



Cámara Oficial Española
de Comercio de Chile

Centenario CAMACOES
Mirando hacia el futuro

EXPERIENCIAS DE EMPRESAS SOCIAS DE CAMACOES EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN E INFRAESTRUCTURA EN CHILE

Serie de entrevistas y análisis



Índice

A. Tendiendo un puente constructivo, Mayra Kohler, Gerente General CAMACOES	5
B. Inversión extranjera en Chile, Paulina Cortés Muñoz, Vice-Presidenta del Comité Regulatorio y Abogado Senior Corporativo en Vías Chile	6
C. Serie de entrevistas con socios de CAMACOES	10
1. Presentación de empresas y representantes	11
2. ¿Cómo y por qué las empresas se han instalado en Chile? ¿Cómo la presencia local les ha ayudado con sus proyectos en otros países de América Latina?	14
3. ¿Cuáles han sido los proyectos que consideran más emblemáticos en Chile?	16
4. ¿Cómo se compone el equipo de la empresa en Chile? ¿Qué procesos de transferencia de conocimiento existen?	18
5. ¿Cómo se compara el estilo de trabajo en Chile con el de otros países o regiones del mundo?	20
6. ¿Qué características tienen la contratación por parte del sector público y el sistema de la concesiones de obras públicas chileno?	22
7. ¿Qué políticas siguen en gestión y administración de contratos? ¿Cómo describen sus relaciones con clientes, subcontratistas y comunidades?	24
8. ¿Qué consejos le daría a contratistas extranjeros que llegan a Chile?	29
9. ¿Cómo describe la industria de la construcción en Chile, sus perspectivas y desafíos?	30
D. Conclusiones, Elina Mereminskaya, Vice-Presidenta del Comité de Infraestructura de CAMACOES y socia de Wagemann Abogados	38



A. Tendiendo un puente constructivo

Visibilizar y dar cuenta del aporte de nuestras empresas socias al desarrollo de nuestro país, es sin duda, uno de los propósitos que tenemos en la Cámara Oficial Española de Comercio de Chile, CAMACOES. Sin embargo, está lejos de ser la que más nos inspira. Durante el último tiempo, desde los distintos comités que integran nuestros socios hemos procurado ser un puente constructivo entre el sector privado y las autoridades e ir detectando aquellas brechas de mejora; las que solo por medio de un trabajo colaborativo, son posibles de perfeccionar.

Bajo este contexto, surge este documento que compila varias entrevistas a los ejecutivos de las empresas protagonistas de la verdadera transformación de la que hemos sido testigos ha vivido nuestro país, en cuanto a las grandes obras civiles, durante el último cuarto de siglo.

Mayra Kohler, Gerente General de Camaco.es



Construcción Hospital Marga Marga, obra realizada por ACCIONA.



Paulina Cortés Muñoz,
Vice-Presidenta del Comité
Regulatorio y abogado Senior
Corporativo en Vías Chile

B. Inversión extranjera en Chile

Elementos claves para su incentivo en el contexto actual

El 16 de septiembre de 2020, la OCDE, tras analizar los impactos negativos históricamente alcanzados en el marco de una crisis sanitaria global, señaló que, a nivel global nos encontrábamos viviendo la mayor desaceleración económica desde la Segunda Guerra Mundial. Ante este escenario, los esfuerzos de expertos y jefes de Estado, se enfocaron en mitigar las consecuencias económicas producidas por la detención de múltiples industrias, el desabastecimiento de suministros y el estancamiento en el mercado laboral.

En la actualidad, luego de casi dos años de los desafíos planteados, la inflación en Chile ha seguido la tendencia global, alcanzado su máximo nivel de las últimas décadas, el peso chileno permanece depreciado y la brecha de actividad sigue siendo positiva. Las perspectivas de inflación de corto plazo aumentan progresivamente como respuesta a una multiplicidad de factores¹.

En el contexto económico descrito, sumado al inicio de un proceso de reformas de marco legal, es que en Chile la llamada Inversión Extranjera Directa (IED) comienza a resonar con más frecuencia en el debate público.

Inversión Extranjera Directa, es definida como una operación que comprende una relación de largo plazo en la cual una persona natural o jurídica residente de una economía (inversor directo) tiene el objetivo de obtener una participación duradera en una empresa o entidad residente de otra economía². Su relevancia y protagonismo en las últimas décadas, viene dada por los impactos positivos que produce en la economía del país receptor de dicha inversión. La IED beneficia a los países en desarrollo, pues aporta conocimientos técnicos, mejora las capacidades de la fuerza de trabajo, incrementa la productividad, genera negocios para las empresas locales y crea empleos mejor remunerados³. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, por cada dólar invertido en IED, se pueden llegar a producir US\$ 187 en la economía receptora, así también, cada US\$ 1 de IED se asocia con US\$ 2 de exportaciones adicionales y un puesto de trabajo creado a través de IED lleva a la generación de entre uno y dos empleos en el país receptor⁴.

Existiendo un amplio conceso sobre los beneficios de la atracción de inversión extranjera, se produce un verdadero mercado global en el que las naciones compiten entre sí para atraer capitales extranjeros, y a su vez, las empresas transnacionales buscan nuevos mercados para establecer sus inversiones. De modo que, los estados compiten globalmente por atraer dichas inversiones y sus beneficios asociados.

En el caso de Chile, durante el período 1995-2016, fue el principal receptor de inversión extranjera en América Latina, sin embargo, la mayor parte se canalizó hacia el sector minero, lo que refleja la importancia del cobre para la economía del país. Las estadísticas oficiales muestran que alrededor del 35% del total de la inversión extranjera se encuentra en este segmento. Excluyendo los datos de los sectores no declarados, esto representa más del 50% del total de capital extranjero canalizado hacia los sectores productivos de Chile⁵. Ciertamente, la falta de diversificación de IED presenta riesgos para la estabilidad financiera del país, así, durante el 2016 la exploración minera disminuyó un 25%, lo que trajo como consecuencia una reducción del 70% del aporte del sector minería al fisco y la producción minera cerró el año en su nivel más bajo desde 2012 arrastrado a otros sectores⁶.

¹ Resumen IPoM Junio 2022, Bnco Central-Chile

² <https://www.cepal.org/es/eventos/desafios-la-medicion-la-inversion-extranjera-directa-principales-tendencias-america-latina>

³ Global Investment Competitiveness Report 2017/2018, Foreign Investor Perspectives and Policy Implications, World Bank Group

⁴ Banco Interamericano de Desarrollo
file:///C:/Users/pcortesm/Downloads/Los_beneficios_de_la_inversi%C3%B3n_extranjera_directa_Promoviendo_el_desarrollo_econ%C3%B3mico_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf

⁵ Flujos de inversión extranjera directa: un análisis de los casos de la Argentina, el Brasil, Chile y México basado en el índice Grubel-Lloyd, Álvaro Alves de Moura Junior, Pedro Raffy Vartanian y Joaquim Carlos Racy

⁶ https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2017/Inversion_Extranjera_Directa_baja_en_2016_y_muestra_caida_por_segundo_ano_consecutivo.html

Por tanto, Chile debe plantearse como prioridad, atraer el tipo de IED que contribuya al desarrollo de nuevos sectores o que tiene la capacidad de mejorar la productividad y el desempeño de los sectores existentes.

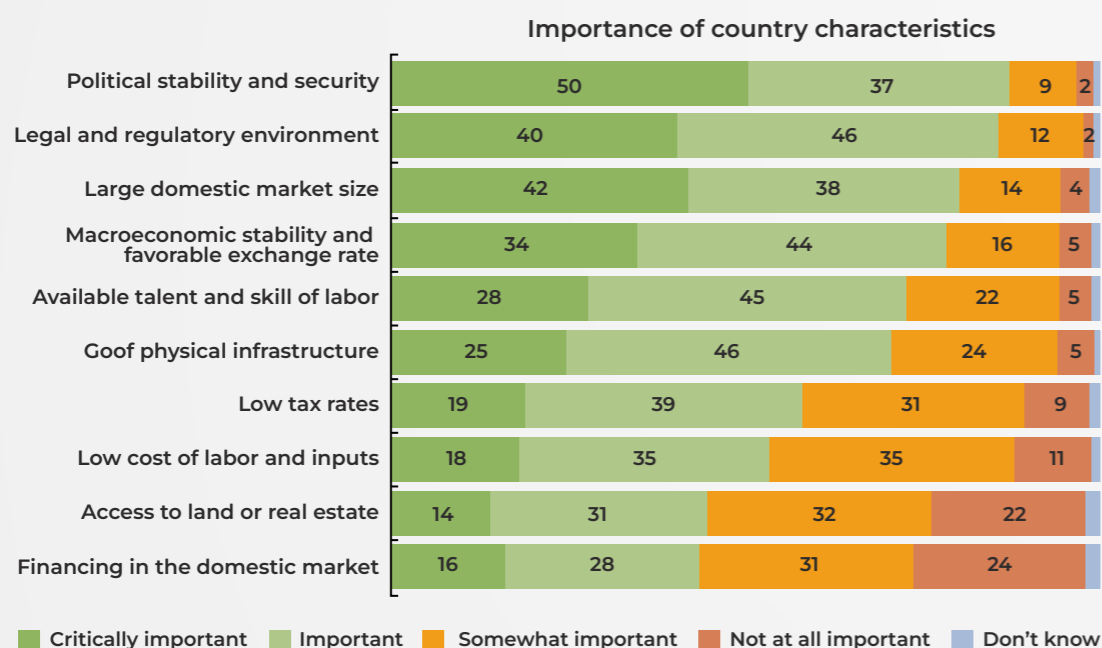
En consecuencia, con el objetivo precedentemente planteado, surge la necesidad de identificar cuáles son los factores determinantes para los inversionistas a la hora de seleccionar un país receptor de sus capitales y cómo podría Chile ofrecer un escenario atractivo para captar estos capitales provenientes de diversas industrias.

