

## Capítulo 18

### EDITEC

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

*Dispone de una filial en Chile desde octubre de 2011.*

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

Por Joaquín Collazos Chamorro  
*Presidente de Editec*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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