

# EL VALOR DE LAS OPORTU- NIDADES

[WWW.CHILECOMPRA.CL](http://WWW.CHILECOMPRA.CL)®  
EXPERIENCIAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

# EL VALOR DE LAS OPORTUNIDADES

# EL VALOR DE LAS OPORTUNIDADES



[WWW.CHILECOMPRA.CL](http://WWW.CHILECOMPRA.CL)®  
EXPERIENCIAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

# CONTENIDO



007  
Carta de la Presidenta

009  
Introducción

012  
Acceso y Emprendimiento



044  
Crecimiento en Competencia



066  
Tecnologías de la Información



090  
Transparencia y Probidad



118  
Innovación



# UN PASO MÁS HACIA EL DESARROLLO

**E**s una gran satisfacción para mi prologar esta publicación, que aborda conceptos tan centrales para mi gobierno y que en ChileCompra parecen confluír en un círculo virtuoso de oportunidades: innovación, emprendimiento, inclusión y modernización del Estado.

Abrir la mente y aprovechar las oportunidades que ofrece la vida es la principal enseñanza que dejan los casos que aparecen en este libro. Hombres y mujeres que supieron enfrentar las adversidades de la vida, que tuvieron fe en sí mismos y pudieron levantarse luego de una caída para así salir adelante. Personas que confiaron en su imaginación, que crearon, que innovaron y que tuvieron la fuerza y el empuje para emprender negocios nuevos.

El libro presenta historias de esfuerzo, de creatividad y de éxito. Historias de personas que, creando e innovando, aprovecharon las oportunidades que les ofreció el Estado y sentaron las bases para crecer en sus negocios y en sus vidas. Se puede apreciar, también, los frutos de una política de Estado que puso énfasis en el tema de la modernización en la gestión pública, que fomentó la innovación, que apoyó con decisión el emprendimiento, pero sobre todo que entendió que gestión pública y gestión privada pueden y deben ir de la mano, generando sinergias, nivelando la cancha y abriendo mayores oportunidades para todos.

Por último, en el libro se refleja una historia exitosa en el Estado de Chile. Gracias al trabajo de sus funcionarios y al apoyo político que se le ha brindado, el Sistema ChileCompra hoy en día es ampliamente alabado tanto en Chile como en el extranjero, constituyéndose en uno de los ejemplos más notables de modernización de la gestión estatal. Se trata de un organismo más bien pequeño, pero altamente profesionalizado, que ha tenido a su cargo una de las mayores revoluciones en la gestión del Estado y que ha mejorado considerablemente, en pocos años, una serie de prácticas y usos del aparato administrativo chileno. Es un verdadero cambio cultural el que se ha producido, el que conozco muy de cerca desde la época en que fui Ministra. Paulatinamente, funcionarios de ministerios, hospitales, servicios de salud, municipios, Fuerzas Armadas han debido capacitarse y cambiar radicalmente la manera de realizar sus adquisiciones.

ChileCompra es un referente internacional en la materia y es permanentemente citado como modelo en el extranjero, incluso en países desarrollados, lo que debe ser motivo de orgullo para todos los chilenos. Hoy vemos cómo, gracias al ejemplo, este inmenso salto en eficiencia, en tecnologización y transparencia, orienta la acción de otras áreas de la administración del Estado.

Junto a ello, es también destacable el esfuerzo que los privados han debido realizar para adecuarse a este sistema.

Hay allí muchas historias de esfuerzo, de ganas por incorporarse a la ola tecnológica de parte de miles de pequeños y medianos empresarios, que muchas veces debieron superar la brecha digital y pedir ayuda para insertarse en el sistema exitosamente. Hubo que capacitarse, hubo que sumergirse en un lenguaje nuevo, muchas veces acudir al infocentro para aprender a subir sus ofertas en línea. Pero todo ello significó procesos más transparentes, mejores ofertas y muchas veces que los propios emprendedores descubrieran mejores nichos de negocios. Todos ellos son personas que hoy están preparadas para competir en los mercados internacionales y que pueden ser empresarios de este mundo globalizado.

A todos los protagonistas de esta historia los estimulo a seguir por esta senda que nos ayuda a crecer como país y dar un paso más hacia el desarrollo.

MICHELLE BACHELET JERIA  
Presidenta de la República

# EL IMPACTO DE UN PROFUNDO CAMBIO

La Dirección ChileCompra es fruto del profundo proceso de modernización que ha vivido el Estado de Chile desde fines de los noventa. Un amplio esfuerzo transformador, emprendido por sucesivos gobiernos de la Concertación, en el que se privilegió la gestión, la eficiencia y la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar sustancialmente el sector público. Esta institución nació en agosto del año 2003 con la misión de generar un cambio sustancial en un sistema de compras públicas que ya no respondía a las necesidades reales de los mercados y de sus actores, tanto privados como de las mismas instituciones estatales. Las nuevas reglas del juego, que se sustentan en la entrada en vigencia de la Ley de Compras Públicas 19.886, establecieron los principios de gratuidad, universalidad, acceso, transparencia y no discriminación en este mercado. Se creó entonces un instrumento más eficiente y transparente, pero que sobre todo fuera más accesible para

las personas y que permitiera un sinfín de nuevas oportunidades de negocios y de trabajo conjunto, público y privado. Hoy, a través de la plataforma electrónica [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), se efectúa cada licitación, oferta y transacción realizada por los organismos públicos, es decir las instituciones del gobierno central, municipalidades, servicios de salud, hospitales, Fuerzas Armadas y de Orden, y universidades. A esta plataforma se fueron sumando otros servicios, lo que implicó un profundo cambio cultural en materia de gestión y formación, tanto para los funcionarios públicos como para los proveedores del Estado. En un gran esfuerzo colaborativo, se ordenaron y profesionalizaron los procesos de compras de las instituciones públicas. Cada vez más emprendedores –micro, pequeños y grandes– se atrevieron a ofrecer sus bienes y servicios al Estado, masificándose el uso de las tecnologías de la información. Creció la participación de nuevos proveedores, con una

clara presencia de micro y pequeños empresarios de todos los rincones del territorio nacional, generándose un mercado de fácil acceso para todos, empresas y organismos públicos, pero que también contribuyera a acercar el Estado a las personas. La historia de ChileCompra es una historia de impulso al acceso, emprendimiento, crecimiento en competencias, tecnologías, transparencia, probidad y, sobre todo, a la innovación. Una historia que se cruza con las vidas de hombres y mujeres, de distintos puntos del país, chilenos y chilenas de todas las condiciones sociales, que hicieron suyas una o varias de las características recién enumeradas. Este libro es una pequeña muestra de aquellos rostros que, de cerca o de lejos, se relacionaron con el profundo e inédito cambio en las formas de hacer negocios con el Estado. Es un intento por mostrar con sencillez que el esfuerzo tiene recompensas y que los sueños pueden hacerse realidad.



Inicio | Quiénes somos | Contacto | [Español \(Brasil\)](#) | [C](#) Mesa de Ayuda 400 7000 400



### Servicios

- ▶ [Reclamos - Banking](#)
- ▶ [Centro de Emprendimiento](#)
- ▶ [Orientación Normativa](#)
- ▶ [Formación](#)
- ▶ [ChileCompra en Regiones](#)
- ▶ [Auditorías](#)
- ▶ [PMU](#)

### Información

- ▶ [Noticias y Actualidad](#)
- ▶ [Entrevistas y Columnas](#)
- ▶ [Boletín ChileCompra Informa](#)
- ▶ [Boletín ChileCompra Express](#)
- ▶ [Blog ChileCompra Empresas](#)
- ▶ [Plan de Compras](#)
- ▶ [Gestión y Estudios](#)

### Novedades



▶ **Noticias**  
30 mil mejores alumnos en condición de vulnerabilidad podrán elegir su propio PC... [Más](#)



▶ **Testimonios**  
Jackeline Krause, Español Creative "La honestidad y eficiencia son clave, especialmente en este rubro"... [Más](#)

### Links de Interés

[Gobierno](#)





**JUANA MAMANI / CARLOS Y FELIPE FREDES**  
**ALFREDO GÓMEZ / ERNESTINA SILVA / CARLOS VALLEJOS**  
**RICARDO MICHELL / RAFAEL CUMSILLE**

# ACCESO Y EMPREENDIMIENTO

**JUANA MAMANI**  
Vende frutas y verduras en Arica

*Esta mujer se aferra a su tierra. A las seis de la mañana ya está en los valles conversando con los agricultores. También cultiva algunas hortalizas que no encuentra en otra parte. No le teme a las dificultades del desierto ni a una difícil realidad económica.*



# CONSTRUIR FUTURO EN EL EXTREMO NORTE



**J**uana Mamani vio en la venta de frutas y verduras una posibilidad real de incrementar sus ingresos más bien escasos que recibía en el ejercicio de su profesión de contadora en Arica. Un curso de emprendimiento dictado en la ciudad nortina le abrió el horizonte y decidió instalarse con el negocio de estos alimentos. No fue fácil entonces y tampoco lo es ahora. Ella se reconoce como mujer de negocios y como tal está consciente de los vaivenes en que estos se mueven, de las dificultades e imprevistos, especialmente cuando se trata de productos agrícolas, un mercado tan incierto donde tantos factores inciden en la producción y repercuten en los precios de venta. Arica, por cierto, no escapa a una realidad donde el clima y otras variables no controladas terminan por enterrar las proyecciones optimistas que se tuviera en un principio en la producción

y venta del recurso agrícola. Juana Mamani lo ha experimentado, pero tiene una gran capacidad para sobreponerse. La relación con el sector público no es nueva para ella. Siempre se planteó la posibilidad de vender sus productos a organismos dependientes del Estado y así lo hizo durante años con dispar suerte. “Llevo cinco años vendiendo a instituciones públicas y las personas que atendían antes de ChileCompra estaban como atornilladas, casi siempre trabajando con los mismos proveedores. Sin duda el nuevo sistema cambió esta situación, ahora el asunto se abrió y se hizo mucho más transparente”, señala Juana. Para que el negocio creciera y tuviera un volumen atractivo y competitivo, Juana tuvo que hacer esfuerzos considerables; de





partida vender su casa, como asimismo obtener créditos que le permitieran contar con un capital de trabajo. Hace tres años esta mujer entró al sistema ChileCompra: primero como proveedora de abarrotes y hace un año, de frutas y verduras. “Nada ha sido fácil, he tenido que invertir mucho y principalmente aprender a moverme dentro de un ambiente tecnológico totalmente desconocido para mí. Aún sigo aprendiendo pues reconozco que soy negada en la navegación computacional. De hecho contraté a tres personas para que se encarguen de esta parte del negocio”, expresa. Hoy forma incluso parte de la tienda virtual más grande del país, el catálogo ChileCompra Express. Los principales clientes de Juana son Gendarmería de Chile, el Complejo Penitenciario de Arica, el Servicio Nacional de Menores y el Cuerpo Militar del Trabajo. De esta relación dice estar satisfecha, pues considera que ha cumplido con el servicio y el producto, tanto en la calidad y puntualidad. Hace años que los ariqueños manifiestan

cierta preocupación por el estancamiento de la ciudad, donde no ven que se realice inversión suficiente ni planes de desarrollo que les permita crecer. A esto se suma, según Juana Mamani, una actividad comercial incierta. “En mi caso, más aún, pues se trata de un mercado demasiado variable y el clima últimamente no ha sido lo suficientemente estable para la zona, generando problemas de producción que obviamente nos afectan”. A pesar de todo, Juana se aferra a Arica. A las seis de la mañana ya está en el valle —Azapa, Lluta, Camarones— conversando con los agricultores y adquiriendo sus productos para llevarlos al mercado. También arrendó un pequeño terreno donde cultiva algunas hortalizas que no encuentra en otra parte. Con ChileCompra sigue trabajando, aun cuando reconoce las dificultades y las situaciones que es posible mejorar, pero no deja de creer en el sistema, así como en que en ese extremo norte en que ella habita y trabaja es posible continuar construyendo un futuro.



**PARA QUE EL NEGOCIO CRECIERA Y TUVIERA UN VOLUMEN ATRAYENTE Y COMPETITIVO, JUANA DEBIÓ HACER ESFUERZOS CONSIDERABLES**



“NADA HA SIDO FÁCIL, HE TENIDO QUE INVERTIR MUCHO Y PRINCIPALMENTE APRENDER A MOVERME DENTRO DE UN AMBIENTE TECNOLÓGICO TOTALMENTE DESCONOCIDO PARA MÍ. AÚN SIGO APRENDIENDO PUES RECONOZCO QUE SOY NEGADA EN LA NAVÉGACIÓN COMPUTACIONAL”

## CARLOS Y FELIPE FREDES

Padre e hijo, dueños de Plásticos Qué Bien

*Un almacén tradicional que se especializó en productos de plástico pudo salir adelante y encontrarse con sus propias ventajas al abrirse a los negocios electrónicos.*

# DE LA ACEITUNA A LA INTERNET



**F**elipe Fredes trabaja desde hace algunos años en el negocio de la familia, una distribuidora de artículos de plástico llamada Plásticos Qué Bien, ubicada en el corazón del barrio Franklin, a la cual su padre, Carlos, ha dedicado a su vez treinta años de su vida. Pero quienes iniciaron el negocio fueron los padres de Carlos Fredes, hace medio siglo, y se trataba entonces de una bodega de frutas, que entre otros productos vendía aceitunas, expandidas en esa época en una simple bolsa de papel. “Era bastante incómoda esa forma de vender las aceitunas porque el papel absorbía el líquido y este se esparcía por todos lados. Por eso es que a ellos se les ocurrió entregarlas en bolsas de polietileno, elemento

que otorgaba enormes ventajas y, por cierto, un valor agregado”, comenta Carlos Fredes. En esos tiempos no existían muchos vendedores de este tipo de bolsas, y por ello los Fredes comenzaron, aparte de entregar todas sus frutas en ellas, a vender también bolsas de polietileno. “La demanda de las bolsas aumentó tanto que llegó el momento en que su venta era mayor que la de frutas. Para tener precios más competitivos, los abuelos compraron una máquina para hacer ellos mismos esas bolsas”, refiere a su vez Felipe. No obstante, el negocio de fabricar y vender bolsas de polietileno seguía siendo algo muy artesanal y de poco volumen. Los Fredes decidieron contactarse con fabricantes de productos plásticos para que los proveyeran de artículos como bañeras, bateas y otros similares.



Cuando Carlos Fredes se hizo cargo del negocio no tenía otra ambición que la de tener un sustento para la familia. Sin embargo, la llamada “crisis asiática”, que golpeó a muchos chilenos en 1998, hizo efecto un par de años después en Plásticos Qué Bien, básicamente por las fuertes alzas del petróleo a nivel mundial.

“En el año 2005 yo estaba por razones de trabajo en Nueva Zelanda”, recuerda Felipe Fredes, de profesión ingeniero forestal. “Entonces leí acerca de la existencia de ChileCompra y se me ocurrió que podría ser una oportunidad para el negocio de mi padre, que en ese momento atravesaba por una crisis financiera muy grande”.

De regreso intentó convencer a su padre de inscribir el negocio en el sistema. Dado el escepticismo de Carlos Fredes, decidió estudiar las leyes que sustentan a ChileCompra, los dispositivos para garantizar la probidad y transparencia, y los mecanismos que resguardan los derechos de los usuarios.

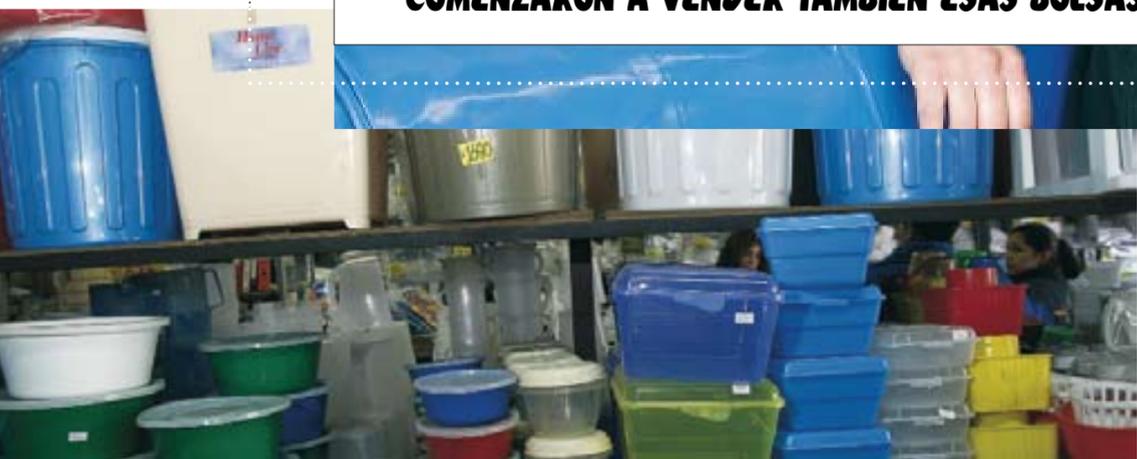
Carlos Fredes se quejaba de que sus experiencias vendiéndole al Fisco habían sido malas. “Tuvimos hartas discusiones, hasta que un día decidí dejar todo en manos de mi hijo y que él se hiciera cargo. Lo primero que hizo fue comprar un computador y una conexión a internet”, cuenta Carlos.

No sin los temores que le transmitió su padre, Felipe Fredes se lanzó a la aventura de entregar el futuro de un negocio familiar a un mundo desconocido, sin tener total certeza respecto de la seriedad y confiabilidad del sistema. Las primeras transacciones le dieron la tranquilidad necesaria, pues vio que al otro lado había instituciones serias que se hacían cargo de una factura.

“Comenzamos a descubrir las ventajas que entregaba el sistema a nuestra empresa, que a partir de ese momento se llamó Plásticos QB. Lo más sorprendente es que se volvió más competitiva y más flexible que los grandes proveedores de plásticos. Ellos no se interesan en transacciones menores de un cierto monto”, explica Felipe. Los problemas de QB no son hoy de subsistencia, como antes, sino sobre cómo trabajar con grandes transacciones sin sufrir los problemas de no tener respaldo financiero. Si bien el portal les implicó llevar el negocio a otra escala, no encuentran aún en el sistema financiero mecanismos para asumir, como empresa pequeña, desafíos más importantes. No obstante, a los Fredes el nuevo sistema les cambió la vida. Cuando la empresa logró tener más ingresos, Felipe —el primer profesional de la familia, que adaptó sus conocimientos de ingeniero a la gestión de la empresa— continuó capacitándose e hizo un magíster, justamente en administración de negocios.