Al respecto, el informe titulado Global Investment Competitiveness Report 2017/2018, desarrollado por el Banco Mundial, se encuestaron aproximadamente 750 inversionistas multinacionales y ejecutivos de empresas.

Los resultados de la encuesta, arrojaron que, para los inversionistas, estabilidad política y seguridad, junto con un marco legal y normativo estable, son las características fundamentales que determinan la decisión de los ejecutivos de las empresas multinacionales, en una evaluación previa a cualquier nueva operación que comprometa capitales. El resumen de los resultados de dichas encuestas se expresa en la siguiente

FIGURE 0.3 Factors Affecting Investment Decisions

Share of respondents (percent)



Source: Computation based on the GIC Survey

Note: Multinational corporation executives were asked how important these characteristics were in their decision to invest in developing countries

En efecto, se puede desprender que las encuestas reflejaron que los factores de estabilidad política y jurídica tienen mayor ponderación que incentivos económicos, tales como, tasas impositivas o costos laborales bajos.

Los incentivos económicos a la inversión pueden ser un apoyo para la captación de IED, sin embargo, en general solo son determinantes cuando los inversionistas deben seleccionar entre países que ya cuentan con condiciones similares de estabilidad política y certeza jurídica⁷.

Lo anterior, se sustenta en que las decisiones de negocio, no se limitan a un mero análisis de viabilidad comercial, sino también, de la claridad y estabilidad de "las reglas del juego" en las que se desarrolla una determinada industria. Lo anterior, es aún gravitante para empresas que participan de Asociaciones Público-Privadas, dado que por definición es un vínculo contractual asimétrico en el se aplican principios diversos a los contratos entre particulares.

En efecto, la ley otorga poderes exorbitantes a los órganos administrativos del Estado, rigiendo el principio de autotutela decisoria y ejecutiva⁸. Es así como la Administración puede ejecutar directamente sus propias decisiones, aun en contra de la voluntad del particular contratante, no requiriendo comparecer ante un Tribunal para declarar ni hacer valer sus pretensiones.

Finalmente, es conclusivo que, para atraer Inversión Extranjera Directa a Chile, es necesario dar señales claras en materia de reformas legales, desarrollando normativa que entregue protección legal a los potenciales inversionistas contra riesgos políticos y normativos, como son actos expropiatorios arbitrarios y sin la debida compensación. En este sentido, se debe propender a la generación de un marco normativo consistente, que proteja adecuadamente la inversión presente y futura, como también, establecer instituciones competentes y ágiles, que entreguen certeza y resuelvan oportunamente conflictos tanto entre particulares, como entre empresas y Estado.

⁷ Entendida como un marco legal y normativo estable en un país

⁸ Oelckers Camus Osvaldo, El Principio de la Autotutela Administrativa como Privilegio de la Administración Pública, pag 123.



Hospital pediátrico Exequiel González Cortés, construido por ACCIONA.

Experiencias de empresas socias de CAMACOES en proyectos de construcción e infraestructura en Chile

C. Serie de entrevistas con socios de CAMACOES

El presente estudio busca destacar algunos ejemplos característicos de los aportes de las empresas socias de CAMACOES al desarrollo de la infraestructura en Chile. Nuestro interés también se centró en recabar las experiencias positivas de los miembros del Comité de Infraestructura en la realización de sus proyectos, las ventajas que han encontrado de trabajar en Chile, los aciertos y desaciertos de los sistemas regulatorios vigentes y también los desafíos pendientes de solución para que los rubros de la construcción e infraestructura puedan seguir desarrollándose satisfactoriamente. Para recabar estas opiniones, conversamos con representantes de algunas destacadas

empresas españolas, miembros de CAMACOES: Diego Pini, Director General de Acciona Infraestructura, José Ignacio Escobar, Ex Director General de Acciona Energía, Flavio Martinelli, Director País de Dominion Global, Samuel Mena, Gerente de Construcción Chile de FCC Construcción, Jorge Fiallega, Director País de Grupo Puentes y Santiago Gatica, Gerente General de Sacyr. Sus dinámicas respuestas se reproducen a continuación. Las entrevistas fueron llevadas a cabo por Elina Mereminskaya, socia de Wagemann Abogados & Ingenieros y Vice-Presidenta del Comité de Infraestructura de Camaco.es.

1. Presentación de empresas y representantes



Diego Pini, Director General

“Soy ingeniero en electricidad y electrónica de la Universidad de Mendoza, Argentina. Trabajé en Buenos Aires y en México donde estuve siete años en una multinacional. Empecé como ingeniero, jefe de oficina técnica, jefe de obra, gerente de proyecto, director de construcción, Gerente General o Country Manager en México. Luego me vine a Chile en el año 2007. Me incorporé a Acciona en 2014, en el rol de Gerente General o Country Manager de Chile y Perú. Luego a mi ámbito de supervisión fueron agregados los mercados de Argentina, Uruguay, Paraguay y Ecuador, en la división de Acciona Infraestructura.

Acciona Infraestructura tiene cinco líneas de negocios que incluyen: Acciona Construcción; Acciona Aguas, que opera con alto grado de independencia y se dedica a desaladoras e infraestructura de tratamiento de aguas residuales; Acciona Concesiones, que también trabaja en

forma independiente y no necesariamente subcontrata a Acciona Construcción como constructora de los proyectos de concesiones de obras públicas en las que actúa como concesionaria; Acciona Industrial, que también operaba en forma independiente, pero el año pasado ha sido integrada dentro de Acciona Construcción que es la que hizo, por ejemplo, el proyecto Cerro Dominador; División de Servicios, que maneja, por ejemplo, la operación de Latam.

Esas cinco líneas de negocio son todas independientes, tienen sus propios objetivos. A veces forman consorcios para proyectos, por ejemplo, para una planta desaladora en Chile, típicamente se constituye un consorcio ente Acciona Aguas y Acciona Construcción. Sin embargo, aun en esos casos se manejan a través de equipos distintos que defienden, cada uno, sus intereses y objetivos”.



José Ignacio Escobar, Ex Director General*

“Soy director general para Sudamérica de Acciona Energía, tengo la responsabilidad por todas las operaciones de Acciona Energía desde Colombia hacia el sur. Hoy operamos en Chile, Colombia, Perú, Argentina y Brasil. Acciona Energía es una empresa totalmente independiente del resto de las divisiones de Acciona.

Acciona Energía actúa exclusivamente como mandante; su negocio es operar los

parques que construye y vender la energía que produce. No construye proyectos para terceros, lo que constituye la gran diferencia con Acciona Infraestructura, la que sí lo hace. La plataforma que hay en Chile es de las más grande: 1.000 mega watts de proyectos en operación, mientras que en otros países de la región solo hay proyectos en desarrollo”.

*: Cargo ejercido hasta el abril de 2022.



Flavio Martinelli, Director País

“Soy Country Manager de Dominion Global, compañía global de servicios y proyectos de ingeniería y multi-tecnológicos. La empresa tiene 20 años de experiencia en proyectos concesionados, a cargo de los servicios concesionados de administración y mantenimiento de equipamiento médico y de adquisición de equipos médicos y su respectivo mobiliario. Dominion es una empresa multinacional presente en 38 países a lo largo del mundo con nueve mil empleados, de los cuales un tercio están en América Latina, y mil de ellos están en Chile.

La empresa existe en Chile desde 2005, y en ese entonces participó en la construcción del Hospital Militar de La Reina. No se dedica a la construcción propiamente tal, sino que se ocupa de

toda la parte de infraestructura tecnológica. Opera en diferentes sectores, como en el de las telecomunicaciones, infraestructura de redes de fibra óptica, mantenimiento y despliegue de redes de comunicación. Hoy es el contratista de Telefónica Movistar por el mantenimiento de la última milla, incluyendo la instalación domiciliaria, y operamos en el sector de la energía renovable. Asimismo, hemos construido parques solares en México y República Dominicana, líneas de transmisión eléctricas en África, España, América Latina. Con Enel, tenemos un contrato de mantenimiento de la última milla eléctrica en la ciudad de Santiago, y opera sus centrales termoeléctricas de Enel. Participamos en la construcción de la planta termosolar del Cerro Dominador”.



Samuel Mena, Gerente de Construcción Chile

“FCC Construcción es una empresa que cuenta con 120 años de experiencia en el diseño y desarrollo de infraestructuras internacionales y que hoy realiza su actividad en más de 25 países, trabajando

en infraestructuras de transporte, deportivas, culturales, sociales y no residenciales. FCC Construcción lleva más de 25 años desarrollando todo tipo de infraestructuras en Chile”.



Jorge Fiallega, Director País

“Soy ingeniero de caminos, canales y puertos, que es un equivalente a Ingeniero Civil en Chile. Entré al Grupo Puentes en 2005 y desde entonces he desarrollado toda mi carrera profesional en esa empresa. Trabajé en obras en España, al

frente de proyectos como jefe de obra, y después me fui a Qatar. Con posterioridad, he trabajado con base en España, pero viajando aproximadamente la mitad del tiempo por Latinoamérica, Europa, Oriente Medio y Norte de África.

La empresa ha estado en catorce países y ahora está ejecutando obra en ocho. En enero de 2020 -se daba la circunstancia de que llevábamos ya un tiempo pendientes de Chile, y del plan de concesiones hospitalarias que se está desarrollando, cuando surgió la oportunidad de precalificarse para ese programa en consorcio con CRBC, una empresa china que participa en nuestro accionariado. Surgió la necesidad de montar la agencia aquí, y la empresa apostó por establecerse en un nuevo país.

