

REVISTA

Economía &amp; Administración



# MIRADA FEN

Diciembre de 2016 - N°167

Colaboran:

---

**Lorenzo Agar:**  
Inmigrantes en Chile: una radiografía social basada en evidencia

---

**Andrés Sanfuentes:**  
Política de inmigración para impulsar el crecimiento económico

---

**Andrés Montero:**  
Nueva etapa en las relaciones Chile-Argentina

---

**Augusto Iglesias:**  
El debate de las pensiones en Chile

---

**Guillermo Larraín:**  
Shocks macroeconómicos pasados y pensiones actuales

---

**Pilar Lamana:**  
Customer Manager: de vendedor a responsable de desarrollar negocios

---

**Maximiano Letelier:**  
Proyecto Reguemos Chile

---



## Chile en el contexto latinoamericano



# ORGULLOSOS DE DAR A DIARIO LO MEJOR DE NOSOTROS



## MEJOR DIARIO ECONÓMICO IBEROAMERICANO

PREMIO PERIODISMO  
ECONÓMICO  
IBEROAMERICANO



## MEJOR DIARIO NACIONAL

PREMIO DIEGO PORTALES  
PALAZUELOS 2016, CATEGORÍA  
COMUNICACIONES



## MEJOR CAMPAÑA DE CONCIENCIA CIUDADANA

PREMIO MARKETING RESPONSABLE,  
CAMPAÑA DIARISTAS, CATEGORÍA  
CONCIENCIA CIUDADANA



# Contenidos

## Chile en el contexto latinoamericano

Lorenzo Agar: Inmigrantes en Chile: una radiografía social basada en evidencia	6
Andrés Sanfuentes: Política de inmigración para impulsar el crecimiento económico	12
Andrés Montero: Nueva etapa en las relaciones Chile-Argentina	16

## La encrucijada del Sistema de Pensiones

Augusto Iglesias: El debate de las pensiones en Chile	18
Guillermo Larraín: Shocks macroeconómicos pasados y pensiones actuales	22

## Management

Pilar Lamana: Customer Manager: de vendedor a responsable de desarrollar negocios	28
La receta del CEO de PepsiCo para triunfar en Latam	32

## Recursos naturales

Maximiano Letelier: Proyecto Reguemos Chile	34
--	----

<b>Noticias FEN UCHILE</b>	40
----------------------------	----



## 6 Chile en el contexto latinoamericano

Migración y relaciones políticas, económicas y comerciales con los países vecinos son parte del análisis que hacen nuestros articulistas.



## 18 La encrucijada del Sistema de Pensiones

Debate, reflexión y propuestas han marcado uno de los grandes temas del año, que es revisado en esta edición desde interesantes perspectivas.



## 36 Pilar Lamana analiza el nuevo rol del Customer Manager.

### 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, Diagramación y fotografía

Carolina Muñoz Pincheira  
Oficina de Comunicaciones  
FEN UCHILE

### Impresión

Prestserv Impresores

# Editorial

## Inmigración y Pensiones: análisis y desafíos

Quienes conformamos el Comité Editorial de la Revista **MIRADA FEN**, estamos contentos de haber logrado los objetivos que nos propusimos: tratar temas de alta relevancia, desde diversas miradas, y que dieran pie para que nuestros lectores formen o complementen su opinión. Tenemos el desafío para el próximo año de publicar esta revista además on-line e interactiva, de tal manera que los lectores puedan dar también su opinión y generar un interesante debate.

En este número, hemos analizado varios temas de alto interés. Uno de ellos es el de la inmigración, en dos artículos complementarios. Ambos demuestran que ésta ha sido beneficiosa en términos económicos, demográficos y sociales para el país, a pesar de la percepción de que ha traído mayores costos. En la práctica, los inmigrantes tienen un porcentaje mayor de empleabilidad y una renta promedio mayor que los chilenos. Sin embargo, es necesario, como se señala en los artículos, tener una política pública más moderna, con el fin de desarrollar una recepción ordenada y regulada, en función de las necesidades del país, porque en los últimos años ha existido una gran dispersión en el perfil de los inmigrantes, que reproduce en mayor medida nuestras desigualdades.

El Sistema de Pensiones fue otro de los temas analizados desde distintos enfoques. Al respecto, puedo afirmar que tras, los resultados del Informe de Competitividad que realizamos en conjunto con el IMD, la evaluación del sistema es muy positiva, pues tiene asegurados los fondos para el pago de pensiones. En estos artículos se analizaron las causas macroeconómicas que han afectado el empleo, la continuidad de las cotizaciones y sus montos, así como factores externos, tales como el aumento de la esperanza de vida, edad de jubilación, monto y máximo ahorrado, y la rentabilidad lograda en el último tiempo, los que junto a otros factores, explican por qué las pensiones son menores a las esperadas. Se discuten fórmulas para mejorar el sistema y el pilar solidario, concluyendo que el sistema de reparto no es la solución.

Estos dos temas, migración y pensiones, están y estarán en la discusión política presidencial. Los artículos que presentamos debieran ser considerados por los distintos actores involucrados, como una contribución para guiar la discusión y evitar los

populismos.

En esta edición hemos incorporado además dos materias que son de mucho interés futuro y que debieran también estar en la agenda y discusión de los temas-país más relevantes como parte de una estrategia país. Me refiero a las relaciones con nuestros vecinos, donde se analiza una lista relevante de actividades económicas y empresariales que debiéramos considerar en nuestra relación con Argentina. Asimismo, se reflexiona acerca de lo imprescindible que es para Chile la diversificación de nuestras exportaciones, para depender menos del cobre, como lo ha señalado reiteradamente el estudio de competitividad del IMD, a través de un uso eficiente y efectivo del agua. De esta forma, Chile podría convertirse en una potencia agropecuaria que enfrente la creciente demanda por alimentos producto del aumento ya proyectado de la población.



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





Facultad de  
Economía y  
Negocios  
**UNEGOCIOS**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



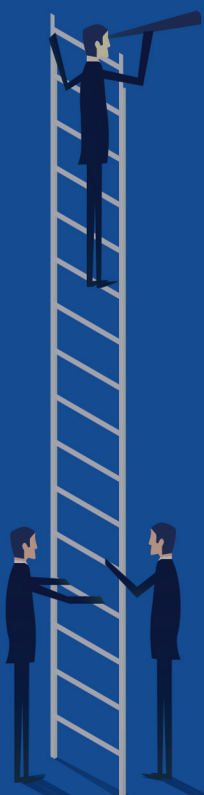
7 AÑOS  
ACREDITADA  
Gestión Institucional, Docencia de Pregrado  
Investigación, Vinculación con el medio  
Docencia de Postgrado  
Hasta Diciembre 2018



*Conocimientos y Herramientas para tus nuevos Desafíos*

# DIPLOMADOS & CURSOS

Unegocios, de la Universidad de Chile



Conoce nuestra oferta e infórmate de todos  
nuestros beneficios en **unegocios.uchile.cl**

## ADMISIÓN Y MATRÍCULA

**Diplomados:** (56) 22 9783623 - 22 9772127 - 22 9772204

**Cursos:** (56) 22 9781982

**WhatsApp:** +56944437524 / **Correo:** [contacto@unegocios.cl](mailto:contacto@unegocios.cl)

Lunes a viernes de 9:30 a 18:30 hrs. Diagonal Paraguay 257, Torre 26, piso 9, oficina 903







en el contexto latinoamericano

**INMIGRANTES EN CHILE:  
UNA RADIOGRAFÍA SOCIAL  
BASADA EN EVIDENCIA**



• Lorenzo Agar

## 1. Presentación:

Qué duda cabe que las migraciones internacionales son uno de los principales fenómenos sociales que están marcando el siglo XXI. El desplazamiento de la población, voluntario o forzado, hacia zonas externas a su nacimiento, está marcando la agenda de muchos países del orbe, con énfasis en aquellos que están recibiendo grandes flujos de personas por causas de muy diverso orden. En la reciente Declaración de Nueva York de la Asamblea de las Naciones Unidas (13 de septiembre de 2016), se señala que: “En la actualidad, estamos en presencia de una movilidad humana que ha alcanzado un nivel sin precedentes. Más personas que nunca viven en un país distinto de aquel donde nacieron. En todos los países del mundo hay migrantes que, en su mayoría, se trasladan de un lugar a otro sin incidentes. El número de migrantes crece a un ritmo más rápido que el de la población mundial, y en 2015 ascendió a más de 244 millones. Sin embargo, hay aproximadamente 65 millones de personas desplazadas por la fuerza, entre ellas más de 21 millones de refugiados, 3 millones de solicitantes de asilo y más de 40 millones de desplazados internos” (p.2).

El contexto actual se caracteriza por diversas crisis humanitarias por guerras y persecuciones étnicas y religiosas, un ambiente migratorio restrictivo en medio de la globalización, un aumento de políticas orientadas a controlar, gestionar y contener los flujos migratorios y, por cierto, una creciente tensión entre las necesidades demográficas y laborales frente a la lógica de seguridad interna e identidad nacional.

Chile no está ajeno a esta realidad, a pesar de que las cifras y las razones de la inmigración difieren mucho de la realidad de Europa o de América del Norte, regiones que, por sus altos niveles de desarrollo, concentran la mitad de la migración mundial. Una pregunta recurrente es por qué Chile se está convirtiendo en un país atractivo para inmigrantes. Algunas razones son: a. transición demográfica avanzada. Esto trae consigo envejecimiento, fecundidad por debajo del nivel de reemplazo y un recurso humano que escasea en las edades productivas; b. estabilidad política y seguridad pública que, comparativamente, ofrece

mayores garantías a los extranjeros que deciden afincarse en nuestra tierra; c. acceso a los servicios sociales de la población en situación regular, lo cual se transforma efectivamente en un aliciente para emigrar a esta tierra y luego permanecer en ella; d. normativas migratorias laxas que ofrecen facilidades a los extranjeros para poder transitar desde un permiso de turista a una visa de residente temporal y luego permanente. La flexibilidad administrativa que hoy se otorga a los inmigrantes para permanecer en el país se ha configurado en una velada política migratoria; d. los diferenciales sociales entre Chile y países sudamericanos hacen que la evaluación contrastada de las oportunidades de desarrollo personal y familiar entre los países de origen y Chile, en tanto país de destino, nos sea muy favorable. Los indicadores sociales de pobreza, esperanza de vida, escolaridad, homicidios, entre otros, así lo demuestran. Insistimos: ninguno de estos factores de atracción opera por sí solo y, claro es, hay muchos más que participan en la decisión de emigrar y de elección de un determinado país de destino. A las razones de orden estructural, debemos por cierto sumar las motivaciones psicosociales y los hitos de vida de cada persona que decide emprender un nuevo rumbo para su existencia.

A continuación, haremos una revisión somera, por las limitaciones de espacio de este artículo, de las características de la población inmigrante total respecto de la población nacida en Chile, sobre la base de información de la encuesta CASEN 2015. Hemos, asimismo, creado una categoría especial de “inmigrantes sudamericanos”, que conforma el 66,2% del total de inmigrantes. La razón apunta a evitar distorsiones como consecuencia de las diferencias en indicadores que presentan distintos grupos de inmigrantes: europeos, asiáticos, caribeños e incluso de chilenos nacidos fuera del territorio.<sup>1</sup>

## 2. Caracterización de la población inmigrante en Chile:

### a. Población y distribución espacial

Según la encuesta CASEN 2015, el total de inmigrantes en Chile alcanza a las 465.319 personas<sup>2</sup>, un 31% más que en la encuesta

<sup>1</sup> La responsabilidad de la tabulación de las cifras de la encuesta CASEN 2015 son del autor de este artículo y del sociólogo Diego Urbina.

<sup>2</sup> Esta cifra corresponde a personas que han nacido en el extranjero y ahora residen en Chile, sin distinción de su nacionalidad o categoría migratoria.



de 2013, y representan el 2,7% de la población total que habita en nuestro territorio. El 47,4% del total de inmigrantes y el 60,8% de los sudamericanos han arribado a contar de 2010. El 51,9% son mujeres. Esta tendencia de feminización de la migración se mantiene constante desde los registros demográficos del Censo de 2002. Es una innovación histórica en la migración internacional, pues habitualmente los desplazamientos hacia otros países correspondían a los hombres y los movimientos espaciales internos, a las mujeres. El 76,4% de los inmigrantes tiene entre 20 y 64 años, frente a un 59,8% de los nacidos en Chile. Los adultos mayores de 65 años representan solo un 3,7%, en comparación con un 12,8% para nacidos en Chile. La razón de dependencia en el caso de los inmigrantes es menos de la mitad que para los nacidos en Chile, como se puede notar en la Tabla 1.

Los nacionales de Perú representan un 29,9%, seguido de los colombianos con un 13,6%. Luego les siguen nacionales de Argentina, con un 11,9%; de Bolivia, con un 10,1%; y ecuatorianos, con un 6,5%. Es importante destacar que la migración proveniente de Venezuela y Haití está marcando una fuerte tendencia estos últimos años, y ya representa un 4,5% y 3,4%, respectivamente.

El 69,1% de los inmigrantes reside en la Región Metropolitana, mientras que el 15,8% lo hace en la Macro Zona Norte (las regiones de Tarapacá, Antofagasta y Arica/Parinacota). El 15,1% restante lo hace en otras regiones. En el caso de la Región Metropolitana, la participación relativa de los inmigrantes alcanza a un 4,5%, mientras que en la Macro Zona Norte es de un 5,4%. Es interesante recalcar que la concentración de los inmigrantes en la Región Metropolitana -en donde reside el 40% de la población de Chile- es coherente con la tendencia histórica de la migración internacional, cual es la de dirigirse principalmente hacia las zonas urbanas de mayor rango.

En la Región Metropolitana, las tres principales nacionalidades presentes son la peruana (35,1%), la colombiana (14,5%) y la argentina (9,1%). En el caso de la Macro Zona Norte, la relación es la que sigue: bolivianos (44,9%), peruanos (25,8%) y colombianos (15,8%).

La llegada de migrantes, en su mayoría jóvenes y con natalidad más elevada en los países de origen, está contribuyendo a disminuir la caída del crecimiento demográfico de Chile.<sup>3</sup> Éste bordea el 1% anual, mientras que el de los inmigrantes orbita en torno al 7% anual, considerando los últimos 5 años. Por lo mismo, el factor migratorio será decisivo para aminorar ese bajo crecimiento en los próximos decenios. Si en 2002 el aporte migratorio neto contribuyó en un 8% al crecimiento total de la población, en 2015 lo hace en un 22%. Bajo el supuesto de que se mantendrán tanto los actuales ritmos de crecimiento de población de Chile como los de la inmigración, es previsible que, para el año 2040, Chile podría contar con una población

inmigrante semejante en términos relativos a la de hoy en España o Francia; es decir, en torno al 12%. (Agar y Esponda, 2015).

## b. Aspectos económicos y sociales de inmigrantes y chilenos

En este capítulo revisaremos algunos indicadores económicos, de salud, de educación y vivienda, comparando la situación de los inmigrantes total con la de los nacidos en Chile e inmigrantes sudamericanos.

De acuerdo a CASEN 2015, los inmigrantes total y sudamericanos son menos pobres por ingresos que los nacidos en Chile<sup>4</sup>. El ingreso medio del trabajo per cápita del hogar es más elevado en inmigrantes total e inmigrantes sudamericanos que en chilenos en todos los quintiles. El cociente 20/20 es en chilenos e inmigrantes total muy similar e inferior en sudamericanos (Ver Tabla 1). Una reflexión en este sentido: la desigualdad por ingresos consabida de Chile se reproduce como un espejo en la población inmigrante. Por lo mismo, debemos considerar a la migración como un fenómeno de alta heterogeneidad social y económica.

La tasa de ocupación es en la población inmigrante total y sudamericana mucho mayor que en la población nativa. La razón de dependencia de los nacidos en Chile es muy superior a inmigrantes, ya sea considerado globalmente o solo con sudamericanos (Tabla 1). Por cierto, esto da cuenta de una estructura etaria marcadamente más joven. Esto deja ver que, corroborando las hipótesis prevalentes internacionalmente, el aporte de la inmigración es relevante para la economía del país, sin contar, por cierto, las diversas contribuciones sociales y culturales que conlleva. Incluso, puede sorprender la constatación de que solo un 13% de los inmigrantes como un globo trabaja sin contrato, cifra muy similar a la de nacidos en Chile, que es de 12,7% según CASEN 2015.