**JUNTO CON ENTREGAR TODAS SUS FRUTAS EN BOLSAS, LOS FREDES COMENZARON A VENDER TAMBIÉN ESAS BOLSAS DE POLIETILENO**



“COMENZAMOS A  
DESCUBRIR LAS VENTAJAS  
QUE ENTREGABA EL  
SISTEMA A NUESTRA  
EMPRESA, QUE A PARTIR DE  
ESE MOMENTO SE LLAMÓ  
PLÁSTICOS QB. LO MÁS  
SORPRENDENTE ES QUE SE  
VOLVIÓ MÁS COMPETITIVA  
Y MÁS FLEXIBLE QUE LOS  
GRANDES PROVEEDORES  
DE PLÁSTICOS”

## ALFREDO GÓMEZ

Tomó las riendas de Ferretería Marsella, creada por su abuelo

*Sin mayor preparación académica, advirtió que la empresa familiar requería un cambio radical en su esquema de funcionamiento. Asumiendo los riesgos, la inscribió en ChileCompra y la transformó en un negocio de logística.*

# REINVENTARSE Y NO DESAPARECER



La vida ha cambiado drásticamente para el comercio de los barrios, en especial para quienes venden productos que no están en la canasta básica de un hogar, sino más bien son de consumo esporádico y, la mayor de las veces, programado. Es el caso de las ferreterías, que alguna vez abastecieron en muchas esquinas las necesidades de quienes deseaban hacer una reparación en su casa. En varios sectores de las grandes ciudades las que ronan ahora son las cadenas del llamado retail del cuidado del hogar. Verdaderos hipermercados que venden herramientas y materiales, lo mismo que electrodomésticos y artículos de decoración. La suerte de Ferretería Marsella no es muy distinta a la de la mayoría de los negocios de su rubro. Fundada en 1962 por el inmigrante español Alfredo Gómez, en el sector de

Recoleta, tuvo en sus primeros quince años su época de oro. Fue el primer importador de armas Remington y explosivos DuPont, y se posicionó como un distribuidor especialista en herramientas, maquinaria e insumos industriales del sector norte de la capital. “En poco tiempo, esta ferretería se hizo fuerte en la distribución de artículos de seguridad, pinturas, herramientas eléctricas, hidráulicas, mecánicas y de corte, así como de instrumentos de medición, motores eléctricos, productos químicos y otros similares”, refiere el nieto del fundador, quien lleva también por nombre Alfredo Gómez y en los últimos años ha tomado las riendas del negocio. Como efecto de modernidad, el negocio sin embargo se estancó, al menos en el esquema que había tenido por años, desde que fuera iniciado por Alfredo Gómez y este involucrara con el tiempo a su hijo y a sus nietos.



Fueron estos últimos quienes advirtieron que resultaba muy difícil competir con la amplia oferta de tiendas como Homecenter, Sodimac o Easy, que además poseen el control de la clientela a través de sus tarjetas de crédito y todo tipo de facilidades.

Cuando se inició el sistema de compras públicas ChileCompra, Alfredo, el mayor de ellos, decidió hacer algo para integrar al negocio. “No podía seguir esperando a que llegaran clientes, que fueron bajando bruscamente en cantidad”, dice, comentando la evaluación que hizo sobre la situación anterior. Por otro lado, resultaba cada vez más peligroso concentrarse exclusivamente en la clientela del barrio, con muy poca estabilidad y documentos de pago no siempre seguros.

“Lo primero que intentamos para mejorar la situación fue abordar a las empresas medianas y grandes, algo que parecía ser una buena idea, pero que se hizo impracticable por el gran tamaño de sus pedidos, lo que nos hacía muy difícil dar abastecimiento”, recuerda.

Fue justamente un vendedor de una de las empresas proveedoras, a quien Alfredo Gómez nieto pedía una cotización para abastecer a uno de sus eventuales clientes corporativos, quien le recomendó inscribirse en ChileCompra.

“Yo tenía claro que mi padre y mi abuelo se iban a oponer así es que decidí hacerlo por mi cuenta, sin contarle a nadie”, cuenta, recordando que la primera licitación que se adjudicó fue hecha por el Ministerio de Obras Públicas, oficina donde el encargado de adquisiciones estaba también aprendiendo, por lo que debieron apoyarse mutuamente.

El éxito de las primeras licitaciones estimuló a Alfredo y a toda la familia, al darse cuenta que había un camino interesante para el futuro del negocio. Los Gómez fueron aprendiendo a utilizar el portal y sacar mayor provecho de sus ventajas.

“La gestión de nuestra empresa ahora es muy distinta: ya no hacemos facturas a mano sino con el computador, y estamos preparándonos para dar facturas electrónicas”, dice Alfredo Gómez, anunciando que el cambio más impactante es el que está por venir, cuando cierren el local de ventas. Los pedidos se hacen electrónicamente, a través de ChileCompra, y la antigua ferretería está dando paso a un negocio basado en la operación logística. Junto a su hermano Rodrigo, recién egresado de la universidad, Alfredo ve, para satisfacción de toda una familia, que la empresa fundada por su abuelo va por buen camino.

**LA FERRETERÍA SE HIZO FUERTE EN LA DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**



“LA GESTIÓN DE NUESTRA EMPRESA AHORA ES MUY DISTINTA: YA NO HACEMOS FACTURAS A MANO SINO CON EL COMPUTADOR Y ESTAMOS PREPARÁNDONOS PARA DAR FACTURAS ELECTRÓNICAS”



## ERNESTINA SILVA

Confecciona ropa en su empresa Tina Fashion



*Tras largos años de esfuerzo y sinsabores, la vida por fin le sonríe a esta mujer que, aprovechando sus escasas oportunidades, supo tejer su destino para alcanzar el éxito en el negocio de la moda.*

# UN DESTINO TEJIDO A PULSO Y TESÓN



**S**i alguien tuviera que escribir una historia cuya protagonista fuera una mujer de esfuerzo y superación, debiera hablar con Ernestina Silva. Esta amable señora de 61 años y cuatro hijos lo recibiría acogedoramente en su hogar, en Arica y, sin otro preámbulo que ofrecerle las dulzuras que ella ha preparado, comenzaría el relato de su vida. Terminada la narración, el escritor tendría todos los elementos para construir la historia, sin necesidad de apelar a la imaginación ni a ingredientes propios.

En su bloc de notas resumiría: Ernestina nace en Iquique y llega a Arica a los dos años, junto a su madrina. De su madre nunca supo nada hasta los trece años. A su padre —pescador— casi no lo ve nunca. Muy chica, ayuda a su madrina en un puesto de ropa en el Mercado Central. A los quince años debe dejar a la madrina que no puede seguir manteniéndola. Comienza un periplo errabundo en el mercado laboral. Empleada puertas adentro, le toca un patrón “frescolín”: abandona. Trabaja como vendedora,

luego se ocupa como ayudante de contador en una ferretería y estudia. A veces duerme en la playa y se alimenta en un internado de hombres gracias a la gestión de uno de los profesores de su escuela.

Un personaje bondadoso, “Mama Celia”, la lleva a vivir a su casa junto a su numerosa prole, en una parcela al interior de Iquique, donde Ernestina se hace cargo de la cosecha y venta de la fruta en la feria dominical. Con la fruta que sobra, hace mermeladas y las vende. La situación económica de la familia no es buena: Ernestina debe emigrar. Se allega a un pariente de su madrina con quien reside un tiempo. Conoce a su primer marido, el que le da un hijo y luego la abandona. Consigue un terreno en una población, donde vive con su hijo Marquito, quien a veces duerme en un cajón de manzanas. En un centro de madres, Ernestina enseña tejido de lana y repostería casera a las señoras que asisten a él.

Viene un periodo estable: trabaja diez años en una fábrica de cecinas, como secretaria y como administradora.





El dueño, buen patrón, la manda a estudiar a un comercial nocturno para que termine la carrera de secretariado. El problema es que él, don Jorge, es comunista, algo peligroso en dictadura. En su momento ayudó a Pablo Neruda a salir de Chile por un paso fronterizo y ahora él es el perseguido. Le allanan la fábrica, lo detienen y lo torturan.

Nuevamente cesante, ahora con tres hijos y un segundo marido, camina y divaga por el centro de Arica. Un día ve en una vitrina una máquina de coser. Pronto será su cumpleaños. “¿Y si me regalo esta maquinita?”, se propone. Piensa que con ella “otro gallo cantaría”. Recuerda las palabras de don Jorge: “Señora Tina, usted es inteligente y trabajadora, y el día de mañana se va a acordar de mí, va a salir adelante y va a ser otra persona”. Palabras proféticas. Ernestina se hace el regalo de su vida y comienza a “tejer” la segunda parte de su historia.

En el living de su casa, junto a su prima, confecciona prendas y las vende en un supermercado. Consigue un préstamo para adquirir una máquina industrial. Las cosas van bien: las pesqueras iquiqueñas son sus

principales clientes, aunque la fusión de ellas complica todo y debe reinventarse. Transforma su casa en taller. Se sabe microempresaria, se capacita y piensa como empresaria. Da en el blanco: uniformes escolares más gratos que los jumpers tradicionales. Pero necesita maquinaria y capital de trabajo. Tras reiteradas negativas consigue un préstamo para una máquina de bordar industrial. La activa mujer se mueve como pez en el agua en el ambiente de la pequeña y mediana empresa. Es dirigente pyme, gana una beca para un curso de confección en Italia y ProChile la invita a acompañar al Presidente Lagos en una gira internacional.

Hoy la vida le sonríe. Su empresa, Tina Fashion, hace ropa de colegio y trabajo, chalecos, medias de lana, pasamontañas, ropa deportiva, uniformes y todo tipo de bordados.

Ahora que está en ChileCompra piensa que para tener éxito hay que ser constante, perseverante y nunca desanimarse. “Hay que creerse el cuento y cumplir con la calidad y los tiempos”, dice, feliz y esperanzada ante los nuevos desafíos y oportunidades.



**HACE ROPA DE COLEGIO Y TRABAJO, CHALECOS Y MEDIAS DE LANA, ROPA DEPORTIVA, UNIFORMES Y TODO TIPO DE BORDADOS**



**TRANSFORMA SU CASA EN TALLER. SE SABE MICROEMPRESARIA, SE CAPACITA Y PIENSA COMO EMPRESARIA. DA EN EL BLANCO: UNIFORMES ESCOLARES MÁS GRATOS QUE LOS JUMPERS TRADICIONALES.**

## CARLOS VALLEJOS

Encontró iguales oportunidades que las grandes empresas

*Desde Talcahuano a todo Chile, ha logrado vender el material educativo que produce en su empresa Arteduc, y que es clave en el aprendizaje tanto de niños como de adultos.*

# APRENDIENDO A EMPRENDER



La decisión de desarrollar un negocio propio suele provenir del respaldo que da la experiencia de toda una vida de trabajo. Es el caso de Carlos Vallejos, quien luego de ser vendedor comisionista por varios años en una distribuidora que vendía material didáctico a diversas municipalidades, emprendió su propio camino dentro del mismo rubro, del cual por supuesto era experto.

Cuando la empresa donde trabajaba cerró sus puertas, Vallejos no dudó en seguir como proveedor de "material de apoyo para facilitar el aprendizaje". Sabía que productos de esta naturaleza son cada día más fundamentales para niños y personas con dificultades de aprendizaje. No se equivocó el actual microempresario de Talcahuano al apostar por que este tipo de material tendría una demanda permanente, pues constantemente conversaba con profesores y docentes que hacen clases en jardines infantiles, escuelas de lenguaje y otros establecimientos orientados a facilitar el aprendizaje.

"La verdad es que descubrí que el material para este efecto existente en el mercado era escaso e insuficiente, y no lograba satisfacer la demanda, tanto por la calidad, variedad y cantidad", asegura.

Junto a su mujer, Sandra Sanhueza, emprendieron entonces su propio negocio, que se orientó a producir y distribuir material gráfico considerado de efectiva utilidad en el aula. En un principio creó, diseñó e imprimió material en forma artesanal y en pequeña escala. Todo ello en su casa, en la joven comuna de Hualpén. "Luego fui al BancoEstado donde me dieron un crédito para realizar esto mismo, pero a una escala mucho mayor. Tengo que reconocer que la gente del banco se portó muy bien conmigo y fue fundamental en el crecimiento de la empresa, lo mismo que Impresos Color, en Santiago, cuyos servicios de impresión, profesionalismo y asesoría me impulsaron a ser mucho más eficiente".

Arteduc, la empresa del matrimonio Vallejos Sanhueza, comenzó a crecer y ya en el año 2005 vendía sus productos en





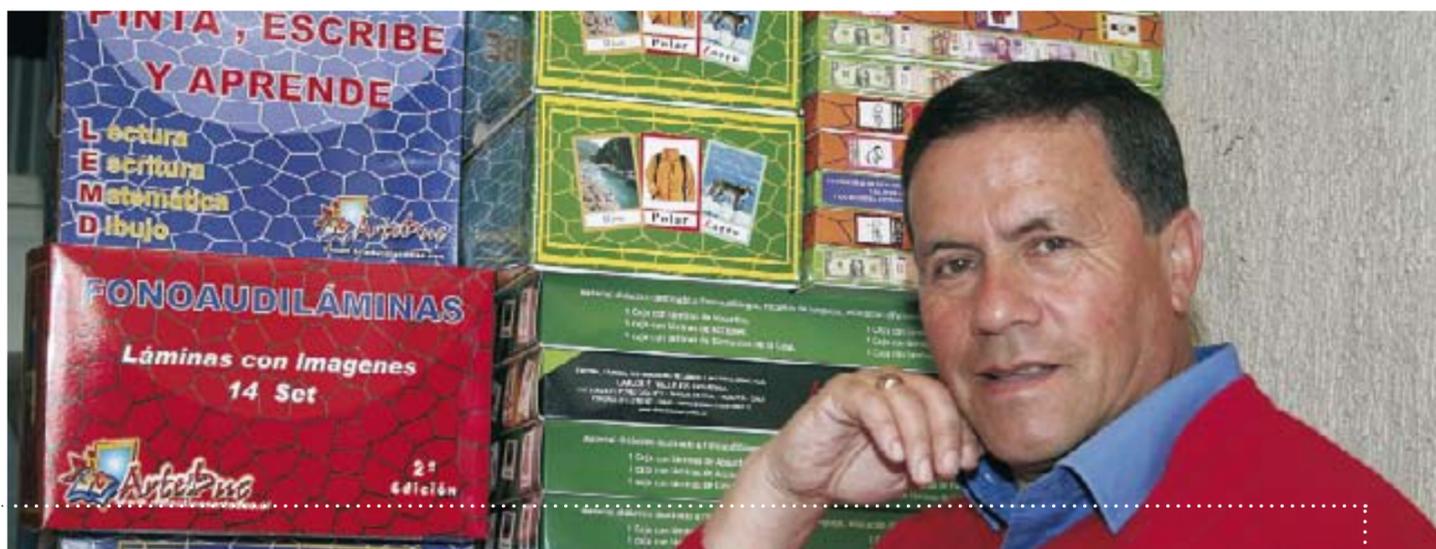
gran parte del territorio chileno, desde Tocopilla hasta Chaitén. No estaba mal para una empresa pequeñísima emplazada en Talcahuano y con no más de cuatro años de existencia.

La aparición del nuevo sistema de compra del Estado constituyó también un factor importante en el desarrollo de la empresa, no solo en el aumento de las ventas. “También nos ayudó en la exposición de nuestros productos en el mercado, aun cuando sigo haciendo una difusión personalizada a través de folletos, exposiciones regionales y visitas permanentes a municipalidades y colegios”, reflexiona Carlos Vallejos.

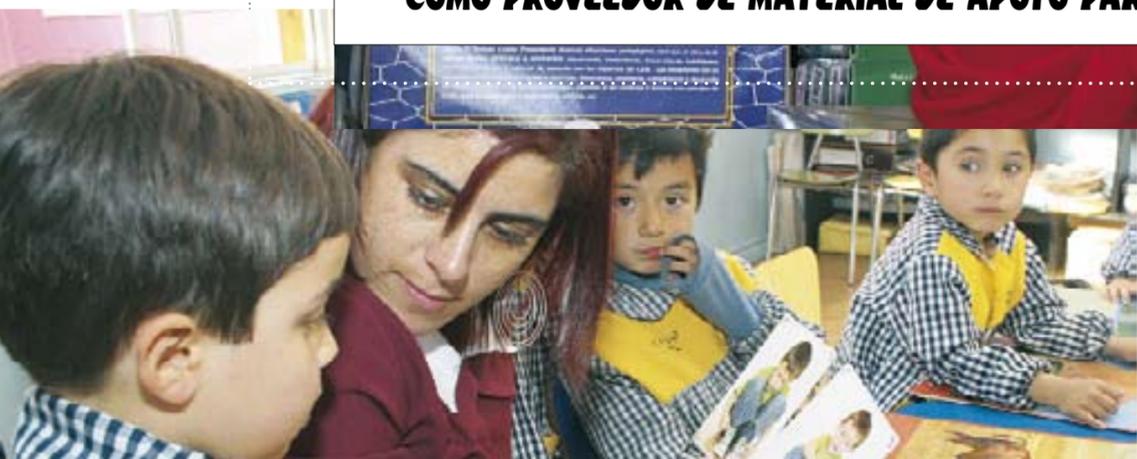
Para él y su esposa no fue difícil involucrarse con las nuevas tecnologías y tienen claro que ChileCompra es una oportunidad que no se puede dejar pasar: “Es una herramienta que le permite a las peque-

ñas y medianas empresas competir de igual a igual con empresas grandes, que tienen mayor publicidad y marketing. El portal tiene algunas dificultades, que no son nada respecto a sus beneficios, uno de los cuales es, sin duda, la transparencia en las transacciones que se realizan”.

