los que Chile tiene acceso preferente de los acuerdos comerciales que ha suscrito (EE.UU, Canadá, México, Centroamérica, Corea del Sur o Unión Europea, entre otros).

Durante el año 2012 el sector de las telecomunicaciones en Chile continuó mostrando fuertes señales de dinamismo y crecimiento. Al analizar los niveles de penetración de los segmentos que componen el sector, la telefonía móvil ha continuado también con incrementos importantes durante el año 2012, alcanzando un nivel de penetración de 138,05 por cada 100 habitantes a diciembre de 2012. En cuanto al acceso a Internet (Banda Ancha fija + Banda Ancha e Internet Móvil 3G), éste pasó de 29,6 a 40,7 por cada 100 habitantes. Con relación a los servicios de Banda Ancha e Internet móvil, éstos han presentado un crecimiento del 49,2% entre enero y diciembre de 2012, con una penetración de 22,8 conexiones por cada 100 habitantes.

No obstante, pese a los grandes avances descritos, aún hay brechas que cubrir en el ámbito de la infraestructura y la evolución tecnológica para los nuevos servicios digitales y, especialmente, en alfabetización e inclusión digital de un segmento de la población que aún no accede a este tipo de servicios. A este respecto, también existe en Chile una Agenda Digital 2013-2020 que define las pautas y las acciones políticas para desarrollar una economía del conocimiento y lograr ampliar la inclusión digital en Chile. Entre los principales pilares de esta estrategia destaca el acceso a las

redes y servicios a todos los chilenos. A través de esta iniciativa se pretende incentivar la existencia de una infraestructura de telecomunicaciones e internet robusta y de última tecnología, que permita entregar servicios avanzados con la calidad necesaria y con cobertura en todo el país.

A modo de conclusión

Chile es un país muy atractivo. Es el país de Iberoamérica que más ha incrementado el PIB *per capita* en el período 1990-2012; con menor riesgo y mejores calificaciones crediticias; y el más transparente y menos corrupto de la región. Este es un país que recibe bien al inversor extranjero. Así, la presencia de empresas españolas en este mercado no se limita a las grandes empresas, algunas de las cuales llevan 15 años en el país, sino que desde esta Oficina Económica y Comercial se detecta la masiva llegada de empresas medianas y pequeñas. Esto se observa en los datos relacionados con los servicios personalizados (ICEX) gestionados, que han aumentado un 195% entre 2010 y 2012.

Pero esos elementos positivos no nos deben llevar a engaño. Todas esas características y la clara conexión entre España y Chile no deben ocultar que se trata de un mercado con obstáculos a la entrada y altamente competitivo, que obliga a las empresas a un gran esfuerzo. Por lo tanto, toda aquella empresa española que quiera venir debe tener una estrategia clara y tejer una sólida red de contactos (no necesariamente socios) para poder entrar en este mercado.

En ese sentido, esta Oficina se encuentra a disposición de la empresa española, para apoyarla en sus esfuerzos de internacionalización en relación a Chile.

Capítulo 9

La inversión empresarial de Chile en el exterior. Especial referencia a España

Por José Carlos García de Quevedo y Santiago M. Pantín Lage

Director Ejecutivo de Invest in Spain, ICEX, España Exportación e Inversiones, y Asesor Ejecutivo de la Dirección de Invest in Spain, respectivamente

Presentación

Este artículo tiene como finalidad ofrecer una breve panorámica de la inversión de las empresas chilenas en el exterior y en España en particular. Este análisis se enriquece, además, al enmarcarse en un contexto global inmerso en un proceso de transformación de las relaciones económicas internacionales, que tiene carácter estructural y que está desplazando el centro de gravedad de la economía mundial desde los países desarrollados hacia las principales naciones en desarrollo. Uno de los síntomas más característicos de este proceso es la creciente importancia que están adquiriendo en la economía global las inversiones exteriores de las multinacionales procedentes de las grandes economías emergentes y dinámicas.

Los países en desarrollo han pasado en pocos años de ser casi exclusivamente receptores de Inversión Extranjera Directa (IED), a ser también destacados emisores de la misma. Chile es el mejor ejemplo de ello. Las empresas de capital chileno invierten en el exterior una cantidad equivalente al 36,5% de su PIB, ratio superior, por ejemplo, al invertido en el extranjero por Estados Unidos (33%) o Italia (28%).

Todas las previsiones apuntan a que esta creciente tendencia de las empresas de las principales economías emergentes y dinámicas a invertir fuera de sus fronteras se va a consolidar en los próximos años. Este proceso es un desafío al que España no debe permanecer ajeno dado el importante papel, que desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, ha desempeñado y desempeña la inversión extranjera en la economía española. Según los datos de UNCTAD, España es el 11º país del mundo por volumen de IED recibida en términos de stock. En nuestro país, según los últimos datos disponibles del Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía y Competitividad (en adelante RIE), operan casi 12.500 empresas extranjeras, cuya inversión acumulada supera los 377.000 millones de euros. Estas multinacionales extranjeras facturan casi 400.000 millones de euros y dan empleo a casi 1.250.000 personas, lo que supone aproximadamente un 7% del total de los trabajadores de nuestro país.

Sin embargo, tradicionalmente la inversión extranjera recibida por España ha tenido su origen, principalmente, en los países desarrollados. Actualmente, los países de la OCDE son responsables de más del 92% del stock de inversión extranjera recibida por nuestro país. Si excluimos la inversión extranjera en ETVEs, este porcentaje es todavía mayor. Solo los países de la UE-15 acumularían ya casi un 70% del stock de IED recibida por España.

Nuestro país, no obstante, cuenta con abundantes ventajas competitivas de tipo económico geográfico, histórico lingüístico y cultural para atraer las inversiones de multinacionales procedentes de las economías emergentes y dinámicas, especialmente de las Latinoamericanas, y situarse así a la vanguardia de un fenómeno que, sin duda, será protagonista de las relaciones económicas internacionales en los próximos años.

Introducción

El mundo en desarrollo, hoy llamado también emergente (expresión que semánticamente ya sugiere su creciente pujanza) es mayoritario en población frente al mundo desarrollado (agrupa alrededor del 80% de la población mundial) y se encuentra inmerso en un proceso dinámico de profundas transformaciones económicas, tecnológicas, sociales y culturales.

Este proceso de transformación está teniendo consecuencias de gran calado que hace unos años no hubiera sido posible predecir:

- Según el FMI, el PIB de los países en desarrollo prácticamente ya supera al de los países desarrollados (en PPP, descontado el efecto de las diferencias de precios en los distintos países).
- Según la OMC, la geografía de los intercambios comerciales se está transformando a gran velocidad, pues si hace 20 años el 60% del comercio mundial era entre países del Norte, el 30% entre el Norte y el Sur y el 10% entre países del Sur, en la actualidad el comercio Sur-Sur ya es un 24% del total y para 2020 supondrá el 30% del total.
- Según el Informe Global sobre Desarrollo Humano 2013 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre 1990 y 2010, la participación del Sur en la población de clase media mundial creció del 26% al 58%. Para el año 2030, se espera que más del 80% de la clase media del mundo viva en el Sur, y sea responsable del 70% del gasto total en consumo.
- En 2012, según los datos ofrecidos por UNCTAD, por primera vez en la serie histórica, los flujos de inversión extranjera recibidos por los países en desarrollo superaron los flujos recibidos por los países desarrollados.
- El stock de inversión extranjera directa emitida por los países en desarrollo y en transición, aunque todavía significativamente inferior al stock procedente de los países desarrollados, se ha septuplicado desde el año 2000, pasando de ser equivalente a 736 mil millones de dólares en 1999 a alcanzar casi los 5 billones de dólares en 2012. La inversión exterior emitida por estos países supone, por tanto, aproximadamente el 20% del total del stock mundial de IED.

Esta enumeración no es más que una visión fragmentaria de un mismo proceso multifacético en el que todos estos aspectos y otros más se interconectan y retroalimentan. El crecimiento de las inversiones internacionales con origen en los países emergentes no es una tendencia coyuntural, sino que tiene carácter estructural en la medida que no es sino una faceta más en este proceso general de transformación económica. El crecimiento de las inversiones de las multinacionales de los países emergentes fuera de sus fronteras se consolidará si el resto de las variables, que son a la vez causa y efecto de este crecimiento, se mantienen en la dinámica en que están inmersas en la actualidad.

En conclusión, para que España pueda mantener su actual cuota de mercado como receptor de inversiones internacionales es clave consolidar la presencia de las multinacionales de países emergentes en el tejido empresarial español. Para afrontar este desafío, las inversiones procedentes de las multinacionales latinoamericanas son un objetivo natural por razones evidentes de carácter histórico, económico, cultural y lingüístico. Más concretamente, dentro de los países latinoamericanos, Chile debe ser objeto de especial atención por la especial propensión de sus empresas a invertir en el exterior.

Inversión chilena en el mundo

Propensión de la empresa chilena a invertir en el exterior

Chile dispone de un sólido tejido empresarial. Cuenta con nueve compañías entre las más importantes del mundo según el ranking Forbes Global 2000: las corporaciones bancarias **BCI** (Banco de Crédito e Inversiones), **Corpbanca** y el **Grupo Quiñenco** (holding del que depende el Banco de Chile, pero también la Compañía de las Cervecerías Unidas, la manufacturera Madeco o la Compañía Sudamericana de Vapores), los "retailers" **Falabella** y **Cencosud**, la aerolínea **Latam Airlines Group**, la **Sociedad Química y Minera de Chile (SQM)**, **CMPC** (holding forestal y papelero) y el holding **Antarchile** propietario, entre otras grandes compañías, de **Coppec** (Compañía de Petróleos de Chile, S.A.) y **Celco** (Celulosa Arauco y Constitución).

Por otra parte, según el prestigioso ranking de multilatinas elaborado cada año por la revista América Economía, entre las 80 compañías latinoamericanas más internacionalizadas se encuentran 20 compañías chilenas. Algunas de ellas ya han sido mencionadas en el párrafo anterior, pero además este ranking añade algunas otras: el **Grupo Sigdo Koppers**, **Antofagasta Minerals** (que junto al Grupo Quiñenco integran el poderoso grupo Luksic), la **Compañía Chilena de Navegación Interoceánica (CCNI)**, la proveedora de servicios TIC **Sonda**, la productora de vinos **Viña Concha y Toro, S.A.**, la fabricante de tableros de madera **Masisa**, la **Embotelladora Andina**, el retailer **Grupo Ripley Corp., S.A.**, la compañía especializada en industria alimenticia **Empresas Carozzi, S.A.**, y la **Empresa Nacional de Petróleo (ENAP)**.

Las estadísticas de la inversión chilena en el exterior no dejan lugar a dudas respecto a la vocación internacional de estas empresas. Sus multinacionales cuentan con un stock de inversiones en el exterior superior a 97.000 millones de dólares, lo que convierte al país andino en el tercer país latinoamericano con un mayor volumen de inversión en el extranjero por detrás de Brasil y México.

Sin embargo, dado el desigual tamaño de Chile (17 millones de habitantes aproximadamente) con respecto a Brasil (más de 200 millones de habitantes) y México (más de 110 millones de habitantes), para comparar en términos homogéneos la propensión de las empresas chilenas a invertir fuera de sus fronteras lo más apropiado es utilizar el ratio entre el stock de inversión extranjera y el PIB. Si se utiliza este indicador, Chile es el país latinoamericano (excluyendo las jurisdicciones de baja o nula tributación) con un mayor stock de inversión en el exterior en relación con su PIB (36,53%) con gran diferencia sobre el resto. Su inmediato perseguidor en el ranking es México un 11,73% y después Brasil con un 10,33%. Estas cifras no solo son destacables en términos regionales, sino también a nivel mundial. Por poner algunos ejemplos, China invierte en el exterior un 6,29% de su PIB, India un 6,36%, Emiratos Árabes Unidos un 17,07%, Rusia un 20,89%, Sudáfrica un 21,10%. Chile presenta un ratio mayor, incluso, que el registrado por muchos países desarrollados como Japón (17,77%), Italia (28,07%) o Estados Unidos (33,07%), aunque es inferior al que registra España (46,43%).

Etapas de la expansión exterior de la inversión chilena

En el informe "Presencia de inversiones directas de capitales chilenos en el mundo" la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Gobierno de Chile destaca cuatro etapas en el proceso de expansión exterior de las multinacionales chilenas. La primera abarca de 1990 a 1995 y, principalmente, responde a la fuerte expansión de las inversiones en la industria, la energía y otros servicios en Argentina. La segunda, comprende entre los años 1996 y 2001 y se caracteriza por la expansión de las inversiones en los sectores de generación y distribución de energía eléctrica, ahora también en Perú, Colombia y Brasil. El tercer período, entre los años 2002 y 2007, ya concluidas las grandes inversiones en electricidad, muestra una gran actividad en el desarrollo de industrias manufactureras (principalmente Argentina y Perú), así como los servicios de transporte aéreo (Argentina, Perú y Estados Unidos).

El cuarto y más reciente período, que se inicia el año 2008 y aún no ha concluido, es el más importante dado que la inmensa mayoría del stock de inversión extranjera en el exterior por las empresas chilenas se ha acumulado en los últimos cinco años. En el año 2007, según las cifras de UNCTAD, el stock de inversión extranjera emitida por Chile era de algo más de 35.000 millones de dólares. En 2012, se valora, como ya se ha mencionado en más de 97.000 millones. De hecho, hasta el año 2011, los flujos de inversión emitidos por Chile hacia el exterior nunca habían superado la barrera de los 10.000 millones en toda la serie histórica. Sin embargo, en los años 2011 y 2012 han superado el hito de los 20.000 millones, lo que ha colocado a Chile, en ambos años, entre los 20 países mayores emisores de inversión extranjera en el mundo.

Factores determinantes de la inversión internacional de las empresas chilenas

Los factores determinantes de esta rápida expansión exterior de las empresas chilenas son variados y, entre otros, podemos señalar:

- Fuerte crecimiento económico interno en la última década. La economía chilena ha mantenido tasas de crecimiento superiores al 5% en estos últimos diez años, a excepción del año 2008 (3,3%) y 2009 (-1,1%).
- El considerable nivel de crecimiento económico, común a otros países de la región, apenas interrumpido por los peores momentos de la crisis económica y la renovada confianza de los inversores en Latinoamérica, ha favorecido el acceso de las empresas latinoamericanas y en particular de las chilenas al crédito en unas condiciones comparables a las de sus competidores de países desarrollados, inmersos en una larga recesión que ha afectado intensamente a sus sistemas financieros.
- La larga etapa de atonía económica que vienen registrando los países desarrollados, especialmente los países de la zona euro, está ocasionando, además, el repliegue de algunas firmas europeas en la región, oportunidad que están aprovechando las empresas latinoamericanas para adquirir sus activos. Según CEPAL, siete de las diez mayores adquisiciones realizadas por las multilatinas en 2012 correspondieron a compras de activos en la región a empresas europeas.

A este esquema responde la adquisición en 2012 por el banco chileno Corpbanca del Banco Santander Colombia, S.A., por 1.225 millones de dólares. También fue destacable la adquisición en el mismo año por el gigante chileno Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos, S.A) de la filial de supermercados Carrefour en Colombia por 2.614 millones de euros y del 39% de Jumbo Retail Argentina (hasta entonces en manos de la corporación bancaria suiza UBS) por 484 millones. A su vez, en el sector farmacéutico es muy reciente la adquisición del Laboratorio Franco Colombiano (Lafrancol) por parte del laboratorio chileno Corporación Farmacéutica Recalcine (CFR) por 562 millones de dólares.

- Otro factor importante en este proceso de expansión de la inversión chilena fuera de sus fronteras es el aumento de los precios que han experimentado las materias primas en los últimos años. Chile es el mayor productor mundial de cobre, litio y yodo.
- La privatización de empresas públicas en la región sigue siendo una importante motivación de este proceso de inversión en el exterior aunque en grado bastante menor a los años noventa.
- Chile, además, se ha constituido en una plaza muy relevante para las empresas multinacionales que tienen operaciones en América Latina, que valoran muy especialmente su estabilidad política, la seguridad jurídica de su entorno legal y regulatorio, sus altas tasas de crecimiento y su desarrollo social. De hecho, el pasado año 2012 Chile fue el noveno mayor receptor de inversión extranjera directa a nivel mundial. La motivación de estas inversiones no es únicamente abordar el mercado interno sino también el establecimiento en el país como una plataforma para realizar operaciones en el resto de los mercados de la región. De hecho, cerca del 26% de los ingresos de IED posteriormente son invertidos fuera del país por las subsidiarias chilenas de empresas extranjeras (Fuente Cepal).

La mejor prueba de ello es que, a partir del año 2007 algunas multinacionales extranjeras establecidas en Chile comenzaron a establecer alianzas estratégicas con empresarios chilenos para abordar su expansión hacia otros mercados latinoamericanos, asegurándose, así un mejor entendimiento de la cultura regional.

Un ejemplo característico ha sido la construcción en 2011 de la planta de celulosa Montes del Plata en el Uruguay, fruto de una alianza estratégica entre la empresa chilena Arauco y la sueca Stora Enso que implicó un desembolso cercano a los 950 millones de dólares.

- Por otra parte, el creciente flujo de IED hacia Chile genera una mayor competencia que obliga a las empresas nacionales a buscar oportunidades de negocio en otros países.
- Además, frente a países como México, o Brasil con grandes mercados internos que les han permitido aumentar su dimensión a benchmarking internacional, las empresas chilenas han necesitado acceder a terceros países para contrarrestar el limitado tamaño del mercado local, que inhibe la aplicación de economías de escala. Este proceso se ha visto favorecido en los últimos años por el fuerte desarrollo de las demás economías de la región.

Distribución regional y sectorial de la inversión chilena

Estos factores y algunos otros explican los dos rasgos característicos de la inversión chilena en el exterior:

a) Intensa concentración regional

Según la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Gobierno de Chile, los países latinoamericanos concentran un 85,5% del stock de inversión global materializada y solo cinco países, Argentina (23,7% del total de stock acumulado), Colombia (20%), Brasil (18,1%), Perú (16,4%) y Uruguay (2,52%) concentran el 80,7% de esta inversión.

En los últimos años se puede constatar un cierto estancamiento de la inversión chilena en Argentina, muy vinculada con las primeras oleadas de inversiones de empresas chilenas en el exterior, principalmente en el sector industrial y en el sector energético. En los últimos años, el centro de gravedad de la inversión de las multinacionales chilenas se ha desplazado a otras jurisdicciones como Brasil, Perú y Colombia y a otros sectores como la industria manufacturera y los servicios, particularmente el *retail*.

Algunos ejemplos recientes representativos de estas nuevas tendencias de la inversión chilena en Latinoamérica son la adquisición en 2012 por Cencosud de la brasileña Prezunic por 495 millones de dólares, la compra en 2010 de la distribuidora colombiana de combustibles Terpel por Copec (Compañía de Petróleos de Chile) o la fusión de las aerolíneas LAN (chilena) y TAM (brasileña) por un importe superior a 6.502 millones, de la que resulta una nueva compañía *Latam Airlines*, en la que los accionistas de LAN suponen aproximadamente un 70% del total del capital social del conglomerado.

La expansión internacional de los grandes grupos chilenos más allá de América del Sur es todavía muy incipiente. El segundo destino regional de la inversión chilena lo conforman los países de América del Norte, que capturan un 7,5% del total de inversión emitida por las empresas chilenas en el exterior. En los últimos años, la adquisición por la compañía vitivinícola chilena Viña Concha y Toro de la compañía

norteamericana *Fetzer Vineyards* (hasta ahora en poder de *Brown Forman*) por 238 millones, la compra por la compañía Molibdenos y Metales SA (Molymet) de la minera *Molycorp*, con sede en el estado de *Delaware*, especializada en el procesamiento de las llamadas "tierras raras" por más de 300 millones y la adquisición por la forestal *Arauco* (del Grupo *Copec*) de la productora canadiense de paneles de madera para muebles *Flakeboard* por 242 millones han supuesto un impulso para la inversión chilena con destino a esta región.

La inversión chilena en Europa, que representa únicamente un 3,1% del total de la inversión chilena en el exterior, en Oceanía, que supone un 1,0% del total y en Asia, un 0,7%, es completamente residual.

b) Modelo horizontal de expansión

Desde un punto de vista sectorial, si se desagrega por rubros el stock de inversión chilena, se puede constatar que hay una cierta coincidencia entre los sectores más desarrollados en el mercado interior chileno y aquellos sectores más propensos a la inversión exterior de las empresas. Es decir, el modelo de multinacional chilena inversora en el exterior proyecta hacia terceros mercados aquellas competencias que las empresas nacionales han incubado previamente dentro del país.

De hecho, la información recopilada por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Gobierno de Chile sobre el stock de inversión acumulado en el período 1990-2012, muestra que los capitales chilenos en el exterior se orientan principalmente hacia el sector servicios (43%); el sector industrial (26%) y, en tercer lugar, el sector energía (23%). Con una participación menor cuentan las inversiones en minería (5%) y el sector agropecuario (3%).

Inversión chilena en Europa

La expansión de la inversión chilena en el exterior, aunque contaba con algunos antecedentes de cierto interés, es un fenómeno que, como acabamos de ver, ha experimentado una notable aceleración muy recientemente, especialmente a partir del año 2011.

La distribución geográfica de las inversiones exteriores de las compañías chilenas que están realizando en estos últimos años sus primeras inversiones a nivel global está siguiendo una pauta similar a la de otros procesos semejantes de expansión internacional. En un primer momento, se registra una acumulación inicial de la inversión en el entorno geográfico y cultural más próximo y no es hasta un momento posterior cuando las multinacionales, ya con un cierto grado de desarrollo y madurez en su experiencia inversora internacional, comienzan su expansión en otras regiones más alejadas geográficamente y culturalmente.

Por ello, no es extraño que las multinacionales chilenas acumulen sus inversiones en América Latina y, en mucha menor medida, en América del Norte. La inversión chilena en Europa, sin embargo, tiene un impacto mínimo. Se reduce, según la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Gobierno de Chile, a 40 empresas con un stock de inversión acumulado de 1.967 millones de dólares, es decir, supone únicamente el 3,1% del stock total de inversión chilena en el exterior.

Un porcentaje muy alto de este stock de inversión chilena en Europa se corresponde con una sola operación: la adquisición en 2011 por el grupo Sigdo Koppers, S.A. del 100% de la propiedad de la compañía de origen belga *Magotteaux Group* que produce y comercializa bolas macizas de cromo que se utilizan en los procesos de molienda de las industrias de la minería y cemento. Esta operación tuvo lugar en 2011 y supuso un desembolso de 790 millones de dólares. Se trató de la primera inversión de gran envergadura realizada por una empresa chilena en territorio de la Unión Europea.

Estas esporádicas operaciones son las primeras señales del potencial futuro que pueden presentar las inversiones de las multinacionales chilenas para el mercado europeo.

Inversión chilena en España

La inversión chilena en España ha seguido una pauta coherente con las tendencias registradas por el conjunto de la inversión del país andino en el mundo. La presencia de inversión chilena en España, como en el resto de Europa ha sido, hasta el momento, escasa. Las empresas chilenas acumulan un stock de inversión en España que sobrepasa los 50 millones de euros, según las últimas cifras ofrecidas por el Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía y Competitividad.

El sector que acapara un mayor volumen de inversión en España es el de transporte marítimo. En este sector se encuentran establecidos en nuestro país, tanto la la Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV) como la Compañía Agencias Universales, S.A (Agunsa), agente en España de la Compañía Chilena de Navegación Interoceánica (CCNI). Esta última constituyó en el año 2005 una filial en España, Agunsa Europa. Desde su filial española se llevan diversas operaciones en el sur del continente favorecidas por el elevado número de puertos de mercancías existentes en la costa española y por a la salida directa al Atlántico que ofrece nuestro país. Agunsa cuenta con cinco oficinas en España, desde las cuales presta servicios de agencia marítima, transporte terrestre, servicios de asistencia a naves y agente embarcador.

Otros sectores con un importante volumen de inversión en España son los relativos a la construcción. El sector de Actividades de Construcción Especializada y el sector de Construcción de Edificios registran la localización en territorio español de diversas constructoras e inmobiliarias de capital chileno de tamaño moderado. Igualmente es relevante la presencia en España de la Compañía Educaria Hispania del sector de programación y consultoría informática. Menor importancia por su escasa aportación de capital, pero destacable por la importancia de la compañía y por su potencialidad de tracción de nuevas inversiones, es la reciente apertura de una Oficina de Representación en Madrid por dos de los grupos Bancarios más importantes de Chile, Corpbanca y el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), que ha estrechado, además, sus relaciones con España rubricando una alianza con el Banco Popular.

A pesar de este incipiente punto de partida, el comportamiento más reciente de los de flujos de inversión con origen en Chile y destino España parecen anunciar un mejor comportamiento para el futuro. De hecho, según las estadísticas del Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía y Competitividad, los flujos de inversión chilenos en España llevan tres años de incrementándose de forma consecutiva, si bien

siguen suponiendo un volumen de inversión relativamente reducido en términos absolutos. En el año 2010 alcanzaron casi los 13 millones de euros, en 2011, superaron los 16 millones de euros y en 2012 ascendieron a más de 32 millones de euros.

Estas cifras son indicios alentadores del potencial que ofrecen las multinacionales chilenas y latinoamericanas en su conjunto para realizar inversiones en España. Con estas inversiones las empresas chilenas podrán explotar, además, las oportunidades de negocio que se derivan del afianzamiento de las relaciones comerciales entre Europa y América Latina como consecuencia de la progresiva generalización de los Tratados de Libre Comercio entre ambas regiones. Estas relaciones comerciales privilegiadas se iniciaron con los Tratados de Libre Comercio de primera generación de la Unión Europea con México y Chile, vigentes desde el año 2000 y 2003 respectivamente. A éstos le han seguido más recientemente los Tratados de Libre Comercio con Colombia, Perú y Centroamérica. Además, están en curso de negociación nuevos Tratados de Libre Comercio con Mercosur, Canadá y EE.UU.

Con vistas a fomentar y dar a conocer el atractivo de España como destino de inversiones latinoamericanas, ICEX-Invest in Spain está desarrollando en la actualidad una nueva estrategia de promoción de España como sede corporativa de empresas latinoamericanas en Europa, presentando a nuestro país como una plataforma de negocios ideal para la entrada en la Unión Europea y en el Mediterráneo y sus ventajas como destino de inversiones. En esta estrategia, que se concreta en el plan de atracción de Sedes Latinoamericanas en España, las empresas chilenas van a jugar un papel esencial.

Favorecer el posicionamiento de España como *hub* de las multilatinas, como puente de estas empresas hacia Europa, es un objetivo que ha sido destacado por el Presidente del Gobierno de España con ocasión de la última Cumbre Iberoamericana celebrada en Cádiz y en la última Cumbre entre la Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe, y la Unión Europea, que se celebró el pasado mes de enero, precisamente en Chile.

Para ello, España cuenta con grandes ventajas competitivas: un clima de negocios y una cultura empresarial común, la importante presencia de las empresas españolas en Latinoamérica, la implantación de los bancos españoles en el continente (muchas de las grandes multilatinas son sus clientes), la extensa implantación internacional de los principales despachos de abogados españoles o la existencia de un mercado específico, el Latibex, que reúne a algunas de las más destacadas multilatinas y en el que cotizan destacadas empresas chilenas como Banco de Chile o Enersis.

Capítulo 10

Chile y España unidos por unos lazos sólidos y duraderos

Por Juan Eduardo Errázuriz y María Ángeles Osorio

Presidente y Directora Ejecutiva, respectivamente, de la Fundación Chile España

España como ningún otro país asumió desde la década de 1980 los riesgos de invertir en los sectores regulados chilenos. Es así como en áreas estratégicas, y en el marco de la apertura de la economía chilena al comercio y a la competencia internacional, el emprendimiento español reemplazó al de Estados Unidos en empresas que habían sido nacionalizadas y que luego fueron privatizadas. De eso hace más de tres décadas.

Desde entonces y hasta hoy, la inversión española tomó posiciones relevantes en la banca, los seguros, los servicios de telecomunicaciones y energía, en las concesiones de infraestructuras, construcción, aguas y gestión de residuos. España se sitúa como primer inversor extranjero en Chile en términos de stock, con 32.263 millones de dólares (más de 24.000 millones de euros); en cuanto a flujos de inversión, durante 2012 España invirtió en Chile más de 4.052 millones de dólares, convirtiéndose junto con Estados Unidos, en los primeros inversores en Chile.

En ese contexto favorable, y gracias al impulso del Embajador Sergio Romero Pizarro, que ve necesario que las relaciones bilaterales se consoliden de Estado a Estado y no sólo de gobierno a gobierno surge, en mayo de 2011, la Fundación Chile-España, con el apoyo decidido de la principales empresas españolas que invierten en Chile y con el objetivo de incrementar las relaciones culturales, sociales, académicas y económicas entre ambos países.

Para el desarrollo de sus fines, la Fundación Chile-España conforma su Patronato con la participación de los principales grupos empresariales españoles y chilenos, que representan las áreas más relevantes de la actividad económica, destacándose los sectores tecnológicos, de la construcción, de la banca, la salud y de las empresas de servicios, pero a la vez con instituciones académicas de larga trayectoria en el impulso de las relaciones científicas, y con entidades oficiales españolas, que mantienen importantes vínculos históricos con Chile.

La Fundación ha cumplido con los objetivos generales propuestos, como también con los específicos, profundizando el conocimiento de la historia, del arte, de la música, de la pintura chilena, en estrecha colaboración con la Agregaduría Cultural de la Embajada de Chile. Del mismo modo, en cuanto a las relaciones económicas, se ha fomentado la investigación y las iniciativas que han permitido un mayor acercamiento entre organismos públicos, centros culturales, científicos y tecnológicos, y organizaciones sociales y empresariales entre ambos países.

La Fundación ha puesto énfasis y está segura de haber logrado trasladar a la sociedad española la “Marca Chile”, internalizando que ella responde a una realidad dinámica, moderna y competitiva; de ese modo es posible afirmar que todas las acciones de la institución han mejorado el posicionamiento de Chile en España, complementando de ese modo las acciones que hace la Embajada de Chile y sus órganos oficiales.

Durante estos años la Fundación Chile-España ha centrado el desarrollo y la ejecución de sus actividades, a partir de cuatro áreas fundamentales de acción: Área de Arte y Cultura; Área de Investigación y Gestión del Conocimiento; Área Social y Área Económica. Las actividades que hemos programado y desarrollado se han ceñido estrictamente, a los criterios de excelencia, calidad, visibilidad, trascendencia, permanencia en el tiempo, progresión de los resultados, amplia proyección y complementariedad, para dar cabal cumplimiento a los objetivos señalados en los estatutos, como es el de destacar la imagen de Chile en España.

El sector fundacional es un agente de desarrollo económico y social, cada vez más ágil y eficaz, para movilizar iniciativas que fortalezcan y articulen intereses plurales de la ciudadanía en beneficio del interés general. Estamos convencidos que la Fundación Chile-España, entidad sin fines de lucro, ha encuadrado sus acciones respondiendo a las demandas de la sociedad civil, y como tal hemos incentivado la realización de todo tipo de proyectos que refuercen los lazos que unen a Chile con España y a ésta con Chile.

Chile: una plataforma para la internacionalización

Parte III:

La experiencia de las empresas

Capítulo 11

ABENGOA

Abengoa Chile es hoy un referente nacional en la construcción, financiación y operación de sistemas de transmisión eléctrica.

Desarrolla también actividades en el ámbito de las energías renovables, en el mundo del agua, montajes electromecánicos, obras civiles y obras complementarias para la industria minera.

“Chile ofrece numerosas oportunidades en todo tipo de infraestructuras”

Por Félix Alejandro Conget
Gerente General Abengoa Chile

Abengoa empieza a pensar en Chile a mediados de la década de los 80, cuando su Sociedad de Argentina, Teyma Abengoa, S.A., constituye un consorcio con la empresa local B. Bosch, S.A., para participar en la construcción del sistema de alimentación eléctrica para las instalaciones de faenas de la central hidroeléctrica Pehuenche, que por aquellos años iniciaba su construcción.

En el año 1987 se constituye en el país Teyma, S.A. (Técnicas Eléctricas y Mecánicas Abengoa, S.A.), que más tarde pasará a llamarse Abengoa Chile, S.A. Desde el momento de su creación y hasta la fecha, esta empresa ha desarrollado su actividad en numerosas áreas, como la generación energética, transmisión, telecomunicaciones, agua potable, depuración de aguas, obras civiles, tratamiento de residuos industriales, montajes industriales y electromecánicos y energías renovables no convencionales.

En el año 2009 Abengoa Chile adquiere la empresa de servicios de ingeniería SDI, con una dotación estable de aproximadamente 100 ingenieros, y capacidades en el ámbito de la ingeniería civil, eléctrica y mecánica. Desde ese momento SDI ha desarrollado proyectos no sólo para la propia Abengoa Chile, sino también para otras empresas con actividad en el país.

Hoy Abengoa Chile es una compañía con un claro enfoque hacia el desarrollo sostenible con capacidad para ofrecer a sus clientes soluciones de diseño básico, ingeniería, construcción, operación y mantenimiento de activos. Así mismo cuenta con una cartera de activos propios que gestiona en régimen de concesión. En este sentido la empresa organiza su negocio en dos segmentos complementarios: Ingeniería

y Construcción e Infraestructuras de tipo concesional. El segmento de Ingeniería y Construcción ofrece servicios EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) o llave en mano, mientras que el segmento de Infraestructuras financia, diseña, construye, opera y mantiene activos de tipo concesional en sectores como la transmisión eléctrica, donde Abengoa Chile cuenta con una dilatada experiencia.

Abengoa siempre consideró que Chile brindaba importantes oportunidades de negocio, propias de un mercado no regulado en el que las fuerzas de la oferta y demanda marcan libremente la tendencia de las inversiones.

Se trata de un país que prima las relaciones entre individuos y empresas, dando flexibilidad y dotando a las relaciones comerciales de reglas sencillas y estables a lo largo del tiempo, más allá de las orientaciones políticas del Gobierno que ostente el poder en cada momento. Por otra parte, las instituciones funcionan correctamente, garantizando el cumplimiento de la ley, de manera que se trata un país en el que impera el estado de derecho y por tanto resulta adecuado para la actividad comercial.

Pero si bien el entorno jurídico crea un clima adecuado para el desarrollo empresarial, son las características de Chile, sus riquezas y carencias, lo que lo convierten en un país lleno de oportunidades. Por una parte su geografía, extrema y extensa, obliga a desarrollar importantes inversiones de infraestructura. Por otra, la abundancia de minerales, principalmente cobre, lo hacen apto para el desarrollo de la gran minería. También las carencias de algunos recursos, como los energéticos, hacen de Chile un país en el que, por ejemplo, las Energías Renovables no Convencionales y entre ellas especialmente la energía solar, tengan un potencial de desarrollo muy por encima de la media de la región.

Como consecuencia de todo ello, Chile es hoy uno de los principales polos de atracción de capitales, concentrando aproximadamente un 30% de la inversión extranjera en Latinoamérica.

Chile, si bien es un país pequeño con unos 17 millones de habitantes, posee un importante desarrollo minero, un fuerte crecimiento de la industria de la construcción y un alto consumo interno de bienes y servicios. Todo ello contribuye a que su PIB per cápita sea el más alto de Latinoamérica, muy próximo al nivel del de las economías avanzadas.

En cuanto a su evolución, en las últimas dos décadas el país ha crecido sostenidamente, con la excepción de 1998 y 1999 como consecuencia de la crisis asiática, región que constituía por aquellos años el principal destino de sus exportaciones.

Su economía está hoy abierta a los principales mercados del mundo, existiendo Tratados de libre comercio con EE.UU, Europa, Asia y casi toda Latinoamérica.

Por otra parte Chile está logrando una mejor distribución de los ingresos, al tiempo que continua mejorando los ratios de acceso a la salud y la educación, aunque quizás estas últimas tres variables no están creciendo a la velocidad que se esperaba y que sus requerimientos sociales exigen.

En este marco también es notable el crecimiento de sus necesidades energéticas. El país necesita duplicar su potencia instalada aproximadamente cada diez años, lo que implica una alta demanda en este rubro y hace prever un venturoso futuro en áreas como las de la generación, trasmisión, distribución y energías renovables no convencionales.

En lo que respecta a Abengoa Chile, la sociedad ha estado creciendo en los últimos quince años en casi todo a razón de dos dígitos por año, y pensamos seguir haciéndolo al mismo ritmo en el futuro. Esta expectativa se sustenta fundamentalmente en la necesidad de nuevas inversiones en energía, tanto convencional como no convencional, de la gran minería, y una necesidad cada vez mayor de infraestructura pública y privada, como hospitales, cárceles, plantas de desalación, grandes conducciones de agua, edificios públicos y singulares, y un largo etcétera.

Abengoa Chile es hoy, como ha sido desde hace años, una empresa local, cuya aspiración es participar del brillante futuro del país y contribuir con su trabajo al desarrollo de Chile.

Capítulo 12

ABERTIS

Hoy Abertis gestiona más de 700 km de autopistas en Chile.

Acumula una inversión que se aproxima a los 1.000 millones de dólares y es ya el primer operador de concesiones viarias del país.

“Chile es un referente mundial en el ámbito de las concesiones”

Por **Luis Miguel de Pablo**

Director General Abertis Autopistas Chile

Chile constituye un referente para Abertis desde una doble perspectiva. Es uno de los países con uno de los modelos concesionales más maduros y avanzados del mundo, y es un buen “caso” para entender el proceso de implantación y crecimiento de Abertis fuera de España.

Contar con un modelo concesional sólido y de referencia —con todo lo que conlleva de cultura de colaboración entre los sectores público y privado, y de contar con un entorno jurídico moderno, seguro, estable y previsible— es un factor determinante para un grupo gestor de concesiones cuya orientación y visión es necesariamente de largo plazo. Del mismo modo que es largo el ciclo de maduración de unos activos —en este caso las autopistas— caracterizados por su carácter intensivo en capital, también es amplia en el tiempo y estrecha la relación que se establece con las Administraciones públicas y las comunidades y territorios a los que estas infraestructuras viarias dan servicio.

Hablar de colaboración público-privada en Chile es hablar de un esquema de cooperación ampliamente desarrollado y que responde a la voluntad de implicar al sector privado en la financiación y gestión de unos servicios e infraestructuras públicas que, de no recurrir a este modelo de colaboración, no verían la luz o bien su ejecución se vería dilatada enormemente en el tiempo con el consiguiente coste de oportunidad negativo. No olvidemos que las infraestructuras, todas ellas pero en especial las de transporte y movilidad, son factores clave para la competitividad de cualquier territorio. Por sí mismas, en la fase de diseño, planificación y construcción, impulsan la

economía y crean empleo directo, y una vez en explotación son generadoras de externalidades positivas al conformar nuevos polos de riqueza, de población y actividad que cabe sumar a sus beneficios directos.

De algún modo, y partiendo siempre de un adecuado balance entre el coste y el beneficio de cualquier actuación para evitar la ejecución de proyectos innecesarios o insostenibles, el recurso al sector privado desde el sector público para financiar y gestionar activos y servicios públicos, supone “liberar” recursos en inversión y mantenimiento que las Administraciones pueden destinar a otras necesidades del país.

La industria de las concesiones en Chile ha alcanzado un alto grado de madurez. Se han concesionado las principales rutas del país —un ámbito en el que Abertis ocupa una posición de liderazgo— y está en marcha la extensión del modelo a otro tipo de activos como aeropuertos, hospitales, edificios administrativos, etc. En Chile hay conciencia de pago por el uso de la infraestructura de cualquier tipo, incluso en las principales vías urbanas de Santiago de Chile, siendo ésta una realidad cotidiana internalizada con normalidad por los ciudadanos.

Este entorno favorable es el que ha visto crecer a Abertis en Chile. El país andino ha demostrado ser un socio económico fiable y con políticas económicas estables a través del tiempo, lo que aporta tranquilidad a los inversores extranjeros. Un dato concreto y reciente al respecto nos lo ofrece el Informe Mundial de Inversiones de la Conferencia de Comercio y Desarrollo de la ONU (UNCTAD).

Dicho informe sitúa a Chile en 2012 como el décimo país receptor de inversión extranjera en el mundo, con un crecimiento del 32% cuando estos flujos descendieron un 18% a nivel mundial y un 2,2% en Latinoamérica. En este sentido podemos afirmar que Chile es reconocido como uno de los mejores lugares para hacer negocios en Latinoamérica, con buenas proyecciones de crecimiento, una estructura económica relativamente diversificada —sin ignorar el importante peso de la minería— y en lugar destacado la ya señalada certidumbre jurídica.

Es en este contexto en el que debemos situar la implantación y ulterior desarrollo de Abertis en Chile hasta convertirse, con una inversión acumulada que se aproxima a los mil millones de dólares, en el principal operador de concesiones viarias del país.

La presencia de Abertis nos remonta al año 1997 cuando Iberpistas —una de las concesionarias españolas que hoy forman parte del grupo— tomó una participación del 25% en la Sociedad Concesionaria del Elqui, encargada de la construcción y posterior explotación, de los 229 km que unen Los Vilos con La Serena. Ya en el año 2009 Abertis elevó su participación hasta el 100% tras alcanzar un acuerdo de compra con el resto de accionistas.

Las autopistas han constituido pues el eje del crecimiento de nuestro grupo en el país, sin olvidar tampoco la significativa presencia que en su momento mantuvieron las divisiones de estacionamientos (Saba Estacionamientos) o parques logísticos, cuando éstas formaban aún parte del Grupo, con operaciones fundamentalmente localizadas en Santiago de Chile y en Concepción. El grupo mantiene asimismo una participación minoritaria en la sociedad gestora del aeropuerto de la capital.

El salto cualitativo que debía impulsar de manera definitiva la presencia de Abertis en Chile se produce en 2008, año en el que el grupo se hace con las participaciones que el grupo constructor español ACS mantenía en las concesionarias de la Autopista Central y de Rutas del Pacífico. Esta operación, a la que se sumó el control ya mencionado en 2009 de Elqui, comportó una inversión de más de 700 millones de dólares. Tras esta operación, junto con el 100% de Elqui, Abertis controla el 78% de Rutas del Pacífico y el 29% de Autopista Central.

Ya en diciembre de 2012, el grupo consolidó más si cabe su presencia en el país al adquirir varios activos concesionales hasta ese momento controlados por la compañía española OHL Concesiones. Se incorporaron así al portafolio de Abertis la Autopista Los Andes (95 kilómetros), que conecta la ciudad de Los Andes con la Ruta 5 Norte de Chile, la Autopista del Sol (132 kilómetros), que une Santiago de Chile con el puerto de San Antonio; y la Autopista Los Libertadores (119 kilómetros), que comunica la capital del país con importantes ciudades al norte de la Región Metropolitana de Santiago y con las provincias de San Felipe y Los Andes.

Con una inversión cercana a los 270 millones de dólares, esta operación convertía a Abertis en el mayor operador de autopistas del país en volumen de tráfico, y el segundo en kilómetros con más de 770 en concesión.

Hoy Chile es una realidad consolidada y estratégica para nuestro Grupo. En el país andino se genera un 7% de los ingresos y un 8% del ebitda total, y da empleo a más de 1.800 personas.

Es un país en el que Abertis mantiene firme su apuesta, explorando nuevas oportunidades de crecimiento en las concesiones viarias y permaneciendo atento a futuras posibilidades de entrada en el sector de las infraestructuras de telecomunicaciones, el segundo gran brazo de Abertis.

De un modo indirecto, la cobertura y servicio de los satélites de Hispasat a plataformas y operadores de telecomunicaciones de Chile supone ya 'de facto' una presencia activa en el país, también en este sector. Sin duda la experiencia del grupo en la gestión de infraestructuras terrestres destinadas a la transmisión de señal de radio y televisión, telefonía móvil y redes de seguridad y emergencia, constituyen nuevos alicientes y retos que previsiblemente permitirán seguir ampliando el negocio del grupo en Chile, profundizando en su crecimiento orgánico e inorgánico.

Capítulo 13

ACCIONA

Está presente en Chile desde los años 90.

Desarrolla su actividad en los campos de la Infraestructura, Agua y Energías Renovables.

“Chile, un mercado idóneo para la actividad de Acciona”

Por **Alfredo Solar Pinedo**

Gerente General de Acciona Energía Chile

Son muchas las variables que una compañía mira en el momento de decidir su internacionalización. Tamaño y crecimiento del mercado objetivo, competencia, cultura, idiosincrasia, oportunidades de corto y largo plazo, estabilidad política y regulatoria, inflación local, tipo de cambio, política tributaria, etc.

Tal vez, al examinar individualmente cada una de estas variables, encontraríamos lugares en el mundo donde se presenten mejores condiciones que Chile. Pero cuando se tienen en cuenta todos los elementos en su conjunto, este país ofrece sin duda un inmejorable panorama, en el que se conjugan de forma casi ideal la mayor cantidad de esas variables, haciendo que las empresas que se deciden por este mercado rara vez se retiren de él. Una realidad que no solo se presenta en ocasiones puntuales, sino que se ha mantenido en el tiempo, haciendo de Chile un destino atractivo para invertir en los últimos treinta años. Pasaré a contar nuestra experiencia.

En el año 1993 llega a Chile Roberto Redondo, ejecutivo de la constructora Cubiertas y Mzov, empresa que se fusionaría luego con Entrecanales y Tavora para formar la constructora Necso, hoy Acciona Infraestructuras, uno de los pilares del grupo Acciona. Roberto no tarda en configurar formalmente una empresa que rápidamente se inserta en el competitivo mercado de la construcción en Chile. Inicia su actividad con la construcción de la planta de tratamiento de aguas de la ciudad de Valdivia, y luego con las centrales hidroeléctricas de Peuchén y Mampil, ambas en el río Duqueco, con una capacidad de generación conjunta de 133 MW, que se desarrollan junto a Iberdrola. Ello da origen a la compañía Ibener, de la que ACCIONA vendería su participación algo más tarde.

En esos primeros años, la empresa consolida su presencia en Chile, un país todavía con déficits de infraestructura, con enormes posibilidades de crecer, y con una incipiente participación de constructoras españolas que irían llegando progresivamente atraídas por el crecimiento que presentaba el país. Los logros y expectativas de los primeros años eran motivadores pero faltaba una obra emblemática que consolidara la presencia de Acciona como un gran actor de la infraestructura. En un mercado abierto y competitivo se presentaban múltiples oportunidades que debían ser cuidadosamente evaluadas.

