

REVISTA

Economía & Administración



MIRADA
FEN

Julio de 2016 - N° 166

Especial:

Sectores emergentes para la diversificación productiva

En el especial colaboran:

Guillermo Correa:
Turismo, una industria que promete

Verónica Kunze:
Turismo, una industria estratégica

George Lever, María del Pilar Cruz y Carlos Tromben:
Nuevas tendencias del retail en Chile

Alejandro Micco:
Exportación de servicios como nuevo eje de desarrollo económico

Jaime Soler:
Víctima o protagonista

Eugenio Yunis:
Turismo: una oportunidad de desarrollo sustentable y descentralizado para Chile

Gustavo Yurjevic y Juan Raventós:
Oportunidades en la industria de la hospitalidad y el turismo

Entrevista:
Hermann von Mühlenbrock,
presidente SOFOFA

Además Colaboran:
Sergio Micco, Joseph Ramos



Facultad de Economía y Negocios se enorgullece y felicita a nuestros egresados que se incorporan al

Círculo de Honor FEN 2015



Jaime Soler
Gerente General Cencosud.
Categoría Administración

Año de Egreso
1995



Eric Parrado
Superintendente de Bancos
e Instituciones Financieras.
Categoría Economía

Año de Egreso
1992



Héctor Carreño
Gerente de Administración
y Finanzas GateGourmet
Catering Chile Ltda.
Categoría Control de Gestión
y Sistemas de Información

Año de Egreso
1994



Susana Rey
Gerente de Relación con
Inversionistas Endesa
Categoría Postgrado

Año de Egreso
2005



Carlos Pavez
Superintendente de Valores
y Seguros
Categoría Servidor Público

Año de Egreso
1987



Este premio se otorga desde 1946 a todos aquellos profesionales destacados que han sobresalido en el año precedente en sus áreas de expertise y que posean además una destacada trayectoria laboral.

Contenidos

Productividad

Joseph Ramos:
El desafío de la productividad y del desarrollo
productivo en Chile 6

Entrevista

Hermann von Mühlenbrock:
"Hay que volver a dar las certezas y confianzas
necesarias para promover la inversión" 10

Especial: Sectores emergentes para la diversificación productiva

Alejandro Micco:
Exportación de servicios como nuevo eje de desarrollo
económico 14

Verónica Kunze:
Turismo: una industria estratégica 18

Gustavo Yurjevic y Juan Raventós:
Oportunidades en la industria de la hospitalidad y el
turismo 22

Eugenio Yunis:
Turismo: una oportunidad de desarrollo sustentable y
descentralizado para Chile 26

Guillermo Correa:
Turismo, una industria que promete 30

George Lever, María del Pilar Cruz y Carlos Tromben:
Nuevas tendencias del retail en Chile 32

Jaime Soler:
Víctima o protagonista 36

Filosofía

Sergio Micco:
Escuela e industria para ociosos promete el desarrollo
nacional 40

Noticias FEN UCHILE 44



14
Especial: Sectores emergentes para la diversificación productiva
Servicios, turismo y retail se perfilan como industrias con gran potencial, cuyo desarrollo analizan diversos expertos.



6
Joseph Ramos da cuenta de requerimientos y avances en materia de productividad.



10
Hermann von Mühlenbrock se refiere a la contingencia económica y la agenda para retomar el crecimiento.

Director Comité Editorial
Pedro Hidalgo

Comité Editorial
Manuel Agosin
Jorge Marshall
Sergio Micco
Andrés Montero
Gonzalo Sanhueza
Gabriela Undurraga
Manuel Vargas

Representante Legal
Ennio Vivaldi

Director Responsable
Manuel Agosin

Suscripciones
Tél: 22 - 978 3986
22- 978 3987

Edición Periodística
Macarena Bravo
Susana Numhauser Fux

Dirección
Edificio Corporativo
Diagonal Paraguay 205
4to piso
www.fen.uchile.cl

Diseño, Ilustración y Diagramación
Carolina Muñoz Pincheira
Oficina de Comunicaciones
FEN UCHILE

Impresión
Prestserv Impresores

Editorial

Diversificación Económica

Chile es un país que tiene grandes desafíos si quiere disminuir su desigualdad y reducir el actual coeficiente Gini. Lamentablemente, en el informe de competitividad que desde hace más de 15 años realizamos para Chile como partner del IMD, se ve una caída constante de ésta en todos los factores. Tenemos debilidades estructurales que no hemos revertido. Una de las conclusiones es que nuestra economía está poco diversificada y, por el contrario, está concentrada especialmente en commodities y en pocos mercados.

Es paradójico que a pesar del avance de Chile, esta conclusión sea tan válida como es el reconocer que el cobre sigue siendo la "viga maestra" de nuestra economía y la desaceleración de la economía mundial, especialmente de China, ha hecho caer sustancialmente nuestros ingresos. Por esto surge la necesidad de pensar el futuro de Chile, desarrollar clusters que pongan en marcha la economía e implementar políticas públicas que impulsen la competitividad de nuestras empresas, actuales y nuevas, incluyendo aquellas que creen valor agregado a través del uso de la tecnología. Todo esto, con el fin de generar el crecimiento necesario para no frustrar las expectativas de desarrollo del país y de los muchos chilenos que esperan nuevas oportunidades para ellos y sus hijos.

Por esta razón, MIRADA FEN, en su primer número, analizó el desafío de Chile después del superciclo de los commodities y, en esta edición, el comité editorial sugirió revisar algunos sectores emergentes para la diversificación económica, con foco en el turismo y retail. El primero, un área estratégica donde queda mucho por hacer y que ayudaría a generar ingresos por sí mismo, y colaboraría a posicionar el nombre de Chile y los productos que aquí se generan, ayudando a abrir nuevos mercados. El segundo, un área que no solo se puede implementar a través de retailers brick and mortar, sino que también a través de internet y la tecnología. El retail es un modelo que ha creado un nuevo concepto, el de las multilatinas y, a través de la tecnología, puede colaborar ampliamente al acceso de nuevos mercados para los productos desarrollados en Chile, incluyendo el turismo.

Otra área muy interesante de analizar y que presentamos en uno de los artículos de este número, es la exportación de servicios. Esta área ha ido creciendo a nivel mundial hasta tasas del 5% en comparación con el 0,5% de las exportaciones de bienes, y ya

representa cerca del 24% de las exportaciones mundiales. Chile puede impulsar y desarrollar exportaciones de servicios en el área de transporte, turismo y servicios no tradicionales, con ventajas construidas a través del tiempo como son los tratados de libre comercio, el ser un puente del Atlántico al Pacífico, y tratados de no doble tributación, entre otros.

Sin duda que faltará considerar otros factores claves como el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la tecnología, el desarrollo de energías renovables, la creación de valor agregado y el impulso de áreas en agro-alimentos, así como analizar el futuro de la salmicultura y acuicultura. Sabemos que universidades públicas, del norte por ejemplo, están analizando la producción de la chíca en Chile y el cultivo de locos en granjas, así como investigación en ciencias en otras universidades para el control de enfermedades. Sin embargo esto, como lo señala el estudio de competitividad del IMD, requiere que Chile genere las condiciones para la incubación y desarrollo de estas empresas, lo que incluye capital humano adecuado, especialmente en ciencias e ingeniería. Ello exige tener educación pública de alta calidad y un país cada vez más bilingüe.

Consecuentemente, en este número incluimos un análisis del desafío de la productividad, que es un tema de alta relevancia y contingencia. En el último tiempo, la brecha entre nuestra productividad y la de los países en desarrollo ha ido creciendo, por lo que es urgente pensar cómo aumentar la productividad, uno de los factores claves de la competitividad, tanto de las empresas actuales como nuevas. Chile requiere y exige que salgamos de los eslóganes y nos centremos en un plan público-privado que nos permita competir y crecer haciendo de éste, un país más próspero y con mayores oportunidades para nuestros conciudadanos.



Pedro Hidalgo
Académico
Departamento de Administración
Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile

COMUNIDAD TRIBUTARIA

LA REFORMA TRIBUTARIA TIENE UN

ANTES Y UN DESPUÉS

Todo lo que debes saber acerca de la Reforma Tributaria, a través de nuestra "Comunidad Tributaria", una nueva instancia de diálogo.



INFÓRMATE SOBRE LAS FECHAS Y LUGAR DE REUNIÓN EN
INSCRIPCIONES@DF.CL TEL. 22339 1140
WWW.FORMACIONEJECUTIVADF.CL

FORMACIÓN EJECUTIVA DF

El desafío de la productividad y del desarrollo productivo en Chile



• Por Joseph Ramos

Gracias al notable avance tecnológico y científico desde la Revolución Industrial, el nivel de vida de los países desarrollados es hoy 25 veces mayor al de 1750; en Latinoamérica, 10 veces más. Para ello, la productividad –el hacer más y mejor con lo mismo– ha sido central.

Si bien el avance histórico de la productividad en Chile fue menor que en los países desarrollados, a partir de 1985 esta situación comenzó a revertirse. De hecho, nuestra productividad (total de factores) creció del orden de 2,3% anual entre 1985-1997, lo que convierte éste en nuestro período de “oro”. Sin embargo, en los últimos 15 años, nuestra mejora en productividad ha desacelerado en forma preocupante. Parte de la explicación se debe a la caída en la ley de nuestro cobre, un factor que no controlamos. No obstante, aún dejando la minería fuera, la productividad (total de factores) de los demás sectores ha desacelerado a 0,9% al año, lo que contrasta con el 1% de crecimiento en USA. En otras palabras, en lugar de irse reduciendo la brecha de productividad con los países desarrollados, esta brecha ha aumentado en los últimos 15 años, dejándola a menos de la mitad de la de los países en la frontera tecnológica (Estados Unidos, Europa y Japón).

Por mucho que Chile haya avanzado en los últimos 30 años, permanecen múltiples obstáculos para poder cerrar nuestra brecha de productividad. Hay frenos culturales (a la Max Weber), donde prima la cuna y la cuña en lugar del mérito y el esfuerzo; donde se tolera la mediocridad en lugar de exigir excelencia, más de lo mismo en lugar de innovación. Hay frenos institucionales (Robinson y Acemoglu) donde hay más énfasis burocrático en frenar y controlar que en promover y acelerar, y donde los controles son puestos principalmente ex ante en lugar de ex post. Hay frenos macroeconómicos (como en la coyuntura actual, donde las ventas no dan el ancho para copar nuestra capacidad instalada). Hay frenos estratégicos – por ejemplo, el desaprovechamiento de nuestro capital humano potencial debido a una calidad de educación mediocre, así como nuestra estrecha base exportadora, concentrada en unos pocos recursos naturales. Hay fallas de mercado, mercados insuficientemente

competitivos y mercados por profundizar (por ejemplo, la apremiante falta de crédito de largo plazo para las PYMEs, sobre todo para las nuevas empresas). Y, por cierto, hay políticas que faltan, otras que sobran, y prácticas empresariales, así como regulatorias, bien por debajo de lo requerido. La buena noticia es que, por lo mismo, hay mucho que podemos mejorar. En efecto, cada uno de estos frenos implica un campo de acción posible para mejorar nuestra productividad.

Dos son las fuentes principales de mejoras en productividad. Una es producir lo que hacemos en forma más eficiente, por medio de la incorporación de las mejores prácticas y tecnologías disponibles internacionalmente. La segunda fuente se origina en la creación de nuevas actividades para Chile, de mayor productividad, que vengán a suplantar actividades de menor productividad.

Examinemos la primera, hacer mejor las cosas que siempre hemos hecho. La única ventaja de un país de desarrollo tardío como Chile es que no tenemos que reinventar la rueda; que por un buen tiempo más podemos crecer en forma acelerada sobre la base de la identificación de esas tecnologías y mejores prácticas internacionales más idóneas para Chile, su imitación, adaptación y rápida difusión a todo el aparato productivo del país. Esta imitación inteligente, masiva y sistemática explica: 1) por qué Japón pudo crecer mucho más rápido que USA después de la segunda guerra mundial hasta alcanzar su PIB per cápita en 1990; 2) por qué los “Tigres Asiáticos” crecieron aún más rápido que Japón; y 3) por qué las tasas de crecimiento chino de los últimos 30 años hayan superado inclusive a las de los tigres. En efecto, mientras más lejos de la frontera tecnológica, una vez que se despega, mayor el crecimiento económico posible, pues se pueden saltar etapas de tecnología imitando la mejor práctica de última generación.

De hecho, sostengo que el avance notable de la economía chilena en los últimos 30 años se debe a que, por primera vez en nuestra historia, comenzamos a aprovechar esta ventaja de ser

un país de desarrollo tardío, la de poder copiar inteligentemente y adaptar las mejores prácticas y tecnologías disponibles en el mundo. Por cierto, requisitos para ello fueron el mejor manejo macroeconómico, la maduración de reformas liberalizadoras de años anteriores, la profundización de la apertura comercial, un mayor empuje empresarial, entre otros. Sin embargo, más allá de las reformas y buenas políticas que lo hicieron posible, fue la imitación inteligente de las mejores prácticas y tecnologías del exterior lo que explica el buen desempeño chileno de los últimos 30 años.

A título de ejemplo, pienso en el riego a goteo. No fue invento chileno, sino israelí, pero su introducción revolucionó nuestra agricultura, permitiéndonos cultivar intensamente secanos e inclusive cerros anteriormente pelados. Tampoco fueron inventos chilenos los malls o las tarjetas de crédito. Pero la introducción de estas innovaciones en Chile transformó nuestro retail y nuestro sistema crediticio.

Y que estemos aún a mitad de camino de la frontera tecnológica significa que podemos seguir disfrutando de tasas de crecimiento económico superiores a las de los países desarrollados. En efecto, ya que la productividad norteamericana crece del orden de 1% anual, la nuestra tendría que crecer al menos en 1,5% para ir cerrando la amplia brecha de productividad que aún nos separa de la frontera tecnológica.

Sin embargo, esto no se da en forma automática. Si fuera así, Chad o Haití serían las economías de mayor crecimiento del mundo. Si queremos ser del primer mundo y no primus inter pares del Tercer Mundo, tenemos que elevar la mirada hacia fuera, hacia las mejores prácticas de las empresas y países en la frontera tecnológica. No basta mirar al lado para ver si lo estamos haciendo bien en comparación con nuestros competidores locales. Tenemos que mirar hacia donde en el mundo se hace mejor, y compararnos con ese benchmark internacional de excelencia. En efecto, se trata de alcanzar productividades del primer mundo – que nos permitan pagar salarios del primer mundo –, y no de sobrevivir gracias a una competitividad trunca o espuria, basada en una mano de obra mal pagada.

La segunda fuente de grandes mejoras en productividad proviene del proceso de “destrucción creativa”, es decir, donde se crean nuevas actividades de alta productividad y van desapareciendo actividades de baja productividad. De hecho, el desarrollo de una economía pequeña y abierta como la chilena depende del ritmo de crecimiento de sus exportaciones. Sin embargo, después de un crecimiento cercano al 10% anual en volumen en los años 1985-1997, el crecimiento de nuestras

exportaciones ha desacelerado a menos de 2% anual en la actualidad. Si las exportaciones no vuelven a acelerar, será imposible elevar significativamente nuestra productividad, así como el crecimiento económico. Como no se vislumbra que nuestras exportaciones tradicionales, basadas en la extracción de recursos naturales, puedan crecer muy por encima de 2-3% anual, surge la pregunta ¿de dónde van a venir los impulsos a un renovado crecimiento en el futuro?

Mi convicción es que las mayores oportunidades para Chile están en desarrollar las industrias que naturalmente tienden a aglomerarse (“clusters”) en torno a los recursos naturales, agregando valor tanto en las industrias “aguas abajo”, de procesamiento de nuestros recursos naturales, como en las actividades “aguas arriba”, proveedoras de insumos, equipos, servicios e ingeniería para ellos. Este camino se asemejará al seguido por países actualmente desarrollados ricos en recursos naturales –como Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca, Canadá, Australia, Nueva Zelandia y USA en su momento– cuyo crecimiento fue a partir de sus recursos naturales y los “clusters” o complejos productivos que naturalmente tendieron a formarse en torno a ellos. En esos países, el proceso fue lento y espontáneo. En nuestro caso, se trataría de acelerar el proceso: hacer en 20 años lo que a ellos les tomó 100. No es voluntarista, pues se estaría yendo con el mercado y no en contra.

De hecho, ya hay “clusters” incipientes en torno a varios de nuestros recursos naturales (la minería, la pesca, la fruta, la industria forestal y el turismo). Por ejemplo, donde 50 años atrás casi nada de los equipos, sólo 40% de los insumos y apenas 10% de la ingeniería para la minería eran producidos en Chile, actualmente 25% de los equipos, dos tercios de los insumos y casi el 100% de la ingeniería son nacionales, y, en el caso de la ingeniería, ya exportamos servicios. Asimismo, en torno a la acuicultura se ha generado una importante industria tanto de alimentos para peces como de equipos para la pesca. No es ésta, pues, una estrategia ni de pasividad tecnológica, ni de voluntarismo.

No se trata de subsidiar y elegir así “ganadores”, sino de potenciar y acelerar las sinergias y tendencias actuales del mercado para que Chile pueda formar estos clusters en menos tiempo de lo que les tomó a los países desarrollados por vía espontánea. Lograrlo implica prospección estratégica y promoción blanda, que incluyan:

1) Identificar oportunidades de inversión en el cluster, en parte sobre la base de esas actividades que suelen encontrarse (o no) dentro de clusters maduros similares en países desarrollados, pues esa experiencia es sugerente. Por ejemplo, con más de



un tercio de las minas del mundo en Chile, Perú, Bolivia y Argentina, es enorme el potencial de fabricar equipos (camiones) especializados para ese mercado minero.

2) Seguir una política proactiva de atracción de inversión extranjera, priorizando empresas e industrias de estos clusters, pues serán éstas las empresas más proclives a instalarse en Chile y, ciertamente, serán las más interesantes para el país si nos ayudan a ir completando el cluster.

3) Co-financiar los estudios de factibilidad de empresas que estén considerando instalarse en estos clusters en Chile.

4) Releva la importancia de estos inversionistas, facilitándoles acceso a las más altas esferas de los ministerios económicos, y poner un ejecutivo chileno a su disposición para acelerar el proceso de conseguir permisos y servir como ventanilla única al respecto.