A pesar de provenir de una pequeña comuna regional, Arteduc ha logrado posicionar sus productos en todo Chile, gracias principalmente a la originalidad, calidad y diversidad de estos. En este sentido, la asesoría y apoyo que estos emprendedores han tenido de profesores y docentes que trabajan en el área de aprendizaje de niños han sido fundamentales. Ambos lo reconocen y señalan que también lo ha sido ChileCompra: “Nos amplió la visión del negocio y nos puso mayores metas, entre ellas lograr una certificación pedagógica del Ministerio de Educación o de alguna universidad, en un plazo estimativo de tres años”, señala un convencido Carlos Vallejos.



**CUANDO CERRÓ LA EMPRESA DONDE ÉL TRABAJABA, NO DUDÓ EN SEGUIR COMO PROVEEDOR DE MATERIAL DE APOYO PARA EL APRENDIZAJE**



“ES UNA HERRAMIENTA QUE LE PERMITE A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMPETIR DE IGUAL A IGUAL CON EMPRESAS GRANDES, QUE TIENEN MAYOR PUBLICIDAD Y MARKETING”

**RICARDO MICHELL**  
Director de Chilena de Computación

*Sobreponiéndose al centralismo santiaguino, la empresa de este analista de sistemas no solo vende productos y soluciones a todo Chile, sino que está buscando la forma de exportar a países vecinos.*

## NEGOCIOS DESDE LA SERENA AL MUNDO



**E**n la historia de un empresario se combinan a menudo el talento y el esfuerzo. Además de esta feliz combinación, en la de Ricardo Michell cuenta también el hecho de que él y su empresa —que venden en todo Chile y se proyectan al extranjero— no son de Santiago sino de La Serena, una ciudad que no es ni la segunda ni la tercera en población; no está cerca de la capital ni es sede de algún organismo internacional. Es simplemente una mediana ciudad de Chile, distinta de la capital. Sin duda, esta circunstancia parecía constituir un *handicap* para Chilena de Computación, la empresa que dirige Ricardo. “El centralismo del santiaguino es enorme. Cualquier oferta de provincia se rechaza inmediatamente. Las excepciones suelen ser de gente que es de provincia y que está trabajando en Santiago. Eso genera una empatía y permite que uno tenga una opción”, comenta. Pero estar lejos de los centros de negocio no represen-

taba un impedimento para Ricardo. Como analista de sistemas egresado de la Universidad de La Serena, la computación siempre fue para él algo entretenido que eventualmente le permitió desarrollar aptitudes de gestión. “Lo que yo hacía era programar máquinas, lo que me hizo desarrollar una lógica que después pude llevar al tema comercial”, reconoce Michell. Hace 21 años, se hizo cargo de una empresa que se dedicaba a la informática y que estaba en una virtual bancarrota. Entonces la tecnología no tenía el desarrollo que tiene hoy. “La computación era para empresas grandes, no para el público. El primer cambio fue con los computadores asiáticos y luego llegaron a las universidades, lo que provocó una mayor demanda y una baja de precios”, recuerda. Pese a la situación de Chilena de Computación, Ricardo Michell no tenía alternativa, pues estaba cesante: lo habían despedido de una compañía grande en la que se



desempeñaba en su especialidad. Recibió una empresa con un pasivo enorme y su capital lo constituía solamente su indemnización.

Comenzó así una evolución que cada día tiene elementos más interesantes. “Partimos vendiendo disquetes y el papel de formulario continuo. Con el tiempo aprendimos el negocio de las redes y el de las fotocopiadoras, a armar y a configurar equipos”, relata.

Después de doce años en un departamento de 36 metros cuadrados —el tiempo que le tomó a Ricardo librar a la empresa de las deudas—, tuvo la capacidad de comprar una casa. En el camino surgieron temores que resultaron oportunidades. Aparecieron los computadores personales en las tiendas. No se veía fácil competir. “Fuimos generando estrategias que permitieran mantener los ingresos y que no subieran los gastos”, cuenta con orgullo.

Llegó el momento en que Michell y su empresa advirtieron que no podían seguir vendiendo a los mismos clientes de siempre. Fueron al norte e hicieron negocios en Copiapó, luego en Antofagasta, y así siguieron.

Hace cinco años empezaron también a apuntar al sector público, luego de ver en el diario cómo se sucedían los llamados a licitaciones. Este tema los proyectó hacia Santiago, donde se resolvían.

“Presentamos varios proyectos y las primeras veces no pasaba nada. Eso significaba trabajar en el proyecto hasta bien tarde, viajar toda la noche, entregarlo y devolverse. En un par de ocasiones nos fue bien. Empezamos a darnos cuenta que podíamos llegar con un buen precio y un buen servicio”, señala Ricardo.

Buscando licitaciones en un diario, encontró un llamado a participar en un proyecto de informática y llegó a la oficina de ChileCompra, donde le presentaron un proyecto llamado portal, algo que no existía en Chile. Además de sus dudas acerca del éxito de esta iniciativa, no dejó de llamarle la atención que en esa reunión, de no más de diez personas, él era el único de provincia.

“Nos jugamos por el proyecto. Decidimos hacer muy bien todo y marcar diferencia. Con el tiempo, tuvimos éxito. En las ferias de ChileCompra hechas en Valdivia o en Iquique nos han hecho buenos comentarios sobre nuestra gestión”, refiere.

Ahora Ricardo Michell está pensando en exportar servicio. “Mientras gente de Santiago piensa en llegar a provincia nosotros creemos que es mejor ir a otros países. Yo ya vendo en Santiago, porque estoy en ChileCompra. Ahora pienso en ir a otros países”.

Optimismo no le falta.

**HACE 21 AÑOS, SE HIZO CARGO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICABA A LA INFORMÁTICA Y QUE ESTABA EN UNA VIRTUAL BANCARROTA**



“PARTIMOS VENDIENDO DISQUETES Y EL PAPEL DE FORMULARIO CONTINUO. CON EL TIEMPO APRENDIMOS EL NEGOCIO DE LAS REDES Y EL DE LAS FOTOCOPIADORAS, A ARMAR Y A CONFIGURAR EQUIPOS”

# LA RAZÓN DE SER DE UN DIRIGENTE

*El presidente de la confederación del comercio detallista, Confedech, comerciante por herencia y líder por naturaleza, es un entusiasta promotor del sistema de compras públicas que, a su juicio, favorece principalmente a la pequeña empresa.*

**RAFAEL CUMSILLE**  
Comerciante detallista





**“EL DIRIGENTE VIVE EMPRENDIENDO COSAS Y EL DÍA QUE NO LO HAGA SU VIDA SE TRANSFORMA EN UNA FRUSTRACIÓN”**

Entre abarrotes, hortalizas y variedades de frutas transcurrió la infancia de Rafael Cumsille Zapapa, quien le debe a sus padres el llevar el comercio en la sangre. Familia de inmigrantes, ellos comenzaron con un pequeño negocio de menestras en la comuna de Placilla, en la provincia de Colchaagua. Luego se trasladaron a Requinoa, también en esa zona, y no resultó extraño que la mayoría de los hermanos eligiera el comercio como actividad. Fue así que en 1960 el legendario dirigente gremial montó en la ciudad de San Fernando su propio almacén, que al igual que el de sus padres era una microempresa.

No obstante, la notoriedad pública y la pasión de Cumsille no está en el negocio propiamente tal ni en el éxito económico sino en defender al comercio detallista. Ello lo ha llevado por varias décadas a ser dirigente del comercio. Un líder nato. Actualmente es el presidente de Confedech, la

Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile, máxima organización gremial del comercio detallista del país, fundada en 1938 en Valparaíso.

Su natural carisma despierta devoción entre sus seguidores, muchos de ellos mujeres, humildes comerciantes, que le siguen en las convenciones como a un maestro; llegan incluso a llorar con sus palabras. Se considera un emprendedor y un empresario a la vez, términos que entiende distintos pero bastante afines. “El dirigente vive emprendiendo cosas y el día que no lo haga su vida se transforma en una frustración”, comenta, hablando de su libro *La razón de ser de un gremio*, que en 65 páginas expone su visión acerca de qué es un dirigente y para qué es un gremio. La dirigencia le ha significado renunciar muchas veces al éxito que puede tener un comerciante que solo se dedica al negocio propio. Dice tener amigos mucho más exitosos que él en lo comercial y económico,



pero aclara que su visión es diferente y que el éxito no lo mide exclusivamente con ese parámetro. “Cuando uno es dirigente debe robarle tiempo al trabajo propio para entregarlo a gente que muchas veces no conoce. Pero las satisfacciones son otras”, reflexiona.

Desde su posición en Confedech, Rafael Cumsille ha visto cómo ha cambiado la forma de hacer negocios en Chile. Hasta hace tres décadas y media, el Estado fijaba los precios, por lo que no existía la competencia y no se necesitaba ser experto en información. En su opinión, esto era bueno por una parte, porque los precios eran iguales para todos, pero tenía el inconveniente de que el Estado tenía que estar muy encima y había muchos controles.

“Hoy en día las cosas son muy distintas y ahora es preciso tener mucha información, para lo cual afortunadamente hay tecnología que no existía hace treinta años. Asimismo, el sistema comercial con el Estado tiene hoy grandes diferencias, pues antes eran muy pocas las empresas que podían venderle al Estado y ahora cualquiera lo puede hacer vía ChileCompra”, comenta.

Desde su perspectiva de dirigente observa que, cuando el Estado comenzó a anunciar que canalizaría sus compras a través del portal ChileCompra, más que temores había falta de información, pero también bastante interés por venderle al Estado.

Su percepción como comerciante ha ido variando con el tiempo. Con la convicción de que toda posibilidad de aumentar las ventas hay que adoptarla, en cuanto pudo, empezó a intentarlo. Su hija se hizo cargo de esa tarea, apoyándolo en las temas tecnológicos, y postuló a las licitaciones en varias oportunidades, aunque casi siempre sin éxito. Sin descorazonarse, entendió que una empresa puede presentarse a cien licitaciones y adjudicarse cinco o diez, pero que se trata de ventas con que no contaba. Si bien no recuerda con exactitud las primeras adjudicaciones de su negocio, tiene claro que su motivación para participar en el nuevo sistema fue gremial. “Había que predicar con el ejemplo. No era propio recomendar a la gente que se incorporara a ChileCompra y no hacerlo uno mismo”, comenta.

En su concepto el uso del portal ChileCompra es un factor de desarrollo para la Confedech, que está com-

puesta por empresas micro, pequeñas y medianas, a las que se les conoce genéricamente como mipymes. Las empresas e instituciones del sector público se han transformado, a su parecer, en un poder comprador que no se puede desatender por ningún motivo. Y advierte que con el tiempo aumenta la cantidad de microempresarios que ingresan.

Lo que más le sorprende es la rapidez con que ha evolucionado este proceso, si se lo compara con otros procesos modernizadores. “Esto ha sido todo un éxito y ha ocurrido en muy poco tiempo. Es posible que todavía exista escepticismo, de personas que ven una mano negra que no le da los negocios a ellos, pero el sistema es transparente y se puede ver quien ganó”, comenta, llamando a los comerciantes escépticos a que se acerquen al gremio.

Optimismo es lo que a Rafael Cumsille le inspira el nuevo sistema de compras públicas. De alguna manera, se siente como cuando inició su pequeño negocio de abarrotes y frutos del país, al que hoy se han incorporado sus hijos. Según él, es “una pequeña empresa con ganas de ser mediana”.



**DICE TENER AMIGOS MUCHO MÁS EXITOSOS QUE ÉL EN LO COMERCIAL Y ECONÓMICO, PERO ACLARA QUE SU VISIÓN ES DIFERENTE Y QUE EL ÉXITO NO LO MIDE EXCLUSIVAMENTE CON ESE PARÁMETRO**

“CUANDO UNO ES DIRIGENTE DEBE ROBARLE TIEMPO AL TRABAJO PROPIO PARA ENTREGARLO A GENTE QUE MUCHAS VECES NO CONOCE. PERO LAS SATISFACCIONES SON OTRAS”



**ALEJANDRA PULGAR, MÓNICA GARCÍA Y LORENA LIZANA**  
**EDUARDO LUCHSINGER / JOAQUÍN VIEYTES / ZOILA MUÑOZ**  
**RODRIGO PÉREZ Y PATRICIA CRUZ**

**CRECIMIENTO**

**EN COMPETENCIA**

## ALEJANDRA PULGAR, MÓNICA GARCÍA Y LORENA LIZANA

Atienden pacientes del Instituto Nacional del Cáncer

*Gracias a un convenio marco, hombres, mujeres y niños tienen la oportunidad, en un difícil momento de sus vidas, de ser atendidos con toda la dignidad que se merecen.*

# EL LADO HUMANO DE UNA COORDINACIÓN MUY EFICIENTE



**A**ún existen regiones del país, como el extremo norte, donde algunos enfermos de cáncer no cuentan con el apoyo de los equipos necesarios para los tratamientos que demanda este tipo de patología. Es por ello que el Instituto Nacional del Cáncer (Incaner) acude muchas veces en ayuda de estas personas y las atiende en sus dependencias de Santiago, lo que suele generar una sobredemanda. Cuando esto ocurre, el instituto deriva hacia ciertas instituciones privadas a los pacientes con tratamiento de radioterapia que no puede atender. Una de las varias licitaciones de convenios marco en el rubro de la salud que efectuó la Dirección ChileCompra, en conjunto con Fonasa, incluyó este tratamiento, permitiendo derivar a través del catálogo ChileCompra Express a los pacientes que más lo requieren, lo que da la posibilidad de otorgarles una atención oportuna.

Son hombres, mujeres y niños que en uno de los momentos más difíciles de su vida tienen la oportunidad de ser atendidos con toda la dignidad que se merecen. “Un médico especialista del instituto es el responsable de autorizar las derivaciones caso a caso, trámite que es coordinado por nosotros, el personal de Incaner. Muchas veces debemos resolver además la situación del hospedaje, tanto del paciente mismo como de los familiares que por lo general lo acompañan”, explica Alejandra Pulgar, jefa de la Unidad de Control de Gestión del instituto. Algunos ajustes hechos al convenio marco permitieron que las instituciones hicieran ofertas que incluyeran alojamiento, en acuerdo con lugares de hospedaje y residenciales cercanas. La conciencia de que se trata de pacientes complejos, que están en un duro trance, hace que Alejandra, así como las personas con que ella trabajan diariamente

-Mónica García, profesional de la misma unidad, y Lorena Lizana, de la Sección Orientación Médica y Estadística (SOME) del instituto-, tengan un especial cuidado con el trato hacia ellos y sus familiares, quienes además están muy lejos de su hogar.

La funcionaria comenta que en más de una ocasión el personal del instituto debió no solo encargarse de coordinar un alojamiento, sino también el transporte que recogiera al paciente en el aeropuerto y lo llevara al lugar del tratamiento.

El aprendizaje ha sido constante y la coordinación ha llegado a niveles que a ellos mismos sorprende. "En ocasiones, cuando los pacientes tienen patologías asociadas que hacen necesarias evaluaciones adicionales, nos preocupamos que todo se pueda hacer dentro del periodo en que el paciente planificó su viaje y el centro privado programó las sesiones", comenta Mónica García.

En esa coordinación de acciones es también importante que la información sea oportuna. "Ha pasado, por ejemplo, que no se nos comunica el peso del paciente, antes de que él viaje. Y ocurre que la máquina de radioterapia solo

soporta un determinado peso", advierte, a su vez, Lorena Lizana.

Las ventajas del convenio son tan innegables como inesperadas. Algunos pacientes incluso tardan en comprender que el tratamiento no tiene un costo adicional por el hecho de hacerse en establecimientos privados. No son pocos los que, habiendo sido citados a uno de esos centros, se dirigen al instituto, pensando que de esa manera se ahorran costos.

Con todo, el gran beneficio es la oportunidad, pues facilita una atención que requiere ser dada en un plazo determinado como el óptimo. "Esperas de dos meses se han acortado a diez días gracias a esta facilidad, que para las instituciones privadas implica una oportunidad de negocio, además de la posibilidad de perfeccionar procedimientos en una patología que se atiende con menor frecuencia que en el sector público", refiere Alejandra Pulgar.

Esta es la historia de una cadena que requiere, en cada uno de sus engranajes, altas cuotas de solidaridad, apoyo y comprensión. En suma, de la simple mirada atenta de un ser humano hacia otro.



**SE REQUERÍA DAR TRATAMIENTO OPORTUNO A PACIENTES DEL EXTREMO NORTE QUE PUNTUALMENTE NO TENÍAN ACCESO A RADIOTERAPIA**



“ESPERAS DE DOS MESES SE HAN ACORTADO A DIEZ DÍAS GRACIAS A ESTA FACILIDAD, QUE PARA LAS INSTITUCIONES PRIVADAS IMPLICA UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, ADEMÁS DE LA POSIBILIDAD DE PERFECCIONAR PROCEDIMIENTOS”



**EDUARDO LUCHSINGER**

Profesional óptico y audioprotesista

*Desde que se hizo cargo del área productiva de la óptica que administra su madre, conoce de cerca las diversas emociones que viven quienes solucionan —gracias a los productos de esta empresa— sus limitaciones auditivas.*



**EN CONTACTO CON  
LOS SENTIDOS Y  
LAS EMOCIONES**



**M**ás que una historia, este es el testimonio de varias historias, la prueba de que existe la posibilidad para ciertas personas, quizás más de las que pensamos, de superar una limitación como la desconexión con el mundo de los sonidos, de vencer un aislamiento que muchas veces les causa un sufrimiento más social y emocional que físico. Una señora de edad avanzada, con una sordera profunda, fue llevada hasta una óptica por su hija para que le entregaran un audífono a su medida. Al probarse el adminículo que allí le habían adaptado, la mujer no pudo expresar en palabras la alegría que sintió por ser capaz de oír y sus ojos de llenaron de lágrimas. Su hija rompió también en un emocionado llanto que contagió inmediatamente al funcionario de la óptica. En cuestión de segundos, la sala se convirtió en un mar de lágrimas. En un colegio de niños de escasos recursos se llevó a cabo una experiencia piloto en la que tomó parte la misma óptica,

para probar sus equipos de audición en pequeños que presentaban un aparente cuadro de déficit atencional. Se trataba de niños extremadamente inquietos que representaban un problema para el establecimiento dada la volatilidad de su conducta, que generaba en consecuencia un rendimiento escolar bajísimo. Al cabo de seis meses, el contraste del escenario que se vivía en un principio —con muchachos capaces de destruir los equipos de los profesionales a cargo de la experiencia— y la situación final resultaba abismante. Los niños se abalanzaban felices sobre los especialistas para abrazarlos, llenos de agradecimiento porque ahora podían oír bien, no se distraían y sentían gusto por el aprendizaje y la lectura. “Al llegar a mi casa, yo me sentía muy bien por lo que había logrado gracias a mi trabajo”, comenta Eduardo Luchsinger cuando relata estas historias. Él es el profesional óptico y audioprotesista de Hammersley, óptica



que fue fundada en Valparaíso hace más de 120 años y que desde hace sesenta soluciona problemas auditivos de muchas personas.