Acciona, como empresa extranjera recientemente implantada en Chile, no contaba en esos momentos con todas las calificaciones en los registros del Estado para postular a la construcción de obras públicas y se concentra por ello en clientes privados. Es así como en 1998, la compañía se transforma en el principal contratista de Endesa Chile para la construcción del túnel y las cavernas de la Central Hidroeléctrica Ralco, la mayor del país. Este contrato planteaba grandes desafíos técnicos y no estuvo exento de problemas y tensiones. Las obras subterráneas siempre plantean alta incertidumbre y los túneles de Ralco no fueron la excepción, pero el reto concluyó con éxito.

Corría ya la década del 2000 y Chile acababa de lanzar un programa de Concesiones extremadamente ambicioso para el tamaño del país. Con un nuevo marco legal especialmente diseñado para favorecer el desarrollo de infraestructuras y una enorme cartera de proyectos, se lanza en el gobierno del presidente Ricardo Lagos un plan de carreteras, embalses, aeropuertos, cárceles y hospitales entre otros, que terminarían sumando inversiones por más de treinta mil millones de dólares, imposibles de acometer para el Estado, y que deberían desarrollarse con inversión privada.

Este desafío implicaba para las empresas constructoras combinar el negocio tradicional de realizar obras, con el negocio de inversión a largo plazo. Sin duda, fueron las empresas españolas las que mejor comprendieron los riesgos y oportunidades y capturaron una parte muy importante de este negocio, por encima de las locales y otras extranjeras. Acciona no permaneció ajena a esta dinámica, y con la confianza de llevar 10 años en Chile, se adjudicó las concesiones Red Vial Litoral Central y la autopista urbana Américo Vespucio Sur.

Esta última se transformaría en una obra emblemática, no solo por sus 600 millones de dólares de inversión, sino porque permitiría batir muchos records en construcción tanto en Chile como a nivel de la propia Acciona. Autopista urbana de compleja ejecución, implicó cortar la ciudad, expropiar muchos cientos de viviendas, y desplazar y mantener operativos todos los servicios públicos, todo ello para ejecutar una obra vial que aloja la línea 4 del Metro de Santiago en su interior, con diez kilómetros de extensión, el mismo número de estaciones y más de ochenta puentes y estructuras. Se construyó en el tiempo récord de 24 meses, con la utilización simultánea de más de 1.000 máquinas; el trabajo de 9.000 personas y más de un millón de planos confeccionados durante la ejecución.

En 2005 Acciona se consolidaba ya como un actor relevante en Chile, habiendo ejecutado obras en el país que superaban ampliamente los 1.000 millones de dólares, con inversión a largo plazo y con una sensación de confianza que alentaba su crecimiento y expansión.

El desarrollo de las energías renovables en España situaba ya a Acciona como un actor relevante en este mercado, alcanzando volúmenes de negocio comparables a los de infraestructuras, vocación histórica de la empresa de la familia Entrecanales.

En ese contexto, Acciona abre en Chile su filial de Energía en el año 2006. Sin prisa, pero sin pausa, se lanza con un pequeño equipo en la aventura de desarrollar desde cero una cartera renovable. Al mismo tiempo, Acciona define a Chile como uno de sus mercados objetivos, donde entiende que están las condiciones para desarrollar los que en esa fecha se transforman en los tres pilares estratégicos del Grupo: Infraestructura, Agua y Energía.

Mientras se siguen desarrollando para terceros obras como la central hidroeléctrica Ojos de Agua, la división de Energía de ACCIONA materializa su primer logro: el suministro y montaje del parque eólico Canela II, para Endesa Eco. Un parque eólico pionero en Chile, de 60 MW de capacidad instalada, que utiliza 40 turbinas AW 1500 de fabricación de Acciona Windpower. Este proyecto le vale a Acciona el reconocimiento de Endesa como mejor contratista del año, permitiendo acceder posteriormente al contrato de O&M vigente hasta hoy.

Acciona Agua por su parte, con experiencia previa en el país por la ejecución de cuatro plantas de tratamiento, lanza su producto estrella: la desalación. Tecnología costosa, pensada para mercados desarrollados, encuentra su lugar en Chile, en un contexto de boyante desarrollo minero, en el que el agua, insumo esencial, es tremendamente escaso. Es así como Acciona no tarda en contratar con CAP, minera de referencia en Chile, una planta desaladora en las cercanías de Copiapó, consiguiendo a continuación el contrato de las obras de impulsión del agua desalada hacia la mina a 80 km de distancia, más las canalizaciones de un mineroducto de la misma longitud.

En paralelo, los contratos siguen llegando y mientras Acciona se desprende de sus participaciones en las concesiones Red Vial Litoral Central y Autopista Vespucio Sur, con importantes beneficios, se consiguen las concesiones de la Autopista Ruta 160, en la provincia de Arauco, de 100 km de longitud, y el Hospital Exequiel González Cortés, de 52.000 m², en Santiago. Ambas inversiones superan en conjunto los 500 millones de dólares, que Acciona no tiene inconveniente en financiar con la banca local, en muy buenas condiciones.

En 2010, Roberto Redondo regresa a España habiendo dejado parte importante de su vida en Chile. Acciona, muy consolidada en el país, continúa contratando y entra en el complejo mercado minero, realizando para Codelco, la mayor productora de cobre del mundo, un importante contrato de túneles mineros.

El área de energías renovables no despegaba al ritmo que la empresa quisiera. Si bien Chile tiene un enorme problema de abastecimiento energético derivado del corte de gas argentino y requiere incorporar nuevas fuentes de generación, el complejo mercado eléctrico y las exigencias de los bancos para financiar estos proyectos hacen que las renovables demoren su despegue en un mercado sin la regulación apropiada para la instalación de estas tecnologías.

El desarrollo de renovables en Chile se centra en la eólica, donde Acciona —uno de los líderes mundiales del sector, con presencia en toda la cadena de valor de esta tecnología— tiene especial interés por integrar las turbinas de fabricación propia. También en la energía fotovoltaica, cuyos costes han bajado considerablemente en la última década, haciendo esta tecnología cada vez más competitiva.

Una nutrida cartera de proyectos y un conocimiento acabado del mercado sitúan ahora a Acciona en inmejorable posición para el despegue de las denominadas Energías Renovables No Convencionales en la Ley chilena.

Y la ansiada oportunidad no tarda en concretarse. Acciona consigue en 2013 un contrato de suministro de energía a largo plazo con la eléctrica local Colbún, permitiendo así la construcción del parque eólico Punta Palmeras, de 45 MW de capacidad, propiedad de la compañía. Este parque, ubicado en la región de Coquimbo, utilizará 15 turbinas de 3 MW, de tecnología ACCIONA *Windpower*, de 116 metros de rotor y 92 metros de altura, que serán las mas grandes instaladas en Chile.

Acciona *Windpower*, por su parte, se consolida como el mayor suministrador de aerogeneradores en Latinoamérica, con importante presencia en México, Brasil, Costa Rica y Chile, posicionándose de forma destacada en este conjunto de mercados emergentes.

Desde Chile, Acciona gestiona oportunidades en importantes mercados como el peruano, país que sigue la senda de Chile y presentará en el tiempo muchas posibilidades comerciales.

Con un amplio abanico de actividades e inmejorable reputación, tras 21 años de permanencia en Chile, Acciona consolida así actividades en el país en sus tres áreas de negocio estratégicas: Infraestructura, Agua y Energía. Un equipo directivo reducido, que combina ejecutivos españoles y chilenos, dirige la actividad local en estrecha relación con Madrid, con las ventajas de ser una gran multinacional y la agilidad de una gestión moderna.

Sin tener el tamaño de Estados Unidos, el crecimiento de China, o la estabilidad europea, las condiciones de Chile han sido un factor clave para convertirse en un mercado estratégico para Acciona. No cualquier país en vías de desarrollo puede hacer sentir tan cómoda a una empresa como la nuestra, durante tanto tiempo y en áreas tan diversas. Una realidad que explica nuestra permanencia y nuestro compromiso de futuro con el país.

Capítulo 14

AGBAR

En la última década ha invertido en Chile cerca de 3.000 millones de dólares en tratamiento de aguas.

Hoy en día la tasa de cobertura de tratamiento de aguas residuales en Chile es plena, cuando hace 14 años, antes de la privatización, se situaba en el 20%.

“Chile, un marco regulatorio estable y atractivo para el inversionista extranjero”

Por **Josep Bagué Prats**

CFO y Secretario General de AGBAR

En el momento de la privatización de las empresas de agua en Chile existía ya en vigor un marco legal, en cual se ha mantenido prácticamente inalterado hasta nuestros días, que daba una alta claridad y transparencia a los inversionistas interesados en participar en el proceso de privatización. Sin duda, tanto el marco legal en sí mismo, como su estabilidad a lo largo de estas décadas, ha sido uno de los elementos clave del éxito que ha tenido la industria en su constante desarrollo.

Podríamos señalar que dicho marco regulador se basó básicamente en cuatro principios. En primer lugar, en la creación de una entidad pública (Superintendencia de Servicios Sanitarios) que actuaría como agente regulador de las empresas prestadoras de los servicios, y por tanto estableciéndose una clara diferenciación entre regulador y prestador del servicio. En segundo lugar, en el mantenimiento a lo largo del tiempo del propio marco legal, realizando pequeños cambios necesarios a la evolución de los servicios, pero respetando los principios básicos y dando con ello seguridad jurídica a los prestadores del servicio. El tercer principio, es el establecimiento de una reglas de fijación tarifaria que tomaran como referente el desempeño económico de una empresa modelo, es decir, de aquella cuya prestación del servicio se realizada optimizando constantemente sus medios, y por tanto maximizando su eficiencia. Finalmente, la regulación continuó manteniendo un determinado nivel de subsidios orientados a garantizar la solvencia a la hora de atender la facturación de los servicios sanitarios por parte de las rentas más desfavorecidas. Estos subsidios, directos al usuario y tutelados por los gobiernos locales, permitieron no sólo minimizar la insolvencia sufrida por las empresas prestadoras de los servicios, sino adicionalmente crear una cultura ciudadana

de pago del servicio, con grandes resultados a largo plazo al ir fidelizando a los clientes, y todo ello gracias a una ayuda directa que no distorsionaba la tarifa general.

Los objetivos perseguidos por la regulación fueron varios, como veremos a continuación, pero pueden resumirse y sintetizarse en uno: modernizar la industria sanitaria del país. Más específicamente, la reforma del sector fue una invitación a la incorporación del capital privado a la gestión de este servicio básico, logrando con ellos las mejores prácticas y la mejor tecnología mundial, orientando el servicio a una mejora continua que permitiera incrementar los índices de cobertura del servicio, especialmente en lo referente al tratamiento de aguas residuales. Al mismo tiempo, se buscaban inversores que en el proceso de modernización del sector no sólo lo hicieran financieramente hablando sostenible, cubriendo sus necesidades de inversión con sus propios recursos, sino que incluso fuera atractivo para el mercado financiero, haciendo de las empresas sanitarias una alternativa de inversión tanto en el mercado de deuda como en el mercado bursátil, permitiendo todo ello al Estado focalizar sus esfuerzos inversores en otros aspectos.

Dicho marco regulatorio quedó articulado básicamente a partir del Código de Aguas y dos leyes generales, la reguladora de los servicios sanitarios, y la que permitió la creación del regulador del sector, la Superintendencia de Servicios Sanitarios. El Código de Aguas, como marco general, estableció los posibles usos de los derechos de agua, su transmisión y adquisición, así como el registro de propiedad de los mismos. La Ley General de Servicios Sanitarios, y su posterior desarrollo reglamentario, determinaron las condiciones en las que deberían prestarse los diferentes servicios sanitarios, así como las relaciones a establecer entre regulador, prestadores del servicio, y clientes. Finalmente, la ley de la Superintendencia de Servicios Sanitarios dio pie a la constitución del órgano regulador de la industria, detallando sus diferentes competencias, y dotándola de los medios necesarios para cumplir con los objetivos que en la misma ley se le atribuían.

En estos momentos el sector sanitario chileno tiene una dimensión económica, en términos de facturación, de más de 1.500 millones de dólares. El progresivo incremento de los servicios, especialmente en materia de tratamiento de aguas servidas gracias a la constante inversión en construcción de nuevas infraestructuras, y su oportuna traslación a tarifas, unido a un constante crecimiento de la demanda han permitido alcanzar la anterior cifra de negocio. La inversión del sector en la última década se acerca a los 3.000 millones de dólares, mostrando el gran esfuerzo realizado en mejora del servicio a través principalmente de la incorporación de nuevas instalaciones. De este modo, si 14 años atrás, en el momento de la privatización del sector, éste mostraba niveles de cobertura de tratamiento de aguas residuales entorno al 20%, hoy en día se han alcanzado tasas de plena cobertura, algo inédito en el entorno geográfico sudamericano, y sólo al alcance de unos pocos países desarrollados.

La distribución demográfica en Chile, y su elevada concentración de la capital del país, Santiago, se traslada al sector sanitario, donde Aguas Andinas, como prestador del servicio en la capital ostenta un claro liderazgo natural atendiendo a más de 1,8

millones de clientes. No obstante, las empresas prestadoras del servicio en la región de Valparaíso (ESVAL), así como en la región de Concepción (ESSBIO), junto con Aguas Andinas, conforman el grupo de empresas grandes, a tenor de la clasificación seguida por el regulador, encabezando un grupo de empresas que se completa con las de tamaño mediano y pequeño.

Existe también una clara diferencia en el perfil de los accionistas controladores que las principales empresas del sector tienen, o han tenido en su historia reciente. De manera sintética encontraríamos en primer lugar aquellos accionistas controladores claramente identificados con el sector sanitario, al ser éste su negocio esencial. En este caso se encontraría Agbar, como controlador de Aguas Andinas, o *Thames Water*, que inicialmente fue controlador de Esva. Una segunda tipología de accionista controlador estaría en aquellos que no siendo el sector sanitario su negocio esencial, en los últimos años se han ido introduciendo en él y apostando a su futuro desarrollo, tanto en Chile como en otros países. Bajo este perfil encontraríamos al Grupo japonés Marubeni, controlador de Aguas Décima y Aguas Nuevas. Finalmente estaría el accionista de perfil plenamente financiero, como es el caso de *Ontario Teachers Pensions Plans* (OTPP) controlador de ESVAL y ESSBIO, que valora la estabilidad financiera del negocio sanitario como alternativa de inversión a largo plazo.

Cabe destacar la importancia que tiene la vinculación de la empresa con su accionista controlador en caso de que éste último sea un socio industrial, como es el caso de Agbar en Aguas Andinas, ya que al ser un experto conocedor de la industria a escala internacional, con acceso a la última tecnología disponible, así como a las mejores prácticas de gestión, aporta una transferencia de conocimiento a la empresa controlada que acelera cualquier proceso de modernización que se quiera seguir.

Aguas Andinas tiene varias características que la hacen singular dentro del mundo de las empresas de agua a nivel mundial. Algunas de estas características obedecen al modelo de gestión establecido en Chile tras el proceso de privatización, pero otras responden simplemente a la configuración orográfica privilegiada que tiene Santiago de Chile, la ciudad a la que atiende. Entre las primeras se encuentra el hecho de que Aguas Andinas disponga de concesiones vitalicias, así como la capacidad de realizar la gestión integral del ciclo de agua, compuesto por la captación de agua, el tratamiento, la distribución, la recolección del agua residual, y finalmente su tratamiento antes de la restitución nuevamente al medio ambiente. Dos son los elementos a destacar en esta concesión, en primer lugar su duración, indefinida, a diferencia de los modelos clásicos concesionales de vida útil finita, y la gestión integral de sus diferentes etapas, permitiendo ello conseguir diferentes tipos de sinergias, economías de escala o de alcance. Entre las segundas características, las relacionadas con la orografía, hay que destacar que la proximidad de la ciudad a los Andes, y el hecho de abastecerse de agua de origen nival y de alta calidad, junto con la circunstancia de que los centros de captación y de distribución de agua se encuentren en los puntos altos de la ciudad y ello permita un transporte y distribución de agua en gran medida gravitacional, lo que aporta a la empresa unas claras ventajas competitivas en términos de eficiencia energética.

Pero la evolución de Aguas Andinas a lo largo de estos años no sólo hay que circunscribirla al sector sanitario, sino que su estrategia de crecimiento y liderazgo la ha llevado a abordar de forma exitosa otros negocios, siempre relacionadas con el medio ambiente. De este modo, y a través de diferentes filiales se prestan actualmente servicios de laboratorio medioambientales, gestión de plantas de tratamiento de residuos a los sectores industriales, o la optimización energética de las plantas mediante la cogeneración eléctrica a partir de biogás generado en el tratamiento de aguas residuales.

No cabe la menor duda que todos estos éxitos en la gestión se han traducido también en el reconocimiento y confianza del mercado financiero internacional al proyecto de Aguas Andinas. A la creciente incorporación de accionistas internacionales al capital de Agua Andinas, hay que sumar la constante confianza y buena recepción que las diferentes emisiones de deuda han tenido en el mercado, así como que las acciones de la compañía coticen no sólo en el índice de referencia del mercado local (IPSA), sino también en índices internacionales como el MILA (Mercado Integrado Latinoamericano), o MSCI (*Morgan Stanley Capital International*), dando todo ello prueba de que la combinación de proyectos bien gestionados, en mercados estables y transparentes, son siempre claros atractivos para la inversión.

Capítulo 15

AGQ LABS

Centro Tecnológico privado que aporta soluciones tecnológicas a partir de análisis de laboratorios e ingeniería especializada.

Da sus primeros pasos en Chile en el año 2001, convirtiéndose este país en una plataforma para Suramérica donde analiza unas 120.000 muestras al año.

“Chile, un país receptivo y plataforma de acceso a otros mercados”

Por **Pedro Torres**

Marketing & International Manager AGQ Labs

AGQ Labs es un Centro Tecnológico privado, con presencia en 20 países de Europa, África y América. Nuestro trabajo se fundamenta en aportar soluciones tecnológicas a partir de análisis de laboratorio e ingeniería especializada. Desarrollamos nuestra actividad en los sectores agronómico, alimentario, medioambiental, industrial, farmacéutico y minero. Fundada en 1993, es una empresa dinámica e internacional, que basa su actividad en la tecnología de sus laboratorios de control, y en el *know how* de sus áreas técnicas. Un equipo multidisciplinar de casi 300 profesionales y una cartera de más de 10.000 clientes, hacen que seamos una compañía estable y de futuro.

AGQ Labs dio sus primeros pasos en Chile en 2001. Después de unos meses de estudios previos y contactos con instituciones públicas y privadas, AGQ América se presentó en sociedad el 26 de julio de 2001.

Fuimos a Chile buscando complementariedad de mercado. En aquel momento, nuestro negocio estaba focalizado en el sector agrícola, y más concretamente en la asesoría nutricional de cultivos, fundamentada en un procedimiento de seguimiento y control basado en análisis de soluciones de suelo y foliares, complementados por una interpretación agronómica de estos resultados. El 80% de nuestros ingresos provenían de este servicio. Aún teniendo un EBITDA final del 29%, nos encontrábamos con la situación de que el trabajo se concentraba de marzo a octubre (ciclo de cultivo), cayendo el volumen de muestras que llegaban al laboratorio drásticamente de noviembre a marzo. Es decir, durante 5 meses al año teníamos una ocupación del laboratorio del 20%, y un equipo agronómico igualmente con ocupación parcial.

Ante esta situación, nos planteamos dos opciones: diversificar a otros sectores, como medio ambiente o alimentación, donde empezábamos a tener alguna experiencia incipiente; la otra era buscar un mercado complementario para el sector agrícola. Para llevar a cabo la primera opción, necesitábamos poner a punto toda la gama analítica requerida por estos sectores, acreditarla, y posicionarnos en el mercado como laboratorio ambiental y/o alimentario. Obviamente, esto suponía un periodo de carencia excesivamente largo. La segunda opción nos pareció mucho más rápida, pues todas las capacidades estaban desarrolladas y contábamos con una reputación importante en el sector (posicionamiento).

Llegados a esta conclusión, faltaba por elegir el mercado concreto dentro del hemisferio sur. De los posibles países el que finalmente elegimos fue Chile, pues reunía todas las características que íbamos buscando: estabilidad sociopolítica, seguridad jurídica y una agricultura tecnificada enfocada a la exportación, lo cual se suele traducir en la necesidad de hacer fruta de calidad, para lo cual es normal buscar el apoyo de asesores cualificados; justo lo que nosotros ofrecíamos. Por último, la estructura empresarial también nos beneficiaba, pues la producción agrícola se concentra mayormente en grandes empresas con equipos de producción (agrónomos) muy técnicos y rigurosos, lo cual también jugaba a nuestro favor, pues valoran y entienden el diferencial que aporta nuestra asesoría.

La principal ventaja fue encontrarnos con una agronomía ávida de nuevas técnicas que les ayudase a ser mejores y más rentables. Es decir, receptividad a lo que nosotros ofrecíamos. Muy importante fue el hecho de que nuestra fama en España nos precedía, ya que el sector agrícola tiene muchas interconexiones.

En segundo lugar, al ser un mercado nuevo, nos permitió hacer “algunos giros” que en España no podíamos por tener una relación contractual de largo tiempo con nuestros clientes. Mejoramos así formas de cobro, venta cruzada de otros análisis que incluíamos en los contratos de seguimiento nutricional, etc.

La oportunidad, en términos generales, fue llegar en un momento en que la rentabilidad de la agricultura chilena era altísima, sobre todo en fruta estratégica para ellos como la uva de mesa, cerezas, aguacates, manzanas y arándanos. El hecho de que desde el principio consiguiéramos la confianza de grandes empresas como David del Curto, Chiquita, Agricom, Unifrutti, etc. hizo que nuestra penetración en el mercado fuese incluso más rápida de lo que esperábamos.

En cuanto a las dificultades, la más importante fue la logística, ya que teníamos que enviar las muestras para su análisis a España, sin que tuviésemos experiencia en este tipo de mensajería internacional. Al no depender esta parte del proceso de negocio de nosotros, no podíamos contraer compromisos con los clientes en cuanto a plazos de entrega de resultados, lo cual nos colocaba en una situación difícil. Poco a poco fuimos puliendo esta parte logística hasta llegar a tener un servicio por parte de *couriers* internacionales más que aceptable.

Otra dificultad añadida eran los escasos recursos humanos con los que contábamos, así como la diferencia horaria. Al tener pocos efectivos, mucha de la atención al cliente se realizaba desde España en los inicios (envío de informes, facturación, etc.),

pero la diferencia horaria, complicaba enormemente esta interacción con los clientes. Esta situación nos obligó a desarrollar herramientas que nos diferenciaban de nuestros competidores. Por ejemplo, fuimos el primer laboratorio en España en ofrecer en nuestra *web* la posibilidad de ver y descargarse los resultados analíticos. Obviamente este desarrollo se hizo presionados por los clientes de Chile, pero los de España se beneficiaban igualmente. Esto es lo que llamamos la presión de la internacionalización, la cual obliga a estar siempre en estado de alerta.

Por último, y aunque pueda sonar a tema manido, entender la idiosincrasia de un país nuevo, aunque se hable el mismo idioma, cuesta un tiempo: los plazos son distintos, los interlocutores, los mecanismos de toma de decisiones, etc.

Una vez conseguimos estabilizar la situación y alcanzamos un volumen de negocio adecuado, en 2004 nos planteamos ya implantar un laboratorio en el país. Exactamente lo hicimos en Huechuraba, a las afueras de Santiago.

De esta forma, durante casi cuatro años conseguimos eliminar la época valle en España, al tiempo que desarrollábamos un nuevo mercado de gran interés. En ese tiempo, a sabiendas de que si teníamos éxito en Chile terminaríamos por implantar laboratorio, trabajamos duro en España en desarrollar las capacidades que veíamos antes en la opción de abordar nuevos sectores como el ambiental y el de seguridad alimentaria. De esta forma, al dejar de venir las muestras del hemisferio sur —pues ya se analizaban en Chile— la capacidad de producción ocioso había desaparecido; dado el grado de penetración que ya habíamos conseguido en estos nuevos mercados (aguas residuales, potables, control de proveedores para supermercados, control de materia prima para la industria alimentaria, etc.).

Volviendo el foco hacia Chile, en los primeros años nos ocurrió lo mismo que en España; esto es, teníamos la estacionalidad propia del sector agrícola. No obstante, desarrollar los otros sectores fue mucho más rápido, ya que no había que desarrollar el *know how*, sino transferirlo desde España, lo cual hizo que se recortaran mucho los tiempos.

Por tanto, AGQ desarrolla en Chile estos tres sectores de negocio (agronomía, alimentación y medio ambiente) desde 2005. En el último año hemos empezado también a trabajar en minería, realizando no sólo análisis de minerales, sino aportando otro tipo de soluciones desde la geoquímica ambiental a la mejora de procesos. Con el relanzamiento en la década pasada de este sector en España (y de manera muy significativa en Andalucía), así como por su importancia y peso específico en el PIB de Chile y Perú, dos países donde AGQ Labs tiene laboratorio, decidimos adentrarnos de lleno en el sector minero con soluciones innovadoras y tecnología instrumental de vanguardia.

El mercado chileno lo vemos en el futuro a corto plazo con muy buenas perspectivas. Es cierto que en agricultura han perdido algo competitividad en comparación con vecinos como Perú o Ecuador, donde este sector se está desarrollando fuertemente y los costes salariales son de cuatro a seis veces inferiores a los chilenos. No obstante, los programas innovadores de desarrollo varietal, la calidad de sus productos y la apuesta del Estado chileno por apoyar este sector, con fuertes campañas de publicidad

y oficinas de la *Chilean Fresh Fruit* en Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Japón, hacen que siga siendo sector estratégico y en crecimiento.

En cuanto al sector ambiental, sin duda alguna es el país sudamericano con la legislación más estricta en materia de control de aguas, suelos contaminados, residuos, atmósfera, etc. Este escenario claramente nos favorece, pues genera una demanda de análisis y trabajos de inspección muy importante.

Por otro lado, Chile ha sido y nos está sirviendo como plataforma para desarrollarnos en la región. Desde el país andino hemos abierto delegaciones en Argentina, Perú, Ecuador y Colombia. Actualmente contamos con unos 90 profesionales en esta plataforma suramericana y entre los laboratorios de Chile y Perú (creado en 2011) analizamos unas 120.000 muestras.

En definitiva, Chile, país al que todas las previsiones macroeconómicas siguen dando crecimiento en los próximos 5-7 años, se ha convertido para AGQ Labs en uno de los principales mercados internacionales y lo seguirá siendo en los próximos años.

Capítulo 16

BANCO SANTANDER

El negocio de Santander en Chile se centra en la banca comercial, con una red de más de 500 oficinas que atienden a 3,5 millones de clientes, y unas cuotas de mercado del 19,2% en créditos y del 17,4% en depósitos a finales de 2012.

“Chile es una historia de éxito acompañada por el liderazgo del Banco Santander”

Por **Benjamín Vélez**

Director de Comunicación América Banco Santander

La historia de la presencia de Banco Santander en el sistema financiero chileno ha sido sobresaliente. Comenzaba con una oficina de representación en la década de 1970, como en otros países de América Latina, y se consolidaba con la fundación de una pequeña filial en momentos de gran expansión de la economía andina. Durante las sucesivas crisis que golpearon la estructura financiera del continente tuvo una trayectoria notable.

El siguiente paso destacable del Grupo en Chile se llevó a cabo a raíz de la intervención del Estado en el sistema bancario a principios de la década de los ochenta. El Santander adquiere en el proceso de privatización una parte del capital del Banco Español Chile y lo pone en valor para convertirlo a finales de la década en un Banco mediano con una cuota de mercado del cuatro por ciento y una posición financiera muy solvente. En 1988 contaba con una red de 54 sucursales extendida por todo el país y una plantilla de 900 empleados. Antes del final de la década se recompraron las acciones que estaban en manos del Banco Central de Chile y se cambia la denominación del Banco que de nuevo vuelve a ser Banco Santander Chile. Acometió en aquel momento un plan de diversificación de negocios con la creación de empresas dedicadas al *leasing* y a los fondos mutuos.

En la década de 1990 se puso en marcha un ambicioso programa de expansión por el que se constituyen la Compañía de Seguros de Vida Santander, Corredora de Bolsa, Santander Agente de Valores, Santander *Factoring* y Bansander AFP. El objetivo era formar el primer grupo financiero integral del país con una completísima

oferta de servicios a sus clientes. Igualmente, a principios de los noventa, el Grupo compró otras dos sociedades líderes en el segmento de la banca al consumo, Fin-card, que era la primera emisora de tarjetas de crédito, y Fusa, financiera de créditos al consumo. Las dos sociedades se fusionan para dar lugar a Banefe, que también lidera la financiación al consumo en Chile y es uno de los principales activos del actual Banco Santander Chile.

En 1996 se amplía la presencia del Grupo gracias a la compra del Banco Osorno y la Unión, entidad con actividad en los negocios de fondos mutuos, *leasing* y crédito al consumo. Dos años después, en 1998, se integra AFP Summa, una sociedad líder entre las administradoras de fondos de pensiones. Fue fusionada con Bansander AFP para constituir AFP Summa Bansander, uno de los colosos financieros no bancarios del sistema chileno.

La fusión del Santander con el Banco Central Hispano en 1999 marca el inicio de otra etapa muy importante del Grupo en Chile. En abril de 2002 el Santander aprovechó para ampliar la minoritaria participación que Central Hispano tenía en Banco Santiago hasta el 79% y toma la decisión de fusionar las operaciones de Banco Santander Chile y Banco Santiago en el nuevo Santander Santiago que se situó a la cabeza del ranking financiero y terminó convirtiéndose en Santander Chile.

Como puede apreciarse, el magnífico desempeño del país, la primera y más consolidada historia de éxito económico del continente, ha venido acompañado por el liderazgo del Grupo Santander.

El negocio de Santander en Chile se centra en la banca comercial, con una red de más de 500 oficinas que atienden a 3,5 millones de clientes, y unas cuotas de mercado del 19,2% en créditos y del 17,4% en depósitos a finales de 2012. Es una potente franquicia de banca comercial, que mantiene una holgada posición de liquidez y una fuerte base de capital.

Buena muestra del resultado de la excelente gestión llevada a cabo durante todos estos años, es que Santander Chile ha sido reconocido como Mejor Banco de Chile por las más prestigiosas revistas internacionales. Desde el año 2000 ha sido galardonado como Mejor Banco del año por *The Banker*, *Euromoney* y *Global Finance* en seis, ocho y diez oportunidades, respectivamente.

Para consolidar su posición de liderazgo, Santander Chile lanzó en 2011 el Plan de Transformación Comercial que pretende aumentar la productividad, la calidad de servicio y la eficiencia de la gestión mediante una mejor segmentación de la base de clientes, la simplificación de la oferta de productos y una gestión activa de los riesgos.

Por múltiples conceptos la aportación de Santander Chile al Grupo Santander es extraordinaria. Más allá de la sólida contribución a la cuenta de resultados, superior al 6% del beneficio atribuido global del Santander, la trayectoria de la entidad es impecable y estamos en la mejor disposición para centrar nuestra actividad en el cliente que siempre ha sido, es y será nuestro mejor activo.

Capítulo 17

CESCE

Está presente en Chile desde el año 2008.

En el seguro de caución ostenta una cuota de mercado de aproximadamente el 25%.

“Chile: un ejemplo de éxito empresarial en Latinoamérica”

Por **Manuel Fernando Antunes Alves**

Director Comercial CESCE Latinoamérica

El Grupo CESCE inició sus actividades en Chile con la constitución de una nueva compañía especializada en los ramos de fianzas y de crédito, que obtuvo la correspondiente autorización para operar por parte de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile en marzo de 2008. En junio de ese mismo año, CESCE Chile Aseguradora, S.A., emitía su primera póliza.

La filial chilena de CESCE estaba participada entonces en un 85% por CIAC —el *holding* creado para agrupar las inversiones en Latinoamérica, mayoritariamente participado por CESCE, en asociación con el Banco Santander, el BBVA y la reaseguradora internacional Munich RE—, y el 15% restantes por la entidad local Inversiones Urespa, S.A., constituida por los principales profesionales de la compañía.

Ya en el año 2010, CIAC adquiere la totalidad del capital, aunque mantiene al frente de la empresa a los mismos profesionales.

La inversión en Chile fue la última realizada por el GRUPO CESCE en Latinoamérica después de haber adquirido distintas participaciones en empresas de los principales mercados de la región, como Brasil, Venezuela, Colombia, Perú, Argentina y México, lo que formaba parte de su estrategia de desarrollo internacional de ampliar su oferta en los países de elevado potencial de crecimiento y consolidar su vocación de liderazgo en su sector en los mercados de Iberoamérica.

CESCE se constituye por Ley en 1970, como una compañía de capital mixto en la que el Estado español cuenta con la mayoría y en la que participan las principales entidades financieras españolas, así como algunas compañías privadas de seguros.

CESCE cuenta, desde su constitución, con el mandato legal de gestionar el Seguro de Crédito a la Exportación por cuenta del Estado, una herramienta de apoyo oficial a la internacionalización de las empresas españolas que les ha permitido contar, a lo largo de cuarenta años, con los instrumentos necesarios para posibilitar la financiación de su expansión comercial e inversora.

CESCE ha desarrollado asimismo una actividad de seguro de crédito y caución por cuenta propia, con reaseguro privado, en competencia con las demás compañías del ramo, que abarca el seguro de crédito interior, de exportación a corto plazo y la emisión de cauciones o fianzas, en la que se encuadra su negocio latinoamericano.

CESCE es, además de la propietaria de INFORMA, S.A., líder en el negocio de información financiera y comercial en España y Portugal, miembro de la red *Dun & Bradstreet* y cabecera de un grupo de empresas especializadas en negocios relacionados con la información y el apoyo a la gestión del crédito comercial

A partir del año 2012, CESCE ha iniciado un proceso de transformación con el objetivo de alcanzar un Modelo Global de Integración de todos sus negocios en los distintos mercados en los que está presente.

Buscando sinergias y optimizando costes, al tiempo que ha mejorado sus sistemas de información y control de gestión, CESCE ha iniciado un ambicioso proyecto de integración de sistemas informáticos, de productos y de funciones corporativas que prácticamente concluirá este año 2013, para alcanzar una gestión integral de todo el negocio y un servicio unificado a los clientes sin distinción de mercados o países.

De esa forma se han ampliado a los mercados de América Latina dos de los tres pilares esenciales de un Modelo de Negocio diferenciado que ha dado excelentes resultados en el mercado español, incluso en las peores condiciones del entorno económico de los últimos años: la excelencia operativa, basada en un servicio multicanal de fuerte soporte tecnológico, y el liderazgo de producto, apoyado en la diferenciación e innovación. En los últimos meses, CESCE ha iniciado la etapa final, constituida por el tercer pilar: el foco en el cliente, resultado de un fuerte impulso comercial que permite el desarrollo de negocio de acuerdo con el potencial emergente de la región.

Dentro del plan de integración referido, CESCE Chile presentó al mercado, el pasado día 1 de julio, el nuevo producto CESCE MASTER ORO, destinado a ofrecer a sus clientes una solución para ayudarles a mejorar su ciclo de gestión del crédito comercial, desde la prospección de nuevos clientes en el mercado interno y a la exportación, el apoyo en la decisión y seguimiento de los riesgos de crédito, la posibilidad de cobertura de su cartera de riesgos de forma flexible, incluyendo los servicios inherentes al seguro de crédito, como la gestión profesional de los impagados y el pago de las indemnizaciones más rápido del mercado, hasta la optimización del acceso a la financiación de sus facturas sin recurso a través de los certificados de seguros destinados a garantizar el aseguramiento del crédito a las entidades financieras, patrones inexistentes en la competencia.

La experiencia de CESCE en Chile; se puede considerar muy exitosa: la filial alcanzaba en su tercer ejercicio completo una situación de resultados positivos en su cuenta de resultados que ha mantenido y fortalecido desde entonces.

Las características del mercado chileno en nuestro sector de actividad son muy distintas a la de los restantes países de la región y bastante más parecidas a la de los mercados europeos. El seguro de crédito alcanza índices de penetración iguales que la media de las economías europeas y casi incomparable, proporcionalmente, a los demás países vecinos, en los que el producto casi no tiene penetración en las empresas.

Además de operadores locales, operan en el mercado chileno todos los grupos internacionales de la industria, haciendo del país uno de los mercados más competitivos en precio.

La propuesta de valor de CESCE Chile, que en 2012 había alcanzado solo un 2% del mercado, es proporcionar a los clientes a través de la solución CESCE MASTER ORO, más allá que un seguro de crédito: una relación, basada en una plataforma *web*, que pueda ayudarle, dentro de sus prioridades y opciones, a mejorar la gestión del crédito comercial concedido, así como ayudando al crecimiento de las empresas.

Al revés de lo que ocurre en casi todos los países de Latinoamérica y muy parecido a los países europeos, el seguro de caución tiene en Chile un desarrollo muy tímido, asegurando los Bancos a través de productos alternativos, la gran mayoría de las necesidades del mercado de fianzas.

Sin embargo, CESCE Chile ha tenido un papel determinante en el desarrollo del mercado del seguro de caución, alcanzando uno de los primeros lugares del mercado entre los principales operadores locales e internacionales y una cuota de mercado de aproximadamente un 25%.

Teniendo como referencia la Integración Corporativa y un Modelo de Negocio diferenciado, CESCE Chile, dispone de un equipo humano de excepcional calidad que permitirá seguir teniendo elevados índices de crecimiento del negocio y mantener altos parámetros de satisfacción de los clientes.

Dentro de los factores de éxito de nuestro proyecto no debe de minimizarse la importancia del entorno favorable que Chile como país proporciona, su estabilidad política y económica, que ha permitido un crecimiento sostenible basado en una disciplina fiscal y una apertura comercial sin precedentes, acompañados de avances significativos en el desarrollo social.

Chile, integrado en una región emergente y de gran potencial de crecimiento, proporciona simultáneamente uno de los mejores índices de clima favorable a los negocios, solo comparable a las economías desarrolladas.

En CESCE, podemos confirmar ese buen ecosistema en el desarrollo de nuestro joven y ejemplar proyecto de negocio en Chile, que esperamos consolidar en los próximos años de forma muy significativa.

Capítulo 18

EDITEC

Grupo empresarial especializado en infraestructuras, tecnología y gestión de los recursos naturales.

Dispone de una filial en Chile desde octubre de 2011.

“Chile tiene un mercado que hay que conocer bien para poder competir”

Por Joaquín Collazos Chamorro
Presidente de Editec

Editec es un grupo empresarial de servicios constituido en 2005 como un gestor de recursos naturales y tecnología. Cuenta con diferentes divisiones como la de Infraestructuras (edificación, obra civil y edificios singulares), servicios y concesiones (con la externalización de actividades como la recogida de residuos, mantenimiento de instalaciones, gestión de infraestructuras) medio ambiente (gestión del agua, tratamiento de RSU, energía renovable) y la marca Plató (centrada en la rehabilitación, adecuación de espacios y la industrialización de la construcción con la fabricación de prefabricados). La arquitectura sostenible y el respeto por el medio ambiente están siendo el eje diferencial de los proyectos que ejecuta. En el ámbito de la construcción ha desarrollado actuaciones tanto de edificación residencial y rehabilitación como infraestructuras de obra civil. En estos momentos dispone de una plantilla con 400 empleos directos y genera más de 2.000 puestos de trabajo indirectos.

En octubre de 2011 el grupo Editec decidió hacer una apuesta decidida por Chile creando la filial Editec Chile, dadas las favorables experiencias que se habían tenido en este país y las oportunidades que se derivaban del nuevo Plan de Infraestructuras y Desarrollo chileno. Este plan está centrando sus esfuerzos en la construcción de infraestructuras básicas, a través de concesiones, como hospitales, centros de salud, puentes, cárceles y pequeños aeropuertos.

En este proceso también han sido importante las alianzas desarrolladas con empresas locales, el modelo de colaboración público-privado que existe en Chile y el hecho de que Chile sea uno de los países con mejor índice de riesgo país de América Latina,

con un ambiente honesto, reglas claras para invertir, mercados abiertos y equilibrio político.

Por otra parte, Editec Chile también ha nacido con el objetivo de crear y comercializar servicios y productos innovadores de valor añadido mediante el uso de nuevas técnicas y tecnologías para la transformación del suelo y la explotación de los recursos naturales y tecnológicos.

Aunque en principio la instalación en Chile no es un proceso difícil, hay que tener en cuenta que, al menos en nuestro sector de actividad, existe una regulación muy detallada y que la obtención de licencias requiere su tiempo. Además, los organismos públicos con los que se quiera trabajar exigen experiencia a la empresa y a sus trabajadores y una capacidad económica que va variando en función de los recursos propios y de las obras en ejecución.

Por otro lado, la entrada en el mercado chileno requiere de una adecuada planificación del proyecto, dado que este es un mercado maduro y desarrollado, en el que es muy importante definir concretamente el segmento del mercado en el que se va a competir. Hay que buscar nichos de especialización, como generalista es más complicado progresar. Es un mercado que hay que conocer bien para poder competir.

La competencia con otras empresas es muy fuerte, se busca la descalificación de los oponentes por errores o faltas "menores", que no cumplan parte de las bases de licitación. Hay que tener presente que Chile es un país con mentalidad anglosajona y no latina. Sigue el modelo norteamericano: todo por escrito.

En nuestro caso para la fase de implantación recurrimos a sistemas de control con personal español en la etapa inicial, para ir formando profesionales chilenos y fue decisivo establecer el cumplimiento de los procedimientos y designar un responsable en el país de destino solo para controlar y comprobar lo establecido. Este proceso fue complejo y delicado por lo que supone para el equipo humano expatriado la adaptación a un nuevo entorno. En cuanto a la contratación de personal local la principal dificultad estuvo relacionada con el nivel retributivo y la baja fidelidad con la empresa, dada la situación de pleno empleo.

Aunque no es imprescindible el recurso al socio local, es una opción a considerar para evitar errores relacionados con las diferencias culturales y la idiosincrasia de las personas del país. En Chile no dicen "no", hay que interpretar el mensaje. Tienen códigos particulares y a veces los mensajes no son claros.

En este proceso de implantación también nos encontramos con un mercado bancario muy reglado y supervisado. Para una compañía extranjera es muy complicado el acceso al crédito, por lo que hay que recurrir a los fondos propios, o a avales y garantías bancarias, que son exigidas de una manera habitual en las licitaciones.

En cuanto al desarrollo de la actividad cotidiana, nuestra experiencia en la gestión de proyectos con clientes públicos en Chile es que todo está muy reglamentado y que es preciso documentar todo por escrito. Además, es un mercado exigente en el que hay que ser muy detallista en las obras, hay que escribir desde el primer día los incumplimientos de las administraciones/clientes para generar las reclamaciones

correspondientes. No existe la cultura del modificado de obras, y normalmente es el cliente quien lo propone.

En el mercado laboral se exigen certificados personales por cada trabajo y es preciso comprometer al personal chileno con un sistema de bonos progresivos para fomentar la continuidad en la empresa. Al ser un país muy extenso y concentrado es preciso disponer de personal fiable y contrastado que pueda ejercer funciones de delegado de zona y en regiones lejanas es difícil encontrar profesionales competentes.

En el ámbito administrativamente es preciso tener en cuenta que es un sistema que protege a los proveedores y subcontratistas y que una vez emitida, la factura es un arma ejecutiva.

Un puesto clave en una constructora chilena es el departamento de estudios, dada la importancia de no equivocarse y cumplir procedimientos y detalles que te dejan fuera de las licitaciones. También es recomendable nombrar un responsable/controlador en la central para coordinar, resolver problemas, integrar información, etc.; hacer seguimiento de los hitos que la empresa defina (cierres, personal, planificaciones futuras, análisis desviaciones, compras, estudios, administración, finanzas, etc) y establecer auditorías internas en producción, administración, compras

En definitiva, Chile es un país muy interesante, en el que hay numerosas oportunidades de negocios, pero en el que la competencia es muy fuerte y en el que es preciso ser muy rigurosos con el cumplimiento de la legislación y entender correctamente sus singularidades culturales. Aunque tenemos el mismo idioma las costumbres mercantiles están muy influenciadas por el sistema norteamericano, lo cual genera algunas dificultades que hay que saber solucionar.

Capítulo 19

ENDESA

Endesa está presente en Chile mediante su participación de control en Enersis, líder en el sector eléctrico chileno y el mayor grupo eléctrico integrado de Latinoamérica.

En Chile trabajan 2.500 personas para el grupo Endesa y distribuye electricidad a 1,7 millones de clientes.

“Chile es el centro de operaciones de Endesa en Latinoamérica”

Por Ignacio Antoñanzas

Director General de Latinoamérica de ENDESA y Gerente General de Enersis

Durante la década de los 80, la gran capacidad financiera de Endesa permitió llevar a cabo en pocos años, un cambio fundamental: de ser una compañía pública centrada exclusivamente en el negocio de generación de electricidad, a convertirse en la cabecera del mayor grupo eléctrico integrado por compañías de ciclo completo. Gracias a un importante proceso de intercambio de activos eléctricos que se produjo en España, adquirió progresivamente la mayoría del capital de dos de las principales empresas eléctricas privadas españolas: la empresa catalana FECSA y la Compañía Sevillana de Electricidad.

En el marco de este proceso de cambio, su capacidad de generación de recursos financieros no hizo sino incrementarse y el mercado eléctrico español resultó demasiado maduro e, incluso, estrecho para las posibilidades de crecimiento de la empresa. De esta forma, Endesa empieza a mirar hacia Latinoamérica e inicia un proceso de diversificación internacional que se inicia en Argentina en el año 1992.

Unos años más tarde, en 1997, se produce la entrada del grupo en Chile, al adquirir el 31,9% del grupo energético latinoamericano Enersis, con sede en Chile, y posteriormente, en 1999, adquiere un 32% adicional de dicho grupo, convirtiéndose, de esta forma, en el accionista de control del Grupo Enersis.