5) Co-financiar la capacitación (vía SENCE) de los técnicos medios y trabajadores especializados necesarias para la instalación de nuevas empresas del cluster.

6) Priorizar la inversión en la infraestructura (camino, puentes, energía, etc.) considerada más importante para el desarrollo del cluster.

7) Concentrar los escasos recursos públicos en Investigación y Desarrollo en proyectos de investigación relevantes para las industrias de los clusters.

Llamo esto promoción blanda pues, más que subsidiar nuevas industrias (elegir ganadores), se opta por focalizar los esfuerzos y recursos del Estado en áreas consideradas prioritarias. Esto, en lugar de diluir los escasos recursos por igual en todo el aparato productivo. Se trata, pues, de priorizar más que subsidiar.

La estrategia “nórdica” propuesta, la de promover nuestros clusters potenciales e incipientes, no da las espaldas a nuestra

rica base de recursos naturales, si no que aprovecha nuestras ventajas comparadas naturales en ellos pero las dinamiza. Además, habrá “espacio” para esta estrategia, pues este camino le es vedado a países como China y la India, por su escasez de recursos naturales y abundancia de mano de obra. Estos dos gigantes no podrán sino seguir el camino de iniciarse con industrias livianas, intensivas en mano de obra (contra cuyos bajos costos jamás podremos competir) en la esperanza de poder pasar posteriormente a industrias más complejas y pesadas. Tampoco significa que Chile no pueda desarrollar cierta industria “hi tech”. Sin embargo, creo que las mayores oportunidades para nosotros en este ámbito serán en la aplicación de “hi tech” a los clusters o complejos productivos en torno a nuestros recursos naturales.

En síntesis, una estrategia de desarrollo productivo para el Chile que viene requiere mejorar nuestra productividad, primero, “mirando hacia afuera”, a donde se hace mejor y, segundo, potenciando esas actividades nuevas aún faltantes en los clusters incipientes en torno a nuestra rica base de recursos naturales.

SOBRE EL AUTOR



Joseph Ramos
 Doctor en Economía, Universidad de Columbia.
 Bachelor of Science en Ingeniería Eléctrica, Universidad de Columbia.
 Presidente Comisión Nacional de Productividad
 Ex Decano FEN

Hermann von Mühlenbrock, presidente de la SOFOFA:
“Hay que volver a dar las certezas y confianzas necesarias para promover la inversión”

Crecimiento y productividad son las palabras claves del momento para el presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), Hermann von Mühlenbrock, frente a las cuales pide medidas efectivas que permitan sortear la actual “mediocridad económica”. Asimismo, fustiga los “frenos de mano” que se han puesto a la inversión –llámense reformas-, justamente cuando se enfrenta una época de vacas flacas.

Ingeniero comercial de la Universidad de Chile, a la cabeza de uno de los gremios empresariales más relevantes del país, forma parte del elenco estable de actores de la contingencia, el análisis y las proyecciones de la economía nacional, aspectos que repasa en esta entrevista.

- ¿Cree que hoy los profesionales de la FEN siguen teniendo un rol fundamental para aportar al desarrollo del país?

Sin lugar a dudas. Los tiempos modernos son cambiantes y presentan nuevos desafíos a diario, por lo que las nuevas generaciones de profesionales están llamadas a ser agentes activos de cambio desde una edad más temprana. En este sentido, las escuelas de Economía y particularmente la de la Universidad de Chile, que cuenta con una vasta y destacada trayectoria, son el lugar donde hoy se están formando los líderes que deberán decidir el rumbo del país en materia económica.

- Además de su profesión, ¿qué siente que le dejó la formación de la Universidad de Chile?

Una actitud de enfocar el trabajo no sólo como una contribución a la empresa o a la institución en que me desempeño, sino como un aporte al desarrollo económico y social del país. En mi caso, por ejemplo, la raíz de mi compromiso gremial está ahí.

- ¿Cree que es probable que Chile retome próximamente su crecimiento? ¿Es optimista al respecto? ¿Cuál es la proyección que hace el empresariado?

La Presidenta, el 21 de mayo, habló de crecimiento y de productividad, espero que las declaraciones de las autoridades se traduzcan en medidas efectivas, que nos permitan salir rápido de la mediocridad económica en la que estamos. Tenemos una estimación de crecimiento de 1,5% para este año, lo que hace evidente la baja expansión proyectada del Producto Interno Bruto. Aunque las proyecciones no son favorables, no perdemos la esperanza de volver a crecer al ritmo en que lo hicimos en décadas pasadas.

- ¿Cuáles son los principales desafíos que a su juicio deberemos enfrentar para seguir en la senda del desarrollo o retomar el crecimiento?

Hay que volver a dar las certezas y confianzas necesarias para promover la inversión, así como retomar políticas públicas bien fundamentadas y diseñadas. La Reforma Tributaria y la Reforma Laboral han sido malas experiencias porque su contenido ha desalentado las inversiones y porque los procesos de discusión generaron más incertidumbre que buenos incentivos.

Un ejemplo es la decisión de ingresar un veto a la Reforma Laboral en vez de un proyecto que asumiera positivamente lo resuelto por el Tribunal Constitucional. Cuando la génesis de la reforma es promover la fricción, difícilmente se conseguirá restituir las confianzas y certezas que permitan recuperar la confianza de las empresas y, con ello, la inversión.

También debemos avanzar con celeridad en una agenda efectiva de productividad. En los últimos años, la productividad ha ido estancándose, lo que afecta nuestras tasas de crecimiento potencial y los salarios reales de los trabajadores.

- ¿Qué hace falta para elevar la productividad?

En primer lugar, que sea un tema que preocupe a las autoridades y que sea un eje orientador de las políticas de Gobierno. Por mucho que hagamos un esfuerzo de detectar medidas micro en pro de la productividad –el esfuerzo público-privado en esto es positivo y las propuestas hay que apoyarlas-, es difícil lograr avances cuando los grandes temas macro como el tributario y el laboral van en la dirección contraria.

Como miembro de la CPC, la SOFOFA presentó 109 medidas



“También debemos avanzar con celeridad en una agenda efectiva de productividad”, advierte el líder empresarial, instando a que esta materia sea un eje orientador de las políticas del Gobierno.

concretas que ayudarían a mejorar la productividad en el país. Algunas requieren de un trabajo público-privado, pero otras están en manos de empresarios o de autoridades exclusivamente. El sector empresarial ya ha avanzado en varios puntos, pero requerimos de un mayor compromiso de las autoridades, ya que estas medidas por sí solas no lograrán cambios reales. Debe existir un plan de trabajo integral y coordinado que nos permita abordar integralmente este desafío.

- ¿Cuál es la situación actual y proyección en materia de inversiones, y cuáles son los factores que la están inhibiendo?

En 2016 se proyecta que la inversión retroceda por tercer año consecutivo, lo que constituye la peor racha en décadas. Según el Catastro de Inversión de SOFOFA, en 2015 la inversión disminuyó un 3,2%, evidenciando lo sensible de la situación económica interna de nuestro país. Es perentorio que se tomen medidas para reimpulsar la inversión, de lo contrario no saldremos del mediocre escenario actual.

El diagnóstico es uno solo: hay elementos internos que están desincentivando la inversión y que debemos resolver. El escenario internacional también tiene impactos en nuestro desempeño económico, pero hoy Chile se ubica por debajo del crecimiento promedio de las economías emergentes. Cuando el camino al desarrollo se puso cuesta arriba, nosotros en vez de acelerar, pusimos el freno de mano.

- ¿Cuánto pesan las reformas, a estas alturas y con los distintos avances que cada una tiene, en la situación económica actual?

Una Reforma Tributaria mal diseñada, un cambio laboral que aumenta la incertidumbre y la judicialización de las relaciones, y un debate constitucional que carece de definiciones mínimas

sobre sus contenidos, han alimentado este ambiente de desaceleración.

- Asumiendo que llegó el fin del superciclo del cobre y otros commodities, ¿bajo qué modelo puede salir adelante nuestra economía?

El cobre es fundamental para la economía chilena y esperamos que el precio retorne a niveles más altos que los actuales, pero el desarrollo de Chile no puede depender sólo del cobre. Chile es una economía pequeña y abierta al mundo, por lo que el comercio internacional, en distintos sectores, siempre será nuestro camino al desarrollo. La celulosa, el vino, la fruta, el litio, el cobre, los salmones, entre otros, son todos productos netamente de exportación en los que Chile es un actor destacado a nivel mundial. Ahora incluso estamos exportando energía a Argentina, cosa que hasta hace unos años era impensado. La apertura económica es el modelo que nos ha permitido avanzar como país hacia el umbral del desarrollo.

- ¿Cuáles serían los sectores con mayor potencial de desarrollo y que ayudan a diversificar finalmente nuestra matriz económica?

Cada vez que en la historia se ha pretendido predecir qué sectores serán los con mayor potencial y desarrollo se han cometido graves errores, incluso con pérdidas millonarias para los contribuyentes. Porque la ventaja de una economía competitiva y abierta es que son millones de pequeños, medianos y grandes empresarios que buscan información, la evalúan y van tomando decisiones que hacen más eficiente nuestro proceso productivo y aprovechan las ventajas comparativas que van surgiendo. Por eso, más que predecir el futuro, lo que nos corresponde es generar las condiciones para que se despliegue la iniciativa privada y se potencie la creatividad.



Programas Corporativos

Customizados y exclusivos para empresas

Diplomados

Cursos

Seminarios

Charlas

Workshops

- Control de Gestión
- Tributación
- Tecnologías de Información
- Procesos y Operaciones
- Auditoría y Contabilidad

www.ucorporativos.cl

contacto@ucorporativos.cl

F : 2977 2059 - Diagonal Paraguay 257, Santiago



Exportación de servicios como nuevo eje de desarrollo económico

14



• Por Alejandro Micco

I. ¿Y después del cobre qué?

Cada una o dos décadas surge la pregunta de cómo crecer cuando la demanda mundial de cobre cae. Hoy, con el fin del super ciclo de los commodities, nos enfrentamos nuevamente a esta pregunta: Qué nuevo sector nos aportará a un mayor crecimiento en el corto y mediano plazo. Una respuesta hoy, es la exportación de servicios.

Durante los 80's y comienzos de los 90's, cuando el precio del cobre estuvo en 1 dólar la libra en precios de hoy, el tipo de cambio devaluado dio un impulso importante a las exportaciones de fruta y a la pesca. Es interesante notar que en estos episodios, los sectores que surgieron cuando el cobre estuvo a la baja fueron aquellos donde tenemos ventajas comparativas por recursos naturales.

Hoy, con un precio del cobre menor y un tipo de cambio devaluado, la pregunta es cuál es el sector que surgirá y ayudará a tener mayores niveles de crecimiento.

II. La evolución del comercio mundial

La crisis financiera del 2008 desencadenó una recesión mundial entre el 2008 y el 2011, lo que significó una disminución del 12% en el volumen de exportaciones mundial¹. Tras la crisis, el año 2009 se vivió el mayor descenso de la actividad comercial registrada en los últimos 20 años: las exportaciones mundiales de bienes cayeron un 22%.

Con posterioridad, el comercio mundial de bienes se recupera pero se ha mantenido plano en el último quinquenio. El bajo crecimiento mundial, y quizás un importante neo-proteccionismo mundial, explican estas cifras. El ejemplo más claro de esto último es el Brexit en Gran Bretaña y los candidatos presidenciales en Estados Unidos.

Durante este mismo periodo, el comercio de servicios ha tenido un comportamiento más favorable. Primero, su caída en

el 2009 es sólo de un 9%, y ha tenido un crecimiento positivo en los últimos años². A partir del año 2010, el comercio de servicios recuperó los niveles anteriores a la crisis y siguió aumentando de forma constante. En el año 2014, las exportaciones mundiales de servicios aumentaron un 5%, mientras que las exportaciones de bienes solo lo hicieron un 0,5%³.

De hecho, la participación de los servicios sobre el total de las exportaciones mundiales pasó de un 19,15% el año 2010, a representar un 23,9% el año 2015, con países como Israel, donde la exportación de servicios ya representa un 35,7% de las exportaciones totales al año 2015⁴.

Pero, ¿de qué estamos hablando cuando hacemos referencia a exportaciones de servicios?

Existen tres grandes categorías de exportación de servicios. Primero, los servicios de transporte, muy relacionados al comercio de bienes; segundo, el turismo, y tercero, los servicios no tradicionales. En este último grupo se incluye a i) los servicios relacionados con bienes, esto es, servicios de manufacturas sobre insumos y servicios de mantenimiento y reparación de bienes de no residentes; ii) servicios de seguros y pensiones; servicios financieros; iii) servicios de telecomunicaciones, computación e informática; iv) otros servicios comerciales o de construcción; v) servicios empresariales de investigación y desarrollo, servicios de consultoría profesionales y de negocios, y vi) servicios personales, culturales y recreacionales, servicios audiovisuales, de salud, de educación y recreacionales⁵.

A nivel mundial, en 2015 las exportaciones de servicios fueron de US\$ 5.05 billones, y las exportaciones de servicios no tradicionales representaron del orden del 60% del comercio total en servicios⁶. Debe destacarse que, entre los años 1995 y 2014, las exportaciones mundiales de servicios de informática e información muestran un dinamismo muy superior respecto de los demás sectores de servicios, con una tasa media anual en torno a 18%, siendo además el sector menos afectado durante la crisis mundial de 2008-2009.

1 Estadísticas del comercio internacional 2015, OMC.

2 Estadísticas del comercio internacional 2015, OMC.

3 Estadísticas del comercio internacional 2015, OMC.

4 Banco Mundial

5 Clasificación de acuerdo a WTO (Manual de Balanza de Pagos). Aduanas tiene una clasificación algo diferente, según la cual las exportaciones de servicios se clasifican en servicios audiovisuales, de diseño de ingeniería y arquitectura, computación e informática, telecomunicaciones, servicios de investigación y desarrollo, asesorías, servicios empresariales y de investigación y desarrollo y los denominados otros servicios, entre los cuales se puede mencionar los servicios de call center y de corresponsalia prestados a compañías de seguros y reaseguros extranjeras, de asesoría para la promoción de productos financieros y bancarios y de información crediticia y de estudios de mercado.

6 Fuente: World Trade Organization.

15

Tabla 1: Tratados de acuerdo de no doble tributación

Estado	Nº de países	Principales países	%PIB Mundial
En vigencia	26	Alianza del Pacífico, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Corea, Croacia, Dinamarca, Ecuador, España, Francia, Irlanda, Malasia, Nueva Zelanda, Noruega, Paraguay, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rusia, Suecia, Suiza, Tailandia.	27,3%
Suscritos en trámites para adopción	8	Argentina, China, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Italia, Japón, República Checa, Sudáfrica, Uruguay.	49,7%
En proceso de negociación	6	Alemania, Finlandia, Holanda, India, Islandia, Luxemburgo.	8,9%
Total	40		85,8%

Si bien Chile está mostrando incipientemente sus cartas en la exportación de servicios no tradicionales, este segmento ha evolucionado de US\$ 1.4 mil millones de dólares el año 2003, a US\$ 4 mil millones de dólares el año 2015⁷, equiparando al sector frutícola con US\$ 4.5 mil millones y a todo el sector pesquero con US\$ 4.6 mil millones.

Las exportaciones de servicios no tradicionales presentan un crecimiento promedio anual de casi 8% entre los años 2010 y 2015. Más allá de las fluctuaciones en el comercio mundial experimentadas en los últimos años, destaca el hecho que, a diferencia de las exportaciones tradicionales, existe una clara tendencia positiva en todos los ítems de exportaciones no tradicionales de servicios. Es así como, por ejemplo, las exportaciones asociadas a servicios de propiedad intelectual crecen en promedio en un 6,7% en igual período, otros servicios empresariales crecen en un 6,4%, y los servicios de telecomunicaciones, informáticos y de información lo hacen a una tasa promedio de 5,6%. Tasas menores, pero igualmente positivas, muestran las exportaciones de servicios asociados a seguros y pensiones, con un 2,6% de crecimiento, y los servicios recreacionales, culturales y personales, con un 3% promedio anual, destacando dentro de este grupo las exportaciones de servicios audiovisuales, con un importante crecimiento desde el año 2010, hasta alcanzar hoy más de US\$ 35 millones.

III. Exportación de servicios: Ventajas comparativas adquiridas

Pensar que la exportación de servicios no tradicionales puede transformarse en una industria relevante para el país, sobrepasando incluso lo que han hecho industrias como el salmón o el vino, radica en el conjunto de ventajas comparativas que se alinean tras esta actividad.

Cabe destacar que, a diferencia de la mayoría de las otras industrias que han nacido durante los declives de la minería del

cobre, la exportación de servicios no tradicionales se sustenta en ventajas comparativas adquiridas producto del desarrollo económico sostenido durante los últimos 30 años. Lo anterior es relevante, toda vez que se genera un círculo virtuoso entre el desarrollo económico y las ventajas comparativas, lo cual nos lleva a transitar desde sectores primarios de la economía hacia sectores terciarios con mayor valor agregado.

Las principales ventajas comparativas que se vislumbran en la exportación de servicios no tradicionales a nivel regional son: expertise exportador, tratados de no doble tributación, capital humano, conectividad digital y zona horaria.

La primera ventaja comparativa, por obvio que parezca, es que sabemos exportar. La expertise exportadora que Chile ha adquirido en su convicción de apertura comercial, le ha permitido ganar eficiencia en la logística de esta actividad, lo cual es un haber importante a la hora de girar el foco de las exportaciones.

Una segunda ventaja comparativa, ligada al punto anterior, guarda relación con todas las facilidades jurídicas y legales que implica contar con tratados de libre comercio y de doble tributación con un gran número de países. En efecto, Chile posee tratados de libre comercio con un conjunto de países que representan un 86% del PIB mundial. Esta tremenda apertura comercial de Chile ha sido también alcanzada por una serie de países de la región como Perú. Sin embargo, a diferencia de la región en materia de acuerdos de no doble tributación, Chile posee una tremenda ventaja. Para el comercio de servicios, más importante que los TLC son los convenios tributarios. Hoy Chile tiene y/o está negociando tratados con un conjunto de países que representa también un 86% del PIB mundial (6% en negociación).