Respecto a la salud, inquieta sin duda el elevado porcentaje de inmigrantes total y sudamericano sin adscripción a FONASA o a alguna isapre. Llama la atención que, en CASEN 2013, el porcentaje de inmigrantes sudamericanos sin seguro de salud público o privado representó casi la mitad del 18,7% que muestra la cifra para 2015. (Ver Tabla 1). Este gran aumento en solo dos años evidencia un preocupante incremento de personas que se sitúan en un escenario de alta vulnerabilidad social. Los esfuerzos normativos y de difusión que se hacen desde el Ministerio de Salud son a todas luces insuficientes. También puede deberse a normativas sanitarias para inmigrantes que posibilitan el acceso a la salud sin vínculo necesario con la regularidad migratoria. Este hecho podría estar incrementando el número de personas que no consideran ineludible disponer de un seguro de salud para residir en nuestro país.

Referente a la educación, se destaca que entre los inmigrantes

3 Según datos del Registro Civil (elaboración de responsabilidad del autor de este artículo) entre 2010 y 2014 los nacimientos de niños con ambos padres chilenos bajó en un 1,8%. En los niños con al menos un padre extranjero subió en un 57,4%. Gracias a esta contribución la natalidad mostró una tasa positiva en este lapso. En 2014 un 6% de los niños que nacen en Chile tienen a lo menos un progenitor extranjero. En 2010 era un 4%.

4 Por razones que escapan los límites de este artículo no hemos considerado la pobreza multidimensional en el análisis. En todo caso vale la pena mencionar que los indicadores utilizados para esta nueva medición, si bien representan un avance para el caso de Chile, no contempla la realidad de la migración en tanto fenómeno que abarca características disímiles que dificultan, a nuestro juicio, la comparación.

**Tabla 1**  
Indicadores Sociales Comparados 2015: Población Inmigrante y Nacidos en Chile

Grupos	Pobreza por Ingresos %	Ingreso Trabajo p/c Ch\$	Cociente Ingresos Q20/Q20 (N veces)	Tasa Ocupación %	Razón de Dependencia N (2)	Sin Seguro de Salud %	Educación Superior Completa %	Hacinamiento Crítico -3%
Nacidos en Chile	11,7	236.605	18,6	53,4	70,4	2,7	12,0	0,7
Inmigrantes Total	9,7	470.966	18,8	72,4	30,9	15,7	18,9	5,8
Sudamericanos (1)	9,6	396.214	16,1	75,0	30,0	18,7	16,0	8,4

Fuente: Elaboración de Lorenzo Agar y Diego Urbina sobre la base de datos Encuesta Casen 2015

(1): Este grupo representa el 66,2% del total de inmigrantes.

(2): La Razón de Dependencia representa el número de personas en edades entre 0 – 19 años + 65 y más años respecto de 100 en edades entre 20 y 64 años. Hemos expandido la edad de dependientes menores considerando la realidad social de Chile.

(3): Hacinamiento crítico: 5 personas por dormitorio y más u hogar sin dormitorio de uso exclusivo.

sin distinción, los niveles de escolaridad promedio son más altos que entre los chilenos en dos años. Y como lo muestra la Tabla 1 en inmigrantes total y sudamericanos, se ve incluso mayor proporción de personas con educación superior completa.

En cuanto a la vivienda, la encuesta CASEN 2015 muestra que un 14,9% de los inmigrantes en total son propietarios, ante un 66,1% de los nacidos en Chile. Más allá de consideraciones normativas y de acceso al crédito, es natural que los inmigrantes, en sus años iniciales, no destinen recursos para la compra de vivienda, pues ello implica la decisión de vivir en forma permanente en Chile, la cual no siempre es fácil de adoptar en un tiempo reducido de asentamiento en un nuevo país. Con todo, el nivel de hacinamiento crítico es acentuadamente mayor en inmigrantes que en nacidos en Chile. Esto expone un aspecto altamente sensible que permite dimensionar y evidenciar un problema de vulnerabilidad social. (Ver Tabla 1).

### 3. Aspectos económicos y sociales de inmigrantes sudamericanos llegados antes y después de 2010:

Revisemos a continuación someramente los aspectos económicos, de salud, educación y vivienda de los inmigrantes sudamericanos, comparando a quienes han llegado antes y después de 2010. Este paralelo es interesante, pues muestra el grado de integración estructural de la migración en tanto fenómeno social.

La pobreza entre aquellos llegados antes del 2010 es menor levemente de aquellos llegados en tiempo posterior. En cuanto a los asalariados sin contrato de trabajo, los llegados en la fase inicial presentan 4 puntos porcentuales menos que los inmigrantes recientes. Consideramos éste un positivo indicador de integración, a pesar de que esta alta cifra sea igualmente preocupante. Es posible que dé cuenta de un relajamiento en la normativa migratoria y la fiscalización laboral.

Respecto de la salud, los inmigrantes sudamericanos llegados

antes de 2010 muestran 4 veces menos personas sin seguro de salud que los llegados desde 2010, según muestra la Tabla 2. Es claro que el tiempo de estadía en Chile mejora notoriamente la situación estructural de adscripción a la salud. Con todo, la alta cifra de los últimos llegados sin seguro de salud, tres de cada diez, es alarmante y presenta un gran desafío para la autoridad sanitaria que debe velar por la salud pública.

Los inmigrantes sudamericanos llegados desde 2010 tienen un año más de escolaridad que aquellos llegados antes de esa fecha. Incluso son más quienes han alcanzado la educación superior completa, como se puede ver en la Tabla 2.

Y sobre la vivienda, la comparación también favorece a los inmigrantes sudamericanos llegados antes de 2010. Como se aprecia en la Tabla 2 el hacinamiento crítico es inferior en casi 4 puntos porcentuales en quienes han llegado previamente al año comparativo de corte. Este dato también refleja un buen pronóstico de integración estructural en un asunto tan sensible como es la vivienda.

En suma: algunas cifras comparativas son alentadoras para mostrar que el tiempo de la migración permite mejorar ciertos indicadores de integración en los inmigrantes sudamericanos, asemejándolos a la población local.

Esto lleva a reflexionar respecto del vínculo entre la integración de la población inmigrante y el impacto del tiempo de residencia en Chile. Los datos mostrados nos permiten solo una primera entrada a este análisis, el cual por cierto debe ser corroborado con otros antecedentes y análisis cuantitativos y cualitativos.

### 4. Reflexiones acerca de política migratoria:

A la luz de lo expuesto sucintamente vemos que la inmigración es un fenómeno que a todas luces produce beneficios para la sociedad chilena. Es un hecho históricamente bien conocido el innegable aporte de las colectividades europeas y árabes, entre otras, al desarrollo de Chile. (Agar, 2016). Por esta misma

**Tabla 2**  
Indicadores Sociales 2015: Inmigrantes Sudamericanos Según Período de Ingreso a Chile

Grupos	Participa. Relativa %	Pobreza por Ingresos %	Asalariado Sin Contrato Trabajo %	Tasa Ocupación %	Promedio Escolaridad (años)	Sin Seguro de Salud %	Educación Superior Completa %	Hacinamiento Crítico %
Antes de 2010	39,2	9,5	11,8	72,8	11,6	6,7	14,0	7,1
Después 2010 (1)	60,8	10,2	15,7	77,8	12,7	27,6	17,6	10,9

Fuente: Elaboración de Lorenzo Agar y Diego Urbina sobre la base de datos Encuesta Casen 2015

(1): Este grupo representa el 66,2% del total de inmigrantes.

(2): La Razón de Dependencia representa el número de personas en edades entre 0 – 19 años + 65 y más años respecto de 100 en edades entre 20 y 64 años. Hemos expandido la edad de dependientes menores considerando la realidad social de Chile.

(3): Hacinamiento crítico: 5 personas por dormitorio y más u hogar sin dormitorio de uso exclusivo.

razón, la cuestión migratoria no debe descuidarse y es el Estado quien tiene como responsabilidad principal la facilitación de normativas regulatorias que propongan incentivos selectivos para la inmigración y un adecuado control en función de las necesidades nacionales.

En los últimos cinco años, han llegado cinco de cada diez inmigrantes residentes hoy en nuestro país, la gran mayoría sudamericanos. Hoy, la migración está abandonada a las fuerzas del mercado, su crecimiento es inorgánico y no responde a intencionalidad alguna del Estado en materia demográfica, de asentamiento dirigido o de escasez de recurso humano. De hecho, no existe una política conductora por parte del Estado, solo acompaña y administra este proceso. El impacto de la ausencia de una política migratoria que aborde los distintos aspectos del fenómeno en sus múltiples dimensiones podría redundar en una presión sobre los servicios sociales, disfuncional con las exigencias de plena integración e igualdad entre chilenos y extranjeros.

Hasta ahora, nuestra política ha sido receptiva de estos desplazamientos, pero debido a su alto y rápido incremento, hoy se requiere de un mayor esfuerzo gubernamental y de políticas públicas inclusivas más eficaces. Junto con el reconocimiento de la vitalidad cultural que aportan estos nuevos flujos migratorios, es también esencial para el desarrollo de Chile una adecuada regulación. El diseño de políticas públicas que contengan esta impronta multifacética posibilitará mayores grados de cohesión social de la población inmigrante, evitando así desajustes inter comunitarios que pudiesen surgir por la ausencia de una mirada razonada y prospectiva en el ordenamiento de las migraciones internacionales. (Agar y Esponda, 2015).

No es de extrañar que recientes resoluciones de Naciones Unidas pongan énfasis en estos aspectos. En la Cumbre de Naciones Unidas de septiembre 2015 "Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", se hizo ver que se debe "facilitar la migración ordenada y la movilidad de las personas en forma segura, regular y responsable, incluso mediante la implementación de políticas de migración planificadas y adecuadamente administradas" (Objetivo 10.7).

Asimismo, la Asamblea General de las Naciones Unidas, en su reciente "Declaración de Nueva York para los Refugiados y los Migrantes", del 13 de septiembre de 2016, aprueba un

documento de alto valor y apunta hacia un pacto mundial para la migración segura, ordenada y regular. Entre otros puntos, propone: "La facilitación de la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas, lo cual puede incluir la creación y la ampliación de vías migratorias seguras y regulares." (Punto e).

En suma: el Estado tiene la obligación de regular la migración y no hacerlo constituye negligencia grave en uno de los asuntos de mayor impacto para Chile en las próximas décadas. Por ello, la nueva legislación migratoria, así como las políticas públicas y los planes de acción respectivos, debe dar cuenta de una acción mucho más protagónica y responsable del Estado, en cuanto a una recepción ordenada y regulada, en función de posibilidades de integración reales para una nación de renta media. Las nuevas normativas que tendrán que debatirse en el parlamento necesariamente deberán enmarcarse en una visión país de largo plazo y en una política poblacional multidimensional.

El futuro ya ha comenzado. Es necesario observar y prospectar el mundo que viene, con sus grandes oportunidades y también sus complejos desafíos.

#### Bibliografía citada:

Agar, L. (2016). Migraciones externas en Chile: Bases históricas de un fenómeno complejo. Revista OASIS N°22. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Agar, L y Esponda, J. (2015) Migraciones Internacionales en Chile: Hechos, Desafíos y Oportunidades (pp. 100 – 117). Seminario Internacional organizado por el Instituto Igualdad, 6 – 7 de noviembre de 2015. Santiago de Chile: Fundación Ebert Stiftung.

#### SOBRE EL AUTOR



#### Lorenzo Agar Corbinos

Profesor Ag. Facultad de Medicina de la Universidad de Chile

Doctor en Sociología por la Universidad de París Descartes

Ex miembro del Consejo Técnico

Interministerial de Política Migratoria de Chile.





# El **Diplomado** que buscas en la Universidad que quieres



## **Uejecutivos** Universidad de Chile

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

■ ADMISIÓN

# 2017



Información / Postulaciones  
contacto@uejecutivos.cl  
☎ 22 978 3565

**uejecutivos.cl**



# POLÍTICA DE INMIGRACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO





• Andrés Sanfuentes V.

Si se observa la trayectoria histórica de los países no europeos que han logrado un alto nivel de desarrollo económico y social, uno de los factores que han incidido en su progreso es haber sostenido políticas activas y planificadas de incentivos a la inmigración. Tal es el caso de Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Argentina hasta la Gran Crisis.

La apertura a las olas migratorias, acompañada a la disponibilidad de territorios “vacíos” y la existencia de escasas poblaciones indígenas, permitió la llegada de nuevos habitantes atraídos por este mundo nuevo, en el cual sus esfuerzos por progresar tendrían una recompensa.

Pero no se trata solo de los casos mencionados. En general, el aporte de los inmigrantes al desarrollo económico de los países es apreciable. Desde un punto de vista de lo estrictamente económico, se trata de población que, al menos en la primera fase del proceso, llega en edad adulta, ya formada en buena medida, cuya esperanza de vida ha aumentado y, por lo tanto, el país receptor no tiene que incurrir en los costos en educación y salud propios de la edad no laboral de la persona.

El elemento más significativo de la contribución del inmigrante es que, por su naturaleza, constituye una persona seleccionada en términos de capacidad personal, iniciativa, espíritu emprendedor y ansias de progresar, condiciones sin las cuales no está capacitado para emprender la aventura que significa abandonar el medio en el que nace, crece y se socializa, incluso abandonando a veces el entorno familiar, para llegar a otro país diferente, al cual no está integrado cultural y socialmente. Para iniciar este proceso se requieren condiciones especiales. En ese contexto, el inmigrante aporta rasgos entre los cuales se destaca la capacidad empresarial y su espíritu de superación, a lo cual se suma su contribución a la diversidad cultural.

A diferencia de otros países sudamericanos abiertos a la inmigración, como fueron Argentina, Brasil y Venezuela, entre los más importantes, Chile ha sido, históricamente, una nacionalidad renuente a la llegada de extranjeros a vivir en esta sociedad, en la cual su condición isleña puede haber influido en forma apreciable. En la Colonia, no fue un lugar atractivo para llegar a causa de la pobreza existente; en gran medida lo hacían soldados y personas desplazadas desde su origen por diversas circunstancias. Durante

la República, a mediados del siglo XIX, se hicieron algunos esfuerzos por atraer algunos flujos migratorios, pero solamente el caso de los alemanes en el sur puede ser considerado como exitoso; las otras iniciativas fueron abortivas, como el caso de franceses, italianos o la propia continuidad germana; solamente la llegada de británicos puede ser considerada como natural, gracias a incentivos comerciales, lo que les hace concentrarse en Valparaíso.

En el siglo XX, y a fines del anterior, se dan algunos flujos con características especiales, como ocurre con varios españoles e italianos, en algunos casos “rebalses” desde países vecinos; árabes, judíos y croatas, entre los más conocidos. Sin embargo, no correspondieron a iniciativas gubernamentales mediante políticas activas. Esta característica chilena de desconfianza ante el extranjero se refleja en la hipocresía de la conocida canción “Si vas para Chile...” o en tratar de mostrar un espíritu abierto invocando la aventura del “Winnipeg”, que respondió a circunstancias especiales y únicas, lo que permitió la llegada de más de 2 mil refugiados republicanos españoles que han hecho una significativa contribución a Chile.

Como consecuencia de los elementos ejemplificados, durante el siglo XX, el país fue básicamente un territorio de emigración neta, tanto por motivos económicos como políticos, en la cual quienes abandonaban Chile eran, naturalmente, personas ya formadas y con atributos superiores al promedio ciudadano. Esta situación se agravó considerablemente durante la Dictadura, en que se sumó un contingente de exiliados, muchos de los cuales no retornaron, a lo cual se agregó una fuerte reducción de extranjeros renuentes a llegar por las condiciones que ofrecía Chile y la política oficial de desconfianza a los foráneos, por definición “sospechosos”. El mejor reflejo de lo anterior está contenido en la legislación de extranjería que se dictó en esa época, algunos de cuyos elementos todavía están vigentes en la actualidad.

### Cambio de tendencia

Resulta que en los últimos años ha existido un cambio significativo. Chile ha pasado de ser un país de emigración neta a uno de inmigración neta.