En Chile estamos recién empezando, llevamos algo más de dos años. Tenemos

dos contratos en marcha y estamos intentando aportar nuestra experiencia en estos tipos de obra, para agregar valor a la sociedad, y para también hacer crecer a nuestra empresa.

Grupo Puentes se ha adjudicado la concesión de la Red Maule, que son los hospitales de Cauquenes, Constitución y Parral. Por otra parte, participamos de la construcción de la fase cinco del plan director del Hospital del Trabajador en Santiago”.



Santiago García, Gerente General**

“Soy Gerente General de Sacyr en Chile, que supervisa también otros países de Latinoamérica. Llevo tres años trabajando aquí, después de haber estado en Oriente Próximo, Uruguay, Francia, España y el norte de África.

El grupo Sacyr tiene tres principales divisiones: la división Sacyr Concesionaria, que va de la mano con la segunda división Sacyr Ingeniería e Infraestructura,

que es la que ejecuta esos proyectos para la concesionaria, y hay una tercera división que se llama Sacyr Servicios, que presta servicios de operación y mantenimiento. El core business del grupo es la división concesionaria, la que trabaja también con otras empresas en el rubro de la construcción en cualquier región del país”.

** Cargo ejercido hasta julio de 2021, actualmente se desempeña como Latam Director de Sacyr.



2. ¿Cómo y por qué las empresas se han instalado en Chile? ¿Cómo la presencia local les ha ayudado con sus proyectos en otros países de América Latina?



Diego Pini, Director General

“Nuestra actividad en Chile ya tiene más de veinticinco años. Llegamos aquí con las primeras concesiones viales. Fuimos los concesionarios originales, junto con Sacyr, en Vespucio Sur. Previo a eso habíamos llegado con nuestro negocio de agua residuales a Valdivia y Osorno.

Se identificó a Chile como un país estable, previsible, con un marco legal razonable, y se apostó por este país en ese momento.

Además, somos el quinto fabricante mundial de aerogeneradores, lo que era Acciona Wind Power, que ahora se llama Nordex. Cuando el gobierno empezó a promover las energías renovables, en la gestión del ministro Máximo Pacheco, empezamos a invertir fuerte. Hoy llevamos más de dos mil millones de dólares invertidos en proyectos propios, en los cuales construimos, operamos y

generamos energía para vender a clientes. Somos proveedores de Google, de Falabella, etc. Contamos una de las bases instaladas más grandes, tenemos hasta cinco proyectos simultáneos siempre en desarrollo, parques fotovoltaicos y eólicos.

Tenemos dos modelos de presencia en un país: plataforma y satélite. El país plataforma es el que tiene la estructura corporativa más pesada, que le da servicio y apoyo al país satélite, para que el país satélite no tenga que tener una estructura pesada, sobre todo al principio, cuando vas ganando proyectos, muchas veces sin continuidad. En los países donde vemos potencial de negocio más interesante, empezamos con una estructura más pequeña, soportada del país plataforma que corresponde.



Santiago García, Gerente General**

“Sacyr empezó las operaciones en Chile en el año 1996, cuando se inició el programa concesional y nos adjudicamos el primer proyecto. El primer proyecto concesional de la compañía no fue en España, sino que lo adjudicamos aquí en Chile y fue el proyecto de la carreta Los Vilos-La Serena, que precisamente se ha re-licitado, porque han pasado 25 años, y lo volvimos a ganar. Además de la alegría de la adjudicación,

México, Colombia, Venezuela, República Dominicana, Panamá, España y Europa. Los mercados con más potencial y donde más fácil invertimos son Australia y Chile”.

hay un tema nostálgico o romántico de volver otra vez en esa ruta, que empezamos hace 25 años.

Hace 25 años, al poco tiempo de ese proyecto, nos adjudicamos otro tramo de la Ruta 5: Río Bueno-Puerto Montt, y a partir de ahí se dieron una seguidilla de proyectos también concesionales”.



Jorge Fiallega, Director País

“Somos una empresa media, entonces vemos primero una oportunidad, un contrato en el que podríamos aportar en virtud de nuestra especialidad, y a partir de ahí, vemos si podríamos entrar en el país o no. Es un poco lo que hemos hecho en Chile, donde vimos el programa de hospitales, especialidad en la que tenemos un gran background. Las grandes empresas lo hicieron de otra manera.

Las grandes empresas constructoras llegaron primero a Chile, porque fue de los primeros países de Latinoamérica que hizo un desarrollo fuerte de sus infraestructuras. A finales de los años noventa, cuando empezó el programa de concesiones, Chile tenía una inversión en infraestructura que no tenía ninguno de los países de alrededor. Por eso las grandes multinacionales españolas tipo Sacyr,

Dragados, y demás, apostaron en aquel momento por Chile, no como una vía de entrada a Latinoamérica sino, porque era un país que favorecía la inversión en infraestructuras.

Lo que hicimos nosotros fue intentar explorar oportunidades internacionales, tomando como punto de partida la experiencia de la empresa, pues hoy en día, los dos tipos de obras donde la experiencia nuestra es más sólida son los puentes y viaductos y la construcción hospitalaria. Así, entramos y tenemos presencia permanente con delegación establecida en Chile, Ecuador, Costa Rica, Panamá y Texas (Estados Unidos)”.

** Cargo ejercido hasta julio de 2021, actualmente se desempeña como Latam Director de Sacyr.

3. ¿Cuáles han sido los proyectos que consideran más emblemáticos en Chile?



Diego Pini, Director General

“Vespucio Sur, Hospital Exequiel González Cortés y Hospital de Marga Marga, que tiene un montón de iniciativas de género muy interesantes:

estamos construyendo parte del hospital con equipos ciento por ciento formados por mujeres, desde la albañil, la carpintera hasta las operadoras de grúa.”



Flavio Martinelli, Director País

“Cerro Dominador y Tren Express Santiago-Rancagua.

que no es infraestructura ni edificio lo ponemos nosotros.

También estamos trabajando en el Metro, en los sistemas de audio de las estaciones. Diría que en Chile somos únicos en el panorama de los proyectos hospitalarios. Además de socios, de concesionarios, somos proveedores e integradores de tecnología. Somos los encargados de comprar, instalar y hacer la marcha blanca y después el mantenimiento por 15 años de todo el equipamiento médico del hospital de Antofagasta y de Paine. Todo lo

Esto es algo específico de las concesiones en donde participa Dominion, que toma el rol de integrador tecnológico, la figura de una empresa que tiene experiencia en tecnología, en integración de tecnología, que es la parte más difícil. Que tiene experiencia en informática: proveemos todo el sistema de comunicación entre la concesionaria, la inspección fiscal, el hospital, etc. Somos los únicos que proveemos este tipo de servicio”.



Samuel Mena, Gerente de Construcción Chile

“Hoy en día estamos trabajando en dos importantes proyectos: 1) el Puente Industrial en Concepción para la Concesionaria Aleática en una obra del MOP (3,68 millones de UF, sin IVA), y 2) el Parque Mapocho Río para el SERVIU (58.195 millones de pesos, IVA incluido).

Anteriormente, también trabajamos en la Ruta 5 Norte (Quilicura-Lampa) para la concesionaria Globalvía, en una obra del MOP (4,47 millones de UF, sin IVA), participando en el 50 % del consorcio constructor”.



Santiago García, Gerente General**

“Destacaría dos: por el impacto en la comunidad, el Hospital de Alto Hospicio, el que tiene el mismo nivel que cualquier hospital norteamericano o europeo de última generación. No es el proyecto más grande que hemos hecho, quizás técnicamente tampoco sea el más complicado, pero sí uno de gran impacto.

de “cirugía civil”, porque se han metido dos niveles de autopista en un bandejón en el centro de la ciudad para que los autos pasen a cien kilómetros por hora. Si no hubiera ningún problema lo estaríamos entregando en abril del año que viene en el plazo contractual, algo inimaginable no sólo por la complejidad técnica y del diseño, también por levantar este financiamiento que han sido casi mil millones de euros”.

También, el soterramiento de la Autopista Américo Vespucio, el primer tramo de AVO 1, una obra única en el mundo,

** : Cargo ejercido hasta julio de 2021, actualmente se desempeña como Latam Director de Sacyr.



Hospital Alto Hospicio, construido por Sacyr.



Planta termosolar de Cerro Dominador, obra donde participó en la construcción Dominion.

4. ¿Cómo se compone el equipo de la empresa en Chile? ¿Qué procesos de transferencia de conocimiento existen?



Diego Pini, Director General

“Cuando la empresa se instala en un mercado extranjero, por lo general, parte con expatriados. Con el tiempo, la operación se va haciendo más y más local. Por razones de competitividad, porque sale más caro mantener un expatriado con beneficios, y porque tiene sentido, por afinidad cultural con los clientes y con el ecosistema local de proveedores y contratistas, tener gente que <piense en chileno> y no <en español>. El tema cultural importa mucho y es mejor tener un equipo local.

En Chile, hoy trabajan 6 a 7 mil personas, es muy variable. Tenemos una estructura muy eficiente, fija, estable, no asociada a proyectos, de unas 50 personas.

Y después tenemos cantidades variables en función de los proyectos. Somos compañías muy de self performance tenemos todo personal propio-, salvo los proyectos de edificación, que típicamente se subcontratan. El resto es todo personal de nuestra nómina. Después, tenemos negocios que de acuerdo a la época, suben mucho de personal. Los servicios aeroportuarios generaban alrededor de 4 mil puestos, y hoy tenemos menos de mil. Pero en Cerro Dominador tuvimos casi dos mil personas empleadas, todos, personal de la nómina de Acciona”.