Otra ventaja comparativa, probablemente la principal que Chile posee para la exportación de servicios no tradicionales, es el nivel de capital humano que ha logrado desarrollar en las últimas décadas bis a bis a la región. Esto en consideración que este sector es intensivo en capital humano. Chile posee una



Tabla 2: Tratados de libre comercio

Estado	Número de países	Principales países	%PIB Mundial
En vigencia	54	Canadá - 1997; México y Centro América - 1999; UE - 2003; EEUU, Corea y EFTA - 2004; P4 - 2006; Japón - 2007; Panamá - 2008; Australia, Colombia, Perú y Mercosur - 2009; China - 2010; Hong Kong - 2014; Tailandia - 2015; Alianza del Pacífico - 2016.	83%

matrícula cercana al 80% en educación superior, mientras que este porcentaje sólo llega a un 53% en Latinoamérica. Cabe destacar que dicha matrícula en 1993 era solo de un 26% para Chile y un 24% para la región, es decir, Chile construyó este mayor capital humano que hoy representa una ventaja comparativa. Asimismo, en lo que dice relación a la calidad de la educación superior, a pesar que aún debemos mejorar mucho, Chile posee dos universidades en el top 5 de las mejores universidades en ingenierías, y dos en el top 10 de las mejores universidades en ciencias de Latinoamérica, lo cual sitúa al país como un referente en la región.

Los buenos índices se repiten en la educación primaria y secundaria, con una cobertura de 95% y 92%, respectivamente. De igual modo, los resultados en las pruebas de conocimientos básicos, tales como la prueba Pisa, también muestran a Chile en el top de la región.

La actual reforma educacional, que incrementa en forma importante el gasto en Educación, con énfasis en mejorar la cobertura pre-escolar y la calidad en la educación media y terciaria, hace prever que esta ventaja comparativa se mantendrá y se incrementará con el tiempo.

Una cuarta ventaja comparativa está dada por la infraestructura y conectividad digital. Chile destaca dentro de Latinoamérica como el país con mayor conexión a internet, teniendo 76 usuarios por cada 100 habitantes⁸, porcentaje similar al de los países desarrollados. Es importante señalar que esta tasa, el año 2006, solo alcanzaba un 34%.

Finalmente, la zona horaria también representa una ventaja comparativa en la exportación de servicios no tradicionales con EE.UU. Esto dado que, muchas veces, los servicios se transan de manera instantánea o necesitan de una interlocución en tiempo real. Esta ventaja la comparte toda LAC, por lo cual es tan importante tener ventajas comparativas con la región en los

otros puntos. Principales destinos de nuestras exportaciones de servicios son EE.UU y Perú, ambos con del orden de un 20% del total.

Exhibidas todas las ventajas comparativas y el potencial de la exportación de servicios como un nuevo eje de desarrollo económico para Chile, es importante también señalar los co-beneficios en términos de equidad-inclusividad y sustentabilidad que implicaría el desarrollo de esta industria.

Un desarrollo que se sustente de forma importante en la exportación de servicios debiese tender a ser más equitativo e inclusivo, dado que la exportación de servicios es intensiva en capital humano, el cual se reparte más homogéneamente que el capital físico en la sociedad.

De igual modo, un desarrollo basado en las exportaciones que comience a transitar desde sectores primarios de la economía hacia sectores terciarios, es esperable que sea más sustentable con el medio ambiente, toda vez que existe una menor intervención con el entorno y recursos naturales.

SOBRE EL AUTOR

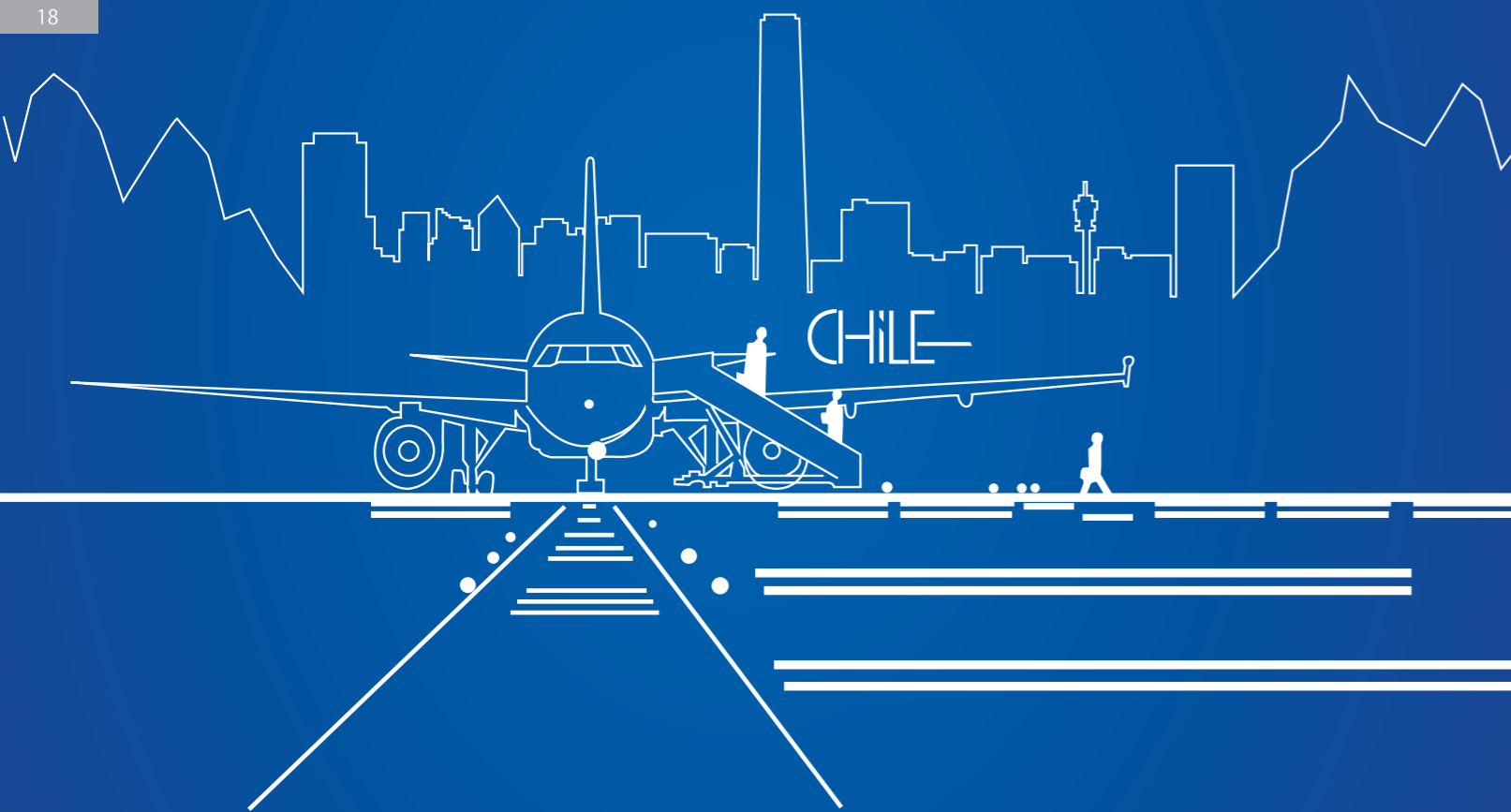


Alejandro Micco
 Subsecretario de Hacienda
 Doctor y Master en Economía, Universidad de Harvard.
 Master en Ciencias de la Ingeniería, Universidad de Chile.
 Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.
 Profesor adjunto FEN-UChile

⁸ Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones del gobierno de Chile a diciembre de 2015.

Turismo: Una Industria Estratégica

18



• Por Verónica Kunze

1.- El turismo en cifras - Chile

Turismo no se trata sólo de una actividad cuya importancia económica se ha consolidado en el tiempo, sino que además presenta una serie de características favorables que hacen de su fomento un objetivo de alto interés para Chile: genera empleo y crecimiento, contribuye a fortalecer la identidad nacional y local, a la pluralidad étnica y cultural, a través del reconocimiento de nuestros valores, incentiva el emprendimiento y la innovación, favorece la integración regional y fomenta la protección del patrimonio natural y cultural, solo por mencionar algunas¹.

Durante el 2015, ingresaron a Chile un total de 4.478.336² turistas extranjeros, en su gran mayoría provenientes de países de América Latina, región que aporta más de dos tercios del total de llegadas. Entre los años 2005 y 2015, el aumento de llegadas de turistas internacionales al país se ha más que duplicado, presentando un crecimiento promedio anual de un 8,0% en este período. El incremento en la llegada de turistas ha estado acompañado con incrementos en el ingreso de divisas provenientes del gasto de los turistas extranjeros. El ingreso de divisas por Turismo también se ha más que duplicado en los últimos 10 años³, pasando de US\$1.324 millones el 2005, a US\$2.910 millones el 2015⁴, con una tasa de crecimiento media anual de 8,2% en estos 10 años.

Ahora bien, si a las divisas que aporta el turismo receptivo se suma el gasto realizado por los chilenos que viajan cada año por el país, cercano a los USD 5.100 millones⁵, es posible afirmar que la industria genera una cifra superior a los USD 8.000 millones. El turismo interno equivale a cerca de un 64% del total del gasto turístico en el país, participación que ha crecido en un poco más de un punto porcentual en los últimos 4 años.

Considerando sólo las divisas por turismo receptivo y el crecimiento que éstas han tenido en los últimos 10 años, la participación del turismo en las exportaciones tanto de bienes como de servicios ha llegado, el 2015, a cifras históricas. En efecto, los ingresos por turismo receptivo representaron un 4,7% de las exportaciones de bienes, un 29,8% en las exportaciones de

servicios, y un 4,0% de las exportaciones de bienes y servicios. Los ingresos de divisas por turismo receptivo equivalen al 8,9% de las exportaciones de minería (el 2005, turismo representaba un 6% de las exportaciones de minería) y al 94,7% de las exportaciones de salmón, superando en un 57,5% a los ingresos por exportaciones de vino y en un 27,1% a los productos forestales y muebles de madera⁶.

El turismo ayuda a dinamizar las economías regionales del país, pues es un motor de distribución de riquezas, produce empleos y genera mayor producción de bienes y servicios. El aporte directo del turismo al PIB nacional es de un 3,4%, siendo el aporte total⁷ un 10,2%. Por su parte, el aporte directo al empleo nacional también es de un 3,4%, siendo el aporte total un 9,8%.

La industria se caracteriza por tener un gran porcentaje de microempresas, las cuales, considerando las Actividades Características del Turismo⁸, concentran un 80,1%. Las pequeñas corresponden a un 16,5%, mientras que las medianas a un 2,2% y las grandes a un 1,1%⁹.

2.- Importancia y evolución de la institucionalidad turística

Buena parte del crecimiento en Chile en los últimos años ha estado asociado a una estrategia de desarrollo orientada hacia la producción y exportación de bienes basados en nuestros recursos naturales. Ello ha permitido expandir nuestra economía y sostener tasas de crecimiento que se han traducido en un mayor bienestar para millones de chilenos y chilenas, sin embargo, genera concentración de la riqueza en unos pocos.

Con el paso de los años, sin embargo, también ha quedado en evidencia que esta estrategia no es suficiente si lo que queremos es que ese crecimiento sea sostenible en el mediano y largo plazo, y que sus beneficios sean compartidos por todos los residentes en el país. Así, desde la perspectiva de un desarrollo turístico equilibrado, nuestros recursos naturales y culturales deben constituir las bases de una estrategia de desarrollo más orientada hacia la prestación de servicios diversificados, sustentables y de

1 Programa de Gobierno, Michelle Bachelet 2014-2018.

2 Fuente: Elaboración propia en base a cifras de Policía Internacional.

3 Las cifras del ingreso de divisas y los porcentajes se encuentran expresadas en dólares de cada año.

4 Fuente: Estudio del Gasto, Subsecretaría de Turismo/Sernatur.

5 Fuente: Estimación propia en base a estudio de Turismo Interno 2012, Sernatur.

6 Fuente: Elaboración propia en base a cifras del Banco Central de Chile.

7 Aporte total considera el aporte directo, indirecto e inducido (WTT, 2016).

8 Considera código CIIU3 CL del SII y el análisis del tamaño de acuerdo a las ventas registradas en el Servicio.

9 Fuente: elaboración propia en base a información del Servicio de Impuestos Internos.

19

calidad.

Existen una serie de argumentos¹⁰ que señalan el valor del turismo como factor de mejora en el desarrollo de nuestro país:

- El turismo puede modificar la matriz económica de Chile y ayudar a la protección del medioambiente, al ser una industria no extractiva, que se basa en el patrimonio natural y cultural de nuestro país.
- La industria turística descentraliza Chile, al desarrollarse principalmente en regiones y lugares apartados de nuestro país.
- Genera trabajo al ser una industria intensiva en mano de obra (especialmente de mujeres y jóvenes).
- Educa a los chilenos y chilenas, al generar aprendizaje de nuestro patrimonio natural y cultural.
- Cumple un rol estratégico en la imagen de Chile ya que genera un vínculo emocional entre los chilenos y el resto del mundo.
- Contribuye a generar felicidad a los chilenos al entregar experiencias memorables.

Dado este diagnóstico, a partir de la promulgación de la Ley N° 20.423, en febrero del 2010, se reconoce el turismo como un sector económico estratégico en el desarrollo del país. La promulgación de esta Ley crea un nuevo sistema institucional, constituido por el Comité de Ministros para el Turismo¹¹, el Ministerio de Economía Fomento y Turismo, la Subsecretaría del Turismo, el Servicio Nacional de Turismo y el Consejo Consultivo de Promoción Turística. Asimismo, a partir del 2012, se elabora la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020.

La misión de la Subsecretaría de Turismo es fomentar y promover el desarrollo sustentable de la actividad turística en nuestro país mediante la definición y coordinación de políticas públicas en materias de turismo, la articulación de los actores públicos y privados, y la consolidación del sistema institucional para el turismo, con el fin de mejorar la calidad de vida de los chilenos y chilenas. Este propósito está en consonancia con los compromisos emanados del programa de gobierno y las medidas de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento asociadas con la industria turística.

Dentro de la Agenda se crea, entre las inversiones estratégicas, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable¹², para dar un nuevo impulso a la industria y crear trabajos de calidad, constituyendo un fondo que financiará acciones de promoción, infraestructura habilitante en zonas de alto potencial turístico, diversificación de experiencias, actividades de fomento y capacitación sectorial. Éste cuenta con recursos por US\$100 millones para el período 2015-2018 para financiar las distintas acciones.

A continuación, se resumen las principales acciones estratégicas de la Subsecretaría de Turismo para el período

2015-2018, que se basan en los compromisos establecidos en el programa de gobierno encabezado por la presidenta Michelle Bachelet Jeria y la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento impulsada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo desde el año 2014.

3.- Acciones estratégicas y énfasis para el periodo 2014-2018

3.1. Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable

a) Diversificación de experiencias

Este componente busca desarrollar una oferta de experiencias innovadoras con un contenido diferenciador y auténtico que ponga en valor los recursos turísticos en conexión con la comunidad local. Tiene dos líneas de acción: el desarrollo turístico sustentable en áreas protegidas, y el desarrollo de nueva oferta de productos turísticos.

b) Desarrollo de destinos

A través de este componente se busca fortalecer e impulsar destinos con potencial turístico, apuntando a acortar brechas de competitividad en ámbitos tales como infraestructura habilitante, inversión privada, asociatividad e innovación. Este componente tiene cuatro líneas de acción: Desarrollo de Zonas de Interés Turístico, Habilitación de infraestructura para el turismo, Impulso al desarrollo de destinos turísticos y Fortalecimiento de la articulación de actores.

c) Fortalecimiento de la calidad y el capital humano

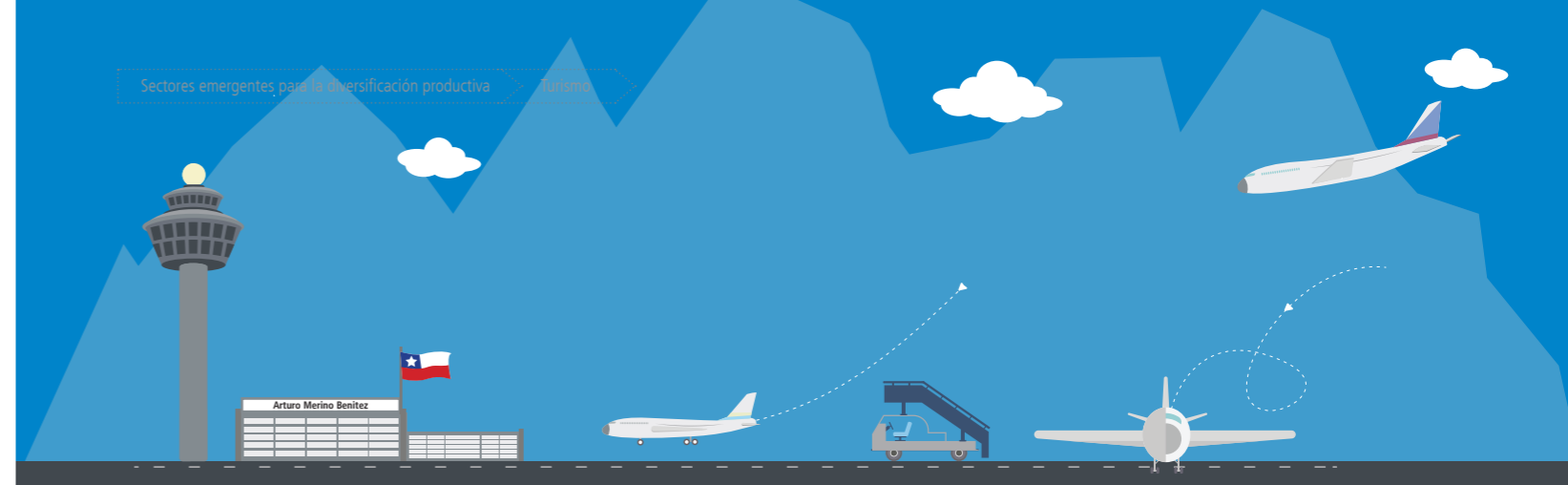
Este componente busca apoyar iniciativas de capacitación laboral, mediante el desarrollo de competencias para quienes trabajan en la industria, así como también el apoyo en el desarrollo de capacidades en la gestión de servicios turísticos. El componente tiene cuatro líneas de acción: Calificación del recurso humano, Certificación de servicios turísticos, Buenas prácticas de gestión de calidad y Promoción y valorización de las certificaciones de calidad y protocolos de sustentabilidad.

d) Incentivo al turismo interno con enfoque inclusivo

Mediante distintos programas, se facilitará el acceso a familias vulnerables, jóvenes estudiantes de enseñanza media de colegios municipales, particulares subvencionados y adultos/as mayores para beneficiarse de los aspectos sociales, psicológicos y culturales que ofrece el turismo. En esta línea, se crea el nuevo Programa de Turismo familiar.

e) Promoción nacional e internacional

A través de acciones de marketing integradas, para lo cual se duplicará el presupuesto en promoción, se busca posicionar a Chile como destino turístico, asegurar la consistencia del mensaje a través de la industria y enfocar las estrategias de promoción en consumidores finales. Este componente tiene tres líneas de acción: Desarrollo del Plan de marketing nacional 2016-2018,



Desarrollo del Plan de marketing internacional 2016-2018 y Fortalecimiento de la inteligencia de mercado en turismo.