Y desde que forma parte de la oferta de productos y servicios del catálogo de ChileCompra Express, la empresa ha podido extender su acción hasta muchos rincones del país, desde donde llegan numerosas personas a surtir sus recetas.

“Recuerdo a una persona que vive en una isla en las afueras de Chiloé desde la que se trasladó hasta Castro, para embarcarse en un bus a Santiago, porque necesitaba revisar sus audífonos. Era preciso arreglarlos en ese mismo momento, porque no podía irse y volver otro día. Cuando pudimos arreglarlo, nos sentimos satisfechos por hacer algo verdaderamente bueno”.

Luchsinger explica que el de una óptica es esencialmente un trabajo directo con las personas. “Los anteojos y audífonos son personales, lo que genera un contacto humano, que condiciona la forma como se atiende al cliente”.

El vínculo de este profesional con la óptica es familiar, pues Arturo Hammersley, descendiente del fundador, es el actual marido de su madre, hoy gerente de la empresa. “Yo

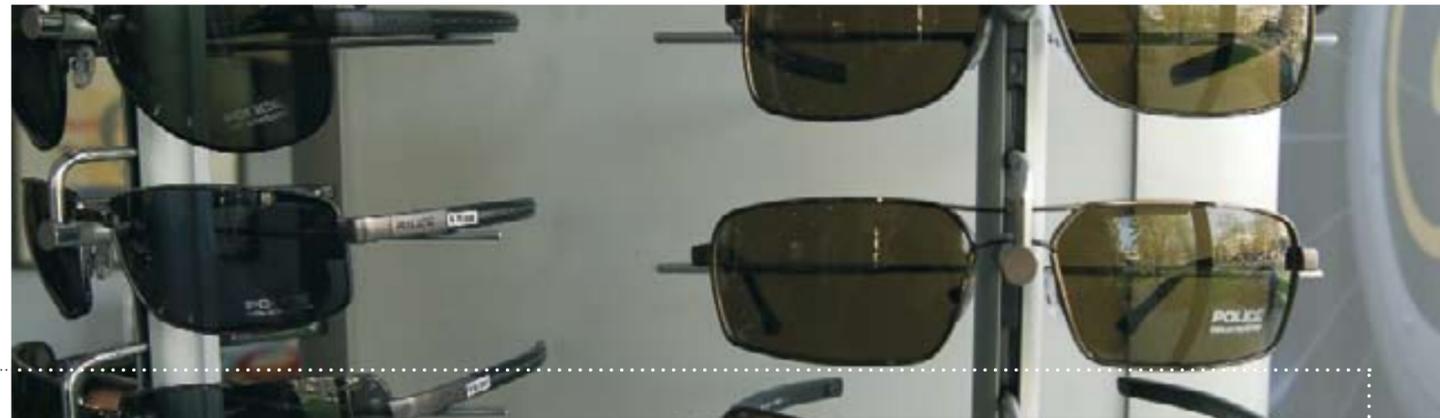
trabajaba en otra cosa y un día necesitaron a alguien de confianza y me contrataron a mí sin ser óptico, pero estudié óptica. Soy también audioprotesista, algo que se basa más en la experiencia práctica que en estudios”, refiere.

Gracias a su participación en la tienda virtual ChileCompra Express, la óptica comenzó a abastecer a municipalidades y hospitales de todo el país.

“Pese a que algunas instituciones no tienen muchos recursos, hoy se comienza a apreciar un esfuerzo por preferir la calidad”, comenta Eduardo Luchsinger.

Más allá de los números, Luchsinger destaca que, siendo este un negocio muy distinto al de los zapatos u otras prendas al desarrollar un producto esta empresa está prestando un servicio que es personalizado, lo que hace una diferencia muy clara.

“A veces he viajado mil kilómetros hacia el sur de Chile para llevar unos audífonos o anteojos. Es duro pero una sola sonrisa me puede borrar todo el cansancio. Yo he visto esa sonrisa en un niño de Castro, he visto cómo se le abren los ojos por escuchar y ese es el mejor regalo para mí, una satisfacción personal enorme”, afirma emocionado Eduardo.



**EDUARDO ES EL PROFESIONAL ÓPTICO Y AUDIOPROTESISTA DE HAMMERSLEY, ÓPTICA QUE DESDE HACE SESENTA AÑOS SOLUCIONA PROBLEMAS AUDITIVOS**



“RECUERDO A UNA PERSONA QUE VIVE EN UNA ISLA EN LAS AFUERAS DE CHILOÉ DESDE LA QUE SE TRASLADÓ HASTA CASTRO, PARA EMBARCARSE EN UN BUS QUE LA TRAÍA A SANTIAGO, PORQUE NECESITABA REVISAR SUS AUDÍFONOS”



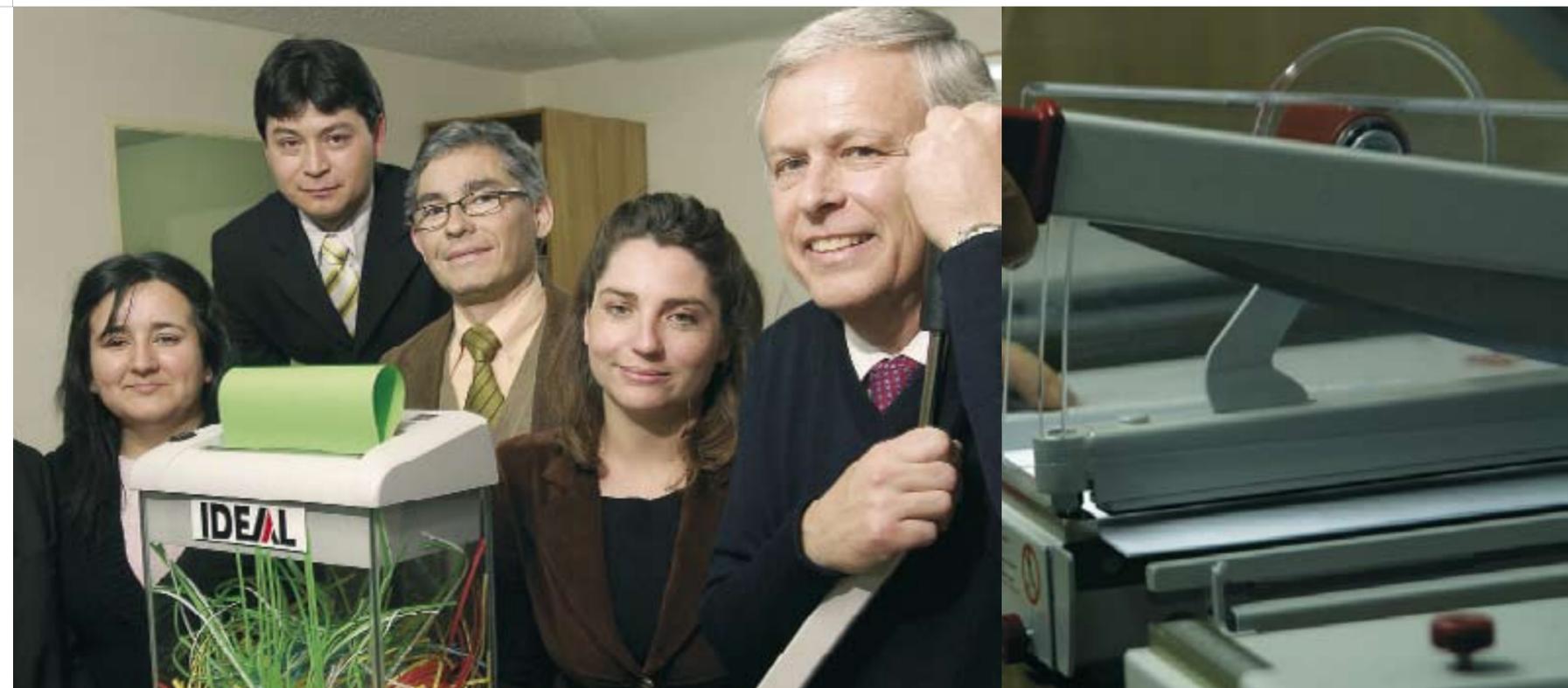
## JOAQUÍN VIEYTES

Importa trituradoras y guillotinas desde Alemania



# DECIDIÓ CORTAR POR LO SEGURO

*A cargo de un negocio con poco tiempo en Chile, aprovecha todas las oportunidades que tiene para dar a conocer sus productos al mercado. Con perseverancia pudo incluir a su empresa en un convenio marco de ChileCompra.*



Una escena típica de más de alguna serie o película estadounidense de hace algunos años atrás, era aquella donde el escenario lo constituía una gran y espaciosa oficina de Manhattan, con varios compartimentos y muchos empleados anónimos trabajando frente a sus respectivos computadores. La cámara dejaba entonces atrás el ambiente oficinesco neoyorquino y enfocaba a un par de personajes —un hombre y una mujer— que se encontraban casualmente frente a una máquina trituradora de papeles, dando así comienzo a un diálogo, en principio inocuo, que de a poco se tornaría más explícito según lo indicara la trama. Para los espectadores chilenos —más allá del interés por el film—, esa maquinita que tragaba papeles, seguramente, no calzaba con un objeto propio del habitual

mobiliario de las oficinas locales y, en este sentido, no pasaba inadvertida. Hoy, sin embargo, las trituradoras de documentos sí forman parte en Chile —tal como las fotocopiadoras o los escáner— de una oficina moderna y correctamente equipada.

“Se trata de un concepto de seguridad, que en el fondo elimina todo residuo de información contenida en el soporte papel. Aun cuando este se rompa en varias partes —una hoja carta u oficio se corta como máximo en 25 pedazos—, el riesgo de que alguien lo reconstituya es muy alto. Basta pensar que un niño de cinco años puede armar un puzzle de cien piezas”, señala Joaquín Vieytes, cuya empresa abastece el mercado nacional de trituradoras de documentos y guillotinas importadas desde Alemania.



La maquinaria que trae a Chile la empresa de Vieytes, de marca Ideal, tiene una larga duración garantizada, pues se trata de un producto de alta calidad. Todas las guillotinas, por ejemplo, utilizan cuchillos de acero Solingen, con una duración muy superior a otras cuyos precios son menores, lo mismo que su vida útil.

Vieytes se relaciona con estas máquinas desde 1978, cuando era gerente de ventas de la empresa que las importaba inicialmente y de la cual se independizó algunos años después. Pero al tiempo se reencontró con ellas: “Yo había creado una firma exportadora de productos del mar y en 1997 tuve la oportunidad de obtener la representación de Ideal en Chile, lo que se concretó rápidamente. Se vino parte del personal que trabajaba esta marca a mi empresa”.

Tanto el negocio como el rubro tienen poco tiempo en Chile, por lo que se hace imperativo dar a conocer el producto al mercado aprovechando todas las oportunidades. En este aspecto, ChileCompra ha sido importante, pese a que en un principio no todo iba tan bien como ahora. “La mayoría de las instituciones públicas hacían las licitaciones para este rubro privilegiando excesivamente el precio, por lo que obviamente nosotros quedábamos fuera. El problema era que terminaban comprando algo que les duraba seis meses en vez de diez años,

así es que la economía no existía; al contrario, gastaban muchísimo más y pasaban malos ratos”.

Entrar en el convenio marco para material de oficina tampoco fue fácil, pues en él no estaba considerado este tipo de productos, por tener un nivel de venta demasiado bajo. Luego de dos años de insistencia, la empresa Comercial e Importadora Vieyor logró acceder a este con sus especialísimos productos.

“Como todo sistema nuevo para una empresa, nos adaptamos paso a paso, pero uno debe ser muy estricto en seguir las pautas en forma ordenada, sin cometer errores. Para lo anterior uno debe ser muy prolijo en la planificación y en el trabajo diario”, comenta Vieytes.

Actualmente, Joaquín Vieytes y su equipo se ven como una empresa que año a año va creciendo en forma ordenada, tratando de dar un servicio acorde con los productos que vende, y dando trabajo cada vez a más personas. Las palabras de este microempresario resumen muy bien la situación: “En la vida, siempre cuando se hace un trabajo bien realizado, queda la satisfacción de estar haciendo lo correcto. Vemos a nuestros clientes contentos con los productos y con el servicio de post venta, y también porque gracias al convenio marco tienen un producto de calidad a más bajo precio que cualquier otro cliente”.



**ESTA EMPRESA ABASTECE AL MERCADO NACIONAL DE TRITURADORAS DE DOCUMENTOS Y GUILLOTINAS IMPORTADAS DESDE ALEMANIA**



“LA MAYORÍA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS HACÍAN LAS LICITACIONES PARA ESTE RUBRO PRIVILEGIANDO EXCESIVAMENTE EL PRECIO, POR LO QUE OBVIAMENTE NOSOTROS QUEDÁBAMOS FUERA. EL PROBLEMA ERA QUE TERMINABAN COMPRANDO ALGO QUE LES DURABA SEIS MESES EN VEZ DE DIEZ AÑOS”



## ZOILA MUÑOZ

Ex funcionaria, encargada de abastecimiento



*Al contrario de la imagen estigmatizada del funcionario público, esta mujer hoy jubilada estuvo siempre a favor de la modernización y se convirtió en una promotora de los cambios. Capacitándose permanentemente, promovió ChileCompra entre todos los proveedores de la Subsecretaría de Pesca.*

# SI EL ENTUSIASMO TUVIERA NOMBRE



**D**isfrutar del aire, el mar, los paseos por la playa, la lectura y el jardín son solo algunas de las actividades que una comuna costera como Algarrobo ofrece a quien decide vivir en ella. Y Zoila Muñoz disfruta allí junto a su marido desde que jubiló. No tiene internet, simplemente porque no lo necesita, pues ya tuvo bastante de eso en las oficinas públicas donde trabajó durante 43 años.

Zoila comenzó a trabajar muy joven en el Ministerio de Agricultura, donde permaneció por 16 años. Luego se fue a trabajar a Valparaíso en la Subsecretaría de Pesca, organismo del cual fue prácticamente fundadora. “Viajaba todos los días entre Algarrobo y Valparaíso, tenía así un buen lugar para vivir y también un buen lugar para trabajar”, cuenta relajadamente Zoila. En esta institución cumplió las funciones de abastecimiento, labor en la cual se capacitó permanentemente. Al contrario de la imagen estigmatizada que se tiene del funcionario público frente a los cambios, Zoila siempre

estuvo a favor de ellos y fue quien más se alegró con la aplicación del nuevo sistema de compras del Estado. “Apenas se instauró el nuevo sistema, en la Subsecretaría empezamos a operar con él. Luego formamos una comisión con toda la gente de abastecimiento. Mientras tanto hice un diplomado en la universidad sobre el tema de abastecimiento; me transformé finalmente en una experta en esta área y todos pedían mi opinión. Trabajar con ChileCompra se transformó en lo mejor de la vida para mí. Lo que más me gustó es que la gente del portal es súper empeñosa y que si uno les daba ideas ellos las tomaban”, declara risueña. Al ver hoy a esta mujer de expresión despierta y alegre, no es difícil imaginarse su motivación por el trabajo. “Para mí trabajar siempre constituyó un desafío entretenido donde pude expresar mis conocimientos y experiencia. Recuerdo cuando nos mandaron a todos los viejos a la sección abastecimiento y muchos pensaron

2543

que tendríamos ahí una actividad realmente fome. Se equivocaron medio a medio; todo lo que surgió con el nuevo sistema implicaba un desafío enorme y también un avance revolucionario respecto de las viejas formas de adquisición pública”, señala Zoila. En esta área Zoila explotó todas sus capacidades al punto de que se constituyó en un referente importante dentro del organismo y una fuente de consulta reiterada. También incentivó de manera abierta a los proveedores de la Subsecretaría para que se inscribieran en ChileCompra: “Me entusiasmó el sistema desde un comienzo y me puse a llamar a todos mis proveedores para invitarlos a que se inscribieran. Los convencí diciéndoles que si se metían les iban a llegar pedidos de distintas instituciones públicas, incluso de otras ciudades, así es que si bien era cierto que tendrían que bajar un poco sus precios, por volumen de negocios podrían obtener más plata incluso. Claro, porque aunque les comprarían a más bajo precio iban a tener

más compradores, lo que hace un total más grande”. Zoila tiene claro los beneficios de ChileCompra. Uno de ellos es que el sistema obliga a los proveedores a mejorar sus servicios y productos a la vez que les ofrece un mercado amplísimo para la oferta de estos. También destaca la labor de los talleres informativos donde se explican todas las posibilidades que ofrece el sistema tanto para el comprador como para el proveedor. Zoila Muñoz disfruta hoy de su jubilación en forma alegre y distendida e imprime de su entusiasmo todo lo que emprende. Hoy, sin horarios, quiere seguir haciendo cosas y aportar su conocimiento en el manejo de la actividad pública. Tiene una excelente relación con el municipio de Algarrobo y, como siempre, está dispuesta a ayudar con lo que le pidan porque “hacer cosas, plantar árboles, cuidar del jardín o colaborar en la administración pública, es todo una misma cosa, lo importante es la energía que uno le pone a la vida”.