Flavio Martinelli, Director País

“Diría que Dominion es una empresa chilena al 99%, en el sentido en que, de los miles de trabajadores, el 99% es chileno. Nosotros, la mayoría de las veces, pedimos a los especialistas de Dominion trasladarse a Chile para hacer el trabajo y la marcha blanca del proyecto, y en esta actividad está la transferencia de conocimiento a los colaboradores locales. Esto pasa prácticamente en la casi totalidad de los proyectos. Ya una vez que se trata de duplicar una actividad, podemos contar con especialistas locales, que tienen la experticia necesaria.

Las empresas chilenas todavía no tienen una capacidad financiera o la organización para hacerse cargo de proyectos de gran envergadura.

Si no fuera por las empresas extranjeras muchos proyectos no se podrían haber realizado.

Pero también es un error hablar de empresa chilena o española, porque llevamos 15 años en Chile y la mayoría de nuestros trabajadores son chilenos. Tenemos más antigüedad que muchas empresas chilenas. Sacyr, OHL, Acciona, llevan más de 20 años. Esta transferencia de conocimiento, en la mayoría de los casos ya se ha hecho mucho tiempo atrás. La planta directiva de estas empresas es chilena. Es más correcto hablar de inversión”.



Santiago García, Gerente General**

“Yo soy español circunstancialmente, pero el 99% de la plantilla es chilena. La verdad es que, después de 25 años en Chile, tenemos mucha autonomía, los equipos están muy cohesionados, llevan muchos años trabajando juntos.

Son proyectos razonablemente similares, hemos gestionado más de 1.700 km de carretera. Hemos invertido más de US\$ 6.500 millones. Estamos con nuestro séptimo hospital.

Entonces, las principales actividades del core de Sacyr se están haciendo de una forma repetitiva, vamos perfeccionando el engranaje del motor, cada vez funciona un poquito mejor. Al principio el grueso de los ingenieros venían de España, pero hoy en día tenemos un procedimiento de trabajo muy bien engranado y con predominio absoluto de trabajadores chilenos. Lo que quiero decir es que esa transmisión de experiencia ya se ha producido aquí hace varios años”.

** Cargo ejercido hasta julio de 2021, actualmente se desempeña como Latam Director de Sacyr.

5. ¿Cómo se compara el estilo de trabajo en Chile con el de otros países o regiones del mundo?



Flavio Martinelli, Director País

“Debo decir que he encontrado en Chile un país europeo, que, en términos de estructura administrativa, es muy similar a un país europeo; en los distintos rubros tiene un marco regulatorio muy desarrollado. En muchos casos se puede comparar tranquilamente con países europeos y puede competir. También mira mucho a los Estados Unidos.

Y es un país que va a la vanguardia en las energías renovables, ahora con el tema del hidrógeno verde. Muchísimas startups chilenas tuvieron éxito alrededor del mundo.

Desde ese punto de vista, no tiene nada que envidiar a los países más desarrollados, los que se consideran de primer mundo. Esta es la diferencia entre Chile y el resto de los países sudamericanos. No estoy hablando de Brasil que es un continente, tampoco de México.

También por el respaldo de las instituciones al inversionista extranjero. El inversionista extranjero considera a Chile un país de bajo riesgo geopolítico, comparado con otros. Chile da mayor seguridad, mayor garantía de poder recuperar la inversión económica”.

para intentar buscar la agilización de trámites, la agilización de procesos, etc., para que la obra se entregue antes o vaya mejor. Eso para mí es un tema importante que hace que aquí los procesos se demoren más y que los resultados de las empresas empeoren, y que, al mismo tiempo, muchas veces el resultado final para el mandante sea peor.

Con respecto a otros países del mundo, Chile se engloba bastante -paradójicamente- en el entorno anglosajón. Un paralelismo entre Chile y el sistema anglosajón es la cantidad de consultorías. En España hay muchas menos consultorías, equipos de obra más cortos, menos equipos de gestión de contrato. O sea, en general, un contrato que en España se puede abordar con un equipo técnico de quince personas y dos o tres consultores externos muy especializados en dos o tres temas, en Chile se traslada en un equipo técnico de ochenta personas y a lo mejor diez consultorías. Al final eso debería repercutir positivamente en la calidad final de la obra, aunque yo creo que no siempre lo hace y, sin embargo, sí repercute siempre en los costos indirectos, gastos generales y demás.

Hablando con profesionales chilenos que colaboran con nosotros, por ejemplo, una cosa que les llama la atención a ellos de nosotros, como a nosotros de ellos, es que aquí no se puede discutir mucho en una reunión, no se puede levantar la voz, tener planteamientos demasiado duros, cuando en España es el pan nuestro de cada día. En España estás trabajando con tu Inspector Fiscal, y discutes, y a veces se levanta la voz. Y después se van a tomar café y muy amigos. Sin embargo, en España, si apareces en una reunión con tu abogado la relación cordial se acabó. Es como una declaración de guerra. Aquí pasa al revés, no puedes discutir,

no puedes levantar la voz, pero vas con tu abogado a todas partes. Eso es muy anglosajón. En ese sentido, Chile es mucho más parecido al Reino Unido de lo que nos podríamos imaginar a priori.

También veo muchos paralelismos con Oriente Medio. Se parece mucho, con la salvedad de que los profesionales chilenos en general son mejores, el profesional chileno sí que tiene conocimiento, capacidad y muchas veces se da cuenta de cosas que en Oriente Medio cuesta más explicar. Pero en el aspecto de tener una burocracia muy desarrollada de dilatar los procesos, de un ambiente de cierta controversia, de cierta contraposición entre mandante y contratista, es bastante similar a Oriente Medio y al mundo anglosajón en general”.



Santiago García, Gerente General**

“Para una empresa española como la nuestra, en Chile te sientes en casa, por los años que llevamos, por la proximidad de cultural, el idioma. Existe un muy fácil entendimiento con el chileno: el personal de sus instituciones en la administración pública, del Estado, de la banca, etc. Nos sentimos mucho más cómodos en Latinoamérica que, por ejemplo, en

Oriente Próximo o África del Norte. Cada mercado tiene su particularidad, y por eso tenemos bastante claro que aquí no se puede venir a hacer las cosas a la española. Tienes que tener capacidad para adaptarte a esa cultura”.



Jorge Fiallega, Director País

“En España ha cambiado bastante la práctica contractual desde unos años, pero en general, se intenta seguir lo dispuesto en los contratos, pero se es

mucho más flexible en las interpretaciones contractuales que en Chile. El mandante suele estar más coordinado con el contratista

** : Cargo ejercido hasta julio de 2021, actualmente se desempeña como Latam Director de Sacyr.

6. ¿Qué características tienen la contratación por parte del sector público y el sistema de las concesiones de obras públicas chilenas?



Diego Pini, Director General

“El MOP tiene dos ámbitos muy diferentes. Por un lado, concesiones, que funciona razonablemente bien, allí se preocupan durante los procesos de licitación de poner requisitos claros, de asegurarse de que los contratistas cumplan y hacen todo con mucha transparencia para que al llegar al día de la licitación se presente la mayor cantidad posible de ofertas válidas y tener un proceso competitivo. Las barreras de entrada para licitar son bastante bajas: presentar una boleta de garantía y algunos documentos, cumplir requisitos muy básicos y lo que se aseguran es que haya la mayor cantidad de ofertas posible y adjudicar al mejor precio. Eso funciona razonablemente bien.

Pero hay otros ámbitos de la administración pública, sobre todos los proyectos que el MOP gestiona o que el MINSAL gestiona (hospitales, proyectos de salud), lo que es obra pública directa. Ahí hay requisitos exagerados, dificultades para acreditar experiencia del personal y de los proyectos, una estructura muy rígida.

Por ejemplo, tienes un proyecto que terminaste hace cinco años en Ucrania, tienes el certificado y el contrato que tu cliente ucraniano te dio, y aquí lo presentas y si no tiene el formato que el MOP quiere no te lo validan como experiencia. Al final terminan adjudicando los proyectos con arbitrariedades evidentes. Ha habido muchos reclamos en esa línea.

Hay bastante diversidad de procesos. Especialmente, aquellos de licitación de hospitales: cada vez que mirabas uno, tenías que ver si era Resolución 160, 148, 115, cada una tenía requisitos distintos y esos requisitos cambiaban la forma en que presentabas la experiencia, cómo la validabas, si sumaba algo o si no sumaba. Muy complejo, muy disperso. Los servicios de salud locales aplican un criterio subjetivo, ponderaban arbitrariamente. La verdad, es que la experiencia en obra pública directa ha sido complicada y hay mucho para mejorar”.



Samuel Mena, Gerente de Construcción Chile

“Nuestra empresa ha estado siempre relacionada con obras cuyo cliente final es la Administración del Estado (especialmente el MOP), bien directamente o a través de contratos con concesionarias.

En este sentido, la obra pública está sometida a una mayor rigidez en los procesos de trabajo y administración, en relación con la obra privada”.



Jorge Fiallega, Director País

“Nos hemos presentado a tres obras del programa de concesiones, hemos ganado una y estamos desarrollando una, por lo que mi opinión puede ser distinta de la de alguien que lleva años participando en licitaciones del sistema de concesiones. De lo que he visto, creo que es uno de los sistemas de colaboración público-privada más desarrollados del mundo.

En Estados Unidos también se están desarrollando mucho, en Australia, algo, en Colombia se está desarrollando ahora, pero creo que la solidez del sistema chileno puede ser la mayor del mundo o estar al menos en el top 3.

Por lo tanto, hay muchos profesionales muy familiarizados con el sistema. Hay consultorías de todo tipo que se mueven bien en todos los recovecos del sistema, y la propia administración considera que ésta es la forma de hacer las cosas y de desarrollar la infraestructura del país.

Además, tiene una grandísima ventaja: tener este sistema tan desarrollado permite a Chile contar con la infraestructura de manera mucho más rápida que si tuviese que financiarla directamente y endeudarse.