3.2. Instrumentos para el desarrollo turístico de Zonas de Interés Turístico y de Áreas Silvestres Protegidas del Estado

La Subsecretaría de Turismo ha trabajado activando mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de recursos y atractivos turísticos. Entre estos mecanismos se destacan los procesos que permiten la declaratoria de ZOIT (Zona de Interés Turísticos) y la priorización de Áreas Silvestres Protegidas del Estado para ser sometidas a procedimiento de desarrollo turístico.

Con respecto al proceso que permite la declaratoria de ZOIT, destacan el rediseño del reglamento que regula dicho proceso, la asistencia técnica para la actualización y declaración de nuevas ZOIT, y la elaboración de documentos (manuales y guías) de apoyo.

La ZOIT es un instrumento de gestión público-privada para el fomento de la actividad turística que se ejecuta por medio de la construcción participativa, coordinación y compromiso de un Plan de Acción de un territorio. Esto permite realizar acciones de fomento coordinadas y priorizar la ejecución de programas y proyectos públicos para el desarrollo de la actividad turística.

En cuanto al proceso que permite la priorización de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, destaca, a la fecha, la priorización de siete unidades, siendo uno de los desafíos mayores la concreción de procedimientos de desarrollo turístico.

3.3. Articulación internacional

Con el fin de potenciar la articulación internacional para atraer turistas e intercambiar experiencias exitosas para el desarrollo del turismo, se han realizado diversas acciones. Mediante un trabajo en relaciones bilaterales con los respectivos ministerios y sus áreas internacionales, por país se lograron firmas de convenio y planes de acción conjunta con Argentina, El Salvador, Francia, México y Uruguay. Adicionalmente a lo anterior, se participó en distintas instancias como Mercosur, OECD, Alianza del Pacífico, OMT, APEC y OEA.

3.4 Estudios y estadísticas sectoriales

Como parte de los productos estratégicos, se considera de gran relevancia recolectar, generar, publicar y difundir información periódica, pertinente, oportuna, exacta y confiable, para apoyar y orientar la toma de decisiones en torno al diseño, planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas que afectan el desarrollo sustentable y promoción de la actividad turística. Destaca en esta materia el aumento significativo del presupuesto asignado a inteligencia de mercado, el restablecimiento de alianzas de cooperación técnica internacional y la constitución de un Comité Técnico Asesor de Estadísticas y Estudios.

Con todo lo anterior, se espera que al finalizar la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable y se lleven a cabo las acciones estratégicas definidas, el turismo aumente su importancia relativa dentro de la economía del país, incrementando los ingresos de turismo receptivo y facilitando que distintos segmentos de nuestra sociedad puedan viajar por Chile mediante la implementación de acciones que favorezcan el emprendimiento y la innovación, la creación de empleo en el ámbito turístico, el desarrollo de competencias en las trabajadoras y trabajadores de la industria, el refuerzo de acciones de promoción en mercados internacionales prioritarios, el desarrollo sustentable de destinos turísticos y la diversificación de experiencias de viaje para quienes nos visiten o viajen por Chile, por medio de productos y servicios turísticos innovadores, creativos y especializados. Asimismo, se busca fortalecer el desarrollo turístico de los territorios y mejorar la calidad de vida de las comunidades locales.

SOBRE LA AUTORA



Verónica Kunze N.
Ph.D. (c) and Master of Philosophy,
Cambridge University.
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile
Jefa División Estudios, Subsecretaría de
Turismo, Ministerio de Economía, Fomento
y Turismo.

¹⁰ Conclusiones de los Diálogos de Productividad de Turismo, 2015, iniciativa donde el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y la Subsecretaría de Turismo invitan al sector privado, para que éste – representado por actores relevantes de la industria – estableciera los temas prioritarios que, a su parecer, deberían abordarse.

¹¹ Preside el Comité de Ministros el ministro de Economía, Fomento y Turismo, y lo integran los ministros de Obras Públicas, Vivienda y Urbanismo, Agricultura, Bienes Nacionales, Medio Ambiente y el presidente del Consejo Nacional de la Cultura y la Artes.

¹² <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-turistico-sustentable/>

OPORTUNIDADES EN LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD Y EL TURISMO

La visión de dos exalumnos de la FEN

• Por Gustavo Yurjevic y Juan Raventós

Viajar, visitar nuevos lugares, conocer nuevas personas, ver distintas costumbres y atractivos, oír diferentes expresiones e idiomas, probar una gastronomía de excelencia local o novedosa, sentirse extraño y distante de los problemas cotidianos, estar donde tus anhelos se satisfacen, son sentimientos profundamente instalados en nosotros. Los viajes aéreos, hoteles, nuevos restaurantes, son parte central de este sentimiento que nos transporta a revivir experiencias gratificantes del pasado o a vivir otras nuevas y exóticas. La industria de los viajes ejerce un atractivo del cual solo muy pocos se restan.

Viajar y recorrer el mundo era, hasta hace algunos años, el privilegio de unos pocos que tenían los recursos para hacerlo; sin embargo, la desregulación aérea en Estados Unidos trajo la competencia, que permitió el acceso a los viajes en avión a una masa mucho mayor de personas. Esto, combinado con un crecimiento significativo de la clase media, y con la caída de la Cortina de Hierro, permitió el acceso a esta muy atractiva área de consumo a una población significativamente superior y creciente.

Sin embargo, si bien llegar a destino resulta muy placentero, el proceso de viajar se ha vuelto difícil; pasar por los controles de seguridad, registrarse en el vuelo e inmigraciones puede ser abiertamente dificultoso, incierto y complejo. Países y regiones como Estados Unidos y ahora Europa, que perciben a los viajeros como potenciales inmigrantes, hacen largo, inquisidor e intimidante el proceso de entrada. En Chile, pasar Los Libertadores para turistas de fin de semana largo o de vacaciones, puede tomar 8 horas; los aviones y su aumento en la capacidad de transporte de pasajeros hacen muy dificultoso el check in, y la posterior ubicación en el avión.

Lo importante es que esto no detiene a las personas en su afán de viajar, y hoy, en la era de Trip Advisor y de las redes sociales, ninguna empresa privada vinculada a la industria de viajes podría subsistir con los criterios gubernamentales de orientación al servicio y al cliente, sin ser destruida por sus propios usuarios. En el caso de los trámites de inmigraciones y aduanas, en la industria de los viajes queda mucho por mejorar, conciliando la seguridad y el servicio.

Cuando finalmente se llega a destino, se genera una oportunidad irrepetible, para la hotelería, de crear un impacto

emocional en sus clientes al darles la bienvenida y volver a hacerlos sentirse humanos, especiales, y que retoman el control.

¿Cuál es la tendencia en la Industria de viajes en los últimos años?

La industria del turismo en Chile representa US\$ 7.300 millones, de los que US \$ 4.750 millones, el 65%, corresponden a turismo interno.¹

A nivel mundial, el efecto directo, indirecto e inducido del turismo representa el 9% del PIB, de acuerdo al WTTC. En Chile, el sector aportó de forma directa cerca del 3,4% del PIB, mientras que el aporte asociado a todo el encadenamiento productivo que provee, contribuyó con un 10,2% del PIB nacional en 2015.

A nivel mundial, 1 de cada 11 empleos se da en turismo; en Chile es 1 de cada 10 en 2015.

A nivel mundial hay 1.184 millones de turistas en 2015 y se proyectan 1.800 millones para el año 2030.

En Chile, el año 2015 ingresaron 4.478.000 turistas, un 7% de aumento sostenido anual desde 2001. Mientras que el número de turistas en 2015 creció respecto del año anterior un 21%, el aumento de divisas solo creció 9,8%, por lo que ha habido un incremento de turistas de menor gasto.

El promedio del gasto diario de un turista argentino es de US\$ 49, versus el de un europeo de US\$ 70, y de un norteamericano de US\$ 92.

En cuanto a la permanencia promedio del turista en nuestro país, en el caso del argentino es de 6 días, el europeo de 17 y el norteamericano de 14.

Las cifras anualizadas de los últimos 15 años muestran una clara tendencia al crecimiento, por sobre el PIB, con áreas de oportunidad en la permanencia promedio y el gasto individual.

La demanda en la industria de los viajes y la segmentación del mercado

La industria realiza una segmentación de mercado acerca de la demanda dependiendo de los motivos del viaje. Dado que en la mayoría de los casos hay una vinculación entre el propósito del viaje y sus características, con la disposición al gasto, la segmentación permite agrupar intereses con la disponibilidad

¹ Cifras obtenidas de la Subsecretaría de Turismo de Chile.



Algunos ejemplos de segmentos de mercado en esta industria son:		
Turismo de negocios	Turismo de ocio individual y de grupos	Turismo intereses especiales, religiosos, políticos, de gobierno, militares, estudio, de retirados, de salud
Turismo de aventura	Turismo cultural	
Turismo de congresos, ferias y convenciones	Turismo de vacaciones	Turismo deportivo

de recursos y, de esta manera, se establece una disposición a pagar en cada segmento. Ello se verá afectado adicionalmente por la estacionalidad y la anticipación con la que se quiera hacer el viaje. Así, es muy posible que una misma habitación de hotel o el asiento de un avión sean vendidos a precios diferentes, dependiendo de las características del comprador.

La segmentación de mercado ha permitido a la industria desarrollar un moderno y sofisticado sistema de Manejo de los Ingresos (Revenue Management), una herramienta para optimizar sus ingresos totales, lo que, junto con una agresiva inversión en experiencias de marca, ha permitido a las compañías hoteleras y aerolíneas alejarse de la comoditización de la industria para vender experiencias y no habitaciones y asientos, permitiéndoles mantener un crecimiento adecuado de sus ingresos, diferenciarse y minimizar los efectos de la competencia.

La oferta de servicios turísticos

La industria de los viajes agrupa una variada gama de servicios, que tienen características particulares y enfrentan oportunidades y desafíos muy diferentes. Podemos identificar como sectores constituyentes de la industria las siguientes actividades.

Transporte aéreo, marítimo y terrestre: son una parte fundamental de la industria, ya que, para su desarrollo, los destinos turísticos necesitan de eficientes vías de acceso para los distintos mercados que pretenden atraer. Estos sectores requieren de gran inversión de capital y el uso de un alto nivel de tecnología, por lo que considera altas barreras para iniciar operaciones e invertir. Enfrentado adicionalmente a una alta competencia internacional y a compañías dominantes y protagonistas de determinadas rutas, debe asumir también complejas regulaciones, acuerdos internacionales y normativas locales impuestas por los fabricantes, países y gobiernos.

Agencias de viajes, operadores turísticos y OTA's (On Line Travel Agencies): Es un sector que ha tenido una importante

evolución y cambio durante los últimos años, transparentando su oferta a través de plataformas que permiten al viajero construir su viaje de acuerdo a sus necesidades, expectativas y requerimientos.

Las OTAs y los sitios de líneas aéreas que permiten la compra directa de pasajes se han constituido en un mecanismo extraordinariamente efectivo y transparente para comparar alternativas de precio, escalas y tiempos de viaje. La innovación en las plataformas tecnológicas ha posibilitado también la aparición de sitios conectados a las redes sociales que permiten tener en consideración la evaluación de los usuarios sobre los distintos servicios turísticos ofrecidos por la industria, y tomar por lo tanto sus propias decisiones informadas, donde es posible observar que los productos mejor evaluados en la experiencia de los clientes pueden cobrar más.

Este sector altamente intensivo en tecnología y en capacidad de gestión, negociación e innovación se ha convertido en un actor relevante, operando globalmente con limitadas regulaciones internacionales y sujeto a lo que hoy es fundamental, la evaluación en línea de sus usuarios.

Hotelería: es un sector atípico, en el sentido de que no existen actores relevantes que puedan por sí solos afectar las condiciones del mercado. A diferencia del transporte, en la hotelería subsisten una infinidad de actores pequeños, medianos y grandes. De hecho, es probable que ninguna compañía hotelera en particular tenga por sí sola más de un 3% del mercado, lo que se debe fundamentalmente al hecho de que la presencia territorial es limitada en todas las compañías.

La hotelería de marca internacional, en su mayoría, ha tomado la opción de invertir y desarrollar experiencias de marca, sistemas de reserva, programas de huésped frecuente, una presencia internacional, capacitación, y la asociación estratégica con socios locales para la inversión inmobiliaria, generando sus ingresos principalmente a través de sistemas de reserva, honorarios de licencia, franquicia y administración, y permitiéndoles participar en proyectos grandes y pequeños dependiendo de sus intereses

de presencia de marca. Según las características de la misma, los mercados secundarios pueden soportar proyectos desde 20 o 25 habitaciones en el segmento de lujo.

La hotelería valora y recompensa a sus huéspedes leales, que son los que valoran su experiencia, prometen volver y recomiendan, si están satisfechos se quedan más tiempo y gastan más, se quejan si algo no anda bien, y les importa la mejora constante. Para lograr la lealtad, las organizaciones deben entregar un producto sin fallas y un servicio que se conecte emocionalmente con ellos y les haga vivir experiencias que superen sus expectativas.

El desarrollo de los programas de huésped frecuente es el instrumento mediante el que la industria premia y reconoce a sus clientes leales, quienes representan en muchos casos más del 50% de los ingresos totales, mientras que, en forma individual, los clientes con mayor reconocimiento pueden representar hasta 25 veces el volumen de gasto de un cliente normal. Por eso, los beneficios y regalías aumentan significativamente para los mayores usuarios del programa. Crear huéspedes leales es esencial para las organizaciones que operan en esta industria.

La hotelería ha permitido el desarrollo ilimitado de proyectos con características diferentes, los que, en algunos casos, están vinculados y asociados a la hotelería internacional y, en otros, han continuado como exitosos proyectos independientes.

Hoy subsisten y compiten distintos tipos de productos hoteleros, que se han convertido en importantes oportunidades para el desarrollo profesional, ya que la gran variedad de hoteles que han surgido los últimos años tienen una imperiosa necesidad de gerentes especializados y profesionales de la industria que en la hotelería tradicional de hace algunos años no se observaba. El sector ha sido un campo muy fértil para el desarrollo de emprendimientos, que si bien han sido exitosos, han comenzado a enfrentar cada vez con más frecuencia una competencia más tecnificada, profesional e informada, haciendo que la tarea de la gestión se convierta en un desafío cada vez más importante para lograr rentabilizar los proyectos hoteleros.

El sector ha comenzado a madurar. Es así como nos encontramos con pequeñas cadenas que comienzan a tener presencia, además de Santiago, en otras ciudades de Chile y Latinoamérica. La estructura de los grupos inversores ha ido evolucionando desde el emprendimiento individual a la formación de estructuras corporativas, donde la gestión necesariamente se va profesionalizando según estándares de la industria internacional, haciéndose comparable, transparente, sistemática, oportuna, evaluando proyectos en forma técnica e independiente y poniendo los incentivos en el desempeño y logro de objetivos.

La hotelería tiene su propia estructura de información, clave para el éxito de la gestión. Desde captar la satisfacción de los clientes y el nivel de compromiso que mantienen los empleados

y la valoración que dan al liderazgo, a las estructuras de costos y precios, la determinación de los canales adecuados de comercialización, la innovación permanente para incrementar la productividad, las competencias deseables de sus empleados que ayudan a construir una experiencia memorable de los huéspedes, son pilares que forman la estructura para una operación exitosa, y ningún profesional de la hotelería puede obviarla.

Consciente de esta necesidad del mercado, ya que las escuelas de hotelería se han centrado principalmente en los aspectos técnicos de la operación, es que la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, está presentando el Diplomado de Gestión de Empresas Turísticas, basado en la siguiente malla académica, con un énfasis práctico y en las características propias de la industria:

Metodología		
Sólido Marco Conceptual	Ejercicio de discusión y reflexión	Juego de roles y videos
Práctica de habilidades	Coaching	Dinámicas grupales
Narración de historias	Autoevaluaciones	Material de Apoyo y Refuerzo

Diploma en Gerencia de Hoteles FEN UCHILE			
Caract. de la Industria y Planificación Estratégica	Fundamentos del Servicio	Liderazgo / Comunicador Efectivo	Marketing / Ventas / Revenue Management
RRHH/ Contratación / Compensación / Orientación e Inducción	Control de Gestión / Finanzas / Operaciones / Evaluación de Proyectos	Proyecto Personal de Gestión del Alumno	Proyecto Personal de Gestión del Alumno

SOBRE LOS AUTORES

Gustavo Yurjevic
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
Director of Organizational Learning at Starwood Hotels & Resorts LAD

Juan Raventós
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile
Consultor independiente

Turismo: Una Oportunidad de Desarrollo Sustentable y Descentralizado para Chile

26



• Por Eugenio Yunis

Es claro que Chile debe diversificar su economía, no solamente porque el boom minero parece haberse ralentizado, sino también porque es evidente la necesidad de disminuir nuestra dependencia de materias primas no elaboradas, con poco o ningún valor agregado, cuyos precios son volátiles y están controlados por agentes externos, o dependen de factores exógenos sobre los cuales el país tiene pocas posibilidades de influir. Es por ello que la presente edición de la revista Mirada FEN es muy valiosa y oportuna.

¿Por qué el turismo?