**VIVE SU JUBILACIÓN EN FORMA ALEGRE Y APORTA CON SU CONOCIMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD DE ALGARROBO, SIEMPRE DISPUESTA A AYUDAR**



“ME ENTUSIASMÓ EL SISTEMA DESDE UN COMIENZO Y ME PUSE A LLAMAR A TODOS MIS PROVEEDORES PARA INVITARLOS A QUE SE INSCRIBIERAN. LOS CONVENCÍ DICIÉNDOLES QUE SI SE METÍAN LES IBAN A LLEGAR PEDIDOS DE DISTINTAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, INCLUSO DE OTRAS CIUDADES”

## RODRIGO PÉREZ Y PATRICIA CRUZ

Dejaron la empresa de publicidad en que trabajaban y formaron una propia

*A través de su empresa, Teckel Publicidad, ambos diseñadores ganaron en el mercado público la experiencia necesaria para abordar el privado.*

# LA MEJOR CARTA DE PRESENTACIÓN



**R**odrigo Pérez y Patricia Cruz, ambos diseñadores, trabajaron por algunos años en una empresa publicitaria, hasta que un día decidieron retirarse y formar una propia. La opción de seguir un camino independiente siempre tiene una razonable cuota de riesgo, pero para ambos el desafío de un nuevo emprendimiento era una opción mucho más atractiva que seguir el paso cansino de una seguridad que no ofrecía mayores expectativas.

“Decidimos independizarnos de nuestros antiguos trabajos y enfocarnos a lo que más sabíamos, que son los regalos publicitarios. Como en general ocurre con los negocios que recién comienzan, tuvimos una primera etapa muy compleja. La empresa privada no nos cotizaba y nadie quería saber de una empresa tan nueva como la nuestra”, recuerda Rodrigo.

El conocimiento que tuvieron del sistema de adquisiciones del Estado en este sentido fue muy importante, puesto que les sirvió para apuntalar a la nueva empresa en el

mercado público, aun cuando las licitaciones estatales no hayan representado grandes volúmenes de ventas en un principio.

La incorporación a ChileCompra no revistió mayores dificultades, tal como comenta Patricia Cruz: “Operar en el portal no fue engorroso, pues cuando entiendes la lógica y la aprendes es bastante simple. La gran ayuda es que siempre estás apoyado por el *call center* y los tutoriales están disponibles on line. En un principio cuesta, como todas las cosas, pero luego le tomas el ritmo y te mueves libremente por el sitio”.

El caso de Teckel Publicidad se asemeja al de otras pequeñas empresas cuyo posicionamiento y visibilidad en el mercado parten de la experiencia que han tenido trabajando con el sector público. “Trabajar en el área pública nos permitió perfeccionar y acotar la oferta de productos y nos dio el impulso para introducirnos en el mercado de los privados con mayores y mejores herramientas”, agrega Patricia.



Hoy la trayectoria de Teckel, desarrollada principalmente en el mercado de las empresas públicas, es una de las variables clave en la captación de negocios y se constituye en una de sus principales fortalezas respecto de la competencia. “Cuando eres un empresario nuevo tienes que bajar tus utilidades al mínimo o sobresalir de los demás con marcada diferenciación de los productos o servicios que ofreces respecto de tu competencia. Nosotros ya pasamos esa etapa”, acota Rodrigo Pérez.

El regalo publicitario tiene una demanda que aumenta en forma sostenida y en la actualidad es un producto cada vez más necesario en el marketing de las empresas. Gorras, lápices, bloc de apuntes, calendarios, ropa, llaveros y toda una serie de elementos promocionales son permanentemente solicitados en diversos eventos, congresos, seminarios y lanzamientos, y configuran una parte importante en la recordación y presencia de marca de las empresas.

En este mercado, Teckel ha ido ampliando progresivamente su participación y al contrario de lo que se dio

en sus inicios —donde los organismos del área estatal se constituyeron en sus principales clientes— hoy la empresa opera mayormente en el área privada.

“Por el tamaño del mercado gubernamental, el portal es una muy buena herramienta para el sistema público, porque permite satisfacer una demanda —que en nuestro rubro es limitada— con una oferta amplia y diversificada por parte de agencias y personas naturales”, comenta Pérez, agregando que lo anterior hace cada vez más difícil competir con otras empresas proveedoras similares.

“En cambio, el mercado privado es muchísimo mayor, cuesta bastante menos encontrar clientes y es extensa y variada la demanda por publicidad y artículos publicitarios. Por otra parte, compites a lo más con tres cotizaciones, versus ocho o diez de los distintos proveedores que operan frecuentemente en ChileCompra”, argumenta, explicando cómo fue que ChileCompra resultó ser finalmente la mejor carta de presentación de estos dos profesionales ante sus potenciales clientes del sector privado.



**EL DESAFÍO DE UN NUEVO EMPRENDIMIENTO ERA MÁS ATRAYENTE QUE UNA SEGURIDAD SIN EXPECTATIVAS**



“TRABAJAR EN EL ÁREA PÚBLICA NOS PERMITIÓ PERFECCIONAR Y ACOTAR LA OFERTA DE PRODUCTOS Y NOS DIO EL IMPULSO PARA INTRODUCIRNOS EN EL MERCADO DE LOS PRIVADOS CON MAYORES Y MEJORES HERRAMIENTAS”



JOSÉ LUIS ARÍS / RAÚL CIUDAD / MARISOL CASTRO  
CLAUDIO ORREGO / PABLO HERRERA Y ALVARO GONZALEZ

**TECNOLOGÍAS  
DE LA**

**INFORMACIÓN**

**JOSÉ LUIS ARÍS**  
De empleado a socio estratégico

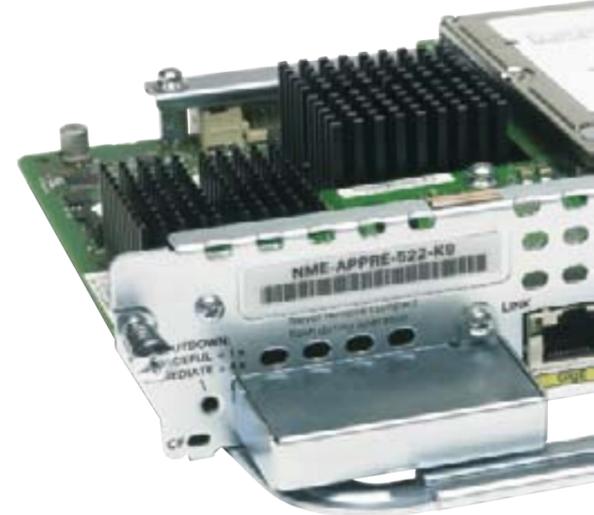
*No obstante su labor destacada en una gran firma, desde que era estudiante se veía manejando su propia empresa, lo que hizo efectivo con la creación de Inglotec, especializada en la integración de tecnología e innovación.*

# CONFIGURANDO SU PROPIO DESTINO



Cumpliendo un anhelo de años, José Luis Arís creó junto a su hermano Juan Pablo, en 2002, su propia empresa, a la que llamó Inglotec, nombre que corresponde a la sigla de Integración Global de Tecnología e Innovación. Antes de aquello, desde que egresó de la universidad, José Luis trabajó como empleado, durante tres años, en Sonda, donde le correspondió apoyar a un equipo de desarrollo que implementaba un sistema de compras para el Estado. “Era un pizarra electrónica en la que se mostraban las publicaciones de adquisiciones y que se conocía con el nombre de Sistema de Información de Compras y Contratación Pública”, refiere Arís, recordando los viajes que realizó, por varias regiones, junto a los directivos de la entonces Dirección de Aprovisionamiento del Estado, DAE, promocionando el portal, para el cual habían acuñado el eslogan “ComprasChile, donde Chile compra”.

Terminada esta gestión de apoyo, debió trabajar, en la misma compañía, en una serie de innovaciones en el sistema, tales como el desarrollo de cotizaciones, los convenios marco, el categorizador de Naciones Unidas, las tablas comparativas, el ambiente de proveedor y otras. Pero el trabajo como empleado no estaba dentro de su expectativa de vida, y Arís lo tenía claro desde su época de estudiante. Siempre se vio manejando su propia empresa, lo que pudo hacer efectivo con la creación de Inglotec, aunque asumiendo simultáneamente que perdía los beneficios de su trabajo estable y bien remunerado. “Dar ese paso al costado fue difícil. La comodidad de trabajar en una empresa, las vacaciones, la seguridad de tener una remuneración a fin de mes, el horario y el tiempo para la familia, son aspectos que uno tiene asegurados y, al decidir por una empresa propia, todo eso deja de existir”.





La vida de José Luis Arís cambió por completo. La prioridad pasó a ser su proyecto —a esas alturas, una obsesión—, debiendo olvidarse de las actividades y consumos típicos de jóvenes profesionales bien remunerados. La dedicación al nuevo proyecto fue completa. Día y noche, en una de las habitaciones de la casa de sus padres, trabajó arduamente para dar forma a la empresa que, de a poco, se iría consolidando en el área de la tecnología e innovación.

Hoy Inglootec desarrolla herramientas tecnológicas que, incorporadas a los procesos de negocios de las empresas, apoyan su gestión y estimulan su crecimiento. Las soluciones y aplicaciones operan tanto a nivel de comercio electrónico, como gestión de procesos y gestión comercial. “Desde nuestros inicios, nos involucramos de lleno en los problemas del cliente, aportando ideas y experiencias en las soluciones. Además de desarrollar lo que nos pide el cliente, tratamos de aportar con ideas e innovación a la solución de sus problemas; generamos un compromiso con él y le damos seguridad y confianza”. Como empresa pequeña, no le ha sido fácil entrar en el mercado de las

instituciones públicas. Con escasa espalda financiera, le resulta difícil destinar una cantidad de recursos importante a la elaboración de grandes propuestas, como lo hacen empresas de mayor envergadura. Con todo, ha obtenido licitaciones importantes, como la implementación en el año 2006 —junto a otras dos empresas— de una versión avanzada del sistema de catálogo electrónico para los convenios marco del mismo portal ChileCompra.

“Nuestra empresa está en etapa de consolidación de sus cimientos. Hemos logrado posicionar el nombre de Inglootec, sin promocionarla mediáticamente sino a partir del trabajo bien realizado y de la satisfacción de nuestros clientes, quienes han visto en esta empresa un apoyo constante para sus proyectos, lo que transmiten a otros potenciales clientes. Esta consolidación nos ayuda a trabajar de forma más estructurada, contar con un equipo humano capaz de abordar distintas etapas del desarrollo de software, con tareas bien definidas. Dejamos atrás esa época en que entre dos o tres hacíamos de todo”, resume José Luis Arís.



**AL MANEJAR SU PROPIA EMPRESA DEBIÓ ASUMIR QUE PERDÍA LOS BENEFICIOS DE SU ANTERIOR TRABAJO ESTABLE Y BIEN REMUNERADO**



“DESDE NUESTROS INICIOS, NOS INVOLUCRAMOS DE LLENO EN LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE, APORTANDO IDEAS Y EXPERIENCIAS EN LAS SOLUCIONES. NO SOLO DESARROLLAMOS LO QUE INDICA EL CLIENTE”

## **RAÚL CIUDAD**

Líder natural de la industria tecnológica chilena

# **TESTIGO Y PROTAGONISTA**

*Desde su posición como dirigente de las empresas de tecnología, ha luchado por la modernización del Estado y por un espacio e institucionalidad para el desarrollo tecnológico, más allá de los intereses de sus asociados.*



**L**a de un dirigente empresarial suele ser la trayectoria de alguien que asumió desde temprano los hilos de una empresa y muy pronto logró representarla ante sus pares en la industria en la que participa. El liderazgo de su gremio le viene luego adscrito por sus condiciones personales y por su capacidad para representar fielmente los intereses de un colectivo de empresas.

Pero junto con ello, también es común que haya una historia de esfuerzo y sobre todo de perseverancia para hacer valer la posición de sus representados ante el resto de las comunidades empresariales y ante las autoridades políticas.

En el caso de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información, Acti, ese rol de liderazgo lo ha ejercido muchas veces, y con un carácter casi natural, Raúl Ciudad, en la actualidad gerente general corporativo del grupo de empresas Coasin.

Ingeniero de ejecución electrónica con mención en telecomunicaciones formado en la Universidad Técnica del Estado —hoy Usach—, vio fuertemente alterada su carrera universitaria con los hechos de septiembre de 1973, que afectaron de manera especial a esa casa de estudios. En su caso particular, debió ver cómo gran parte de su familia tuvo que dejar el país.

“Se fueron todos y me quedé solo en Chile. Entonces mi decisión fue comenzar a trabajar y abandonar mis planes de estudiar ingeniería civil, algo para lo que no he logrado tener tiempo en los últimos 35 años”, comenta este hombre de negocios tecnológicos, quien encontró trabajo en Coasin, la empresa que hoy lidera.

La historia de dicha empresa ha tenido muchos vaivenes, tanto en su focalización de negocios como en la suerte de sus resultados. En el año 1975, trajo a Chile la línea de computación de la empresa Digital, con lo que se introdujo en el mercado de las tecnologías de información.

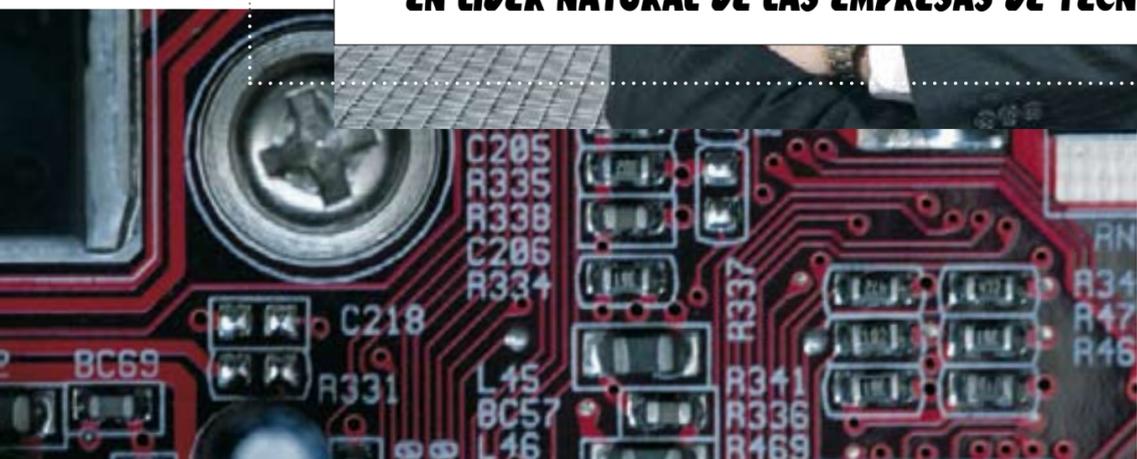
Pero luego dejó Digital y se concentró en telecomunicaciones, volviendo años más tarde a la informática con la importación de los primeros computadores Compaq, que Raúl Ciudad trajo personalmente en maletas de 15 kilos cada una. “Luego tomamos la representación de Newbridge, fabricante de equipos de comunicación de tecnología digital, lo que implicó una nueva revolución en Chile, donde los sistemas eran todos analógicos. Pero nuestra sociedad con Newbridge terminó cuando esta fue adquirida por Alcatel, hecho que incidió en que las ventas de Coasin cayeran de 100 millones de dólares a 16 millones en un año”, recuerda Ciudad. La recuperación desde entonces ha sido paulatina. Actualmente, Coasin vende casi 80 millones de dólares al año, ha desarrollado una oferta de servicio mucho más sólida, exporta servicios a Estados Unidos, levanta una

empresa especializada en el área minera y desarrolla un centro de investigación y desarrollo —Coasin Lab—, para introducirse por fin en el famoso I+D (investigación y desarrollo) que en Chile pocos han logrado emprender. Raúl Ciudad ha sido testigo de la convulsionada vida de la industria de las tecnologías de información y telecomunicación, con el auge y el derrumbe estrepitoso del índice Nasdaq, que es el mercado donde se cotizan los valores de las empresas del área, y posterior caída de las Torres Gemelas, que marcó el comienzo de un periodo muy duro para varias industrias. “Me ha tocado ver cómo ha surgido en Chile el negocio de los servicios de integración y diseño de plataformas, pero no he logrado percibir un desarrollo en materia de propiedad intelectual”, dice, manifestando que esto ha marcado su acción en la Acti, asociación que reúne a

165 empresas y que él ha presidido en dos periodos. “Mi anhelo como dirigente empresarial es unir a la Acti con otras diez asociaciones afines para formar un conglomerado que tenga un peso mayor en el producto del país, con lo que sería factible formar parte de la Confederación de la Producción del Comercio (CPC), la crema del empresariado chileno”. Presidiendo la asociación y siendo dirigente de la misma, vislumbra en esta un rol que va más allá de los intereses de sus asociados y de temas como el impuesto al software. Su afán es que el desarrollo tecnológico tenga en Chile un espacio y un cauce adecuado, así como una institucionalidad. Por ello es que ha luchado por que la Acti cumpla el rol que le corresponde en temas como la implementación y el perfeccionamiento de ChileCompra, sistema que apoyó desde su concepción.