Según los censos, la población extranjera que habita en el país se mantuvo relativamente estable hasta 1992, en que registró 105.070 personas, para subir en forma importante en 2002 a 184.464 personas, un 76% en diez años, tendencia que se ha acelerado posteriormente. Según una estimación del mismo INE, habría alcanzado a 410.988 en 2014. Estas estimaciones se refuerzan con las cifras de la CASEN 2013, que registran 354.581 personas en 2013, y aquellas del Departamento de Extranjería y Migraciones, que consideró 477.553 extranjeros en 2015. Cabe señalar que las magnitudes anteriores pueden estar subestimadas en forma importante a causa de la amplia población de indocumentados y migrantes irregulares, no considerados en los registros oficiales, pues intentan pasar desapercibidos a causa de su condición.

Varios son los factores que explican esta tendencia:

a) El término de la Dictadura tuvo como efecto que los sucesivos gobiernos democráticos dejaron de considerar al extranjero como un sospechoso y adoptaron una actitud más neutra frente a los inmigrantes, a lo cual se sumó que Chile dejó de ser un país proscrito para el foráneo, que lo consideró un destino en que imperan la seguridad jurídica y social.

b) El mejoramiento económico y del nivel de vida de Chile ha sido el más alto de la región, con lo cual se transformó en un lugar atractivo para trabajar y vivir, y que ofrece oportunidades para el progreso personal y familiar.

c) A lo anterior se agregan los factores de “expulsión”, que hacen conveniente trasladarse transitoria o permanentemente a Chile. Estos factores son muy diferentes, lo que hace más compleja la necesaria asimilación de los inmigrantes a la sociedad chilena. En el caso del contingente más numeroso, de origen peruano, han primado aspectos de carácter económico y de nivel de vida; en el caso de los colombianos, se agrega la violencia imperante en su país, factor decisivo en la llegada adicional de un importante contingente de personas de alto nivel educacional, los que hacen muy diversificado su origen. Las crisis económicas vigentes en España y Argentina han sido un elemento decisivo para el traslado de sus ciudadanos a Chile, aparte de elementos de afinidad cultural con segmentos educados. Casos especiales se encuentran con los haitianos, en que a la extrema pobreza y la inseguridad existente en su país se sumó la ayuda que se entregó como resultado del terremoto ocurrido allí, a la cual se agregó la generación de las cadenas migratorias propias de todas las experiencias observadas, que se refuerzan por el acceso a servicios sociales y las facilidades de la ausencia de regulaciones nacionales para ordenar el proceso de la llegada extranjera.

### Características de los inmigrantes

Según el Informe OBIMID “La migración en Chile”, en 2014, los migrantes permanentes residiendo en el país constituían el 2,3% de los habitantes del país, superior al 1,4% calculado por la División de Población de las Naciones Unidas para Sudamérica,

muy inferior a países que fueron tradicionalmente receptivos de los flujos, como Argentina (5,1%) y Venezuela (4,6%), pero mayor a Brasil, Colombia y Perú, en todos los cuales llega al 0,3%, aunque por motivos diferentes.

El 74,9% de esos migrantes provenía de países sudamericanos, tendencia que ha sido creciente. Los flujos más importantes provienen de Perú, 31,7%, aumentando; Argentina, 16,3%, en reducción; Bolivia, 8,8%, creciente; Colombia, 6,1%, también en aumento; y Ecuador, 4,7%, disminuyendo. Estas tendencias son poco estables en el tiempo.

La población extranjera está fuertemente concentrada, pues el 61,5% está en la Región Metropolitana, el 16,2% en la zona norte (6,9% en Antofagasta; 6,0% en Tarapacá; y 3,3% en Arica y Parinacota), y solo Valparaíso atrae al 5,8%. Por lo tanto, en el resto de las regiones solo está el 16,5%.

La CASEN ha mostrado que los migrantes son menos pobres que los nacidos en Chile, cuando se mide el ingreso monetario, ya que sus integrantes tienen mayor participación laboral en las edades intermedias desde el punto de vista demográfico. Pero ocurre lo inverso cuando se observa la pobreza multidimensional, reflejando las privaciones que sufren en los otros cinco indicadores sociales que examina esta nueva metodología.

Las estadísticas reflejan que los estudios promedios de los migrantes llegan a 12,6 años, superior a los de los nacidos en Chile, de 10,7 años. La dispersión entre los primeros resulta mayor, con un porcentaje importante que tiene estudios superiores, especialmente concentrados en la Región Metropolitana.

### Políticas y normativa

A pesar de este cambio radical ocurrido en los últimos decenios, la legislación chilena está completamente obsoleta frente a esta realidad. Aunque con algunos cambios, la normativa básica corresponde al DL 1094 de 1975, dictado a comienzos de la Dictadura, que establece normas sobre los extranjeros en Chile, entregando atribuciones al Departamento de Extranjería y Migraciones del Ministerio del Interior. Como ha sido reiterado, tiende a considerar la inmigración como una amenaza para el país y deja en decisiones administrativas lo que debiera constituir una política integral y consistente que guíe al Gobierno y otros poderes del Estado.

Restablecida la Democracia, no se ha efectuado una modificación de fondo a la citada norma, solamente disposiciones regulatorias sobre situaciones irregulares e indocumentadas de los migrantes, tratamiento a los habitantes de zonas fronterizas, y la ratificación en 2005 de la “Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familias”, aprobada por las Naciones Unidas en 1990, la cual cubre la situación de los habitantes regulares. Aún más, la incorporación de los inmigrantes a algunos derechos de acceso a la salud, la educación y la vivienda social se efectuó mediante Instructivos Presidenciales en 2008 y 2015, con la precariedad



legal de estas normas.

En los gobiernos de los presidentes Piñera y Bachelet, se presentaron proyectos de ley para regular esta realidad y modificar una institucionalidad que adolece de falta de coordinación, así como para mandar al Gobierno a formular una política de largo plazo. Sin embargo, los avances han sido escasos; incluso el actual gobierno ha anunciado la preparación de un proyecto de ley que signifique un avance en esta situación casuística que ocurre en la actualidad, pero continúa en estudio, a pesar de la creciente urgencia que se observa, ya que hay que aprovechar de hacerlo antes que los flujos sean tan masivos como incontables, sin contar con una política consensuada y coherente que canalice el desorden actual, partiendo por la cuantía de los indocumentados y falsos refugiados que viven en el territorio nacional.

Las distintas categorías de visas que están siendo otorgadas, tanto de residentes permanentes, ocasionales, fronterizos, por motivos laborales, turistas y otras categorías, requieren de una revisión profunda, pues facilitan el cambio de estatus migratorio y la irregularidad. La institucionalidad también debe modificarse y establecerse coordinaciones que hoy son precarias, aparte de determinarse las responsabilidades en la definición y ejecución de las políticas. Es de gran importancia establecer una política reforzada por las normas respectivas para enfrentar la formación de sociedades especializadas en el tráfico de drogas, la trata de personas y, en general, cadenas delictivas, ante lo cual hay carencia de una estrategia decidida de las autoridades responsables.

## Conclusión

Los aportes de los inmigrantes han sido decisivos en el campo empresarial gracias a su espíritu emprendedor, su iniciativa y su esfuerzo en llevar adelante sus objetivos, entre los que se destacan los ejemplos de Yarur, Angelini, Luksic, Cueto, Paulmann y Senerman, que han hecho aportes importantes con

sus actividades. Un ejemplo para los capitalistas criollos, más caracterizados por concentrarse en inversiones ya realizadas y negocios “de pasada”, aunque rentables. Por otra parte, el apreciable aporte a la cultura, el pensamiento y la ciencia, como el caso más lejano de Andrés Bello y Sarmiento, y los más recientes de Baburizza, Balmes y Castedo.

Para incentivar estos aportes se necesita un cambio a fondo de la legislación, haciéndola acogedora con el extranjero y no desconfiada, pero fundamentalmente un cambio en los valores imperantes en la cultura nacional, en que todavía subsisten rasgos de discriminación, clasismo, abusos y arbitrariedades, para pasar a reconocerlos como sujetos de derechos, como consecuencia de su integración a la identidad nacional. Solo entonces Chile habrá incorporado elementos que contribuirán de manera importante al desarrollo y el progreso futuro.

Esta nueva política debe ser definida con prontitud, de manera de anticiparse a un proceso migratorio acelerado que encuentra al país sin claridad para ordenarlo y encaminarlo. Es el momento oportuno para impedir que estas definiciones no sean improvisadas.

## SOBRE EL AUTOR



### Andrés Sanfuentes V.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile  
Master en Economía, Universidad de Chicago

# Nueva etapa



En las relaciones

Chile - Argentina

• Andrés Montero

**T**ras el cambio de gobierno en Argentina, el presidente Mauricio Macri ha dado pasos sustantivos para lograr que su país regrese a los mercados de crédito, mejore la reputación internacional y logre motivar a inversionistas para creer en el futuro de un tremendo país.

Ha logrado poner a Chile en su agenda desde el primer día de su gobierno. No es secreto que nuestro país representa para Argentina un ejemplo a seguir en varios frentes. Macri ha destacado reiteradamente cómo un país más pequeño y más

pobre que el suyo logró acercarse al desarrollo, trabajando y abriéndose al mundo para competir de igual a igual con naciones más poderosas.

Varios ex alumnos de la FEN fuimos privilegiados e invitados a participar de la misión empresarial a Argentina liderada por la Sofofa en abril de este año, y más tarde en la cumbre de la Alianza del Pacífico en Frutillar. En ambas ocasiones nos reunimos con el mandatario, quien demostró su interés por acelerar proyectos de integración binacional.



Es importante señalar que un gabinete de alto nivel, muy profesional y bastante técnico, es el que ha acompañado a Macri en este primer año. Argentina ha logrado transparentar sus indicadores pasando de cifras y estadísticas “truchas”, a un encuentro con la dura, pero sincera realidad.

Con más de 4.000 kilómetros de frontera común, Chile es un aliado natural de Argentina. Ya juntos lucharon por su independencia liderados por San Martín y O'Higgins. Por varios siglos, arrieros y mineros cruzaron de ida y vuelta nuestra común cordillera. Costumbres, aperos, folclore y tradiciones comunes han hermanado a nuestros pueblos.

En las relaciones de alto nivel, a pesar de que hoy los proyectos políticos de ambos países son disímiles, parece haberse consolidado una relación madura que debemos cuidar. En el mundo de la economía y de los negocios, que es lo que ocupa a nuestra prestigiada facultad, son innumerables las oportunidades que debemos aprovechar:

- 1- Integración ferroviaria moderna, tanto de carga como de pasajeros. Algún día operó el Ferrocarril Transandino. Pronto volverán a juntarse nuestros rieles con los argentinos en varios puntos clave.
- 2- Integración vial, aduanera y de pasos fronterizos. Aquí hay una urgente necesidad de reaccionar de manera mucho más eficiente a un creciente flujo de personas y de carga que se movilizan por el comercio y el turismo.
- 3- Integración energética. No hay dudas de que hay sinergias que aprovechar en mutuo beneficio.
- 4- Flujos de producción argentina a través de nuestros puertos en el Pacífico y simultáneo ingreso de importaciones argentinas provenientes del Asia. El noroeste argentino requiere exportar su producción de manera más eficiente.
- 5- Eliminación de doble tributación, de reciente anuncio.
- 6- Promoción común de productos agroindustriales y vinos, en distintos mercados.
- 7- Colaboración de las FFAA de ambos países en materias de rescate, manejo de tragedias naturales, investigación científica en el mar, etc.
- 8- Intercambio cultural a mayor escala.
- 9- Promoción turística a nivel mundial con recursos compartidos.
- 10- Aumento de actividades deportivas entre ambos países.
- 11- Intercambio de estudiantes de post grado en ambas direcciones, aprovechando nuestro común idioma.

Como podemos visualizar, los empresarios chilenos y la empresa en general, tiene en Argentina un potencial de negocios y de inversiones de gran magnitud. Macri ha demostrado el interés y ha instruido a sus ministros para que privilegien la relación con Chile. Paradojalmente, el mundo cada vez habla menos de Chile y más de Argentina. Algo parecido nos sucede con Perú. Como que el mejor alumno de la clase se puso flojo, peleador y bajó el ritmo. Chile debe retomar su liderazgo regional y volver a dar saltos más sólidos en su camino hacia el desarrollo.

Argentina nos presenta una opción de crecer más, en un entorno no exento de dificultades, pero con una tendencia correcta. Si en el pasado no muy lejano la experiencia de los principales grupos económicos en Argentina fue desastrosa, ahora se avizora una nueva oportunidad, la que hay que estudiar y aprovechar de manera responsable y en aquellos rubros donde podamos sacar buenos dividendos.

El Mercosur atraviesa por una crisis profunda. Su extensión a Venezuela y Bolivia solo le trajo problemas, pues los socios nuevos lo visualizaron como un pacto más político que económico. Argentina y su gobierno se sentirían más cómodos en la Alianza del Pacífico que en el Mercosur. Es el momento de acogerlos y que, más temprano que tarde, Argentina pueda integrarse de manera plena, en beneficio de sus miembros fundadores y de la propia nación transandina. La confianza parece haberse recuperado. Es el momento del crecimiento común.

#### SOBRE EL AUTOR



**Andrés Montero**  
 Master of Arts en Relaciones  
 Internacionales en The Fletcher School of  
 Law and Diplomacy, Tufts University  
 Ingeniero Comercial, Universidad de Chile  
 Director Ejecutivo, Intertrust Head Hunting



# El debate de las pensiones en Chile

18





• Augusto Iglesias

El pasado 9 de agosto, la presidenta Michelle Bachelet anunció que impulsaría un conjunto de cambios al sistema de pensiones. En sus palabras, el *“actual sistema previsional ha llevado que muchos -demasiados- reciban pensiones muy bajas y queden entregados a su propia suerte”*. Además, la presidenta señaló que iniciaría conversaciones con los trabajadores, empresarios, académicos, representantes del mundo social y político, para *“acordar una propuesta con amplio acuerdo”*. Hasta la fecha, este proceso de consulta y discusión no ha concluido, posiblemente por las importantes diferencias de opinión que existen respecto a la mejor forma de enfrentar los desafíos que tiene el sistema de pensiones.

### El diagnóstico

Diversas entidades internacionales especializadas en pensiones han calificado al sistema chileno entre los mejores del mundo. Por ejemplo, el *Melbourne Mercer Global Pension Index* entrega al sistema chileno el séptimo mejor puntaje, entre 27 países rankeados. El *Allianz Pension Sustainability Index* lo sitúa en el noveno lugar entre 54 países. Además, numerosos expertos internacionales mencionan frecuentemente al sistema chileno como un ejemplo que otros países deberían tener como referencia al pensar en reformas a sus propios sistemas de pensiones. Sin embargo, el sistema -y muy especialmente el programa de AFP, que es uno de sus componentes principales- enfrenta fuertes críticas en el propio país. En nuestra opinión, el contraste de opiniones se explica por una brecha entre las altas expectativas de pensión de la población y la realidad de las mismas, que se está viendo negativamente afectada por una variedad de factores.

La evidencia sugiere que las personas esperan pensiones de vejez que no sean inferiores al 70% de sus “últimas rentas”, ya sea que hayan cotizado frecuentemente o no. Además, en muchos casos las expectativas no están directamente vinculadas a la densidad de cotizaciones; así, se espera recibir pensiones que se “parezcan” a los salarios, cualquiera sea la frecuencia con la que se cotice durante la vida activa. Esta expectativa se compara, por ejemplo, con el 45% que propone la Organización Internacional del Trabajo en el caso de quien complete 30 años de cotización, y con tasas de reemplazo cercanas al 60% en el caso de los países

de la OECD, también para individuos con carreras laborales extendidas.

Por otra parte, durante las últimas décadas se han manifestado importantes cambios económicos y sociales que han impactado negativamente sobre las pensiones de vejez, sin que se hayan hecho al sistema todos los ajustes necesarios para neutralizar sus efectos. Entre estos cambios destacan el aumento en las expectativas de vida de los pensionados y las caídas en tasa de retorno de las inversiones. Entre el año 1981 (cuando se creó el programa de AFP) y el año 2016, la expectativa de vida de los hombres a los 65 años de edad ha aumentado un 55%, desde 13,04 años hasta 20,24 años. En el caso de las mujeres a los 60 años de edad, el aumento ha sido de 43%, desde 21,14 años hasta 30,3 años. Como resultado, con igual saldo acumulado, quienes se pensionen recibirían hoy una pensión aproximadamente 24% menor a la que habrían recibido el año 1981.