Una de las opciones de diversificación más atractiva en la economía contemporánea y seguramente en la del futuro la constituyen los servicios, y entre ellos, los turísticos. Hay al menos siete razones que hacen de esta actividad una excelente opción de desarrollo para Chile, las que trataremos de resumir en estas páginas.

En primer lugar, el turismo permite un desarrollo regionalmente descentralizado, puesto que los atractivos naturales, culturales, paisajísticos y de todo otro orden que ofrece el territorio, y que constituyen la materia prima del turismo, están localizados a lo largo y ancho del país. Ni la agricultura, ni la ganadería, ni los recursos forestales, ni la pesca, ni mucho menos la minería ofrecen esta posibilidad. En otras palabras, todas las regiones de Chile y prácticamente todas sus comunas poseen al menos algún atributo que les permite desarrollar y beneficiarse del turismo. Como corolario, el turismo otorga la posibilidad de asentar a la población en sus lugares de origen, reduciendo así la concentración demográfica en las grandes urbes y los elevados costos que ella implica.

En segundo lugar, cuando está bien concebido y bien gestionado, el turismo -contrariamente a las industrias

extractivas y manufactureras- impulsa e induce procesos de desarrollo respetuosos del territorio, del patrimonio natural, de sus habitantes y su acervo cultural; en definitiva, un desarrollo plenamente sustentable. Es más, la sustentabilidad del territorio es una condición fundamental para asegurar un desarrollo turístico de largo plazo; está en el propio interés de la industria turística mantener e incluso mejorar las condiciones naturales y medio-ambientales del territorio, así como los valores y tradiciones culturales de sus comunidades, ya que son éstos los que sirven como alicientes para atraer a los turistas.

Un tercer factor que hace que la industria turística sea apta para estimular el desarrollo sustentable de los territorios es su larga y variada cadena de encadenamientos productivos. La propia industria del turismo, en su sentido más estricto, está constituida por una diversidad de empresas que van desde el transporte (aéreo, terrestre, ferroviario y marítimo-lacustre), pasando por el alojamiento turístico en sus cada día más variadas formas (hoteles, apart-hoteles, lodges, hospedajes, albergues, cabañas, campings, etc.), incluyendo los parques naturales, museos y otros centros de interés cultural o natural, los numerosos y diversos tipos de establecimientos gastronómicos, hasta los tour operadores y agentes de viaje, que consolidan y comercializan productos y servicios de terceros, agregándoles mayor valor.

Pero el encadenamiento productivo va mucho más allá de la propia industria turística. Los tres tipos fundamentales de prestadores de servicios turísticos: empresas de transporte, de alojamiento y de alimentación, necesitan los insumos de numerosos proveedores de bienes y servicios para poder operar, y esto genera una larga cadena de impactos hacia otras industrias, siendo las principales la construcción, el mobiliario, los textiles, la agricultura, la ganadería y la pesca, las artesanías (tanto para equipar y decorar hoteles y restaurantes, como para vender a los turistas), los electrodomésticos y bienes electrónicos y su

27

mantenimiento, los servicios financieros, las telecomunicaciones y varias otras de menor envergadura pero no despreciables.

Es así como políticas y programas más decididos de vinculación y acercamiento productivo, a nivel local y regional, entre los citados tres grandes actores de la industria del turismo y una gran variedad de proveedores, pueden inducir el desarrollo de otras industrias y generar una diversificación productiva en muchas regiones y localidades gracias al impulso del desarrollo turístico local.

Lo anterior nos lleva a señalar una cuarta ventaja de este sector económico de creciente importancia a nivel mundial¹: el turismo es una industria con muy bajas barreras de entrada, dada su relativa simplicidad y los bajos niveles de inversión inicial que normalmente se requieren; por ello, esta actividad económica permite la creación de miles de micro, pequeñas y medianas empresas, que conviven en perfecta armonía con las pocas grandes empresas existentes en el sector, algunas de las cuales son de rango multinacional. De hecho, estas últimas, con su gran poder y presencia en muchos mercados, al atraer turistas a los destinos donde están presentes, potencian y rentabilizan a las pymes que allí existen, ya que ninguna multinacional es capaz de ofrecer todos los servicios que demanda un turista en el destino visitado.

Un quinto factor que a veces se ignora es que el turismo receptivo (de extranjeros en Chile) es un sector exportador de servicios, que por tanto contribuye a diversificar las fuentes de divisas.²

Un sexto factor que avala al turismo como motor de desarrollo se refiere al empleo. El turismo es intensivo en mano de obra³, y tiende a requerir mayoritariamente empleados con una calificación media o baja, especialmente jóvenes y mujeres, aunque con altos estándares de calidad. A pesar del desarrollo tecnológico acelerado y la creciente automatización en muchas actividades humanas y productivas, el turismo es esencialmente un servicio, que prefiere una atención personal y personalizada, no sólo en la prestación de los servicios, sino también porque el turista busca y aprecia contactos personales con los anfitriones y con las personas que lo atienden.

Por último, pero no de menor importancia, el turismo permite dar valor económico a sitios e inmuebles de valor histórico y cultural que de otra forma quedarían abandonados y sujetos a un posible deterioro y eventual pérdida. Lo mismo sucede con algunos atractivos naturales de difícil utilización alternativa, ya sea porque son objeto de programas de conservación estricta (por su valor único y/o fragilidad ecológica) o por su poca o nula potencial rentabilidad en usos agrícolas o de otras industrias. Además de la valorización económica señalada, la recuperación y uso del patrimonio a través del turismo refuerza los valores culturales y la identidad nacional y local.

Roles privados y públicos

El turismo es, en Chile y en casi todo el mundo, esencialmente impulsado por personas individuales, grupos familiares, y empresas privadas; unos y otros saben reconocer oportunidades de mercado, ejercen su creatividad y su capacidad de emprendimiento, innovan constantemente para satisfacer nuevas demandas de los consumidores y diferenciarse de la competencia, y proveen directamente y/o con sus colaboradores los servicios a los turistas. En este sentido, el turismo es ideal para impulsar el emprendimiento entre los jóvenes y el desarrollo empresarial en una economía de libre mercado y abierta como la chilena.

No obstante, esto no significa que el Estado –a nivel central, regional y municipal- esté exento de responsabilidades en la materia. En primer lugar, para lograr un desarrollo del turismo, que sea ambiental y socialmente sustentable, económica y comercialmente rentable, y sostenido en el tiempo, es esencial que las autoridades públicas reconozcan su valor y su potencial y le otorguen la debida prioridad en todas las políticas públicas que tienen impacto en el turismo, que son muchas. Con esto queremos señalar que no basta con definir una política turística y responsabilizar exclusivamente a la Subsecretaría de Turismo de su implementación; se requiere un compromiso firme y decidido desde lo más alto del Ejecutivo y de todos los legisladores.

El turismo requiere de políticas públicas multisectoriales y de responsabilidades multi-ministeriales, al menos en las siguientes áreas: en materia de infraestructuras de transporte

1 La Organización Mundial del Turismo (OMT) informó que, en 2015, el turismo internacional movilizó a 1.184 millones de personas a través de las fronteras (4,4% más que en 2014), generando unos ingresos para los países receptores de US\$ 1.232.000 millones (sin incluir los gastos relacionados con el transporte aéreo internacional). Se estima que uno de cada 11 empleos a nivel mundial es generado directa o indirectamente por el turismo. La misma OMT prevé que el movimiento turístico internacional crecerá a razón de 4% promedio anual hasta 2030.

2 En 2015, llegaron a Chile 4.478.000 turistas, es decir, apenas 0,38% del total mundial; el gasto de esos turistas en Chile significó un ingreso de divisas por 2.430 millones de dólares (0,20% del total mundial), lo que refleja el bajo nivel de gasto promedio por turista que visita nuestro país.

3 De hecho, recientes estadísticas del INE han mostrado que las industrias hotelera y gastronómica fueron, en un contexto de desaceleración económica, las únicas que generaron nuevos puestos de trabajo en Chile en 2015 (+ 13,5% respecto al año anterior), totalizando cerca de 380.000 empleos directos.



y de urbanismo; en materia de seguridad y protección de los turistas; en ámbitos de salud pública y sanidad alimentaria; en habilitación, protección y mantenimiento de bienes públicos de alta utilización turística, tales como playas, montañas, lagos, áreas silvestres protegidas del Estado, parques y plazas públicas, etc.; en facilitación de la entrada y salida de extranjeros; en el ámbito regulatorio para asegurar mercados transparentes y también para fomentar la calidad y la sustentabilidad de la oferta turística, por sólo nombrar las principales áreas de competencia y responsabilidad del Estado.

Los estados invierten también, y significativamente, en materia de promoción turística, y lo hacen porque reconocen que el turismo genera una serie de externalidades positivas que benefician a muchos actores sociales más allá de los propios empresarios y emprendedores turísticos: artesanos, taxistas, guías, comercios locales y retail, bares, vendedores ambulantes, servicios varios (lavandería, jardinería, reparaciones, médicos y otros), estadios deportivos, cines, espectáculos artísticos, etc. Y la promoción es fundamental en turismo, ya que a diferencia de otros productos de exportación, la decisión de compra en turismo se produce a distancia, basada principalmente en la información y las promesas que se hacen con la promoción. Chile requiere aumentar sustancialmente la inversión pública en promoción para poder competir en mejor forma en mercados externos, donde nuestros competidores actualmente triplican o cuadruplican lo invertido por Chile.

Además de los roles del sector público: a) en materia de infraestructuras, b) en proveer un marco regulatorio que facilite y no obstruya las inversiones, y que asegure la calidad y sustentabilidad, y c) en apoyar más decididamente la promoción, el Estado puede y debe también apoyar el desarrollo de esta industria a través de programas de capacitación de trabajadores, de impulso a la innovación, de incentivo a las certificaciones de calidad y sustentabilidad, y de protección de territorios con alto potencial de desarrollo turístico, a menudo amenazados por

inversiones que pueden alterar irreversiblemente su belleza y atractivo natural.

Por último, y dada la complejidad de actores que participan en este sector y la amplitud de temas a abordar para su funcionamiento eficiente y beneficioso, es esencial la colaboración público-privada en todos los ámbitos de decisión y acción, desde la fijación de políticas para su desarrollo, hasta la evaluación de sus resultados, pasando por el fomento, la regulación, la capacitación y la promoción.

En conclusión, Chile tiene en el turismo una clara y potente oportunidad de desarrollo sustentable, equilibrado territorialmente, con alta generación de empleo y divisas, con respeto a su patrimonio natural y cultural y a sus culturas originarias, y que contribuye también al entendimiento entre residentes de distintas regiones y de otros pueblos que nos visitan. Es de esperar que las autoridades nacionales, regionales y municipales, así como los ciudadanos, sepan aprovechar esta gran oportunidad.

SOBRE EL AUTOR



Eugenio Yunis Ahués
Ingeniero Civil, U. de Chile
D.E.A. Economía del Desarrollo, U. de Ciencias Sociales de Grenoble, Francia.
Ex vicepresidente ejecutivo de Fedetur.
Ex Director del Programa General de Trabajo de la Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas, Madrid.

TURISMO

Una
Industria
que
Promete

• Por Guillermo Correa

En las últimas décadas, la industria del turismo ha logrado transformarse en uno de los pilares de desarrollo económico de diversas naciones. En ese contexto, se puede señalar que, a nivel mundial, los ingresos generados por visitantes internacionales en alojamiento, alimentación, ocio, compras y otros servicios y bienes, ascendieron, según estimaciones, a 1,3¹ billones de dólares de los EE.UU. en 2015, lo que representa un aumento del 3,6% con respecto al año anterior, teniendo en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio y la inflación. Las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) crecieron un 4,4% en 2015, hasta alcanzar un total de 1.184 millones.

En el caso de Chile, las últimas dos décadas han sido cruciales, fruto de un trabajo sostenido de los principales actores del sector privado, sumado a la definición, por parte de la Subsecretaría de Turismo, de la Estrategia Nacional de Turismo Sustentable. Así, el turismo se sitúa actualmente como uno de los cuatro principales sectores productivos del país, aportando divisas cercanas a los US\$ 2.500 millones en 2015 por concepto del turismo receptivo (gasto de turistas extranjeros en Chile), representando el 3,1% del total de las exportaciones de bienes y servicios de la economía. Cabe señalar que, al aporte que hacen los turistas extranjeros en Chile, se le debe sumar el consumo de los viajeros chilenos en el país -el denominado "Turismo Interno"- por lo que, según fuentes oficiales (SERNATUR), es posible afirmar que, globalmente, el sector (turismo interno y receptivo) genera una cifra superior a los US\$ 10.000 millones anuales.

Tenemos el profundo convencimiento de que el turismo es una gran oportunidad de desarrollo para Chile. Entre los años 2004 y 2014, el aumento de llegadas de turistas internacionales al país se incrementó prácticamente en un 100%, mientras que el 2015, Chile recibió 4 millones 478 mil turistas, lo cual representó un crecimiento del 21,9 % respecto del año anterior². Por los importantes beneficios que reporta a las regiones, este sector ha sido definido como uno de los tres ejes prioritarios de desarrollo para la mayoría de las 15 regiones del país.

Objetivamente, el sector turístico tiene un enorme potencial de crecimiento en Chile, y su desarrollo trae incentivos al emprendimiento y la innovación, al bienestar social y protección

del patrimonio natural y cultural a través de negocios que sean sustentables. Junto a estos beneficios de índole económica, esta industria aporta a la calidad de vida de muchos chilenos y valoriza la identidad de cada territorio de nuestro país. En el ámbito laboral, es pródiga en la generación de empleos, dando oportunidades especialmente a los jóvenes que encuentran en esta industria desafíos laborales que requieren conocimiento de idiomas, geografía, flora y fauna y características culturales de las diferentes zonas. Según cifras oficiales, esta industria genera cerca de 320 mil empleos directos -lo que representa el 3,6% del empleo nacional-, y 600 mil indirectos.

Es real que aún tenemos muchos desafíos que abordar, tales como mejorar la calidad en el servicio, ampliar la oferta de productos turísticos de calidad, y que éstos sigan siendo promocionados estratégicamente y comercializados en los distintos mercados extranjeros. Por ello, no sólo debemos aprovechar la positiva imagen internacional del país, sino también cuidarla, ya que es esa imagen la que hoy ha sido fundamental para ir cada año mejorando los índices de crecimiento de este sector.

Finalmente, es importante destacar el compromiso que los empresarios y emprendedores de la industria del turismo y los viajes tenemos para seguir trabajando en la entrega de productos y servicios con alto valor agregado. Nuestro foco es conocer al "viajero del siglo XXI", que cada día está más informado, quien además de conocer un destino, busca experimentar una vivencia única y positiva para su vida.

SOBRE EL AUTOR

**Guillermo Correa**

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile
 Presidente Asociación Chilena de Empresas de Turismo
 Vicepresidente Foro Latinoamericano de Turismo
 Presidente y CEO Travel Security

1 Fuente: OMT, Organización Mundial del Turismo, mayo 2016
 2 Fuente: Sernatur 2015-2016

Nuevas Tendencias

del Retail en Chile



• Por George Lever, María del Pilar Cruz, Carlos Tromben

Luego de un extenso período de gran crecimiento, conocido como el super ciclo del consumo, el sector comercio ingresó a partir de 2014 en una etapa de evidente desaceleración, de la mano con la trayectoria de la actividad de la economía chilena en general, del empleo, los ingresos de los hogares y las expectativas de los consumidores.

Entre 2010 y 2013, las ventas del comercio minorista crecieron en promedio a tasas de dos dígitos, muy por sobre las variaciones de los dos años siguientes, inferiores al 3 por ciento.

Pese a esta coyuntura de menor crecimiento, el sector ha sido protagonista de grandes transformaciones, que no sólo han significado aportes concretos al país en materia de productividad e internacionalización, sino que también han permitido el despliegue de enormes avances tecnológicos, que han modificado en forma radical los hábitos de consumo de los hogares. El comercio es el sector en que por esencia comienzan a tomar forma las mega transformaciones que atraviesan las urbes, las empresas y consumidores del siglo XXI.

El tradicional espacio del comercio y de los mercados está siendo desafiado por el acelerado avance técnico, que abre las puertas al advenimiento de un consumidor que puede ir más allá de las tradicionales fronteras físicas de una región, que accede a mercados globales, múltiples y de vanguardia. El nuevo consumidor transforma la realidad histórica del comercio, llevándolo a una nueva era de profundos cambios a los que debe adaptarse y los que debe a la vez recrear de la mano de una visión profundamente innovadora.

Estos antecedentes configuran un escenario de cambio y adaptación, de nuevos patrones culturales y de consumo, así como también de un nuevo entorno normativo y regulatorio, que ha obligado a muchas empresas del sector a reformular sus estrategias de inversión, de financiamiento y distribución. Entre las tendencias más visibles, se pueden observar las siguientes:

1. LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN HACEN FOCO EN ELEVAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Los planes de nuevos proyectos de inversión en el sector muestran una pausa luego del rápido crecimiento de los años previos, y en general adoptan un sello más conservador o cauteloso. Ello se vincula fundamentalmente con la coyuntura reciente, el ciclo de la demanda y la presión que ha significado el

tipo de cambio sobre los precios. También, en algunos casos, la dinámica de las nuevas inversiones se ha visto influida por el nivel de madurez y/o saturación de ciertos formatos en las principales ciudades del país. Ello es consistente con un crecimiento de tendencia que se ha ralentizado significativamente.

En la matriz de prioridades, surge con fuerza la necesidad de invertir en sistemas que apunten a mejorar la eficiencia y la productividad, observándose en ciertos casos una tendencia a ir reduciendo superficie en metros cuadrados disponibles para la oferta y apostando agresivamente por el autoservicio en sala de ventas y canales de rápido crecimiento, como Internet.

En contrapartida, varias empresas presentan programas de inversión más activos en el extranjero.

La prioridad que surge en el sector comercio por mejorar eficiencia y reasignar los recursos de inversión hacia los frentes más competitivos, es consistente con lo que muestran los antecedentes macroeconómicos en materia de productividad. En efecto, a diferencia del resto de la economía, el comercio ha sido protagonista de fuertes aumentos de productividad en la última década, si bien el significativo ajuste en el consumo de los hogares de los últimos años ha puesto una pausa a esta trayectoria.

2. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL PRIVILEGIA MERCADOS LATINOAMERICANOS DE ALTO CRECIMIENTO

Desde los años noventa, el retail chileno ha demostrado una fuerte vocación internacional, la que de hecho marca una de sus características más reconocidas a nivel global. América Latina ha sido históricamente el destino natural de expansión exterior del sector, y su relevancia dentro de las operaciones de los retailers locales ha crecido en forma sostenida.

Durante el actual ciclo de desaceleración generalizada de la economía regional, Perú y Colombia aparecen como destinos prioritarios, debido fundamentalmente a los espacios de mayor crecimiento que existen en ambos mercados.

Argentina ofrece una perspectiva de desarrollo menos nítida, aunque su nuevo escenario político genera expectativas de un eventual mayor protagonismo en los próximos años.

El interés por abordar los mayores mercados de América Latina, como México y Brasil, se ve por ahora disminuido. Las grandes escalas de las inversiones involucradas, así como las

complejidades de los gobiernos corporativos, aparecen como barreras de entrada a dichos mercados.

Los antecedentes disponibles para los grandes retailers muestran que efectivamente una parte importante del desarrollo del sector se está llevando a cabo en los mercados externos. El crecimiento promedio de los metros cuadrados construidos en el exterior ha sido de casi un 13% anual promedio entre 2011 y 2014, en tanto que en el mercado interno esta expansión ha sido de sólo un 3,7% en el mismo período. En la actualidad, la superficie total construida en Chile es prácticamente equivalente a la que existe en los mercados externos, en tanto que en 2007, la relación entre una y otra era prácticamente de 1 a 2,5.

Del mismo modo, las ventas de los grandes retailers en el país han crecido en un 8% nominal en los últimos cuatro años, comparado con un 36% en el extranjero, las que han pasado a constituir el 42% de las ventas totales.

3. EL DESPLIEGUE DE METROS CUADRADOS DE SALA DE VENTA PIERDE IMPULSO, LA MIGRACIÓN A CANALES ONLINE GANA TERRENO

En el último cuarto de siglo, la estrategia de expansión de una parte significativa del comercio se vinculó a la apertura de grandes centros comerciales, lo que permitió su penetración transversal a gran escala a lo largo de Chile y una significativa democratización del consumo y del acceso al crédito a los hogares.

Sin embargo, el ritmo de apertura de centros comerciales ha declinado en los últimos años, tendencia que también se aprecia en otros formatos de comercio físico, fenómeno influido en el margen por la coyuntura de desaceleración del consumo.

La pérdida de fuerza del lugar físico como lugar de comercio es consistente con el acelerado surgimiento del comercio digital, asociado en gran medida al desarrollo de las tecnologías de la información y a la mayor eficiencia que reporta esta forma de consumo a los hogares.

Esta tendencia del mercado local está mucho más avanzada en algunos países desarrollados, como Estados Unidos, donde la acelerada tasa de cierres de centros comerciales es vinculada directamente al avance del e-commerce. De hecho, algunos expertos proyectan que la mitad de los 1.500 malls sobrevivientes en ese país podría cerrar dentro de los próximos 20 años.

El comercio electrónico, si bien representa aún una baja porción de las ventas totales del retail en Chile (3%), ha ganado agresivamente terreno entre los líderes del sector, superando en varios de ellos el 10% de participación sobre las ventas. Más relevante aún ha sido el rol fundamental que ha adquirido

Internet en el proceso de toma de decisiones de compra entre los consumidores.

De acuerdo a estimaciones de la CCS, actualmente hay más de 13 millones de personas conectadas a Internet en Chile, que representan el 73% de la población y 80% del consumo privado. En algunas categorías de retail, más del 70% de los consumidores adopta sus decisiones de consumo en Internet, para luego adquirir en una tienda física del proveedor elegido el producto seleccionado.

4. DISMINUYE LA DOTACIÓN DE VENEDORES POR METRO CUADRADO Y AUMENTA LA INCIDENCIA DE LA TECNOLOGÍA

El foco en la productividad está incidiendo con fuerza en las estrategias de recursos humanos de las empresas del comercio. Muchas empresas están reduciendo sus fuerzas de ventas. En algunos casos se observa una tendencia similar en posiciones como las de cajeros.

El impulso de esta tendencia, presente en grandes superficies comerciales, proviene de la combinación de tecnología y característica del producto comercializado (como aquellos que son susceptibles de ser facturados mediante dispositivos electrónicos denominados self-check-in).

Los retailers están optimizando el espacio físico del comercio, reduciendo el número de personas por metro cuadrado, reduciendo costos y mejorando el rendimiento del stock de capital.

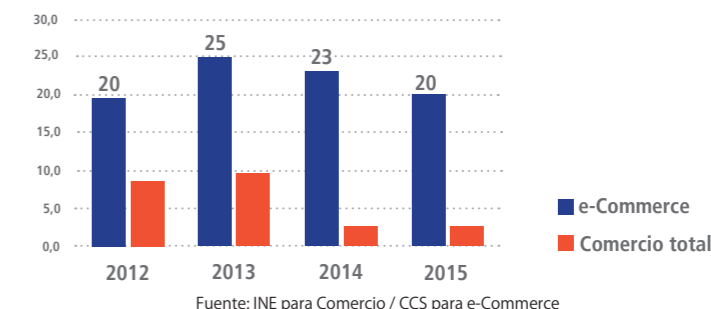
Por otra parte, los importantes cambios regulatorios que han afectado al comercio en los últimos años, también han incidido en una racionalización de los recursos humanos.

Las nuevas normas aplicadas en relación a los horarios de atención han redundado en un incremento de costos y esfuerzos de capacitación sobre los nuevos servicios con personal part-time. También se han redoblado esfuerzos por incrementar la productividad y trabajar con menores holguras de personal.

Las empresas del comercio se están viendo obligadas a adaptar sus dotaciones a sus curvas de ventas. El desafío de ingeniería consiste en encontrar una combinación de personal full-time y part-time acorde al flujo de público y que maximice los resultados por metro cuadrado.

Los nuevos cambios normativos en desarrollo podrían acelerar la tendencia de hacer menos intensiva en empleo a la actividad del comercio, en la medida en que el mismo escenario de mayor rigidez regulatoria se superpone con el acelerado cambio tecnológico que facilita y hace posible sustituir mano de obra por tecnología.

Crecimiento de las ventas del comercio vs comercio electrónico (%)



5. DISMINUYE EL ROL DEL CRÉDITO EN UN MERCADO SOBREGULADO

La gran cantidad de nuevas regulaciones crediticias, entre ellas la reducción de la tasa máxima convencional y la eliminación parcial de información comercial de los deudores, ha afectado la competitividad del sector, disminuyendo su capacidad para operar en los segmentos crediticios de mayor riesgo, donde el comercio históricamente había fortalecido competencias. De hecho, muchos retailers están restringiendo su oferta de financiamiento y elevando los requisitos, en un esfuerzo por adecuar sus carteras al nuevo escenario de riesgos y retornos que plantean las nuevas regulaciones.

Se aprecia, de hecho, una tendencia en el retail a disminuir su exposición al crédito directo a consumidores, replegando las tendencias de bancarización de los segmentos de ingresos medios bajos de la que fue protagonista entre 1990 y 2010.

Los antecedentes disponibles muestran que el crédito de consumo otorgado por las casas comerciales se ha reducido en forma importante. En la actualidad, este tipo de operaciones representa alrededor de un 11% del mercado total de créditos de consumo, en tanto que en 2008 representaba alrededor de un 20%. Algunas carteras crediticias administradas por el comercio han sido traspasadas al sector financiero, contribuyendo a una consolidación más acelerada del crédito de casas comerciales.

Del mismo modo, las tarjetas de crédito del retail se redujeron desde alrededor de 25 millones de plásticos en 2007-2008, a sólo 7 millones en 2015, afectando el acceso al crédito a los segmentos de menores ingresos.

6. CONSUMIDORES INFORMADOS, EMPODERADOS Y EXIGENTES SON EL CENTRO DE GRAVEDAD DEL RETAIL MODERNO

En general, el retail enfrenta un estado de fuertes cambios

desde el lado del consumidor, empujado por nuevas generaciones conectadas con la tecnología y con los mercados internacionales. Los nuevos ámbitos de preocupación tocan a las generaciones más jóvenes en relación al cuidado del medioambiente y las energías renovables no convencionales. Este aspecto está siendo trasladado por el retail al diseño de espacios comerciales.

Se observa una creciente presión de parte de los consumidores por el cambio en la relación con los tiempos libres. También una demanda por más tiempo de ocio, que se ve tensionada por el espacio urbano y las dificultades de desplazamiento, el transporte público o privado. Ello implica una presión sobre el comercio, tanto en términos de atención al cliente como de diseño de la experiencia de compra. Incide en la tendencia a la productividad y la automatización, así como en el diseño de productos en varias categorías.

SOBRE LOS AUTORES

George Lever
Economista, Universidad de Chile
Director Centro de Economía Digital
Gerente de Estudios, Cámara de Comercio de Santiago

María del Pilar Cruz
Economista, Universidad de Chile
Economista senior, Cámara de Comercio de Santiago

Carlos Tromben
Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Periodista y escritor

Víctima



O Protagonista

• Por Jaime Soler

Desde hace ya un par de años que casi a diario leo en los medios de comunicación, o escucho en conversaciones formales e informales, en diversas charlas y, en fin, en casi todos lados, que estamos viviendo en una sociedad compleja. Que la gente se empoderó y que no le cree a las instituciones tradicionales: el gobierno, los parlamentarios, los tribunales, la iglesia, los militares, dirigentes deportivos y, por supuesto, los empresarios, que son mirados como seres despiadados que sólo se preocupan de su propio beneficio y de “abusar” de los demás.

A lo anterior podemos agregar, como condimento, reformas a leyes claves para las empresas –como la tributaria y la laboral-, que en la práctica encarecerán su operación. La institucionalidad que siempre ha funcionado y que, por qué no decirlo, funciona bien en Chile, se encuentra totalmente cuestionada, generando un nivel de desconfianza brutal en lo que se hace y en el cómo se hace y, por lo tanto, afectando fuertemente las expectativas frente al futuro. Todo lo anterior, en un contexto de desaceleración económica generalizada en los principales mercados de la región.

No se puede desconocer que éste es un escenario desalentador para la mayoría de las empresas, y que, en muchos casos, ha motivado un preocupante desincentivo a la inversión, fenómeno que todos debiéramos empujar para revertir.

En mi caso, trabajo en una compañía que, por la filosofía de su fundador, está obligada a siempre “tirar para arriba”, aún con el viento en contra, tratando permanentemente de buscar oportunidades y de ver el vaso “medio lleno”. Hoy, nuestra sociedad está cosechando lo que sembró: una sociedad de derechos que olvidó sus deberes. Todo logro en la vida viene acompañado de mucho esfuerzo, de trabajo responsable y de mucho rigor. Es importante entender esto y aplicarlo a diario, ya que probablemente es la única forma segura del éxito, tanto a nivel personal como profesional.

Pero hay que cambiar el switch. Pienso que quien se siente en la vereda del negativismo y crea que es una víctima del sistema va directo al fracaso. En muchas de estas críticas –las que en varios casos son atendibles y obedecen a problemáticas objetivas- hay una cuota de miedo o incertidumbre frente al cambio, lo desconocido, la inestabilidad. Lo cierto es que nuestra sociedad se mueve, fragmenta y complejiza a una velocidad impresionante, y a veces resulta frustrante no ser capaz de leer

adecuadamente lo que está pasando. En lo personal, éste es un punto clave. La sociedad es el reflejo del comportamiento del consumidor y el éxito de la empresa será el reflejo de saber leer y entender la evolución de la ecuación de valor de nuestros consumidores. Si desde la empresa no somos capaces de adelantarnos a las nuevas tendencias y leer de buena forma el futuro, serán los consumidores quienes nos harán desaparecer.

Ante este escenario tan desafiante ¿qué podemos hacer desde la empresa?

En primer lugar, creo que nadie tiene una receta mágica frente a un escenario tan dinámico y cambiante. Por lo mismo, debemos tener una actitud abierta, aprender a navegar con los ojos bien abiertos, atentos a potenciales oportunidades y no victimizándonos permanentemente porque “nadie nos entiende” o “nadie valora el trabajo de las compañías”. Todo lo contrario, tenemos que ponernos a tono con lo que hoy nos están pidiendo los consumidores.

Los ejes de las empresas actuales

En un esfuerzo meramente de orden para los lectores, ya que hacer un “listado” tan cerrado es siempre limitado, me juego a aseverar que hoy las empresas requieren transparencia, responsabilidad y cercanía, por una parte; y entender y aplicar en tiempo y forma las principales revoluciones o cambios que enfrenta el consumidor, por la otra.

Ser transparente y, por ende, honesto, hoy es un acto vital, ya que quien miente, tergiversa u omite, generalmente saldrá trasquilado. Vivimos en un mundo donde todo es público y en el que existen múltiples instituciones, medios de comunicación y tecnológicos, lo que hace prácticamente imposible “arbitrar” alguna información. Hoy las malas noticias se entregan, no se ocultan. Los errores se asumen, no se maquillan. La información fluye y navega a otra velocidad, las redes sociales exponen los errores al instante. Frente a un error, los clientes prefieren a una empresa humilde que reconoce, pide disculpas y es rápida en tratar de reparar, a una que niega y después es sorprendida. En nuestro caso, con cincuenta y cinco mil colaboradores en Chile,

vamos a cometer errores a diario. Lo relevantes es asumir, hacerse cargo y dar solución con honestidad.

Señalé que también las empresas deben ser responsables, concepto que está más internalizado, pero que es igualmente complejo de ejecutar. Hoy, construir nuestras empresas o marcas dista mucho del mero éxito económico. En la actualidad, el éxito se mide de manera mucho más integral, ya que a las empresas se les exigen altísimos estándares de responsabilidad y sustentabilidad. Hoy se nos demanda ser ciudadanos ejemplares, buenos vecinos y miembros activos de la comunidad. Debemos darles bajadas concretas y materiales a nuestras promesas de marca, las que deben estar necesariamente orientadas a buscar el bienestar de los ciudadanos. Es un cambio muy relevante para la empresa, ya que significa una migración desde un rol económico hacia un rol social, lo que definitivamente es mucho más integral. Por decirlo de otra forma, se ve claramente que hay una transferencia de poder, el que pasa desde las instituciones, en este caso las empresas, a los consumidores, quienes toman el control y ostentan el poder.

El tercer eje que mencioné es la cercanía. Es cierto que los chilenos dicen tener una enorme desconfianza de las empresas en general. Pero muchos estudios coinciden en que cuando se les pregunta a los consumidores por marcas específicas, su actitud es muy distinta. Hoy se premia a aquellas marcas que entienden que la relación con el consumidor pasa de ser transaccional a una relación emocional. Una marca cercana le genera confianza al consumidor y basa toda la relación en la experiencia de clientes, generando una cultura en su gente que es 100% cliente-céntrica. Para eso, debemos ser capaces de entenderlos y de estar conectados con ellos, estar obsesionados por ellos y por los detalles que los cautivarán.

Entrando al mundo de la revolución en el retail, la primera que enfrentamos es la digital. El modelo tiende a estar cambiando, la relación del consumidor con la marca deja de ser sólo física en el punto de venta y pasa a ser 24x7. El consumidor es omnicanal y, por lo tanto, su expectativa es tener una experiencia única y consistente con la marca, cualquiera sea el punto de contacto, a través de cualquier plataforma, presencial o remota, on line u off line. Por ejemplo, hoy atendemos diariamente a millones de usuarios con los cuales antes nos conectábamos de manera unidireccional, básicamente a través de la publicidad en medios masivos. Hoy, debemos entender y ser capaces de hablar el idioma digital.

Una segunda revolución tiene que ver con el tema laboral y el cambio en los empleos. En las empresas se debe entender dónde se van a generar los nuevos empleos y qué nuevas capacidades se requiere desarrollar. Además, quién actualmente está capacitando en base a estas nuevas necesidades. Para crear más y mejores empleos, permanentemente el foco debe estar en

aumentar la inversión y trabajar en mejoras en la productividad. Sin esto, es muy difícil abocarse a mejoras en los salarios y condiciones laborales.

Una tercera revolución a considerar es la amenaza permanente a las diferentes industrias. Hoy, la economía es "On Demand": Lo quiero – lo pido – lo tengo. Sólo pensemos en el fenómeno del transporte público con Uber o Cabify, los canales de TV pública con Netflix, la hotelería y el disfrute con Airbnb y la música con Spotify, por nombrar sólo algunos ejemplos. En este aspecto, el desafío para el retail es cada vez mayor. Ya no sólo competimos localmente, el mercado es el mundo. Si un cliente no encuentra lo que quiere en nuestras tiendas físicas o digital, el mercado a lo largo del planeta le va a dar la solución.

Es muy probable que los conceptos de transparencia, responsabilidad y cercanía los hayamos incorporado en nuestros pilares de marca desde hace años, pero hoy tienen un significado muy distinto. Quien no comprenda lo que los consumidores nos están exigiendo, será irremediamente castigado. Es por eso que vale mucho más ser protagonista de la historia y no victimizarse.

Sin duda, soy optimista sobre nuestro país, nuestra gente y nuestro futuro. Y me permito un pequeño homenaje. Creemos en un país con una generación forjada por el esfuerzo de muchos, pero muy pobre en cuanto a mentalidad y a éxitos que nos permitieran sentir orgullo por lo nuestro. Hoy podemos decir que somos Bi Campeones de América y que un grupo de deportistas, en su mayoría de origen humilde, no sólo le ha ganado a la vida y son el orgullo máximo de 17 millones de chilenos. Lo relevante es que están acostumbrando a una nueva generación de chilenos, a nuestros hijos, a los jóvenes, a sentirse ganadores y a enfrentar el futuro con una nueva mentalidad, con convicción, orgullo y disciplina, entendiendo que sí se puede y que el éxito de nuestro Chile será el reflejo del esfuerzo y del sueño que convoca a cada uno de nosotros.

SOBRE EL AUTOR



Jaime Soler
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
Programa de Desarrollo de Ejecutivos,
Universidad de Kellogg.
CEO Cencosud

Persigue tus metas sin importar donde estés.

Gracias a las Becas Santander Universidades, muchos estudiantes tienen la posibilidad de crecer de forma internacional.