A estas alturas, Endesa ya tenía una posición dominante en el continente sudamericano, a través de participaciones directas en empresas eléctricas de Argentina, Colombia, Perú, Brasil y Venezuela, que le permitían intervenir en la gestión de 6.400 MW de potencia, de 15.000 GWh de generación anual y en el suministro a 8,3 millones

de clientes. Era ya una presencia importante, pero la toma de control de Enersis aportó a lo anterior una importante presencia estratégica en los negocios de generación y distribución de Chile (a través de la generadora Endesa Chile y de las distribuidoras Chilectra y Río Maipo), así como la presencia en el capital de una docena larga de compañías generadoras y distribuidoras de Argentina, Brasil, Colombia y Perú.

La suma de las participaciones directas de Endesa en Latinoamérica y las indirectas que consiguió al adquirir el control de Enersis, le permitieron dar un extraordinario salto cuantitativo y cualitativo en su presencia en el continente americano y ser la base de su implantación actual. Después de los procesos de consolidación societaria llevados a cabo desde entonces, así como de las operaciones de inversión y desinversión de activos realizados, Endesa es hoy la primera multinacional eléctrica privada de Latinoamérica y la empresa líder de los sectores eléctricos de Chile, Argentina, Perú y Colombia, a lo que se une una significativa presencia en Brasil.

En el conjunto de estos países, al cierre del año 2013, Endesa es propietaria de más de 16.000 MW de potencia instalada, tiene una producción propia que supera los 60.000 GWh, comercializa casi 62.000 GWh y cuenta con más de 14 millones de clientes. En estas cifras, Chile supone casi el 40% de la potencia, casi un tercio de la producción, más del 20% de las ventas de electricidad y 1,7 millones de clientes repartidos en las 33 comunas de la Región Metropolitana. El crecimiento ha sido tan relevante que hoy, el negocio latinoamericano de Endesa supone en estos momentos casi el 50% de su EBITDA.

A la hora de analizar cuál es la presencia de Endesa en Chile, es obligado hacer esta panorámica general de la presencia de la compañía en el conjunto del mercado eléctrico latinoamericano porque a pesar de que la presencia de Endesa en los cinco países citados es bastante equilibrada, el centro de operaciones de la empresa en Latinoamérica es Enersis, cuya sede está en Chile.

Prueba de la importancia y rol de Enersis, fue la operación de aumento de capital que propuso Endesa en 2012 y que se cerró exitosamente en marzo de este año con la suscripción del 100% de las acciones disponibles. De esta manera, Enersis concentró todos los activos que posee el Grupo en Sudamérica, siendo el único brazo inversor de Endesa y de Enel en la región, a excepción de Enel *Green Power*, compañía dedicada al negocio de las energías renovables.

¿Pero por qué Endesa decidió comenzar su andadura internacional en los países latinoamericanos, y muy especialmente en Chile?

Seguramente, no hace falta insistir mucho en la hermandad cultural e idiomática que vincula a Latinoamérica y España para explicar un factor fundamental que intervino en esa elección. Pero más allá de los factores culturales, Endesa confió plenamente en el potencial de las economías latinoamericanas de los países en los que hoy está presente. A pesar de algunas situaciones excepcionales, estos países muestran y siguen mostrando importantes signos de estabilidad y crecimiento macroeconómico, elevadas tasas de incremento de la demanda eléctrica, y creciente madurez y seguridad regulatoria.

Estos factores han hecho y siguen haciendo de Chile un país especialmente adecuado para aplicar los criterios que rigen el funcionamiento de Endesa:

1. La voluntad de permanencia y compromiso a largo plazo con el país, más allá de las situaciones adversas que de manera puntual puedan afectar a la coyuntura social y económica.
2. El deseo de ser un agente líder de referencia en el sector eléctrico.
3. La búsqueda de relaciones estrechas de colaboración y lealtad con autoridades y reguladores, tanto a escala nacional como en los entornos territoriales.
4. El empeño en contribuir al cumplimiento de los objetivos de la política energética nacional.
5. El desarrollo de relaciones de colaboración y beneficio mutuo con las empresas e inversores locales.
6. El interés en poner siempre en primer lugar la respuesta eficaz a las necesidades de los clientes, conscientes de estar prestando un servicio esencial para el bienestar y el desarrollo de la comunidad.
7. Y como consecuencia de lo anterior, ser sensible a las responsabilidades con la sociedad que todo esto conlleva.

Para satisfacer los retos que hoy tiene el sector eléctrico en Chile, contamos con un *pipeline* de proyectos por más de 6.000 MW, y estamos inmersos en la tramitación de Punta Alcalde, Los Cóndores, Neltume, Renaico y los cierres de los ciclos combinados de Taltal y Quintero.

Sin embargo, y a pesar del elevado interés de nuestro grupo en crecer en Chile, nos hemos visto enfrentados a una serie de retos y obstáculos que ralentizan nuestro avance. La región y sus gobernantes deben ser conscientes que para no continuar con la pérdida de competitividad, se debe incorporar al sistema fuentes de generación limpias, seguras y sostenibles.

El país debe aprovechar en plenitud las energías primarias con que ha sido dotado como es el agua: un recurso energético competitivo, abundante, limpio y local. El alto sobrecosto que ha significado desarrollar la matriz en base termo impacta a todo el país, restándole competitividad. Desde 2006, el parque generador ha incrementado su capacidad instalada en 5.312 MW de los cuales el 73% corresponden a generación térmica. Como consecuencia de este incremento del parque térmico, los costes de operación del sistema han aumentado exponencialmente teniendo un efecto de un aumento del coste medio de generación de aproximadamente 45 USD/MWh.

Brasil y Colombia poseen en promedio un 70% de su capacidad instalada con recursos hidro y es imposible competir con ellos con una matriz térmica como la que actualmente tiene Chile. Desde Endesa, creemos en la necesidad de apoyar de forma explícita el desarrollo hidroeléctrico, con el objetivo de que la matriz recupere su preponderancia hidráulica, pasando del 35%-40% actual al 45%-50%.

Chile actualmente tiene emisiones per cápita de 4,1 t CO₂, superiores al objetivo mundial de largo plazo de 3-4 t CO₂. De seguir con la tendencia actual de crecimiento térmico en la matriz energética, las emisiones per cápita al 2020 alcanzarían niveles de

8,2 t CO₂/cap., totalmente inaceptable, y el agua además de ser la tecnología más barata de producción, no emite CO₂, con lo que se ayuda a solucionar este potencial problema.

Somos conscientes que, para hacer frente a las nuevas necesidades de las comunidades que se encuentran en los entornos de nuestros proyectos, debemos ser capaces de explicar con claridad, y desde el primer momento, los beneficios y efectos positivos que tendrán estos desarrollos sobre las comunidades circundantes. De esta forma lograremos mitigar los movimientos de oposición y lograr un grado de inserción temprana.

Por todo ellos nos gustaría remarcar la importancia de:

1. Retomar el desarrollo de proyectos, con predominancia de los hidroeléctricos
2. Acelerar la tramitación administrativa de los proyectos
3. Promover la eficiencia energética, para reducir costes totales y disminuir las necesidades de nueva capacidad, y
4. Recuperar la institucionalidad ambiental.

En el mercado de la distribución nuestro foco es satisfacer la creciente demanda de energía eléctrica de la Región Metropolitana, favoreciendo los indicadores de calidad, continuidad y seguridad de suministro. Los planes de Expansión de Redes y de Calidad Integral han permitido atender el crecimiento de la demanda. En este sentido, a octubre de 2013, se ha avanzado en importantes obras de infraestructura eléctrica en transformadores en diferentes subestaciones. Asimismo, Chilectra continúa en la implementación de un Plan de Automatización de la Red de Distribución, instalando equipos telecomandados.

Nos sentimos orgullosos de nuestra política de innovación. Somos líderes de la implementación de estas iniciativas en Chile y la región. Proyectos como *Smartcity* Santiago y Buzios (Brasil), desarrollo de servicios para la Movilidad Eléctrica, aplicaciones de telemedición, innovaciones operativas para el respaldo de zonas durante trabajos en redes (*By-pass* móvil) y medición electrónica de altura de cables, entre muchos otros han significado importante mejoras, tanto en nuestra manera de operar como en el servicio que brindamos a nuestros clientes y se han traducido en diversos premios reconocimientos, tales como el primer lugar en la Encuesta de Culturas Creativas 2013, el primer lugar en el concurso IDDEO 2013 y top5 en concursos PIO 2010, 2011 y 2012, entre muchos otros.

El reciente aumento de capital en Enersis, el mayor de una empresa privada en la historia de Chile, ha puesto a disposición del Grupo unos recursos financieros de cerca de 2.400 millones de dólares para emprender el fortalecimiento y la expansión de Enersis a través de la adquisición de minoritarios y operaciones corporativas. Estamos seguros que la importante generación de caja del Grupo, unido a los fondos de la ampliación, permitirán a Endesa continuar su gran crecimiento en Latinoamérica y seguir prestando un servicio de calidad a nuestros clientes.

Capítulo 20

ETXEKIDE

Organización empresarial dedicada a ofrecer cuidados socio-sanitarios privados.

Con presencia en Chile desde el año 2008.

“Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas”

Por José María Arizaga Rueda

Founder & CEO, Etxekide

Etxekide es una organización empresarial fundada en 1999, cuya misión consiste en ofrecer cuidados socio-sanitarios privados en Bizkaia a personas de cualquier edad, en sus domicilios, en hospitales o en instituciones.

Sus más de 100 profesionales aportan soluciones innovadoras que permiten a las personas, mantener su estilo de vida en su entorno habitual.

Nuestro ejercicio profesional se fundamenta en unos sólidos valores entre los que cabe destacar: la cercanía, la atención personalizada y especialmente, la sonrisa en clave positiva, con espíritu de servicio, respeto y empatía. Así mismo, se basa en la búsqueda de la Excelencia como mejor método de trabajo y la ética como principio básico de nuestra actuación.

El éxito de Etxekide reside en ofrecer un cuidado único y diferencial a cada persona y en saber adaptarse a la constante evolución en el estado de cada una de ellas.

Nuestra visión es ser reconocidos como referente en los cuidados asistenciales privados y para llevarla a cabo apostamos por acciones como:

2003	<ul style="list-style-type: none"> Transformación basada en las personas.
2004	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de un sistema de calidad europeo EFQM.
2005	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de la gestión por procesos.
2008	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización: Apertura de sede en Viña del Mar-Valparaíso, Chile. Agenda de Innovación: Berrikuntza agenda. Responsabilidad Social Corporativa: Programa Xertatu. Estudio extra hospitalario sobre "Prevalencia de Patologías en la Tercera Edad en el Gran Bilbao", presentado en el Congreso Nacional de Geriátrica (Junio 2009, San Sebastián).
2009	<ul style="list-style-type: none"> Obtención del reconocimiento del Gobierno Vasco de la "Q de Plata" a la Gestión Empresarial según el Modelo Europeo de Excelencia en Gestión, EFQM.
2010	<ul style="list-style-type: none"> Internacionalización: Apertura de sede en Santiago de Chile.
2011	<ul style="list-style-type: none"> I+D+i, participación en el proyecto HOUSSAI, cuyo objetivo es conseguir la permanencia de las personas durante el mayor tiempo posible en sus propios domicilios. Miembro de Innobasque (Agencia Vasca de Innovación), participando en el i-talde (grupo de trabajo) sobre Envejecimiento Activo. Aplicación de métodos de Valoración Geriátrica Integral, basados en el método Inter Rai. Establecimiento de la Fundación Etxekide.
2012	<ul style="list-style-type: none"> Fundación Etxekide: Proyecto de Centro de Salud en Nueva Cajamarca (Perú). Fundación Etxekide: Programa Betania: gestión integral de comunidades religiosas.
2013	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto Piloto de Control de la Salud en el Hogar. Proyecto Busturialdean Bizi: Busturia, referente en la atención y cuidado de las personas.

En 2003, la Dirección de Etxekide, ante el crecimiento de la organización, se pone en contacto con EUSKALIT (Fundación Vasca para la Excelencia), con el objetivo de establecer un sistema de gestión basado en la Excelencia, es decir, una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

La organización sigue creciendo y en 2006 se produce un punto de inflexión con la incorporación masiva de trabajadores extranjeros, lo cual nos ubica en un nuevo escenario. Analizamos la situación y nos adaptamos a las nuevas circunstancias, modificando las acciones de capacitación y, sobre todo, incorporando a varios doctorandos latinoamericanos, becados por el Gobierno Vasco, que pasaron a gestionar a nuestro personal extranjero. Este hecho, además de aumentar el grado de comunicación en la organización, nos aporta una nueva visión de nuestro sector y amplía nuestras posibilidades de crecimiento, siendo de vital importancia en la posterior internacionalización de la organización.

De la reflexión correspondiente al Plan Estratégico 2007-2009 se desprende, que para continuar el crecimiento de la organización, ésta debe ampliar sus mercados.

Etxekide comienza la búsqueda de oportunidades en mercados internacionales, para lo que lleva a cabo el Programa Interbide (Estrategias para la Internacionalización) del Gobierno Vasco.

Tras la reflexión estratégica de Interbide y de numerosos intercambios de información con empresarios experimentados en mercados internacionales, Etxekide toma la decisión de no acudir a los mercados en expansión clásicos (China/India) y se inclina por los mercados latinoamericanos por varios motivos.

Uno de los principales motivos que nos animó a tomar esta decisión fue el hecho de poseer lengua y cultura comunes, lo cual facilita la comunicación y el establecimiento de relaciones empresariales, laborales y sociales.

Por ello, en 2008, tomamos la decisión de establecernos en Chile, concretamente en Viña del Mar, esperando “dar el salto” a la capital, Santiago (2010).

Chile, en 2008 ya, mostraba unos datos macroeconómicos positivos, que auguraban un escenario adecuado para nuestros proyectos, incluyendo la necesaria seguridad jurídica, indispensable en estas acciones.

Al mismo tiempo, el sistema sanitario de la sociedad chilena dejaba espacio a la iniciativa privada, sobre todo, cuando ésta llegaba con proyectos innovadores y vocación de adaptación a sus peculiaridades.

Y, en último lugar, aunque no menos importante, estaba el hecho de que Chile era y sigue siendo el país más “europeo” de Latinoamérica, lo cual facilitaba, en gran manera, nuestra integración en el mismo.

Este establecimiento no careció de dificultades, pero fueron superadas en gran parte gracias a nuestro socio local, que nos facilitó la acogida y la superación de los trámites legales precisos.

Para la toma de esta decisión se tuvieron en cuenta diversos factores:

Factores externos:

- Economía emergente.
- Sociedad abierta.
- Establecimiento de clases medias.
- Numerosos agentes políticos, económicos y sociales de origen vasco.
- Presencia de Delegación del Gobierno Vasco y de la SPRI.
- Respeto y consideración a “lo vasco”.

Factores internos:

- Equipo directivo formado en Bilbao.
- Posibilidad de establecer un equipo de gestión idóneo formado por:
 - Socio local que conoce el funcionamiento de Etxekide Bilbao.
 - Dos profesionales vascos, de contrastada experiencia, que se asientan en Chile.

Uno de los mayores inconvenientes encontrados al acceder al mercado chileno es la existencia de “nanas” (personal no cualificado y en condiciones laborales precarias) en los domicilios, que realizan labores de atención a personas con problemas de autonomía de una forma no profesional, lo que supone un problema para la

organización, que llega al país con la intención de establecer servicios profesionales para el cuidado de las personas dependientes.

Esta situación planteada nos lleva a realizar una reflexión estratégica que dé solución a la situación encontrada. Por ello se reestructura la cartera de servicios propuesta para Chile, introduciendo, además de la asistencia socio-sanitaria domiciliaria, actividades más relacionadas con el ámbito propiamente sanitario como fisioterapia, logopedia, psicología, etc.

Otro de los problemas que se plantea, a la hora de contratar, es la ausencia de personal auxiliar capacitado y profesional, necesario para prestar los servicios, lo que lleva a la organización a la búsqueda de soluciones de capacitación que se plasman en el establecimiento de un centro de formación homologado.

Respecto a los auxiliares, se presentó un problema de capacitación y adaptación a la filosofía y forma de hacer de la organización. Para resolverlo se realizaron las gestiones necesarias. La gestión empresarial se estableció de acuerdo a los principios de la Excelencia que tan buenos resultados habían dado en Bilbao, adaptando los procesos a las características propias de Chile.

A pesar de los inconvenientes citados, sin duda, han sido más numerosas las ventajas encontradas. Entre ellas merece destacar la excelente acogida de la sociedad chilena a las empresas vascas en general y a Etxekide en particular.

Esto nos ha facilitado en gran manera alcanzar nuestros objetivos empresariales, pudiendo además establecer Centros de Capacitación homologados y proyectar la apertura de Centros de Día innovadores y la gestión de residencias.

La experiencia chilena ha sido enormemente positiva para Etxekide, aportando un valioso aprendizaje para acciones presentes y futuras, ya que Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas.

Desde Chile, se ha realizado la prospección y establecimiento de Etxekide en Perú y se han realizado interesantes alianzas en Colombia. Estas acciones tan positivas se seguirán llevando a cabo desde Chile para extender la presencia de Etxekide en Latinoamérica.

Capítulo 21

EULEN

Está presente en Chile desde el año 1988, donde cuenta con una plantilla de más de 9.000 personas y un volumen de negocio que supera los 87 millones de euros.

Su sede central se encuentra en Santiago y existen delegaciones en 6 capitales a lo largo del país. En la última década, la Compañía ha multiplicado por 13 sus ventas.

“EULEN Chile se ha convertido en un corto espacio de tiempo en la segunda empresa en tamaño e importancia del Grupo”

Por **M^a José Álvarez Mezquiriz**
Vicepresidente y Administradora Solidaria del Grupo EULEN

Cuando el Grupo EULEN comienza su política de internacionalización, se instala por primera vez fuera de España en 1980 en Brasil, y es a finales de esa década cuando lo hace en varios países latinoamericanos con carácter permanente.

El Grupo EULEN está presente en Chile desde el año 1988. Actualmente EULEN Chile cuenta con una plantilla de más de 9.000 personas y un volumen de negocio que supera los 87 millones de euros.

Su sede central se encuentra en Santiago y existen delegaciones en 6 capitales a lo largo del país (Antofagasta, Viña del Mar, Rancagua, Concepción, Puerto Montt y La Serena). En la última década, la compañía ha multiplicado por 13 sus ventas y su plan estratégico recoge un importante crecimiento para los próximos años.

EULEN llegó a Chile, a través de una relación de colaboración que le vinculaba a la empresa internacional Wackenhut para la prestación de Servicios de Seguridad, pero no fue hasta mediados del año 2000 cuando EULEN Servicios Generales comenzó su andadura constituida ya como Grupo EULEN Chile. En ese momento, ofrecía servicios de limpieza y seguridad y tan sólo contaba con tres delegaciones a nivel nacional en las ciudades de Viña del Mar, Concepción y Antofagasta.

Desde entonces, la evolución en Chile —tanto de su plantilla como de su facturación— se ha ido incrementando, pasando de unas incipientes ventas de 6,6 millones de euros en 2002 a más de 40 millones en 2007, y más del doble en 2012.

En el año 2000 contaba con apenas 700 empleados, pasando a más de 4.000 en 2007 y duplicándolos hasta llegar a los más de 9.000 en 2012. Esto nos sitúa en una posición de liderazgo en el mercado local, como proveedores de multiservicios de alta calidad.

Los principales factores que se consideraron, en su momento, para la implantación de Eulen en Chile fueron principalmente el futuro del mercado chileno, el aprovechamiento de su potencial, la cualificación directiva de los profesionales del país, así como la diversificación de riesgos. De hecho, a día de hoy, todo nuestro equipo directivo está formado por profesionales chilenos, conocedores exhaustivos de la realidad del país y sus negocios.

Estos factores, sumados a su continuo crecimiento, su estabilidad jurídica, el aumento de la clase media y la posibilidad de avanzar en la profesionalización de la prestación de servicios, han hecho que EULEN Chile se haya convertido en un corto espacio de tiempo en la segunda empresa en tamaño e importancia del Grupo.

Aún siendo grandes las ventajas que tiene el país para la instalación de nuevas empresas; sin embargo, la distancia con España, las diferencias culturales, la distinta fiscalidad, la normativa laboral y, sobre todo en estos últimos años, la baja tasa de paro existente, son nuestros retos para el desarrollo de la compañía.

En los inicios de nuestra actividad en el mercado chileno comenzamos a prestar servicios de cajeros para la empresa española de Telefónica, naciendo así la línea de negocio de Servicios Auxiliares y sumando dos delegaciones más en las ciudades de Rancagua y Puerto Montt.

En la actualidad EULEN Chile presta, desde Arica a Punta Arenas, más de 52 líneas de servicios de forma integral o como servicios individualizados a más de 400 clientes, con un alto grado de especialización en instalaciones aeroportuarias, de salud, mineras, industriales, telecomunicaciones y transporte.

EULEN Chile posee una cartera de clientes muy especiales como el Observatorio Astronómico Tololo, en la ciudad de La Serena, donde se presta el servicio de Seguridad; o el Edificio Titanium, el más alto de Chile por el momento y un proyecto emblemático en el país. A ellos, hay que sumarles todos los servicios ya consolidados de los principales productores de cobre a nivel mundial en el norte y centro-sur de Chile, así como todas las empresas forestales en el sur, Universidad Mayor, BBVA, Aguas Andinas, Metro de Santiago, Municipalidad de Ñuñoa, Gildemaister, entre otros.

Uno de los factores clave en el desarrollo de la empresa en Chile es la creación del Instituto EULEN de Capacitación, con el objetivo de formar, tanto a la plantilla actual como a las futuras incorporaciones. La formación de nuestra plantilla ha sido siempre una de las principales inquietudes de nuestro Presidente fundador, lo que le llevo a fundar el Instituto Eulen de Formación allá por el año 1982 siendo pionero en España y en el sector servicios en esta actividad.

Esa apuesta por los servicios dirigidos a la Sociedad que el Grupo EULEN lleva a cabo en Chile, se concreta aún más en la implantación de otros nuevos servicios, tales

como la Teleasistencia Social y de Salud. Estos servicios están pensados para que los mayores que viven solos, puedan continuar disfrutando del mayor grado posible de autonomía, disponiendo de una atención personalizada que les proporcione tranquilidad y seguridad las 24 horas del día, los 365 días del año.

Este tipo de servicios están teniendo un amplio desarrollo en el mercado chileno, debido, entre otros motivos, a la puesta en marcha de políticas sociales en las diferentes Administraciones Públicas, al incremento de la clase media, a la evolución del mercado de trabajo y al incremento del PIB per cápita, siendo más de 3.000 mayores los que disfrutan en la actualidad de este servicio en más de cinco municipios y cajas de compensación.

Muy ligadas con nuestra imagen como empresa, que llegó a Chile no sólo buscando el negocio económico sino también para favorecer el trabajo y la situación de sus habitantes y de la sociedad en general, han destacado nuestras actividades en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

En este sentido, hay que resaltar que somos una de las empresas pioneras en dar trabajo y oportunidades a personal con discapacidad mental. Adicionalmente, EULEN Chile lleva a cabo programas específicos para la contratación de personal con algún tipo de discapacidad, así como programas de formación para colectivos especialmente desfavorecidos y con riesgo de exclusión social. Estas acciones forman parte de la filosofía de nuestra empresa y de nuestro Presidente, su gran impulsor, quien siempre dice que “tengo que devolver a la sociedad parte de lo que ella me ha dado”.

Además, y en relación con las actividades de Responsabilidad Social Corporativa, el Grupo EULEN está adherido al Pacto Mundial y firmemente comprometido con la sociedad a través del desarrollo de políticas socialmente responsables, como la protección del medio ambiente, el patrocinio y mecenazgo de la cultura y el arte, etc.

Asimismo, el papel de la mujer es fundamental en la compañía, superando actualmente la paridad entre sexos, puesto que la mujer representa el 59% de sus trabajadores.

La ventaja competitiva que ha desarrollado el Grupo EULEN en Chile durante estos años le ha permitido ofrecer confianza y dinamismo a sus clientes, siendo éste uno de los factores más relevantes a la hora de generar valor hacia ellos. Ahora entendemos sus problemas, inquietudes y expectativas de una nueva forma diferente a los inicios, y podemos ayudarles a buscar la mejor solución para sus necesidades.

Hemos conseguido llegar a lo largo de este tiempo a tener un gran equipo de trabajo consolidado. Sin embargo, el compromiso que han ido adquiriendo con la empresa, lo que llamamos “ponerse la camiseta”, es un valor que nos gusta destacar de todos nuestros empleados, desde el auxiliar de limpieza a un Gerente Zonal, reconociendo todas las funciones que desempeñan día a día cada uno de ellos. A fin de cuentas, ellos se convierten en la imagen de la compañía.

En definitiva, desde nuestra compañía tratamos de acompañar al gran crecimiento que está experimentando el país poniendo a su servicio los más de 51 años de nuestra experiencia.

Deseamos también seguir trabajando con las empresas locales, atendiendo a sus necesidades y paquetizando los servicios que nos demanden, y que éstas nos vean no solo como proveedores sino como un *partner*, tomando parte de la Alianza del Pacífico junto con otros países en los que también tenemos presencia como Colombia, Perú y México.

Queremos terminar diciendo que el espíritu innovador, la responsabilidad y la constancia son los ejes para el éxito de una empresa familiar como EULEN.

Capítulo 22

GRIFOLS

Tercera compañía del mundo en la producción de medicamentos biológicos derivados del plasma, cuenta con presencia en más de 100 países y es líder mundial en suministro de plasma.

Está presente en Chile desde 1991, siendo ésta la primera filial comercial en Latinoamérica.

“Más de 20 años contribuyendo a mejorar la salud de los chilenos”

Por **Miquel Pascual**

Corporate Vice President, Sales & Commercial Operations, Grifols

Grifols es una compañía global que desde hace más de 70 años contribuye a mejorar la salud y el bienestar de las personas impulsando tratamientos terapéuticos con proteínas plasmáticas, tecnología para el diagnóstico clínico y especialidades farmacéuticas de uso hospitalario.

Actualmente es la tercera compañía del mundo en la producción de medicamentos biológicos derivados del plasma, cuenta con presencia en más de 100 países y es líder mundial en suministro de plasma con 150 centros de donación en Estados Unidos. Grifols está comprometida con la mejora del acceso a sus tratamientos con proteínas plasmáticas mediante la continua innovación y ampliación de sus instalaciones productivas y el estudio de nuevas posibilidades terapéuticas para las proteínas del plasma. La compañía, con sede central en Barcelona, emplea a más de 11.000 profesionales.

En 2012 las ventas superaron los 2.620 millones de euros. Las acciones ordinarias de Grifols (Clase A) cotizan en el Mercado Continuo Español y forman parte del Ibex-35, mientras que las acciones sin voto (Clase B) también cotizan en el Mercado Continuo y en el norteamericano NASDAQ.

La internacionalización ha sido y es un pilar clave para asegurar el crecimiento de la compañía. En 1988, Grifols abrió su primera filial internacional en Portugal, inaugurando su progresivo proceso de implantación en otros mercados, en los que Estados Unidos y Latinoamérica tenían un papel relevante. De este modo, en 1990 se inauguró la primera filial en Estados Unidos, con sede en Miami, y en 1991 abrió la primera delegación en Latinoamérica, en Chile. Meses después se establecía también en

Argentina. Ambos países servirían como plataforma para desarrollar la expansión de Grifols en la región, donde actualmente cuenta con filiales comerciales en Brasil, Colombia y México.

Desde la capital, Santiago, Grifols cubre el país en el que comercializa medicamentos biológicos derivados del plasma; equipos, instrumentación y reactivos para pruebas hematológicas e inmunológicas; y soluciones para el ámbito hospitalario. Actualmente, la plantilla de Grifols Chile asciende a 60 empleados.

Chile tenía en aquellos años, y sigue teniendo, el suficiente atractivo para que Grifols decidiera iniciar su expansión en Latinoamérica desde el país andino. Factores como la seguridad jurídica del país a la hora de invertir, el idioma, su facilidad regulatoria y, sobre todo, el potencial de crecimiento de su economía fueron determinantes.

Este potencial económico debía traducirse en una mejora de la renta per cápita de los chilenos, que a su vez repercutiría en el ámbito sanitario mediante mejoras en el Sistema Nacional de Salud y en un mayor acceso de la población a nuevos tratamientos y métodos de diagnóstico.

En las más de dos décadas de presencia de Grifols en Chile se han cumplido buena parte de las expectativas que se planteó la compañía con la apertura de la filial pero todavía queda mucho margen de mejora: el crecimiento económico de su economía en los últimos años, su renovada apuesta por el sector de la salud y la seguridad jurídica del país así lo avalan.

La economía chilena ha crecido a un ritmo superior al 4,5% de media durante los últimos años. De hecho, en el trienio 2010-2012 el PIB del país incrementó una media del 5,7%. No obstante, su economía ha comenzado a mostrar algún síntoma de agotamiento que, afectada por factores externos como la crisis económica mundial, podría ralentizar su ritmo de crecimiento a un promedio del 4,5% para los años 2013 y 2014. Nada preocupante. El horizonte temporal se observa muy estable en lo económico.

El buen comportamiento de la economía chilena efectivamente se ha reflejado en el sector de la salud. Según datos de la OCDE, el gasto sanitario en términos reales en Chile ha aumentado de media anual un 8,3% desde el año 2000 hasta 2011.

En términos per capita, y ajustado por poder de paridad de compra para que los datos sean comparables, supone que en 2011 Chile destinó 1.568 dólares a gasto sanitario frente a los 3.339 dólares de media de los países de la OCDE. Aunque el gasto en salud tiene una vinculación directa con el PIB per capita del país, lo cierto es que Chile mantiene todavía cierta distancia frente a otros países desarrollados como, por ejemplo, España, donde en un entorno macroeconómico complejo, el gasto per capita en 2011 prácticamente duplicó al chileno al situarse en 3.072 dólares.

El principal problema que podemos encontrar en el sector sanitario chileno es su excesiva dependencia del capital privado. Según datos de la OCDE, en 2011 solo el 46,9% de los gastos sanitarios del país se financiaron con recursos públicos.

El dato contrasta con el 72,2% que registra la media del resto de países desarrollados.

La recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en este aspecto es que el equilibrio actual chileno vaya decantándose a favor del sistema público de salud hasta que represente al menos un 6% del PIB del país. La nueva situación facilitaría el acceso de la población, de modo más eficiente y universal, a nuevas terapias para el tratamiento de distintas enfermedades, así como la implantación de nuevas tecnologías de diagnóstico. Actualmente el acceso y la cobertura que reciben los chilenos varía dependiendo del tipo de aseguradora y del plan de salud que tengan contratado o les preste servicio.

El país está expectante ante las elecciones legislativas que se celebran este noviembre. El proceso electoral, como siempre suele ocurrir, ha ralentizado la toma de decisiones en todos los ámbitos, incluido la salud, y posiblemente también repercuta a corto plazo.

No obstante, todo apunta a que la seguridad jurídica seguirá siendo uno de los emblemas del país para atraer inversión extranjera y que la renovada apuesta por el sector de la salud potenciada desde el Gobierno en los últimos años será una de las líneas maestras del nuevo ejecutivo que elijan los chilenos.

En lo que respecta a la actividad de Grifols, la estrategia de futuro de la compañía en Chile se basa en continuar ofreciendo productos y servicios seguros y de calidad en las áreas de actividad de la compañía: *Bioscience*, Diagnóstico y Hospital.

El sistema AUGÉ-GES (Plan de Acceso Universal a Garantías Explícitas en Salud) chileno, encargado de definir que enfermedades deben estar cubiertas por el sistema nacional de salud, incorpora paulatinamente nuevas patologías a su cartera. Entre ellas figurarían algunas para las que están indicados los medicamentos biológicos derivados del plasma que produce Grifols.

Por ejemplo, recientemente se ha incorporado el lupus eritematoso que puede tratarse con la inmunoglobulina intravenosa (IVIg) de Grifols. A medio plazo podrían incorporarse a esta cartera las inmunodeficiencias primarias, para las que también está indicado este medicamento. Asimismo, la aprobación de nuevas indicaciones para los medicamentos que producimos, distribuimos y comercializamos también permitirá a Grifols incluir paulatinamente sus productos en el sistema AUGÉ-GES.

En el caso de la División Diagnóstico, desde el Gobierno existe una apuesta clara por modernizar tanto la gestión como la operativa de los cuatro bancos de sangre que operan en el país. Esta modernización implica la incorporación de nuevas tecnologías y equipamientos que permitan optimizar los centros. La centralización de su gestión en un único organismo les facilitará este proceso.

Esta apuesta gubernamental es una clara oportunidad para Grifols. Los equipos que fabrica, comercializa y distribuye la compañía se caracterizan por incorporar los últimos avances para la realización de pruebas hematológicas e inmunológicas, para, entre otros motivos, garantizar de modo rápido, fiable y seguro la compatibilidad entre donante y receptor de una transfusión sanguínea.

Nuestra estrategia en el área de Hospital se centrará en seguir dando respuesta a las necesidades de nuestros clientes. El crecimiento futuro de la División Hospital se basará fundamentalmente en tres claras oportunidades: la progresiva modernización de los hospitales del sistema nacional de salud, el compromiso inversor de los centros privados para su progresiva automatización y el compromiso del Gobierno de construir nuevos hospitales. De momento está previsto que en 2014 comiencen a operar tres nuevos centros, de un plan global que supondría la construcción de 11 hospitales entre 2013 y 2018.

Por tanto, nuestra estrategia de futuro en Chile se sustentará en los mismos pilares que hemos venido construyendo durante las últimas dos décadas: calidad y seguridad. Nuestra experiencia nos avala.

Capítulo 23

IDOM

Empresa multinacional de servicios profesionales de Ingeniería, Arquitectura y Consultoría, con oficinas en 16 países y un colectivo de 2.500 profesionales.

Actualmente cuenta con un equipo de más de 100 ingenieros y arquitectos trabajando en su oficina de Santiago.

“Chile, plataforma para nuestro impulso estratégico”

Por **Rafael López González**

Director General de Desarrollo IDOM

Después de más de 57 años de actividad, IDOM abarca un amplio abanico de áreas de conocimiento con una orientación muy determinada hacia la innovación tecnológica y a la adaptación permanente a los mercados internacionales. Actualmente, nuestros principales focos de actuación a nivel mundial se centran en los sectores estratégicos demandantes de ingeniería de valor añadido y muy especialmente en los siguientes: movilidad, agua, energía, industria, arquitectura y desarrollo territorial e ingeniería no convencional.

Nuestros proyectos contemplan un amplio espectro de realizaciones a lo largo de todo el mundo y entre ellos podemos destacar los siguientes:

- Desarrollos integrales de sistemas de Alta Velocidad y cercanías ferroviarias. Sistemas de transporte urbano masivo: metros, tranvías, BRT's.
- Presencia en todo el ámbito de generación y distribución energética, desde la energía nuclear y generación convencional (centrales térmicas y ciclos combinados) hasta la energía renovable eficiente con plantas termosolares, campos eólicos, biomasa, etc.
- Desarrollo de complejos industriales de todo tipo: petroquímico, siderúrgico, papel, vidrio, alimentación, etc.
- Ingeniería hidráulica. Aprovechamientos hidroeléctricos y gestión integral del agua.
- Arquitectura pública y tecnológica. Diseño de complejos deportivos, centros hospitalarios, espacios comerciales, etc.
- Ingeniería no convencional con presencia en las instalaciones científicas a nivel mundial: telescopio ELT (*European Extremely Large Telescope*); ITER (prototipo de reactor de fusión nuclear); bancos de ensayos, etc.

Aunque en los últimos años veníamos acometiendo algunos proyectos puntuales en Chile, especialmente en el sector hospitalario, fue gracias al proyecto del telescopio ELT, y a la decisión final de su instalación en la región de Atacama, cuando tuvimos la oportunidad de constatar sobre el terreno la enorme pujanza del país después de unos años de crecimiento económico constante y sostenible.

Todo ello nos animó a explorar la posibilidad de abrir una oficina permanente en Chile para consolidar nuestra posición en el país y desde esta plataforma atender la franja andina.

Con este objetivo conseguimos materializar la apertura de la oficina chilena en julio de 2011 y, al cabo de estos tres primeros años, nuestro balance es sumamente positivo. Actualmente contamos con un equipo de más de 100 ingenieros y arquitectos trabajando desde nuestra oficina en Santiago. En este periodo hemos tenido la oportunidad de colaborar tanto con administraciones públicas, como entidades privadas y acometer una serie de proyectos entre los que podemos destacar:

- Proyectos integrales ferroviarios: Renovación infraestructura ferroviaria Santiago-Rancagua; Ampliación infraestructura ferroviaria Concepción-Coronel (Biobío), Mejoramiento infraestructura ferroviaria San Pedro-Ventanas (Valparaíso).
- Centros hospitalarios: Diseño Hospital Salvador e Instituto Nacional de Geriátría (Providencia, Santiago).
- Desarrollo territorial: Desarrollo de plan de desarrollo urbano y adaptación al cambio climático para la ciudad de Valdivia.
- Tecnologías de la Información: Diseño centro de proceso de datos y red de datos para la Empresa de los Ferrocarriles del Estado.
- Ingeniería de detalle de las estaciones de la línea 6 Metro de Santiago.

Para este rápido proceso de implantación y adaptación hemos contado con el apoyo de la representación diplomática de Chile en España y muy especialmente en la persona de su Embajador, Excmo. Sr. D. Sergio Romero, y también la aportación de la Corporación de Fomento de la Producción-Corfo, cuyas informaciones fueron sumamente valiosas para nuestros primeros pasos en Chile.

En nuestra opinión, podríamos resumir Chile como un país de garantía, de rigor y de eficacia. Hemos podido confirmar y constatar la veracidad de la imagen que Chile proyecta al mundo en términos de seguridad y garantía jurídica y financiera, con una extraordinaria facilidad para la gestión operativa de las empresas. Asimismo, nos hemos encontrado con un elevado nivel técnico por parte de nuestros interlocutores exigentes y rigurosos y con una enorme complicidad en el desarrollo de los proyectos, lo cual facilita y enriquece de forma muy relevante los trabajos de ingeniería y arquitectura.

Igualmente tenemos que mencionar la agilidad y rapidez en la gestión administrativa y resolución de los concursos públicos. En pocos países del mundo nos hemos encontrado con la transparencia y diligencia en los procesos de licitación pública como se practica en Chile.

A lo largo de estos tres años también hemos tenido que resolver algunas dificultades, concretamente en dos aspectos importantes para una compañía como IDOM.

Nos referimos a la certificación académica de los titulados españoles para ejercer en Chile y la gestión de permisos de trabajo/visados. Confiamos que las excelentes relaciones entre Chile y España puedan aportar soluciones realistas en estas dos cuestiones que facilitarían y agilizarían enormemente la trasmisión de conocimiento entre nuestros países.

Asimismo, es preciso resaltar dos aspectos estratégicos de Chile, que tienen una importancia trascendental para una compañía multinacional como IDOM. El primero de ellos es su pertenencia y el impulso aportado a la Alianza del Pacífico con la creación de un espacio de libre comercio entre Chile, Perú, Colombia y México, países en los que IDOM tiene oficinas, lo que nos permitirá conseguir una flexibilidad y sinergia operativa de indudable valor para nuestra empresa. Pero también aprovechar la tradicional relación comercial de Chile con todo el continente asiático y muy especialmente China. Aunque IDOM ha tenido la oportunidad de colaborar en este gran mercado, estamos seguros que la proximidad e histórica vinculación de Chile con toda esta área nos permitirán incrementar y potenciar nuestra participación en una zona que se configura como uno de los grandes polos de actividad económica del futuro.

Además de estos dos pilares estratégicos, fundamentales para nuestro futuro desarrollo, Chile tiene previsto un ambicioso y sostenible plan de inversiones de modernización de sus infraestructuras con actuaciones muy relevantes en los ámbitos energéticos, hidráulicos, movilidad y desarrollo territorial y que son consustanciales con la actividad de IDOM. Además, Chile es uno de los países de referencia a nivel mundial en un sector estratégico de máxima importancia para IDOM como es el minero. Esta referencia no solamente se refiere a su capacidad y potencial extractivo sino a que es uno de los focos internacionales de la ingeniería minera.

Nuestro objetivo de futuro pasa por la consolidación y fortalecimiento de nuestra presencia en Chile. Tener la oportunidad de colaborar en sus ambiciosos planes de modernización, para situarlo en una de las posiciones punteras a nivel mundial, y aprovechar su fantástica ubicación geoestratégica, que para una compañía como IDOM la configura como una plataforma de indudable valor para su impulso estratégico.

Capítulo 24

INDRA

Está presente en 128 países y un 60% de sus ventas proceden de fuera de España.

En Chile disponen de una sede en Santiago, con 750 profesionales.

“Chile, una apuesta segura”

Por **Emilio Díaz**
Director General de Indra

Latinoamérica es un destino atractivo para la inversión española. La región está adquiriendo un peso relevante en el ámbito económico mundial. Chile, siendo una economía relativamente pequeña, ha progresado mucho y muy rápidamente en los últimos años. Su papel en la región es cada vez más significativo.

Nadie se convierte en la economía más estable de una región como Latinoamérica de la noche a la mañana y sin un gran esfuerzo. Es cierto que no es el único país latinoamericano que camina por la senda de la estabilidad pero, y en esto no cabe discusión, ha sido durante años el alumno más aplicado a la hora de tomar las decisiones necesarias para hacer más sostenible su economía.

Los chilenos autodefinen a su país, como una larga y angosta faja de tierra. Y así es, efectivamente. Su tamaño, desde el desértico norte hasta la Antártida chilena es mayor que el de España y sus habitantes se concentran mayoritariamente en cuatro o cinco grandes ciudades y todavía quedan regiones prácticamente vírgenes en el sur del país. Su situación en el extremo más extremo del Cono Sur de América, en una franja de tierra encerrada entre el Océano Pacífico y la Cordillera de los Andes, ha sido su maldición y su bendición durante sus dos siglos de vida como nación independiente.

Quizás sea ese detalle el que ha moldeado el carácter de unas gentes que se rehacen continuamente, y autónomamente, ante la adversidad. Basta recordar el terremoto que asoló el país en 2010. Casi tan extrema como la virulencia del seísmo (8,8 grados), fue la velocidad con la que los chilenos lograron reponerse de sus consecuencias. Les llaman los “japoneses de América”, dada esa forma seria y ordenada de

enfrentar los desafíos. Así es como Chile ha conseguido convertirse en la sexta mayor economía de Latinoamérica.

Chile es una economía que viene creciendo en los últimos años. Es el primer país en renta per cápita de Latinoamérica. Aunque los distintos gobiernos han intentado disminuir las grandes diferencias en la distribución de la renta, todavía es un país con grandes desigualdades. Esa, quizás, es una de las tareas o, mejor, el desafío más acuciante, junto al de la educación y a los relacionados con el cobre y la gran dependencia de su economía a este mineral.

Nos podemos referir a múltiples aspectos positivos de la economía chilena que la hacen atractiva para la inversión española. En términos generales, Chile está gestionando bien su economía y eso le está permitiendo crecer ordenadamente y tener perspectivas futuras de crecimiento muy positivas que generan, asimismo, una estabilidad cambiaria que hay que tener en cuenta, por ejemplo, en la exportación de bienes.

Las empresas de *rating* han valorado muy positivamente a Chile. Un buen dato que se une a la creciente inversión internacional, que ha convertido al país en el segundo receptor de inversión después de Brasil. Esos flujos de inversión continuarán. Chile tiene necesidades que cubrir, por tanto, busca esa inversión en sectores muy variados, desde las infraestructuras hasta el turismo. Algunos ejemplos son el proyecto de ampliación del aeropuerto de Santiago; el Bío Tren, en la región del Bío Bío; los relacionados con las energías renovables no convencionales o los grandes proyectos de turismo en la región de Magallanes. Y ello sin mencionar todos los que tienen relación con los transportes y otras infraestructuras y con la minería. Esas inversiones, que sin ninguna duda llegarán, van a potenciar todavía más la economía chilena.

De entre los múltiples elementos que indican la fortaleza de la estabilidad de la economía chilena, destacaría dos ejemplos: el de las finanzas públicas y el del empleo.

Chile es un país responsable. De ahí su éxito exterior. Y no me refiero únicamente a las exportaciones. Sus buenas perspectivas, pero también su manera de organizar su economía, y su capacidad negociadora, le han permitido mejorar su posición en el panorama regional y global.

La apuesta chilena por la cooperación económica y la presencia internacional no se limita a su inclusión en la OCDE. También ha firmado la Alianza del Pacífico, el acuerdo de cuatro países latinoamericanos (Chile, México, Perú y Colombia), que pone de manifiesto que algunos países se están posicionando adecuadamente frente al futuro papel del Pacífico, como eje económico del comercio mundial y de su crecimiento. De hecho, en los próximos diez años el 80% del crecimiento mundial va a estar en Asia-Pacífico (que crece a ritmos del 6%) y Latinoamérica (que crece entre el 2 y el 4%). Nuestra compañía, que también está apostando por el protagonismo del Pacífico cuenta con estos cuatro países entre los cinco prioritarios para la consolidación de su expansión en la región.

Entre los elementos positivos para las empresas españolas me gustaría recordar que, según el *Doing Business* del Banco Mundial, hacer negocios en Chile no es complejo, siempre comparándolo con los demás países de la región. Otro elemento que hay

que destacar es la experiencia que tienen los gestores públicos y privados en la puesta en marcha de proyectos. Es decir, a diferencia de países vecinos, tienen unas instituciones fuertes. Por otra parte, el acceso al mercado es sencillo y poco costoso; los impuestos son bajos; no hay unos aranceles muy elevados para poder comercializar los productos; no existe la necesidad absoluta de contar con un socio local, aunque sea recomendable a veces; y, a diferencia de países vecinos, existe acuerdos sobre doble imposición, lo que resulta muy útil para las empresas de servicios a las que facilita la preparación de ofertas y abarata la puesta en marcha de operaciones. Todos estos elementos favorables son bien conocidos por las empresas españolas que, como Indra, están presentes en el mercado chileno desde hace años.

Son variados los sectores en los que vale la pena que las empresas españolas hagan negocios en Chile. Entre ellos, minería, agroindustria, obras públicas y construcción. Desde el punto de vista de inversión, todos los relacionados con inversiones en infraestructuras, energías renovables e incorporación de tecnologías de la información y la comunicación a los procesos productivos, así como ingeniería y consultoría, tanto para obra civil como para temas de medioambiente.