**PRESIDENTE DE LA ACTI EN DOS PERIODOS, SE HA TRANSFORMADO EN LÍDER NATURAL DE LAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN CHILE**



“ME HA TOCADO VER CÓMO HA SURGIDO EN CHILE EL NEGOCIO DE LOS SERVICIOS DE INTEGRACIÓN Y DISEÑO DE PLATAFORMAS, PERO NO HE LOGRADO PERCIBIR UN DESARROLLO EN MATERIA DE PROPIEDAD INTELECTUAL”



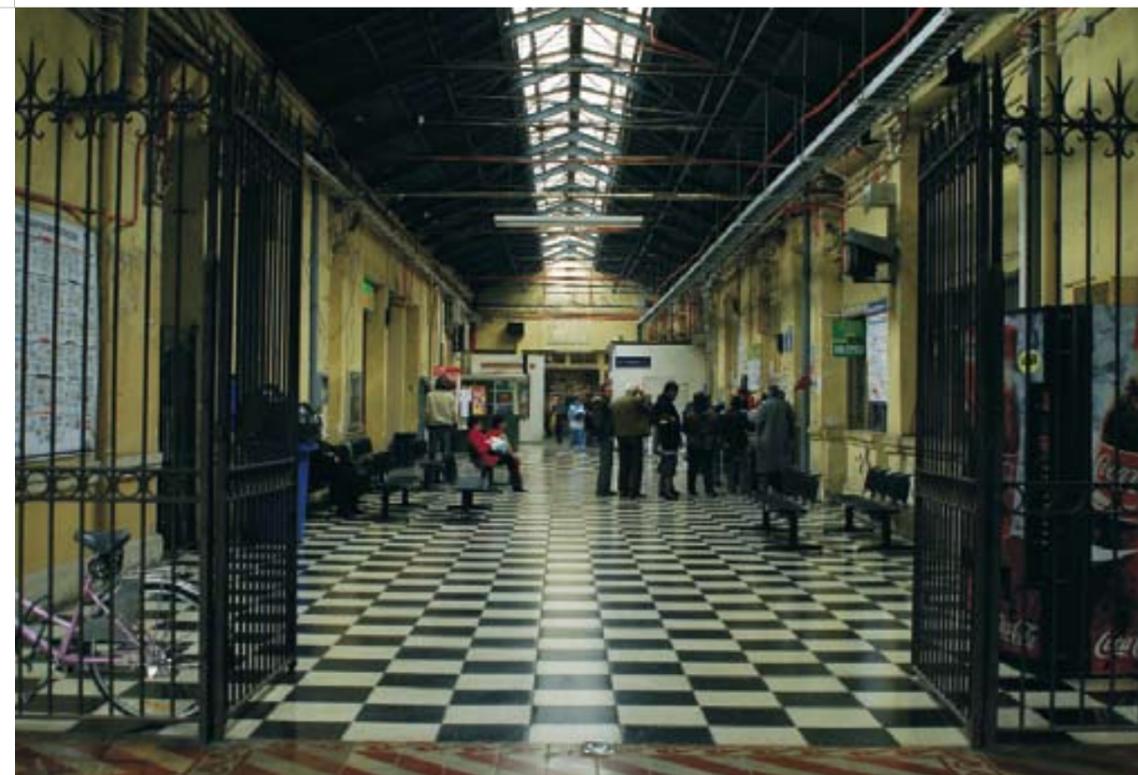
## MARISOL CASTRO

Encargada de abastecimiento del Hospital Salvador



*Con una actitud crítica, esta funcionaria advierte que es posible seguir mejorando el sistema de compras públicas, que en su unidad ya ha significado grandes avances respecto de lo que existía antes.*

# ADECUARSE A LA NUEVA REALIDAD



**M**arisol Castro lleva 27 años trabajando en el Hospital Salvador, diez de ellos en la unidad de abastecimiento, área que procura para el hospital los insumos generales, el equipamiento médico, repuestos de equipos y alimentos. Es decir, compra todo lo que se requiere, exceptuando los ítemes de farmacia. En este trabajo, Marisol ha conocido distintos sistemas para las adquisiciones del hospital. Antes de la aparición de ChileCompra, se requería de una constante alimentación de información sobre los proveedores en los distintos rubros, a fin de tener una base de datos lo más acotada y eficiente: “Para esto consultábamos la guía de teléfonos y hacíamos llamados. Había que estar actualizando las listas todo el tiempo. Luego invitábamos a los proveedores a participar en el proceso de compra. Se hacían tres cotizaciones, como exigía la ley, para cada adquisición.

Teníamos un formato en el que poníamos los atributos de los artículos que necesitábamos”, explica Marisol. Esta modalidad funcionaba, aun cuando se requería mucho tiempo e implicaba costos elevados: “A veces los llamados telefónicos ocupaban una mañana o una tarde entera, pero además se necesitaba gente que saliera a la calle a cotizar. Lo normal era partir con un trabajo de terreno, visitando a los proveedores; se les pedía la cotización, la iban a dejar o se pasaba a buscar, y después se hacía la orden de compra”. El inicio de la operación a través del nuevo portal del Estado para las adquisiciones públicas fue para Marisol como una “nebulosa”. Según ella no había claridad de cuándo ni cómo operaría el sistema, y en el momento en que comenzó todavía era muy complicado. “El sistema se caía, teníamos solo 15 minutos para hacer las





licitaciones, no se encontraban todos los productos con sus códigos...”

Si bien en esa época la unidad de abastecimiento del hospital contaba desde hacía tiempo con un sistema computacional interno que facilitaba todo lo relacionado con el inventario y manejo de compras —razón por la cual los programas computacionales no eran desconocidos para quienes trabajaban en esta área—, no habían tenido allí antes ningún tipo de trabajo que requiriera del uso de internet.

Operar a través de ChileCompra fue, en síntesis, complejo. El área tuvo que adecuarse a una nueva realidad como por ejemplo la obligación de publicar durante tres días la licitación cuando se trata de compras por más de tres UTM —la gran mayoría—, antes de hacer la adjudicación. “Antes llamábamos y enviábamos fax a los proveedores que creíamos que participarían, y al día siguiente ya estaba listo todo. En situaciones de urgen-

cia, esperar los tres días puede comprometer el servicio”, acota Marisol. Otro problema, según ella, son las licitaciones a las que nadie se presenta, situación que ha implicado a veces llamar directamente a los proveedores invitándoles a que se registren en el portal y que participen en las licitaciones.

“Esto ha significado que en el hospital han tenido que ir aprendiendo a funcionar de otra manera. Por ejemplo, saben que no pueden pedirnos un insumo urgente sobre la marcha. La máquina tiene ciertas piezas que funcionan de una manera y eso se tiene que transmitir a todos los que tienen alguna relación con abastecimiento, para saber pedir lo que necesiten”, señala.

Marisol Castro concluye que el proceso de operar con ChileCompra va mejorando de a poco. “Yo he sido bien crítica del sistema, pero de una manera constructiva. Pienso que las cosas van bien encaminadas y que el sistema tiene que profundizar en lo que está proponiendo”.



**LA UNIDAD DE ABASTECIMIENTO PROCURA PARA EL HOSPITAL LOS INSUMOS GENERALES, EQUIPAMIENTO MÉDICO, REPUESTOS Y ALIMENTOS**



“EN EL HOSPITAL HAN TENIDO QUE IR APRENDIENDO A FUNCIONAR DE OTRA MANERA. POR EJEMPLO, SABEN QUE NO PUEDEN PEDIRNOS UN INSUMO URGENTE SOBRE LA MARCHA”

# LA INCANSABLE REINVENCIÓN DE UNA VOCACIÓN

*Entusiasta hombre público, su figura fue fundamental en la modernización del Estado y de su municipio, así como en la gestación de ChileCompra. Desde un cargo entonces poco gravitante convenció al gobierno central de la necesidad de tecnologizar la gestión pública.*



**CLAUDIO ORREGO**

Alcalde, ex ministro, ex dirigente estudiantil



**“CREO QUE HOY ES UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA QUE SE EXPORTA A TODO EL MUNDO Y UN PROYECTO ALTAMENTE VALORADO DENTRO Y FUERA DE CHILE”**



La resiliencia, esa capacidad de sobreponerse a la adversidad y salir fortalecido, es claramente una de las características que se pueden observar de la vida de Claudio Orrego Larráin. Habiendo perdido a temprana edad a su padre, el también político y destacado sociólogo Claudio Orrego Vicuña, la figura de personas importantes en su vida —comenzando por su propio padre— influyó positivamente en su actitud de esforzarse no solo por su propio destino sino por el de la comunidad en que vive.

Durante la segunda mitad de los años ochenta, estudió derecho en la Universidad Católica, donde ya manifestaba su interés hacia el servicio público. “En esa época, el país vivía bajo una dictadura en la que yo no creía. Luchaba contra ella y confiaba en que llegaría el día en que podría desempeñarme en un cargo de servicio público cuando se restableciera la democracia”.

Ocurrido esto, en los inicios de los noventa y una vez egresado de la universidad, tuvo la oportunidad de trabajar en una oficina del nuevo gobierno, pero decidió prepararse y hacer un magíster en políticas públicas en Estados Unidos. Entendió que se acercaban tiempos de alta exigencia técnica.

Fue durante ese postgrado cuando surgió su interés por la modernización del Estado. Entonces escuchó al vicepresidente Al Gore hablar de la reinención del gobierno, al tiempo que leía el recién publicado libro *Reinventando el gobierno*, de David Osborne y Ted Gaebler.

Al volver a Chile, fue invitado a trabajar en el comité de modernización, con pocas personas y escaso presupuesto. “Tenía más ganas que conocimientos, así es que me dediqué a estudiar muchos casos internacionales de modernización del Estado para de alguna manera articular un plan”, recuerda.



Como secretario ejecutivo del comité de modernización de la gestión pública, entre 1996 y el 2000, debió desarrollar diversas líneas de acción. Entre ellas la transparencia y la probidad, la gestión estratégica por resultados y la calidad de servicio.

Entonces, cuando el país estaba bastante atrasado en su manera de gestionarse, fue simple constatar la importancia de las tecnologías de información y comunicación para modernizar el Estado.

Recuerda Orrego que desde hace mucho tiempo existía la convicción de que para poder incorporar masivamente las tecnologías dentro del Estado había que hacerlo en un área en que los beneficios fueran evidentes. “Por ello, el tema de las compras públicas y las licitaciones eran un buen espacio para partir. Debimos entonces concentrar los esfuerzos en convencer a las autoridades de que valía la pena innovar”.

Orrego y su equipo comenzaron a hablar de este tema entre 1996 y 1997, sin lograr eco. Inflúan en ello los problemas con que partían las primeras declaraciones de impuestos por internet, lo que generaba más dudas que certezas. “Tuvimos que articular líneas de argumentación separadas para Hacienda, demostrando los ahorros que

se obtenían por esta vía, y para Interior, presentando un proyecto que permitiría la transparencia y que sería una gran bandera de lucha contra la corrupción”, señala.

Tras muchos esfuerzos, el comité logró que el Gobierno presentara el nuevo sistema que permitió cambiar radicalmente la forma como las instituciones del Estado compran en Chile.

“Hoy existe consenso en que se trata de un proyecto que, aparte de ser la gran palanca de modernización tecnológica del Estado, impulsó a las pequeñas y medianas empresas que empezaron a venderle al Estado a niveles muy superiores a lo que hacían antes”, comenta.

Así se tejió la historia de una reforma que en su opinión no partió con demanda política ni ciudadana y que fue impulsada contra toda la opinión de la casta dirigente pública y privada. “Creo que hoy es un modelo de gestión pública que se exporta a todo el mundo y un proyecto altamente valorado dentro y fuera de Chile”, reflexiona Orrego.

Siguió él relacionado de una u otra forma con ChileCompra, incluso habiendo dejado el comité. Como ministro

de Vivienda y Urbanismo, incorporó a todo el ministerio a la nueva plataforma.

Luego, en el mundo privado —en la empresa Sonda—, trabajó como proveedor de la tecnología para el portal. Pero pronto, dada su vocación por el servicio público, sintió la necesidad de volver a la arena política, esta vez para encargarse del gobierno comunal de Peñalolén, algo que, como muchas cosas en su vida, no le fue fácil lograr.

“En esa decisión influyó la muerte de dos personas muy significativas en mi vida: Jaime Castillo Velasco, uno de los ideólogos de la Democracia Cristiana, y el padre Gerardo Whelan, de mi colegio, el Saint George. En él está inspirado el personaje del padre McEnroe, de la película *Machuca*”.

Como alcalde, desde diciembre de 2004, ha liderado al sector municipal en el uso de las tecnologías y también de ChileCompra. En lo que él considera una especie de Chile chico, llamado Peñalolén, hoy es posible verlo tratando de aplicar lo que ha aprendido, que le entusiasma sobremanera y le permite seguir siendo el mismo idealista que entró a la universidad a los 17 años.



**COMO ALCALDE, HA LIDERADO AL SECTOR MUNICIPAL EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS Y TAMBIÉN DE CHILECOMPRA**

“TENÍA MÁS GANAS QUE CONOCIMIENTOS, ASÍ ES QUE ME DEDIQUÉ A ESTUDIAR MUCHOS CASOS INTERNACIONALES DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO PARA DE ALGUNA MANERA ARTICULAR UN PLAN”



## PABLO HERRERA Y ÁLVARO GONZÁLEZ

Ex compañeros de universidad y socios de FIN Producciones

*A través de su empresa de productos audiovisuales, especializada en contenidos para compañías del ámbito minero, estos amigos y socios han canalizado sus inquietudes e intereses profesionales.*

# UNA BUENA VETA PARA EXPLOTAR



**D**e compañeros de la Escuela de Literatura de la Universidad de Chile, Pablo Herrera y Álvaro González pasaron a ser socios fundadores de FIN Producciones, pequeña empresa especializada en la realización de productos de comunicación audiovisual. Un día del año 1998 decidieron unir esfuerzos en pos de materializar su interés por realizar trabajos en ese ámbito, lo que ocurrió cuando hicieron un documental sobre la ciudad minera de Sewell.

El trabajo resultó ser un verdadero acierto. “Nos habíamos encontrado con un lugar que tenía valor histórico y cultural y, con mucho empeño, sacamos adelante un proyecto que se transformó en un documental y luego en una serie de televisión regional”, recuerda Pablo Herrera. Tras evaluar la experiencia como muy satisfactoria, decidieron desarrollar proyectos que permitieran darle continuidad a la empresa, introduciéndose poco a poco en el ámbito corporativo y en el de la televisión. El trabajo para el documental de Sewell les permitió establecer

una relación con Codelco y más tarde con otras mineras, abriéndoseles una veta —literalmente— en el ámbito minero, algo que les hizo mucho sentido respecto de sus intereses y preferencias.

“Nos instalamos como empresa productora, físicamente en un garage arrendado, y emprendimos nuevos desafíos. Empezamos a hacer desde entonces muchos viajes que nos permitieron conocer numerosos lugares del norte de Chile. Asimismo, nos dieron la posibilidad de involucrarnos en algo que veíamos como un gran tema vinculado con la identidad nacional, lo que para nosotros resultaba tremendamente atractivo”, relata Álvaro González.

En la actualidad, Álvaro y Pablo siguen vinculados a los contenidos audiovisuales para empresas e instituciones del sector minero, siempre desde una perspectiva humana y social. No obstante, entendieron que debían desarrollar también un punto de vista corporativo.

“Si bien no nos ha sido fácil realizar trabajos con un enfoque más propio, hemos podido mantener una línea





de investigación. En ella están, por ejemplo, proyectos como *Réquiem de Chile*, que ganó un fondo CORFO para desarrollar una serie de televisión, o *Alemanes en Chile*, un documental sobre la inmigración alemana en el sur del país”, comenta Pablo Herrera.

En forma paralela, siempre interesados en hacer televisión, han realizado proyectos como *Arte en el Centro*, que es un programa cultural transmitido por Canal 13 Cable también enfocado en el contenido y el testimonio. Al mismo tiempo, aunque no es de su autoría, están haciendo un programa que también se transmite por Canal 13 Cable, *Saque partido a su dinero*, del que han aprendido lo necesario para manejar temas económicos.

La veta minera se mantiene vigente. El trabajo realizado para una compañía les ha llevado a hacer otro y otro, y así sucesivamente, para distintas empresas del rubro. Gracias a ello han podido armar un archivo audiovisual, lo que resulta un activo valioso para FIN Producciones.

A juicio de Álvaro González, fue la necesidad de mante-

ner los buenos vínculos que ellos tenían con organismos públicos lo que les instó en su momento a inscribirse en ChileCompra. “Desde que ganamos la primera licitación en el portal, con dos videos corporativos encargados por la CONAF, hemos hecho diversos trabajos, para la Policía de Investigaciones y Mideplan, entre otras oficinas públicas”, relata. La operación a través del portal ha mejorado paulatinamente, en especial desde que están digitalizados los documentos legales de la sociedad, lo que les permite enviar una oferta sin tener que acompañarla siempre de un enorme legajo de documentos.

Como le ocurre a muchas pymes, FIN Producciones ha aprovechado la oportunidad que brinda ChileCompra de ordenar el clásicamente inorgánico estilo de manejar la documentación. Álvaro y Pablo se sienten agradecidos de ello cada vez que participan en licitaciones del área privada, o cuando deben presentarse ante un banco para pedir el financiamiento que requieren algunos de sus proyectos audiovisuales.



**TRABAJAR PARA EMPRESAS MINERAS LES HA PERMITIDO HACER MUCHOS VIAJES Y CONOCER NUMEROSOS LUGARES DE CHILE**



“SI BIEN NO NOS HA SIDO FÁCIL REALIZAR TRABAJOS CON UN ENFOQUE MÁS PROPIO, HEMOS PODIDO MANTENER UNA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN”

# TRANSPARENCIA Y PROBIDAD



**PABLO ANAYA / CORONEL JORGE VIDAL**  
**CECILIA SALCEDO / ICOR MORALES**  
**CARLOS DEL VILLAR / MARISOL VERA**



**PABLO ANAYA**  
Hotel Las Colinas de Cuncumén

## EN EL CAMPO DE LA ENTRETENCIÓN

*Varios obstáculos debió superar este complejo turístico para adaptar su oferta, basada en un ambiente acogedor y trato personalizado, a las exigencias del comercio electrónico y conquistar a los servicios públicos.*



“Somos amantes de la naturaleza, el silencio, la noche estrellada, la vida sencilla. Atrás queda el ruido, la tensión, la distorsión del tiempo, el paisaje gris”. Así se lee en la página web del hotel campestre y centro de reuniones Las Colinas de Cuncumén. Efectivamente, al visitar el complejo —a unos cien kilómetros de la capital, yendo por la Autopista del Sol—, el visitante se encuentra con un lugar acogedor donde predomina el descanso.

En un estilo constructivo acorde con el ambiente natural, sus cabañas están hechas de barro y paja, y tienen generosas vigas a la vista en el cielo interior. Los cuatro salones multiuso, además de tener el equipamiento necesario para presentaciones y seminarios, exhiben una arquitectura amable con el entorno.

Las actividades recomendadas allí privilegian la entretención al aire libre: caminatas por los senderos, piscina, spa y otras relacionadas con el campo chileno. Como la recepción que realiza un huaso local a los visitantes,

en una instructiva demostración de manejo de riendas y el arte de montar.

Hace veinte años, en uno de sus viajes a Chile, Ernesto Anaya —exitoso odontólogo máxilo-facial que vivió largo tiempo en Milán—, decidió comprar un terreno cercano a la capital donde disfrutar en familia de un lugar campestre, con caballos y una cancha de tenis, una de sus principales aficiones. Ahí compartió con sus hijos el privilegio del silencio y el aire libre.