Al mismo tiempo, la tasa de retorno de los fondos de pensiones -aun cuando todavía se encuentra por encima de sus valores estimados de largo plazo- ha bajado sostenidamente. Más fuerte ha sido la caída en las tasas de interés usadas para el cálculo de las pensiones (que reflejan las estimaciones de rentabilidad futuras). Por ejemplo, la tasa de interés de las rentas vitalicias ha bajado desde 5,6% el año 1998, hasta 2,7% en la actualidad. El impacto conjunto sobre la pensión de vejez de la caída en tasa de rentabilidad durante el periodo de acumulación y de la tasa usada para el cálculo de la pensión, es muy importante. Por ejemplo, con una tasa de retorno del 7% y una tasa usada para el cálculo de una renta vitalicia de 5%, la pensión financiada sería más del doble de la que se obtendría con tasas de 5% y 3% respectivamente.

En otro ámbito, en el mercado laboral se han dado situaciones aparentemente no previstas cuando se fijaron los parámetros del sistema. Así, muchos trabajadores están cotizando con menor frecuencia que la necesaria para financiar las tasas de reemplazo deseadas. En promedio, los hombres están cotizando por un poco más de 24 años, mientras que las mujeres lo hacen por aproximadamente 15 años, muy lejos de los 30 años de cotización que la OIT ha señalado como referencia de carrera laboral completa, o de los 35 años que posiblemente resulte más apropiado dado el tiempo que hoy se espera vivir como



pensionado. Además, aunque las expectativas de pensión se forman sobre la base del salario completo, muchos trabajadores cotizan solo por parte de la remuneración. Este es el caso de quienes reciben remuneraciones por sobre el tope imponible, pero también de trabajadores en el sector público y privado que reciben remuneraciones con muchos componentes “no imponibles”. Finalmente, y como resultado del crecimiento económico del país durante las últimas décadas, los salarios han crecido en magnitud importante y a lo largo de toda la vida laboral de varias generaciones. Esta tendencia genera una diferencia significativa entre el salario promedio sobre el cual se han pagado cotizaciones y los últimos salarios recibidos por el trabajador en los años inmediatamente anteriores a la fecha de la pensión. Como las expectativas de pensión se forman sobre la base de estos últimos salarios, la situación impacta en demanda por pensiones de niveles mayores a los que se puede financiar con las cotizaciones pagadas en promedio durante la vida laboral.

En un plano distinto, aunque la situación de los beneficiarios del Pilar Solidario mejoró ostensiblemente con la reforma del año 2008 y con la posterior eliminación de la obligación de cotizar para salud, también se argumenta que sus pensiones se han deteriorado en comparación a las de los trabajadores activos, pues se reajustan sólo según variación del IPC, mientras que las remuneraciones han crecido sostenidamente en términos reales (por ejemplo, desde el año 2008 -cuando se creó el Pilar Solidario- las remuneraciones han crecido un 24% más que la inflación). De esta forma, los pensionados más pobres no se habrían beneficiado del crecimiento económico del país.

Finalmente, y por la misma razón, también se sostiene que los ya pensionados, tanto del antiguo sistema previsional de reparto, como de las AFP, tampoco se han beneficiado del crecimiento económico, y que su situación se ha deteriorado en comparación a la de los trabajadores activos del país.

Advertimos entonces que no existe contradicción entre la buena calificación del sistema previsional chileno y las críticas que se hacen a sus resultados, en particular el nivel de las pensiones de vejez que paga. En el caso del Pilar Contributivo, las bajas pensiones no se explican por fallas en la estructura del sistema ni por sus características de diseño más específico, sino que por no haberse ajustado el valor de sus parámetros principales al mismo tiempo que cambiaban las condiciones del entorno. En particular, para compensar el efecto negativo sobre la pensión de vejez del aumento en expectativas de vida y de la caída en tasas de retorno de largo plazo, y para lograr pensiones ajustadas a las expectativas, se debería haber aumentado la edad de pensión y la tasa de cotización. Sin embargo, y aunque a lo largo de los años se han introducido otros ajustes importantes al sistema de pensiones, estos parámetros se mantienen hasta hoy en los mismos niveles que se fijaron hace 35 años atrás. En el caso del Pilar Solidario y de las pensiones en curso de pago, las críticas

esconden una demanda por mayores beneficios, alimentada por el desarrollo económico del país durante las últimas décadas.

## Las propuestas del Gobierno

En este contexto, el Gobierno ha propuesto desarrollar la discusión sobre posibles reformas al sistema de pensiones en torno a tres ejes principales.

El primer eje es la propuesta para aumentar la tasa de cotización en 5 puntos porcentuales (de cargo del empleador). Parte de este aumento se usaría para financiar un reajuste a las pensiones en curso de pago y otra parte -junto con la incorporación gradual de los trabajadores independientes al sistema de pensiones, el uso de tablas unisex de expectativas de vida y, eventualmente, un aumento en la edad de pensión (especialmente de las mujeres)- permitiría mejorar las pensiones de los futuros pensionados. El segundo eje es el fortalecimiento del Pilar Solidario (ámbito en el cual ya se dio un paso al aprobarse recientemente en el Parlamento un proyecto de ley que reajusta la PBS en forma extraordinaria en un 10%). El tercer eje lo conforman varias propuestas que tienen como objetivo mejorar la eficiencia y competencia en la industria de AFP, destacando entre éstas la formación de una AFP estatal, la licitación periódica del stock de afiliados, y cambios en la estructura de comisiones de las AFP -las que no discutiremos en este artículo pues solo tienen efectos muy acotados sobre el nivel de las pensiones.

Al mismo tiempo, el Gobierno rechazó la posibilidad de sustituir el actual sistema de pensiones por uno de reparto. Esta posición reconoce que establecer un sistema de reparto no representa una solución de largo plazo y sustentable al problema de las pensiones, pues su costo es extraordinariamente alto. Por el envejecimiento proyectado de la población en Chile, si no se pre-fondean las obligaciones futuras, en su momento ellas deberán ser financiadas con aumentos en tasas de cotización, cuya magnitud originaría distorsiones importantes en la operación del mercado laboral. Por ejemplo, la única integrante de la Comisión Bravo que apoyó esta idea, estima que bajo un sistema de reparto puro, la tasa de cotización puede llegar a 24,6% (vs el 10% actual).

## El debate

La propuesta de Gobierno está siendo intensamente discutida. Al menos por el momento, el debate se ha concentrado en la cuestión del financiamiento de las pensiones, distinguiéndose el caso de las pensiones en curso de pago, las pensiones del Pilar Solidario y las pensiones futuras de los aportantes regulares al sistema de AFP.

Como se sabe, las cotizaciones previsionales gravan solo a las remuneraciones, que representan una parte menor de los ingresos totales de los trabajadores de mayor ingreso, en comparación a los de menores ingresos. Además, los trabajadores



por cuenta propia no están obligados a pagar cotizaciones, cualquiera sea su nivel de ingreso. Por lo tanto, financiar reajustes de pensiones en curso de pago y mayores beneficios del Pilar Solidario con cotizaciones previsionales, es una política poco equitativa, que exige un mayor esfuerzo a los trabajadores con contrato y de menor ingreso, en comparación al conjunto de los trabajadores de mayor ingreso. Al mismo tiempo, si las mayores cotizaciones no se traducen en mejores pensiones para quienes las pagan, se transforman inevitablemente en un impuesto al trabajo, que desincentiva el empleo formal.

En consecuencia, tanto por razones de equidad como de eficiencia, los reajustes de pensiones en curso de pago y los mayores beneficios del Pilar Solidario deberían financiarse directamente desde el presupuesto público y por medio de mecanismos distintos a un aumento de cotizaciones. Al respecto, y por las severas restricciones que existen para aumentar el gasto público en pensiones, para financiar tales reajustes e incrementos será necesario reasignar gasto desde otros programas y recurrir al Fondo de Reserva de Pensiones, creado precisamente para estos efectos el año 2008.

Por otra parte, para mejorar las pensiones futuras de los aportantes regulares, no se necesita ni se debe crear un "Pilar de Ahorro Colectivo Solidario". Según la propuesta del Gobierno, al menos parte de los aportes a este nuevo pilar se usarían con el objeto de financiar beneficios corrientes (mejores pensiones para los actuales pensionados). En consecuencia, el nuevo cuarto pilar no acumularía reservas de monto similar a sus obligaciones y operaría como un régimen de reparto. Por las mismas razones que se rechazó la idea de reemplazar el sistema actual por uno de reparto, cabe entonces cuestionar también la creación de un componente adicional de reparto, que exigiría aportes cada vez mayores para mantener los beneficios que ofrezca. De hecho, para minimizar los efectos negativos sobre el empleo formal de los necesarios aumentos de las tasas de cotización, se requiere que éstos sean de la menor magnitud posible y que quienes lo pagan perciban directamente los beneficios del mayor esfuerzo que hacen. Este resultado se logra si la mayor cotización se destina preferentemente a las cuentas de ahorro previsional

individual. Junto con ello, se debe reforzar el concepto -común a todos los sistemas de pensiones desarrollados del mundo- que la pensión total se construye con componentes obligatorios y, también, voluntarios. Al respecto, se debe hacer un esfuerzo adicional para incentivar el ahorro previsional voluntario colectivo, con aporte de los empleadores y de los trabajadores.

Para mejorar las pensiones futuras, resulta también necesario buscar mecanismos que ayuden a compensar los efectos de la mayor longevidad sobre el monto de las pensiones, particularmente en el caso de los trabajadores más pobres, quienes tienen capacidad muy limitada para financiar periodos de retiro muy extendidos. En particular, se necesita que los trabajadores de menores ingresos que eligen la modalidad de retiro programado, estén protegidos frente al riesgo de que el monto de su pensión baje a lo largo del tiempo.

Finalmente, está la decisión respecto a la edad de pensión. Por la resistencia que despierta, postergar la edad de pensión resulta particularmente difícil, especialmente en un período electoral. En consecuencia, cualquier cambio que se haga debería ser introducido gradualmente y solo para quienes estén lejos de la edad de pensión. Además, en nuestro actual sistema de pensiones, la edad de pensión es, de hecho, voluntaria, existiendo tanto la posibilidad de adelantarla, como de atrasarla. Por lo mismo, tan importante como decidir un eventual cambio en la edad legal de retiro, es el quitar todos los desincentivos que existan para extender la vida laboral.

#### SOBRE EL AUTOR



**Augusto Iglesias Palau**  
 Máster en Economía, Universidad de California, Estados Unidos  
 Socio y Director, PrimAmérica Consultores



# Shocks macroeconómicos pasados y pensiones actuales



• Guillermo Larraín

Como en todo el mundo, el sistema previsional chileno está siendo sometido a un alto nivel de tensión. En sistemas de reparto, ésta se centra en el problema de su sustentabilidad financiera, ya sea porque los fondos de reserva se han agotado o porque están subiendo los aportes del Estado necesarios para cumplir con los compromisos con los afiliados.

En Chile, la tensión se debe a la queja respecto del nivel de las pensiones. Circunstancialmente, el problema reflotó luego que se descubriera que en Gendarmería –o sea, en el sistema autónomo de las Fuerzas Armadas– una funcionaria recibió una millonaria pensión. Este hecho dejó al descubierto dos cosas: la conocida vulnerabilidad del sistema antiguo de pensiones a la definición política del nivel de las pensiones, y las bajas pensiones del sistema AFP.

### Acotando el problema: nivel y variabilidad de las pensiones

El problema de las pensiones otorgadas por el sistema AFP es que su nivel es bajo y la variabilidad de casos posibles, muy alta.

A agosto de 2016, la pensión de vejez promedio, incluyendo el Aporte Previsional Solidario, era de \$139.535 mensuales para retiros programados, y \$305.612 para rentas vitalicias. Como uno de los principales objetivos del sistema de pensiones es proteger la capacidad de consumo de los retirados (la “suavización del consumo” en lenguaje economista), la forma de medir cuán adecuados son dichos niveles de pensiones es mediante una comparación entre la pensión y el salario que la persona tenía en su vida activa. A esta variable la denominamos “tasa de reemplazo”, y como es una medida convencional, se la puede medir respecto literalmente del último salario o de cualquier promedio de ingresos previo.

El problema es que no conocemos los ingresos de quienes obtienen las pensiones promedio señaladas más arriba. Tendremos que hacer una aproximación gruesa. Respecto del salario medio de los trabajadores, \$698.762, la tasa de reemplazo está entre un 20% y 42%. Pero ese salario es del trabajador activo promedio hoy, no el de los jubilados que actualmente reciben

esas pensiones cuando trabajaban. Berstein, Larraín y Pino (2006) corrige por la edad promedio de los contribuyentes (son jóvenes respecto de la edad de jubilación) y por el patrón típico de salarios a lo largo de la vida (los salarios alcanzan su máximo en torno a los 50 años). La tasa de reemplazo promedio estimada varía entre 44% del salario de los 3 años previos al retiro (para todos los cotizantes) y 62% (solo aquellos que cotizaron más de 10 años, que era el mínimo que requería el sistema antiguo para otorgar una pensión). Paredes (2012) estima tasas de reemplazo que varían según los años cotizados y estos varían entre 42% (mujeres con máximo 15 años de cotización) y 89% (hombres con más de 40 años de cotización).

Estos números ilustran los dos aspectos señalados: tanto que las tasas de reemplazo para mucha gente son bajas, como que la variabilidad de casos posibles es muy alta. En efecto, actualmente personas que tienen niveles similares de ingreso al final de su vida laboral, tienen niveles de pensión muy diferentes. Éste es un segundo problema del sistema que, finalmente, pertenece a la “seguridad social”. En las estimaciones que hicimos en 2006 y que fueron presentadas ante la Comisión Marcel, un trabajador de ingreso promedio podía tener tasas de reemplazo entre 20% y 100% del ingreso de los 5 años previo al retiro.

Tanto los muy pobres como los muy ricos tienen tasas de reemplazo inferiores en promedio a la del trabajador promedio. Los muy pobres porque hay más informalidad y menor frecuencia de cotizaciones. Los muy ricos porque hay un tope imponible que hace que la cotización obligatoria sea por un monto inferior a su ingreso real. O sea, la tasa de reemplazo media en Chile tiene una forma de U invertida cuando se la dibuja respecto del ingreso de los trabajadores.

### Causas tradicionales del problema en Chile

En un sistema de ahorro como el de las AFP, es natural buscar en la gestión financiera de las administradoras una explicación por el nivel de las pensiones. La evidencia, sin embargo indica que la gestión financiera ha sido razonablemente buena. Si bien la rentabilidad de las inversiones ha caído en conjunto con la disminución del crecimiento potencial de la economía

y las menores tasas de interés reales de largo plazo, la Superintendencia de Pensiones informa que, en promedio, la rentabilidad del Fondo C (que antes de 2002 era la estrategia única de inversión) ha sido del 8,3% real desde 1981, y de 5,1% real desde 2002, cuando se crearon los multifondos.

Otro elemento que ha sido destacado recientemente por Larraín, Ballesteros y García (2016) y Berstein, Morales y Puente (2015) es el efecto del incremento en la longevidad que ha ocurrido en Chile desde la creación del sistema. El incremento en la longevidad entre 1980 y 2010 tiene un efecto directo sobre el nivel de las pensiones. Prima facie, este efecto es lineal en el sentido que el incremento de 20,4% en la expectativa de vida de las mujeres a los 60 años (según tablas antiguas) y de 19,7% de los hombres, se traducirían en reducciones parecidas en las pensiones. Es posible, sin embargo, que éste sea la cota inferior de la caída en pensiones por efecto de la longevidad, dadas las implicancias financieras de cómo evoluciona este riesgo y que hace que, por aversión al riesgo, los oferentes de rentas vitalicias deban ser conservadores en sus ofertas de montos de pensión.

No obstante que es mucho lo que se puede analizar en relación con los aspectos del manejo financiero de las AFP<sup>1</sup> y de la longevidad<sup>2</sup>, en este artículo nos concentramos en un aspecto que no es comúnmente analizado y que sin embargo explica una parte sustancial del problema del nivel de las pensiones: el mercado del trabajo durante las crisis económicas.

### Desempleo: las consecuencias de grandes shocks macroeconómicos

Desde hace tiempo sabemos que la rotación del mercado laboral entre empleo formal dependiente, formal independiente y el sector informal es una causa importante de bajas densidades de cotización<sup>3</sup>.