Por otro lado, el esfuerzo exportador de España no se puede cuestionar. Contamos con más de 40.000 empresas exportadoras y unas 2.000 multinacionales. Y no olvidemos que más de 100.000 empresas han exportado en los últimos cuatro años. Seguro que entre ellas surgirán compañías exportadoras estables y algunas nuevas multinacionales. Estamos en buen camino.

Esa apuesta de las empresas en el plano internacional nos está exigiendo un esfuerzo en varios frentes: optimizar la gestión operativa y ser más responsables en la gestión del balance, seguir renovando la oferta, invertir en innovación y en talento y, por supuesto, continuar buscando nuevos mercados en crecimiento en los que consolidar el proyecto empresarial.

En el caso de nuestra compañía, nunca nos planteamos la internacionalización como una decisión de urgencia dictada por la coyuntura, sino que hemos tenido esa vocación desde siempre. Así ha sido desde su nacimiento en 1993. De hecho, sólo un año más tarde, en 1994, establecimos nuestra primera sede exterior en Buenos Aires y en 1999 nuestras oficinas en Chile.

En 2013, estamos presentes en 128 países, tenemos filiales en 45, *software Labs* en 75 y Centros de Excelencia en 40 ciudades del mundo, y contamos con 42.000 profesionales de alta cualificación para que hagan posible el éxito de nuestro negocio. Un 60% de nuestras ventas proceden de fuera de España. Y Latinoamérica representa ya la segunda geografía por volumen de ingresos (28% sobre el total). Una región donde estamos implantados ya en 14 países y tenemos proyectos en un total de 18.

Los primeros pasos en la internacionalización los dimos acompañando a grandes empresas españolas. Un día ellas hicieron de tractoras de quiénes, como Indra, empezaban su recorrido. Hoy nosotros hacemos lo mismo con otras empresas de nuestro ecosistema. Creemos que, para afrontar esta aventura, hay que tener un proyecto de largo plazo, vocación internacional, buena gestión y músculo financiero, tecnología diferencial (soluciones de alto valor añadido) y personas con talento que la hagan posible.

En Chile contamos con una sede en Santiago y 750 profesionales llevando adelante nuestros proyectos. Nuestro posicionamiento y liderazgo en esta geografía seguirá siendo un objetivo y un elemento clave de nuestra estrategia para los próximos años. Y no solo en Chile; el desplazamiento del crecimiento hacia el entorno de Latinoamérica y Asia-Pacífico nos obliga a estar presentes allí donde se producen más oportunidades. Ello nos empuja a estar atentos, a saber qué está pasando en esos mercados y a descubrir el mejor modo de participar en ellos.

Quiero terminar citando un solo ejemplo que ilustra muy bien este interés de invertir en un país que confía en las empresas, las suyas y las extranjeras, para potenciar el desarrollo sostenible del país. Me refiero a un proyecto en el ámbito de la sanidad digital, que comenzamos el pasado año. Se trata de desarrollar el primer hospital digital concesionado de la sanidad pública chilena, el hospital de La Florida, dependiente del Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente (SSMSO) del Ministerio de Salud de Chile. Lo ambicioso y positivo de este proyecto es que forma parte —y es el punto de arranque— del Programa de Concesión Hospitalaria de Chile, una iniciativa clave del Estado chileno para impulsar el crecimiento y modernización de la red asistencial del país. Nuestra compañía aspira a convertirse en un referente nacional en el despliegue de soluciones avanzadas en este ámbito.

Las empresas españolas internacionalizadas sabemos la trascendencia que tiene sumar referencias que trasladen con nitidez la experiencia, el conocimiento y el saber hacer que ofrecemos a nuestros futuros clientes. En el proyecto que acabo de citar, apostamos por impulsar la implantación internacional de la solución global de salud de Indra, que ya cuenta con importantes referencias en Bahrain, Filipinas o Marruecos. Y el gobierno de Chile ha apostado por dejar en buenas manos un proyecto clave que afectará directamente a sus ciudadanos.

Lo que quiero decir es que en España somos muchas las empresas con capacidad de estar en otras geografías, con prestigio ganado con esfuerzo y con profesionales de alto nivel que saben desarrollar soluciones y servicios con alto valor añadido. Chile es una apuesta segura para nuestras empresas. Chile en un buen lugar para Indra.

Capítulo 25

ISOTRON

Compañía del GRUPO ISASTUR, que tiene por actividades principales la ingeniería, montaje, puesta en marcha y mantenimiento de instalaciones eléctricas, de instrumentación, regulación y control en diferentes sectores.

ISOTRON Chile tiene una plantilla de 180 personas, de las cuales 25 son ingenieros o licenciados y el resto personal de obra.

“Chile ofrece seguridad jurídica y oportunidades de negocio”

Por Francisco Covarrubias Espartero

Director Desarrollo de Mercado Internacional, ISOTRON

ISOTRON comienza sus actividades en Chile en 1997 en la ciudad de Concepción y tras 16 años de existencia en Chile, con diversos vaivenes y arduos esfuerzos, ha conseguido consolidarse en el mercado chileno.

ISOTRON es una compañía del GRUPO ISASTUR constituida en el año 1989 y que tiene por actividades principales la ingeniería, montaje, puesta en marcha y mantenimiento de instalaciones eléctricas, de instrumentación, regulación y control en sectores como: generación de energía (termoeléctrica, hidráulica, renovables, etc.), infraestructuras eléctricas (líneas y subestaciones), petroquímico, medio ambiente (depuración de aguas, desalación de agua de mar), siderurgia (acero y aluminio), cemento, minería, alimentación, papel, etc. Durante los primeros años de actividad, ésta se centró dentro del mercado español, pero pronto mostro interés por el mercado internacional lo cual nos llevó a conseguir proyectos importantes en América del Sur (Venezuela, Chile, Argentina, Colombia, Perú, Ecuador y Uruguay), América Central (Costa Rica y Cuba), Norte de África (Marruecos, Argelia y Egipto) y otros países como China y Yemen.

La primera filial de ISOTRON en el extranjero se constituyo en Marruecos en 1994, a las que siguieron posteriormente: Venezuela en 1994, Chile en 1997, Argentina en 1998, Argelia en 2008, Brasil 2012 y Uruguay en 2013.

Los primeros pasos de ISOTRON en Chile fueron a través de BABCOCK WILCOX, principal accionista de ISOTRON en esa época, en el año 1993, participando con suministro de equipos y servicios para la Central Térmica de Mejillones de EDELNOR

en la cual BABCOCK WILCOX era el contratista principal. La segunda incursión en Chile se realizó, en el año 1997, acompañando a FOSTER WHEELER IBERIA que estaba realizando la construcción de una Planta de Cok y una Planta de Generación de 80MVA para PETROX en Talcahuano (Proyecto Petropower), en la que ISOTRON participó realizando el montaje eléctrico de las plantas así como la construcción de la subestación eléctrica. Durante el periodo de ejecución de las obras, y viendo las buenas perspectivas que ofrecía Chile, se decidió constituir una filial en el país, con sede en Concepción, donde permanece hasta el año 2009. A partir de este año la sociedad fija su domicilio en Santiago.

Durante los primeros años (1999 a 2004), la actividad de la empresa fue muy fluctuante, periodos con bastante actividad y otros bajo mínimos, ya que la economía del país no atravesaba su mejor época. No obstante se decidió apostar por la permanencia en Chile, teniendo en cuenta la seguridad jurídica del país, la seriedad de las instituciones así como las oportunidades de negocios que se preveían en el futuro cercano. En este periodo los principales proyectos realizados por ISOTRON CHILE fueron, entre otros:

- Construcción de Estaciones de válvulas en el Gasoducto del Pacífico entre Neuquén (Argentina) y Talcahuano para la C. Gas del Bio-Bio.
- Diversas obras en la Compañía Siderúrgica Huachipato en Talcahuano.
- Instalación del sistema de transporte de equipajes en el Aeropuerto de Santiago para GLIDE PATH.

A partir de 2004, y con la economía creciendo en Chile, la empresa tiene una mayor actividad y se decide aumentar los recursos humanos tanto en el ámbito comercial como productivo y todo esto hace que la empresa empiece a ser conocida en el país. Como proyectos más destacados en los que ha participado ISOTRON podemos destacar:

- Construcción de Planta desaladora de agua de mar en Antofagasta para DESALANT (cuatro fases).
- Proyecto Central Térmica Ciclo Abierto en Tierra Amarilla para Duro Felguera.
- Ampliación Subestación 220 KV. Tierra Amarilla para Duro Felguera.

En el año 2007 ISOTRON pasa a formar parte del GRUPO ISASTUR. Durante el periodo de 2009 a 2011 se realiza el montaje eléctrico y de instrumentación de los grupos I y II de la Central Térmica Andina en Mejillones y en el año 2012 se potencia la empresa con la creación del departamento de ingeniería eléctrica.

Entre otras, se ha realizado para TRANSNET:

- Ingeniería de detalle S/E El Peñón, Nuevo paño de línea 110 kV.
- Ingeniería básica y de detalle de *Tap Off* Santa Luisa 110 kV.

Además se realiza en este año el montaje de la subestación Talinay de 220 kV. para ABB Chile.

El año 2013 debe ser el de la consolidación de ISOTRON CHILE, con una contratación superior a los 35M de euros, principalmente en el sector de las Energías Renovables (eólica y fotovoltaica) así como en Generación Hidráulica.

Los principales proyectos que se están desarrollando actualmente son:

- Instalación eléctrica de la Central Hidráulica de Angostura para Alstom.
- EPC Infraestructuras de Conexión de Planta Solar Fotovoltaica Llanos de Llampos en la Región de Atacama, incluyendo la ingeniería, suministros, construcción, obra civil y puesta en servicio de la subestación transformadora de 220/23 kV, 2x50/65 MVA; subestación seccionadora de 220 kV y línea de conexión de 9 km de 220 kV para *Sunedison Chile Construcción Limitada*.
- EPC Infraestructuras de Conexión de Planta Solar Fotovoltaica San Andrés en la Región de Atacama, incluyendo la ingeniería, suministros, construcción, obra civil y puesta en servicio de subestación transformadora/seccionadora de 220/23 kV, 2x30/42 MVA para *Sunedison Chile Construcción Limitada*.
- Parque Eólico Taltal, incluyendo ingeniería, suministro, montaje y p.e.m, de las subestaciones de interconexión a red de 230 kV del parque en la Comuna de Taltal, Provincia de Antofagasta para *CJR Wind-Enel Green Power*.

En la actualidad ISOTRON Chile tiene una plantilla de 180 personas de las cuales 25 son ingenieros o licenciados y el resto personal de obra.

De cara al futuro se detectan buenas oportunidades en el sector energético, principalmente en energías renovables así como en el sector medioambiental e infraestructuras eléctricas, en las cuales ISOTRON tiene amplia experiencia.

Nuestros próximos retos en Chile son los de crecer en el sector minero y que se nos conozca por nuestra ingeniería, que abarca toda la vida de un proyecto, desde la idea hasta la puesta en marcha de la instalación, en la modalidad que mejor se adecúe a nuestros clientes, como parte de su equipo de trabajo en sus oficinas/instalaciones o desde nuestros centros de trabajo.

Capítulo 26

MAPFRE

Líder en Latinoamérica en el mercado asegurador No Vida y segundo operador global en esta región, en la que da empleo directo a más de 14.500 personas y en la que fue una de las primeras aseguradoras internacionales en estar presente.

Con presencia en Chile desde 1986, se encuentra entre las diez primeras aseguradoras en este país.

“MAPFRE mantiene su firme apuesta por Chile y ve con optimismo su evolución económica”

Por **Rafael Casas**

Presidente de MAPFRE AMÉRICA

El Grupo MAPFRE, que ha cumplido en 2013 sus primeros 80 años de historia, lleva tres décadas apostando e invirtiendo en América Latina. Su modelo empresarial, extendido mediante el crecimiento orgánico y las operaciones corporativas, ha provocado que sea líder del mercado asegurador No Vida y el segundo operador global en esta región, en la que da empleo directo a más de 14.500 personas y en la que fue una de las primeras aseguradoras internacionales en estar presente.

Además, cuenta con una de las mayores redes de distribución del mercado latinoamericano, con más de 2.100 oficinas y más de 44.000 agentes, corredores y delegados. Su actividad comercial se complementa con más de 450 acuerdos con canales de distribución, como las entidades bancarias.

La expansión internacional de MAPFRE, que comenzó en 1984 con su entrada en Colombia, ha tenido un papel protagonista en su modelo de negocio, ayudando a alcanzar sus niveles de solvencia y fortaleza financiera actuales.

Con esta apertura a nuevos mercados, centralizada en un primer momento en América Latina, se adelantó a la que después han adoptado otros grupos aseguradores y diversas multinacionales españolas. MAPFRE, que tenía buenos resultados en España, apostó por la diversificación geográfica y se embarcó en un proyecto que le ha llevado a ser una empresa global y que hoy puede calificarse como un modelo de éxito.

Así, en América Latina aplicó la exitosa estrategia de expansión internacional que después le ha permitido crecer en otros países. Para conocer de primera mano los

distintos mercados en los que comenzaba a operar, MAPFRE contó con la experiencia adquirida a través de las actividades de sus empresas de Reaseguro y Asistencia.

Una vez que se adquirió la experiencia necesaria en estos mercados, la aseguradora abordó su desembarco en Seguro a través de la adquisición de compañías, la consolidación de participaciones minoritarias, las alianzas y la creación de empresas. En su estrategia de crecimiento han estado presentes la prudencia empresarial, el aprendizaje continuo de nuevas prácticas y la vocación de permanencia como puntos claves.

Además, MAPFRE ha logrado diversificar negocios y actividades en los países en los que opera en América Latina, logrando la flexibilidad necesaria para mantener su grado de especialización y descentralización y poder adaptarse a los diferentes países y las distintas necesidades de los clientes.

La apuesta y la implicación de MAPFRE por el crecimiento y el desarrollo de los países en los que está presente ha propiciado que sus empresas en esta región sean consideradas entidades locales en los diferentes países en los que opera, lo que refleja que la integración ha sido completa y que ha ayudado al desarrollo de la región.

Esta política contribuyó a que, en 2012, las primas de MAPFRE AMÉRICA crecieran un 26 por ciento, llegando a un volumen total de 8.650 millones de euros, mientras que sus resultados antes de impuestos se incrementaron un 15 por ciento, hasta los 654 millones de euros.

La historia de la aseguradora en Chile comienza en 1986, cuando CORPORACIÓN MAPFRE se asocia con un empresario local y forma la COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES EUROAMÉRICA. Pero sus raíces se remontan a años atrás, ya que esta entidad recogía la larga tradición de una aseguradora que operaba en el mercado chileno desde principios de siglo XX y en la que participaba de forma minoritaria; Sudamérica Compañía Nacional de Seguros.

En 1991 el Grupo fortaleció su posición en el país, con el inicio de las operaciones de la compañía MAPFRE GARANTÍAS Y CRÉDITO, y en septiembre de 2000 dio un paso más en la andadura, con la creación de MAPFRE COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA CHILE, que introduce al Grupo en este ramo asegurador. A partir de mayo de 2001, la compañía de Seguros Generales cambia su denominación para introducir en la misma el nombre de MAPFRE, con el objetivo de potenciar la marca en el país y aprovecharse de la sólida imagen que el Grupo ya tenía en Iberoamérica.

En el mercado chileno, uno de los más robustos de la zona, MAPFRE ha seguido la estrategia empresarial del Grupo en América Latina, adaptándola a las necesidades y características locales. Actualmente MAPFRE está sólidamente asentada en Chile, donde se encuentra entre las diez primeras aseguradoras del mercado.

El Grupo opera en todos los ramos del Seguro, ocupando una destacada posición en No Vida —la cuarta compañía del país, con una cuota de mercado que ronda el 10 por ciento—. Además, emplea a 430 personas y trabaja con más de 1.700 mediadores. La entidad cuenta con una de las redes territoriales de mayor cobertura del país, con un total de 42 oficinas. Gracias a numerosos acuerdos con otras entidades, los puntos de venta alcanzan casi el millar.

En 2012, las primas de la aseguradora en Chile se incrementaron más de un 21 por ciento, hasta los 330 millones de euros, y su resultado antes de impuestos creció un 30,7 por ciento.

La filial chilena está actualmente mejorando la gestión en la red de sucursales, mediante la implantación de nuevos servicios que permiten impulsar la fidelización de los clientes. Además, MAPFRE CHILE está trabajando en mejorar su relación con sus mediadores con la puesta en marcha de nuevas herramientas de gestión que agilicen los tiempos de respuesta a los clientes. Asimismo, está desarrollando el negocio de los grandes clientes e impulsando mejoras en la gestión de siniestros.

En cuanto al negocio de asistencia de MAPFRE, éste se desarrolla a través de la Unidad de Negocio de MAPFRE ASISTENCIA ubicada en Santiago de Chile, que emplea a 150 personas. Se constituyó en 1990 como una empresa especializada en asistencia en carretera. Actualmente la entidad ha ampliado sus actividades y es la compañía líder en asistencia y productos de garantía en el país, ofreciendo además un amplio portafolio a clientes corporativos.

La filial reaseguradora del Grupo, MAPFRE RE, opera en Chile desde 1988, año en el que adquirió la CAJA REASEGURADORA. La presencia local de MAPFRE RE en Chile permite aportar el nivel de atención y servicio a sus clientes necesario para mantener los estándares de excelencia en el negocio. En 2012 el volumen de primas de MAPFRE RE en Chile llegó a los 63 millones de euros.

Además, el Grupo opera en el país en el negocio de Riesgos Globales a través de MAPFRE GLOBAL RISKS. Esta entidad comenzó a operar de forma independiente en 2009, mediante el desarrollo de programas aseguradores para grandes multinacionales, sectores globales de actividad (energía, marítimo y aviación y espacio) y grandes riesgos locales. Su volumen de primas a cierre de 2012 superó los 109 millones de euros.

Con esta estructura, MAPFRE opera en una de las economías más desarrolladas de América Latina. Sus sucesivos gobiernos han ido implementando reformas económicas que han llevado al país a experimentar los últimos años crecimientos de su PIB superiores al 5,5 por ciento. Tendencia que se mantendrá en 2013, según las previsiones del Banco Central chileno.

Las buenas perspectivas económicas de Chile, que fue el primer país sudamericano en ser miembro de la OCDE, también se trasladan al mercado asegurador, caracterizado por su alta competitividad, en el que operan más de 50 compañías, la mayor parte de las cuales pertenecen a grandes grupos multinacionales. El sector supone el 4 por ciento del PIB, el ratio de penetración más alto de toda América del Sur.

Para entender la situación actual de este mercado hay que remitirse a 1980, año en el que empezó a liberalizarse progresivamente el sector, y en el que comenzaron a introducirse medidas como la liberalización de tarifas y tasas, que se completarían en los años siguientes con otras como la libertad de contratación de reaseguros, la privatización de las empresas públicas del sector, o la apertura a la inversión extranjera. Este desarrollo se vio fuertemente respaldado por una reforma legal de todo el sistema de

previsión, que estableció en el país el régimen privado de pensiones, lo que en el mercado de seguros supuso la creación de las rentas vitalicias, altamente desarrolladas en Chile.

Este escenario, en el que el consumo crece trimestre a trimestre, es más que favorable para un gran número de multinacionales. MAPFRE cuenta con un gran conocimiento de una de las economías emergentes mejor evaluadas de la región, se mantiene firme en su apuesta por el país y ve con optimismo su evolución económica de los últimos años.

Capítulo 27

MIGUEL TORRES

Miguel Torres Chile se fundó en 1979. Ha producido vinos en España desde hace 140 años y ya era propietaria de viñedos hace 300 años.

Miguel Torres fue la primera empresa vitivinícola extranjera que se estableció en Chile.

“Chile es un paraíso para la viticultura”

Por **Miguel Torres Maczassek**

Presidente de MIGUEL TORRES CHILE

Miguel Torres Chile se fundó en 1979. La familia Torres ha producido vinos en España desde hace 140 años y ya era propietaria de viñedos hace 300 años.

Miguel Torres fue la primera empresa vitivinícola extranjera que se estableció en Chile. La familia Torres eligió este país debido a sus excelentes condiciones para el desarrollo de la viticultura.

Miguel Torres Chile es reconocida por su esencia pionera que le permitió ser la primera bodega chilena en introducir el uso de tinajas de acero inoxidable y el uso de barricas de roble francés para la crianza de vinos tintos.

Con presencia en más de 100 países Miguel Torres Chile se ha consolidado como una de las principales bodegas productora de vinos de calidad. Una empresa familiar que compite en un mercado global y que tiene como señas de identidad la calidad de sus vinos, su respeto al medio ambiente y su responsabilidad social.

Miguel A. Torres, decidió iniciar el proyecto chileno aconsejado por Alejandro Parot, amigo chileno y compañero de estudios en *Dijon* (Francia). Tras la búsqueda de un destino en América para el desarrollo de la vitivinicultura la firma adquirió un viñedo de cien hectáreas cerca de la Cordillera de los Andes y una pequeña bodega cerca de Curicó (ciudad ubicada a 200 kms. al sur de Santiago).

Pese a que en los años 70 Chile apenas exportaba vino y que habían pocas inversiones extranjeras motivadas por la situación sociopolítica, Miguel A. Torres decidió apostar por el inmenso potencial del vino chileno.

La presencia de estaciones extremadamente variadas y espectaculares diferencias entre temperaturas máximas y mínimas, que superan los 20 °C provocadas por la cercanía de la Cordillera de los Andes con sus nieves perpetuas y la influencia climática de la corriente de Humboldt, jugaron un papel fundamental. Esta fuerte diferencia entre el día y la noche era ideal para la viña, pues potenciaba su capacidad para atesorar en las uvas sus mejores aromas.

La decisión de elegir Chile por sus excelentes condiciones climáticas no fue suficiente. Miguel Torres Chile fue el primero en introducir nuevas tecnologías en la elaboración de vino, como la fermentación en cubas de acero inoxidable y el envejecimiento en barricas de roble francés, contribuyendo al crecimiento de los vinos chilenos en los últimos 30 años. En la línea de apostar por la innovación, Miguel Torres Chile está desarrollando proyectos de recuperación de la uva "país" con "Estelado", único espumante rosado de esta variedad del país, elegido por dos años consecutivos como el mejor Espumante de Chile por *Annual Wines of Chile*, y "Reserva de Pueblo", primer tinto país exportado. En la gama de los destilados se ha lanzado el primer pisco premium de Torres Chile. Se trata de pisco "El Gobernador", invirtiendo mucho tiempo tanto en su calidad como en el *packaging* y promoción en el mercado nacional e internacional.

Con el transcurso de los años la empresa adquirió nuevos terrenos y amplió sus instalaciones y gama de productos. Actualmente la viña tiene 350 Has aproximadamente de viñedos plantados en 6 fundos con características climáticas bien diferenciadas entre sí. Ello permite el cultivo de variedades diversas y la elaboración de vinos con intenso carácter varietal.

A finales de 2009 Miguel Torres Maczassek, miembro de la quinta generación de la familia, asumió la presidencia ejecutiva de la empresa en Chile. Esta nueva etapa en la Bodega chilena se enfocó en la viticultura orgánica y la certificación de todos sus campos como orgánicos, la certificación IMO "Fair Trade/Fair for Life" de su línea de vinos más conocida: Santa Digna. Estos avances han apoyado los trabajos de sustentabilidad de Miguel Torres Chile, concretando proyectos sociales en la comunidad cercana.

Chile ha sacado partido de muchos de sus valles y lugares en crecimiento para trazar diferencias en estilo entre sus vinos. Creemos que este es uno de los puntos importantes a nivel general de la industria. Por otra parte, Chile se ha consolidado como uno de los países que ofrece una relación de variedad, calidad y precio más buenas del mundo; aunque tenemos que trabajar para que la gente reconozca Chile como un país elaborador de vinos de "primera categoría" mundial y que estén dispuestos a pagar un precio más alto.

Cada mercado es diferente, sin embargo en general los consumidores están buscando vinos de buena calidad, fáciles de entender y a un precio moderado. La mayoría de consumidores no son expertos en vino, y las viñas son conscientes de que han de dar mensajes simples y claros para no confundir al consumidor con mensajes excesivamente técnicos.

Chile puede continuar creciendo y todavía hay muchas oportunidades especialmente en vinos más *premium*.

Capítulo 28

OHL

Está presente en cerca de 30 países de los cinco continentes y más del 90% de su EBITDA y de su cartera proceden del exterior.

Con presencia en Chile desde 1981, cuenta con más de 1.300 empleados y realiza destacados proyectos en las áreas de concesiones de infraestructuras de transporte, construcción e industrial.

“El Grupo OHL apuesta por el crecimiento y el desarrollo de Chile impulsando infraestructuras de transporte”

Por Francisco Marín Andrés

Presidente-Director General de OHL Construcción

OHL, integrado por cuatro divisiones: OHL Concesiones, OHL Construcción, OHL Industrial y OHL Desarrollos, ha hecho de la internacionalización y de la I+D+i los pilares fundamentales de su crecimiento. En la actualidad, el Grupo está presente en cerca de 30 países de los cinco continentes y más del 90% de su EBITDA y de su cartera proceden del exterior.

Más de cien años de historia, desde la fundación de Obrascón en 1911, han permitido a OHL consolidarse como referente internacional en construcción de hospitales y ferrocarriles, ser el décimo mayor constructor de infraestructuras de transporte y el vigesimotercero mayor contratista internacional, según el ranking ENR correspondiente a 2013, y convertirse en socio de referencia de Abertis, líder mundial en concesiones de infraestructuras de transporte.

Iberoamérica es hoy una región estratégica para OHL. El Grupo está presente en Chile, México, Perú, Uruguay, Colombia, Argentina y Brasil. Centrados en Chile, donde el Grupo realiza actividades desde 1981, OHL cuenta con más de 1.300 empleados y realiza destacados proyectos en las áreas de concesiones de infraestructuras de transporte, construcción e industrial, contribuyendo a impulsar el crecimiento y desarrollo del país.

OHL Concesiones, constituida en noviembre de 2000, es hoy un actor estratégico en el mercado internacional de proyectos de colaboración público-privada. Cuenta con una amplia experiencia en la financiación, construcción y operación de infraestructuras de transporte en todas sus modalidades: autopistas, puertos, ferrocarriles y aeropuertos.

La buena evolución de la compañía desde su constitución la ha consolidado como el negocio principal del Grupo OHL, al que aportó en 2012, en el marco de su actividad ordinaria, el 16% de las ventas, el 71% del EBITDA, el 80% del EBIT y el 84% de la cartera.

La actividad de OHL Concesiones en Chile se remonta al año 2002 y, desde entonces, se mantiene una labor permanente en el país, cuya solidez política y económica y garantía de un marco jurídico e institucional estable lo ha convertido en una de sus principales áreas de desarrollo estratégico.

En el año 2002, la división de Concesiones adquiere una participación mayoritaria en el capital de Infraestructura Dos Mil, sociedad *holding* de las autopistas del Sol y Los Libertadores. En 2003, OHL Concesiones Chile resulta adjudicataria del concurso para la construcción, financiación y operación de la autopista Los Andes y con ello suma tres infraestructuras viarias en la Región Metropolitana y la V Región de Valparaíso.

Las carreteras construidas, administradas y operadas constituyen arterias viales estratégicas para comunicar la capital del país con el Puerto de San Antonio, el Puerto de Valparaíso e importantes ciudades en la zona costera y el norte de la Región Metropolitana.

En diciembre de 2012 culminó el proceso de venta de estos activos concesionales a Abertis, sociedad en la que OHL Concesiones es propietaria de una participación accionarial del 18,93%.

En abril de 2013 la Empresa Portuaria de Valparaíso (EPV) adjudicó a OHL Concesiones el concurso para la construcción y explotación de la Nueva Terminal 2 del Puerto de Valparaíso por un plazo de 30 años. La sociedad concesionaria Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL) es la encargada de la construcción y posterior operación de la nueva terminal portuaria. Con una línea de atraque de 725 m (terminal de contenedores) y 550 m (mercancía general) y un calado de 16 m, tendrá capacidad para operar simultáneamente dos barcos Super-Post Panamax y un tráfico anual aproximado de 950.000 TEU y 1.250.000 toneladas de mercancía general.

La actividad del Grupo OHL en el ámbito de construcción en Chile cuenta con una larga trayectoria continuada a lo largo de más de 30 años, habiéndose iniciado en 1981. Desde entonces mantiene una presencia permanente en el país con importantes proyectos en el ámbito de las infraestructuras de transporte. Así numerosas autopistas, carreteras, obras hidráulicas, marítimas, urbanas y ferroviarias, túneles, centros hospitalarios y oficinas, entre otras actividades, avalan la experiencia de OHL en este país.

Proyectos ejecutados

- Edificios habitacionales e institucionales: construcción de los edificios de la Cámara Chilena de la Construcción (1990), del Congreso Nacional en Valparaíso (1991), del Centro de Justicia de Santiago (2006) y del Ministerio de Obras Públicas de la Serena IV Región (2010), entre otros.
- Centros hospitalarios: Hospital Clínico Regional Guillermo Gran Benavente de Concepción, II Etapa (1987), Hospital Pensionado Universidad Católica (1989), Normalización del Hospital de San Felipe (1993), Hospital de San José (1999),

Normalización del Hospital Dr. Víctor Ríos Ruiz, Los Ángeles (2005), construcción y equipamiento del Nuevo Hospital Militar la Reina (2008) y Normalización del Hospital de Coquimbo, I Etapa (2009).

- Túneles: en el metro de Santiago se ha acometido: la construcción de obras civiles de la estación Plaza Egaña y túneles interestación (2005), de la estación Dorsal e interestación Extensión Recoleta, Línea 2 (2006), de piques y galerías, tramo 2, Sector Lo Prado-Teniente Cruz (2008), del tramo 1, estaciones Gruta Lourdes, Blanqueado y Lo Prado (2009), de refuerzo en la estación Franklin, Línea 6 (2013), y el Metro Regional de Valparaíso (2005).
- Ferrocarriles: Rehabilitación de las vías férreas del tramo Paine-Barrancas (2001), del tramo San Francisco-Chimbarongo (2002), del tramo Mariquina-La Paloma (2006) y el mantenimiento de las vías férreas del tramo San Rosendo-Puerto Montt (2006).
- Autopistas y Carreteras: construcción de la doble pista tramo Santiago-Los Vilos (2001), de la Ruta 5, del nuevo acceso al Puerto de San Antonio, V Región de Valparaíso (2009) o del Camino Internacional Ruta 60 (2010).

En estos momentos el Grupo OHL está desarrollando importantes proyectos en Chile, entre los que destacan:

- Mejora en la Ruta T-35, sector Antihue-Valdivia (2010). Cambio de estándar de camino ripiado a camino pavimentado, con una extensión de 27,8 km.
- Embalse de Chacrillas (2011). Destinado al riego con una capacidad total de 31 hm³ y un volumen útil de 27 hm³ inundando una superficie total de 92 h.
- Ruta 60 tramo 2, sector 1 variante Panque (2013). Incluye 300 m de viaducto, 28 m de pasos superiores de ferrocarril y 320 m de puente nuevo.
- Metro de Santiago (2013). Obras de piques y galerías correspondientes a los tramos 1 y 2, y de piques y galerías y túneles de los tramos 5 y 6, de la línea 3 del Metro de Santiago.
- Ampliación de la plataforma de aviones del aeropuerto internacional Arturo Merino Benítez (2013). Estacionamiento y rodajes.
- Nueva terminal 2 del Puerto de Valparaíso, (2013). Construcción de la nueva terminal de contenedores.
- Hospital Dr. Gustavo Fricke, (2013). Comprende la construcción de 76.006 m² de edificación hospitalaria, con una capacidad para 556 camas, y 16.291 m² de superficie para estacionamientos. Ubicado en la ciudad de Viña del Mar, Región de Valparaíso.

La actividad de OHL Construcción en Chile se lleva a cabo dentro de los más avanzados niveles de calidad y seguridad, entre ellos destacan los alcanzados en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales. Como resultado de la efectiva implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión para la Prevención de Riesgos Laborales, AENOR concedía, en enero de 2007, la certificación de prevención OHSAS 18001:2007 a OHL en Chile para la actividad de construcción en los siguientes tipos de obras: viales y pistas (autopistas), movimientos de tierra y perforaciones (túneles), puentes y grandes estructuras, edificaciones (edificación hospitalaria) y construcción ferroviaria (rehabilitación de vías).

Desde su nacimiento en 2008, OHL Industrial ha buscado oportunidades de negocio a nivel internacional en los campos de Oil&Gas, energía, minería y cemento, y protección contra incendios.

Hoy, Latinoamérica en general y Chile en particular, se han convertido en una referencia para esta división del Grupo OHL que, en noviembre de 2010, constituía OHL Industrial Chile, cuya obra de referencia en este país es el *Servicio Integral de Chancado, Curado Ácido y Apilamiento de Óxidos In-Situ*, en Mina Ministro Hales, localizado en Calama, 2ª región norte de Chile.

Se trata del contrato más relevante del área *Mining & Cement* de la división industrial del Grupo OHL, centrada en proyectos llave en mano de plantas de cemento, minería y terminales portuarias. El cliente, Codelco (Corporación Nacional del Cobre), es el primer productor de cobre del mundo. El contrato incluye un contrato EPC para la instalación, llave en mano, de sistemas de trituración, incluyendo un transportador *overland* de 0,7 km de longitud. También contempla la operación y mantenimiento.

Capítulo 29

TELEFÓNICA

Chile, en febrero de 1990, fue el primer país de Latinoamérica en que invirtió Telefónica.

Telefónica Chile es la principal empresa de Telecomunicaciones del país. Ofrece una amplia gama de servicios bajo la marca Movistar.

“Telefónica Chile, un aliado para el desarrollo del país”

Por **Claudio Muñoz Zúñiga**

Presidente de Telefónica en Chile

En febrero del año 1990, el presidente de Telefónica de España decidía invertir en Chile. Era la primera aventura de la Telefónica Española en Latinoamérica y Chile era el país escogido. Gracias a la compra de la sociedad *Bond Corporation Chile Limitada*, Telefónica de España adquirió las acciones de la Compañía de Teléfonos de Chile, la empresa estatal de teléfonos que había pasado de manos del Estado a capitales privados solo 2 años antes, en 1988. Se crea así Telefónica Internacional Chile Ltda.

Este fue un paso fundamental, no solo para Chile dada la llegada al país de un operador de telecomunicaciones, también fue un gran salto para España. La Telefónica de España se hacía internacional y daba inicio a su expansión fuera de la península.

Quienes estábamos en Chile en aquella época miramos este proceso con asombro, el inversor australiano *Bond Corporation* se retiraba del país y llegaban “los españoles” a las telecomunicaciones chilenas. La reacción fue muy positiva, entraba en Chile alguien que sabía de telecomunicaciones, alguien que estaba en el negocio y que además, hablaba el mismo idioma. Las primeras impresiones rápidamente se transformaron en realidades, Telefónica de España llegó a Chile con recursos, con programas de desarrollo, con talento e inversiones que permitieron que la década de los 90 marcara un gran salto en el desarrollo de las telecomunicaciones chilenas. Basta mirar un par de cifras para constatar el cambio; la densidad telefónica pasó de 6,6 teléfonos por cada 100 habitantes en 1990 a 17,6 en 1998 y aumentó el patrimonio bursátil de la compañía chilena desde 741 millones de dólares a 4.739 millones. El esfuerzo inversor de Telefónica en Chile cambió la realidad de la infraestructura de comunicaciones del país, los montos invertidos fueron tan significativos que incluso significó acudir a los mercados

internacionales para financiar los proyectos de expansión; Telefónica Chile fue la primera empresa latinoamericana en utilizar el mecanismo de ADR's para financiar su plan de expansión.

La llegada del año 2000 marcó nuevos desafíos para la compañía, en el frente operativo aparecen nuevas regulaciones tarifarias que obligaron a una permanente búsqueda de nuevas eficiencias operativas y reducciones de costes. Telefónica Chile no sólo era la principal empresa del sector, también mostraba los más altos niveles de eficiencia en comparación a sus competidores. En el frente comercial se intensifica la competencia y se da inicio a la masificación de la telefonía móvil e internet. El país comienza a constatar la gran transformación tecnológica que ocurriría en la industria en los años siguientes, ya no solo había telefonía fija, también las comunicaciones eran móviles y se difundía el uso de internet.

Este nuevo estadio de desarrollo significó un nuevo esfuerzo inversor para Telefónica Chile, había que desplegar redes de telefonía móvil y transformar las tradicionales líneas fijas en accesos a internet. Durante los diez primeros años del nuevo siglo, los chilenos experimentaron una gran transformación de la telefonía móvil; un servicio que al inicio se consideraba de élite y de alto precio se transforma en un servicio masivo disponible para todos los ciudadanos, todos los chilenos podían disponer de un teléfono celular. Las cifras son elocuentes. Chile se presentaba como el país con la mayor penetración de telefonía móvil de Latinoamérica con una densidad de telefonía móvil del 120% (sí, más teléfonos móviles en servicio que habitantes!). El crecimiento de internet tampoco fue la excepción. Las conexiones a internet, que prácticamente no existían a inicios de los 2000, registran un gran desarrollo y se masifican durante la década. Los chilenos no solo experimentan mayores velocidades de navegación gracias a la transformación de accesos basados en tecnología ADSL a VDSL y Fibra Óptica sino que también se masifica la internet inalámbrica con un gran crecimiento de los datos móviles. El dispositivo para navegar por internet ya no solo era el computador personal instalado en el escritorio, también era el teléfono móvil que agregaba a los servicios de voz, un amplio conjunto de funcionalidades y aplicaciones que utilizaban las redes de datos móviles. Aparecía así el teléfono inteligente o también conocido en Chile como "Smartphone".

El esfuerzo inversor de Telefónica en Chile y los permanentes esfuerzos de transformación y adaptación de la empresa a las necesidades de los clientes rindieron sus frutos. Telefónica Chile es la principal empresa de Telecomunicaciones del país y sus clientes disponen de una amplia gama de servicios en telefonía fija, telefonía móvil, televisión y comunicaciones corporativas, todos comercializados bajo la marca Movistar.

Transcurrida la primera década del nuevo siglo, las telecomunicaciones chilenas están preparadas para iniciar una nueva etapa de transformación, los consumidores chilenos han experimentado un importante crecimiento de la telefonía móvil, ya no sólo todos los habitantes tienen comunicaciones móviles sino que también se desarrolla una importante transformación en el mundo de los terminales, tanto los *Smartphone* como las tabletas inician su masificación y el mundo de las aplicaciones

sobre redes móviles, las redes sociales y el video sobre internet destacan entre los servicios más demandados por los clientes. Por el lado de la internet, los clientes demandan día a día mayores velocidades de conexión y Telefónica una vez más revoluciona el mercado mediante el despliegue de la primera red nacional de fibra óptica al hogar, una iniciativa que permite poner a disposición de los chilenos la mejor tecnología de acceso a internet en las principales ciudades del país, posibilitando velocidades y capacidades de conexión nunca antes vistas en Chile. La internet de alta velocidad ya es una realidad en el país.

La televisión también abre nuevas posibilidades de desarrollo y crecimiento a la industria, gracias a la existencia de redes de alta velocidad; el desarrollo de la televisión sobre internet, conocida como IPTV marca un nuevo logro comercial de la compañía. Telefónica Chile se transforma en la primera empresa en Chile en ofrecer Televisión sobre internet y su producto Movistar TV presenta grandes tasas de crecimiento en el país.

Todo lo anterior permite configurar lo que se ha denominado la “Revolución Digital”, los consumidores chilenos no solo disponen de la mejor tecnología y servicios provistos por un operador como Telefónica, el país se destaca a nivel internacional como uno de los mercados más activos tecnológicamente y donde los consumidores día a día se sorprenden con las nuevas aplicaciones y servicios que otorga la red digital. Solo un par de indicadores para constatar el nivel de desarrollo alcanzado por el mercado de telecomunicaciones en Chile. A inicios del año 2013 Chile se presenta como el país latinoamericano con el mejor índice de “Networked Readiness” según el *World Economic Forum* y lidera el ranking de países en Latinoamérica por velocidades promedio de acceso a internet, Chile presenta la más alta velocidad de conexión a internet en la región.

El desarrollo de la “Revolución Digital en Chile” también representa para Telefónica la oportunidad de desarrollar en el país una estrategia de fomento a la innovación y emprendimiento. Telefónica Chile suma a su programa Movistar Innova el desarrollo de WAYRA (www.wayra.org), que se posiciona rápidamente como el principal esfuerzo de innovación y emprendimiento en el mundo digital en Chile. Distintos rankings de empresas innovadoras y varios medios especializados reconocen a Telefónica como la empresa más innovadora del país. Los esfuerzos que impulsa la agencia gubernamental CORFO para fortalecer la estrategia de innovación país son oídos por Telefónica, quien se suma activamente a trabajar en el proyecto 2013: Año de la Innovación en Chile, según lo ha bautizado las autoridades chilenas.

Para Telefónica, impulsar WAYRA no solo ha significado posicionarse como un actor relevante en el mundo de la innovación, los emprendedores agrupados en la academia WAYRA están desarrollando empresas que construyen aplicaciones y servicios que ya son comercializados por Telefónica Chile entre sus clientes. El ecosistema de innovación está en marcha y el país aspira a desarrollar tecnología y servicios para Chile y la región.

Ha pasado casi un cuarto de siglo desde la entrada de Telefónica en Chile y esta historia de esfuerzo, inversión y desarrollo de infraestructura, creación de talentos y logros empresariales, entre muchos otros, permite sacar algunas conclusiones:

- La Llegada a Chile de Telefónica marcó un antes y un después: Chile no solo fue el primer país de la expansión internacional del grupo Telefónica, todos los demás países que siguieron esta iniciativa han permitido transformar a Telefónica en una multinacional de las comunicaciones claramente posicionada como un actor global del sector de las tecnologías de la información y la comunicación.
- La experiencia en Chile ha sido positiva: Telefónica se ha transformado en un aliado del país que en un cuarto de siglo ha transformado las telecomunicaciones chilenas. Desde la ausencia y carencia de servicios a inicios de los 90, hoy los chilenos disponemos de la mejor tecnología y servicios de telecomunicaciones y podemos mostrar con orgullo el grado de desarrollo que ha experimentado el país.
- La integración cultural y empresarial con el país ha sido un éxito: Telefónica en Chile es una empresa admirada y respetada, el país y sus autoridades reconocen y valoran el compromiso que ha mostrado Telefónica con Chile.

Que sabias fueron las palabras entre S.M. el Rey de España y el Presidente de Chile el día 11 de abril de 1930. Con ocasión de la inauguración del servicio telefónico con Chile se estableció la comunicación desde el edificio de Telefónica en Madrid con el Palacio de la Moneda, en Santiago de Chile. En esa primera llamada telefónica entre España y Chile se estableció el siguiente diálogo, iniciado por el Rey de España:

Señor Presidente, esta inauguración y la comunicación telefónica de hoy, al aumentar las ya establecidas entre España y América, me permiten expresar al pueblo chileno y a V.E. los sentimientos cordialísimos de España y míos hacia tan destacada nación hispanoamericana.

A lo que repuso el Presidente de Chile,

La voz de S.M que llega hasta aquí a través de los mares y de los continentes para hablarnos de la cordialidad de sentimientos que existen entre nuestros países, constituye una prueba impresionante del progreso alcanzado por la ciencia y la cultura humana. V.M. puede confiar plenamente en el sincero y leal afecto que el Gobierno y el pueblo chileno guardan para España y para V.M.

España y Chile son países hermanos que han mostrado permanentemente sentimientos de aprecio mutuo. Chile está preparado para dar un salto al desarrollo y aspira a transformarse en una nación desarrollada al final de la presente década. Las telecomunicaciones no serán un obstáculo, por el contrario, posibilitarán e impulsarán el desarrollo para todos los chilenos y Telefónica continuará siendo, como lo ha sido desde 1990, un gran aliado del país.

Chile: una plataforma para la internacionalización

Parte IV:

El análisis de los académicos

Capítulo 30

Una radiografía de la empresa española en Chile

Por Carlos Poza Lara¹

Profesor Titular de Análisis Económico
Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas
Universidad Nebrija²

Introducción

La economía chilena ha experimentado una mejora de su estructura y coyuntura económicas tan importante en los últimos 20 años que no es de extrañar que su nombre aparezca en los rankings de los países más atractivos del mundo para invertir. Algunos ejemplos se pueden encontrar en el *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index 2013*, elaborado por AT Kearney, o en el *Country's Attractiveness for FDI 2009*, publicado por IESE Business School. En ambos casos, Chile se sitúa entre los 25 países del mundo más propicios para invertir.

El desarrollo de su estructura económica se observa en la evolución y situación actual de algunos indicadores como el índice de libertad económica (2013) de *The Heritage Foundation*, donde aparece entre los 10 primeros países con mayor libertad económica de 177 economías del mundo; el índice de competitividad global (2013) del *World Economic Forum*, donde ocupa la posición 33 de 144 economías; o el índice de facilidad para hacer negocios (2013) del Banco Mundial, donde se sitúa en el lugar 34 de 189 países. En todos estos casos, el nivel se mantiene relativamente constante con respecto a años anteriores y se destaca la estabilidad institucional y la seguridad jurídica que ofrece este país frente a otras economías en alto crecimiento.

Por su parte, la mejora de la coyuntura económica chilena queda patente en los principales indicadores de "ambiente económico" utilizados en los informes-país. Según el FMI, la tasa de crecimiento media del PIB real entre 1993 y 2013 ha sido del 4,8%; la inflación ha pasado de tener dos dígitos allá por los años 90 a situarse

1 A mi madre (in memoriam), por haberme dado todo. Mamá, vives en mi corazón (DEP).

2 Mis agradecimientos al equipo de la Cátedra y, en especial, al Director, Gonzalo Solana, por su paciencia, implicación e interesantes aportaciones realizadas para el desarrollo de este trabajo.

en torno al 3% en 2013; la tasa de paro es prácticamente friccional y se sitúa en el 6,2% (2013), muy cercana al pleno empleo; el nivel de deuda pública con respecto al PIB no llega al 13% en 2013 —recuérdese que en América Latina y el Caribe es del 50,5%, en la Eurozona es del 95,7%, en Estados Unidos del 106% y en Japón del 241%, en ese mismo año. Como dato negativo, la balanza por cuenta corriente chilena lleva deteriorándose cinco años consecutivos y se espera que continúe así (según las previsiones de octubre de 2013 del FMI) hasta al menos 2018. Las altas tasas de crecimiento del consumo privado lo explican en parte, lo cual puede leerse a la vez como un dato positivo para la inversión extranjera y el comercio internacional.