La belleza y tranquilidad del lugar fueron claves para impulsar —hace diez años— la idea de instalar, con su hijo Pablo, un complejo hotelero absolutamente distinto a lo que existía. Un concepto que privilegiaba el entorno, la hermosa vista del lugar, la tierra, el campo y sus tradiciones.

Hoy, la gente que llega a él —principalmente a congresos, seminarios, convenciones, capacitaciones, etc.— se encuentra con un paraje donde las actividades se hacen más gratas.



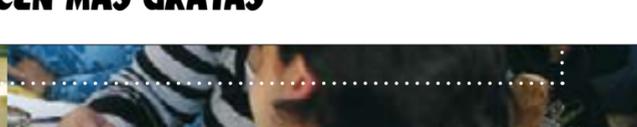


“Nuestro ambiente cálido y acogedor favorece la relación directa con las personas que acuden acá y en este sentido, históricamente, nuestra atención personalizada ha tenido excelentes resultados”, comenta Pablo Anaya, quien dirige hoy el hotel. Sin embargo, con la aparición del nuevo paradigma de adquisiciones públicas, ChileCompra, esta manera de establecer la oferta se vio forzada a cambiar drásticamente, no sin dificultades para la empresa. Anaya reconoce que “la nueva plataforma de compras del Estado implicó un cambio brusco respecto a la forma de ofrecer nuestros servicios. Acostumbrados al contacto directo con las personas, el esquema nuevo —por lo formateado e impersonal— significó modificar sustancialmente la relación con el cliente”. Efectivamente, el “convencimiento por los sentidos” no tiene mucha cabida en un ambiente comercial virtual, sobre todo en los inicios del sistema electrónico, cuando solo las frías cifras definían las licitaciones. El paso del antiguo sistema al actual resultó traumático: “Nuestro centro de reuniones es completamente atípico e inno-

vador. Sin conocer en terreno las instalaciones era muy difícil encantar al encargado de compras para que tomara la decisión de contratar nuestros servicios. Nuestros contactos anteriores, acostumbrados a la modalidad familiar de negociación, desaparecieron. Ellos eran personas que habían accedido —en primera instancia— a conocer el lugar. Una vez desarrollados los seminarios se generaba una relación de confianza. Los nuevos responsables se negaban a venir y empezamos a recibir solo avisos de que nuestra oferta se descartaba”. No obstante las dificultades, la empresa comienza desde el año 2005 a potenciar su relación con ChileCompra, principalmente con la creación del convenio marco. “Debimos avanzar junto con el portal y mejorar la publicación de las ofertas, lo que en definitiva nos dio el respaldo para que nuestro servicio generara confianza en los compradores. Tuvo que ser más económico, con una serie de mejoras, como la página web, y más eficiente en el proceso de post venta para la fidelización de quienes ya han disfrutado de lo nuestro”. Una lección de negocio que los dueños de las Colinas pudieron aplicar con todos sus clientes.



**EN ESTE HOTEL LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE UN CONGRESO, UNA CONVENCIÓN O UNA CAPACITACIÓN SE HACEN MÁS GRATAS**



“NUESTRO AMBIENTE CÁLIDO Y ACOGEDOR FAVORECE LA RELACIÓN DIRECTA CON LAS PERSONAS QUE ACUDEN ACÁ Y EN ESTE SENTIDO, HISTÓRICAMENTE, NUESTRA ATENCIÓN PERSONALIZADA HA TENIDO EXCELENTES RESULTADOS”

# ***EL MEJOR SOPORTE PARA EL SERVICIO MÁS URGENTE***

*Este es el hombre a cargo de la función de abastecimiento de una institución con personal disponible las 24 horas en todo el país, algo que reviste un grado de dificultad impensado para muchas empresas.*



**CORONEL JORGE VIDAL**

Subdirector de gestión y control de adquisiciones de Carabineros



## SON MUCHOS RECURSOS QUE DEBEN SER EFICIENTEMENTE EMPLEADOS Y CORRECTAMENTE UTILIZADOS

La función de abastecimiento en una institución como Carabineros de Chile, físicamente presente en todo el territorio de la República —una de las más grandes del país— tiene tal importancia que solo estando en su seno es posible dimensionar. Para cumplir en tiempo, forma y lugar el servicio, cada carabinero requiere de una serie de elementos. Partiendo por el uniforme con todos sus implementos legales. Vestidos como tienen que hacerlo, los policías uniformados deben movilizarse por algún medio específico, que puede ser un automóvil, un furgón, una motocicleta, un camión, un bus o incluso un caballo; siempre, en un vehículo o medio de transporte oficial. Vehículos o medios que requieren mantención periódica y abastecimiento permanente de combustibles, lubricantes y elementos de repuesto, como neumáticos, baterías, luminarias y un sinnúmero de ítemes afines.

“Si estamos hablando de un caballo, muy común en zonas rurales, las necesidades son también específicas. Se requiere brindarle los cuidados que corresponde y alimentarlo, para lo cual es preciso disponer de forraje y adquirirlo con tiempo para que llegue hasta los rincones más apartados del territorio”, ejemplifica el coronel Jorge Vidal, Subdirector de Gestión y Control de Adquisiciones de Carabineros. En buenas cuentas, detrás de cada carabinero que está prestando servicio a la patria hay todo un soporte y una lista de insumos que es, como se aprecia, bastante extensa. “Hay elementos que son muy complejos, como un avión o un helicóptero; de mediana complejidad, como un arma de fuego o un computador, y muy simples como los artículos de aseo, de oficina o de alimentación”, cataloga el oficial.



## CHILECOMPRA ORDENÓ LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN A NIVEL NACIONAL



Destaca que son muchos los recursos que deben ser eficientemente empleados y correctamente utilizados, explicando que cuando se trata de productos estandarizados, como vehículos, están claras las grandes firmas que pueden concurrir a abastecer. “Las cosas cambian cuando se compran toallas o ropa deportiva, cuyos proveedores no son grandes industriales sino pymes y hay que darles más luces para que entiendan lo que tienen que hacer por nosotros y cuál es su oportunidad como empresa”, señala. Fue con el propósito de perfeccionar los procedimientos en materia de abastecimiento que el alto mando de la institución creó, el año 2007, la subdirección que el coronel Vidal tiene hoy a su cargo. Está directamente relacionada con el proceso de modernización de Carabineros y es el estamento que concentra las compras más importantes de la policía uniformada. La subdirección se formó como un equipo absolutamente nuevo de alrededor de cuarenta personas, un grupo heterogéneo de profesionales, entre ellos ingenieros y abogados, que debió someterse a un proceso intensivo de aprendizaje y que necesitó afiatamiento. Es justamente la Subdirección de Gestión y Control de Adquisiciones la encargada de manejar la plataforma de

ChileCompra para realizar las licitaciones que son precisas, tanto en lo cotidiano como en lo extraordinario. “Nuestra subdirección tuvo que prepararse e ir conociendo una serie de detalles, como el tema de los contratos y el de las boletas de garantía. Meterse bien, por ejemplo, en el tema de los convenios marco, en lo que fuimos innovadores al aplicar una multa bastante alta por especies que no llegaron”, detalla el coronel Vidal.

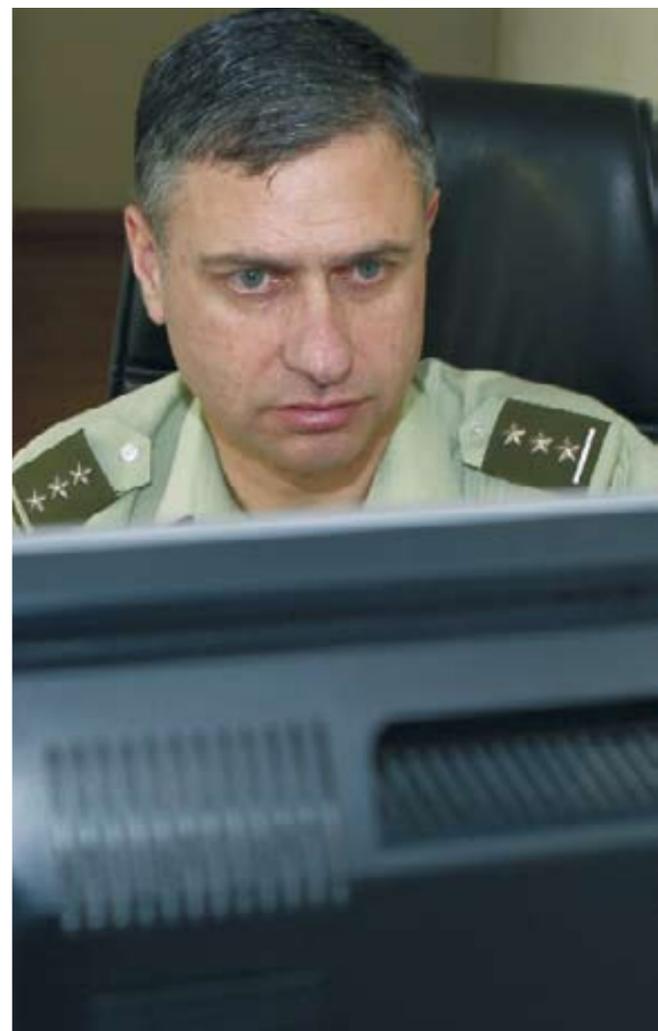
Para él, los beneficios de ChileCompra son claros. Antes de su existencia, se daban situaciones que no consideraban economías de escala y no se generaban los ahorros de horas hombre que hoy es posible lograr. “Antes, las licitaciones del sector público había que informarlas en el diario, preparar bases, imprimirlas, venderlas, tener personal trabajando en eso”, recuerda.

Hoy día, el catálogo electrónico de Convenios Marco ha venido a simplificar enormemente procesos antes muy largos. “Nosotros hemos adquirido vehículos bajo ese formato, el año 2007, apretando un botón, sin bases

administrativas ni técnicas. El ahorro de tiempo y de trabajo es muy importante y muy conveniente”, comenta Jorge Vidal.

Todo eso aporta transparencia al sistema, tema que a su juicio es fundamental, lo mismo que el de la igualdad de oportunidades. Junto con ello, una de las grandes ventajas que el oficial observa en ChileCompra es que ordenó la cadena de distribución a nivel nacional, lo que dado el tamaño de la institución de Carabineros resulta gravitante.

La subdirección que encabeza el coronel Vidal continúa perfeccionando sus métodos y se mantiene atenta a lo que pueda hacer por apoyar las mejoras periódicas que se hacen a ChileCompra. Para ello se coordina con las restantes ramas de las Fuerzas Armadas y de Orden, con las que integra un comité especial a través del cual se hacen llegar a la Dirección ChileCompra las sugerencias referidas a la especificidad que revisten las adquisiciones de estas instituciones.



“NOSOTROS HEMOS  
ADQUIRIDO VEHÍCULOS  
BAJO ESE FORMATO, EL  
AÑO 2007, APRETANDO  
UN BOTÓN, SIN BASES  
ADMINISTRATIVAS  
NI TÉCNICAS. EL AHORRO  
DE TIEMPO Y DE TRABAJO  
ES MUY IMPORTANTE  
Y MUY CONVENIENTE”



### **CECILIA SALCEDO**

Microempresaria formada en centro municipal



# CON UN TRAJE A LA MEDIDA

*Luego de trabajar por años como contadora en diferentes colegios, la cesantía la hizo emprender y decidió hacer algo que aliviara a los padres que año a año deben batallar contra los altos precios de los uniformes escolares.*



**C**ecilia Salcedo trabajó desde los 19 años en el área de contabilidad en colegios e instituciones vinculadas con la educación. Con estudios secundarios y universitarios en este rubro, esta mujer desempeñó su labor en un ambiente que le gratificaba, particularmente por el contacto que tenía con los niños. “Siempre me han gustado los niños y cuando trabajé en colegios tuve claro que detrás de cada documento, de cada nombre, había un niño involucrado”, señala Cecilia. Su buena disposición a ejercer todo tipo de labores en el área administrativa, más su empatía con los niños, le significó conocer bien el mundo de los colegios. “Me gustaba mi trabajo, pero siempre sentí la necesidad de cambiar mi rutina laboral. Principalmente por el hecho de trabajar en forma dependiente, donde uno a veces es esclavo de los horarios y no puede disponer del tiempo como quisiera, asistir a un evento, celebrar un cumpleaños o ir a un paseo”, continúa.

El cambio, sin embargo, no surgió de su voluntad, sino desde esa posición en que nadie quiere estar: la cesantía. Cecilia buscó distintas alternativas laborales con la percepción de que había que reconstruir su vida a partir de algo nuevo. “La verdad es que no tenía nada claro, solo una vaga idea de hacer algo propio y quizá en el área que conocía muy bien, los colegios e instituciones afines”. En esta búsqueda, el azar —como muchas veces en la vida— tuvo esa cuota de precisión que permite que una experiencia cotidiana se transforme en una buena idea. Cuando Cecilia fue a comprar, en marzo de 2007, los uniformes de colegio a sus tres hijos, se topó con los precios imposibles de esa época del año: “Fue como una iluminación. Era evidente que los precios de los uniformes estaban demasiado caros; por qué no entonces crear una pequeña empresa que pudiera proveer ropa escolar a un valor mucho más asequible. Así, en forma indirecta, estaría vinculada con los colegios y los niños”.



La idea se sustentaba también en el hecho de que su hermana es diseñadora de vestuario y en la posibilidad de generar un equipo armónico de trabajo.

“Con la mente llena de ideas y esperanzas fui a la municipalidad de mi comuna, Peñalolén, a solicitar una mano en lo que quería emprender. A decir verdad, solo pretendía un poco de orientación, un impulso. Así llegué a Yunus, el centro municipal de la microempresa, desde el cual me derivaron a un Centro de Emprendimiento ChileCompra de Peñalolén. En este se me abrió un mundo de oportunidades, primero porque recibí la asesoría y capacitación apropiadas para dar formalidad a mi proyecto, creer en él y presentarlo al Concurso de Sercotec, Capital Semilla, y me lo adjudiqué”, recuerda Cecilia.

El negocio tomó forma en diciembre de 2007, cuando arrendó un local a una cuadra del colegio San Antonio. Hasta ahora la ropa escolar tiene una salida lenta que espera mejorar con la incorporación de otro centro educacional, Divina María. Alternativamente, la venta de disfraces ha sido una buena opción. También el año pasado confeccionó muchos trajes para un colegio en La

Florida y está en negociación con otro establecimiento de la misma comuna. “Mi proyecto Mundo Colegio hoy es una realidad. No puedo decir que haya sido fácil. Pero lo que era una idea se ha convertido en un negocio que veo crecer día a día, del cual estoy muy orgullosa y que da trabajo a cuatro personas: mi hermana, diseñadora y encargada de los cortes; María Luisa, en el armado de prendas más complejas; María Isabel, en los disfraces, y Marlene, en bordado”, refiere Cecilia.

Adicionalmente, en el Centro de Emprendimiento, ADOC—centro de oportunidades digitales de la APEC—, fue capacitada para operar con ChileCompra y ChileProveedores, gracias a lo cual ha cerrado negocios con el Parque Metropolitano de Santiago, la Municipalidad de La Pintana, la Contraloría General de la República y otros organismos públicos. “ChileCompra ha sido clave, porque desde un principio fue una excelente alternativa que se ha traducido en ganar muchas propuestas y dar a conocer la calidad de nuestros productos. Por otra parte, los profesionales que nos asesoran han sido fundamentales, nos apoyan a toda hora y nos alientan a seguir adelante”.



**SU IDEA SE HA CONVERTIDO EN UN NEGOCIO QUE CRECE DÍA A DÍA, DEL CUAL ESTÁ MUY ORGULLOSA Y QUE DA TRABAJO A CUATRO PERSONAS**



“FUE COMO UNA ILUMINACIÓN. ERA EVIDENTE QUE LOS PRECIOS DE LOS UNIFORMES ESTABAN DEMASIADO CAROS; POR QUÉ NO ENTONCES CREAR UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE PUDIERA PROVEER ROPA ESCOLAR A UN VALOR MUCHO MÁS ASEQUIBLE”



### **IGOR MORALES**

Ingeniero, director nacional de la Red de Abastecimiento del Estado



# EN LA BÚSQUEDA CONSTANTE DEL CONOCIMIENTO

*Admirador del mejoramiento continuo, el experto sigue estudiando y enseñando sobre materias relacionadas con la gestión de abastecimiento, a la vez que impulsa la colaboración entre quienes ejercen su función en distintas instituciones.*



“ Sin bienes y servicios de apoyo, las instituciones no pueden operar. Por eso es que el rol de las áreas de abastecimiento es fundamental”. Así de simple lo entiende Igor Morales, profesional especialista con más de quince años de trabajo y varios más de estudio en torno a esta materia y que en la actualidad lidera la Red de Abastecimiento del Estado.

Formado en colegios fiscales, con estudios superiores en la Escuela de Negocios de Manpower y en la Universidad Central, se recibió de ingeniero en 1990, para luego seguir estudios de especialización y comenzar una carrera funcionaria en el Instituto de Normalización Provisional (INP). A principios de la década del 2000 volvió a las aulas para especializarse en áreas como planificación estratégica, tecnologías de información, gestión de abastecimiento y gerencia pública. Durante su carrera ha hecho del mejoramiento continuo un reto personal. Por ello es que en la actualidad cursa un magíster en logística y dedica también su tiempo a la enseñanza de estas materias.

El experto, hoy orgulloso padre de dos hijos, explica que ingresar a la administración pública en 1994 fue para él un verdadero regalo, pues sus padres —profesores normalistas— le inculcaron siempre la labor social. En ese año fue profesional de apoyo en la sección de compras del subdepartamento de abastecimiento del INP, en donde fue creciendo junto a un grupo de funcionarios de vasta experiencia y relacionados con la labor de la antigua Dirección de Aprovisionamiento del Estado, entidad que, creada en 1927, fue el origen de lo que hoy es la Dirección ChileCompra.

“El INP es una organización que involucra a más de tres mil funcionarios a lo largo de todo Chile y fue mi segunda casa por un largo tiempo”, afirma.