- Programas Becas Iberoamérica de Estudiantes de Pregrado.
- Programa Becas Iberoamérica de Jóvenes Profesores e Investigadores.
- Programa Becas de Movilidad Internacional.
- Programas Especiales: Becas Top China, Becas EFE y Becas US Programas.

Para más información sobre nuestros programas, visita:
www.santander.cl/universidades

 **Santander**[®]

ESCUELA E INDUSTRIA PARA OCIOSOS

PROMETE EL DESARROLLO NACIONAL



• Por Sergio Micco

En el consejo editorial de Mirada FEN se desató el debate. ¿Qué hacer tras el fin del super ciclo del cobre? Hay quienes se atrevieron a escribir, en el número anterior de la revista, de la industrialización del país. Otros propusieron aumentar la productividad y competitividad área por área de la economía. Muchos se entusiasmaron con una economía de servicios de clase mundial. Alguien agregó lo impresionado que estaba con el desarrollo del turismo. En este momento se pronunció la palabra maldita "Ocio". Digo maldita, pues ésta es una Facultad de Economía y Negocios, no de ocios. Peor aún, al finalizar la reunión, un importante catedrático habló de la industria del ocio. Protesté. ¿Industria del ocio? ¿No es una contradicción en los términos? El ocio es para descansar, no para trabajar.

Por otro lado, hacer del disfrute del tiempo libre otro motivo para acrecentar nuestra fábrica de consumo, no me parece una idea muy genial. Trabajar y endeudarnos para tener unas "buenas" vacaciones no es una noticia alentadora para nuestro agobiado cuerpo, ni para la cultura humanista ni para la madre naturaleza, tan expoliada ya por la industria, la original, la de

chimenea, y por la sociedad del consumo.

Cosas raras: Industria del ocio y escuela de negocios

Una persona industriosa es una persona trabajadora que produce bienes y servicios.

Karl Marx lo llamaría *homo faber*. Su héroe es el burgués capitalista, ése que de la nada levanta empresas y que cruza los mares vendiendo sus productos. Por el contrario, una persona ociosa es quien descansa. Jeremy Bentham cree que la felicidad consiste en gozar y evitar el dolor. Para muchos, el trabajo es sinónimo de sufrimiento. Mal que mal, la palabra viene de *tripalium*, que era un instrumento de tortura. La figura máxima del ocioso es el hedonista que deambula por los centros comerciales. Es nuestro moderno Epicuro. Así las cosas, hablar de la industria del ocio es cosa compleja. Más aún si la quiere promover una escuela de negocios.

En efecto, la palabra escuela tiene por origen etimológico justamente el ocio. Una escuela es el lugar donde se reúnen

gentes que no tienen necesidad de trabajar, y sí mucho para aprender. Sin el agobio de las necesidades a satisfacer, los estudiantes pueden cultivar y desarrollar las artes, filosofías y ciencias. La escuela es el lugar de los ociosos memoriosos y de los artesanos creativos. El negocio es todo lo contrario. La palabra alude a todos los asuntos, sobre todo privados, que debemos abordar para tener tiempo para el ocio. Neg-ocio es lo que antecede al ocio. Son nuestras ocupaciones lucrativas, quehaceres interesados o trabajos útiles que debemos realizar. ¿Para qué? Para poder vivir y, satisfechas nuestras necesidades vitales, poder tener derecho al ocio. En consecuencia, una escuela de negocios, que se dedique a promover la industria del ocio, para generar renta que sirva a una nueva etapa de desarrollo del país, es tarea que esconde dos contradicciones completas y totales. Fin del asunto.

El ocio bueno y el ocio malo: griegos y romanos

Sigamos con nuestra reflexión del ocio, quietud alejada de toda utilidad. Aristóteles diría que el ocioso es quien toma autónomamente la decisión de realizar algo, que es un fin en sí mismo y que le causa placer. Quien en su tiempo libre comparte con un amigo, escucha música o come con su familia no tiene ninguna intención de producir algo útil; pues esas actividades son valiosas en sí mismas. Es decir, hay almuerzos que sí son gratis. Sea dicho de paso, lo mismo ocurre con la acción política. Cuando dos o más se juntan para debatir acerca de la reforma de la educación superior, realizan algo que es bueno en sí mismo, aunque el Congreso Nacional o el Ministerio de Educación no les vaya a consultar su opinión ni por asomo.

Ahora bien, los griegos eran dados a la teoría. El ocio era el momento de la filosofía, la política y las artes. Les gustaba discutir mucho acerca de si el origen de todo era el agua, la tierra o el viento. Amaban juntarse en el ágora para debatir acerca de qué era la justicia, tarea en la que Sócrates les llevaba amplia delantera. Por cierto, por eso lo mataron. En cambio, los romanos eran gente pragmática. Se entretenían construyendo acueductos, haciendo caminos, edificando baños termales o dictando leyes para tener una buena política y una mejor economía, que para ellos eran ciencias sobre todo prácticas. Por eso, para ellos, el ocio era una mala palabra. Ocioso era el tiempo entre dos batallas, lapso en el cual los soldados romanos se aburrían terriblemente y tendían a realizar toda clase de estropicios en el cuartel y en las tierras conquistadas. San Agustín de Hipona, romano como era, vio en el ocio la madre de todos los vicios. Por eso aconsejaba orar mucho, ejercer cristianamente la caridad y trabajar manualmente un poco. Hoy, el ocio puede ser signo de descanso, quietud, calma, equilibrio y armonía. Aquí estamos con los griegos. Pero hay otras veces que asimilamos el ocio con flojera, improductividad, relajo, desprolijidad o dilación. En este momento, son los romanos quienes nos gobiernan. Aunque no faltó el que se dio cuenta

que las villas de descanso, tan alabadas por Cicerón, y los baños termales de Caracalla, podían ser fuente de pingües negocios. Como dijimos, los romanos eran tipos prácticos.

Ocio antiguo, medieval y moderno

Por cierto, cuando Aristóteles alababa el ocio, sus amigos filósofos y políticos contaban con un ejército de mujeres y de esclavos a su servicio. Señalemos además que era una economía cuyo crecimiento era cercano a cero. Tiempo para el ocio bueno tenían. Lo mismo ocurriría durante la Edad Media. Los señores feudales y los monjes medievales estaban en la cúspide de una pirámide cuya base estaba conformada por los laboriosos campesinos de la gleba. Los señores se dedicaban a las guerras, los monjes a la escritura y ambos grupos a comer y beber bien. Se trataba de una sociedad, eso sí, pobre, y de crecimiento económico nulo. El trabajo era mal visto. Había nada menos que 114 días feriados al año para celebrar toda clase de festividades. ¡¡Hoy es una trifulca la que se produce con cinco días feriados!!

Este mundo del poco trabajar se acaba con la revolución industrial. Con su llegada, no solo aumenta la productividad sino que también la cantidad de horas de trabajo, pues el artesano, el campesino y el obrero temen ser reemplazados por las máquinas.

Todo era trabajo y nada ocio.

Es en estos tiempos que aparece Marx y su *homo faber*. El proletariado nace, forma sindicatos y reclama mejores condiciones de trabajo, salarios más altos y jornadas laborales menores. El avance de la democracia da lentamente derecho a voto a quienes reclaman el respeto de sus derechos sociales. La amenaza comunista y la horrible reacción que fue el fascismo convencen a casi todos, moros y cristianos, de la necesidad de un Estado social. Por otro lado, el avance tecnológico libera aún más tiempo. Las condiciones de salud mejoran ostensiblemente y se dispara la población. Con el aumento de la esperanza de vida, mejores sueldos y superiores condiciones de jubilación, el proceso de liberación del tiempo ocupado se acelera. Hay sociólogos que calculan que si nuestros antepasados trabajaban la mitad de sus vidas, nuestros hijos tendrán que hacerlo sólo 1 de cada 10 días. Otros son más cautos y hablan de una relación de uno a cinco. Ha surgido una enorme clase ociosa. ¿Verdadero o falso? ¿Cielo o infierno? No lo sabemos, pero lo que sí sabemos es que hay cada vez más tiempo liberado del trabajo. ¿Será libre? ¿Ocio bueno o malo? ¿Qué dirían nuestros filósofos de la antigüedad?

El ocio malo

Para los actuales seguidores de Aristóteles, el ocio debiera ser dedicado al cultivo de la cultura, a la filosofía de la razón y a la política. Hoy ocurre más bien lo contrario. El ocio es una formidable invitación a gozar de la intimidad y de la privacidad.



Por lo pronto, en vacaciones huimos de la polis. La lectura de los diarios es más bien reemplazada por novelas que, normalmente, no son de filosofía ni de política. ¡¡Para qué hablar de la televisión y el cable!! Por último, la cultura del turista no tiende a ser muy elevada. Muchas veces aplica la ética estival que consiste en atreverse a realizar durante las vacaciones todo lo que no podría realizar en su vecindario. Aristóteles llora. También lo hace Epicuro. El padre del hedonismo, caída Atenas y muerta la política de la ciudad estado, nos propuso vivir ociosamente. Para él, se trataba de comer, beber y gozar del amor. Tal vida, así la practicó, no debía requerir más que un pequeño jardín, aceitunas, quesos, vinos, amigos y pareja. En consecuencia, Epicuro no se sentiría identificado con nuestro voraz consumidor que exige un artículo de consumo tras otro, viajes cada vez más lejanos, vinos crecientemente más sofisticados, platos cada vez más exóticos, etc. Marx se enfurecería también. La sociedad capitalista nos presiona implacablemente para que tengamos un consumo conspicuo y unas vacaciones de ensueño. ¿Cómo financiarlos? Trabajando hasta el hartazgo, endeudándose hasta el cuello y angustiándose hasta el insomnio. ¿Tiempo libre o esclavizado? Alienación, diría Carlos Marx. Los ecologistas agregan que no hay planeta que resista tal ejército de ociosos. Por último, paradoja de paradojas, hemos terminado justificando las vacaciones para reponer las energías agotadas durante los meses de trabajo, para... ¡¡Volver a trabajar mejor!! Así, hoy por hoy, el ocio se justifica para el negocio y no el negocio para el ocio.

El ocio bueno

¿Industria del ocio? ¿Escuela para ociosos? Exagerando mucho y vistas así las cosas, más que una contradicción en los términos, podríamos estar ante una nueva pesadilla posmoderna. La agobiadora mercantilización del ocio, enseñada por nuestra trabajajica Facultad de Economía y Negocios, se asemejaría mucho a la antesala del infierno. ¿Cómo salir del atolladero? El

buen liberal nos diría que no seamos paternalistas, y que cada uno haga con su tiempo libre lo que quiera. Si en su ocio no le hace mal a nadie, ¿Cuál es el problema?, diría John Stuart Mill. El buen conservador reclamará que el tiempo libre bien se puede dedicar al trabajo social o al compromiso cívico. De hecho, son muchos los adultos mayores, ociosos de potencial larga temporada, quienes “trabajan” en el voluntariado solidario. San Agustín no podría estar más contento. Otros “viejecillos”, aquí son legión, dedican su tiempo liberado del trabajo “operando” en la política tradicional, que es la que aún manda. Aristóteles aplaude. El ecologista se sentirá a gusto con el muy sustentable turismo aventura que huye de antenas de celulares, televisores, bienes de consumo, carreteras atochadas, etc. El bucólico Epicuro se emociona. El ciudadano culto dirá que un buen concierto de música clásica en Frutillar o un festival de teatro en Santiago son también valiosas posibilidades del ocio regio, el de los reyes de la cultura. Platón se pone de pie y rompe en lágrimas cuando escucha hablar de una universidad de verano. Por cierto, todas estas actividades suponen regimientos de empresarios y empleados, capital y trabajo, infraestructura y servicios, que harán del ocio, industria. Así hemos llegado en donde comenzamos: el ocio puede ser un negocio floreciente. ¡¡Bienvenido sea si del buen ocio se trata!! Aristóteles se alegraría; el filósofo de la felicidad.

SOBRE EL AUTOR



Sergio Micco
 Doctor en Filosofía, Universidad de Chile
 Máster en Ciencia Política, Pontificia
 Universidad Católica de Chile
 Abogado, Universidad de Concepción



MiDF
 FULL

SUSCRÍBETE Y DESCARGA **DF** EN PAPEL DIGITAL PARA TOMAR DECISIONES ESTÉS DONDE ESTÉS.

MIDF FULL. INFORMACIÓN A TU DISPOSICIÓN, EN CUALQUIER MOMENTO Y LUGAR.

ACCESO A LA VERSIÓN DIGITAL DF.

ENLACE A ENTREVISTAS Y VIDEOS.

LA PRIMERA SUSCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN DIGITALIZADA PERSONALIZADA.

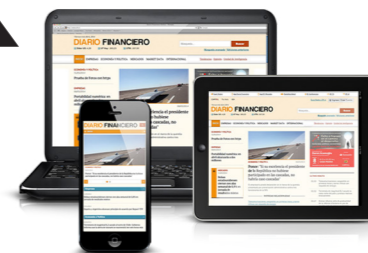
CONEXIÓN DESDE CUALQUIER PLATAFORMA.

INFORMACIÓN PRIVILEGIADA DE DATOS, ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS.

ACTUALIZACIÓN DE ÍNDICES BURSÁTILES.

MEDIA NOCHE: RECIBE EL DIARIO DIGITAL A LAS 12 DE LA NOCHE.

POR SOLO
\$ 5.500 ^(*)
 MENSUALES
 SUSCRIPCIONES@DF.CL
 FONONO: 223391048



(*) VALOR MENSUAL PAGANDO CON PAC O PAT. DURACIÓN MÍNIMA DE LA SUSCRIPCIÓN: 12 MESES. VALOR SUSCRIPCIÓN ANUAL DE \$ 65.000

Cinco destacados profesionales se incorporarán al Círculo de Honor FEN

Cinco egresados de la FEN fueron elegidos entre sus pares para integrar el Círculo de Honor 2015 manteniendo así una tradición que cumple 70 años. Este premio pretende reconocer a quienes posean una destacada trayectoria profesional y que además hayan contribuido durante el año precedente, en forma especialmente importante al país, desde sus diferentes áreas de expertise.

Este reconocimiento, entregado por primera vez en 1946 a los ingenieros comerciales mención economía y negocios, incorporó a los ingenieros en información y control de gestión –en el año 2011–, y desde hace solo un par de años, a los egresados de postgrado.

Pertenecen profesionales emblemáticos del país como Carlos Massad, Álvaro Bardón, Roberto Zahler, Hermann von Mühlenbrock, Álvaro Saieh, Vittorio Corbo, Santiago Meersohn, Jorge Awad, Máximo Pacheco, Roberto de Andraca, Jorge Selume, Mario Marcel, José Ramón Valente, Antonio Tusset, Jorge Marshall, entre muchos otros.

La metodología para la elección pretende ser lo más representativa posible, y se define tras el nombramiento de una terna propuesta por profesionales, académicos y directivos FEN de cada disciplina, la que se somete a discusión en los Consejos de la Facultad.

Es así como se definió que quienes son merecedores de ingresar al Círculo de Honor 2015 son nuestros egresados: **Jaime Soler**, Gerente General Cencosud –en la categoría Administración–; **Eric Parrado**, Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, en la categoría Economía; **Héctor Carreño**, Gerente de Administración y Finanzas GateGourmet Catering Chile Ltda., en la categoría Control de Gestión y Sistemas de Información – Auditoría; **Susana Rey**, Gerente de Relación con Inversionistas Endesa, categoría Postgrado; y **Carlos Pavez**, Superintendente de Valores y Seguros, en la categoría Servidor Público.

Círculo de Honor FEN 2015



Jaime Soler



Eric Parrado



Susana Rey



Héctor Carreño



Carlos Pavez

Ranking, Premios y Alianzas FEN

Ranking Internacional QS Top Universities: Categoría de Business & Management Studies posiciona a la U. de Chile como la mejor universidad pública de la región



El ranking realizado por Eduniversal de las mejores Business Schools, posicionó a nuestra Facultad en el 3er puesto de las mejores Escuelas de Negocios de América Latina, con “4 Palmas of Excellence”.

Este galardón fue recibido por el Vicedecano FEN, Sergio Olavarrieta, y el académico del Depto. de Administración Pedro Hidalgo, en la 8a Conferencia Mundial Eduniversal que reunió a 250 Decanos y Directores de las mejores Escuelas de Negocios mundiales. Este encuentro busca promover la

internacionalización de la Educación Superior e intercambiar conocimiento sobre las últimas tendencias de la Business Education.

El Business Schools Ranking de Eduniversal mide la influencia internacional y reputación de cada institución académica por región y se realiza mediante la evaluación de un Comité Científico Internacional compuesto por nueve expertos académicos independientes destacados en cada zona geográfica por la experiencia y reconocimiento en el ámbito académico.

MBA UCHILE entre los mejores de Latinoamérica



Hace más de una década que la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la U. de Chile se ubica entre las 10 mejores escuelas de economía de la región.

En este nuevo ranking, que anualmente elabora la Revista AméricaEconomía, FEN se posicionó en el lugar número 6°, avanzando una posición con respecto a 2015, donde se ubicó en el puesto 7.

En los subrankings donde se evalúan las distintas especialidades, la Universidad de Chile mantiene su liderazgo en las siguientes áreas:

- Finanzas: 1° en Chile y Latinoamérica
- Marketing: 1° en Chile y Latinoamérica
- Operaciones: 1° en Chile y Latinoamérica
- Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional: 1° en Chile y 2° en Latinoamérica
- Economía: 2° en Chile y Latinoamérica.

Equipo FEN gana por tercer año consecutivo la final nacional del concurso KPMG



En abril viajarán a Dubai, Emiratos Árabes, para representar a nuestro país en el KPMGINTERNATIONAL CASE COMPETITION (KICC)

Se trata de una competencia nacional de resolución de casos de negocios y trabajo en equipo, organizada por KPMG, donde los participantes debieron aplicar sus conocimientos académicos, con el objetivo de presentar una solución creativa y efectiva al caso que enfrentaron.

La Facultad participó con dos equipos que compitieron con estudiantes de pregrado de las universidades de Santiago, de los Andes, Diego Portales y Católica.