Estas favorables cifras de la economía chilena han agitado el interés de la empresa española por este país en los últimos años. Así, por ejemplo, las exportaciones de España a Chile han pasado desde los 934 millones de dólares en 2008 a los 1.054 millones de dólares en 2011, lo que supone un crecimiento cercano al 13% en esos tres años (Cámara Oficial Española de Comercio de Chile, 2013). También la inversión extranjera directa (IED) de España en Chile entre 2009 y 2012 supuso el 12,9% de la IED total en Chile, lo que coloca a la economía española como el primer inversor en Chile en esos años, por delante incluso de Estados Unidos (10,5%) o Canadá (9,7%) (Banco Central de Chile, 2013).

De este modo, en línea con el mayor interés manifestado por la empresa española en el mercado chileno, el objetivo de este capítulo es ofrecer una síntesis de la experiencia de la empresa española que está implantada en Chile, de forma que se puedan identificar algunos rasgos comunes en sus procesos de internacionalización, que puedan resultar de interés para aquellas empresas que deseen instalarse en este mercado por primera vez. Como complemento, se hace una breve referencia a lo largo del texto del informe *Doing Business* (Banco Mundial) sobre la facilidad de hacer negocios en la economía chilena.

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, generados a través de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Nebrija - Santander en Dirección Internacional de Empresas y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en Chile, c. Dicha encuesta se compone de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Posteriormente, se realiza un análisis descriptivo de los datos, a través del cual se exponen los resultados extraídos de las experiencias de las empresas, siguiendo la estructura de la encuesta.

Experiencia de la empresa española en Chile

Datos generales de la empresa española implantada en Chile (ficha de empresa):

- *Año de constitución*³: Alrededor del 75% de las empresas españolas instaladas en Chile tienen una antigüedad superior a los 10 años. No obstante, que el mayor volumen de empresas españolas implantadas en Chile sean consolidadas, no es incompatible con que en los últimos dos lustros haya proliferado la vocación internacional hacia Chile de muchas compañías jóvenes a mayor ritmo que en décadas anteriores, como así muestran los datos tratados en este estudio.
- *Facturación y empleados*: En líneas generales, entre 2000 y 2012, se ha producido un crecimiento tanto de la facturación total como del número de empleados de la empresa española instalada en Chile. Sin embargo, se observan dos comportamientos según se analicen las cifras de la empresa de manera conjunta o sólo teniendo en cuenta el negocio en Chile. En el primer caso, datos globales, tanto la facturación como el número de empleados crece entre el 2000 y el 2012 pero el número de empleados lo hace a un ritmo bajo a partir de 2007. En el segundo caso, datos en Chile, no sólo se incrementa la facturación y el número de empleados entre 2000 y 2012 sino que las cifras a partir de 2007 mejoran a una tasa elevada, sobre todo, en el caso de la contratación de trabajadores. Esto pone de manifiesto que la coyuntura en Chile ha sido más favorable, en media, que en el resto de países en donde tienen presencia las empresas españolas.

El proceso de localización en Chile (entrada al mercado):

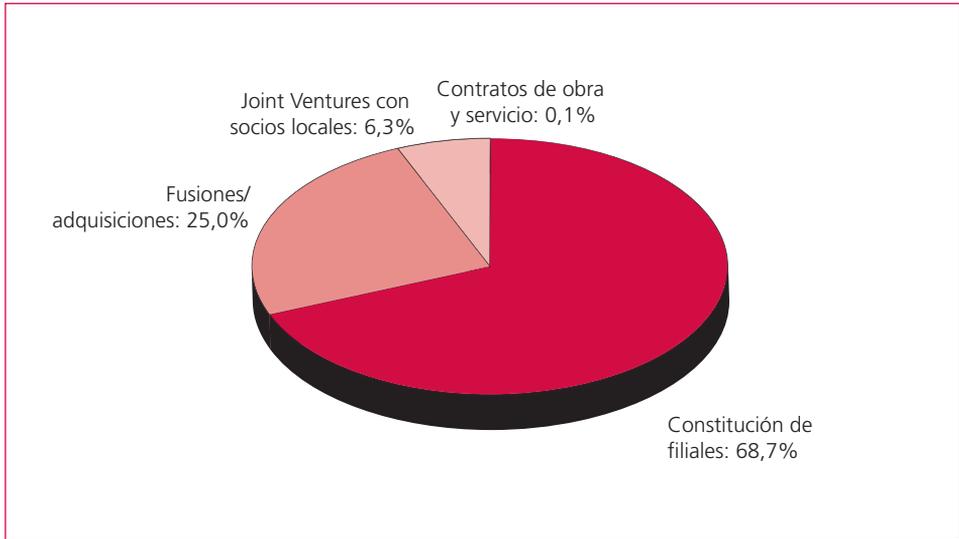
- *Cómo instalarse*: Las menores dificultades y barreras de entrada para implantarse en Chile en relación a los países de su categoría (Banco Mundial, 2013) hace que la mayoría de compañías españolas haya acudido a la fórmula de constitución de filiales (68,7%) y a las fusiones (25%). De manera marginal se utilizan las alianzas con socios locales (6,3%) y los contratos de obra y servicio (0,1%).

Este proceso de localización en Chile (donde la empresa es más propensa a ir sola que de la mano de un socio) difiere de los métodos utilizados en otros países emergentes, salvo en el caso de México. En China y Brasil, por ejemplo, es habitual el uso de *Joint Ventures* con socios locales (alrededor del 30% de las empresas españolas utilizan esa fórmula) para salvar las fuertes barreras de entrada. En China, por causas sobre todo culturales, legales e idiomáticas y, en Brasil, por la complejidad del sistema jurídico y tributario (Poza, Solana y Mateo, 2012).

En esta línea se pronuncia Llamazares (2008), cuando afirma que "Chile es la economía más estable y de menor riesgo de América Latina" y que "es el país latinoamericano con mayor influencia anglosajona a la hora de hacer negocios".

3 Nótese que el año de constitución se refiere al origen de la empresa en España, no a la creación de la filial en Chile.

Gráfico 30.1 Fórmula de instalación productiva

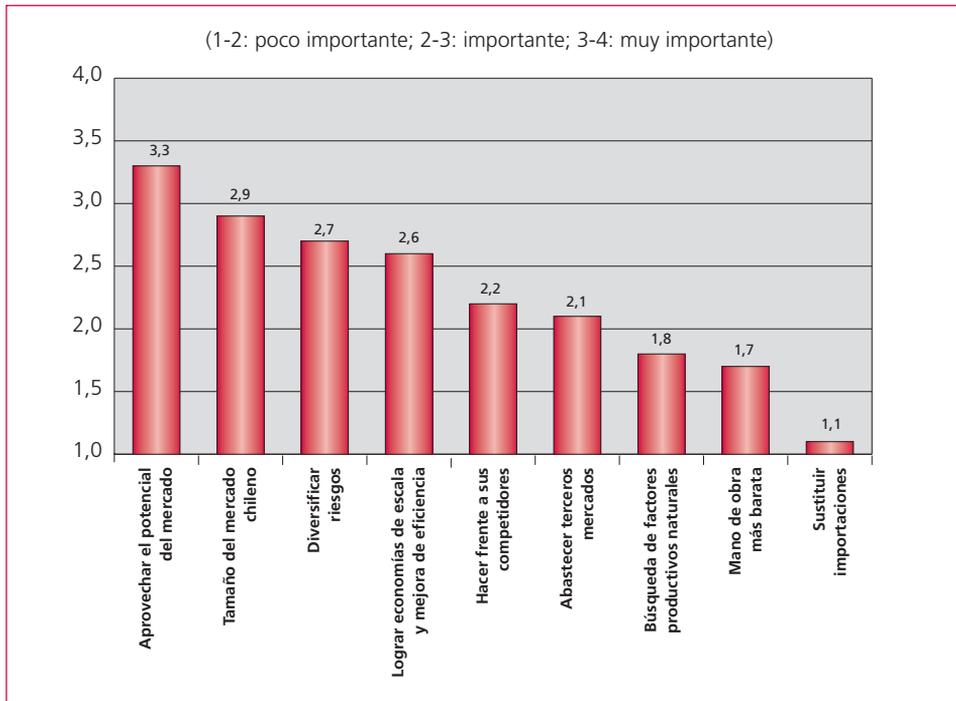


Fuente: elaboración propia.

- **Financiación:** La inmensa mayoría de las compañías españolas ha financiado su instalación principalmente con recursos propios (90,9% de las empresas). No obstante, algunas empresas —el 20% de ellas— han optado por la combinación con otras alternativas como la financiación privada chilena, la financiación bancaria española o la financiación del sector público español (línea ICO u otras).
- **Motivos para instalarse:** La razón principal por la que las empresas españolas deciden implantarse en Chile es por su potencial de mercado, no visto tanto como un mercado de gran tamaño (recuérdese que tiene alrededor de 17,5 millones de habitantes) sino como un mercado con alto poder adquisitivo en relación con los países de su entorno. Nótese que, según el FMI (2013), Chile está entre los tres primeros países de Latinoamérica y el Caribe con mayor renta per cápita medida en PPA y entre los dos primeros entre las economías en crecimiento (llamadas también mercados emergentes). Sirva como ejemplo: China, 9.143 dólares; Brasil, 12.340 dólares; y México, 15.931 dólares frente a los 19.474 dólares de Chile. Nuevamente se observan diferencias con los casos analizados en años anteriores por el equipo de la Cátedra. China, Brasil y México son mercados elegidos por las empresas españolas, principalmente, para aprovechar su potencial de mercado pero ligado al tamaño de su población. La diversificación de riesgos y lograr economías de escala se sitúan en la horquilla de “importante”. Por su parte, ni sustituir importaciones, ni buscar mano de obra más barata, ni aprovechar factores productivos naturales, son razones consideradas de relevancia para radicarse en Chile.

Gráfico 30.2

Motivos para la instalación



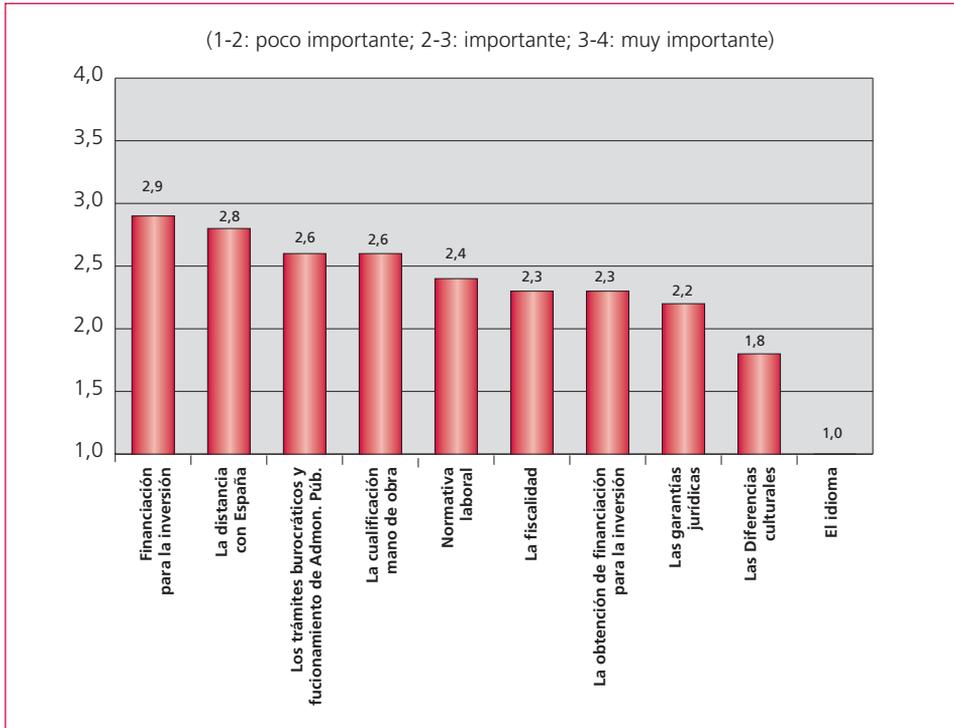
Fuente: elaboración propia.

- *Principales obstáculos en el proceso de instalación:* En general, las barreras de entrada declaradas por las empresas españolas para establecerse en Chile son, en media, inferiores a las manifestadas en los casos de China, Brasil y México (ver estudios anteriores 2008, 2010, 2012 y 2013).

Los principales obstáculos con los que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido la financiación para la inversión y la distancia con España. Los trámites burocráticos y el funcionamiento de la Administración Pública también se señalan como influyentes, sin embargo, en comparación con otras economías como la china, brasileña, mexicana o cualquier otro país latinoamericano, las trabas son inferiores. De hecho, Chile ocupa la primera posición en Latinoamérica y el Caribe en facilidad para hacer negocios, según el Banco Mundial (2013), y la 28 en todo el mundo en estabilidad y eficiencia institucional, según el *World Economic Forum* (2013).

Gráfico 30.3

Obstáculos encontrados en el proceso de instalación



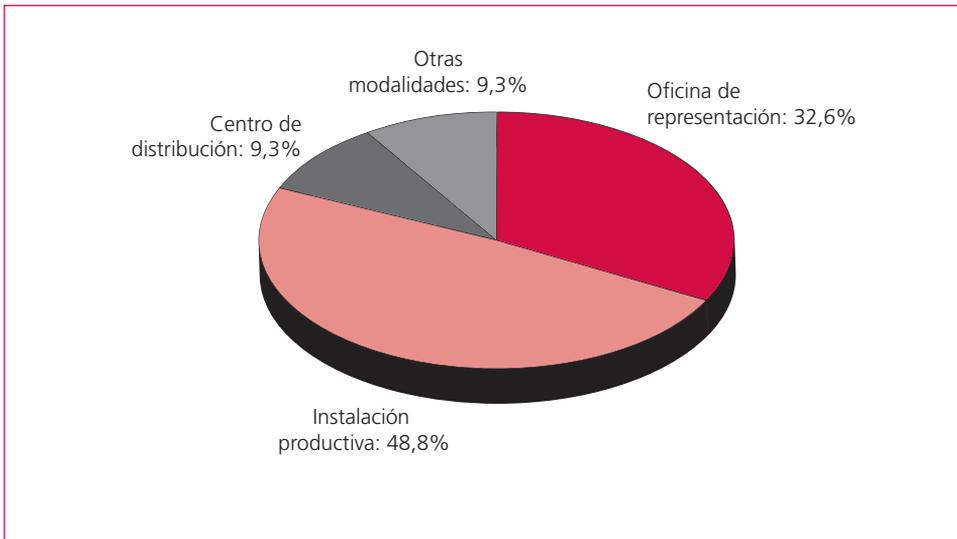
Fuente: elaboración propia.

La actividad en Chile (instalación, barreras, competencia y experiencia):

- *Tipo de instalación:* La mayoría de las empresas ha optado por la instalación productiva (48,8%). En segundo lugar, aparecen las oficinas de representación (32,6%) y, en último lugar, los centros de distribución y otras modalidades.

Gráfico 30.4

Tipo de instalación utilizada

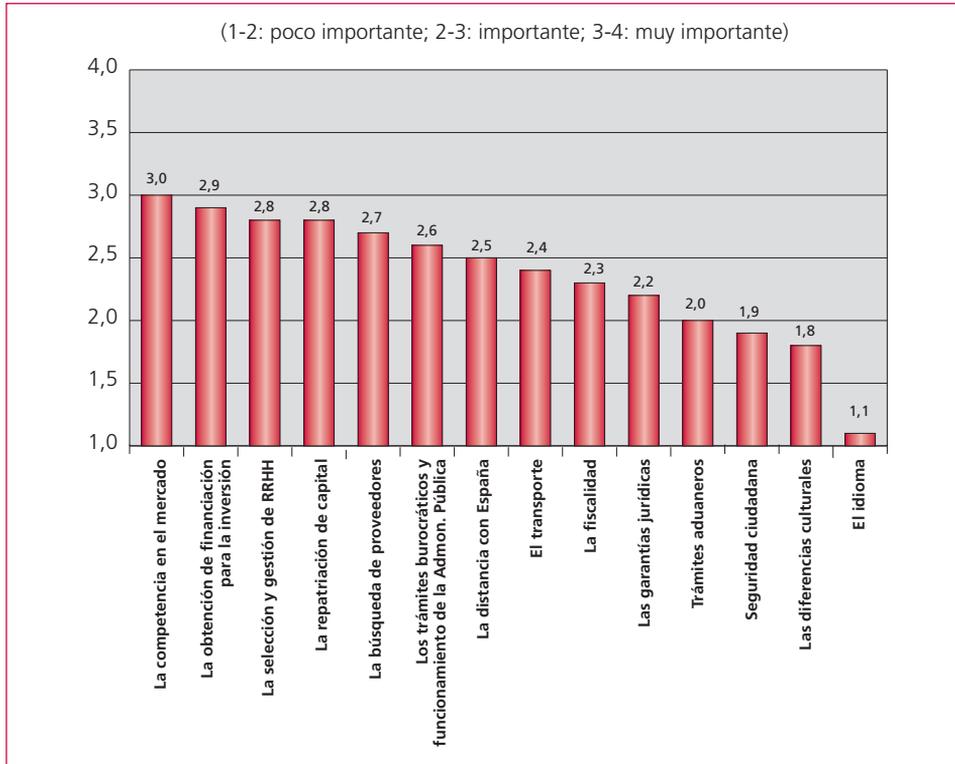


Fuente: elaboración propia.

- *Barreras para el desarrollo de la actividad empresarial:* Los obstáculos más relevantes con los que se enfrenta la empresa española en Chile en el desarrollo de su actividad son la competencia en el mercado y la obtención de financiación para la inversión (ver en el anexo 2 el deterioro en el ranking de acceso al crédito). Los menos importantes son la seguridad ciudadana, las diferencias culturales y el idioma.

Gráfico 30.5

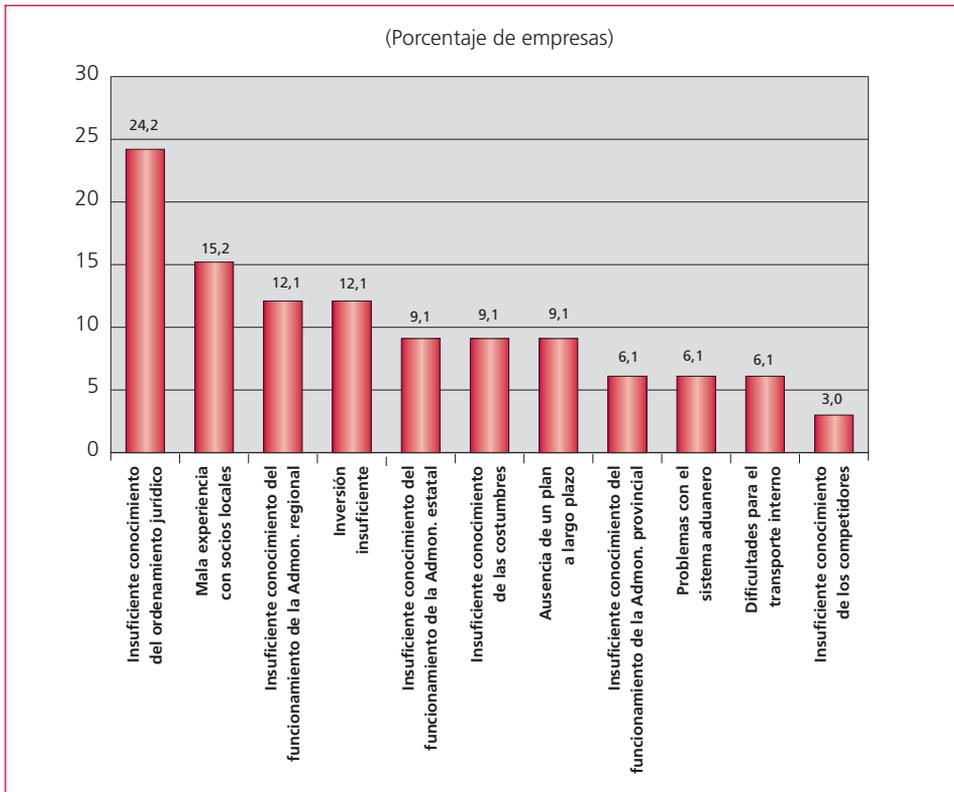
Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial



Fuente: elaboración propia.

- **Principales causas de las malas experiencias sufridas:** Una de cada cuatro empresas españolas ha sufrido alguna mala experiencia con el ordenamiento jurídico chileno, por tener un conocimiento insuficiente del mismo. Por otro lado, el 15,2% de las compañías españolas ha vivido alguna mala experiencia con socios locales. En cuanto a las relaciones con la Administración Pública, las malas experiencias se reducen sensiblemente cuando se comparan con otras economías en crecimiento, coincidiendo los resultados con los datos aportados por la descomposición del pilar “instituciones” del indicador de competitividad global, elaborados por el *World Economic Forum* (2013). Sirvan como ejemplo la buena posición en los “pagos irregulares y sobornos”, donde Chile ocupa la posición 23 de 144 países; en la “independencia judicial”, que se sitúa en la 24, en el “favoritismo de las decisiones oficiales del gobierno”, cuya posición es la 21 o en el “despilfarro del gasto público”, cuya situación en el ranking es la décima. Datos que, seguramente, podrían ser de países del norte de Europa.

Gráfico 30.6
Causas de malas experiencias

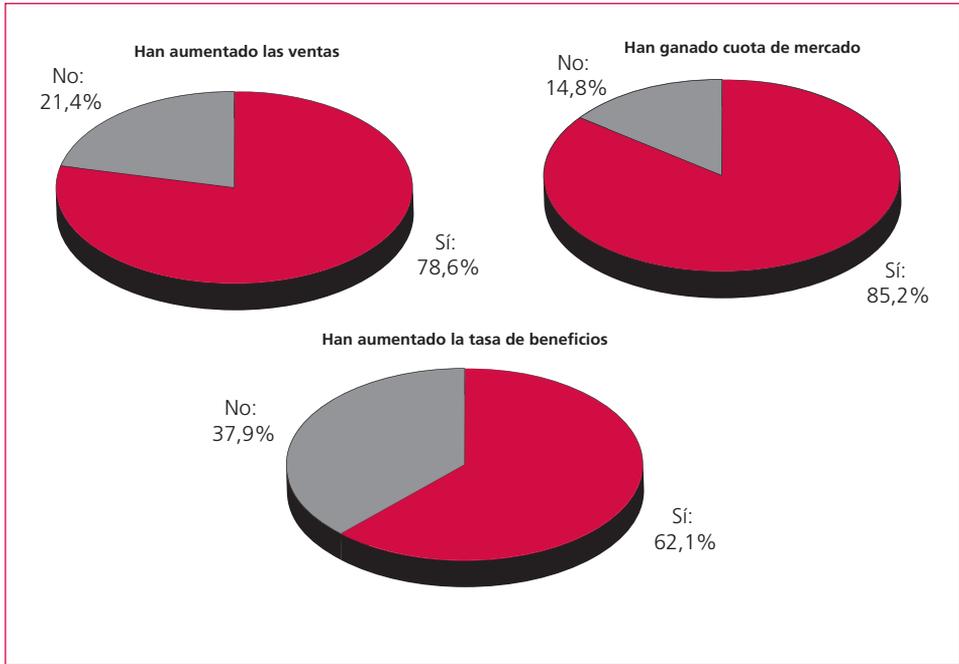


Fuente: elaboración propia.

Resultados en Chile (cuantitativos y cualitativos):

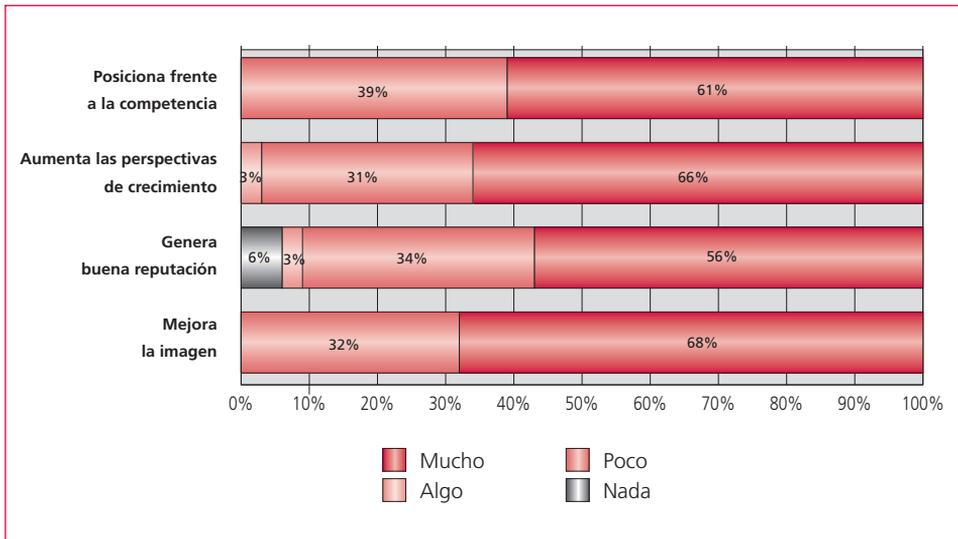
- *Ventas, cuota de mercado y beneficios:* Cerca del 80% de las empresas españolas indican que han incrementado sus ventas gracias a su implantación en Chile, algo más del 85% que han aumentado su cuota de mercado y el 62,1% que han mejorado su tasa de beneficios.

Gráfico 30.7 Resultados objetivos



Fuente: elaboración propia.

- **Valoración del empresario:** En este caso, la valoración de los resultados se basa en la percepción de las propias empresas al desarrollar su actividad. El resultado cualitativo es, en general, muy positivo:
 - El 61% de las empresas españolas cree que su establecimiento en Chile posiciona notablemente a su compañía frente a la competencia, al entrar en un mercado con buenas perspectivas de desarrollo. El 39% restante también lo cree pero en menor medida.
 - El 66% indica que aumentan sus perspectivas de crecimiento y beneficios. El 31% piensa que algo y el 3% poco.
 - Casi el 90% de las empresas piensa que le genera buena reputación ante organismos financieros. Y gran parte de este porcentaje, el 56%, cree que en gran medida.
 - Prácticamente todas las empresas creen que su instalación en Chile mejora su imagen ante competidores y clientes, de las cuales el 68% lo cree especialmente.

Gráfico 30.8**Valoración subjetiva**

Fuente: elaboración propia.

Estrategias de negocio (estructura organizativa y futuro de la empresa):

- *Estructura organizativa utilizada:* Los esquemas organizativos empleados en este estudio son el centralizado, si la gestión se realiza desde la matriz, el mixto, si las decisiones se toman de una manera combinada entre la matriz y la filial en Chile, y el descentralizado si la gestión es llevada a cabo principalmente en Chile. Para conocer qué tipo de estrategia utilizan las empresas españolas se ha diferenciado por áreas funcionales dentro de la actividad empresarial.

De manera general, se puede afirmar que la empresa española radicada en Chile utiliza un sistema mixto de gestión de recursos en casi todas las áreas funcionales. En algunos casos como en finanzas o en I+D, la gestión y toma de decisiones también hace la estructura centralizada; mientras que en otros casos sucede lo contrario: en recursos humanos, marketing, gestión de compras y servicios fiscales y jurídicos se recurre más a la gestión descentralizada.

Cuadro 30.1

Estructura organizativa utilizada

(porcentajes)

Áreas funcionales	Estructura organizativa		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH	6,3	65,6	28,1
Finanzas	24,2	63,7	12,1
Marketing	9,4	53,1	37,5
Gestión de compras	12,5	53,1	34,4
Tecnología, I+D+i	34,4	46,9	18,7
Servicios fiscales	6,1	48,5	45,4
Servicios jurídicos	6,1	45,4	48,5

Fuente: elaboración propia.

NOTA: los valores perdidos han sido eliminados de la lista.

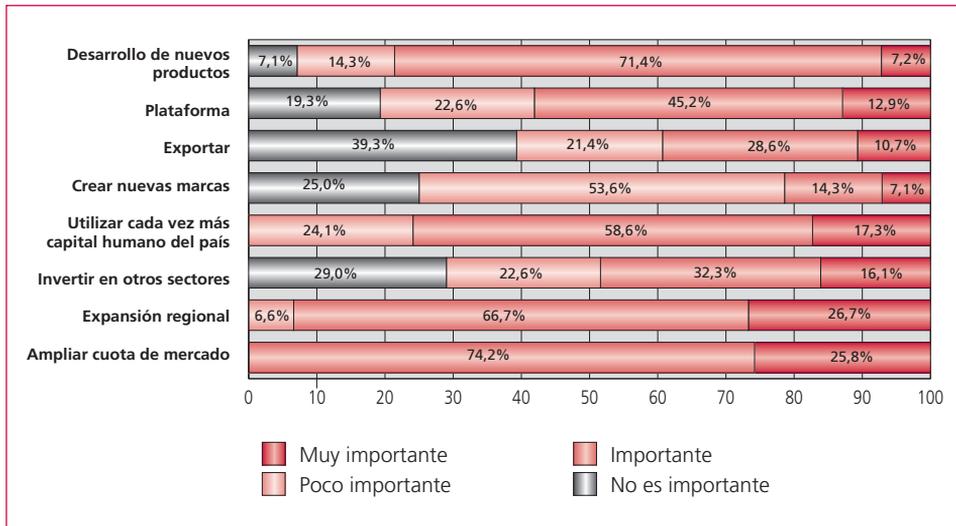
- *Estrategia de futuro en Chile*: La empresa española instalada en Chile busca principalmente la ampliación de su cuota de mercado, la expansión regional y la utilización de Chile como plataforma⁴ a terceros mercados. En consecuencia, la empresa española se plantea emplear cada vez más la mano de obra chilena así como desarrollar nuevos productos. Sin embargo, parece descartarse la creación de nuevas marcas.

Asimismo, las compañías españolas consideran a Chile como un país esencial para su futuro, incluso en mayor medida que con respecto al resto de países en alto crecimiento (en media). A las preguntas ¿qué importancia otorga a Chile en el futuro de su empresa? y ¿qué importancia otorga a los mercados emergentes en el futuro de su empresa?, las compañías españolas contestaron en ambos casos que la importancia es elevada, pero en el caso chileno el nivel de importancia otorgado es ligeramente superior (de 1 a 4 en nivel de importancia, Chile obtuvo 3,5 y los países emergentes 3,3).

4 Los Tratados de Libre Comercio de Chile han sido clave para animar a muchas empresas a implantarse allí. En este sentido, las empresas en Chile ahora disfrutan de un acceso privilegiado —y, en muchos casos, con arancel cero— a un mercado de más de mil millones de consumidores alrededor del mundo.

Gráfico 30.9

Estrategia de futuro de la empresa española



Fuente: elaboración propia.

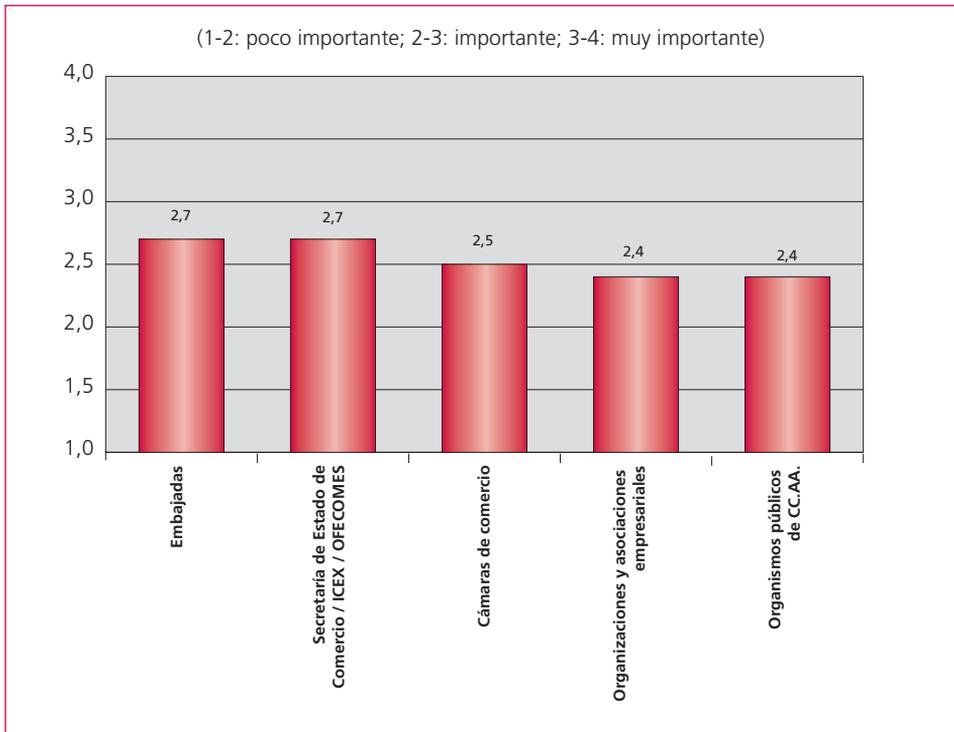
Apoyo público / privado recibido:

- *Apoyo público chileno:* El 31,3% de las empresas españolas instaladas en Chile han utilizado, de alguna manera, el apoyo público chileno en su proceso de instalación. De las que han empleado los servicios, el 75% los valora "bien", el 16,7% "regular" y el 8,3% "mal".
- *Apoyo público español:* El 37,5% de las empresas españolas establecidas en Chile y con actividad permanente han utilizado, de algún modo, el apoyo público español en su proceso de implantación. De estas empresas, el 57,1% valora el apoyo "bien", el 21,4% "regular" y el 21,5% "mal".

En el caso español, la mejor valoración de la calidad de los servicios de apoyo es concedida de igual manera a las Embajadas y a las OFECOMES (ICEX), seguido de las Cámaras de Comercio. Las instituciones peor valoradas son los Organismos Públicos de las Comunidades Autónomas.

Gráfico 30.10

Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización



Fuente: elaboración propia.

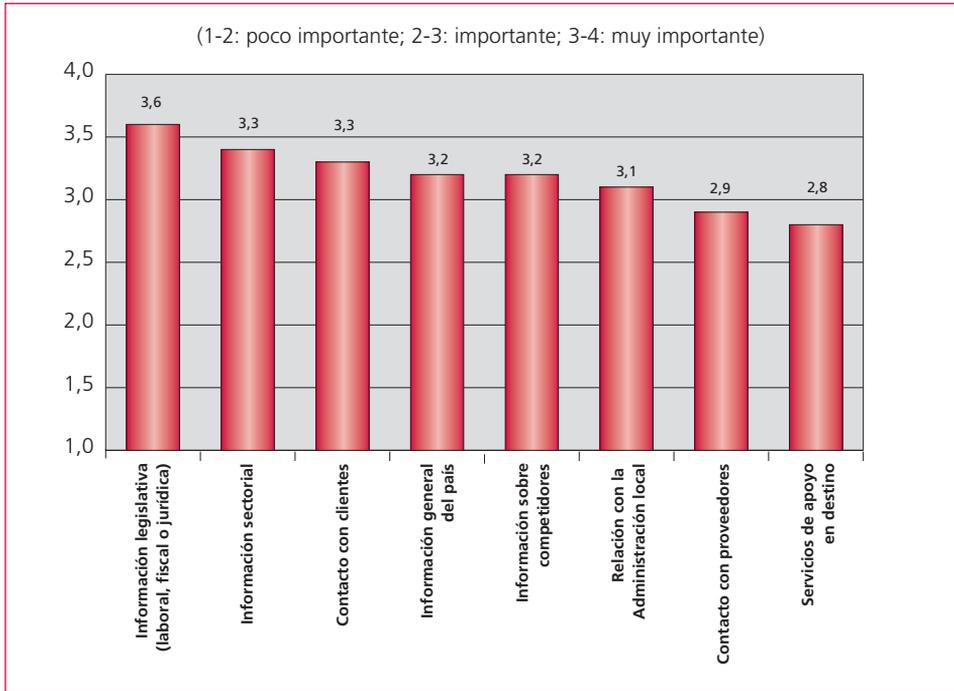
- Por último, dentro del apoyo público español, las empresas españolas identifican algunos puntos que podrían mejorar el servicio de las Administraciones Públicas:
 - “En línea con el trabajo que vienen realizando, seguir facilitando a las compañías interesadas servicios de apoyo y asesoramiento. Esto contribuirá a la dinamización de la economía española y permitirá que empresas ya implantadas ejerzan de cabezas tractoras de otras empresas españolas en el exterior”.
 - “Dar a conocer las condiciones del país a los inversores españoles”.
 - “Prestar un apoyo más práctico en el país de destino y ser mucho más activas en crear una red de proveedores españoles para las grandes empresas españolas que se implantan o ya están implantadas en ese país”.
 - “Dar información comercial, jurídica y tributaria a las empresas que quieran instalarse en un país extranjero”.
 - “En el caso de Chile, se trata de un país con todas las estructuras legales y de gobernanza que lo homologan plenamente como uno de los países con mayor facilidad de hacer negocios (“business friendly”). La labor de las administraciones sería más de acompañamiento a través de la entrega de información, ayuda

y organización de misiones de negocios y apoyo ante contingencias que puedan afectar a la inversión, cuando se ve afectado por su calidad de inversor extranjero”.

- “Facilitar la homologación de títulos universitarios y profesionales con el objetivo de mejorar el acceso de profesionales españoles al mercado chileno”.
 - “Agilizar trámites administrativos, informar y asesorar exhaustivamente sobre el régimen de expatriados para iniciar la implantación así como facultar el acceso a la legislación chilena”.
 - “Asesorar a las empresas para que contraten consultorías con personal especializado, que les ayuden en el proceso de implantación”.
 - “Facilitar específicamente a pymes con menores medios asesoramiento legal, financiero, tributario y laboral”.
 - “Fortalecer el puente Europa-Chile a través de España”.
- En cuanto a los servicios financieros públicos chilenos, han sido utilizados por el 33% de las empresas españolas. El 64,3% de ellas los valoran bien. Los servicios financieros públicos españoles (ICO, COFIDES, etc.) han sido empleados por el 39,4% de las compañías españolas, las cuales la mitad de ellas valoran al servicio positivamente.
 - Respecto a los servicios financieros privados, cerca del 40% de las empresas considera que les ha facilitado su negocio en Chile; mientras que los no financieros tales como consultoras, despachos de abogados u otros, el 80% de las empresas implantadas los han utilizado y el 72% de ellas valora el servicio positivamente.
 - Por último, las empresas españolas señalan que los servicios —públicos o privados— más importantes para el proceso de implantación en Chile son los relativos a la información legislativa (laboral, fiscal o jurídica), además con el grado de consenso más alto en comparación al resto de servicios (desviación típica más baja).
 - En un segundo lugar, se destaca la información sectorial, el contacto con los clientes, la información general del país, la información sobre competidores y las relaciones con la Administración Local.

Gráfico 30.11

Servicios más importantes para el proceso de implantación en Chile



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La conclusión general obtenida del análisis realizado es que la empresa española considera al mercado chileno como elemento central de su expansión. La experiencia, hasta la fecha, ha reportado un aumento de la cifra de negocios y del tamaño de la empresa medido en número de trabajadores pero también un mayor prestigio internacional como compañía. Por otro lado, las empresas españolas destacan positivamente la estabilidad política y macroeconómica del país y su utilidad para servir como plataforma hacia terceros mercados. Señalan, al mismo tiempo, la elevada competencia interna.

Las conclusiones específicas más relevantes indican que:

- La mayoría de las compañías españolas ha incrementado sus ventas, cuota de mercado y beneficios como consecuencia de su instalación en Chile. Además, la evolución de las cifras en el último lustro mejora más en el negocio específico chileno en comparación con la empresa en su conjunto. Asimismo, las compañías indican que su presencia en Chile les posicionan frente a la competencia, aumentan sus perspectivas de crecimiento y beneficio, mejoran su imagen frente a clientes y competidores y les generan buena reputación ante entidades financieras.

- Casi el 70% de las empresas españolas se ha implantado en Chile mediante la fórmula de constitución de filiales y el 25% a través de fusiones y adquisiciones. Marginalmente, se ha acudido a las *Joint Ventures* con socios locales. Estos datos ponen de manifiesto las menores barreras de entradas encontradas en Chile por las empresas españolas en relación a otros mercados en crecimiento como el chino, el brasileño o el mexicano.
- El motivo más importante para instalarse en Chile es aprovechar el potencial de su mercado. Las empresas españolas son conscientes de la limitación del tamaño de la población chilena (unos 17,5 millones de habitantes), sin embargo, destacan la capacidad adquisitiva de la misma en comparación con la media de países en alto crecimiento.
- Las barreras de entrada más importantes con las que se ha encontrado la empresa española en su proceso de implantación y desarrollo de su actividad han sido la financiación para la inversión, la distancia con España y la competencia en el mercado. No obstante, los obstáculos observados son, en general, inferiores a los manifestados en los casos de China, Brasil y México (ver ediciones anteriores publicadas por el equipo de la Cátedra). Resultados que se asemejan a los aportados por el informe *Doing Business 2014* que elabora el Banco Mundial. En este sentido, Chile ocupa la posición 34 de 189 países, siendo la economía donde más fácil es hacer negocios en toda Latinoamérica y el Caribe.
- Respecto a las malas experiencias sufridas, ocurre algo similar a lo que sucedía en el apartado de barreras de entrada: se observan experiencias negativas con menos frecuencia en Chile que en el resto de economías en alto crecimiento. En cualquier caso, los problemas se concentran en el ordenamiento jurídico por un conocimiento insuficiente de la normativa (24,2% de las empresas). En menor medida, las empresas españolas han sufrido malas experiencias con socios locales (15,2%) y con la Administración regional (12,1%), datos que se correlacionan —por el abandono o cese de la actividad conjunta— con el indicador de facilidad para cerrar empresas en Chile, incardinado en el *Doing Business*. Paradójicamente, Chile ocupa la posición 102 de 189 países en este apartado.
- La estructura organizativa empleada por la empresa española en Chile suele ser de carácter mixto (las decisiones se toman de una manera combinada entre la matriz y la filial chilena), tendente a ser centralizada en finanzas e I+D y orientada al esquema descentralizado en servicios fiscales y jurídicos, gestión de compras, marketing y recursos humanos.
- La estrategia futura que pretenden implementar las empresas españolas en Chile está básicamente ligada a la expansión y aumento del tamaño de la empresa. Es un país que se puede considerar como un lugar propicio para pymes españolas, en tanto en cuanto la estabilidad política y macroeconómica del país, su idioma, los Tratados de Libre Comercio que posee junto con las altas tasas de crecimiento que experimenta, favorecerían el desarrollo y el aumento de tamaño de la empresa española (Romero Pizarro, 2013). De hecho, las propias compañías señalan específicamente que buscan la ampliación de su cuota de mercado, la expansión regional y la utilización de Chile como plataforma a terceros mercados.

- El nivel de importancia otorgado por la empresa española al mercado chileno en el futuro de su negocio es superior a la media en el caso de los mercados emergentes.
- Alrededor de una de cada tres empresas españolas encuestadas se ha beneficiado de algún modo del apoyo público español y chileno existentes. En ambos casos, la ayuda ha sido valorada como satisfactoria, aunque en el caso chileno en mayor medida. En el caso español, las instituciones mejor valoradas son las Embajadas y las OFECOMES (ICEX).
- Por otro lado, respecto a los servicios privados se observa una valoración dual. Los no financieros (consultoras, despachos de abogados, etc.) son valorados positivamente por más del 70% de las compañías españolas, mientras que los financieros obtienen unos resultados más modestos (el 40% de las empresas españolas dicen que ha facilitado su negocio en Chile), como consecuencia de la restricción crediticia que aún persiste.
- Finalmente, las empresas españolas señalan que los servicios más importantes para el proceso de implantación en Chile son la aportación de información legislativa (laboral, fiscal o jurídica) así como la relacionada con la información sectorial y contacto con los clientes. Las relaciones con la Administración Pública, aun siendo importantes, no son tan determinantes como lo eran en otros casos como los de China, Brasil o México, estudiado en ediciones anteriores.

ANEXOS

ANEXO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, extraídos de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Santander de Dirección Internacional de Empresas de la Universidad Nebrija y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en Chile, con la colaboración de la Embajada de Chile en España.

El cuestionario se compone de cincuenta y una preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización, actividad, resultados, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Se ha procedido a encuestar a empresas españolas que operan en Chile, obteniendo 52 encuestas correctamente cumplimentadas. No es posible conocer con total exactitud el número de empresas españolas instaladas en Chile que cumplen con los requisitos establecidos en este muestreo, ya que no se dispone de cifras oficiales. De la información facilitada por la Cámara de Comercio España-Chile podemos concluir que el universo de esta encuesta es del orden de 200 empresas. Con este universo y el número de encuestas cumplimentadas se obtiene un error muestral (al 90% de confianza) aceptable para confiar en los resultados para el conjunto de las empresas españolas implantadas en Chile.

Ficha técnica

<i>Universo de la encuesta</i>	El universo estimado es del orden de 200 empresas
<i>Muestra</i>	52 empresas de diversos sectores
<i>Error de la muestra</i>	9,8%
<i>Muestreo</i>	Aleatorio
<i>Modo de distribución de las encuestas</i>	Distribuida por el personal de la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas en colaboración con la Embajada de Chile en España, mediante correo postal y seguimiento telefónico
<i>Cargo persona encuestada</i>	Miembro del equipo directivo
<i>Fechas de realización</i>	Del 1 de abril de 2013 al 1 de octubre de 2013

Para tratar los datos y extraer las conclusiones se ha llevado a cabo un análisis exploratorio mediante el paquete estadístico SPSS 21.0.