Al final eso llevaría al país a unos niveles de

deuda que serían insostenibles con lo cual dejarían de prestarle el dinero y se terminaría toda esta inversión, o bien a desarrollar las infraestructuras de manera muchísimo más lenta de lo que lo han hecho.

Paralelamente a eso, tiene una seguridad jurídica importante, porque está muy sancionada por la práctica. Hay precedentes de todo tipo, y no es lo mismo llegar a un país donde no ha habido colaboración público-privada y se está desarrollando el sistema, ahora que llegar a uno que lleva 25 años de historia de desarrollo de este tipo de metodología contractual. Eso por la parte buena.

La parte mala, desde mi punto de vista, es que es un sistema bastante lento. Chile es un país muy burocrático. Hay muchos países así, pero Chile, quizá, sea de los países más burocráticos del mundo. Los procesos son más lentos y requieren de un volumen de gastos generales por parte de las empresas y de personal auxiliar, de personal indirecto, de consultorías externas. Eso encarece las infraestructuras, lógicamente. Porque si gastas más en todo lo que no es hormigón, acero, materiales directos y mano de obra directa, al final la infraestructura te sale más cara”.



Mapocho Río es una obra construida por FCC Construcción.



Autopista Vespucio, obra de ACCIONA.

7. ¿Qué políticas siguen en gestión y administración de contratos? ¿Cómo describen sus relaciones con clientes, subcontratistas y comunidades?



Diego Pini, Director General

“Tenemos divisiones de contrato, pero normalmente estos se miran más en los procesos de licitación, previo a presentar la oferta, para identificar los riesgos y poner la oferta con todas las coberturas. Pero el día que se empieza a ejecutar, la verdad es que estos proyectos, sobre todo los que están lejos de tus matrices, siguen un ritmo que pasa medio desapercibido hasta que empiezan los problemas.

Aquí en Chile hay un modelo que funciona muy bien y es contratar empresas que nacieron, muchas de ellas, de los dueños y los directivos principales que manejaban los procesos de claims de las compañías constructoras tradicionales chilenas, Besalco, Salfa. Son ingenieros que brindan

un servicio -a veces durante la etapa de licitación-, pero más importante, desde el día en que el contrato empieza, manejan la comunicación con los clientes y van sembrando las banderitas, identificando los cambios de alcance, las cosas que nuestros equipos de proyecto normalmente no hacen, y al final son tus asesores contractuales para los reclamos que eventualmente van a venir.

Se ha hecho mucho más común de unos años a esta parte, empezar temprano en esos procesos de reclamos con los clientes. Los clientes a veces usan de argumento “lo que no me dijiste perdiste la oportunidad”. Y a veces te das cuenta un poco después, sobre todo porque uno no hace una administración contractual prolija per sé,

con equipos propios, te das cuenta del problema cuando el resultado económico, ya con el proyecto avanzado, no te está dando, y empiezas a hurgar el por qué, y ahí encuentras que coticé uno y estoy dando tres. ¿De dónde salieron los otros dos? Para hacer eso a tiempo tienes que empezar desde el principio: tener muy claro cuál es tu alcance, cuáles son tus responsabilidades contractuales y cualquier cosa que sea parte, ya sea explícito, porque el cliente lo pide o vino en la documentación y no te dicen nada, y te das cuenta cuando lo revisas, clavar la banderita decir “yo lo hago porque viene en el plano, pero, ojo que esto no es lo que yo coticé”. Y ahí empiezas a gestionar todos los antecedentes para el momento en que te sientes con tu cliente y hagas algún reclamo.

También tienes recursos internos, pero van de soporte a esa persona que maneja el tema y te da todo el respaldo y mira las cartas y propone modelos de respuesta para dejar tus derechos reservados. Eso sí es algo que se ve en Chile, que no han desarrollado igual en otros países.

En la administración pública, para presentar un reclamo hay que remar contra viento y marea. Todo va a ser un “no”, la conciliación es imposible y llega todo hasta las últimas consecuencias. Entiendo que todo eso empezó con el “MOP-GATE”, con los sobresueldos que se pagaban. Desde entonces los inspectores fiscales no firman nada, y al final terminan siendo un obstáculo en la gestión. Los inspectores fiscales cuidan hasta el extremo su responsabilidad, te cuestionan todo y no definen nada. El problema es que en un contrato con el Ministerio o en una relación público-privada, necesitas que el otro también opine, necesitas que te aclare cosas, y esta gente no responde nada para no asumir ninguna responsabilidad.

Me recuerda el proyecto del hospital Exequiel González Cortés, donde la tubería eléctrica estaba mal especificada. Se equivocaron. Pusieron un tubo de agua y tenía que ser una tubería para cables eléctricos. Estuvimos dos años pidiendo que lo cambiaran y nunca lo aceptaron. Estaba el hospital listo con los muros abiertos de un lado, porque no eran capaces, desde hacía dos años, de decir: “sí, me equivoqué, hay que poner la tubería y esto cuesta un millón de dólares más”. Nadie asume esa responsabilidad. Pasaron cinco administraciones y nunca asumieron ninguna responsabilidad. Entonces esa parálisis, para no asumir riesgos personales, porque el Ministerio los castiga hasta con acciones penales, y después, hagan lo que hagan, aunque esté bien hecho, dentro de cinco años Contraloría revisa lo que hicieron y les carga de responsabilidades... y así no se puede hacer un proyecto, no está todo escrito en blanco y negro desde el día uno, hay cosas que hay que discutir, hay cosas que hay que revisar, hay cosas que hay que aclarar. Eso sí es un obstáculo muy grande y es una brecha gigante que tiene el MOP y otros clientes públicos aquí, donde los funcionarios que te ponen como contraparte, que te tendrían que ayudar, en realidad no lo hacen. Aquí hay un tema al que no hemos sido capaces de encontrarle una solución”.



José Ignacio Escobar, Ex Director General*

“En general dividimos el proceso de ingeniería de construcción y operación de los proyectos en dos grandes categorías. En algunos casos, optamos por una modalidad de EPC (Engineering, Procurement and Construction) donde nosotros somos mandantes y contratamos a un contratista EPC. En otros casos, siempre como mandantes, hacemos multi-contracting, y de alguna forma subdividimos todas las especialidades del proyecto.

La verdad es que no tenemos una directriz clara de cuál u otra alternativa tomar, va a depender mucho de la disponibilidad de horas hombre de los equipos internos. O sea, si tengo capacidad ociosa interna, lo más probable es que optemos por un multi-contracting que requiere, lógicamente, mucha más administración y supervisión. Si estamos muy atorados de proyectos y tenemos poca disponibilidad de los equipos propios tendemos por irnos por un EPC con alguna compañía que nos dé tranquilidad de que el proyecto lo va a ejecutar en tiempo y forma. Por ejemplo, si estamos entrando a un país nuevo, por ejemplo, ahora que estamos a punto de iniciar construcción en Perú, lo más probable es que optemos por un EPC con algún contratista grande peruano, porque nuevamente, el multi-contracting requiere mucho conocimiento local.

En el caso de un EPC, tenemos una administración de contrato más pequeña y tienes todas estas otras especialidades que son mandatorias. En el caso del multi-contracting, tenemos un equipo de administración mucho más grande, con más supervisores.

Muchas veces los contratistas locales requieren, además, cosas tan sencillas como, por ejemplo, apoyo administrativo para todo lo que es la administración de nuestras plataformas de documentación. A veces no tienen ni siquiera gente ni experiencia para hacerlo.

Subirlos a los estándares de Acciona no es fácil. De hecho, muchas veces en la preparación de los contratistas terminamos gastando más tiempo y recursos que en la ejecución del proyecto. Por ejemplo, en temas sociales y medioambientales, obligamos a los contratistas que participaron con nosotros, en ese tipo de iniciativas. Entonces, además de colaboración más técnica, en los avances, en el performance, en los plazos, etcétera, por ejemplo, cosas tan sencillas como el abastecimiento de áridos que es un tremendo problema en Chile para todos los proyectos, porque siempre usan mucho árido. Ahí sí exigimos, por ejemplo, ciertos ratios y ciertos porcentajes de áridos que se extraigan de pozos locales etc., buscamos distintas formas para que salgan beneficiados de los proyectos, pero también tengan que cumplir multas u otro tipo de castigos en caso de que no lo cumplan.

Los problemas técnicos de un proyecto se van a resolver, pero si te enemistas con una comunidad o una autoridad local, o generas algún problema ambiental grave, tu proyecto se acabó. Acciona tiene este tema en el ADN hace tiempo. De alguna manera pasamos por esta curva de crecimiento en España hace muchos años, y también en otros países en los que hemos estado involucrados.

Somos de las pocas empresas renovables relativamente grandes que no hemos tenido ninguna denuncia, ninguna paralización, a pesar de que nos ha pasado de todo. Primero, porque ante la aproximación de los proyectos la variable ambiental y social tiene el mismo peso que las variables técnicas y económicas. Cuando nos sentamos a definir un proyecto primero es la zona, en qué territorio y bajo qué características. Luego, todo lo que es ingeniería, lo que me diga el departamento de gestión de energía respecto a la venta de la energía, es importantísimo lo que me diga el financiero respecto a cómo se financiarán, pero es igual de importante la opinión de la gerente de sostenibilidad y es igual de importante la opinión del gerente de centros comunitarios y prevención.

Hay una conciencia en la empresa de que las variables ambientales y sociales son igual o más importantes que el resto, y entonces el proyecto se diseña con eso desde cero. Hemos rediseñado proyectos enteros en base a la información que nos ha provisto el área ambiental y social, es la única forma de poder tener tu proyecto funcionando los próximos treinta años.

Diría que esa es la clave: todos lo que trabajan con nosotros tienen claro que los proyectos tienen que tener ese componente desde el día cero y que si no es así simplemente no se van a construir.