Sin embargo, es necesario hacer una nueva lectura de este problema y que se relaciona con la situación macroeconómica y de empleo de las décadas de 1970 y 1980, época cuando las personas que se están retirando hoy iniciaban su vida laboral. En efecto, en un sistema de ahorro como lo es el sistema AFP, la pensión es una imagen del pasado. Observar una pensión es equivalente a mirar un tronco fosilizado al cual es necesario hacerle una prueba de Carbono-14 para saber si en el pasado hubo grandes glaciaciones. En pensiones, esto significa que tenemos que retroceder unos 40 años, hasta 1976, para entender cuándo y a qué velocidad comenzó a acumularse este ahorro que hoy sirve para financiar la pensión.

En 1976, el país se encontraba en un triple proceso de crisis económica. Por un lado, Chile vivía las repercusiones del primer shock del petróleo luego de la creación de la OPEP, que incrementó fuertemente los precios del crudo y generó una

recesión internacional, incluyendo Chile. Segundo, estaba en medio de un agudo plan de estabilización económica para reducir la inflación que ese año alcanzó al 199,3%. Finalmente, luego de 50 años, la economía estaba en un proceso de apertura unilateral al comercio exterior mediante la eliminación de múltiples barreras para arancelarias y una uniformización y reducción de los aranceles. Este último proceso estaba produciendo un gran reasignación de recursos que duraría más de una década.

La suma de estos tres efectos tuvo gran impacto en el mercado del trabajo: el desempleo llegó a un máximo por sobre el 20%, mientras que el subempleo se empinó por sobre el 40% de la población. Es en este periodo que fueron calculados los bonos de reconocimiento que servirían para aportar a los saldos individuales de aquellas personas que, estando originalmente en el sistema antiguo, se cambiaron al nuevo.

Cuando en 1982 apenas comenzaba a operar el sistema nuevo de pensiones, Chile entró en una profunda crisis de balanza de pagos y financiera que generó nuevamente un masivo desempleo. Meller y Solimano (1984) estimaban que el desempleo abierto a nivel nacional en 1984, incluyendo el Programa de Empleo de Emergencia, alcanzaba el 32%. Según la Encuesta de Ocupación y Desocupación de la Universidad de Chile para el Gran Santiago, en 1982-83, la tasa de desocupación oficial bordeaba el 30%. Pero si a estos desocupados sumamos los trabajadores por cuenta propia, la tasa de subempleo abarcaba la mitad de la población en 1983. Esta encuesta contiene además información sobre desempleo juvenil, el que en su nivel máximo llegó casi al 60% de la población en el tramo de edad.

Adicionalmente al alto desempleo, la duración del mismo es otra variable clave. Según datos de la Encuesta de la Universidad de Chile citada, la duración del desempleo, que en los años previos a la crisis promediaba las 34 semanas, subió a casi 50 semanas en el peak y se mantuvo sobre 25 semanas hasta 1990. Como referencia, la duración promedio del desempleo durante los años 2010 ha sido de 16 semanas aproximadamente.

Si el alto desempleo entre 1976 y 1980 afectó las estimaciones de los bonos de reconocimiento, desde 1982 comenzaron a trabajar (o tratar de encontrar un empleo) personas que terminaban entonces su educación universitaria y que se estarán jubilando en los próximos años.

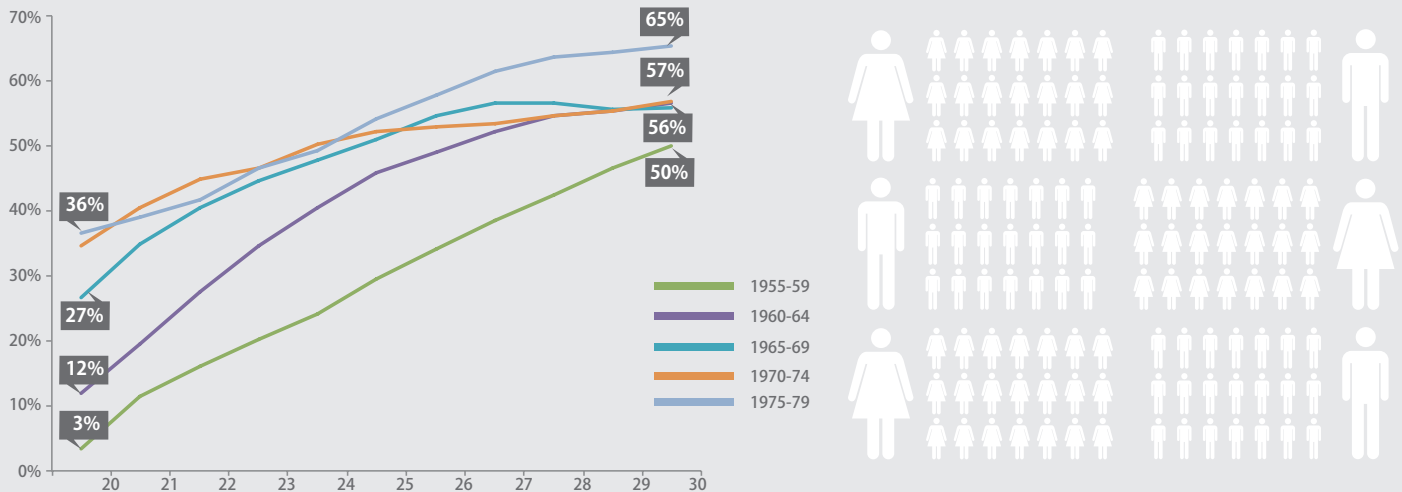
El resultado práctico de estos shocks copulativos fue que las densidades de cotización fueron particularmente bajas para los jóvenes de entonces. Por "densidad de cotización" entendemos la cantidad de cotizaciones efectivamente enteradas en la cuenta individual como proporción de las que potencialmente pudo hacer la persona. Las razones más comunes para no cotizar en Chile han sido el trabajo independiente no afecto a la obligación de cotizar, el desempleo y la informalidad.

1 Schmukler y Raddatz (2008)

2 Larraín, Ballesteros y García (2016) y Berstein, Morales y Puente (2015) hacen propuestas alternativas en torno a seguros de longevidad.

3 Berstein, Larraín y Pino (2006)

Gráfico 1: Densidad de cotizaciones según edad para cada cohorte



Fuente: Larraín, Ballesteros y García (2016)

El siguiente gráfico muestra las densidades de cotización para cohortes nacidas desde 1950, para edades entre 20 y 30 años. Como sabemos, en estas edades la cotización (o la carencia de ésta) tiene un efecto sustancial en el monto finalmente ahorrado por el efecto del interés compuesto sobre esos ahorros iniciales. La evidencia muestra que a través de diferentes cohortes, después de los 30 años, la densidad de cotizaciones se estabiliza, de manera que lo relevante para nuestro argumento es lo que pasa antes de los 30 años.

La cohorte nacida entre 1955 y 1959 tenía 20 años entre 1975 y 1979, la primera fase de masivo desempleo. A esa edad, esa cohorte tuvo una densidad de cotizaciones de solo 3%. 10 años después, la densidad de esa cohorte naturalmente subió a 50%. En comparación, la cohorte nacida dos décadas después, entre 1975 y 1979, ingresó al mercado laboral en 1995, con densidad inicial a los 20 años de 36% (12 veces más alta) y también subió su densidad en 10 años a 65%<sup>4</sup>.

Densidad Promedio 1982-88

Cohorte	Mujeres	Hombres
1916-1920	-	28%
1921-1925	38%	34%
1926-1930	52%	43%
1931-1935	42%	51%
1936-1940	38%	50%
1941-1945	39%	49%
1951-1950	32%	50%
1951-1955	28%	43%
1956-1960	23%	35%
1961-1965	16%	24%

Otra forma de ver el mismo problema es analizar la densidad promedio de las cohortes de la fuerza de trabajo entre 1982 y 1988. Los datos se muestran en la Tabla siguiente. Puede apreciarse que, entre 1982 y 1988, la cohorte nacida entre 1956 y 1960 tuvo bajas densidades de cotización en promedio: 23% las mujeres y 35% los hombres. Es decir, esta cohorte inició su vida laboral a mediados de los años setenta y hasta 1988 tuvo densidades de cotización muy bajas

El efecto de menor ahorro previsional (solo parcialmente compensado por los enormes retornos financieros en los años 1980 y 1990) es significativo. Un ejercicio simple ilustra la magnitud del efecto.

Comparemos el efecto "densidad de cotizaciones" entre las cohortes 1955-59 que inició su vida laboral en dictadura y crisis económica, con la cohorte 1975-79 que la inició en democracia y en crecimiento. Cuando esas personas tuvieron 20 años, el diferencial de densidad de cotizaciones entre ambas cohortes es de 33% (36% menos 3%). Para cada año siguiente y por 10 años apliquemos el diferencial de densidad de cotizaciones a un ahorro inicial dado y una rentabilidad arbitraria, para aislar el efecto densidad. El diferencial de ahorro acumulado al final del décimo año para la cohorte nacida sin crisis es de 64% superior. Es decir, si la generación de 1955-59 hubiera tenido la densidad de cotización de la cohorte 1975-79, su ahorro previsional (todo lo demás constante) habría sido un 64% superior.

Esto se compensa en parte porque la cohorte 1955-59 obtuvo para sus menores ahorros tasas de rentabilidad muy superiores a las que obtuvo la cohorte de 1975-79. En efecto, la rentabilidad del fondo de pensiones entre 1981 y 1991 alcanzó un 13,8% mientras que entre 1995 y 2005 fue solo un 5,3% (muy afectado

4 Ver Larraín, Ballesteros y García (2016)



por cuatro muy malos años precedidos y precedidos de años muy buenos). Si ahora corregimos el cálculo por este efecto, el diferencial de ahorro a favor de la cohorte nacida en época de prosperidad se reduce de 64% a entre 5% y 10%, pero todavía persiste.

¿Es esto lo que debiera ocurrirle a cualquier cohorte afectada por una crisis financiera en su juventud? Posiblemente no. Si hacemos el ejercicio de suponer que hay una caída transitoria en la rentabilidad durante la crisis y luego ésta converge a su rentabilidad de largo plazo, no logra revertir la pérdida de riqueza inicial de la generación que enfrenta la crisis en su juventud, salvo escenarios muy optimistas de rentabilidad. Por ejemplo, si durante la crisis el fondo cae un 5% cuando la persona tiene 20 años y se dan las bajas densidades que hemos comentado, la rentabilidad debiera en promedio ser de un 14,2% los siguientes 9 años para compensar el escenario de menor densidad de cotizaciones.

Aun cuando eventualmente un mejor rendimiento financiero post crisis puede compensar la menor densidad de cotizaciones durante la crisis, el hecho de comenzar a trabajar en períodos de crisis económica marca definitivamente el monto del ahorro acumulado por la volatilidad del desempleo en edades tempranas y su vulnerabilidad en períodos de crisis económica.

## Conclusiones

Hemos discutido con cierto detalle el efecto de los shocks macroeconómicos –en particular los de 1975-79 y 1982-88– sobre la densidad de cotizaciones de las generaciones que ingresaron al mercado del trabajo en esos momentos y que hoy y por los próximos 15 años estarán demandando una pensión. El efecto negativo directo es sustancial, alcanzando un máximo de 64% y disminuyendo posteriormente en función de cómo se comporte la rentabilidad de los fondos.

Casi cualquier macroeconomista hoy reconoce que esas crisis tuvieron algo de excepcional. Chile venía de sufrir el trauma de un golpe de Estado, estaba en un proceso de estabilización macroeconómica debido a un agudo proceso inflacionario, en períodos breves lo golpearon dos crisis internacionales de importancia y además vivía los efectos reasignadores de recursos de la apertura comercial. Tal concatenación de eventos es altamente improbable hacia el futuro.

Sin embargo, Chile sigue siendo vulnerable a crisis externas y éstas tienen un efecto importante sobre el mercado del trabajo. De hecho, las dos crisis de importancia posteriores –la crisis asiática de 1997-98 y la Gran Crisis Financiera mundial que comenzó en 2007 y en cierta forma todavía no termina– tuvieron un efecto sobre el desempleo en la misma dirección que hemos señalado (subió el desempleo total, subió más el desempleo

juvenil y se incrementó la duración del desempleo) pero en menor cuantía.

Desde la perspectiva de la arquitectura del sistema, en todo caso, este debate abre una interesante área de reforma por cuanto las generaciones que ingresan al mundo laboral en períodos de crisis no tienen responsabilidad por ello. Durante una crisis hay menor demanda por trabajo y por lo tanto, cotizar es naturalmente menos probable. El sistema chileno hoy no está preparado para enfrentar esta situación: el alto desempleo de joven se traduce en bajas pensiones de viejo. Esta lógica debe ser reformada porque tiene un efecto muy significativo para el nivel de las pensiones.

### Bibliografía citada:

- Bernstein, S., Larraín, G. y Pino, F. (2006), "Chilean Pension Reform: Coverage Facts and Policy Alternatives", *Economía*, Vol 6, No.2
- Bernstein, S., Morales, M. y Puente, A. (2015), "Rol de un Seguro de Longevidad en América Latina: Casos de Chile, Colombia, México y Perú", mimeo
- Larraín, G., Ballesteros, S. y García S. (2016), "Un seguro de longevidad para la cuarta edad", mimeo, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
- Meller, P. y Solimano, A. (1984), "Desempleo en Chile: interpretación y políticas económicas alternativas", CIEPLAN
- Schmukler, S. y Raddatz, C. (2008), "Pension Funds and Capital Market Development", Policy Research Working Paper 4787, World Bank

### SOBRE EL AUTOR



**Guillermo Larraín**  
Académico Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile  
Ph.D. en Economía, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), París

**Queremos  
ser un aporte  
para la sociedad.**



**POR ESO AÑO A AÑO APOYAMOS  
A MÁS DE 400 ALUMNOS  
CON NUESTRAS BECAS SANTANDER.**

- Becas Iberoamérica de Estudiantes de pregrado.
- Becas Iberoamérica de Jóvenes Profesores e Investigadores.
- Becas de Movilidad Internacional.
- Becas Prácticas PYME para alumnos de pregrado.

▶ Conoce más sobre nuestras becas en  
[www.santander.cl](http://www.santander.cl)

 **Santander**<sup>®</sup>

CUSTOMER MANAGER:

**DE VENDEDOR**

**A RESPONSABLE**

**DE DESARROLLAR**

**NEGOCIOS**

28





• Pilar Lamana

**E**n los últimos años hemos visto un cambio muy importante en las áreas de ventas de las compañías.

Pensábamos que bastaba con tener buenas relaciones interpersonales para ser contratado como vendedor, y probablemente el que mejor contaba chistes era el que más cajas vendía. Ese vendedor, cuyo estereotipo era el del vendedor con maletín, se aleja hoy día de lo que las compañías esperan de la persona de ventas.

Un gerente de ventas o, como bien se dice en inglés, un Customer Manager, requiere desarrollar una multiplicidad de habilidades y competencias, porque su objetivo hoy no es vender productos, sino generar negocios.

Los clientes hoy exigen más a los vendedores y al área de ventas. Se requiere que conozcan mejor el mercado y sus tendencias, los productos y la competencia. Que conozcan el negocio del cliente y que participen proactivamente en el mejoramiento de su negocio, tanto en crecimiento como en rentabilidad. Que le ayuden a diferenciarse de sus competidores estudiando a su shopper y desarrollando soluciones exclusivas.

Este cambio se ha gatillado debido a que la evolución de los mercados ha propiciado una consiguiente evolución en el foco estratégico de los negocios. Podemos decir que, a comienzos del siglo XX, el foco de las compañías estaba en el producto y en tener la mejor productividad en las fábricas. Durante ese tiempo, las compañías productoras se enfocaron en desarrollar maravillosas campañas de marketing que llamaban a los clientes a ir a comprar a las tiendas. En esta era, el poder estaba en el fabricante.

Después vino la era de la distribución, donde las compañías manufactureras y el comercio fueron los encargados de desarrollar la mejor cadena logística para disponer de los productos en los puntos de venta, posibilitando a las personas el acceso a los productos en más lugares.