ANEXO 2: DETALLE INDICADOR “FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS”

Indicadores	2007	2014
FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (clasificación)	28	34
APERTURA DE UNA EMPRESA (clasificación)	32	22
Número de procedimientos	9	7
Tiempo (días)	27	5,5
Coste (% del ingreso per cápita)	9,8	0,7
Capital mínimo pagado (% del ingreso per cápita)	0,0	0,0
MANEJO DE LICENCIAS (clasificación)	40	101
Número de procedimientos	12	15
Tiempo (días)	171	155
Coste (% del ingreso per cápita)	114,2	69,9
ACCESO A ELECTRICIDAD (clasificación)	nd	43
Número de procedimientos	nd	6
Tiempo (días)	nd	30
Coste (% del ingreso per cápita)	nd	63,9
REGISTROS DE PROPIEDAD (clasificación)	30	55
Número de procedimientos	6	6
Tiempo (días)	31	28,5
Coste (% del valor de la propiedad)	1,3	1,2
ACCESO AL CRÉDITO (clasificación)	33	55
Índice de grado de transparencia (1-10)	4	6
Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	6	5
Cobertura de registros públicos (% de adultos)	31,3	40,5
Cobertura de burós privados (% de adultos)	19,3	5,9

Indicadores	2007	2014
PROTECCIÓN DEL INVERSOR (clasificación)	19	34
Índice de grado de transparencia (1-10)	8	8
Índice de responsabilidad de los directores (1-10)	6	6
Índice de facilidad para juicios de accionistas (1-10)	5	5
Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	6,3	6,3
PAGO DE IMPUESTOS (clasificación)	37	38
Pagos (número por año)	10	7
Tiempo (horas por año)	432	291
Tasa de impuesto total (% de la ganancia)	26,3	27,7
COMERCIO TRANSFRONTERIZO (clasificación)	44	40
Documentos para exportar (número)	7	5
Tiempo para exportar (días)	20	15
Coste de exportación (US\$ por contenedor)	510	980
Documentos para importar (días)	9	5
Tiempo para importar (días)	24	12
Coste de importación (US\$ por contenedor)	510	930
CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS (clasificación)	73	64
Número de procedimientos	33	36
Tiempo (días)	480	480
Coste (% de la demanda)	16,3	28,6
CIERRE DE UNA EMPRESA (clasificación)	107	102
Tiempo (años)	5,6	3,2
Coste (% del valor de los bienes)	15	15
Tasa de recuperación (centavos por US\$)	20,0	29,1

Fuente: *Doing Business, 2007 y 2014 (Banco Mundial)*.

NOTA: se ha seleccionado como año inicial 2007 (ranking de 175 países), porque fue el primer año donde el Banco Mundial clasificó a los países no sólo por el indicador global "Facilidad de hacer negocios" sino también atendiendo a los indicadores parciales. El último informe Doing Business es el de 2014 (ranking de 189 países). Nótese también que un país puede mejorar o empeorar en el ranking porque otros países empeoren o mejoren con más intensidad.

Capítulo 31

Las relaciones comerciales hispano-chilenas desde la perspectiva empresarial

Por Raúl Mínguez Fuentes

Dirección de Análisis y Estrategia.

Consejo Superior de Cámaras de Comercio

Introducción

Las relaciones comerciales entre España y Chile se caracterizan por un marcado dinamismo, patente desde finales del siglo XX. De hecho, en la última década, las exportaciones españolas al país sudamericano han crecido a un promedio anual del 11,2%, mientras que las importaciones han experimentado un avance medio del 14,9%.

Un relevante acicate tras esta intensidad de las transacciones bilaterales lo constituye el compromiso alcanzado en materia comercial.

Más concretamente, en mayo de 2002 se firmó el Acuerdo de Asociación entre Chile y la Unión Europea, vigente desde 2003, el más amplio e innovador acuerdo hasta la fecha. En febrero de 2013 este acuerdo ha cumplido 10 años desde su entrada en vigor, completándose el programa de desgravación establecido por ambas partes. Como consecuencia, 7.801 productos procedentes de la Unión Europea o, dicho de otra manera, un 99,7% de las exportaciones desde la Unión ingresan al mercado chileno bajo arancel cero (Oficina Económica y Comercial de España en Chile, 2013). De este modo, la Unión Europea es en la actualidad el segundo socio comercial de Chile después de China.

Adicionalmente, en enero de 2013 se firmó la Alianza Estratégica España-Chile, con el objetivo de reforzar la cooperación entre ambos países en las áreas de diálogo político, desarrollo económico y social, tecnología e innovación, educación, derechos humanos, energías renovables y eficiencia energética, y defensa y seguridad.

Como resultante, en el año 2012, los intercambios comerciales entre ambos países representaron el 0,49% del valor total de las exportaciones españolas y el 0,62% de las importaciones. Así en 2012 la economía española mantuvo un desequilibrio comercial con respecto a Chile de 475,6 millones de euros.

Sin embargo, desde el punto de vista empresarial la lectura es diferente, siendo mayor el número de compañías españolas exportadoras a Chile que las empresas que importan desde el país sudamericano.

Las relaciones comerciales entre España y Chile desde la perspectiva empresarial

El tejido español exportador e importador regular

La evolución mostrada a escala agregada por los flujos de comercio exterior hispano-chilenos queda matizada y ampliada a partir del análisis de los intercambios comerciales de las empresas involucradas¹. Esta visión permite disponer de un conocimiento complementario y de indudable utilidad para el diseño eficiente de los instrumentos y políticas de promoción y expansión de nuestro tejido empresarial en los mercados mundiales.

Desde el punto de vista microeconómico, 1.936 empresas españolas exportaron a Chile en el año 2012, un 10,0% más que en 2005, cuando 1.760 compañías vendieron sus productos en el mercado chileno (Gráfico 31.1). Se trata de un avance notable, mayor al ritmo de crecimiento del conjunto de las empresas españolas exportadoras regulares (0,8%) y de las exportadoras a Latinoamérica (8,7%) en dicho año. En este escenario, es asimismo destacable la reducción en el tejido empresarial español que exporta a la Unión Europea, anotándose un descenso del 10,5% en el periodo contemplado.

Se trata además de un proceso en pleno dinamismo, como lo refleja el hecho de que sólo en 2012, el número de compañías españolas que penetró en el mercado chileno a través de la venta de sus productos aumentó un 8,5% desde el año precedente.

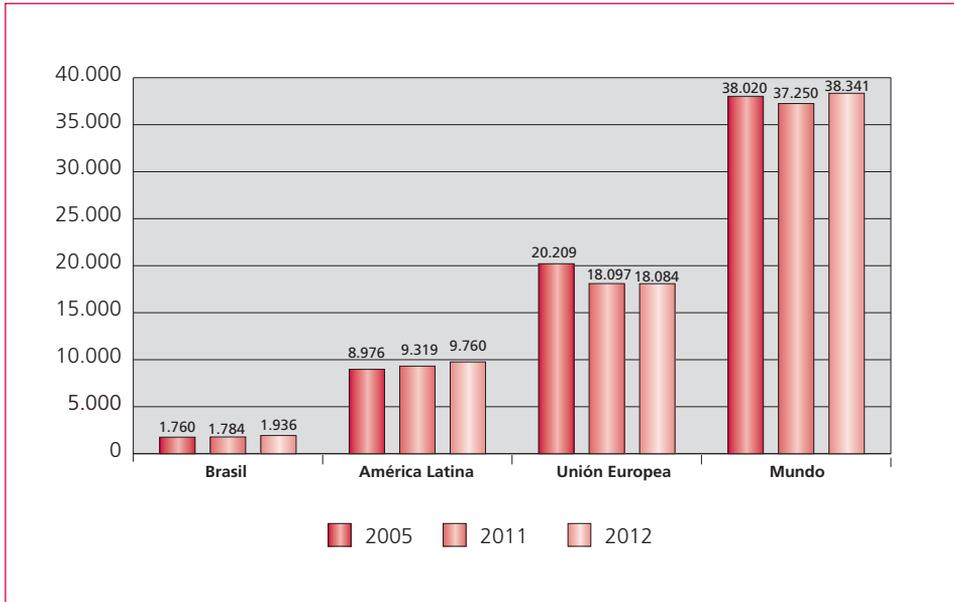
Como resultante, el 5,0% del conjunto de compañías españolas exportadoras regulares vendió sus productos a Chile en el año 2012, cifra en paulatino incremento (4,6% en 2005).

1 La principal fuente de información se corresponde con el conocimiento de las operaciones de comercio exterior de bienes de las empresas españolas procedente de sus declaraciones de comercio exterior (operaciones extra e intracomunitarias). Esta información es suministrada por el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, publicándose con regularidad desde el año 2004 (Consejo Superior de Cámaras de Comercio et al., 2013a y 2013b). Los datos correspondientes al año 2012 son provisionales.

El estudio del comercio exterior a partir de la información microeconómica de carácter empresarial ofrece mayor robustez si se concentra en las compañías con mayor estabilidad en sus transacciones internacionales. De este modo, para evitar el efecto de factores espurios y volátiles, el análisis debe centrarse en las empresas con relaciones comerciales transnacionales de carácter regular. Las compañías exportadoras (importadoras) regulares son las que declaran operaciones de exportación o expedición (importación o introducción) durante todos y cada uno de los cuatro años comprendidos en un mismo periodo.

Gráfico 31.1

Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas)

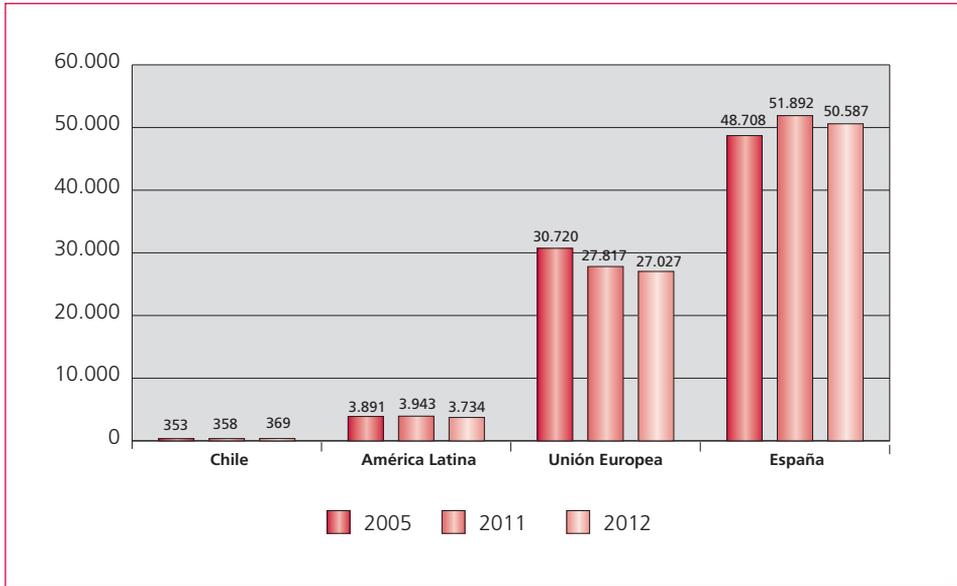


Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

La lectura desde la vertiente importadora es similar, si bien de menor dimensión e intensidad. Las empresas españolas que compraron regularmente mercancías a Chile aumentó desde las 353 registradas en 2005 a las 369 constatadas en 2012, esto es, un ritmo de avance del 4,5% (Gráfico 31.2). El número total de empresas españolas importadoras regulares aumentó en dicho periodo un 3,9%, mientras que las compañías importadoras desde América Latina o la Unión Europea experimentaron marcados descensos, del -4,0% y -12,0%, respectivamente.

En términos globales, desde el año 2005 hasta 2012, el 0,7% del total de empresas importadoras españolas regulares compraron productos chilenos.

Gráfico 31.2
Empresas españolas importadoras regulares (n° empresas)

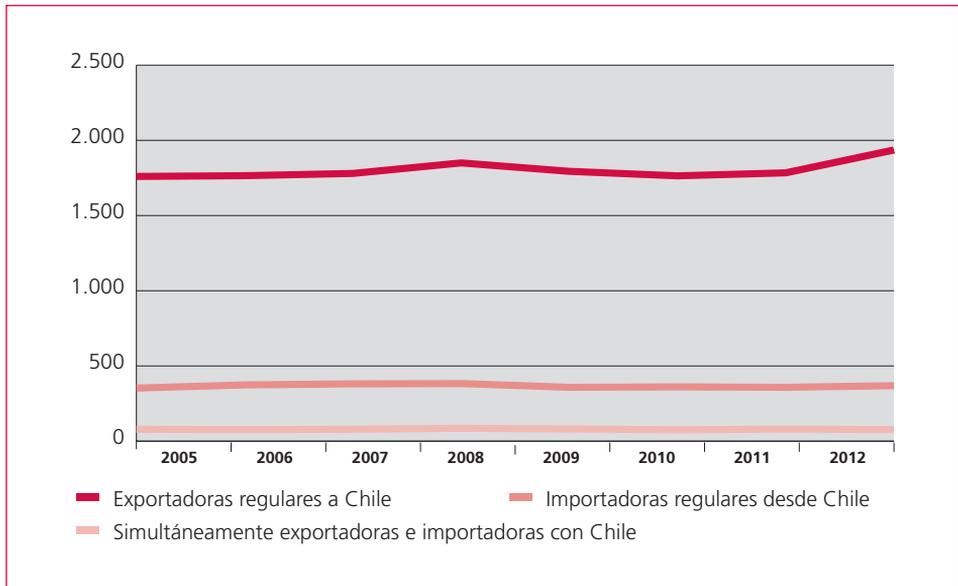


Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Si se analiza la evolución reciente de las empresas españolas con los vínculos comerciales más sólidos con el país sudamericano, la estabilidad es la tónica dominante. Así, frente a 77 compañías españolas que en 2012 simultanearon con regularidad la exportación y la importación con Chile, en el año 2005 esta cifra ascendía a 79, una leve variación en el periodo.

En resumen, el Gráfico 31.3 muestra la trayectoria durante los últimos años del colectivo de empresas españolas con relaciones comerciales consolidadas con Chile, percibiéndose una continuidad en el tejido importador y, especialmente, en aquel que simultanea la importación y la exportación, mientras que las compañías exportadoras al país sudamericano han experimentado un significativo avance.

En última instancia, por cada compañía española que compra productos chilenos con regularidad, existen 5,2 empresas que exportan habitualmente al país sudamericano.

Gráfico 31.3**Empresas españolas internacionalizadas regulares (nº empresas)**

Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Promedio intercambiado por empresa y concentración

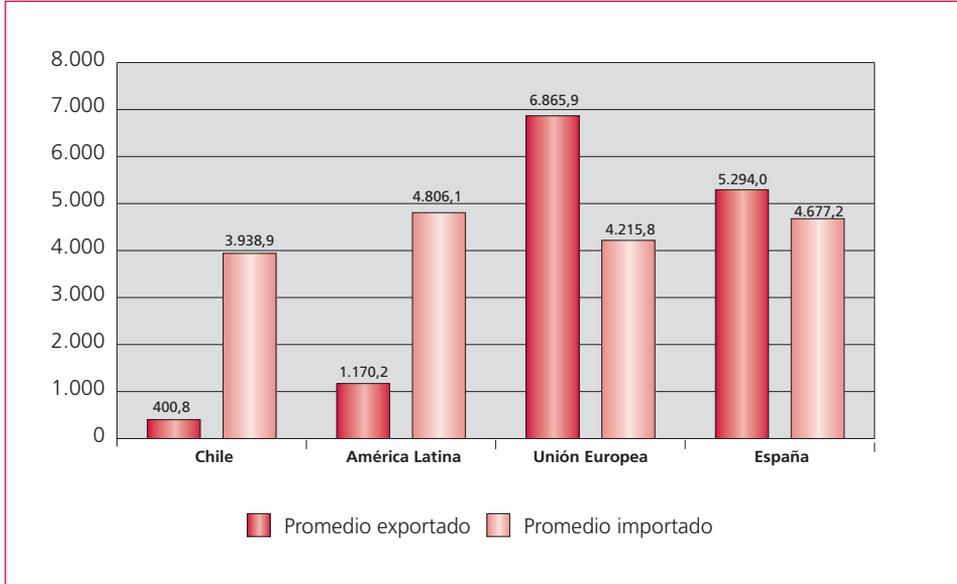
El promedio exportado por las compañías españolas a Chile ascendió a 400,8 miles de euros, cifra muy inferior al valor medio exportado por la empresa española en su conjunto (5.294,0 miles de euros), y de los 6.865,9 y 1.170,2 miles de euros correspondientes a las ventas españolas por empresa a los socios de la Unión Europea o de América Latina, respectivamente (Gráfico 31.4).

A pesar del reducido valor medio de la exportación española a Chile, desde el año 2005 ha observado un incremento notable, del orden del 12,8% anual, mientras que el ritmo de avance en el promedio exportado por el global de empresas españolas en el periodo se situó en 5,7%.

En el apartado importador, los valores medios son sustancialmente mayores, de suerte que el promedio importado por las empresas españolas desde Chile ascendió a 3.938,9 miles de euros, valor próximo a la importación media total o a aquella con origen en la Unión Europea o América Latina. Además, este promedio de las compras a Chile ha registrado un notable incremento medio anual del 13,5% desde 2005 hasta 2012 (frente al 2,0% para el conjunto de importaciones españolas en el periodo).

Gráfico 31.4

Promedio comercializado por empresa española internacionalizada regular según área – Año 2012 (miles de euros)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

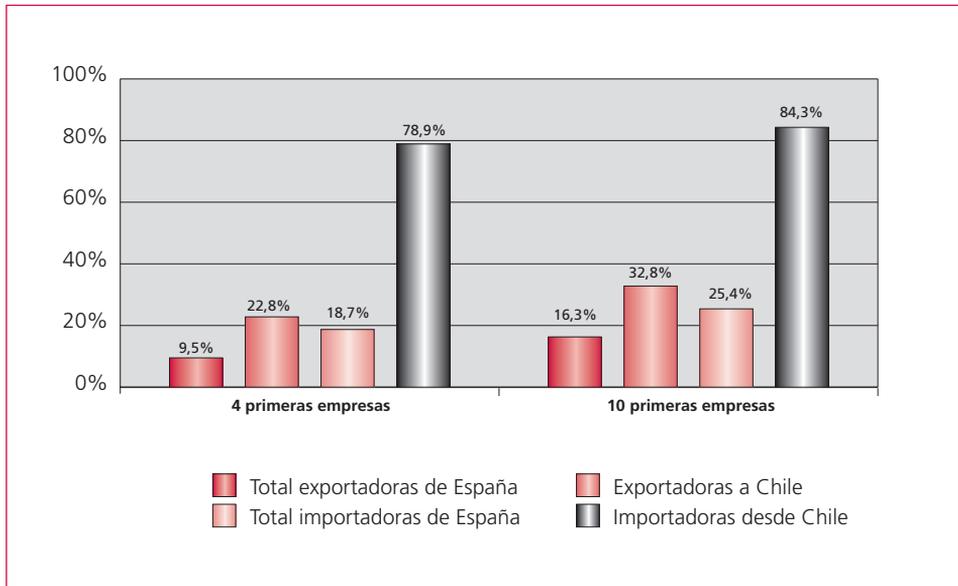
La concentración del volumen intercambiado en un número reducido de empresas, especialmente en el ámbito de la importación, es el común denominador de los intercambios hispano-chilenos.

Así, el 32,8% del valor exportado a Chile en el año 2012 se concentró en 10 compañías, cifras que para el conjunto de España supusieron la mitad, el 16,3%. Más destacable aún es el hecho de que únicamente 10 empresas españolas concentraran el 84,3% del valor de las importaciones desde Chile en 2012 (25,4% para el total de España) (Gráfico 31.5).

Esta excesiva concentración de los flujos comerciales en un reducido número de firmas entraña, indudablemente, un factor de vulnerabilidad y potencial inestabilidad para las relaciones comerciales entre ambos países.

Gráfico 31.5

Concentración empresarial del comercio exterior de España – Año 2012 (% sobre total volumen exportado / importado).



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Detalle por capítulos

El análisis por productos intercambiados revela una especialización relativa de las empresas españolas exportadoras a Chile en bienes intermedios, mientras que las importaciones hispanas más demandadas a nivel empresarial se vinculan principalmente a productos agrícolas o mineros.

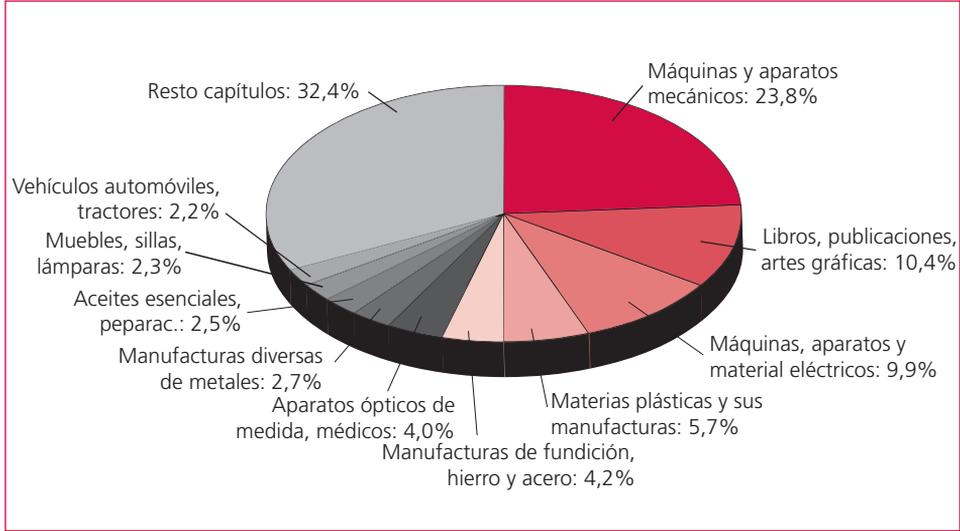
El 23,8% de las compañías españolas exportadoras regulares a Chile en 2012 vendió “Máquinas y aparatos mecánicos”, sumando 461 compañías. A cierta distancia, aparecen las empresas que exportaron “Libros, publicaciones, artes gráficas” (201 compañías, el 10,4% de las exportadoras a Chile) y “Máquinas, aparatos y material eléctrico” (192 empresas, el 9,9%) (Gráfico 31.6).

Considerando la concentración cualitativa de los productos exportados respecto al total del tejido exportador español, el 8,7% de las empresas españolas que vendieron regularmente “Libros, publicaciones, artes gráficas” en 2012 lo hicieron a Chile. También son reseñables los casos de “Abonos” (7,3% de las empresas españolas del capítulo) y “Vehículos y material ferroviario” (6,1%).

Este último capítulo destaca asimismo por el elevado valor de la exportación media por empresa, 18.241,8 miles de euros en 2012, significativamente mayor al promedio exportado del resto de capítulos del arancel.

Gráfico 31.6

Empresas españolas exportadoras a Chile por capítulos (año 2012): % sobre total compañías exportadoras a Chile (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas exportadoras a Chile)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

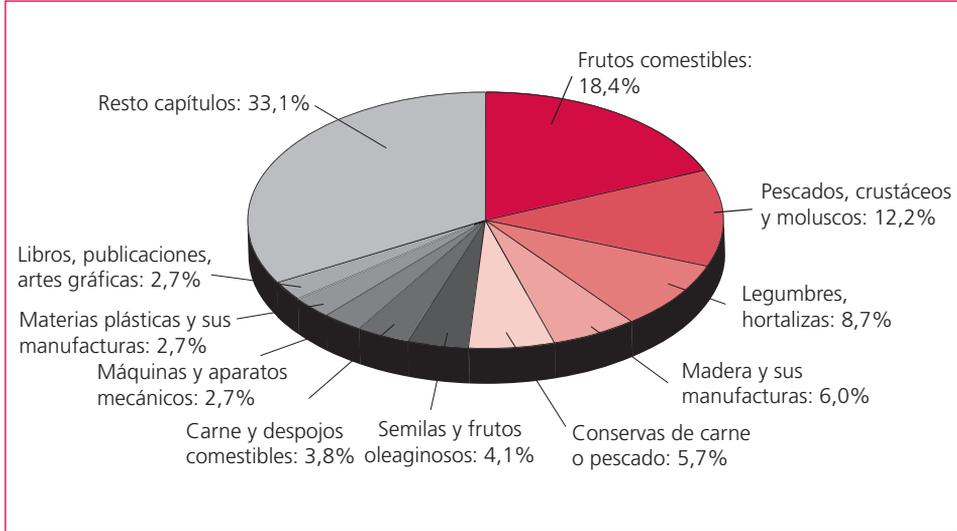
En materia importadora, durante 2012, el 18,4% de las empresas españolas importadoras regulares compraron "Frutos comestibles" (68 compañías), el 12,2%, "Pescados y crustáceos" (45 compañías), y el 8,7%, "Legumbres y hortalizas (32 compañías) (Gráfico 31.7).

Respecto al total de compañías importadoras españolas del año, el 10,9% de las empresas que compraron "Frutos comestibles" y el 7,3% "Pasta de madera y papel reciclado" tuvieron como proveedores al país sudamericano.

Las mayores importaciones medias desde Chile en 2012 se correspondieron con "Minerales, escorias y cenizas" (179.600,0 miles de euros) y "Cobre y sus manufacturas" (50.995,1 miles de euros).

Gráfico 31.7

Empresas españolas importadoras desde Chile por capítulos (año 2012): % sobre total compañías importadoras desde Chile (10 primeros capítulos arancelarios TARIC por número de empresas españolas importadoras desde Chile)



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

Detalle por Comunidades Autónomas

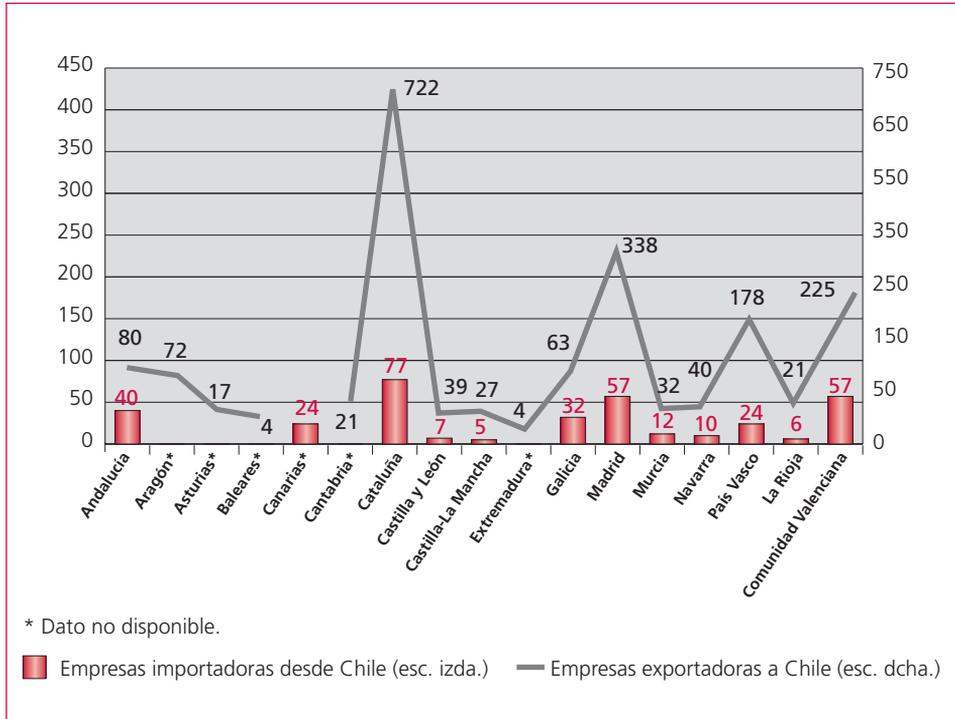
El análisis de los intercambios comerciales por regiones revela una marcada concentración como pauta dominante en las relaciones hispano-chilenas durante los últimos años.

De este modo, el 37,3% de las empresas exportadoras regulares a Chile en el año 2012 fueron catalanas, mientras que, a notable distancia, el 17,5% fueron madrileñas y el 11,6%, valencianas (Gráfico 31.8).

En términos relativos, el mercado chileno es particularmente importante para las compañías exportadoras cántabras (el 7,4% de las compañías exportadoras regulares de Cantabria vendió productos a Chile) y vascas (6,6%).

Gráfico 31.8

Empresas internacionalizadas regulares por Comunidades Autónomas (número) Año 2012



Fuente: Consejo Superior de Cámaras de Comercio a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT.

El sesgo geográfico también es la pauta generalizada en el ámbito importador, con Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana concentrando el 20,9%, 15,4% y 15,4%, respectivamente, de compañías que compraron productos chilenos en el año 2012.

Conclusiones

España y Chile mantienen sólidos vínculos comerciales, visibles tanto en el volumen de sus intercambios comerciales como, al nivel microeconómico, en el número creciente de compañías involucradas en dichas transacciones.

No obstante, mientras que la situación agregada es deficitaria para España, desde la vertiente empresarial, el número de compañías que exportan con regularidad a Chile es sustancialmente mayor al cómputo de empresas españolas con proveedores en el país sudamericano. De este modo, por cada empresa española que importa productos chilenos, existen 5,2 compañías que exportan sus mercancías a dicho mercado.

Las tendencias además apuntan hacia la ampliación de este hecho. Como contrapunto, la exportación media de la empresa española a Chile es sustancialmente inferior al promedio vendido del conjunto de exportadoras españolas a otros mercados.

Por otra parte, las relaciones entre ambas economías adolecen de una excesiva concentración tanto empresarial como geográfica. Esto es, únicamente diez compañías aglutinan el 32,8% y el 84,3% del valor del conjunto de exportaciones e importaciones con Chile, respectivamente.

Al tiempo, el 66,4% de las compañías exportadoras a Chile y el 51,8% de las importadoras desde el país sudamericano se ubican en Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana.

Por último, la naturaleza de las transacciones hispano-chilenas aparece marcada por la complementariedad: el mayor número de empresas españolas vende productos intermedios a Chile, mientras que compra productos agrícolas y minerales.

Los retos a superar en el horizonte inmediato para ampliar las relaciones comerciales entre España y Chile pasan por mitigar la concentración, tanto del valor de lo intercambiado en un número reducido de empresas como por regiones, junto por diversificar los productos intercambiados. Con ello, aumentaría asimismo el tejido empresarial más estable en materia internacional, esto es, aquel que simultanea la importación y la exportación, reflejo de su eficaz y beneficiosa inserción en el mercado global.

La proximidad cultural, el nivel similar de desarrollo económico y la voluntad de consolidación de los lazos políticos entre ambos países, permiten albergar un futuro de optimismo en las relaciones comerciales hispano-chilenas.

Capítulo 32

Las inversiones directas españolas en Chile

Por Alfredo Arahuetes

*Profesor Propio Agregado de Economía Internacional y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Universidad Pontificia Comillas*

Evolución reciente de las inversiones directas españolas en las etapas 2001-2007 y 2008-2013

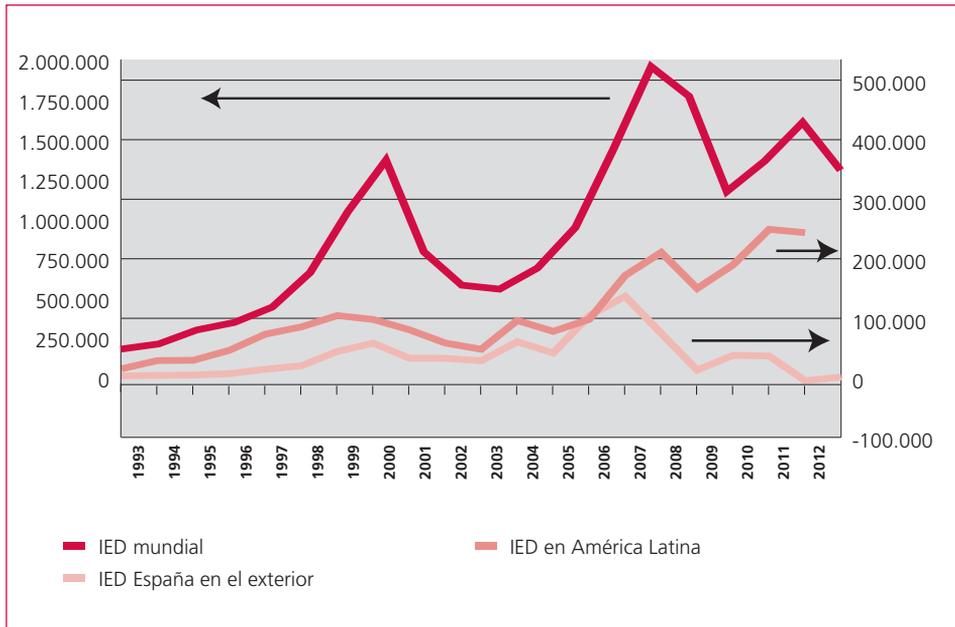
La expansión internacional de las empresas españolas, desde el inicio de la crisis internacional en el año 2000, ha seguido dos etapas bien diferenciadas similares a las de los flujos internacionales de inversiones directas (véase gráfico 1). La primera comenzó en 2001, tras la intensa desaceleración del ciclo de expansión de la IED de la segunda mitad de los años 1990, y se extendió hasta el año 2007. La crisis internacional, iniciada a raíz del estallido de la burbuja de las compañías *dot.com* y de la contracción de la economía de EE.UU en el año 2000, dio paso al temor a una posible depresión. Las medidas expansivas de política monetaria y fiscal en EE.UU contribuyeron a que la intensa recesión se revirtiese entre 2001 y en el segundo semestre de 2003, y se inició una nueva fase expansiva que propició que los flujos de IED internacionales, que siguen un comportamiento pro-cíclico, retomasen una segunda etapa expansiva, hasta finales de 2007 (véase gráfico 32.1). La segunda etapa comenzó en 2008, a medida que se conocía la posible dimensión de la crisis financiera internacional y se ha prolongado, con altibajos, hasta la actualidad.

Desde 2008, la abrupta desaceleración de las inversiones directas españolas fue mayor que la intensa caída de los flujos internacionales IED española debido a la particular naturaleza de la crisis en España. Hasta 2008, España se situaba en torno a los puestos 6º y 7º del grupo de los principales países inversores directos del mundo y en una posición similar como receptor de flujos internacionales de IED (UNCTAD, 2009 y 2010). La crisis financiera ha determinado un cambio en las posiciones ya que desde 2009 España se ha situado en el puesto 16º como país inversor y en vigésimo como receptor de IED internacionales. El nuevo contexto de restricción financiera internacional junto al proceso de desapalancamiento de muchas empresas españolas, con amplia presencia en el exterior, ha determinado una significativa contracción del nivel de las inversiones directas realizadas durante estos años de crisis.

Sin embargo, esta trayectoria cíclica ha sido completamente distinta en el caso de los países de América Latina. La región redujo casi a la mitad la cuantía de las IED recibida entre 2001 y 2003, pero desde entonces los flujos no han dejado de crecer (véase gráfico 32.1) hasta el punto de haber superado en 2012 el volumen de IED recibida por EE.UU, tradicionalmente el segundo receptor mundial de IED tras la Unión Europea.

Gráfico 32.1

Flujos mundiales de IED, flujos recibidos por América Latina y flujos de IED españoles en el periodo 1993-2012 (millones de dólares)



* Las cifras mundiales están referidas al eje de la izquierda y las cifras de América Latina y de España al de la derecha.

Fuente: Elaboración según datos de UNCTAD, <http://unctad.org/es/Paginas/Statistics.aspx>.

En la etapa de 2001 a 2007 se registraron significativos cambios en la cuantía y la orientación geográfica de la IED española en el exterior, así como en el número de empresas que se internacionalizaron. En primer lugar, se registró un fuerte crecimiento de la cuantía de los flujos de inversiones directas que duplicaron los de la etapa anterior; y en segundo lugar, se verificó un cambio significativo en la orientación geográfica al tiempo que se ampliaba el abanico de los sectores productivos que se internacionalizaban. Los países de la Unión Europea-15 se convirtieron en el destino preferente de las nuevas inversiones españolas absorbiendo el 63% de la ID bruta y el 62% de la ID neta descontadas las realizadas por ETVE; al mismo tiempo aumentaban los flujos hacia América Latina aunque disminuía su participación relativa, de forma que la región atrajo el 16% de la ID bruta y el 17% de la ID neta descontada la de las ETVE; Estados Unidos y Canadá captaron el 9% de la ID española bruta y el 10% de la neta sin la ETVE; los países de la Unión Europea-12 el 5,8% y el 6% respectivamente; otros países europeos

el 2,5% de la ID tanto bruta como neta sin ETVE; China y otros países de la cuenca Asia-Pacífico el 1,5% tanto de la ID bruta como neta sin ETVE; y algunos países del norte de África y de África subsahariano el 1% tanto de la ID bruta como neta.

La nueva etapa reflejaba un cambio significativo respecto a las características de las inversiones directas españolas en el boom del periodo 1993-2000. En este caso las compañías españolas se habían dirigido, de forma muy destacada, a Latinoamérica que atrajo alrededor del 66% de los flujos españoles, mientras que los países de la Unión Europea-15 atrajeron el 22%, Estados Unidos el 9%, otros países europeos el 3% y los países de la Unión Europea-12 el 1,2%.

Este grupo de áreas absorbió cerca del 98 de la ID española. Este ciclo en Latinoamérica comenzó con la llegada de Telefónica a Chile a finales de los años 1980 y a Argentina en 1991, acompañadas de inversiones en actividades comerciales y de intermediación financiera. La fase de mayor expansión se inició tras la inversión directa de Telefónica en Perú a finales de 1993 y se prolongó hasta los años de auge 1999 y 2000 en los que la IED española en la región alcanzó los niveles más altos con la adquisición de YPF por Repsol en Argentina, la expansión del Banco Santander —en Brasil, México y Venezuela—, y del BBVA —en Colombia y México—, de las compañías eléctricas —Endesa, Iberdrola y Fenosa— en gran parte de los países de la región, y de Gas Natural, y Telefónica en Chile, Brasil, Colombia y Argentina. La importancia de esta ola de inversiones directas de las empresas españolas en la región se puso de relieve al convertirse España, en un corto periodo de tiempo en el segundo inversor internacional sólo detrás Estados Unidos.

La nueva orientación hacia los nuevos mercados de los países de la Unión Europea, Estados Unidos y, en menor medida, el norte de África y algunos países de la cuenca de Asia-Pacífico no suponía un menor interés por América Latina. La expansión en los nuevos mercados se realizaba al mismo tiempo que continuaba la expansión de la ID española en la región, tanto en los sectores característicos del periodo reciente como en nuevas actividades manufactureras y concesiones de infraestructuras. De ahí que en el ciclo 2001-2007, las inversiones españolas en América Latina hayan seguido situadas, en muchos países de la región, como las segundas más importantes sólo detrás de Estados Unidos y en otros países como las terceras después de Estados Unidos y Holanda.

El desenlace de la crisis financiera internacional ha modificado los rasgos característicos de las inversiones directas españolas en el exterior en la etapa 2008-2013. Los países de la Unión Europea-15 continuaron siendo el principal destino de las inversiones españolas, pero apenas superaban a las que se orientaron a Estados Unidos y Canadá en 600 millones de euros y en 3.900 millones de euros a las que se dirigieron a los países de América Latina. La caída de la ID en los países de la Unión Europea-15 ha sido vertiginosa puesto que los flujos netos pasaron de 164.000 millones de euros en el periodo 2001-2007 a 18.380 millones de euros en la etapa 2008-2013; Estados Unidos y Canadá fueron los que registraron una menor caída de 23.294 millones de euros a 17.835 millones; y en América Latina la reducción fue del 50%, puesto que pasaron de 30.600 millones de euros en 2001-2007 a 14.600 millones de euros en 2008-2013.

Las inversiones directas de las compañías españolas en Chile en los periodos 2001-2007 y 2008-2013

En el ciclo de los años noventa, los flujos españoles de ID netos descontadas las realizadas por ETVE se concentraron en: Brasil (37%), Argentina (32%), Chile (9%), México (8%), Colombia (3,8%), Perú (3,8%) y Venezuela (1,3%). En la etapa 2001-2007, la ID española registró destacados cambios en la participación relativa de los países: el principal destinatario fue México (37,5%), seguido de Brasil (19,5%), Chile (14%), Argentina (13,5%), y a continuación de Venezuela (4,5%), Uruguay (3%), Perú (2,5%) y Colombia (1,7%).

En la nueva etapa 2001-2007 las inversiones se realizaron casi en los mismos sectores que las del ciclo de los noventa con la única novedad de las destinadas hacia actividades manufactureras. La continua expansión de las inversiones en telecomunicaciones e intermediación financiera, estuvo acompañada de un significativo aumento de las inversiones manufactureras, así como de las realizadas en actividades comerciales, construcción, actividades inmobiliarias y otros servicios, industria química y hostelería, lo que ha supuesto un aumento de su mayor peso relativo en la pauta de especialización sectorial.

Los cambios fueron todavía más bruscos en el periodo post-crisis 2008-2013: Brasil absorbió el 40% de los flujos netos, seguido de México (39%), Chile (9,5%), Perú (4,5%) y Uruguay (2,5%), en tanto que Argentina, Colombia y Venezuela registraron flujos netos negativos. En este periodo, la distribución sectorial de las inversiones directas muestra que se han concentrado sobre todo en otras manufacturas, intermediación financiera, telecomunicaciones, electricidad, agua y gas. Y en segundo término con una mayor diversificación a ocho sectores: industria química, actividades comerciales, alimentación, bebidas y tabaco, petróleo y derivados, construcción, actividades inmobiliarias y otros servicios a empresas, hostelería y pesca.

Ya en el ciclo de los noventa el proceso de expansión exterior de las empresas españolas fue impulsado por las grandes compañías de telecomunicaciones, intermediación financiera (bancos y compañías de seguros), energía eléctrica, gas y agua, y extracción, refino y distribución de petróleo y derivados. En la etapa 2001-2007 se ha registrado un continuo aumento del número de empresas españolas que han apostado por la internacionalización de sus actividades, aunque el stock de la IED conserva una participación mayor de las grandes compañías. Así, a principios de 2008, el número de empresas españolas que participaban en el proceso de internacionalización se situaba en torno a las 2000 (OEME, 2010), número que representaba el 2,4% del total mundial de las empresas multinacionales y situaba a la economía española en la 12ª posición mundial por el número de compañías internacionalizadas.

A finales de 2007 Chile era la décima economía por el número de empresas españolas en inversiones en su mercado (con 161 filiales y/o empresas participadas), tal como se recogía en el informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2010). Por delante se situaban: Portugal (715), México (470), Francia (437), Estados Unidos (371), Brasil (307), Alemania (247), Italia (243), Reino Unido (235) y Argentina (233). Esta perspectiva pone de relieve que las compañías españolas han tejido una amplia presencia de filiales y/o empresas participadas que reflejan la

apuesta por esos mercados: ya que entre los diez principales mercados de expansión se encuentran México, Brasil, Argentina, Chile.

Un hecho que debe destacarse es que Chile ha estado siempre situado como el tercer destino de las inversiones directas españolas en la región. Fue el tercer destino en la época del boom de los años noventa, mantuvo esa posición en el ciclo 2001-2007 y ha mantenido una gran capacidad de atracción de inversiones directas españolas también en el periodo post-crisis financiera internacional 2008-2013.