Una de las grandes enseñanzas que hemos sacado en estos años es que el trabajo bien hecho es significativamente más beneficioso, tanto para la empresa como para la comunidad, a lo que aporta hacer multi-contracting. Creo que las empresas grandes tenemos la responsabilidad de no solamente invertir y dar cierto nivel de empleo, sino que también de preparar a las empresas locales para que puedan también subirse el carro del crecimiento de la industria. En Renaico, por ejemplo, tomamos cuarenta empresas chiquititas y alrededor de diez terminaron pasando todas las etapas y hoy día esas empresas están prestando servicios a otras contratadas en Calama, Diego de Almagro, Vallenar, y creo que eso es muy bonito. El beneficio que trae a la empresa -lo que inicialmente puede significar un costo adicional- se paga con creces si el resultado final es bueno y tienes empresas que van a ser tus mejores embajadores”.



Santiago García, Gerente General**

“El rasgo que realmente nos diferencia es el de terminar de afinar la operación entre un proyecto y otro. Por ejemplo, tenemos ciertas actividades que entendemos que las tenemos que hacer nosotros. Tenemos equipos absolutamente especialistas en asfaltos. Por ejemplo, invertimos muchísima tecnología en hormigones, en ingeniería de hospitales. Esa optimización de la operación es lo que nos hace diferentes.

Lo que sí que procuramos es hacer cada proyecto un poquito diferente al anterior. No seguimos un patrón de ejecución o de operación igual que hace veinticinco años, pero ni igual que hace tres años. Tenemos un nivel de auto exigencia muy alto, si no, no nos molestaríamos en darle tiempo y recursos a la implementación del polvo de caucho, porque creemos que para nosotros puede ser una ventaja competitiva para mañana.

*: Cargo ejercido hasta el abril de 2022.

** : Cargo ejercido hasta julio de 2021, actualmente se desempeña como Latam Director de Sacyr.

Además de que tiene unos beneficios sostenibles, eso está fuera de toda discusión, pero lo que puedo decir es que para nosotros cada actividad que desarrollamos tiene un pequeño ajuste. Yo creo que quizás en base a esta suma de pequeños ajustes seguimos siendo competitivos, teniendo una cuota de mercado importante.

Estamos intentando entrar en Chile con otras divisiones que son un poquito más jóvenes en la compañía. Por ejemplo, tenemos un proyecto muy interesante, que es la gestión de los neumáticos fuera de uso, por la Ley Rep que entra en vigor luego, con la cual va a haber una multa si no se les da una segunda vida, y nosotros tenemos una patente que ya hemos utilizado en México y en España. Trituramos los neumáticos bien sean de minería, bien sea de automóvil, y hacemos un polvo de caucho con el que hacemos una mezcla asfáltica que tiene unas ventajas impresionantes desde el punto de vista de la durabilidad. De hecho aquí en Chile hicimos una prueba en la comuna de La Florida.

Lo que quiero decir es que además de hacer carreteras -hemos hecho 2.700 kilómetros- y hospitales -llevamos más de 2.500 camas-, también procuramos traer aquí esa innovación y esta tecnología que se nos ha permitido desarrollar en otros lugares del mundo.

Estamos preocupados de la sustentabilidad de los proyectos.

Uno de los objetivos que tiene la compañía es la sustentabilidad.

Y no solo en lo ambiental, sino que también sustentabilidad financiera, sustentabilidad social: le damos mucho valor al impacto social que tienen los proyectos. Es más reconfortante trabajar en regiones por el alto impacto que tienen los proyectos en la gente. Estoy pensando, por ejemplo, en el hospital de Alto Hospicio, que está casi terminado, y que es un orgullo para la comunidad. Son proyectos que han sido anhelados durante muchísimo, le cambia para siempre la vida a las personas y la fisonomía a la ciudad.

En cuanto a la gestión de contratos y controversias, somos 7.000 en plantilla y seremos cuatro o cinco abogados, para una cifra de negocios entre los 600 y 700 millones de dólares. Como política, seguimos lo que marca el contrato y respetaremos el fallo del Panel Técnico de turno o de la comisión arbitral.

En Chile, hemos tenido la oportunidad de desarrollar proyectos en un montón de regiones y de verdad que estamos muy orgullosos de ellos. Durante los últimos diez años, Sacyr Concesiones ha sido la empresa que más proyectos ha ganado en licitaciones, con un 34% de los proyectos en los últimos 10 años. Porque somos los que tenemos más proyectos, hemos usado más la instancia como el Panel Técnico de Concesiones, que es la vía por la cual uno resuelve ciertas discrepancias, y que es parte de la institucionalidad."



Inicio de obras Hospital de Constitución, realizado por Grupo Puentes.

8. ¿Qué consejos le daría a contratistas extranjeros que llegan a Chile?



Diego Pini, Director General

"Depende del rubro al que llegue. Yo creo que lo primero que hay que hacer es despojarse de todos los preconceptos, de las experiencias que tuvo en otros lugares. El contratista español, típicamente, cometió el error de pensar que esto funcionaba como en España. No sólo desde los procesos de licitación, sino de la ejecución. En España, en una época las obras se ganaban jugando a la baja: había un proyecto referencial de cien y el contratista cotizaba a ochenta, setenta y cinco, sesenta y nueve, y el que cotizaba a cincuenta y ocho se lo llevaba. Y después agarraban el proyecto -que claramente tenía deficiencias- lo mejoraban por aquí, por allá, y de alguna forma recomponían su estructura de costos para dar una utilidad mínima.

Aquí en Chile las licitaciones son como son, los clientes te dicen que no cambies nada, te piden todo en un plazo súper estricto, "el proyecto podrá no gustarte, pero yo lo quiero así".

Es decir, la primera recomendación es ser muy cuidadosos y asesorarse con estudios locales de abogados que apoyen con su experiencia, en los precios de licitación, en los papeles que hay que presentar. En otros lugares del mundo tu oferta es una carta, una carátula y un precio. Aquí, el precio va en una carpeta aparte, es lo último que importa. Previo a eso tienes que presentar mil formularios, certificados, validaciones. En una licitación te equivocas en un punto en el currículum y te ejecutan la boleta de garantía.

Les ha pasado a compañías que han licitado y han entrado en conflicto con el Ministerio por una documentación incorrecta o no válida, presentada a veces sin ninguna maldad.

Me acuerdo de una anécdota donde a una compañía china en una licitación le ejecutaron la boleta de garantía por haber puesto un currículum falso, sin embargo ese profesional había trabajado antes en el mismo Ministerio de Obras Públicas.

Aquí en Chile han sofisticado hasta el extremo de que los metros cuadrados que la compañía extranjera que no tiene agencia en Chile debe demostrar y valen el 50% de los de la compañía local, beneficiando a los locales. Es una cosa que, por decir, es poco transparente, y se presta mucha manipulación. Esta es una experiencia negativa que cualquiera que llegue aquí se la encuentra en la obra pública directa.”

Hay una obsesión por bajar los costos. Nos congelaron las tarifas -algo que Chile jamás había hecho en la historia-, después de congelar las tarifas prohibieron el corte de los servicios básicos, también a costa de todos los que estamos detrás. Se han acumulado 600 millones de dólares en cuentas impagas. En Acciona tenemos 12 millones de dólares sin poder cobrar por variación del tipo de cambio. Cuando nosotros contratamos la energía para todos los clientes regulados hace un par de años atrás, se calculó a \$630 el dólar el costo de energía y se congeló ese precio hoy en día está en \$780 y no podemos cobrar la diferencia y así una serie de cosas. En una empresa grande como Acciona el chaparrón lo aguantamos, pero en ACERA hay mucho generador pequeño, que tiene uno o dos proyectos que viven de un par de contratos, que están al borde de la quiebra, muchas empresas;

y hablas con el Ministerio y te dicen: es parte del juego, que les vaya bien. Cuando esta empresa es más pequeña y están con un problema financiero, porque no pueden ellos cobrar su energía por la ley de no pago de servicios básicos, ellos dejan de pagar a sus proveedores también, entonces ahora hay una serie de proveedores que han reclamado por redes sociales con los ministros porque no se les pagan sus cuentas. Entonces hay 10 millones de dólares de facturas de pequeñas y medianas empresas en distintas zonas del país que ya han tenido que dejar de pagar y después salen diciendo que las renovables no pagan sus cuentas, que son estafadoras, y porque sencillamente no hay plata en el sistema. No hay plata dando vueltas porque está a cortada la llave.”

9. ¿Cómo describe la industria de la construcción en Chile, sus perspectivas y desafíos?



José Ignacio Escobar, Ex Director General*

“En los últimos dos años hemos estado con siete obras en paralelo y hay dos grandes problemas que se han suscitado que son sistémicos, y es que la hiper alta competitividad del sector de energía renovable obliga a que ya no hay espacio para margen de error. O sea, cuando vendes la energía a 30 dólares créeme que no hay ni un centavo de espacio para errores. Entonces nosotros, que vendemos la energía a ese precio, exigimos al contratista que cumpla en plazo y en costo sus obras y así toda la cadena para abajo.

Donde antes ponías márgenes de seguridad de 5, 7, 10 por ciento en distintas partidas, hoy en día tienes que llevarlas a 0 para poder ser competitivo y poder ganar una licitación de energía y, por tanto, no tiene margen de seguridad.

Eso lo tiras aguas abajo, y si es que el contratista de obras civiles se encontró con

una roca distinta a lo que había calculado, inmediatamente, al no tener margen de seguridad, queda en una situación desfavorable. No hay margen de seguridad en toda la cadena. Todos trabajan muy justo, muy competitivo.