A comienzos de los 90, comenzó la era de la información, donde

las compañías, principalmente aquellas que tenían contacto directo con los clientes, desarrollaron a través de la tecnología, la forma de acumular información de los clientes y empezar con ello a segmentarlos y a ofrecerles productos y servicios que apelaran a grupos de clientes específicos.

Pero a comienzos del siglo XXI comenzó una nueva era, LA ERA DEL CLIENTE. Esto significa que el poder ahora lo tiene el cliente. Ya no es la compañía la que llama a los clientes a comprar, es el cliente quien busca en internet y se contacta con sus pares para conocer de los productos. Hoy las compañías no solo necesitan tener los puntos de ventas bien abastecidos; el cliente quiere disponibilidad e ubicuidad de los productos en el lugar que él quiere. No basta con manejar la información de los clientes para ofrecerles los productos, el cliente quiere que las compañías interpreten sus gustos y necesidades y le ofrezcan productos especialmente hechos para ellos.

Para lograr el éxito en esta nueva era, se requiere que las compañías cambien su Go to Market o su forma de llegar al mercado, y la manera más indicada de hacerlo es poniendo al cliente en el centro de la organización, lo que se llama una Customer Centric Company. En este tipo de organización, las diferentes áreas tienen como foco el cliente, y el área de Customer Management es el articulador o líder hacia dentro y hacia fuera de este nuevo enfoque. Esto porque Ventas es la cara hacia el cliente, la expresión de la marca y de la compañía frente a él.

Hace 20 años, los gerentes generales se reunían una vez al año, y probablemente en una conferencia de la industria, con sus clientes; hoy, el rol de Customer Management es uno de los roles claves de todo gerente general.

## El nuevo Gerente de Ventas

El Gerente de ventas actual requiere ser un emprendedor, ya que debe ejercer una multiplicidad de trabajos cuyo hilo conductor es desarrollar y ejecutar negocios.

### Hay 4 áreas claves que son de su responsabilidad:

- 1- Formular la estrategia de Customer Management, identificando necesidades y oportunidades que permitan un desarrollo rentable.
- 2- Desarrollar a los clientes a través de propuestas diferenciadas para los diferentes grupos.
- 3- Ejecutar la estrategia de ventas.
- 4- Desarrollar al equipo de ventas, apalancándose en el uso de la tecnología y coordinación de la organización Go to Market, integrando las diferentes áreas y eliminando los silos.

#### 1- Formular la estrategia de Customer Management

La estrategia de Customer Management está íntimamente relacionada con la estrategia de la compañía. Este es un camino de ida y vuelta, es decir, se debe preparar una estrategia que permita alcanzar los objetivos de la compañía, pero a su vez, el rol del gerente de ventas es reconocer las oportunidades que ofrece el mercado.

En el desarrollo de la estrategia, decidimos cómo será la llegada de la compañía al mercado, qué canales usará, con qué precio y promociones, qué retailers priorizará, si se usará una fuerza de ventas directa o indirecta, si se usará un canal presencial o virtual, qué tipo de condiciones comerciales se necesitarán para apalancar el crecimiento y para minimizar los costos.

Así como la organización desarrolla un posicionamiento de sus marcas, ésta también debe desarrollar una propuesta de valor para el área de ventas, determinando cómo queremos que sea vista por los clientes: cordial, segura, flexible, rápida en reaccionar, etc.

#### 2- Desarrollar a los clientes

Hoy en día, Customer Management no se preocupa de tomar órdenes sino de generar pedidos. Es decir, se preocupa de estimular la demanda de los clientes. Para esto debe tener un profundo conocimiento de los shoppers, estudiarlos a través de diferentes técnicas de investigación de mercado y conocer cómo compra, por qué compra, cuál es su customer journey, sus misiones de compra, su actitud hacia las promociones y hacia los diferentes display de ventas o hacia un lay-out de tienda en

particular.

Conociendo todo esto, las áreas de ventas, trade marketing y marketing podrán preparar productos y promociones dirigidas a shoppers específicos, de manera de desarrollar al máximo su potencial de compra y logrando la más alta satisfacción y lealtad. La idea es generar planes estratégicos de desarrollo de marcas para clientes específicos con objetivos mutuos de rentabilidad y crecimiento.

Por otro lado, debe convencer al cliente que su solución es la mejor, para lo cual debe desarrollar habilidades de negociación que se basan en la generación de una relación de largo plazo sustentada en la confianza. Por lo tanto, debe estar en contacto permanente con los clientes, monitoreando los negocios a través de indicadores de gestión comunes que ayuden a alcanzar los objetivos acordados.

El trabajo del área de ventas también está en buscar oportunidades de crecimiento a través del desarrollo de nuevos canales y nuevos clientes, descubriendo oportunidades para productos y/o categorías nuevas.

#### 3- Ejecutar la estrategia

Poseer una ejecución brillante en el lugar de compra es una de las tareas más importantes del gerente de ventas. Esto significa disponibilizar los productos y gatillar la acción de compra.

Por ello es que el gerente de ventas debe trabajar codo a codo con el área de supply chain. Por un lado, Ventas es pieza fundamental en la planificación de la demanda y el logro de los objetivos de venta acordados. Y por otro lado, debe gestionar a través de customer service, del trabajo con logística y con su equipo de punto de venta, que los pedidos de los clientes se abastezcan en un 100%, de manera de lograr que el producto siempre esté presente donde el cliente lo requiere.

Dado que el 60% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta, es labor fundamental del equipo de ventas lograr ejecuciones que impacten al shopper. Para ello se requiere entender profundamente sus conductas a través de investigaciones de mercado, análisis de datos y de la ejecución de diferentes pilotos, de manera de lograr la visibilidad en el punto de ventas que más efectivamente gatille el acto de compra.

Lo más importante es ejecutar, controlar y hacer un feed back a la organización, de manera de tomar medidas oportunas para cambiar lo que se necesite con el fin de lograr los objetivos. Este es un trabajo constante que se realiza en forma granular no solo cliente a cliente, sino tienda a tienda.

#### 4- Desarrollo del equipo

El trabajo del área de ventas requiere de mucho compromiso de las personas y de cada vez más habilidades en los miembros del equipo. Es por eso que seleccionar, entrenar y motivar al grupo de colaboradores es muy importante.



Pero como hoy en día se requiere que la compañía sea customer centric, es importante que el área de ventas motive abiertamente a la organización a comprender al cliente e implementar soluciones tailor made tanto en producto como marca, promociones, logística y condiciones de pago.

El área de ventas requiere entonces de business partners en las áreas de finanzas, logística y recursos humanos. Necesita personal enfocado hacia el cliente y que trabaje con el fin de satisfacerlo y hacerlo crecer rentablemente.

De esta manera, Ventas establece los customer business team, que son equipos multifuncionales donde es el equipo quien responde por el cliente.

El trabajo de estos equipos se coordina a través de scorecard de clientes y de seguimiento continuo, facilitados por la tecnología disponible.

### Customer Management es un emprendedor

Se requiere, por tanto, de un gerente de ventas realmente emprendedor, capaz de generar negocios con los clientes y de articular el trabajo en equipo para poder lograrlo.

El área de Customer Management combina las tareas de trade o shopper marketing, category management, vendedores, customer service y analistas de cuentas que desarrollan su trabajo con el área de marketing con el fin de desarrollar productos y promociones customizadas.

A su vez, trabaja con áreas de soporte como son demand planning, logística, finanzas y recursos humanos, que en conjunto

logran desarrollar a clientes rentables.

El customer manager debe ser capaz de generar partnering con sus clientes y con los diferentes miembros de su organización. Esto significa combinar el expertise y los recursos de compradores y vendedores para crear soluciones customizadas, comprometerse en la planificación conjunta, compartir información de los shoppers y consumidores, de la competencia y de la compañía para su mutuo beneficio, y por supuesto en el beneficio del shopper.

El trabajo del vendedor hoy en día no está en la venta. De hecho, ésta se hace vía reposición automática, a través de un computador. El trabajo del vendedor está en generar confianza en el cliente a través de un profundo conocimiento de él, de manera de establecer soluciones a la medida que le permitan diferenciarse, crecer y desarrollarse rentablemente.

#### SOBRE EL AUTOR



#### Pilar Lamana

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile  
Ex ejecutiva, Unilever Chile  
Co-fundadora consultora Go to market





# LA RECETA DEL CEO DE PEPSICO PARA TRIUNFAR EN LATAM

**Laxman Narasimhan dictó una conferencia en la FEN, donde enumeró los grandes cambios que está viviendo el mundo y entregó algunas propuestas clave para tener éxito en este mercado**

Con la experiencia y expertise que le significa ser uno de los altos ejecutivos de una compañía global, Laxman Narasimhan, CEO de PepsiCo Latinoamérica, aportó diversos consejos para el éxito en los negocios y el emprendimiento en la conferencia “Construyendo puentes hacia el futuro”, que dictó en la FEN de la Universidad de Chile durante una breve visita al país.

El ejecutivo de origen indio se extendió sobre los factores de transformación en el mundo, y cómo éstos afectan el devenir de las compañías y sus decisiones estratégicas.

En este sentido, explicó cinco fuerzas que están transformando

al mundo. La primera de ellas es el cambio del centro de gravedad económico hacia el este y el sur. “Si vemos el crecimiento para los próximos 10 años, viene de países que no son parte de la OCDE. Miremos a Europa y sus resultados con respecto a crecimiento, está muy plano. Incluso Alemania, que es un lugar productivo, ha tenido un crecimiento muy lento”, ejemplificó.

El ejecutivo mencionó a África como un lugar de gran potencial de desarrollo, y señaló que esta transformación implica importantes oportunidades para América Latina.

La segunda fuerza de cambio que citó es el aumento de la productividad. “Europa tiene un alto estándar de vida,

especialmente en Europa continental. Pero lo fascinante es que mantener este estilo de vida, así como la edad de los países, va a requerir un aumento de la productividad significativo, de casi 4 veces. En los próximos 12 años, Alemania va a tener 50 millones de personas que van a dejar la fuerza laboral. Ése es un motor de productividad muy grande; necesita inmigración”, precisó. Esa realidad, dijo, es una oportunidad para países que tienen margen para aumentar su productividad.

Una tercera fuerza es el incremento de las redes y la conexión, que vuelven globales fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo, y provocan efectos a miles de kilómetros de distancia.

Como cuarto factor mencionó la escasez de recursos naturales, que incluso en el corto plazo causará impactos relevantes, en tanto la última fuerza es el rol de los gobiernos, los cuales están teniendo un papel más influyente en los negocios.

“Éste es el mundo en el que vamos a vivir, y también afecta a PepsiCo porque somos una multinacional. Mientras tratamos de ser una empresa que hace lo correcto en el mundo, tenemos que luchar con estas fuerzas”, dijo el ejecutivo.

## Cómo ganar en Latinoamérica

Narasimhan se refirió a los desafíos que presenta Latinoamérica para su compañía, explicando la estrategia que usan para enfrentarlos exitosamente. En primer término, aclaró, es clave conocer y entender a los consumidores: “Llegamos a 2 millones de clientes en Latam todos los días, estamos creando oportunidades y empleos para muchos retailers. Reconocemos nuestra responsabilidad con la sociedad, y estamos tratando de hacer lo correcto con estas personas. Y lo que les podemos asegurar es que traemos un conjunto de productos y servicios y que estos clientes obtienen la calidad de vida que se merecen. Eso es parte de nuestra misión, que es tratar a nuestros consumidores de forma justa dándoles opciones, ayudándolos a crecer y a tener un estilo de vida que los beneficie.”

Una segunda medida es mantener una política de precios flexible y adecuada a cada mercado donde están presentes los productos de PepsiCo ya que, por ejemplo, en países como Haití o República Dominicana, e incluso algunas zonas de Brasil, no es posible establecer los mismos valores que en nuestro país donde, señaló, a los consumidores “les gustan los productos Premium.”

“Lo tercero que hacemos es ajustar nuestro modelo de negocios al mercado. Tenemos una ciudad grande como Sao Paulo, y el modelo que tenemos ahí es muy distinto al que tenemos en lugares como Manaus, que es un pequeño pueblo en Brasil. Así también tenemos que ajustarnos a Chile, donde internet tiene mucha penetración, la innovación es muy importante y cambia la forma en que operamos en estos mercados”, expresó.

Un cuarto principio que PepsiCo aplica en Latam es la gestión de la volatilidad y la regulación, con situaciones inestables como la de Venezuela, la inflación en Argentina y las nuevas regulaciones para alimentos y bebidas en Chile, a las que la empresa debe hacer frente a diario.

“Lo último es que buscamos talento. PepsiCo es una empresa conocida por su gente y el desarrollo del personal. Lo tomamos muy en serio y es la razón porque tenemos nuestro líder global para recursos humanos. Creemos que, al final del día, somos una empresa de gente de alto desempeño, y lo que tratamos de hacer es dar a los colaboradores herramientas para crecer, tareas que los lleven a distintas responsabilidades, capacitación que los ayude a beneficiarse de los recursos disponibles. Tomamos el tema del talento muy en serio: paso el 40% de mi tiempo en tareas relacionadas con talento y con gente. El talento es crítico e invertimos en ello”, concluyó el ejecutivo.



Carretera Hídrica:  
PROYECTO  
**REGUEMOS**  
*Chile*



• Maximiano Letelier

Chile enfrenta un escenario económico complejo producto del estancamiento de las inversiones, y la incertidumbre interna y externa, especialmente relacionada con los mercados de Estados Unidos y China, principales importadores de los productos nacionales. Bajo ese contexto, es imperioso diversificar nuestra matriz exportadora y minimizar el impacto que produce la caída del precio del cobre en nuestra economía. La tarea es ardua dadas las bajas expectativas de crecimiento que se anuncian para los próximos años, y las escasas iniciativas presentadas para lograr dicho objetivo. Por ello, toma más fuerza el proyecto de Reguemos Chile, liderado por la Corporación Reguemos Chile, presidida por el empresario agroindustrial Juan Sutil Servoin, y que cuenta en su directorio con destacados expertos ligados al agro y a la infraestructura.

Este proyecto propone aumentar fuertemente la superficie regada en el país, llegando a 1 millón de nuevas hectáreas, con lo que se duplica el área bajo riego distribuidas entre Atacama y La Araucanía. Lo anterior duplicará nuestras exportaciones de alimentos, llegando a US\$64.000 millones en los próximos 20 años y transformando a Chile en la potencia agroalimentaria del Hemisferio Sur. Para lograr este ambicioso objetivo, la

corporación propone una serie de proyectos orientados a mejorar la infraestructura de riego. El más importante contempla la construcción de una carretera hídrica entre la III y VIII Región.

## OPORTUNIDAD

Según las proyecciones del Banco Mundial, la población aumentará de 7.000 a 9.800 millones de personas al año 2050, concentradas principalmente en el Hemisferio Norte (Europa, Estados Unidos y China), duplicando el potencial mercado de consumidores al cual hoy Chile abastece con sus exportaciones de alimentos. Junto con el aumento de la población total, la población urbana pasará de un 49% a un 70%, con un importante aumento del poder adquisitivo y, consecuentemente, con un incremento de la demanda por alimentos de calidad y de alto valor agregado. Para este nuevo perfil de consumidores, más exigentes y de gran atracción por alimentos saludables, Chile se presenta como un importante abastecedor de contra estación que ya cuenta con un gran prestigio internacional como productor de alimentos, sumando a ello la gran variedad de clima, el alto estándar de sanidad fitosanitaria y la disponibilidad de recursos hídricos.