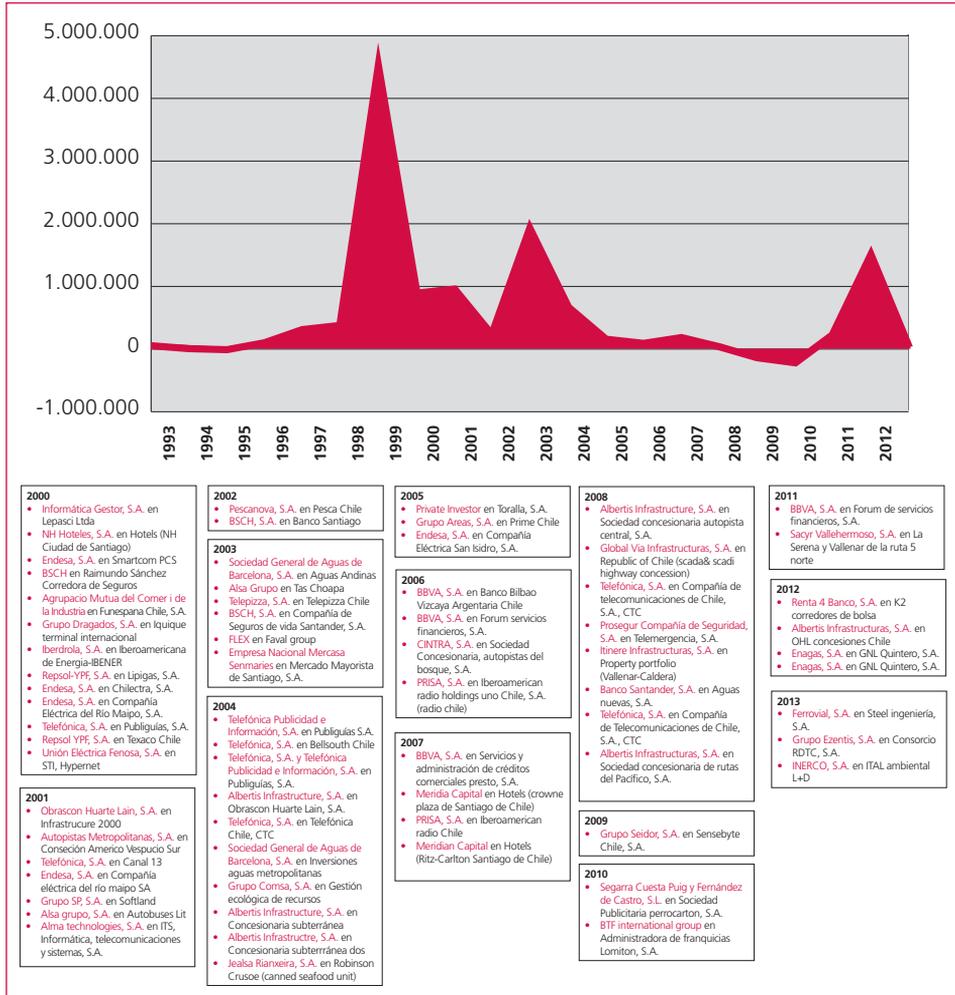
Los principales sectores destinatarios y empresas inversoras y receptoras (véase gráfico 32.2) de la ID española fueron:

- a) [electricidad, agua y gas] Aguas de Barcelona en Aguas Andinas y en Aguas Metropolitanas, Endesa en Chilectra, Compañía Eléctrica del Río Maipo S.A., Compañía Eléctrica San Isidro, e Iberdrola en Iberoamericana de Energía-Ibener; y Enagas en GNL Quintero, S.A.
- b) [telecomunicaciones y transportes] con Telefónica Móviles en Telefónica Móviles de Chile, Telefónica Publicidad e Información en Impresora y Comercial Publiguías, S.A., en Canal 13, BellSouth Chile, en Telefónica TCT Chile, y en transportes ALSA en Tas Choapa y en Autobuses Lit, S.A.
- c) [intermediación financiera] con el BBVA en la AFP Provida, en BBVA Chile, en Forum Servicios Financieros, S.A., en Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto, S.A.; Banco Santander en Banco de Santiago, en Raimundo Sánchez Corredora de Seguros, Cía. de Seguros de Vida Santander, S.A., en Aguas Nuevas; y Renta 4 en K2 Corredores de Bolsa.
- d) [construcción] con OHL Concesiones en Infraestructure 2000, S.A., Sociedad Concesionaria Autopista del Sol, S.A., Sociedad Concesionaria de Autopistas; Cintra Concesiones en Autopistas del Bosque y Talca Chillan Sociedad Concesionaria, S.A.), Autopistas Metropolitanas en Concesión Americo Vespucio Sur, y Dragados en Iquique Terminal Internacional; Abertis en Parking Lots in Providencia, en Concesiones Subterra y Concesiones Subterra Dos, en Sociedad Concesionaria Autopista Central, S.A. y Sociedad Concesionaria Rutas del Pacífico, S.A., Operadora del Pacífico, S.A., Gestora de Autopistas, S.A., Concesiones del Elqui, Autopista Vasco-Aragonesa Cesa-Avasa y en OHL Concesiones Chile; Global Vía Infraestructuras, S.A. en Scada and Scadi Highway Concession; Sacyr Vallermosto en La Serena Vallenar de la Ruta 5 norte; y Comsa en Gestión Ecológica de Recursos. Las compañías constructoras extranjeras, y entre ellas las españolas, han desarrollado cerca del 60% de las infraestructuras del país (Cepal, 2012). Sin embargo, desde 2008 “algunas de esas empresas —Cintra-Ferrovial, ACS y OHL— comenzaron a desplegar una estrategia de rotación y pusieron a la venta activos maduros para impulsar nuevos proyectos, tanto en Chile como en otros destinos, (...) y para reducir su deuda” (Cepal, 2012, p. 31). Así, Abertis adquirió las siguientes concesiones: Autopista del Elqui y Rutas del Pacífico (que eran de Sacyr Vallermosto y la segunda también en un 28,9% de ACS), la Autopista Central (de ACS) y la Autopista del Sol, la Autopista Los Andes y la Autopista Los Libertadores (que era de OHL); Cintra-Ferrovial vendió a la colombiana ISA las concesiones de: Talca-Chillán, Temuco-Río Bueno, Collipulli-Temuco, Santiago-Talca y Chillán-Collipulli; y ACS ha vendido a la canadiense Brookfield la Autopista Vespucio Norte y el Tunel San Cristobal (véase Cepal, 2012).

e) [actividades comerciales] con Mercasa en Mercado Mayorista de Santiago, S.A., y Grupo Áreas, S.A., en Prime Chile, [transporte aéreo y almacenamiento], [pesca] con Pescanova en Pesca Chile, [información] con PRISA en Iberoamerican Radio Holdings Uno Chile, S.A. (Radio Chile), e [ingeniería] con Ferrovial en Steel Ingeniería, S.A., e Inerc Ingenieria Tecnológica y Consultoría, S.A., en IAL Ambiental Ltda.

Gráfico 32.2

La IED de las empresas españolas en Chile en el periodo 1993-2013*



Fuente: Elaboración propia según datos de CEPAL, Cinco Días, Expansión, Financial Times y America Economía.

Todavía en la etapa posterior a la crisis financiera internacional las inversiones españolas se situaban como las segundas más importantes en Chile sólo detrás de las originarias de Estados Unidos, con la destacada característica de que no tienen ninguna presencia en el sector de la minería que es sin duda el que cuenta con una mayor capacidad de atracción de las inversiones directas internacionales.

Consideraciones finales y perspectivas

En las dos fases del periodo 2001-2013, la etapa de expansión y el periodo postcrisis, las empresas españolas han seguido una estrategia de internacionalización centrada en los países de la Unión Europea-15, los países de América Latina, Estados Unidos y Canadá y algunos países de la cuenca de Asia-Pacífico. Las compañías españolas que invirtieron en América Latina en la década de los años 1990 son, en su mayor parte, las que han ampliado su proceso de internacionalización hacia las nuevas áreas, y al mismo tiempo han incrementando sus inversiones también en los países de la región. Solo así se explica que las inversiones españolas continúen siendo las primeras en la región en el conjunto de los países europeos y que se sitúen en segundo lugar o tercer lugar en términos internacionales, en unos u otros países de la región, apenas por detrás de Estados Unidos y Holanda.

Chile ha estado siempre situado como el tercer destino de las inversiones directas españolas en la región. Fue el tercer destino en la época del boom de los años noventa, mantuvo esa posición en el ciclo 2001-2007 y ha mostrado una gran capacidad de atracción de inversiones directas españolas también en el periodo post-crisis financiera internacional 2008-2013.

A finales de los años 2000 Chile era la décima economía por el número de empresas españolas en inversiones en su mercado y por delante sólo se situaban: Portugal, México, Francia, Estados Unidos, Brasil, Alemania, Italia, Reino Unido y Argentina.

Los principales sectores destinatarios en Chile y las empresas inversoras españolas fueron: [electricidad, agua y gas] con las inversiones de Aguas de Barcelona, Endesa, Iberdrola y Enagas; en [telecomunicaciones y transportes] con las de Telefónica y Telefónica Móviles y ALSA; en [intermediación financiera] con BBVA, Banco Santander y Renta 4; en [construcción] con las de OHL, Cintra-Ferrovial, Dragados, Abertis, Global, Sacyr Vallermosto y Comsa; en [actividades comerciales] con Mercasa y Grupo Áreas, S.A.; en [transporte aéreo y almacenamiento] [pesca] con Pescanova; [información] con PRISA, e [ingeniería] con Ferrovial e Inerco Ingeniería Tecnológica y Consultoría, S.A.

En la etapa 2008-2013 las inversiones españolas continuaban situadas como las segundas más importantes en Chile sólo detrás de las originarias de Estados Unidos, con la destacada característica de que no tienen ninguna presencia en el sector de la minería, sin duda el de mayor capacidad de atracción de las inversiones directas internacionales.

Capítulo 33

Chile: fortalezas para acoger inversión extranjera y desarrollar un mercado financiero y de capitales regional

Por Roberto Guerrero V.¹ y Juan Emilio Cheyre E.²

*Profesor Titular de Derecho Comercial, Decano de la Facultad de Derecho, y Profesor de Derecho Internacional, Director del Centro de Estudios Internacionales, respectivamente.
Pontificia Universidad Católica de Chile*

Introducción

La crisis financiera global que se ha vivido en los últimos años puso en evidencia problemas en la arquitectura financiera de muchos países, entre ellos economías muy desarrolladas. Un escenario de esa naturaleza invita a reflexionar acerca de las condiciones que deben existir para que inversionistas tomen decisiones que minimicen el riesgo buscando encontrar destinos, en el contexto de una economía mundial globalizada, que abran espacios más allá de las fronteras donde se encuentran los capitales de origen de un potencial inversor.

Al respecto, investigaciones e informes de riesgo país que hemos realizado en la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)³ indican que normalmente los estudios se circunscriben a análisis financieros y económicos. Sin embargo, las variables sociales y políticas hasta ahora ausentes de estos análisis, han adquirido una alta gravitación. Un reciente informe del Foro Económico Mundial que se refiere al tema, contiene una mirada fresca y novedosa donde se da cuenta de esta tendencia⁴.

Desde esa perspectiva, nuestra universidad desarrolló una “metodología de análisis de incertidumbre institucional” la que, en síntesis, estudia en detalle la estabilidad

1 Profesor titular de derecho comercial y decano de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Máster en derecho comparado de New York University.

2 Profesor de derecho internacional y director del Centro de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctor en ciencia política y sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

3 Entre los años 2008 y 2011 en la Pontificia Universidad Católica de Chile, mediante la gestión del Centro de Estudios Internacionales UC (CEIUC) en alianza con diversas instituciones y empresas del país, se realizó una profunda investigación que dio como resultado una serie de informes o “Cuadernos de Difusión” con el fin de diseñar e implementar un sistema de gestión del conocimiento sobre América Latina para la toma de decisiones de actores sociales relevantes, en el cual además se desarrolló una novedosa metodología para la medición del riesgo país. Informes disponibles en: <http://ceiuc.cl/index.php?opc=183&st=cf>

4 World Economic Forum (WEF). The Global Competitiveness Report 2012 – 2013.

política, la estabilidad regulatoria y la estabilidad macroeconómica, factores que permiten configurar una imagen muy certera del riesgo país.

Este documento dará cuenta de algunos de los factores que se vinculan a la estabilidad regulatoria que genera certeza jurídica, lo que constituye un elemento central vinculado al riesgo. Detallará también, para el caso chileno, los efectos que produce la estabilidad en las tres áreas mencionadas, en relación a la confianza y la competitividad que se adjudica y reconoce permanentemente al país.

Régimen de inversión extranjera en Chile

Desde la perspectiva planteada, en los últimos 40 años Chile se ha distinguido dentro de los países en vías de desarrollo por ser un destino atractivo de inversión proveniente del exterior, ya sea de países con economías desarrolladas como emergentes. Razones que explican este éxito de integración económica hay muchas, pero se suelen indicar con cierta frecuencia que los factores más incidentes en esta realidad fueron la temprana apertura a los mercados internacionales, la estabilidad política y económica, el desarrollo de una industria exportadora diversificada con reglas del juego claras y una institucionalidad con efectos predecibles, donde el respeto por el derecho a la propiedad, a emprender actividades económicas y la igualdad ante la ley se encuentran consagrados en la Constitución Política de la República del año 1980 y son resguardados con mecanismos de protección constitucional amparados por los tribunales de justicia.

A partir de 1974 progresó la liberalización del mercado y se fueron eliminando gradualmente las restricciones a los movimientos de capital y las transacciones en divisas extranjeras. Comúnmente Chile no ha puesto restricciones contra la entrada y la salida de capital, y el principio de no discriminación es aplicado a inversionistas extranjeros, que pueden invertir dinero en todas las áreas de la economía. En la actualidad, la inversión extranjera, principalmente de Estados Unidos, España, Canadá y el Reino Unido, se concentra en la manufactura, minería, electricidad, industria pesquera, bancos, y servicios financieros.

En nuestros días existe una opinión generalizada respecto de la conveniencia de la integración comercial internacional. Sin embargo, existen voces minoritarias que se oponen al aumento de los vínculos comerciales entre países, y lo hacen esgrimiendo argumentos tales como el deterioro de las culturas originarias, el daño ambiental o la injusta distribución de la riqueza a nivel mundial⁵. Pero aun entre estas voces minoritarias, son pocos quienes niegan los beneficios, especialmente para los países menos desarrollados, de un crecimiento económico sostenido.

Sin embargo, para que pueda darse este crecimiento económico, se requieren, entre otros factores, disponibilidad de capital, recursos naturales y tecnología, los que hoy pueden ser fácilmente encontrados en los mercados internacionales. Los países en vías de desarrollo pueden, hoy mejor que nunca, conseguir capital, tal vez el elemento más determinante para el crecimiento económico, a través de la inversión extranjera⁶. Del

5 Wade (2001)

6 Fatouros (1962)

mismo modo, pueden acceder, a través del intercambio internacional, a los recursos naturales y la tecnología de la que carezcan⁷.

Para que pueda producirse un adecuado intercambio comercial internacional, es necesario que los países involucrados garanticen ciertas condiciones mínimas a los inversionistas, tales como la ausencia de hostilidad ideológica o nacionalismo, estabilidad en las normas que regulan el comercio o la industria, el cumplimiento de los contratos celebrados por gobiernos anteriores, estabilidad cambiaria, ausencia de expropiaciones o confiscaciones y tranquilidad política⁸.

En el caso chileno, estos principios se encuentran contenidos tanto en la Constitución Política del Estado como en todas sus leyes, incluyendo el Estatuto de la Inversión Extranjera, conocido como Decreto Ley 600 ("D.L. 600").

Todos los derechos que garantiza el marco jurídico de Chile están protegidos asimismo por los Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección de Inversiones (APPIs). Chile ha firmado 49 APPIs, de los cuales 36 han entrado en vigencia.

La economía abierta de Chile, combinada con una activa política de acuerdos comerciales bilaterales, regionales y multilaterales, ha llevado a un aumento sostenido del comercio exterior de bienes y servicios y de la competitividad del país, lo que consolida su posición como activo socio internacional.

Chile tiene 26 acuerdos comerciales vigentes con 59 países, los que han expandido el tamaño del mercado chileno de sus 16,8 millones de habitantes a más de 4.302 millones de potenciales consumidores en todo el mundo (un 85,7% del PIB y un 62% de la población mundial). En efecto, actualmente el 93% de las exportaciones chilenas se producen con preferencias comerciales⁹. La red de acuerdos incluye Tratados de Libre Comercio con Australia, Canadá, Centroamérica, China, Colombia, República de Corea, EFTA (Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein), Estados Unidos, Malasia, México, Panamá, Perú y Turquía; Acuerdos de Asociación Económica con la Unión Europea (UE), Japón y P4 (Nueva Zelanda, Singapur y Brunei Darussalam, además de Chile); Acuerdos de Complementación Económica con Bolivia, Cuba, Ecuador, MERCOSUR y Venezuela; y Acuerdos de Alcance Parcial con India.

Aun cuando existen otros mecanismos para el ingreso de capitales, tales como el Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales del Banco Central de Chile (C.N.C.I.), la mayor parte de la inversión extranjera directa materializada entre 1974 y 2012 entró al país a través del D.L. 600. Los mayores inversionistas en este período han sido Estados Unidos, España y Canadá, con 23.094 millones de dólares, 15.831 millones y 15.732 millones, respectivamente.

Basado en principios constitucionales, el Estatuto de la Inversión Extranjera garantiza un trato no discriminatorio y no discrecional al inversionista extranjero. Lo anterior asegura a toda persona, sin distinción de nacionalidad, "la no discriminación arbitraria en el trato que deben dar el Estado y sus organismos en materia económica". En

7 Ried (2008)

8 Sornarajah (1994) y Comeaux, et.al. (1966) pp. 1-22.

9 www.ciechile.gob.cl

consecuencia, los inversionistas extranjeros gozan de los mismos derechos y garantías que los inversionistas locales. El principio de no discriminación se extiende a los diferentes sectores económicos. Por su parte, la no discrecionalidad garantiza la existencia de procedimientos claros, conocidos y transparentes, que aseguren un tratamiento justo e imparcial al inversionista extranjero.

En Chile, el capital extranjero puede representar hasta el 100% del capital de una empresa sin que existan plazos máximos de vigencia para los derechos de propiedad adquiridos por extranjeros. También tienen amplio acceso a todos los sectores productivos de bienes y servicios, aunque existen de ciertas restricciones en actividades de cabotaje, transporte aéreo y medios de comunicación. En el caso de la pesca, las restricciones están condicionadas al principio de la reciprocidad internacional.

El Estado de Chile tiene un rol muy limitado en las actividades productivas. Solamente algunas actividades estratégicas —tales como exploración y explotación de litio, depósitos de hidrocarburos líquidos y gaseosos localizados en zonas marítimas bajo jurisdicción nacional o bien, en áreas clasificadas por ley como de importancia para la seguridad nacional, y la producción de energía nuclear— están restringidas al Estado. Sin embargo, en ciertas circunstancias, las empresas extranjeras también pueden invertir en estos sectores.

Cualquier persona natural o jurídica extranjera, así como chilenos con residencia y domicilio en el exterior, pueden invertir a través del D.L. 600. Bajo este mecanismo, los inversionistas celebran un contrato con el Estado chileno, que no puede ser modificado unilateralmente por el Estado ni por cambios posteriores en la ley. Los inversionistas, sin embargo, pueden solicitar en cualquier momento modificaciones al contrato ya sea para aumentar el monto de la inversión, cambiar el objeto de ella o ceder sus derechos a otro inversionista extranjero.

El D.L. 600 garantiza a los inversionistas el derecho de repatriar el capital un año después de su ingreso al país y las utilidades tan pronto éstas se generen. En la práctica, la permanencia del capital durante un año no constituye una restricción, ya que la mayoría de los proyectos productivos en áreas tales como minería, silvicultura, pesca e infraestructura, requieren plazos de más de un año para consolidarse plenamente. Una vez pagados los impuestos correspondientes, los inversionistas tienen acceso asegurado al mercado cambiario formal, sin ningún límite en cuanto a monto, tanto para las remesas de capital como de utilidades. La repatriación del capital invertido está exenta de toda contribución, impuesto o gravamen hasta por el monto de la inversión materializada. Sólo los excedentes sobre dicho monto están sujetos a las normas generales contenidas en la legislación tributaria.

Cabe hacer notar que el Banco Central de Chile tiene el derecho de restringir el acceso al mercado cambiario formal —compuesto por los bancos y demás entidades autorizadas— en el caso de presentarse condiciones macroeconómicas adversas que así lo requieran. Sin embargo, los inversionistas acogidos al D.L. 600 están exentos de esta restricción y su derecho de acceso al mercado cambiario formal para repatriar el capital o las utilidades no se ve afectado.

El contrato D.L. 600 reconoce aportes de inversión extranjera en las siguientes modalidades:

- Moneda extranjera de libre convertibilidad, introducida mediante su venta en una entidad autorizada para operar en el mercado cambiario formal al tipo de cambio más favorable que los inversionistas extranjeros puedan obtener.
- Bienes físicos, en todas sus formas o estados, que entren conforme a las normas generales que rijan a las importaciones sin cobertura de cambios. Estos bienes se valorizan de acuerdo a los procedimientos generales aplicables a las importaciones e incluyen, entre otros, la maquinaria o el equipo usado en procesos productivos.
- Tecnología en sus diversas formas cuando sea susceptible de ser capitalizada, la que se valora por el Comité de Inversiones Extranjeras atendido a su precio real en el mercado internacional. Si el cálculo del valor no se realiza dentro de 120 días, el importe asignado será el estimado por el inversionista en una declaración jurada.
- Créditos que vengan asociados a una inversión extranjera. Las normas de carácter general, los plazos, intereses y demás modalidades de la contratación de créditos externos, así como los recargos que puedan cobrarse por concepto de coste total que deba pagar el deudor por la utilización de crédito externo, incluyendo comisiones, impuestos y gastos de todo orden, son los autorizados o que autorice el Banco Central de Chile.
- Capitalización de créditos y deudas externas, en moneda de libre convertibilidad, cuya contratación haya sido debidamente autorizada por el Banco Central de Chile. Al amparo del D.L. 600, los inversionistas pueden aumentar el capital de la empresa receptora mediante la capitalización de los créditos ingresados bajo el capítulo XIV del C.N.C.I. y de las obligaciones derivadas de las importaciones y pagos diferidos del período.
- Capitalización de utilidades con derecho a ser transferidas al exterior. El D.L. 600 permite aumentos de capital de la empresa receptora mediante la capitalización de las utilidades con derecho a repatriación.

Los inversionistas extranjeros pueden solicitar un plazo máximo de hasta tres años para materializar sus aportaciones. Las inversiones no inferiores a 50 millones de dólares, que tengan por objeto proyectos industriales o extractivos, incluyendo los mineros, pueden solicitar un plazo límite de hasta ocho años, cuando la naturaleza del proyecto así lo requiera. En el caso de proyectos mineros, si se requieren exploraciones previas, el Comité de Inversiones Extranjeras está facultado para extender dicho plazo hasta por un período de doce años.

Aún cuando la Constitución chilena se basa en el principio de la no discriminación, el D.L. 600 ofrece algunas ventajas tributarias para los inversionistas extranjeros. En este caso no se trata de *"tax breaks"* o *"tax holidays"*, sino que apuntan a proporcionar un horizonte tributario estable, que actúa como una forma de *"seguro tributario"*. El D.L. 600 ofrece varias opciones tributarias, pero permite básicamente que el inversionista se acoja al régimen de impuestos prevaleciente en el momento de la inversión.

Todas las empresas chilenas deben pagar el Impuesto de Primera Categoría (o impuesto corporativo) equivalente al 20%. Bajo el régimen tributario común, al momento del

retiro, distribución o remesa al exterior, según el caso, las utilidades se gravan con una tasa del 35% de Impuesto Adicional, con respecto del cual el Impuesto de Primera Categoría pagado previamente por la empresa, constituye un crédito a favor del inversionista. Los intereses pagados a no residentes en Chile también están afectos a un impuesto de retención adicional de un 35%, sin embargo, aquellos pagados por concepto de préstamos concedidos por la banca extranjera u otras instituciones financieras están sujetos a una tasa del 4%, siempre que no excedan las disposiciones sobre endeudamiento máximo. Al momento de suscribir el contrato de inversión extranjera, el inversionista puede optar por acogerse a un Régimen Especial de Invariabilidad Tributaria del 42%, establecido en el D.L. 600. En virtud de este régimen especial, la carga impositiva efectiva total a la renta a que se encuentren afectos, se les mantendrá constante por un plazo de hasta diez años o hasta veinte años, cuando se trata de inversiones industriales y extractivas de 50 millones de dólares o más. De esta forma, el inversionista no se ve afectado por algún aumento de impuestos que pueda sufrir el régimen tributario común durante dicho período. Se puede renunciar a este beneficio en cualquier momento, por una sola vez, no pudiendo volver posteriormente a la tasa garantizada de 42%. El impuesto pagado de Primera Categoría de 20% actúa como crédito para efectos del cálculo de los impuestos adicionales, tanto si se trata del Régimen Común como de la Invariabilidad Tributaria.

El D.L. 600 establece que las inversiones extranjeras ingresadas al país bajo la forma de bienes físicos se deben acoger a las normas generales del Impuesto al Valor Agregado (IVA), así como a la regulación aduanera doméstica. Sin embargo, los inversionistas extranjeros tienen derecho a incluir en sus contratos una cláusula que les otorga el derecho a acceder a un régimen que congele el impuesto sobre el valor agregado (actualmente de 19%), así como los aranceles aplicables a la importación para los bienes de capital destinados al proyecto, vigentes a la fecha de la inversión, régimen que se aplica durante todo el período autorizado para realizar la inversión. Adicionalmente, las importaciones de algunos de estos bienes de capital tales como maquinaria o equipos están exentas del IVA, siempre que no se produzcan en Chile y que se encuentren incorporados en un listado elaborado por el Departamento de Comercio Exterior del Ministerio de Economía.

Los Inversionistas extranjeros que hayan suscrito un contrato D.L. 600 están exentos del IVA por importaciones de tecnología, siempre que éstas también se encuentren en la nómina del mencionado Departamento de Comercio Exterior.

La mayoría de los proyectos de inversión requieren permisos adicionales y/o deben satisfacer otros requisitos además de los dispuestos en D.L. 600, como los sectoriales. Todos los proyectos de inversión, tanto nacionales como extranjeros, deben someterse a la legislación chilena, tanto en lo que se refiere a sectores específicos como a la regulación local, esto es, a normas de carácter nacional, regional y municipal.

En consecuencia, además de la aprobación del Comité de Inversiones Extranjeras, ciertos proyectos requieren de información o autorización adicional las cuales deben ser obtenidas de parte de las autoridades competentes.

Los inversionistas extranjeros pueden también invertir en Chile con sujeción a las normas del Capítulo XIV del C.N.C.I. del Banco Central de Chile, las cuales autorizan a realizar inversiones directas en el mercado financiero.

Este es un procedimiento bastante simple, en virtud del cual el inversionista extranjero registra su inversión en el Banco Central, a través de un banco comercial. Este procedimiento se debe realizar cada vez que se ingrese dinero a Chile. El capital invertido y las utilidades están sujetos a los mismos términos y condiciones que el D.L. 600.

Las principales diferencias con el D.L. 600 son que en este caso no se suscribe contrato alguno con el Estado de Chile y que el inversionista extranjero está sujeto a la misma carga impositiva que los nacionales, sin ningún trato especial.

De acuerdo a sus políticas de libertad económica y de mercado, Chile no utiliza subsidios para apoyar actividades productivas o para atraer nuevas inversiones. Sin embargo, proporciona incentivos para la inversión en ciertas áreas aisladas del país y en industrias innovadoras, particularmente en el campo de alta tecnología. Por otra parte, los inversionistas pueden optar a programas de gubernamentales que promueven la capacitación laboral y el incremento de la productividad en las empresas. Estos incentivos, bajo la forma de subsidios y rebajas tributarias, están disponibles igualmente para inversionistas locales y extranjeros y constituyen parte de una estrategia de gobierno para aumentar la competitividad de Chile, haciendo extensivos los beneficios del crecimiento económico a todas las regiones del país, promoviendo la educación y la capacitación laboral, además de estimular la innovación tecnológica.

Fortalezas del mercado financiero chileno

A los factores vinculados al régimen de la Inversión Extranjera, se suman en Chile otras fortalezas, como el buen nivel de sus instituciones políticas, sociales y económicas que ostentan índices superiores al nivel que sugiere su PIB per cápita¹⁰.

Lo anterior es posible reflejarlo en la dimensión política económica donde Chile, en confianza pública en los políticos, ocupa el 42º lugar entre 134 países, siendo el país de la región más cercano México con el número 90, mientras que en transparencia en la formulación de políticas públicas, Chile está en el puesto 26º, México 94º y Argentina el 132º.

La diferencia es más significativa cuando se mide la flexibilidad de salarios donde Chile ocupa el número 6 de 134 países (WEF); México el 72, Brasil el 106 y Argentina el 128. Adicionalmente, el país cuenta con la mejor estructura de puertos, el segundo lugar en aeropuertos y electricidad, y el tercer lugar en carreteras.

El estudio mencionado al inicio de este apartado da cuenta que, pese a que en el país los mercados financieros son pequeños, su desarrollo es alto, lo que se comprueba en los gráficos siguientes donde es observable la mayor capitalización en el mercado de las Bolsas de Santiago y un crecimiento en Chile relativamente estable en comparación con las fluctuaciones erráticas de otras bolsas.

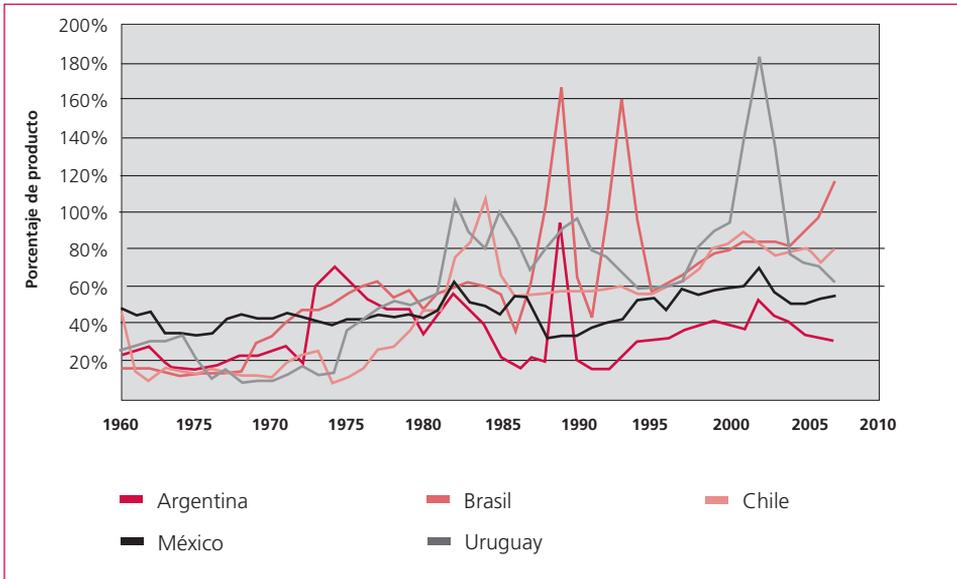
¹⁰ Centro de Estudios Internacionales UC (CEIUC). Obstáculos para el Desarrollo de un Mercado Financiero y de Capitales Regional: Diagnóstico. En Cuadernos de Difusión N° 4, Año 2, 2009. Pp. 13 - 22.

Gráfico 33.1
Capitalización bolsas como porcentaje del producto



Fuente: Elaborado por Rolf Lüders en Cuaderno de Difusión n°4, CEIUC (2009).

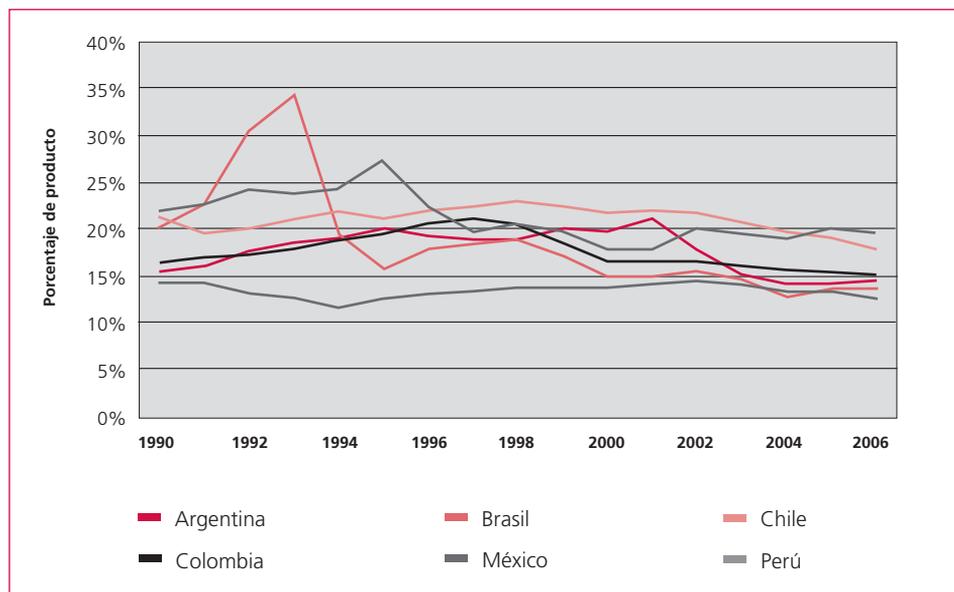
Gráfico 33.2
Activos bancarios como porcentaje del producto



Fuente: Elaborado por Rolf Lüders en Cuaderno de Difusión n°4, CEIUC (2009).

Gráfico 33.3

Servicios financieros como porcentaje del producto

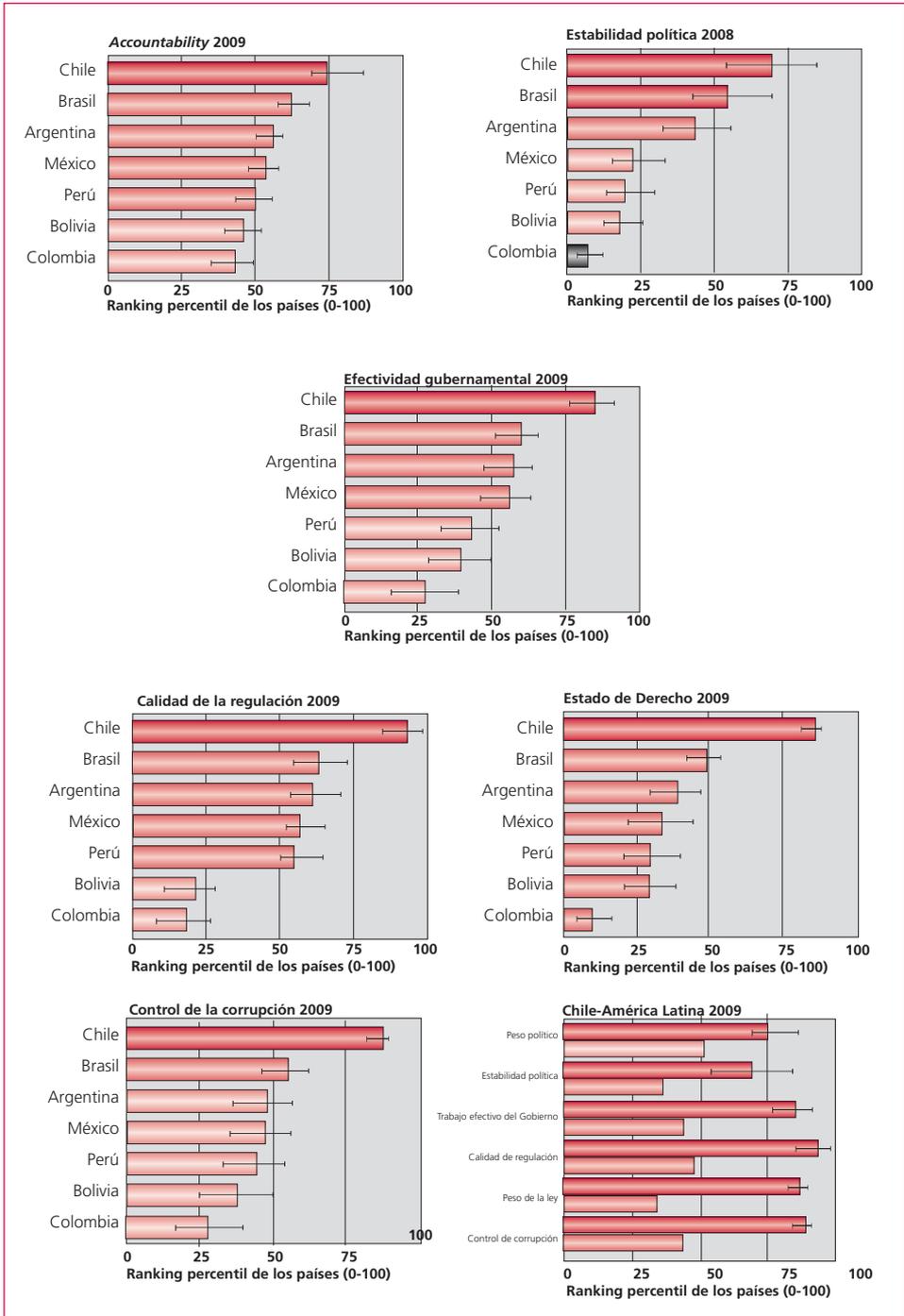


Fuente: Elaborado por Rolf Lüders en Cuaderno de Difusión n°4, CEIUC (2009).

Las tendencias mencionadas quedan reflejadas en el informe *The World Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*¹¹, el que como metodología mide seis variables a saber: *accountability*, estabilidad política, efectividad gubernamental, calidad de la regulación, estado de derecho y control de la corrupción. Esto a través de un ranking percentil con un rango de 0 a 100 donde a partir de 50 se estima como aceptable, hasta llegar a 100 que se califica como muy bueno. La figura 4 permite establecer que Chile es líder en la región, en las seis variables antes mencionadas, donde puede observarse la comparación con Brasil, Argentina, México, Perú, Bolivia y Colombia, como asimismo, en la última figura, que compara a Chile en las 6 variables mencionadas con el promedio de América Latina.

11 Kaufmann D., A. Kraay and M. Mastruzzi (2010), *The World Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

Gráfico 33.4
Liderazgo de Chile en América Latina



Fuente: *The World Governance Indicators, Methodology and Analytical Issues.*

Considerando lo anterior, cabe destacar que la metodología a la que hacíamos mención en la introducción encuentra en estas fortalezas, signos importantes en la evaluación que cada actor puede hacer en cuanto al riesgo de un país, no solamente económico, sino que según aquellas variables críticas que a nuestro juicio se relacionan directamente con la estabilidad política, jurídica y social.

Conclusión

De esta manera, los resultados obtenidos demuestran que el riesgo de un país va más allá de consideraciones de carácter financiero o económico y se relaciona fundamentalmente con variables que han sido identificadas y vinculadas a los temas políticos, jurídicos, sociales y otros. Partiendo de esa premisa, hemos hecho un recuento del comportamiento y situación de Chile con respecto a este tipo de variables.

Lo anterior resulta importante en un momento donde la crisis global que vivió el mundo, pareciera entrar a una etapa donde se recuperan las confianzas para emprender caminos y formas de dinamizar las iniciativas orientadas al desarrollo, la inversión y el emprendimiento de nuevos proyectos. En ese sentido, un análisis riguroso de los tomadores de decisión en relación al riesgo que tienen las diferentes opciones existentes, resulta del todo necesario. De allí que la entrega de estos antecedentes buscan cooperar en los trabajos de esa naturaleza, materia que sin duda requiere de mayor profundidad que aquella posible de aportar en un solo documento.

Sin embargo, es posible establecer que Chile, además de los aspectos analizados, es un país que ha tejido una red de vínculos con todas las regiones del mundo y, dentro de América Latina y el Caribe, ha hecho un esfuerzo significativo para fortalecer la relación con Brasil y México. Adicionalmente, dada su posición geopolítica y su firme vocación de proyección al Asia-Pacífico, junto al Perú, Colombia y México ha desarrollado la iniciativa Alianza del Pacífico que se consolida como una nueva instancia de integración, especialmente interesante por su potencialidad y originalidad, que se aleja de los acuerdos de carácter formal y burocrático para encontrar caminos flexibles y dinámicos orientados a promover soluciones que desentrapen las trabas que afectan el dinamismo en los procesos de integración y comercio.

Así, Chile es valorado tanto en la región, como asimismo en escenarios más lejanos. La tendencia generalizada de encuestas y estudios reconocen a nuestro país como una de las naciones que recibe las opiniones más favorables, con una muy baja percepción negativa y con una tendencia sostenida en los últimos años al mejoramiento de la misma.

Como lo hemos señalado más arriba, tal situación encuentra como factores claves para explicarla, elementos vinculados a la confianza donde destacan la democracia estable; políticas públicas modernas; certeza jurídica; protección a la inversión extranjera; un nivel adecuado de seguridad; funcionamiento de las instituciones —donde se dirimen y resuelven los temas sin interferencias indebidas— y un adecuado nivel de educación presente en la sociedad. A ello se une la valoración de una buena calidad de vida, y el reconocimiento a la existencia de una masa crítica profesional calificada

muy necesaria para llevar adelante un emprendimiento como el que implica la actividad de servicios financieros.

En los próximos años se abrirán espacios para dinamizar proyectos de toda naturaleza. La integración, la cooperación y la asociatividad constituyen tendencias en el escenario de interdependencia que caracteriza los vínculos entre los Estados, las empresas y las sociedades. Tomar decisiones en ese contexto exige medir riesgos, detectar fortalezas y oportunidades. Desde nuestra perspectiva, Chile tiene especiales fortalezas para recibir inversión extranjera directa y desarrollar un mercado financiero y de capitales regional. El propósito de estas líneas ha sido resaltar nuevas variables a considerar en el análisis de riesgos país y aplicar alguna de ellas al caso de Chile, brindando así antecedentes para que quienes observan a este país cuenten con información relevante y exhaustiva que abarque diversos ámbitos, más de los que habitualmente son resaltados en trabajos de esta naturaleza.

Capítulo 34

Una cultura común con historia y con futuro

Por **Alejandro San Francisco**

Agregado Cultural

Embajada de la República de Chile en España

Cuando se evalúan las relaciones entre Chile y España, habitualmente hay dos aspectos que ocupan el mayor interés de análisis. En primer lugar, destaca el ámbito político y diplomático, que considera que ambos países han tenido relaciones ininterrumpidas desde 1883 en adelante, y que hoy goza de un momento extraordinario, ratificado por los presidentes Sebastián Piñera y Mariano Rajoy, al suscribir la Alianza Estratégica entre Chile y España en enero de 2013. Un segundo aspecto que siempre aparece es el económico y comercial, considerando el enorme impacto de la inversión española en Chile en las últimas décadas, que ha convertido a ambos países en socios de la mayor relevancia y con un enorme potencial hacia el futuro.

Sin perjuicio de la importancia de ambos factores, resulta importante considerar la cultura como un foco de desarrollo no solo para cada nación, sino también para el desarrollo de las relaciones entre los pueblos. La diplomacia cultural, por una parte, y la acción de la sociedad civil, de los artistas, escritores, investigadores y toda una amplia gama de personas que contribuye al desarrollo espiritual y cultural de la sociedad es un camino que vale la pena recorrer, y en el cual Chile y España deben andar unidos.

Entre las muchas cosas que ambas naciones tienen en común, hay una que sobresale y representa la principal fuente de oportunidades hacia el futuro: es la lengua castellana. Esta situación, o privilegio si lo vemos desde otro punto de vista, lo comparten la mayoría de los países iberoamericanos, así como en el presente una parte importante de los habitantes de los Estados Unidos de Norteamérica. De esta manera, el español se convierte en una gran potencia cultural de 500 millones de personas, si se presenta al mundo unido y no disgregado entre una diversidad de Estados más o menos pequeños.

Hay tres elementos que contribuyen de manera especial a las posibilidades no solo culturales, sino que también económicas y políticas, de la comunidad iberoamericana.

En primer lugar, la unidad histórica, acompañada de una relativa unidad geográfica, concentrada en el continente americano y en Europa. Son más de cinco siglos en los cuales hubo mucho tiempo con gobierno y administración compartidos, así como un continuo tránsito cultural de ida y regreso entre el mundo español y el americano. En segundo lugar, consecuencia de lo anterior, la mencionada lengua común, que se presenta al mundo con el legítimo orgullo de haber contribuido de manera importante a la cultura universal, y que en ha dado once Premios Nobel de Literatura al mundo: los españoles Vicente Aleixandre, Jacinto Benavente, Camilo José Cela, José de Echegaray y Juan Ramón Jiménez, junto a los latinoamericanos Gabriela Mistral y Pablo Neruda (chilenos), Miguel Ángel Asturias (guatemalteco), Gabriel García Márquez (colombiano), Octavio Paz (mexicano) y Mario Vargas Llosa (peruano). En tercer lugar, existe lo que podríamos llamar una identidad de valores, costumbres, tradiciones —incluso religiosas— que permiten una rápida y fácil integración de los miembros de un país a otra de las naciones iberoamericanas, cuando les corresponde viajar para trabajar, de turismo, para vivir o de manera ocasional.

La lengua de Cervantes, de Mistral y de Neruda

Probablemente el factor de mayor unidad cultural entre Chile y España, y de más proyección hacia el futuro, es la lengua castellana. Chile es un país relativamente pequeño, con cerca de 17 millones de habitantes (sería un mercado menor a nivel mundial), que sin embargo ha tenido logros interesantes, como ilustran los galardones de Gabriela Mistral y Pablo Neruda, Premios Nobel de Literatura en 1945 y 1971 respectivamente; en el ámbito específicamente hispanoamericano, tres de sus escritores más relevantes han obtenido el Premio Cervantes: Jorge Edwards (1999), Gonzalo Rojas (2003) y Nicanor Parra (2011). A ellos se pueden añadir otras tantas figuras que cuentan con el reconocimiento de los especialistas y del público en general, tales como Vicente Huidobro y, recientemente, Roberto Bolaño.

Las posibilidades de colaboración en este ámbito son inmensas. Precisamente por la calidad de los autores chilenos, unido a constituir un mercado pequeño, es que las editoriales más importantes —Alfaguara, Anagrama, Planeta, Plaza & Janés, Lumen, Galaxia Gutenberg, Visor, entre otras— de España han procurado atraer y tener dentro de su catálogo a las obras de importantes escritores históricos o actuales de Chile. Asimismo podemos comprobar que en los últimos años han aparecido publicadas las Obras Completas de Neruda o Nicanor Parra en excelentes ediciones.

Esto muestra una doble dimensión del mayor interés. Por una parte, la necesidad de las editoriales españolas para ampliar su radio de acción a todo el continente de habla hispana; por otra parte la necesidad de los escritores por publicar en editoriales de distribución continental, no limitados a los estrechos márgenes territoriales de su propio país. Con esto se ha beneficiado no solo la cultura española y chilena, sino que también las letras latinoamericanas en su conjunto. La amplia circulación de la cultura literaria solo era posible mediante el trabajo integrado, y así se ha hecho según correspondía.

Sin perjuicio de esto, es preciso considerar la importancia real de la lengua española, ya no simplemente la cantidad de personas, sino su relevancia: en los negocios, en

la cultura, las relaciones internacionales, el mundo del conocimiento. Adicionalmente, se requiere una dosis de realismo. Hay 73 millones de analfabetos hispanohablantes, lo que exige un esfuerzo educacional inmenso para abrir oportunidades a los que se están quedando atrás en el proyecto de desarrollo.

Todo esto es relevante porque si se amplían las posibilidades de edición y no los lectores potenciales y efectivos, estamos con un problema pendiente. Esfuerzos como el del Instituto Cervantes en el mundo pueden contar con la colaboración de investigadores, profesores y universidades chilenas, en un marco flexible y cuyo único objetivo sea ampliar la relevancia de la lengua española en el mundo, que compartimos por historia y que decidimos aprovechar por su potencia futuro.

Amplias oportunidades en materia universitaria

Entre las muchas áreas en que existen posibilidades de trabajo conjunto entre Chile y España podemos destacar muy especialmente el tema universitario. El pensador norteamericano Robert P. George afirma persuasivamente que los dos motores de una sociedad dinámica son la empresa privada y la universidad. No cabe duda que las relaciones comerciales entre ambas naciones han avanzado considerablemente, pero en materia universitaria todavía queda un enorme espacio para explorar.

Es evidente que la tradición universitaria española es de gran importancia y se extiende por casi ocho siglos, mientras la de Chile es muy nueva en su forma actual. Sin perjuicio de ello, también resulta claro que hay aspectos que favorecen la integración y profundización de los vínculos entre las instituciones de ambos países. Un factor fundamental es el idioma común, que facilita los estudios y trabajos conjuntos tanto de profesores como de alumnos. Otro elemento importante es que, en la actualidad, ambos países muestran un desarrollo de la educación superior relativamente similar, tanto en la cantidad como en la calificación de sus instituciones.