El primer lugar fue obtenido por las alumnas Mónica Las Heras, Tahya Garay, Paulina Bahamonde y Sharon Valenzuela, estudiantes de Ingeniería Comercial, Licenciatura en Ciencias de la Administración de Empresas, quienes representarán a nuestro país en el KPMG International Case Competition (KICC) en abril de 2017 en Dubai, Emiratos Árabes.

FEN y Fox Temple University analizan alianzas conjuntas



La Decana de Fox Temple University, Lauren Reagan, y Michael Rivera, Director Académico de Executive MBA Program, visitaron nuestra Facultad, donde se reunieron con los Directores de FEN para analizar diversas alianzas, cooperación académica, de investigación e intercambio estudiantil, de pre y postgrado.

Fox Temple University es una prestigiosa universidad pública de Pensilvania, EEUU, que -de concretarse estos acuerdos- permitiría continuar potenciando la política de internacionalización que la FEN ha estado realizando desde hace varios años ya y se uniría a las más de 90 universidades con las que FEN mantiene alianzas de intercambio y cooperación académica.

Nombramientos de Académicos FEN

Profesor Freddy Coronado asume como nuevo Director de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría



El académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información Prof. Freddy Coronado asumió, a contar de marzo, como Director de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, en reemplazo del Profesor Ariel la Paz, quien se reintegra al Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS) para retomar actividades de investigación y docencia.

Profesor José Yáñez nominado como nuevo integrante del Consejo Fiscal Asesor (CFA)



El Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información y académico de la Universidad de Chile, fue incorporado al CFA en calidad de Consejero.

De esta forma, el nuevo Consejo Fiscal Asesor quedó conformado por Andrea Repetto (Presidenta), Hermann González (vicepresidente), Juan Pablo Medina, Gonzalo Sanhueza y José Yáñez (consejeros).

Profesor Roberto Álvarez obtiene categoría de Profesor Titular de la U. de Chile



El académico del Departamento de Economía de nuestra Facultad Roberto Álvarez, obtuvo recientemente la más alta categoría o rango académico al ser nombrado como Profesor Titular otorgado por la Universidad de Chile.

A esta categoría pertenecen solo quienes han consolidado un elevado prestigio nacional e internacional, desarrollando en forma sobresaliente una actividad académica innovadora en sus concepciones, contenidos o procedimientos.

El profesor Álvarez, Ingeniero Comercial y Magister en Economía de la Universidad de Chile, y Doctor en Global Economics and Management de la Universidad de California Los Ángeles (UCLA), es actualmente investigador del Centro de Microdatos, Presidente de la Sociedad de Economía de Chile y Consejero de la CORFO.

Actividades de Egresados FEN

Las mujeres se toman el poder en seminario organizado por FEN Alumni



La segunda versión de "Tacones Cercanos" reunió a más de cien egresados, quienes reflexionaron junto a nuestras panelistas invitadas Beatriz Sánchez, periodista y autora del libro Poderosas; Francisca Castro, economista ex alumna de FEN y ex encargada de negocios internacionales de Codelco y la psicóloga Claudia Zamora, experta en coaching y habilidades gerenciales, este interesante tema que pone el tapete cómo es la relación de las mujeres con el poder, cuánta apertura existe hoy día en el país en relación a este tema, cuál es el costo que muchas de ellas deben

pagar por ser influyentes y poderosas en un mundo evidentemente machista.

De esta forma, y durante casi dos horas, las invitadas reflexionaron acerca de cómo viven el poder mujeres connotadas de nuestro país, como la Presidenta Bachelet, senadoras, ex candidatas presidenciales; cuál es el costo personal y profesional que se "paga" al momento de llegar a posiciones influyentes y de qué manera es posible convivir con él en la vida laboral.

Egresados FEN asistieron a Consejo Empresarial Chile Argentina



Una delegación de destacados empresarios chilenos viajó a Buenos Aires para reunirse con el Presidente Mauricio Macri, quien los recibió en la Casa Rosada para dar el puntapié inicial al Consejo Empresarial Chile Argentina.

En la oportunidad también se reunieron con los ministros de Transportes, Producción, de Minería y Energía y con el Presidente del Banco Central. Aprovechando la oportunidad, egresados FEN que asistieron al encuentro, se reunieron inmortalizando el

momento a través de esta fotografía, pues a pesar del objetivo del viaje, siempre es un buen momento para reencontrarse con los ex compañeros y practicar la buena camaradería.

FEN Alumni en Panamá incorpora a más de doscientos graduados de MBA y Magíster en Marketing



El miércoles 11 de mayo se oficializó el establecimiento del primer capítulo de egresados de la Universidad de Chile en Panamá en alianza con Quality Leadership University (QLU).

El evento contó con la presencia del cuerpo de estudiantes egresados y de importantes autoridades: Francisco Fuenzalida, Embajador de Chile; Sergio Olavarrieta; Vicedecano de FEN; Alejandra Haddad, FEN ALUMNI y Mariana León, Vicerrectora Académica de QLU.

En la oportunidad se presentó a los integrantes del primer Consejo Consultivo de FEN ALUMNI - QLU en Panamá, el cual se conformó por ocho estudiantes graduados quienes fomentarán el continuo aprendizaje, crecimiento profesional y networking post-universitario, además de impulsar el posicionamiento de Panamá como hub educacional.

Primer grupo de egresados de postgrado ingresan a la selecta sociedad Beta Gamma Sigma



Un grupo de 22 destacados egresados de los programas de postgrados de FEN fueron invitados a formar parte de Beta Gamma Sigma, sociedad que reconoce la excelencia académica de los alumnos de pre y postgrado en las áreas de la economía y los negocios.

Esta distinción recae sobre el 10% de los mejores alumnos de pre y postgrado de instituciones acreditadas por AACSB, razón por la cual la Facultad tuvo el honor de ser invitada a esta organización.

Del total de estudiantes, 5 pertenecen al MBA, 2 al Magíster en Control de Gestión, 6 al Magíster en Finanzas, 1 al Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, 3 al Magíster en Marketing, 1 al Magíster en Tributación, 1 al Magíster en Economía, 1 Magíster en Análisis Económico y 2 al Magíster de Políticas Públicas.

Asimismo, nuestros docentes que tengan un grado académico en una universidad acreditada por la AACSB también podrán ser parte de Beta Gamma Sigma.

Académicos y egresados FEN participan en la XI Cumbre de la Alianza del Pacífico



Académicos y egresados de FEN participan en XI Cumbre de la Alianza del Pacífico que se realizó en Puerto Varas.

La Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración regional conformada por Chile, Colombia, México y Perú, cuyo fin es la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía; impulsar un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus integrantes y convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial, y proyección al mundo.

Entre los representantes de FEN que participan se encuentran Erich Spencer y Andrés Montero, además de egresados como Hermann von Mühlenbrock y Segismundo Schulín-Zeuthen, quienes han participado en múltiples actividades, liderando reuniones, moderando foros y reuniéndose con los más altos representantes de los países participantes, donde destaca el presidente de Argentina Mauricio Macri.

Lanzamiento de Libros y Estudios Académicos FEN

Profesor Riveros presentó libro sobre cambios estatutarios de la U. de Chile



"Tres siglos venciendo fronteras. El devenir institucional de la Universidad de Chile" es la nueva publicación del destacado profesor Luis Riveros, ex Rector de la Universidad de Chile y actual académico del Departamento de Economía de la Facultad.

La presentación del libro estuvo a cargo del Decano de la Facultad de Ciencias, Profesor Víctor Cifuentes y del Senador Universitario, Daniel Burgos.

Presentación del Estudio de Mercado de las Franquicias en Chile 2016



La profesora Nicole Pinaud, académica del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, presentó los resultados del último "Estudio de Mercado de las franquicias en Chile 2016". Esta actividad se llevó a cabo el 9 de junio en el marco de la inauguración de la III Feria Internacional de Franquicias realizado en el Hotel W.

Académicos FEN presentan Lab en Crecimiento y Competitividad



Con la presentación de tres investigaciones, se efectuó la presentación del Lab en Crecimiento y Competitividad (LCC) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La unidad agrupa a casi a una treintena de académicos pertenecientes a los departamentos de Economía, Administración y Control de Gestión y Sistemas de Información, quienes buscan divulgar y posicionar sus trabajos como referentes para el diseño e implementación de políticas económicas.

Premio Franz Edelman 2016: Profesor Jaime Miranda forma parte del equipo finalista



La competencia internacional Franz Edelman es el galardón internacional que ha sido catalogado como el "Premio Nobel" de Aplicaciones en Investigación de Operaciones entregado por el Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS).

El trabajo de investigación "Chilean Professional Soccer Association (ANFP) for "Operations Research Transforms Scheduling of Chilean Soccer Leagues and South American World Cup Qualifiers", desarrollado por un equipo conformado

por académicos e ingenieros del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y, en el que participa el profesor del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información Jaime Miranda, es uno de los 6 finalistas en la competencia mundial de aplicaciones en operaciones, "Premio Franz Edelman 2016".

La competencia internacional Franz Edelman tiene como propósito presentar, reconocer y premiar a la aplicación en el mundo real más destacada del año en el ámbito de la Investigación de Operaciones y Administración Científica (Management Science). Desde el año 1972, este reconocimiento ha sido entregado a diferentes equipos que han trabajado con importantes compañías como American Airlines, IBM, Motorola, Hewlett-Packard, General Motors, TNT, entre otras.

Seminarios y Charlas en FEN

Ministro de Hacienda Rodrigo Valdés inauguró Año Académico FEN 2016



El Ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, ex alumno y profesor de FEN, fue el encargado de dictar la clase magistral que tituló "Política Fiscal en la práctica", oportunidad en la que aprovechó de recordar a los alumnos que se encontraban en la ceremonia que muchos de ellos tendrán la responsabilidad de crear futuras políticas públicas cuando egresen de esta universidad, pues, según dijo, aunque la política fiscal goza de buena salud, hay espacio para mejorar.

En la oportunidad además se premió a los mejores profesores, a aquellos que tuvieron las mejores publicaciones durante 2015, a los alumnos del cuadro de honor y círculo de excelencia de las tres carreras de la Facultad.

Decano dictó cátedra a alumnos MBA de Temple University



Una delegación de 24 alumnos de MBA de Temple University visitó nuestra Facultad y asistieron a la charla "Latin America's Growth Challenges: The long and the short", dictada por el Decano Manuel Agosin y que preparó especialmente para el grupo de visitantes.

Esta actividad se enmarcó dentro de la visita de los Directivos de Fox Temple University que asistieron a la Facultad para analizar futuros acuerdos de cooperación conjunta.

FEN dictó programas de libre acceso en plataforma Coursera



"América Latina y Cambio Internacional: Amenazas y Oportunidades" y "El reto de la innovación en la educación superior", son los cursos que la Universidad de Chile, a través de la Facultad de Economía y Negocios, dictó desde el 21 de marzo mediante Coursera, la mayor plataforma de cursos libres de nivel universitario en línea, con más de 150 programas para elegir en español y con subtítulos en nuestro idioma.

Profesor Freddy Coronado realiza charla en Codelco División El Teniente



La charla realizada por el Prof. Freddy Coronado, dio inicio a la reunión que sostuvo el Comité Ejecutivo de Codelco División El Teniente con los dirigentes sindicales, con el objetivo de materializar los propósitos del Pacto Estratégico que representantes de la administración y los trabajadores firmaron en noviembre pasado. Esta actividad realizada en el hotel Conference Town de Viña del Mar, tuvo como objetivo intercambiar opiniones y avanzar hacia una visión conjunta de lo

que la División requiere para cumplir los exigentes desafíos del quinquenio 2016-2020.

Ciclo de charlas “Viernes Constitucionales”



Se dio comienzo al ciclo de charlas “Viernes Constitucionales”, a la que asistieron destacadas personalidades del mundo económico y político nacional que reflexionan sobre diversas áreas relacionadas al debate constitucional. Este programa, pretende ser un espacio de encuentro y debate de diversos actores que analicen desde sus perspectivas el impacto económico que tendrá la reforma constitucional chilena.

Este ciclo, contemplado hasta diciembre de 2016, es dirigido por los académicos FEN y ex presidente del Banco Estado, Guillermo Larraín, y Daniel Hojman.

En estos encuentros han participado Eduardo Aninat, Ex Ministro de Hacienda; Mario Marcel, Consejero Banco Central; Roberto Zahler, ex presidente del Banco Central; Carl Bauer, académico Universidad de Arizona; Cristián Larroulet, Ex Ministro Secretario General de la Presidencia; entre otros.

Superintendente de Valores y Seguros dictó clase a estudiantes de FEN



Carlos Pavez, Superintendente de Valores y Seguros y egresado FEN, dictó una clase a los estudiantes del curso Introducción a la Economía sobre cómo funcionan los mercados financieros desde el punto de vista del regulador.

Rodrigo Vergara, Presidente del Banco Central, presentó en FEN IPoM marzo 2016



Rodrigo Vergara, Presidente del Banco Central, presentó por primera vez en FEN, el Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo 2016.

En la oportunidad realizó una breve reseña de la historia e importancia de este informe en el cual Banco Central da a conocer su visión del estado de la economía y el escenario más probable para los próximos 2 años.

Profesor Eduardo Engel participó en ciclo de seminarios del Banco Mundial



El académico del Departamento de Economía de nuestra Facultad, fue invitado a participar al ciclo de seminarios DEC organizados por el Banco Mundial “DEC Lecture Series”.

En la oportunidad, el profesor Engel dictó la charla “Public-Private Partnerships: Economic Theory and Public Policy”, trabajo basado en el libro “The Economics of Public-Private Partnerships: A User’s Guide”, escrito en coautoría con R.Fischer y A.Galetovic y publicado recientemente por Cambridge University Press.

Facultad de Economía y Negocios y Centro de Estudios Tributarios organizaron charla magistral



El Centro de Estudios Tributarios (CET) del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Universidad de Chile, desarrolló en conjunto con la Facultad de Economía y Negocios la charla “BEPS: Repercusiones en Chile”. El evento contó con la participación del subsecretario de Hacienda, Alejandro Micco; el Director del Centro de Política y Administración Tributaria de la OCDE, Pascal Saint-Amans; el coordinador de Política Tributaria del Ministerio de Hacienda, Alberto Cuevas O. y el Director del CET y académico FEN, Gonzalo Polanco.

FEN fue auspiciador en GRANDES MARCAS/Marketing Hall of Fame Chile 2016



En el marco de un almuerzo empresarial que reunió a lo más representativo de la industria de marketing en Chile, se realizó la ceremonia de ingreso al Hall of Fame 2016, distinción del más alto nivel en reconocimiento de aquellas empresas y sus marcas, que exhibiendo una serie de atributos pre-establecidos, hayan logrado una destacada y sostenida trayectoria de éxito y liderazgo en sus respectivos mercados, como consecuencia de una aplicación sistemática de conceptos y técnicas de marketing del mejor nivel.

Las tres marcas distinguidas este año fueron: Clínica Alemana, Redcompra y Nike.

Como en años anteriores, nuestra Facultad fue patrocinadora de este gran evento en conjunto con la Asociación Nacional de Avisadores (ANDA), la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP) e IPSOS.

Actividades de Alumnos FEN



FEN tituló a una nueva generación de profesionales FEN

En tres solemnes ceremonias, nuestra Facultad tituló a una nueva generación de profesionales FEN. 68 egresados de Ingeniería Comercial Mención Ciencias de la Administración y 36 egresados de Ingeniería Comercial Mención Ciencias Económicas. Además de 34 ingenieros en Información y Control de Gestión y/o Contadores Auditores.



21° Feria Laboral: Vínculo entre las organizaciones y los estudiantes

Se realizó la versión número 21 de la Feria Laboral de la Facultad de Economía y Negocios, iniciativa que pretende ser un espacio de encuentro para estudiantes, egresados, y titulados de las carreras de Ingeniería Comercial, Auditoría, e Ingeniería en Información y Control de Gestión con hasta dos años de experiencia profesional con diversas empresa del área pública y privada, fundaciones sin fines de lucro.



Estudiantes almuerzan con Decano y equipo directivo

El Decano y su equipo retomaron la actividad "Almorzando con el Decano", oportunidad para reunirse con distintos grupos de alumnos, académicos y funcionarios para conversar libremente, conocer sus inquietudes, preguntas y sugerencias sobre lo que está sucediendo en FEN.



Alumnos FEN reciben Beca Excelencia Deportiva

En la ceremonia oficial para entregar Becas por excelencia deportiva que realiza la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios, a través de la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF) 15 estudiantes de FEN recibieron este beneficio representando el 37.5% de las becas entregadas.

BIENVENIDOS

NUEVAMENTE

Unegocios de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, te invitan a que perfecciones tu carrera profesional junto a nosotros y conozcas los diferentes programas que tenemos para ti en las áreas de Dirección General de Empresas, Dirección de Personas y Equipos, Finanzas e Inversiones, Marketing y Ventas y Dirección de Instituciones de Salud.

- ▷ Diplomados
- ▷ Cursos Presenciales
- ▷ Cursos B-learning
- ▷ Programas para Empresas

Contáctanos a través de nuestro ejecutivo

Mauricio Parada Sagurie

(56) 22 9783623

mparada@unegocios.cl

Diagonal Paraguay 257, Torre 26, Piso 9, of. 903



POSTGRADO
**ECONOMÍA Y
NEGOCIOS**
UNIVERSIDAD DE CHILE

MBA*

- ✦ GLOBAL MBA
DUAL DEGREE TULANE UNIVERSITY
- ✦ SUNRISE MBA
- ✦ MBA ANTOFAGASTA
- ✦ MBA WEEKEND
- ✦ MBA EVENING

MAGÍSTER

- ✦ ANÁLISIS ECONÓMICO*
- ✦ CONTROL DE GESTIÓN*
- ✦ ECONOMÍA*
- ✦ FINANZAS*
- ✦ GESTIÓN DE PERSONAS Y
DINÁMICA ORGANIZACIONAL
- ✦ MARKETING*
- ✦ POLÍTICAS PÚBLICAS*
- ✦ TRIBUTACIÓN

DOCTORADO

- ✦ ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
- ✦ ECONOMÍA*

*Acreditado



Escuela de Postgrado Economía y Negocios
(+562) 2978 3730



/Fenpostgradouchile



/Escuela Postgrado Facultad
Economía y Negocios UChile



/Fenpostgradouchile



@Fenpostgradouch



fen.postgradouchile.cl