**Imagen 1**  
Distribución poblacional 2010-2050

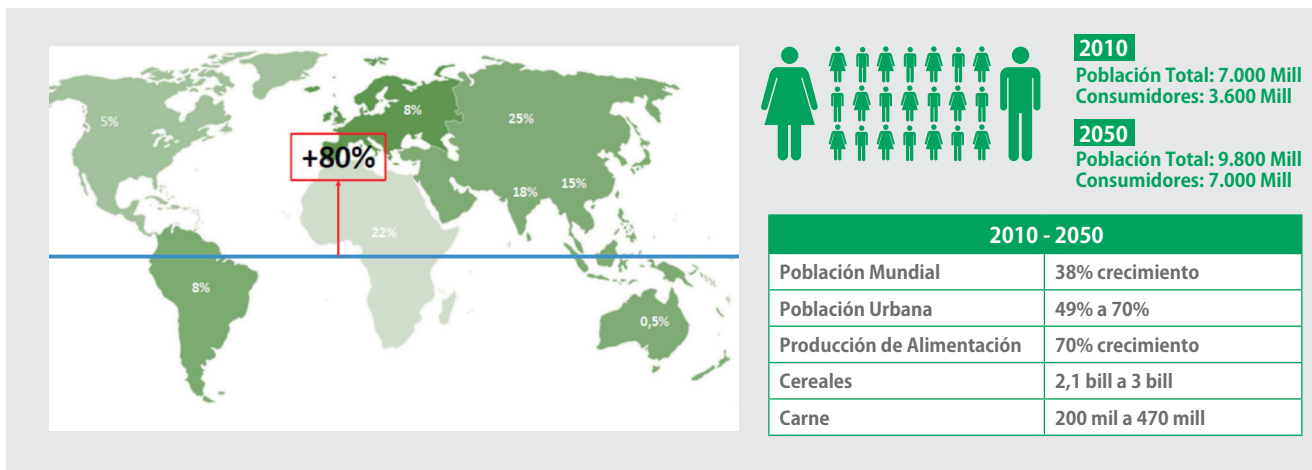


Imagen 2  
Diagnóstico



Es un hecho que Chile tiene una ventaja competitiva para la producción de alimentos de alto valor, dado especialmente por los factores mencionados anteriormente. Por ello se ha posicionado en el contexto internacional como un player relevante y, en muchos casos, líder en producción de frutas, carnes, vinos, leche, semillas, genética vegetal y madera, entre otros. La industria agroalimentaria ha crecido a tasas promedio de 9% anual, pasando de MMUS\$ 8.900 en el año 2006, a casi MMUS\$ 16.700 en estimaciones para este año, según fuentes del Ministerio de Agricultura, transformándose así en el segundo sector exportador después del cobre, con la gran diferencia que ésta es una industria que trabaja con recursos renovables.

## PROPUESTA

### 1. Regar 1 millón de nuevas hectáreas

El proyecto de la carretera hídrica consiste en cinco tramos independientes entre sí, que permitirán mover agua por gravedad, minimizando la necesidad de impulsar agua desde las regiones que tienen importantes excedentes invernales hasta zonas donde existe gran potencial de producción pero que no cuentan con el recurso hídrico. Es importante notar que hoy existen zonas de la VIII, VII y VI regiones que no pueden ser regadas dada la ausencia o deficiencia de su infraestructura hídrica y que este proyecto propone subsanar. (IMAGEN 4)

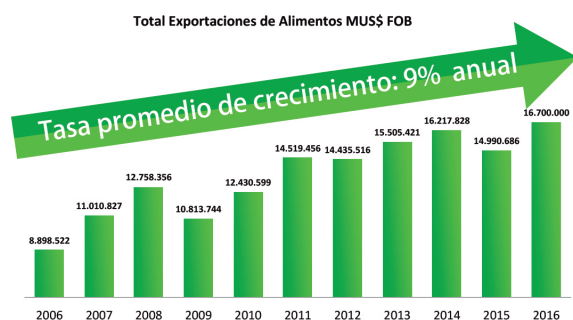
### 2. Resolver el déficit hídrico de la minería y las ciudades

Desde Santiago al norte del país, hay gran preocupación por contar con una solución definitiva a los problemas de abastecimiento de agua para las ciudades y para la industria minera. Lo anterior ha llevado al desarrollo de millonarios proyectos de desalinización de agua con un alto costo de producción, alta demanda energética e impactos medioambientales importantes. El proyecto de la carretera hídrica se presenta como una solución estructural de largo plazo para resolver este déficit, de manera más sustentable y con altas externalidades positivas.

### 3. Generación de energía limpia y sustentable

Han tomado gran importancia las tecnologías para la generación de energía hidroeléctrica aprovechando el movimiento de agua en los canales. Este proyecto tiene un potencial enorme para estos efectos, dado por la extensión de sus canales y por la cantidad de agua que mueve. Esta generación de energía se presentaría como una importante alternativa de generación de energía limpia, renovable y sustentable.

Imagen 3  
Tendencia de la Agricultura Chilena



**Imagen 4**  
Carretera Hídrica



#### 4. Rentabilizar la infraestructura de embalses hecha por el Estado

Chile cuenta con importantes inversiones en infraestructura de riego, que hoy están subutilizadas. Un claro ejemplo de ello está representado por los embalses de riego que no tienen una regulación anual y solo logran su máxima capacidad en años de lluvias excepcionales, asociados a fenómenos climáticos como la Corriente del Niño. (IMAGEN 5)

### BENEFICIOS

#### a. Duplicar las exportaciones agroalimentarias

Regar 1 millón de nuevas hectáreas representa una oportunidad para aumentar de manera sostenida nuestra producción de alimentos de alto valor destinados a exportación, pudiendo llegar a los US\$ 65.000 millones en un plazo de 20 años. Esto entregará a Chile una industria sustentable en el tiempo y que será una gran oportunidad para enriquecer a las regiones y diversificar la matriz productiva.

#### b. Generar 1 millón de nuevos empleos

Hoy la agricultura genera alrededor del 9% de la mano de obra de Chile, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas al 2015 (INE), con alrededor de 750.000 empleos. Dada la escasez de mano de obra y los altos costos que se generan por este ítem,

la agricultura moderna propone y avanza hacia un sistema cada vez más mecanizado y con alto nivel de tecnología. Proyecciones hechas por la Corporación Reguemos Chile, estiman que una agricultura moderna deberá demandar un trabajador por cada nueva hectárea de riego, llegando a generar un millón de nuevos empleos en los próximos 20 años.

#### c. Aumentar fuertemente la inversión en Chile

El proyecto propone un fuerte aumento de la inversión en el país, a través de dos frentes principales.

i. Inversión en infraestructura de riego estimada en US\$ 20.000 millones, que se traducen en la construcción de toda la red de canales, acueductos y túneles necesarios para abastecer de agua a las nuevas zonas de riego.

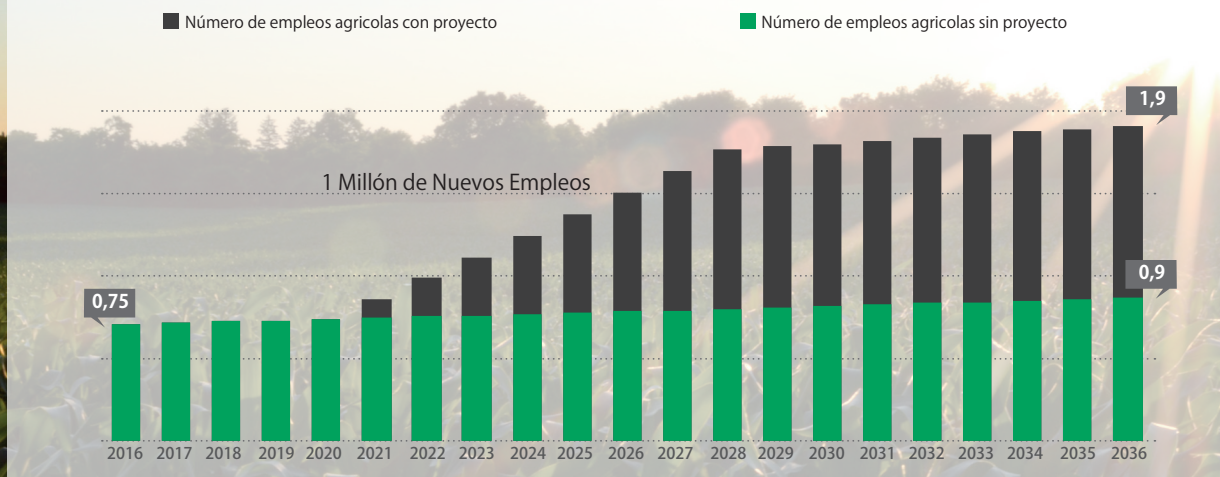
Inversión en nuevas plantaciones, infraestructura y logística agrícola. Las nuevas plantaciones requieren una inversión aproximada de US\$ 25.000/hectárea en plantaciones modernas orientadas a exportación, y US\$ 10.000/hectárea en infraestructura para esa nueva producción, como por ejemplo: cámaras de frío, modernos packings y bodegas de vinificación, entre otros, según los requerimientos del cultivo.

#### d. Recaudación de nuevos impuestos para el Estado estimada en US\$ 1.100 millones anuales

Basado en estadísticas de productores nacionales, en una base promedio de 10 años, la producción de una hectárea agrícola



## Proyecto Empleos Agrícolas. Millones de empleos



orientada a exportación debe alcanzar US\$25.000 por hectárea. Considerando una utilidad del 18% y una base impositiva sobre las utilidades del 25%, las nuevas exportaciones producidas por un millón de nuevas hectáreas deberán entregar al Estado un flujo de US\$ 1.100 millones en impuestos con el proyecto en régimen. Este cálculo no considera los miles de externalidades que producirá en la industria de los servicios y en el consumo de los nuevos trabajadores.

### e. Diversificar la matriz productiva

Disponer de una matriz productiva diversificada y orientada a las exportaciones de bienes o servicios exige de un esfuerzo importante y debe ser llevado a cabo como una tarea país. Se estima que aumentando la superficie de riego en alrededor de 1 millón de hectáreas permitirá aumentar las exportaciones agroalimentarias, superando por un amplio margen a la minería e incluso a la producción agrícola actual del Estado de California en Estados Unidos.

#### SOBRE EL AUTOR



**Maximiano Letelier**  
Director Ejecutivo  
CORPORACIÓN REGUEMOS CHILE

**DIARISTAS  
ES UNA  
INICIATIVA DE**

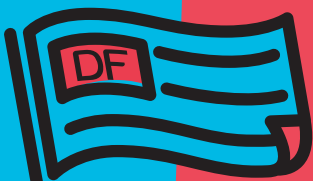
**DF**

**DIARIO FINANCIERO**

---

**NO CUIDEMOS  
A LOS NIÑOS  
POR SER EL FUTURO.  
CUIDEMOS SU  
FUTURO  
PARA QUE SIGAN  
SIENDO NIÑOS.**

---



**DIARISTAS**

**Para un gran cambio,  
todos los días importan.**

**DF.CL/DIARISTAS · #SOYDIARISTA**

## Ranking, Premios y Alianzas FEN

### FEN ocupa el tercer puesto en la lista de las mejores Escuelas de Negocios de América Latina



El Business Schools Ranking de Eduniversal, uno de los rankings más prestigiosos que califica Escuelas de Negocios, posicionó a nuestra Facultad en el 3er puesto dentro de las mejores Escuelas de América Latina, con “4 Palmes of Excellence”, obteniendo un 262% de las recomendaciones de los decanos pertenecientes a las mejores escuelas de negocios del mundo.

El ranking 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 de cada zona geográfica por la experiencia y reconocimiento en el ámbito académico.

---

### Profesora Soledad Etchebarne obtiene reconocimiento en la First GEDC Conference del Global Entrepreneurship Development



La Profesora Soledad Etchebarne, académica del Departamento de Administración de FEN, junto a la Profesora Isabel Torres, académica del Departamento de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración y Economía de la USACH, obtienen el reconocimiento al mejor trabajo de Latinoamérica en la First GEDC Conference del Global Entrepreneurship Development Centre de la Kingston Business School realizado en Londres, Inglaterra.

El trabajo se denomina: “The less than successful case of International Entrepreneurship: Discontinual export process in Chilean PYMEX”



## Profesores FEN lideran el ranking RePec en Sudamérica



El prestigioso ranking RePEc, que se construye gracias al esfuerzo colaborativo de cientos de voluntarios de los principales países del mundo para mejorar la difusión de la investigación en economía, dio a conocer su último ranking, que posiciona a la Facultad de Economía y Negocios de Universidad de Chile como la Facultad líder en el país en publicaciones económicas de alto impacto.

El académico FEN José De Gregorio se ubicó en el primer lugar de la tabla, quien por muchos años ha liderado este ranking en

Chile y Latinoamérica, por sobre países de América Central y México. Le siguen Eduardo Engel, en el segundo lugar; y Ramón López en el cuarto.

Así también, los profesores de la Facultad que aparecen dentro de las primeras posiciones son el Ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés (7); el Subsecretario de Hacienda, Alejandro Micco (8); Roberto Álvarez (11); Pablo Serra (20); el Decano Manuel Agosin (24); Dante Contreras (33); Ricardo Ffrench-Davis (36); Claudio Bravo-Ortega (39) y por Juan Pablo Torres-Martínez (47).

## Académicos Leslier Valenzuela y David Díaz obtienen reconocimientos académicos en CLADEA 2016



La profesora Leslier Valenzuela y el profesor David Díaz, académicos del Departamento de Administración de FEN, tuvieron destacada participación en el 51º Congreso del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA 2016, cuya temática central en esta versión fue “La innovación en las Escuelas de Negocios”.

Durante el Congreso se premiaron las mejores investigaciones en cada tracks:

1. Premio al Mejor Paper CLADEA 2016, que opta a ser publicado en el Journal Estudios Gerenciales. El trabajo se titula “Universidades más influyentes en investigación sobre orientación al mercado: una visión general desde 1990 a 2014”, cuyos autores son Leslier Valenzuela Fernández, José M. Merigó y Carolina Nicolás.

2. Premio a la Mejor Paper del Track de “Dirección General y Estrategia”. “Universidades más influyentes en investigación sobre orientación al mercado: una visión general desde 1990 a 2014”, paper presentado por la profesora Leslier Valenzuela Fernández y cuyos autores son Leslier Valenzuela Fernández, José M. Merigó y Carolina Nicolás.

3. Premio al Mejor Paper del track de “Gestión Tecnológica e Innovación”. “Identificación de perfiles de rendimiento para alumnos de pregrado de Escuelas de Economía y Negocios”, cuyo autor es el profesor David Díaz.

## Premiación a las empresas exportadoras más innovadoras de Chile



En el marco del Seminario Internacional sobre Competitividad e Innovación en Empresas Exportadoras, organizado por el Observatorio de Innovación del Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Economía y Negocios y el Centro de Desarrollo Gerencial Unegocios, se reconoció a las empresas exportadoras que respondieron la encuesta "Estudio de Innovación de Empresas Exportadoras 2016 del Observatorio de Innovación de FEN" y reportaron mayores niveles de reconocimiento de oportunidades para innovar,

comportamiento innovador e intención de innovar.

Entre las empresas destacan: Viña Concha y Toro; Celulosa Arauco y Constitución; Sociedad Química y Minera de Chile (SQM) Industrial S.A.; y Algas Prodalmar.

## Participación de Profesores FEN en Diversas Actividades Relevantes

### Decano Manuel Agosin dictó charla magistral en Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile



En el marco de la ceremonia de inicio académico del segundo semestre del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile, el decano de la Facultad de Economía y Negocios, Manuel Agosin, dictó la charla magistral "América Latina en el contexto mundial".

El Decano Agosin realizó un análisis de la situación política mundial y de la región. Al respecto, reconoció que en este momento no existe región que esté gozando de estabilidad política y económica. Muy por el contrario, señaló que el mundo

se encuentra convulsionado como consecuencia del surgimiento del terrorismo, los Estados fallidos, las migraciones, la pérdida de capital social y de confianza en las instituciones, así como por el malestar producto del bajo crecimiento en los países desarrollados.

### Profesor Jaime Miranda es el nuevo presidente de la Asociación Latino-Iberoamericana de Investigación Operativa



La asamblea de países miembros de la Asociación Latino-Iberoamericana de Investigación Operativa, ALIO, nombró presidente de la institución al académico del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS), Jaime Miranda.

Este nombramiento se realizó en la casa central de la Universidad Católica, en una sesión especial del Congreso Latino-Iberoamericano de Investigación Operativa, CLAIO 2016.

## Decano Manuel Agosin participó en cumbre organizada por BID y China



En Medellín, Colombia, se desarrolló la “Tercera Cumbre de Política y Conocimiento entre América Latina y el Caribe y China – Desarrollo Productivo e Innovación: en búsqueda de un crecimiento sostenible”.

En el evento, promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo y el gobierno de la República Popular de China, el Decano Manuel Agosin dictó la charla principal titulada “A New Look at Productive Development Policies in Latin America”.

En el encuentro se discutió la evolución del concepto

desarrollo productivo como estrategia de desarrollo nacional y se presentaron experiencias específicas de implementación de políticas públicas de desarrollo productivo basadas en la innovación.