Si analizamos, por ejemplo, algunos rankings universitarios internacionales (como el QS o el Shangai) vemos que ambos países tienen algunas universidades entre las mejores del mundo. Entre las españolas podemos mencionar a la Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Barcelona, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Pompeu Fabra, la Universidad de Navarra, Universidad Carlos III de Madrid o la Universidad Politécnica de Cataluña. En el caso chileno destacan la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Chile, mientras en el ámbito latinoamericano adquieren importancia instituciones como la Universidad de Santiago de Chile y la Universidad de Concepción.

En términos históricos la relación ha sido bastante clara. Las primeras Universidades americanas siguieron el modelo y la legislación de la Universidad de Salamanca; muchos hombres de letras y ciencias chilenos también se formaron en España. En los últimos años se ha producido también la migración académica (principalmente de España a Chile) y los estudios de posgrado (especialmente de chilenos en instituciones españolas, en parte importante gracias al proyecto de Becas Chile), que han permitido fortalecer los vínculos existentes. También han existido esfuerzos desde el mundo privado, como el que desarrolla el Banco Santander y la red Universia, son

ejemplos claros de la forma que deben adoptar las actividades comunes hacia el futuro.

Quizá por lo mismo se haya visto como una necesidad darle un mayor cauce institucional a las posibilidades de intercambio académico y estudiantil, así como al perfeccionamiento y colaboración en el ámbito de la investigación científica. Esto llevó a la Embajada de Chile en España, en conjunto con la Fundación Chile-España, Universidad.es y Casa de América, a organizar la I Cumbre de Rectores de Universidades de Chile y España, en enero de 2014. Como correspondía en una instancia como esta, se han propiciado temas como la doble titulación, las perspectivas de la investigación conjunta y de integración posgrado, el intercambio y la movilidad académica, así como otros temas que concentran la agenda de las Universidades hacia el siglo XXI, en un contexto de exigencia de calidad, internacionalización y convicción sobre la importancia de las universidades para el desarrollo de la sociedad contemporánea.

Como suele ocurrir en todos los temas, las posibilidades de colaboración en materia cultural son mucho más amplias que las meramente literarias o universitarias. Podemos mencionar el arte y las ciencias, la música y el cine, la historiografía y otras tantas formas de integración. Ello requiere ciertas convicciones básicas y un trabajo arduo. Dos convicciones importantes se refieren a que el siglo XXI es el siglo del español y, adicionalmente, a que es la época de consolidación de las Universidades iberoamericanas en el ámbito internacional. La forma de trabajo exige que Chile y España caminen juntos, aprovechando sus potencialidades y los esfuerzos que ya se han hecho hasta hoy.

Chile: una plataforma para la internacionalización

Parte V:

Información básica

Capítulo 35

Recomendaciones para una pyme que quiera hacer negocios en Chile

Por **Wolf & Pablo**

Consultores en Comercio y Formación Internacional

Visto desde un punto de vista práctico moverse por el mundo no es difícil como en un pasado no muy lejano en el que se vivían verdaderas aventuras para llegar a aquellos rincones donde deseábamos poner nuestros productos. La Sociedad del Conocimiento en la que estamos viviendo nos pone gran parte de lo que necesitamos a nuestro alcance. Diríamos que internacionalizarse es más cuestión de dinero que otra cosa, de ahí que toda precaución es poca en cuanto a la selección de los destinos que se hace y la mejor forma de encararlos para lograr los objetivos buscados a costes asumibles.

Chile se asocia hoy día con conceptos como prosperidad, libertad económica, facilidad para hacer negocio, un buen lugar para vivir, innovación, destino de inversiones, baja corrupción y competitividad económica. Recibe la denominación de país tricontinental por su presencia en el continente Americano, en Oceanía y en la Antártica.

Para quienes comienzan a dar sus primeros pasos para acercarse a Chile con el objetivo de hacer negocios deben saber que cuentan con una amplia gama de organizaciones públicas y privadas dispuestas a ayudarles a resolver sus inquietudes facilitándoles el acceso aquellas informaciones básicas a tener en cuenta. Tanto España como Chile, cuentan con Oficinas Comerciales en los respectivos países dispuestas a recibirles y dar respuestas a las inquietudes que les presenten. Igualmente, están las entidades de Promoción Exterior de las Comunidades Autónomas o sus Agencias de Desarrollo Regional; las Cámaras de Comercio españolas y chilenas; las Asociaciones Empresariales de las dos orillas, Bancos con presencia en destino y aquellos, todos ellos cuentan con un área de Comercio Exterior que les brindaran la información requerida. Por último, están las empresas Consultoras privadas, que buscan fortalecer y potenciar la eficiencia de las instituciones y empresas que demandan su ayuda y que las guían en la dirección del crecimiento.

Al hablar de Iberoamérica, Chile, se suele afirmar que “hablamos el mismo idioma”, lo que es verdad, es muy bueno poder comunicarse directamente, pero no es suficiente.

Gran parte de lo que se dice y se expresa se suele entender o analizar de manera y con perspectivas distintas. Aquellos que gustan y buscan de la innovación esto constituye un verdadero tesoro, pero para los que comienzan un negocio puede transformarse en un obstáculo.

A pesar de esa proximidad que percibimos cuando se visita Chile, y que a lo mejor los problemas son los mismos que en cualquier parte, las diferencias surgen en la manera de resolverlos, en la importancia o no que se le dan, el manejo del tiempo, etc. Pero esto no es malo. La labor de quienes asumen este reto consistirá en detectar como aprovechar lo mejor de cada lugar, sacando brillo a las desiguales formas de relacionarse, de liderar, de hacer y por encima de todo de pensar. Quienes os aconsejen y conduzcan deben enseñaros a entender los valores en que se sustenta la cultura del lugar para comprender las reacciones y acciones de sus habitantes, lo que posibilitará planificar los pasos a dar.

En cualquier caso, Chile es una de las naciones más amigables del planeta a la hora de plantearse emprender un negocio, sus habitantes están abiertos a convivir con culturas distintas y amoldarse a los diversos escenarios que puedan presentarse.

Chile: el país más largo del mundo

La extensión longitudinal de Chile equivale a la décima parte de la circunferencia de la Tierra, con 4.329 kilómetros y a su vez es uno de los más angostos con un ancho promedio de 180 kilómetros. Si la medición se realiza considerando el borde costero del territorio esta alcanza los 6.435 kilómetros. Esto que de por sí es muy atractivo, es algo a tener muy en cuenta en el negocio que se desea acometer a la hora de hacer las estimaciones sobre todo de desplazamientos de personas, materias primas y productos acabados.

No hay ninguna duda acerca de que la riqueza paisajista de Chile es de las que conmueven el espíritu, no deja indiferente a nadie, ya sea que estemos en el desierto, la montaña, las islas, transitando por los viñedos de la zona central, el intenso verde del sur, por la zona de glaciares o nos remontemos por los mares meridionales hasta suelo antártico. A modo de inventario, Chile tiene el desierto más árido del mundo; 15.790 lagos y lagunas; 24.093 glaciares; más de 270 termas; más de 3.000 volcanes, de los cuales 130 se consideran activos; 1.509 cumbres que superan los 4.000 metros de altitud; 3.094 islas e islotes; cinco Patrimonios de la Humanidad.

Existe una enorme variedad de climas: Desértico costero; Desértico normal; Desértico y estepárico de altura; Estepárico costero; Estepárico interior; Mediterráneo seco; Mediterráneo seco y húmedo; Templado lluvioso; Marítimo lluvioso; Estepario frío; Tundra y Hielo de alturas y clima polar. El período de lluvias cambia según la Región donde se encuentre: en el norte grande caen en verano; en invierno en el Norte Chico y Regiones Centrales y todo el año, desde la Región de Los Ríos al sur. Como es lógico pensar, esta información tiene enorme importancia no solo para establecerse, sino, también, para exportar, ya que habrá que hacer ajustes en los productos dependiendo del destino último.

Atractivo Ambiente de Negocio

Chile, es hoy por hoy la economía más sólida de América Latina. Según *Economist Intelligence Unit*, Chile se sitúa entre las 20 economías más atractivas para hacer negocios en el horizonte 2010-2014. Existe un ambiente dinámico tanto para el comercio como la inversión. En el Informe *Doing Business* 2013, publicado por el Banco Mundial, Chile se coloca en el lugar 37 entre 185 países, lo que significa un adelanto de dos puestos respecto a 2012. Chile es la economía de América Latina donde es más fácil hacer negocios, ubicándose 60 puestos por sobre el promedio regional. Sus altos niveles de apertura comercial lo señalan como uno de los 10 más libres del mundo en este apartado. El Índice de Libertad Económica 2013, elaborado por la Fundación Heritage y *The Wall Street Journal*, situó a Chile en el puesto 7 del ranking mundial, a la cabeza de América Latina.

Este exigente entorno económico-comercial no se puede minusvalorar, el que alguno de nuestros bienes o servicios haya tenido una buena acogida en algún otro país de la región, no garantiza a priori que lo tendrá en Chile, o viceversa. Es recomendable conocer de antemano las preferencias locales, normativa, canales de distribución, gusto de los consumidores, costumbres sociales, características técnicas, momentos de consumo, estrategia comercial, etc.

A la hora de hacer negocios Chile, hay que tener en cuenta que es un país con alta influencia anglosajona. Hay presencia de inversionistas proveniente de más de 65 países con un alto número de multinacionales norteamericanas, de ciudadanos de ascendencia española y una colonia muy importante de personas de procedencia alemana, palestina y croata. En un número menor, italianos, franceses y suizos.

Exportar a Chile: La Oficina Comercial de España en Chile, dispone de información útil y práctica que conviene tener presente.

Aranceles: Chile y Unión Europea tienen desde 2003 un Acuerdo de Asociación. El pasado 1 de febrero de 2013 este acuerdo ha cumplido 10 años desde su entrada en vigor y con ello se ha completado el programa de desgravación establecido por ambas partes. Como consecuencia, 7.801 productos procedentes de la Comunidad europea o, dicho de otra manera, un 99,7% de las exportaciones desde UE ingresan al mercado chileno bajo arancel cero. El calendario de la progresiva eliminación de aranceles del Acuerdo de Libre Asociación entre la UE y Chile se puede consultar en el apartado "Canal País" de la página Web: www.comercio.es.

Medios de Pago: Con un riesgo país A2, el índice de impagos en Chile se sitúa por debajo del promedio mundial y es el más reducido de toda América Latina. Aún así, utilice las formas de cobro internacionalmente admitidas que mayores garantías le proporcionen. Además, es aconsejable la cobertura del riesgo de las operaciones a plazo utilizando un seguro de cambio o derivados financieros.

Contexto regulatorio: Chile es un país en el que prevalece el respeto a las normas. Aunque aspectos específicos como los fitosanitarios, la sanidad y el medio ambiente se regulan de forma detallada, en otros los agentes económicos disponen de una notable libertad de actuación. En estos casos, la confianza desempeña un papel

relevante en las transacciones económicas. En todo caso, puede ser de gran utilidad contar con asesoramiento especializado.

Por otro lado, en Chile es muy sencillo el registrar una marca. El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (www.inapi.cl) es el organismo público competente en materia de registro de patentes y marcas en Chile.

Es aconsejable consultar la página Web Guía de Servicios del Estado (www.chilelic.gob.cl) en la cual se detallan procedimientos y pasos para la realización de múltiples procedimientos administrativos.

Internet: La significativa penetración de las nuevas tecnologías en la actividad empresarial chilena hace también muy aconsejable contar con un portal en Internet. Al mismo tiempo, la red es también un excelente método de búsqueda de clientes y un escaparate del consumo y de los precios en Chile, a través de la venta on-line y de la publicidad de los catálogos de ofertas de las principales cadenas en Internet. Si desea inscribir el dominio de su Web en Chile puede hacerlo en www.nic.cl.

Distribución: Chile es uno de los países que más lejos está de España. Al margen de las telecomunicaciones, le conviene tener, si es vendedor, un agente o distribuidor de confianza. Los canales están muy definidos tanto si lo que usted vende son productos de consumo como si son intermedios.

Canales y Estrategias de Distribución: En Chile existe una fuerte concentración en la distribución comercial, dándose, en determinados sectores, la particularidad de que unos pocos actores concentran un gran porcentaje de las ventas totales. Este es el caso de supermercados e hipermercados, grandes tiendas, establecimientos de hogar y construcción, y cadenas de farmacias.

Supermercados e hipermercados: En este sector, cuatro empresas concentran el 88% de las ventas, estimadas en unos 14.000 millones de dólares al año. En concreto, la mayor cuota de mercado corresponde a *Walmart* (supermercados Líder), seguido de Cencosud (supermercados Jumbo y Santa Isabel), SMU (supermercado Unimarc) y por último, Falabella (supermercados Tottus).

Grandes almacenes: Una concentración similar existe también en el sector de los grandes almacenes o tiendas por departamentos donde 3 actores reúnen prácticamente el 100% de la participación de mercado. Por orden de importancia destaca Falabella, que posee el 42% de la cuota de mercado, París, el 29%, y Ripley, otro 26%. En este sector también compite La Polar, pero con una participación mucho menor.

Hogar y construcción: El volumen de negocio de este sector es de 7.000 millones de dólares al año, aproximadamente. El líder indiscutible es Sodimac, con un 36% de participación en el mercado, seguido de Construmart, con un 11% y MTS, con un 10%. Por último, están Easy y Chilemat, con un 7% cada uno.

Farmacias: El sector de las farmacias en Chile se encuentra concentrado en tres grandes cadenas que acaparan el 90% de las ventas. Cruz Verde posee una cuota de mercado del 40% con 540 locales, Farmacias Ahumada del 30% con 351 locales

y Salcobrand un 25% con 230 locales. El resto de farmacias suman 450 locales, pero sólo tienen una participación en el mercado de un 5%.

Autorización del SAG para la entrada de Alimentos: Para la exportación de productos de origen animal a Chile, es necesaria la previa habilitación de los establecimientos de transformación. Este proceso tiene dos partes, una primera fase de aceptación de nuevos sectores y subsectores por parte del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile, y una segunda fase de habilitación de establecimientos de transformación de exportadores, ya que deben estar oficialmente aprobados por el SAG para poder exportar a Chile.

Para que un establecimiento sea autorizado por Chile, el Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Alimentación debe remitir el correspondiente Formulario de Registro (disponibles en <http://cexgan.mapa.es>), debidamente cumplimentado, firmado y sellado, al SAG de Chile. El formulario acredita que el establecimiento ha sido aprobado oficialmente por la autoridad sanitaria competente para exportar a Chile, y que cumple los requisitos sanitarios pertinentes. Para más información sobre el proceso de autorización, visite el siguiente enlace: http://cexgan.mapa.es/Modulos/Mercados_Paises.aspx

Invertir en Chile

Marco Legal: El marco legal para la inversión extranjera en Chile es estable, transparente, no discriminatorio y se caracteriza por el libre acceso a casi todos los sectores económicos y la mínima intervención del Estado en la actividad del inversor.

Por lo general, las inversiones extranjeras de carácter productivo superiores a 5 millones de dólares se canalizan a través del Decreto-Ley 600 (www.cinver.cl); las inferiores a esa cifra y superiores a los 10.000 dólares se rigen por el Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales del Banco Central y el las inversiones de carácter financiero a través del artc. 47 de la Ley Constitutiva del Banco Central de Chile (www.bcentral.cl).

Inversiones productivas: Las inversiones productivas cuyo importe sea superior a 5 millones de dólares (2,5 millones en el caso de bienes físicos, tecnología, capitalización de beneficios o créditos) se instrumentan a través de un contrato-ley con el Estado de Chile que no puede ser modificado por cambios posteriores en la Ley. El plazo para realizar la inversión es de hasta 8 años en las inversiones mineras y de tres años para el resto. Los inversores pueden repatriar el capital un año después de su entrada y los beneficios tan pronto se generen. La repatriación del capital invertido está exenta de impuestos hasta la cuantía de la inversión realizada. Por otro lado, el inversor puede optar entre el régimen general del impuesto de 1ª categoría del 35% o el régimen especial de invariabilidad tributaria del 42% durante un plazo máximo de 20 años.

Inversiones financieras: Las inversiones financieras cuyo importe sea superior a 10.000 de dólares deben notificarse al Banco Central, su repatriación no está sometida a restricción alguna y no pueden acogerse al régimen de invariabilidad tributaria. La participación en el capital puede alcanzar el 100% y no existen plazos máximos de vigencia para los derechos de propiedad adquiridos por extranjeros. No

obstante, existen algunas restricciones de acceso (concesión administrativa, permisos, nacionalidad, etc.) en minería, energía nuclear, acuicultura y pesca, servicios de seguridad privada, medios de comunicación y transporte (aéreo, terrestre por carretera y marítimo de cabotaje).

Impacto ambiental: Los proyectos o actividades susceptibles de causar impacto ambiental deben someterse al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), de acuerdo con el Decreto Supremo N° 95 de 2001 (véase www.sea.gob.cl).

Acceso al mercado. Algunos consejos:

- Se aconseja ser introducido por algún intermediario: asociaciones empresariales, Bancos o Consultoras.
- Establecer citas con anticipación, mínimo dos semanas.
- Se recomienda puntualidad en las citas.
- Los chilenos son francos y se involucran con seriedad en las negociaciones que inician.
- Suelen negociar punto por punto, más que un acuerdo global.
- Atendiendo a la distancia geográfica se aconseja señalar que se suministrará un buen servicio y se respetarán los plazos de entrega.
- No se suele entrar en detalles en la primera reunión.
- El ritmo es lento en las negociaciones. Puede haber más de un viaje antes de cerrar el acuerdo.
- No usar tácticas agresivas o presionar para intentar lograr un acuerdo.
- La toma de decisiones está muy jerarquizada.
- Los chilenos son bastante conservadores en todo.
- Los funcionarios y directivos de alto nivel actúan de modo rápido y eficiente.
- La ética forma parte del mundo de los negocios.

A tener muy en cuenta: Según el Fondo Monetario Internacional, Chile tuvo en 2012 el mayor PIB per cápita de la región, con 18.419 dólares medido a poder de paridad de compra (PPP), superando a Argentina. Para 2013, el FMI lo estima en 19.474 y para 2014 llegaría a 20.598, acercándose a naciones como Portugal, que tendrá 23.769 ese año. Las cifras del FMI, sin embargo, consideran en sus cálculos de 2013 una población de 17,5 millones de habitantes. Si se calculara sobre la base del Censo 2012 —que estimó 16,63 millones de personas—, el PIB per cápita ya sería este año de 20.554 dólares.

Cabe destacar la existencia de una cada vez mayor clase media con un poder adquisitivo nada despreciable. Hay oportunidades para todos, tanto en bienes de consumo, como en bienes intermedios.

Finalmente, Chile, representa uno de los polos comerciales y de inversión más atractivos del globo, su red de Tratados de Libre Comercio, permite a quienes se establecen en su suelo acceder a más de cuatro mil millones de consumidores esparcidos por los cinco continentes, de ahí la trascendencia de estar presente. Quienes lo consiguen cuentan con posibilidades ilimitadas de expansión y crecimiento.

Capítulo 36

Datos básicos de Chile

Ficha país	
Capital	Santiago
Idioma Oficial	Español
Forma de Gobierno	República
Moneda	Peso Chileno
Socios Comerciales	22 Acuerdos Comerciales con 60 países que representan el 85,7% del PIB mundial
Sus principales socios (exportación)	China, Estados Unidos, Japón, Brasil, Corea del Sur.
Superficie (km ²)	756.950 km ² (Reclama soberanía de 1,25 M km ² de la Antártida)
Población	17,4 millones (2012)
Regiones	Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins, Maule, Bio-Bio, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén, Magallanes, Región Metropolitana
Principales Ciudades	Arica, Iquique, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Rancagua, Talca, Concepción, Temuco, Valdivia, Puerto Montt, Coyhaique, Punta Arenas.
Acceso a Consumidores (número)	4.300 millones de consumidores = 62% de la población mundial
Principal Stock de Inversiones (2012)	España, seguida de Estados Unidos

DATOS ECONÓMICOS	2010	2011	2012	2013/ último dato disponible
Evolución del PIB (%)	5,2	6,0	5,6	4,5 (sep)
PIB por habitante (\$)	11.587	14.413	15.424	n.d
PIB absoluto (M\$ corrientes)	203.925	248.602	268.413	n.d.
IPC (variación últimos 12 meses, %)	3,0	4,4	1,5	1,5 (mar)
Tipo de interés de referencia	3,25	5,25	5	5 (abr)
Desempleo (%)	8,2	7,1	6,1	6,2 (mar)
Exportaciones (M\$)	71.109	81.455	78.277	19.750 (en-mar)
Exportaciones a UE (M\$)	12.462	14.372	11.970	2.992 (en-mar)
Importaciones (M\$)	55.474	70.911	74.855	18.304 (en-mar)
Importaciones de UE (M\$)	7.585	9.783	10.067	2.903 (en-mar)
Saldo por cuenta corriente (% PIB)	1,9	-1,3	-3,5	n.d.
Reservas exteriores, excluido oro (M\$)	27.864	41.979	41.650	41.227 (abr)
Saldo presupuestario (% PIB)	-0,4	1,4	0,6	n.d.
Deuda externa (M\$)	84.142	98.579	117.706	n.d.
RIESGO SOBERANO (Rating)	Fitch: A+ / Moody's: Aa3 / S&P: AA-			
RELACIONSES BILATERALES	2010	2011	2012	2013/ último dato disponible
Exportación española (M€)	722,6	882,7	1.098,3	174,0 (en-feb)
Importación española (M€)	1.166,8	1.470,4	1.573,9	294,5 (en-feb)
Stock de Inversiones españolas (M€)	11.788	n.d.	n.d.	n.d.
Stock de Inversiones en España (M€)	25	n.d.	n.d.	n.d.
Flujo Inversión española en Chile (bruta,M€)	53	636	2.261,9	n.d.
Flujo Inversión en España (bruta,M€)	7,7	5	11,3	n.d.
Ranking de España en el país (fuente nacional, Banco Central)	Como cliente: 17° (en-mar 2013). Como proveedor: 15° (en-mar 2013). Como emisor inversor (flujo/stock): 2° (2012)/ 1°(2012). Como receptor inversión flujo/stock):1°(2012)/5°(2012)			
Ranking del país en España (fuente española, Secretaría de Estado de Comercio)	Como cliente: 35° (en-feb 2013) Como proveedor:37° (en-feb 2013) Como emisor inversor (flujo/stock): 42°(en-dic 2012)/63° (2010) Como receptor inversión (flujo/stock):1° (en-dic 2012)/10° (2010)			
Principales 10 capítulos exportados (enero-feb 2013; 71,99% del total)	Máquinas y aparatos mecánicos (20,9%); Vehículos automóviles tractores (13,3%); Aparatos y material eléctrico (8,9%); Fundición, hierro y acero (6,0%); Vehículos y material ferroviario (4,6%); Productos farmacéuticos (4,3%); Manufacturas fundición, hierro y acero (4,0%); Aceites esenciales/ perfumería (3,8%); Materias plásticas y sus manufacturas (3,4%); Conj. de otros productos (2,8%)			
Principales 10 capítulos importados (enero-feb 2013; 93,1% del total)	Minerales, escorias y cenizas (61,4%); Cobre y sus manufacturas (6,1%); Pescados crustáceos y moluscos (5,8%); Productos químicos inorgánicos (5,6%); Conservas de carne y pescado (3,3%); Pasta de madera papel reciclado (3,2%); Frutas y Frutos sin conservar (1,6%); Residuos industria alimentaria (1,2%).			

Capítulo 37

Direcciones de interés

Representaciones oficiales españolas

Embajada de España

Embajador: D. Íñigo de Palacio España
Avda. Andrés Bello, 1895, Providencia – Santiago
Tel.: (56-2) 2 235 27 54 / 2 235 27 55
Tel.: (56-2) 2 235 27 54 / 2 235 27 55
Fax: (56-2) 2 235 10 49 / 2 236 15 47
Página Web: www.mae.es
E-mail: embesp@correo.mae.es

Oficina Económica y Comercial

Consejero: D. Rafael Coloma Ojeda
Avda. Nueva Providencia, 1901 - piso 8, Providencia- Santiago
Tel.: (56-2) 2 204 97 86
Fax: (56-2) 2 204 58 14
Página Web: <http://www.oficinascomerciales.es>
E-mail: rcolomao@comercio.mineco.es

Consulado General de España

Cónsul General: D. Juan Serrat Cuenca-Romero
Avda. Nueva Providencia, 2353 - piso 9, Providencia- Santiago
Tel.: (56-2) 2 233 40 70 / 2 233 97 73
Fax: (56-2) 2 234 30 24
E-mail: consuladoespa@tie.cl

Centro Cultural de España

Av. Providencia, 927, Providencia- Santiago
Tel.: (56-2) 2 795 97 00
Fax: (56-2) 2 235 58 36
Página Web: www.ccespana.cl
E-mail: centrocultural@ccespana.cl

Cámara Oficial Española de Comercio de Chile

Carmen Sylva, 2306, Providencia – Santiago

Tel.: (56-2) 2 231 71 60

Fax: (56-2) 2 233 52 80

Página Web: www.camaco.es.cl

Principales organismos de la Administración Pública

Ministerios y Consejerías de la embajada española

Consejería de Defensa

Merced, 186 - piso 2, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 632 07 50

Fax: (56-2) 2 632 07 52

E-mail: condefchi@terra.cl

Consejería de Trabajo y Asuntos Sociales

Av. Providencia, 2019 casa D-3, Providencia – Santiago

Tel.: (56-2) 2 231 09 85

Fax: (56-2) 2 232 46 68

E-mail: cjlabesp@ctcreuna.cl

Consejería de Información y Prensa

Almirante Pastene, 333 - Oficina 502, Providencia – Santiago

Tel.: (56-2) 2 235 13 27/28

Fax: (56-2) 2 235 99 56

E-mail: consejeria.chile@mpr.es

Ministerio de Economía

Teatinos, 120 - piso 10, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 473 34 00

Fax: (56-2) 2 672 60 40 / 2 696 63 05

Página Web: www.economia.gob.cl

Ministerio de Hacienda

Teatinos, 120 - piso 12º, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 473 20 00

Fax: (56-2) 2 696 47 89

Página Web: www.hacienda.gob.cl

Ministerio de Relaciones Exteriores

Teatinos, 180 - 15º, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 696 25 74 / 2 679 42 01

Fax: (56-2) 2 696 87 96

E-mail: minrel@minrel.cl

Página Web: www.minrel.gob.cl

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON)

Teatinos, 180 -piso 12°, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 565 90 00

Fax: (56-2) 2 696 06 39

Página Web: www.direcon.cl

Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile)

Teatinos, 180 - piso 10°, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 565 91 00 / 01

Fax: (56-2) 2 595 90 83

Página Web: www.prochile.cl

Ministerio de Vivienda y Urbanismo

Av. Libertador Bernardo O'Higgins (Alameda), 924, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 351 30 00

Fax: (56-2) 2633 38 92

Página Web: www.minvu.cl

Ministerio de Bienes Nacionales

Av. Libertador Bernardo O'Higgins (Alameda), 720, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 351 21 00

Fax: (56-2) 2 351 21 60 // 633 93 16

Página Web: www.bienes.gob.cl

Ministerio de Obras Públicas

Morandé, 59, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 449 30 00

Fax: (56-2) 2 672 66 09

Página Web: www.mop.cl

Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones

Amunátegui, 139, Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 421 30 00

Fax: (56-2) 2 671 19 78

Página Web: www.mtt.cl

Ministerio del Trabajo y Previsión Social

Huérfanos, 1273 - Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 753 04 00 / 01

Fax: (56-2) 2 753 05 15

Página Web: www.mintrab.gob.cl

Ministerio de Educación

Av. Libertador Bernardo O'Higgins, 1371 - Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 390 40 00

Fax: (56-2) 2 380 03 17 / 18

Página Web: www.mineduc.cl

Ministerio de Agricultura

Teatinos, 40 - piso 9° - Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 393 50 00

Fax: (56-2) 2 671 65 00

Página Web: www.agricultura.gob.cl

Ministerio de Medio Ambiente

Teatinos 254/258 - Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 240 56 00

Página Web: www.mma.gob.cl

Otros

Servicio de Impuestos Internos (SII)

Teatinos, 120 - piso 6 - Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 395 16 00 / (56-2) 2 395 12 03

Fax: (56-2) 2 395 16 69

Página Web: www.sii.cl

Servicio Nacional de Aduanas

Plaza Sotomayor, 60 - Valparaíso (V Región)

Tel.: (56-32) 220 05 00

Fax: (56-32) 221 28 41

Página web: www.aduana.cl

Dirección Regional Aduana Metropolitana

Aeropuerto Pudahuel s/n Terminal Nacional.

Tel.: (56-2) 2 299 52 00

Fax: (56-2) 2 601 91 26

Servicio Agrícola y Ganadero

Avda. Presidente Bulnes 140- Santiago

Teléfono: (56-2) 2 345 11 11

Página web: www.sag.cl

Organismos oficiales chilenos

- Autoridad Sanitaria de la Región Metropolitana (antes SESMA): www.asrm.cl
- Banco Central de Chile: www.bcentral.cl
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo: www.cnc.cl
- Comisión Nacional de Energía: www.cne.cl
- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO): www.corfo.cl
- Corporación Nacional Forestal: www.conaf.cl
- Dirección de Promoción de Exportaciones (PROCHILE): www.prochile.cl
- Fundación Chile: www.fundacionchile.cl
- Instituto de Salud Pública (ISP): www.ispch.cl
- Instituto Nacional de Normalización (INN): www.inn.cl
- Instituto Textil de Chile: www.intech.cl
- Servicio Nacional de Pesca: www.sernapesca.cl
- Servicio Nacional de Turismo: www.sernatur.cl
- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG): www.sag.cl

Superintendencias

- Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones: www.safp.cl
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC): www.sec.cl
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF): www.sbif.cl
- Superintendencia de Isapres: www.sisp.cl
- Superintendencia de Valores y Seguros (SVS): www.svs.cl
- Superintendencia de Servicios Sanitarios: www.siss.cl
- Subsecretaría de Telecomunicaciones: www.subtel.cl

Asociaciones chilenas

- Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de la Información: www.acti.cl
- Asociación Chilena de Empresas Mayoristas y Representantes de Turismo: www.achmart.cl
- Asociación de Exportadores de Productos Manufacturados: www.asesma.cl
- Confederación Gremial de la Mediana y Pequeña Industria de Chile: www.conupia.cl
- Asociación Chilena de Ingeniería Sanitaria y Ambiental: www.aidis.cl
- Asociación de Productores Avícolas de Chile: www.apa.cl
- Asociación Gremial de Industriales Químicos de Chile: www.asiquim.cl
- Asociación Gremial de Industriales del Plástico: www.asipla.com
- Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas: www.asimet.cl
- Asociación de Bancos e Instituciones Financieras: www.abif.cl
- Asociación Chilena de Empresas de Turismo: www.achet.cl
- Asociación Chilena de Gastronomía: www.achiga.cl
- Asociación de Supermercados de Chile: www.asach.cl
- Asociación Nacional de Productores de Semillas: www.anpros.cl

- Cámara Chilena de la Construcción: www.cchc.cl
- Sociedad Chilena de Software y Servicios-GECHS: www.gechs.cl
- Cámara de Comercio de Santiago: www.camaracomercio.cl
- Asociación Chilena de Municipalidades: www.munitel.cl

Direcciones de interés de organismos chilenos

Comité de Inversiones Extranjeras

Teatinos, 120 - piso 10 - Santiago Centro

Teléfono: (56-2) 2 698 42 54 / 697 38 05

Fax: (56-2) 2 698 94 76

Página Web: www.ciechile.gob.cl

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)

Moneda, 921 - Santiago Centro

Teléfono: (56-2) 2 631 82 00

Fax: (56-2) 2 671 10 58

Página Web: www.corfo.cl

Sociedad Administradora Zona Franca de Punta Arenas Ltda. (PARENAZON)

Avda. Bulnes Km. 3,5 Norte - Punta Arenas (XII Región)

Teléfono: (56-2) 6 121 35 87

Fax: (56-2) 6 121 11 07

Zona Franca de Iquique (ZOFRI)

Edificio de Convenciones Zofri, Iquique (1 Región)

Teléfono: (56-2) 5 751 51 00 / 751 52 12

Fax: (56-2) 5 751 55 51

Página Web: www.zofri.cl

Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Avda. Presidente Bulnes, 418 - Santiago Centro

Teléfono: (56-2) 2 366 77 77

Fax: (56-2) 2 671 21 69

Página Web: www.ine.cl

Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)

Monseñor Sótero Sanz, 182 - Providencia

Teléfono: (56-2) 2 231 97 64

Fax: (56-2) 2 231 98 08

Página Web: www.cpc.cl

Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)

Avda. Andrés Bello, 2777 Edificio de la Industria - piso 3° - Las Condes

Teléfono: (56-2) 2 391 31 00

Fax: (56-2) 2 391 32 00

Página Web: www.sofofa.cl

Cámara Nacional de Comercio

Merced 230 - Santiago Centro

Tel.: (56-2) 2 365 40 00

Fax: (56-2) 2 365 40 01

Página Web: www.cnc.cl

Cámara de Comercio de Santiago

Monjitas, 392 - Santiago Centro

Teléfono: (56-2) 2 360 70 00

Fax: (56-2) 2 633 09 62

Página web: www.ccs.cl

Asociación Nacional de Importadores

Monjitas 392, piso 1 - Santiago Centro

Teléfono: (56-2) 2 365 40 00

Fax: (56-2) 2 633 09 62

Asociación de Exportadores de Manufacturas de Chile (ASEXMA)

Av. José Manuel Infante, 146 - Providencia

Teléfono: (56-2) 2 498 40 60

Fax: (56-2) 2 203 67 30

Página Web: www.asexma.cl

Asociación Gremial de la Mediana y Pequeña Industria (AMPICH)

Av. República N° 371- Santiago Centro

Teléfono: (56-2) 2 689 42 60

Fax: (56-2) 2 689 42 60

Confederación Nacional Unida de Mediana y Pequeña Industria

Phillips, 40 - oficina 63 - Santiago Centro

Teléfono: (56-2) 2 633 14 92

Fax: (56-2) 2 664 72 98

Página Web: www.conupia.cl

Asociación Logística de Chile, A.G

Puerto Madero N° 9710, Oficina 18/19 A

Teléfono: (56-2) 2 544 85 91 / 2 544 85 92

Fax: (56-2) 2 544 85 93

Sitio Web: www.alog.cl

Enlaces de interés

Relación de Organismos españoles y chilenos

Embajada de España en Chile

<http://www.exteriores.gob.es/embajadas/santiagodechile/es/Paginas/inicio.aspx>

Embajada de Chile en España

<http://www.minrel.gov.cl>

Oficina Económica y comercial

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,,5280449528289952830380CL,00.html>

Consulado General de Chile en Madrid

<http://www.minrel.gov.cl>

Consulado General de Chile en Barcelona

<http://www.minrel.gov.cl>

Instituto Español de Comercio Exterior - ICEX

<http://www.icex.es>

Invest in Spain

<http://www.investinspain.org>

Oficina Comercial de Chile en Madrid - PROCHILE

<http://www.prochile.cl>

Ministerios

Ministerio de Economía

<http://www.economia.cl/>

Ministerio de Planificación y Desarrollo de Chile

<http://www.mideplan.cl/>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile

<http://www.minrel.gov.cl/webMinRel/home.do?sitio=1>

Ministerio del Interior de Chile

<http://www.interior.gov.cl/ministerioint.html>

Ministerio Público Fiscalía Nacional de Chile

<http://www.ministeriopublico.cl>

Página principal del Gobierno de Chile

<http://www.gobiernodechile.cl>

Secretaría General de la Presidencia de Chile

<http://www.segpres.cl>

Otros Organismos Públicos

Banco Central de Chile

<http://www.bcentral.cl/>

Superintendencia de Isapres

<http://www.supersalud.cl>

Cámara Chilena de la Construcción

<http://www.cchc.cl/>

Comisión de las Comunidades Europeas

Avda. Ricardo Lyon, 222 - piso 3° - Providencia

Teléfono: (56-2) 2 335 24 50

Fax: (56-2) 2 335 17 79

Página Web: http://eeas.europa.eu/delegations/chile/index_es.htm

Comisión Nacional del Medio Ambiente

<http://www.conama.cl>

Comité para la Inversión Extranjera - CINVER

<http://www.cinver.cl/>

Coordinación de Concesiones de OO.PP.

<http://www.concesiones.cl>

Consejo de Defensa del Estado

<http://www.cde.cl>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

<http://www.consejodelacultura.cl>

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)

<http://www.corfo.cl/>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile (DIRECON)

<http://www.direcon.cl/>

Dirección de Promoción de Exportaciones Chilena (PROCHILE)

<http://www.prochile.cl/>

Servicio Agrícola y Ganadero - SAG

<http://www.sag.cl>

Servicio de Salud Metropolitana del Ambiente

<http://www.asrm.cl>

Servicio Electoral

<http://www.servel.cl>

Servicio Nacional de Aduanas

<http://www.aduana.cl>

Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)

<http://www.sernam.cl>

Servicio Nacional de Pesca

<http://www.sernapesca.cl>

Servicio Nacional de Turismo

<http://www.sernatur.cl>

Superintendencia Administradora de Fondos de Pensiones

<http://www.safp.cl>

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)

<http://www.sbif.cl>

Superintendencia de Electricidad y Combustible

<http://www.sec.cl>

Superintendencia de Servicios Sanitarios

<http://www.siss.cl>

Superintendencia de Valores y Seguros

<http://www.svs.cl>

Sistema de Compras y Contratación Pública del Gobierno de Chile

<http://www.chilecompra.cl/>

Tribunal Constitucional

<http://www.tribunalconstitucional.cl>

Unión Europea. Delegación de la Comisión Europea en Chile

<http://www.delchl.ec.europa.eu>

Organizaciones Empresariales

ANAC, Asociación Nacional Automotriz

<http://www.anac.cl>

Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información

<http://www.acti.cl/>

Asociación de Empresas de Turismo

<http://www.achet.cl>

Asociación de Industriales Químicos

<http://www.asiquim.cl>

Asociación de Ingeniería Sanitaria y Ambiental

<http://www.aidis.cl>

Asociación de Productores Avícolas

<http://www.apa.cl>

Asociación de Productores de Semillas

<http://www.anpros.cl>

Asociación Gremial de Supermercados

<http://www.asach.com>

Asociación Gremial de Supermercados

<http://www.asach.com>

Cámara de Comercio de Santiago (CCS)

<http://www.ccs.cl>

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo

<http://www.cnc.cl/>

Cámara Oficial Española de Comercio de Chile

<http://www.camacoec.cl/>

Chile: una plataforma para la internacionalización

Parte VI:

Bibliografía

Bibliografía

- Álvarez Cardeñosa, M. (2003): "España en la Senda de Desarrollo de la Inversión Directa", Revista Asturiana de Economía, 26, p. 87-102.
- América Economía (2012): Ranking: las empresas más globales de la región. América Economía.
- Andersen, O. (1997): "Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks". Management International Review, a. 37, n. 2, 1997.
- Arahetes García, A. y A. García Domonte (2007): "¿Qué ha sucedido con la Inversión Extranjera Directa (IED) de las Empresas Españolas en América Latina tras el Boom de los Años Noventa y la Incertidumbre de los Primeros años 2000?" Documento de Trabajo 35. Real Instituto Elcano.
- Arahetes, A. (2001), "Las inversiones directas de España en América Latina", Cáp. 4 en Ziga Vodusek (Ed.) Inversión extranjera directa en América Latina. El papel de los inversores europeos, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Arahetes, A. (2011), "Las inversiones directas españolas en América Latina en el período 2001-2010", Anuario Iberoamericano 2011, Real Instituto Elcano, Madrid.
- Arahetes, A. y Celio Hiratuka (2007): Relaciones Económicas entre España y Brasil, Relações Econômicas entre Brasil e Espanha, Real Instituto Elcano y Fundación Cultural HispanoBrasileña, Madrid.
- Arenius, P. (2005): "The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration". Journal of International Entrepreneurship, n. 3, p. 115-131, 2005.
- Beckerman, W. (1956): "Distance and pattern inter-European trade". The Review of Economics and Statistics, a. 38, n. 1, p. 31-40, 1956.
- Carlson, S. (1951): Executive behavior: a study of the work load and the working methods of managing directors. Stockholm: Stromberg, 1951.

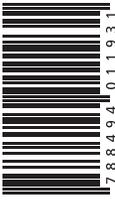
- Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas (2008): China: una necesidad para una empresa global. Colección Cátedras Nebrija. Madrid.
- Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas (2010 y 2013): Brasil: un gran mercado en expansión sostenida. Colección Cátedras Nebrija. Madrid.
- Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas (2012): México: un destino natural y estratégico. Colección Cátedras Nebrija. Madrid.
- CEPAL (2001): La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CEPAL (2006): La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CEPAL (2007), La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CEPAL (2010), La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CEPAL (2011): "La inversión extranjera directa de la Unión Europea en América Latina y el Caribe", en La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, págs. 63-66.
- CEPAL (2012): La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio e ICEX (2012a): La empresa exportadora española 2007-2010, Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio e ICEX.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio e ICEX (2013a): La empresa exportadora española 2009-2012, Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio e ICEX.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio, e ICEX (2012b): La empresa importadora española 2007-2010, Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, e ICEX.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio, e ICEX (2013b): La empresa importadora española 2009-2012, Madrid, Ed. Cámaras de Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, e ICEX.
- De la Dehesa, G. (2008): "Globalización y Multinacionales Españolas en América Latina", La Gran Apuesta. Globalización y Multinacionales Españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas, en Casilda Béjar, R. (Ed.), Editorial Granica, Barcelona.
- Dow, D. (2000): "A note on psychological distance and export market selection". Journal of International Marketing, a. 8, n. 1, 2000.

- Evans, J.; Treadgold, A. and Mavondo, F. (2000): "Explaining export development through psychic distance". *International Marketing Review*, MCB University Press, v. 17, n. 2, p. 154-168, 2000.
- Fernández-Otheo, C. M. (2004): "Inversión Directa extranjera de España en el Período
- Galán, J.I. y J. González-Benito (2006): "Distinctive Determinant Factors of Spanish Foreign Direct Investment in Latin America", *Journal of World Business*, 41, p.171-189.
- García-Canal, E y M.F. Guillén (2008): "Risk and the Strategy of Foreign Location Choice in Regulated Industries." *Strategic Management Journal*, 10, p. 1097 – 1115.
- Guillén, M. (2005): *The Rise of Spanish Multinationals*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Hofstede, G. (1980): *Cultural consequences. International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- Hymer, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. The MIT Press: Cambridge.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990): The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (2003): Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process *Journal of International Entrepreneurship*, a. 1, p. 83-101, 2003.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (2006): "Commitment and opportunity development in the internationalization Process: A note on the Uppsala internationalization process model". *Management International Review*, a. 46, n. 2, p. 165, 2006.
- Johanson, J. and Wiedersheim, P.F. (1975): The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, p. 305-322, October 1975.
- Llamazares García-Lomas, O. (2009): "Cómo negociar con éxito en 50 países". Madrid, *Global Marketing Strategies (GMS)*.
- López-Duarte C. y E. García-Canal (1997), "Internacionalización de la Empresa Española mediante Inversión Directa en el Exterior: Principales Rasgos Distintivos", *Información Comercial Española*, 761, p.17-31.
- Machinea, J. L. y A. Calderon (2008): "América Latina ¿una plataforma para la globalización de las mayores empresas españolas?", *La Gran Apuesta. Globalización y Multinationales Españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas*, en Casilda Béjar, R. (Ed.), Editorial Granica, Barcelona.

- Meyer Junior, V.; Meyer, B. and Murphy, J.P. (2006): The influence of culture in international business. In. EnANPA. Anais, 2006.
- O'Grady, S. and Lane, H.W. (1996): The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, 2.nd Quarter 1996.
- Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2010): *La Multinacional Española Ante Un Nuevo Escenario Internacional*, ESADE Business School e ICEX.
- Oficina Económica y Comercial de España en Chile (2013): www.oficinascomerciales.es
- Paúl Gutiérrez, J. (2006), "Dos décadas de apertura comercial y financiera de la economía española", *CIm.economía: Revista economía de Castilla-La Mancha*, Nº 9, p. 119-154.
- Poza, C.; Mateo, P. y Solana, G. (2012): "Gestión de las barreras de entrada de la empresa española en su proceso de implantación en mercados emergentes: los casos de China, Brasil y México". *Revista EAN* nº 73. Colombia.
- Root, F.R. (1994): *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.
- Santiso, J. (2008): "La emergencia de las Multilatinas". *Revista de la Cepal*. 2008.
- Santiso, J. (2008): "The Emergence of Latin Multinationals", *CEPAL Review*, 95, p.7-30.
- Santiso, J. (2012): *La década de las Multilatinas*. Fundación Carolina.
- Sethi, S.P. (1971): Comparative cluster analysis for world markets. *Journal of Marketing Research*, n. 8, p. 348-54, 1971.
- Toral, P. (2008): "The Foreign Direct Investments of Spanish Multinational Enterprises in Latin America, 1989-2005", *Journal of Latin American Studies*, 40, p. 513-544.
- UNCTAD (2009): *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis on Global FDI Flows*. Disponible en http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20093_en.pdf
- UNCTAD (2009): *World Investment Prospects Survey 2009-2011*. Disponible en http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf
- UNCTAD (2010): *World Investment Report, 2010: Investing in a low-carbon economy and Development*, Ginebra, Naciones Unidas
- UNCTAD (2012): *World Investment Report 2012*. UNCTAD.
- UNCTAD (2013): *World Investment Report, 2012: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, Ginebra, Naciones Unidas.
- Vidal, G. (2001): *Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones: las Grandes Empresas en América Latina*. Editorial Anthropos: Barcelona.

- World Bank (2007): "Doing Business 2007. How to reform. Comparing regulation in 175 economies". The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Bank (2014): "Doing Business 2010. Smarter regulation for Small and Medium Size Entreprises". The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.
- World Economic Forum (2013): The Global Competitiveness Report. World Economic Forum, Switzerland.
- Yip, G.S.; Biscarri, J.G.; Monti, J. (2000): A The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of international marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000

ISBN: 978-84-940119-3-1



9 788494 011931

Entidad patrocinadora



Entidades colaboradoras



FACULTAD DE DERECHO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA DE CHILE



Nebrija
Universidad