Por un lado, el gobierno presiona que quiere bajar más y más los precios de energía y bajar los precios de energía, cuando ya los precios energía en Chile son totalmente competitivos con el resto del mundo. Hay una obsesión de bajar las cuentas de luz y eso es a costa de los que estamos produciendo. Y ya no nos queda margen. Cada centavo de cada dólar que se bajan los costos de energía no va contra las utilidades sino contra básicamente de tus costos. Y por lo tanto del costo del contratista, del contratista EPC, de los guardias, de la comida, el transporte. Pienso que estamos en una banda peligrosa de competitividad que no es sana para el sector.



Flavio Martinelli, Director País

“Si la pregunta es si algo ha cambiado en estos últimos años, diría que la mayor dificultad para un inversionista está relacionada a la gestión administrativa de los proyectos. La organización del Estado plantea una posibilidad de inversión y la atención que tiene para resguardar todos los intereses involucrados (las comunidades, ciudadanos, etc), hace que el tiempo y esfuerzo económico necesario para desarrollar un proyecto sea objetivamente relevante.

Si consideramos que un proyecto en minería se demora unos diez años para llegar a la etapa de construcción, y los embalses, los hospitales antes de llegar a la licitación/adjudicación se demoran unos cuatro años de preparación. Esto lo veo como un aspecto negativo, porque las

decisiones de inversiones tienen tiempos distintos. Los escenarios cambian mucho más rápido respecto del tiempo de toma de decisiones. El problema está en que en diez años el mundo ha cambiado radicalmente. Una necesidad de diez años atrás puede ya no ser una necesidad, ni para la empresa ni para el Estado. Este tiempo de reacción yo lo veo como algo que se puede mejorar.

¿Qué significa? Que una empresa multinacional, cuando decide invertir en Chile y hace un análisis de una situación socioeconómica del riesgo del país, de la situación financiera, después no puede demorarse 5, 7, 10 años en concretar la decisión de inversión, porque en este plazo la empresa puede cambiar completamente su decisión, porque,

*: Cargo ejercido hasta el abril de 2022.

por ejemplo, puede ver una posibilidad de negocio en otro país, mejores condiciones, más facilidades administrativas. Así, los tiempos son bastante largos, demasiado largos para que se puedan concretar. Hace 5 años atrás eran menores.

Además, el escenario político-social ha cambiado. No digo que ha cambiado para peor, porque se está prestando mayor atención a la comunidad, a la sociedad. Perfectamente en las dificultades se puede encontrar el equilibrio, entre la necesidad de una inversión y los intereses de la comunidad y la sociedad.

En este sentido, si el Estado tiene un programa de desarrollo de inversiones, en particular en infraestructura, actualmente interesa a más de una comunidad y debe haber mecanismos que permitan tomar decisiones de forma más rápida. De esta manera, un privado se siente instintivamente más seguro.

Por ejemplo, nosotros instalamos el sistema de alerta temprana después del tsunami y un sistema de sirenas en Arica en 2014, para avisar a las personas que estén cerca de la playa. Lo implementamos en dos regiones, interactuando con los gobiernos regionales, con el presupuesto del gobierno regional: un éxito. Después quisimos extender el sistema a lo largo de toda la costa: ¿cuánto tiempo se necesita para extender y replicar este proyecto a lo largo de Chile? Propusimos una iniciativa privada: un mecanismo donde un privado puede proponer al Estado chileno, un proyecto que después se licita, de alto interés público. Esto lo hicimos el 2018 y todavía no terminamos los estudios, todavía no tenemos el visto bueno de los distintos ministerios. Un proyecto que ya estaba hecho y sólo había que replicar y que fue declarado de interés público, que tiene un

sponsor que es la Onemi, pero nos estamos demorando 3 años para tener un visto bueno de las entidades que se necesitan.

Por otro lado, la sensación del aspecto de la empresa extranjera, hablando de empresa española, se ha deteriorado. Esto es debido a una gestión política, también a una gestión de la empresa privada española en unos casos específicos, pensando en las tarifas de las autopistas o unos problemas que tuvieron en aeropuertos o en las carreteras, pero se ha generado un clima de desconfianza en contra de las empresas extranjeras. Está el concepto de que la empresa extranjera viene a Chile solo a ganar plata, para sacar recursos de los chilenos y llevárselos.

Pero casi la totalidad de la infraestructura de Chile fue y está siendo desarrollada por empresas extranjeras. Por lo tanto, ¿qué habría pasado en este país sin la llegada de las empresas extranjeras, sin su conocimiento? Yo pienso que hoy día Chile no tendría la misma infraestructura.

En el campo de la infraestructura pública, el mecanismo de inversión es la alianza-público privado. En todo el mundo funciona de esta manera: se involucra el privado porque el Estado no tiene suficientes recursos para hacerse cargo directamente de la construcción. Por lo tanto, con el mecanismo de las concesiones se logra multiplicar el número de proyectos, mucho más de lo que podría financiar directamente con sus recursos. Podría elegir cuál proyecto financiar, cuándo hacerlo, pero con el mecanismo de la concesión, de la asociación público privado, el Estado puede hacer muchas más obras en el menor tiempo, con una clara ventaja para los ciudadanos.

Pero la percepción del público es exactamente lo contrario.

Esto es lo que nos ha faltado comunicar. Y ahora estamos pagando el precio de lo

que no hicimos. En conclusión, nos falta comunicar mucho, enseñar cómo funciona el modelo, cuál es el aporte del Estado, cuál es el aporte del privado, por qué las cosas funcionan bien juntos”.



Samuel Mena, Gerente de Construcción Chile

“Los principales desafíos de la industria en Chile son comunes a otros países, esto es, el control de los costes y de los plazos en la ejecución de los proyectos. Desde hace un tiempo se ha añadido la dificultad para gestionar la irregularidad de los cobros. Hoy en día habría que añadir también la dificultad para conseguir mano de obra cualificada y manejar el incremento de precios de los suministros principales. Habitualmente tenemos una brecha importante entre los procesos de oferta y los inicios de las obras, lo que en ocasiones aumenta los riesgos por las incertidumbres de los mercados.

Asimismo, la alta centralización en Santiago del modelo chileno hace que los organismos sean altamente rígidos y poco elásticos, algo a lo que hemos tenido que acostumbrarnos.

Actualmente el marco regulatorio y la seguridad jurídica podría ser uno de los principales desafíos de las concesionarias en Chile. También es importante que el Ministerio dedique los fondos necesarios a través del programa Desarrollo País (antes Fondo de infraestructuras)”.



Jorge Fiallega, Director País

“Creo que el sector está muy maduro, hay una presión de precios brutal y, con el negocio tradicional que es la construcción, es muy difícil conseguir utilidades razonables. Además, pasa una cosa muy curiosa: si tienes 10 proyectos, te puedes gastar en 2 proyectos con resultados negativos, el resultado de 8 proyectos que hayan ido bien. Porque los beneficios están acotados y las pérdidas muchas veces son una vía de agua. Entonces al final es difícilísimo, siguiendo el modelo de negocio tradicional, conseguir márgenes razonables. Hay que ir a nuevos modelos de negocio.

Cuando un sector está tan maduro como el nuestro, cuando hay tanta competencia y tanta presión de precios, ganar dinero es muy difícil y se está viendo en las grandes empresas internacionales que algunas de ellas han desaparecido. Todas las grandes empresas han tenido momentos muy malos en los últimos años, y las medianas y las pequeñas también hemos tenido un poco de todo. Hoy está claro que hay que intentar buscar sectores donde los clientes puedan ser mayores y que se pueda aprovechar la experiencia.

Las concesiones es un modelo de negocio con el que puedes ganar un poquito en la construcción y después tener un negocio rentable durante un número de años, que puede ser vender o explotarlo hasta el final, según cuáles sean las necesidades de tu empresa en cada momento. Lo que pasa es que para entrar en el negocio concesional hace falta tener una solvencia económica, un tamaño, una capacidad de gestión, de reclutamiento de profesionales y demás, que no todas las empresas tienen. Entonces, por un lado, está el tema de los modelos de negocio alternativos y, en ese sentido, en Chile es un modelo de negocio que está muy desarrollado y es una ventaja del país.

Como empresa buscamos aprovechar nuestra experiencia en este sector tan maduro para aplicarla en sectores más emergentes, que estén menos maduros: las energías renovables, el reciclaje de residuos, sectores que los próximos años van a crecer o que se prevé pueden conseguir mucho mayores ingresos y que, en cierta medida, la experiencia de empresas como la nuestras en el sector de la construcción tradicional puede ser aplicada a las inversiones y a las acciones que hay que hacer para desarrollar esos nuevos sectores.

En cuanto a las proyecciones, me gustaría agilizar los procesos, que fueran más rápidos, que la burocracia no fuese burocracia por burocracia, sino encaminada a que las cosas se hagan mejor, más rápido, a que haya garantías jurídicas para todos y no generar papel por generar papel.

En España, por ejemplo, el Estado tiene un tamaño muy grande. Hay gobierno central, 17 comunidades autónomas, muchísimos ayuntamientos, mucha administración local, diputaciones provinciales, etc. Es un problema para España, porque al final todo eso genera gasto público. Sin embargo, los procesos en un contrato de obra pública son muy ágiles. También en otros países de Sudamérica en los que estamos, los procesos son más rápidos: en Costa Rica, en Ecuador. Creo que que tiene que ver más con la cultura de trabajo, con lo que estás acostumbrado a hacer desde hace años, con cuáles son tus referentes y no con el tamaño que tenga el Estado.

Asimismo, que los mecanismos de resolución de controversias sean también más rápidos. Hay un tema que se está hablando respecto de que los dictámenes del Panel Técnico sean vinculantes de alguna manera, o sean más vinculantes de lo que son ahora. Yo creo que podría ser una buena medida para hacer las cosas más ágiles y seguras para todos”.