43

## Profesor José Yáñez participa en Seminario “Estudios Comparados en Descentralización Subnacional”



El Director del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información, José Yáñez, participó en el seminario “Estudios Comparados en Descentralización Subnacional”, que se realizó en la Subsecretaría de Desarrollo Regional del Ministerio del Interior. El profesor Yáñez expuso el trabajo de investigación titulado “Sistemas Tributarios Subnacionales en América del Sur”.

En el encuentro se compararon experiencias sobre sistemas electorales, modelos de administración y planificación supra regional, sistemas tributarios, endeudamiento y descentralización fiscal en diversos países de América Latina, Europa y Asia.

## Lanzamientos y Estudios Académicos

### Gestión y Empresas Familiares fueron los temas principales del tercer boletín de investigación del Lab en Crecimiento y Competitividad



El profesor Rodrigo Wagner, Ph.D. Harvard University, fue el encargado de presentar el Boletín de Investigación N°3 del Lab en Crecimiento y Competitividad de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

En la ocasión, se ahondó en el análisis de tres artículos:

“Nos falta mejor gestión en las empresas chilenas”, de Rodrigo Wagner.

“Estructuras de propiedad piramidal y empresas familiares”, de Mauricio Jara, Félix López y Juan Pablo Torres.

“Rendimiento y competitividad en las empresas familiares, mitos y realidades”, de Claudio Müller.



## FEN impartirá nuevo Magíster en Contabilidad



La Facultad de Economía y Negocios, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los profesionales del área de contabilidad del país, impartirá el nuevo Magíster en Contabilidad.

El Consejo Universitario de la Universidad de Chile, por acuerdo unánime, la plenaria apoyó favorablemente la creación de este nuevo programa que se suma a los ya ocho magísteres que dicta la Escuela de Postgrado de FEN.

---

## CMD: Chile reporta bajos niveles de alfabetización financiera en el contexto internacional



Chile está al debe en educación financiera. Así lo reveló una encuesta del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, realizada a partir de una iniciativa en conjunto con la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), para evidenciar los niveles de alfabetización financiera de los chilenos y su impacto en el acceso a crédito, así como en los niveles de endeudamiento y morosidad de los hogares.

Tras cuatro aplicaciones consecutivas del cuestionario, que se incluyó como un módulo más en la encuesta de Ocupación

y Desocupación en el Gran Santiago a partir de junio de 2015, sólo un 6,2% de los encuestados logró responder correctamente las tres preguntas que buscaban determinar la comprensión y aplicación de los conceptos de interés compuesto, inflación y diversificación de riesgo. Esta cifra se compara desfavorablemente con la realidad internacional, ya que Chile supera levemente a Rusia y Rumania, países en los que menos del 4% responde correctamente estas preguntas, pero se ubica muy por debajo de economías como Australia (42,7%) y Nueva Zelanda (24%).

## SEMINARIOS Y CHARLAS FEN

### FEN, Euroamerica y MIT Sloan Latin America Office organizaron seminario



El encuentro estuvo moderado por el profesor FEN y Ph.D. del MIT José De Gregorio y participaron los panelistas también doctores del MIT, Rodrigo Valdés, Ministro de Hacienda, y los presidentes de los bancos centrales de Argentina y Brasil, Federico Sturzenegger e Ilan Goldfajn, respectivamente.

Además de analizar los desafíos regionales, ésta fue la instancia ideal para recordar al que fuera profesor y mentor de todos ellos. Rudiger Dornbusch, -Rudy- que partió tempranamente en 2002. Fue una gran personalidad en sus vidas que los marcó de tal

manera que cuando se reúnen, sienten que deben perpetuar su memoria y transmitir el cariño y todas las enseñanzas que aprendieron de él, pues según coincidieron todos, poseía un gran talento para extraer la esencia de un problema y hacerlo comprensible en términos sencillos. Aprovecharon entonces la instancia para hablar de él, dando a la audiencia una buena pincelada de quién fue Rudy y de su grandeza como hombre y profesor.

45

### Los expertos más importantes del mundo de las finanzas se reunieron en el Santiago Finance Workshop



En FEN se realizó -en coorganización con la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas- el Santiago Finance Workshop, donde se reunieron los mejores profesionales de finanzas del mundo.

Se discutieron las nuevas investigaciones, se reflexionó cómo los cambios regulatorios pudieron inducir algunas innovaciones financieras en el mercado. Además, se abordaron los modelos de precios de productos básicos, tasación de activos y econometría

financiera, microestructura del mercado, finanzas del hogar y banca.

Algunos de los speakers más destacados fueron Eduardo Shwartz y Michael Brennan, ambos profesores de la University of California (UCLA). Además estuvieron presentes expertos de las universidades de Chicago, Duke, Toronto e Imperial College de Londres, entre otros.

## CCG realizó conferencia internacional con experto en Control de Gestión



El Centro de Control de Gestión del Departamento de Control de Gestión y Sistema de Información (DCS) y la Dirección de Investigación de FEN, realizaron la conferencia internacional “Analytics-Based Enterprise Performance Management”, con el destacado conferencista internacional Gary Cokins.

En la conferencia, Gary Cokins se refirió a la gestión del desempeño empresarial basado en analíticas y qué hacer para que funcione. Asimismo, Cokins desarrolló en FEN un curso para académicos de Gestión del Desempeño Organizacional en 3 sesiones.

## V Versión del Seminario Anual Asia-Pacífico organizado por FEN, Mitsui Chile y la Fundación Chilena del Pacífico



Empresarios, académicos, representantes del cuerpo diplomático y autoridades, estuvieron presente en la V Versión del Seminario Anual Asia-Pacífico organizado por Mitsui Chile, la Facultad de Economía y Negocios de la U. de Chile y la Fundación Chilena del Pacífico.

En esta ocasión, el expositor invitado fue el destacado académico de la Universidad de Keio, Dr. Fukunari Kimura, quien realizó una exposición sobre el Plan Económico del Primer Ministro de Japón y el Trans-Pacific Partnership (TPP).

## Amplio análisis e interesante debate generó foro “Educación Superior: Análisis y Reflexión”



En el marco del proceso que está impulsando la Universidad de Chile sobre la reflexión a la Reforma en la Educación Superior bajo el lema La Chile Piensa la Reforma, la Facultad de Economía y Negocios organizó el foro “Educación Superior: Análisis y Reflexión”, donde se discutieron los principales aspectos de este proyecto de ley.

El panel estuvo compuesto por destacados expertos en educación: Mario Weissbluth, académico del Departamento de Ingeniería Industrial y fundador y director de la Fundación Educación 2020; Ricardo Paredes, Rector Instituto Duoc UC, profesor titular de la PUC y ex Decano FEN y Dante Contreras, académico del Departamento Economía y Director e Investigador COES; quienes revisaron desde sus perspectivas, investigación, experiencias y análisis, la calidad de la educación, el resultado de la inversión y los cambios generados durante los últimos años, al mismo tiempo que entregaron sugerencias para mejorar la propuesta.



## Única conferencia en Chile del Ceo de Pepsico Latam Laxman Narasimhan la dictó en FEN



El CEO de Pepsico para Latinoamérica, Laxman Narasimhan, aprovechó su breve paso de 24 horas por Chile, para conocer y recorrer la Facultad de Economía y Negocios. En su visita sostuvo una reunión con el Vicedecano Sergio Olavarrieta e impartió la conferencia "Construyendo puentes hacia el futuro", la que tuvo una alta concurrencia.

## Actividades de Alumnos FEN



### Por segundo año consecutivo, FEN participará en John Molson MBA International Case Competition

Nayade Morales, Shanty Hendriany, Manuel Hernández y José Rosas, estudiantes de MBA de nuestra Facultad, son el equipo que representó a FEN en la 36° versión de Case Competition de la John Molson School of Business.

Esta es la segunda vez que FEN fue seleccionada para participar en esta competencia –reconocida por ser una de las más importantes– y que contó con la presencia de 36 escuelas de negocios de todo el mundo.



### Estudiantes de MBA de Toronto University cursan cátedras en FEN

Un grupo de 26 alumnos del Omnium Global MBA de la Universidad de Toronto seleccionaron a la Escuela de Postgrado Economía y Negocios de la Universidad de Chile para cursar las cátedras de Contabilidad Gerencial y Sustentabilidad.

Los cursos fueron dictados por la profesora Reinalina Chavarrí en Sustentabilidad, junto a un equipo de expertos en el tema y el profesor Jorge Berrios en Contabilidad Gerencial.



## L'Oréal lanza Programa Avanza: Promoviendo agentes de cambio

Se realizó el lanzamiento oficial del "Programa Avanza: Promoviendo agentes de cambio". La iniciativa realizada conjuntamente por L'Oréal, la Dirección de Asuntos Estudiantiles y NexoLaboral de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, está orientada a estudiantes de último año de las carreras Ingeniería Comercial, Auditoría e Ingeniería en Información y Control de Gestión que ingresaron a la Universidad a través de los cupos BEA y SIPEE.

El programa tiene como objetivo desarrollar un plan de apoyo para los estudiantes que contribuya a generar una inserción laboral exitosa, entregándoles, a través de talleres y charlas, herramientas que le servirán para insertarse laboralmente en las organizaciones, y conociendo en primera persona cómo las empresas ven a los estudiantes y futuros profesionales, y las competencias que valoran para tener una entrevista laboral exitosa.

48

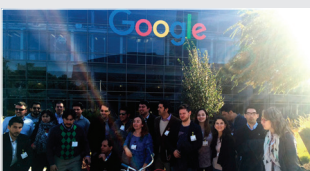


## FEN tituló a una nueva generación de profesionales

En tres solemnes ceremonias, nuestra Facultad tituló a una nueva generación de profesionales FEN: 86 egresados de Ingeniería Comercial Licenciatura en Ciencias de la Administración de Empresas y 65 egresados de Ingeniería Comercial Licenciatura en Ciencias Económicas, además de 44 ingenieros en Información y Control de Gestión y/o Contadores Auditores.

Como es tradicional, se reconoció públicamente a los mejores alumnos de cada promoción y se los distinguió por su mérito y excelencia académica. En esta promoción, los mejores alumnos fueron Eduardo Malo Soto (Contador Auditor), Carolina Torres Abad (Ingeniería en Información y Control de Gestión); Fernando Pino Magda (Ciencias Económicas) y Eduardo Beeche Larraín (Ciencias de la Administración de Empresas).

En tanto, la Asociación de Egresados FEN Alumni, también premia a quienes consideran son los más destacados alumnos de la promoción y que reúnen algunos de los más importantes valores que debe poseer el profesional de hoy. Ellos fueron: Diego Carrasco Barras (Contador Auditor); César Carrasco Godoy (Ing. en Información y Control de Gestión); Eduardo Beeche Larraín (Administración) y Mohit Karnani Bhagwan (Economía).



## Estados Unidos, España y Colombia fueron los destinos de los International Study Seminar 2016

Estados Unidos, España y Colombia fueron los destinos de más de 70 alumnos de la Escuela de Postgrado de FEN que participaron en los International Study Seminar 2016.

Los seminarios se realizan en países que se destacan por su historia, manejo y desarrollo económico, y que además representan un polo de atracción para los inversionistas chilenos.



## Estudiante FEN gana nueva versión del Campus Challenge organizada por Accenture

Fueron 10 los semifinalistas del concurso realizado por la consultora Accenture Chile, entre los que se encuentran Camilo Espinoza Henríquez, alumno de quinto año de Ingeniería en Información y Control de Gestión; Romina Cortés Rubio, estudiante de tercer año de Ingeniería Comercial, y Francisca Araya López, estudiante de último año, quien además ganó el viaje a Silicon Valley.



## Camila Toro gana premio “Mejor Innovación” en Conferencia Model APEC 2016

Como “Mejor Innovación”, entre 21 economías del Asia-Pacífico, fue distinguido el proyecto presentado por Camila Toro, estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión, en la última conferencia Model APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) 2016 realizada en China, Beijing.



## MBA Weekend realizó “International Study Seminar” a Washington EE.UU

87 alumnos que están cursando el MBA Weekend participaron del “International Study Seminar” que se realizó en Washington, EE.UU., actividad que organiza la Escuela de Postgrado hace más de una década y que permite que los estudiantes de este programa vivan una experiencia internacional, conozcan otras formas de ver el mundo y adquieran nuevos conocimientos en la forma de hacer negocios. Durante este viaje, los participantes asistieron a clases durante una semana en la prestigiosa “George Washington University”, institución líder mundial en el plano académico e investigador.



## Con éxito se celebró la Ceremonia de Graduación Magíster y MBA

Más de 800 invitados se congregaron para participar en la Ceremonia de Graduación de 175 alumnos de Magíster y MBA de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

En esta oportunidad, la Facultad dio el inicio a su participación en la Asociación Internacional de Egresados Beta Gamma Sigma, lo cual se enmarca en el compromiso de nuestra Facultad por la Excelencia y Visión Global, donde los egresados que cumplan con los rigurosos estándares de logros académicos son admitidos a ser parte de esta extensa red reuniendo a los “Best in Business”.

Además, se entregó el reconocimiento a la Excelencia Académica MBA Magíster Universidad de Chile a los siguientes alumnos: Pedro Cayul (Magíster en Análisis Económico), Francisca Gómez (Magíster en Políticas Públicas), Valentina León (Magíster en Marketing), Rodrigo López (Magíster en Control de Gestión), María Andrea Ponce (Magíster en Administración - MBA), Arturo Selman (Magíster en Tributación), María Francisca Sara (Magíster en Economía), Carla Valdebenito (Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional), Mario Inostroza (Magíster en Finanzas) y Carlos Marcos (Magíster en Finanzas).



## Nuestros Egresados



### Tras múltiples designaciones, nuestros egresados son llamados a asumir los más altos cargos públicos y privados

La Facultad está muy orgullosa y felicita públicamente a algunos de sus más destacados egresados, que fueron llamados a ocupar los más altos cargos en distintas entidades públicas y privadas, además, de ser reconocidos como los mejores en su área de expertise.

**Andrés Rebolledo**, egresado generación '90, y que hasta el momento de su nombramiento se desempeñaba como Director General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) del Ministerio de Relaciones Exteriores, fue designado por la Presidenta de la República como el nuevo Ministro de Energía, relevando a otro destacado egresado FEN, Máximo Pacheco.

Rebolledo tiene además estudios de post grado en Economía Internacional y Desarrollo Económico en la Universidad Complutense de Madrid, España. Militante del PS y una larga trayectoria en la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) donde ocupó diversos cargos de responsabilidad.

**Mario Marcel**, (egresado generación '83) fue designado como nuevo presidente del Banco Central, en reemplazo de Rodrigo Vergara, cargo que asumirá en diciembre.

Asimismo, la economista **Paulina Nazal** –también egresada de la Facultad– y Master en Economía Aplicada de la Universidad de Nueva York, relevó a Andrés Rebolledo, al ser nombrada como la nueva Directora General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON). Es la primera mujer en asumir este cargo.

En el plano de las distinciones, nos enorgullece que **Karen Ergas** haya sido premiada como la “Ejecutiva del Año”, por la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio, quien actualmente se desempeña como gerenta de Negocios Internacionales de Banco Estado y directora de Banco Estado Corredores de Bolsa. Tiene una dilatada trayectoria en el sector financiero y uno de sus hitos profesionales fue el abrir la primera sucursal del Banco Estado en Nueva York en 2005.

En el mundo empresarial, **Francisca Castro** asumió como la nueva directora de Antofagasta plc. Esta egresada FEN, con estudios de postgrado en Finanzas en el Banco Mundial en Washington D.C., lleva más de 25 años trabajando en los sectores mineros, de energía, financieros y en proyectos de infraestructura pública-privada en Estados Unidos y en Chile.

Desde 2007 a 2015 trabajó en Codelco, desempeñándose en el último período como gerente de Negocios Estratégicos de la compañía. Trabajó en el Ministerio de Hacienda, en el Sistema de Empresas Públicas y el Ministerio de Obras Públicas.





ALUMNI  
**ECONOMÍA Y  
NEGOCIOS**  
UNIVERSIDAD DE CHILE



**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR**  
**CORRIDA FEN 2016**



**Eric Parrado**  
Superintendente de  
Bancos e Inst. Financieras



**Rodrigo Valdés**  
Ministro de Hacienda



**José De Gregorio**  
Académico FEN





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