Diego Pini, Director General

“El negocio de construcción se ha ido ‘apretando’ mucho, por diversos motivos. Antiguamente, ibas a una licitación de planta industrial, tipo un ciclo combinado, y era un proceso de 5 años. Te adjudicaban, salías a contratar a la gente, a los 5 meses aparecían los primeros por el terreno. El terreno, en ese proceso, ya lo había comprado el cliente. Empezabas la ingeniería, estabas 2 años en desarrollo de ingeniería. El día en que llegabas a la obra, ibas con los planos en su versión definitiva, sin ningún cambio, y con los estándares del mercado y rendimientos razonables, construías la obra en 3 años. Se le entrega al cliente, todo funcionando, fantástico.

Hoy, ese mismo proyecto que antes duraba 5 años, los clientes lo quieren en 14-16 meses, entonces todo va en paralelo: tienes 30 días para movilizarte. Si no cumples el hito, penalidad. La ingeniería: te dan algo medio hecho y tú tienes 3 meses para terminarlo. Como no puedes terminar, vas construyendo con lo que va saliendo y algo de lo que haces, por ahí, cuando más adelante quieres hacer un cambio lo que tienes que tocar ya está construido y está bien la responsabilidad si te lo dice el cliente, si fue tuyo, si lo debieras haber sabido como un contratista diligente experimentado... Todo se ha ‘apretado’.

Antes los clientes no eran tan sensibles al precio, los proyectos tenían márgenes de utilidad razonables, contingencias razonables. Hoy tienes que competir contra empresas chinas, contra recién llegados, con compañías que tienen como estrategia vender por debajo del costo para ganar mercado.

En definitiva, compites contra competidores que van muy abajo, con clientes que son muy sofisticados y te cierran muchas vías de recomposición de precios al futuro, y eso no tiene pinta de desaparecer.

Hay mucha resistencia todavía en el cliente público en aceptar a las empresas chinas, pero recientemente han levantado una barrera que consideraba que las compañías chinas, por ejemplo, son todas de la misma empresa madre. Por lo tanto, en una licitación no pueden participar más de una compañía del mismo grupo económico. Esa restricción se levantó en febrero de 2021, y ahora estamos viendo 3 o 4 compañías precalificadas y 2 o 3 llegan con oferta.

No sé hacia dónde puede evolucionar, pero existe la chance de que se complique más aún, porque requiere decisiones muy concretas y valientes, de autoridades que tampoco miran en el tema muy a largo plazo. Yo creo que Chile es el país que está más cerca de hacerlo, pero todavía no tiene una política de Estado. Es lo que se está tratando de lograr a través del Consejo Políticas de Infraestructura (CPI), que haya una política que vaya más allá del gobierno de turno y la mirada sea de largo plazo, con esquemas que funcionen para contratistas y para el Estado y que no venga un gobierno y cambie los criterios o mire todo en el ámbito de lo que le conviene, porque todo lo que no puedo inaugurar en mi período no me sirve y no se lo voy a dejar de regalo al que sigue. Si cada uno piensa en su ciclo, que encima son muy cortitos aquí de 4 años, nunca vamos a arrancar”.



Creo que el mercado chileno es atractivo. Hay que ver las últimas licitaciones del MOP, con Covid y estallido social de por medio, de grandísimos contratos con inversión extranjera, algunos concesionados, están batiendo récords de concurrencia de oferentes.

Lo que ha ocurrido es que el mercado se ha puesto más competitivo, más que hace 25 años, no te quepa ninguna duda. Pero por qué es eso: porque es atractivo. Un país en que queden las licitaciones desiertas, ese país sí tiene un problema. Si hay 5-6 oferentes con socios internacionales para un hospital en una región chilena, es muestra de la salud que tiene el sistema concesional y de gestión de contratos en el país.

Los proyectos -salvo quizás unas pocas excepciones- se adjudican, se ejecutan, se terminan, se ponen en servicio. Yo no creo que Chile sea un país de proyectos fallidos. Los pilares que hacen de Chile un país atractivo para invertir, creemos, no se van a tocar. Yo lo valoro en una forma muy positiva, si bien todo es perfeccionable.

Si queremos ganar en eficiencia, como industria, lo que hace falta es formación. La formación en la construcción tiene que terminar de profesionalizarse. No es académico de aulas, pero sí es académico práctico. No siempre a nivel de un ingeniero, hablo de la mano de obra menos cualificada.

Por otro lado, la principal particularidad de Chile es que necesita agua y tenemos que ver cómo somos capaces de optimizar este recurso limitado que es el agua. No tiene sentido para todas las regiones, pero desde luego de Santiago hacia el norte todo apunta a la desalinización. Ahí sí que hay un tremendo desafío y las empresas españolas tenemos muchísimo que aportar, tenemos experiencia en últimas tecnologías relacionadas con la desalinización, depuración de aguas, embalses, etc.

Hemos ejecutado una planta desaladora en Chile, y también muchas otras en países como Argelia, Omán, España, Australia, Austria. Lo que realmente hay que diseñar ahora es un plan director a nivel país que incluya la legislación o reglamentos (saber cómo se norma, cómo se regula para sacar esos proyectos) y luego -desde el punto de vista técnico- identificar los proyectos que le hacen falta a cada región.

Nosotros ya estamos generando alguna asociación con empresas con las que nos estamos juntando, especialmente para este propósito. También con la Cámara Chilena de la Construcción, y en CAMACOES, pues, de alguna manera, intentar sugerir, dentro de lo posible y desde la máxima humildad, soluciones para este problema y cómo creemos que habría que enfocarlo”.

** : Cargo ejercido hasta julio de 2021, actualmente se desempeña como Latam Director de Sacyr.



D. Conclusiones



Elina Mereminskaya
Vice-Presidenta del Comité de
Infraestructura de CAMACOES

La presente serie de entrevistas nos brindó una oportunidad única de hablar con quienes fueron los protagonistas del cambio de la infraestructura y de la conectividad de Chile, dado que por varias décadas lideraron su desarrollo, y quienes siguen vinculando su proyecto empresarial a las mejoras del estándar de vida para los habitantes de nuestro país a través de las mejoras de su infraestructura.

Las historias narradas reflejan el éxito que ha tenido la apuesta del país al abrirse a la inversión extranjera y la asociación público-privada propia del sistema de concesiones de obras públicas.

Los entrevistados, representantes de empresas españolas, comparten con satisfacción el historial de sus carreras profesionales que los ha traído a Chile, y destacan con orgullo los proyectos que han visto nacer de la mano de sus empresas. Las fotografías de estos proyectos, que incluimos en el presente informe, hablan por sí solas, mostrando proyectos innovadores, de alto componente tecnológico y de mucho impacto positivo para las comunidades que son sus usuarias.

El fruto de esa actividad, no solo son los proyectos materiales que elevan el estándar con el cual se atienden las crecientes necesidades de nuestra población. Además, debemos celebrar la transferencia de conocimiento -desde las empresas españolas hacia los profesionales nacionales- que se produce a gran escala durante la ejecución de las obras. En efecto, los equipos a cargo de su implementación se componen, mayormente, por los profesionales nacionales quienes reciben la oportunidad de aprender las mejores prácticas constructivas extranjeras. La proyección de algunas entidades es incorporar en esta actividad formativa también a los subcontratistas locales.

Hay también comentarios positivos para los servicios de asesorías externas técnico-contractuales en la que se apoyan los contratistas durante la ejecución de las obras y que se han transformado en una práctica habitual. Al mismo tiempo, no deja de llamar la atención de varios de los entrevistados, el involucramiento temprano de los abogados que suele producirse en los proyectos.

Las empresas entrevistadas comparten una apreciación general positiva de la experiencia acumulada en el mundo privado, destacando su buena preparación y altos niveles de los servicios profesionales relacionados.

Sin embargo, las relaciones contractuales con el sector público reciben una valoración más diferenciada. Mientras el ámbito de las concesiones de obras públicas obtiene un reconocimiento mayor debido a su elevado grado de sofisticación; otras secciones del MOP recibe una evaluación más crítica desde diversos ángulos. Así, el exceso de la burocracia, la lentitud, las barreras de entrada, la baja madurez de los proyectos con los que se licita, la poca colaboración desde el MOP para resolver las contingencias que afectan la ejecución de los proyectos, son los problemas usuales que enfrentan los contratistas.

Indudablemente le corresponde al Estado y al gobierno determinar cuáles son las necesidades que se tienen en el ámbito del desarrollo de la infraestructura y también el origen del financiamiento (recursos del Estado, préstamos de las agencias multilaterales o la asociación público-privado) a emplear para llevarlo a cabo.

El camino que se ha asumido hasta ahora -y que ha supuesto una participación activa del capital extranjero- indudablemente ha sido un camino hacia un mayor desarrollo y el incremento del nivel de vida de vastos sectores de la población. Si se quiere mantener esta misma senda de la colaboración de los capitales extranjeros con el desarrollo del país, parece razonable prestar la atención a cuáles son los requerimientos mínimos que los inversionistas extranjeros solicitan para continuar con sus aportes.

Esta serie de entrevistas ilustra con claridad cuáles son estas expectativas mínimas pero intransables de las empresas: i) reglas de juego claras y estables; ii) la licitación de proyectos con los requerimientos o la ingeniería maduros; iii) una distribución razonable de los riesgos asociados a un proceso de la construcción; iv) una menor burocratización del sector público; y v) los sistemas eficiente de la solución de las controversias propias del rubro.

Si la decisión de mantener los aportes de la inversión extranjera al desarrollo de la infraestructura del país se mantiene, desde CAMACOES nos ponemos a la disposición absoluta para dialogar y colaborar con la creación de las normas y las prácticas requeridas a fin de brindarle una mayor fluidez a la inversión extranjera en beneficio de Chile.

Elina Mereminskaya
Vice-Presidenta del Comité de
Infraestructura de CAMACOES.
Abogada socia de WAGEMANN
Abogados & Ingenieros.