Gracias a la invitación del otrora proyecto de reforma a las compras y contrataciones públicas, desde el Comité de Modernización del Estado, el INP estuvo en los inicios del sistema de compras con otros doce servicios públicos. “Tuvimos que cambiar la forma de hacer las cosas



y efectuar seguimiento de los procesos operativos de las diversas unidades de compra. Estábamos llevando el saber a la práctica e incorporando tecnologías de información a los procesos operativos”, recuerda Igor Morales. Además de las tareas propias de su cargo, se ocupó de la implementación de la política de compras públicas del INP y otros proyectos como el de facturación electrónica, que mostró la cara innovadora de esa institución, a través de la creación de un sistema de documentos tributarios electrónicos aplicado después en otras instituciones.

En el año 2005, y en busca de nuevos horizontes, ingresó al área de administración del Consejo de Defensa del Estado, donde se desempeña actualmente en el área de compras y contrataciones.

Junto con ello, participa activamente en varias agrupaciones de cooperativismo, como la Red de Abastecimiento del Estado —de la cual es Director Nacional— y otras de similar índole, y ejerce la docencia, tratando de traspasar a otros sus conocimientos. “Me interesa que las personas continúen profesionalizando un sector como este, en el que la administración del Estado se conecta cada vez más con los ciudadanos”, comenta.

Dicha red participa, interactúa y propone a la Dirección ChileCompra, y a otras instancias, elementos de mejora-

miento continuo que sirvan para desarrollar eficazmente la labor de abastecimiento. En sus inicios reunía a 26 funcionarios de adquisiciones, casi un grupo de buenos amigos. Hoy esta comunidad congrega a cerca de siete mil empleados públicos y su sitio ([www.reddeabastecimiento.org](http://www.reddeabastecimiento.org)) recibe al mes un promedio de 128 mil visitas. Hoy la red ya no solo brinda asesoría sino que está focalizada en la formación y ha logrado convenios con instituciones nacionales e internacionales, con el objeto de lograr grados de especialización para los actores responsables de las compras públicas, un segmento que históricamente fue relegado en los servicios públicos, a través de un programa que busca llegar a niveles de máster en logística integral.

Sembrando sus frutos, esta plataforma está levantando, junto con la Dirección ChileCompra y una casa de estudios superiores, la primera Escuela de Relatores en Gestión de Abastecimiento. “Ellos serán la base para sustentar un modelo sólido de desarrollo basado en esa experiencia que es bueno reconocer y replicar para las nuevas generaciones”, anuncia Igor Morales, siempre agradecido de las oportunidades que ha tenido de perfeccionarse y promover la importancia del rol de su especialidad.



**INGRESAR A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FUE PARA ÉL UN VERDADERO REGALO, PUES SUS PADRES LE INCULCARON SIEMPRE LA LABOR SOCIAL**



“ME INTERESA QUE LOS ALUMNOS CONTINÚEN PROFESIONALIZANDO UN SECTOR COMO ESTE, EN EL QUE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO SE CONECTA CADA VEZ MÁS CON LOS CIUDADANOS”





**CARLOS DEL VILLAR**

Propietario de la fábrica Pupitre.cl

*Con perseverancia y el apoyo de su familia, este microempresario superó todos los obstáculos y se mantiene atento a la dinámica de los negocios electrónicos.*

# MUEBLES MODERNOS Y CON UN BUEN RESPALDO



**P**areciera ser que el lema de Carlos del Villar es “No te quedes en el pasado”. El empresario del rubro de muebles se dio cuenta, desde el inicio del sistema de adquisiciones públicas ChileCompra, de las potencialidades que este tenía para su negocio. Este pequeño industrial, propietario de Pupitre.cl, cuenta que cuando supo del término de la DAE, el antiguo sistema de adquisiciones del Estado, y de la aplicación de una modalidad electrónica, vislumbró que estaba frente a un nuevo paradigma de hacer negocios. “Estábamos frente a un cambio radical”, comenta. Durante años, él cumplió una rutina clásica en la gestión de ventas de la pequeña empresa, basada fundamentalmente en la visita a los clientes, la entrega de listas de precio de los productos y servicios, el seguimiento de posibles demandas, entre muchas otras acciones. La implementación del nuevo sistema de adquisiciones, sin

embargo, lo obligó a replantear no solo la forma en que desarrollaba su actividad comercial, sino que percibió en esta una oportunidad única para el crecimiento de la empresa. “Entendí que sería un error garrafal no subirme al carro de inmediato y aunque mis conocimientos en computación eran pocos, tuve la convicción de que era necesario aplicarme en la tecnología para insertarme en el comercio electrónico”. Para ello, Carlos del Villar desarrolló una de sus principales virtudes, quizás la que más lo caracteriza: la perseverancia. “Tuve que ponerme al día con todo, y seguir evidentemente al mismo ritmo del desarrollo de la nueva plataforma [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl). Aprendí nuevos programas y compré equipos que respondieran a las nuevas necesidades. Al principio, cuando todo esto comenzó y el portal requería que las cotizaciones fueran enviadas por



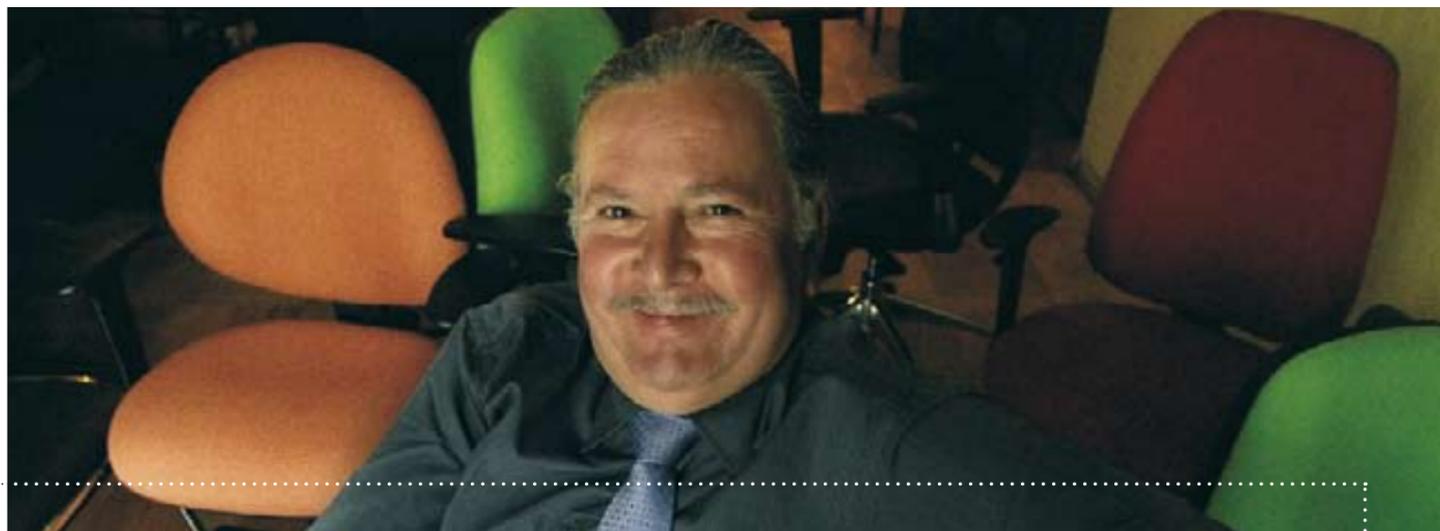
fax, yo trabajaba por las noches y me quedaba respondiendo cada una de las cotizaciones relacionadas con mi rubro, enviando presentaciones en *power point* e impresas de servicios y productos". Carlos prefería trabajar en la noche, pues el costo de enviar fax en esa época era diez veces más barato a esa hora que durante el día.

Han pasado seis años desde la primera venta que hizo a través del portal, que se produjo cuando luego de cientos de solicitudes una importante partida de muebles le fue comprada por el Ministerio de Obras Públicas. La gestión comercial ha ido desde entonces a la par con la plataforma comercial electrónica. En este contexto, el apoyo de su hija ha sido clave en todo lo relacionado con la actualización digital de las fichas técnicas de los productos y servicios, el diseño e implementación de la página web y, por supuesto, la renovación constante de la tecnología. Luego de tres años exitosos en ventas, Carlos del Villar logró adjudicarse el 2005 una licitación de convenio

marco, incorporando los productos de Pupitre.cl al catálogo electrónico ChileCompra Express. En esta tienda virtual, los encargados de adquisiciones de los servicios públicos pueden revisar las características de los muebles que fabrica Del Villar, ver sus precios y condiciones, pudiendo emitir órdenes de compra directamente a través de internet.

Pupitre.cl está hoy en pleno desarrollo. Incorporó nuevos productos, como muebles metálicos; optimizó los niveles operacionales, y aumentó la cartera de clientes, por ello su buena calificación en ChileProveedores, que formalmente es conocido como Registro Nacional de Proveedores.

A Carlos del Villar se le ve tranquilo. Domina a cabalidad los vaivenes de su trabajo y sobre todo se siente acompañado por su familia; un verdadero equipo que lo apoya ante las nuevas oportunidades que ofrece todo cambio a quien está atento a él.



**ANTE EL NUEVO ESCENARIO, DESARROLLÓ SUS PRINCIPALES VIRTUDES, QUE SON EL OPTIMISMO Y LA PERSEVERANCIA**



“ENTENDÍ QUE SERÍA UN ERROR GARRAFAL NO SUBIRME AL CARRO DE INMEDIATO Y, AUNQUE MIS CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN ERAN POCOS, TUVE LA CONVICCIÓN DE QUE ERA NECESARIO APLICARME EN LA TECNOLOGÍA PARA INSERTARME EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO”

**MARISOL VERA**  
Fundadora de Editorial Cuarto Propio



# RESERVA INTELLECTUAL DE UNA ÉPOCA

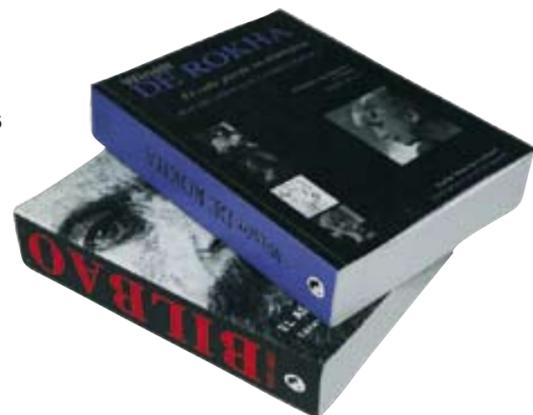
*Como contradiscurso de un régimen autoritario, esta editorial logró unir a la disidencia cultural y artística de los años ochenta con un público ávido de nuevos paradigmas en ese aspecto.*



**A** principios de los años ochenta surge en Chile un movimiento de resistencia político cultural. Intelectuales y artistas intentan responder al poder de la dictadura a través de acciones y manifiestos cuyo objetivo —entre otros— fue posicionar un discurso contestatario que, conectado con la vida cotidiana, develaba la naturaleza del régimen; y rescatar experiencias creativas sin espacio en una sociedad dominada por la censura y el terror. En distintos ámbitos se produce una profunda reflexión acerca del momento que se vivía, voces que contradicen el discurso oficialista, voces creativas y talentosas que no solo cuestionan los contenidos del régimen, sino que lo hacen con los paradigmas del lenguaje y discursos desgastados en las artes. “En este contexto nosotros fuimos una especie de puente entre la producción cultural y reflexiva de esos años y un público cada vez más necesitado de esta; en un soporte

que registró físicamente estas reflexiones y permitió otras hablas y una escritura distinta”, señala Marisol Vera, fundadora y dueña de la editorial Cuarto Propio. Esta mujer, de rostro dulce e inquietos ojos azules, fue parte de este movimiento que junto a otros agentes culturales y colectivos —el grupo CADA en las artes visuales; el Servicio de Información Confidencial, SIC, La Morada, *Noreste*, *Fortín Mapocho*, entre otros— se orientó a abrir espacios de experimentación y divulgación de contenidos absolutamente vetados en esa época. “Con la creación de Cuarto Propio —el nombre viene del clásico ensayo de Virginia Woolf, una de las autoras que más admiro— pudimos generar una plataforma de divulgación para la producción cultural que se gestaba en ese momento y que estaba fuera de los circuitos oficiales. A través de la editorial conectamos al lector con autores que no tenían cabida en la hegemonía cultural de la época y tampoco respondían al perfil del intelectual y artista





chileno. Publicamos la producción de mujeres como Diamela Eltit, Carmen Berenguer, Lotty Rosenfeld, Roser Bru o Nelly Richard, cuyos trabajos marcan una inflexión en las formas discursivas de ese periodo”.

Progresivamente la editorial comienza a aumentar sus colecciones y cantidad de títulos. A los ensayos de reflexión y crítica se suma una línea narrativa que rescata a autores como Marta Brunet, María Luisa Bombal y Augusto D’Halmar. La colección Huellas de Siglo —de doce títulos— fue una excelente forma de difundir la literatura universal masivamente gracias a su bajo valor de venta. La poesía —*La ciudad* de Gonzalo Millán y *Los dones previsibles* de Stella Díaz Varín, entre otros títulos—, la dramaturgia y la literatura infantil también representan un valioso aporte de Cuarto Propio.

“Un importante hito en la producción editorial fue la edición de la agenda Clik —con un tiraje de cien mil ejemplares— que rompió los moldes tradicionales de las agendas y nos permitió durante cerca de diez años tener ingresos significativos, lo que facilitó varios otros proyectos”, señala Marisol.

La editorial comenzó a operar con ChileCompra desde el inicio de este. En un principio hubo algunas dificultades, pero superados los escollos administrativos iniciales opera bien en el sistema. “A través del portal vendemos libros a diversas instituciones que requieren proyectos específicos, que responden a una determinada temática y con un público lector acotado. Este tipo de demanda la podemos satisfacer con un libro que esté en stock o en su defecto producir una edición que se ajuste a los requerimientos conceptuales y formales que se pretende”, resume la editora.

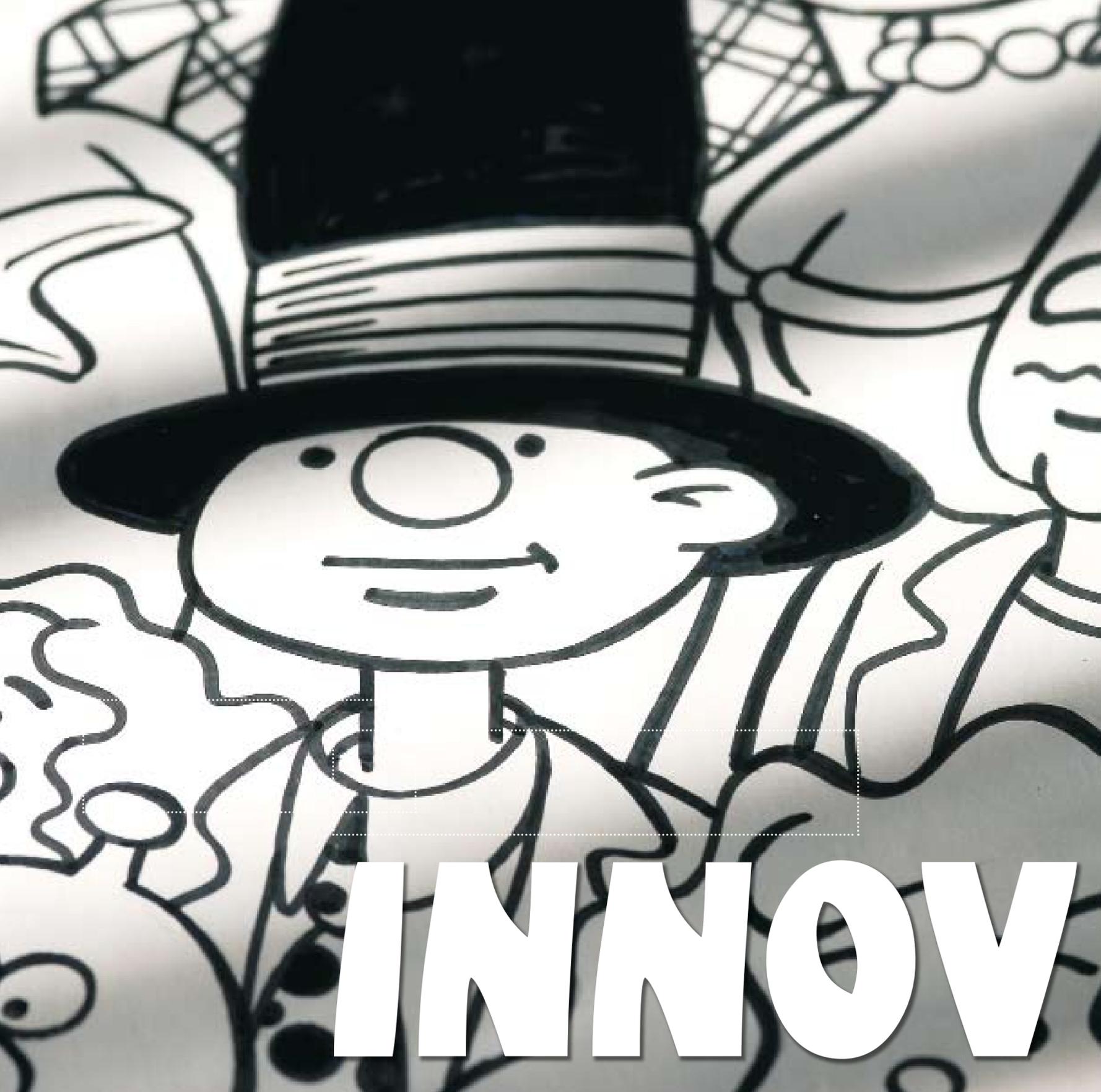
Marisol Vera disfruta de su trabajo. Su oficina se ubica en Keller, una calle de Providencia sacada de otra ciudad —formada por 31 viviendas diseñadas por el arquitecto nacional Luciano Kulczewski y construidas en 1925 para una nueva clase media—, un espacio no intervenido con edificios, que mantiene un aire provinciano, con casas sencillas y de espacios amplios. En una de ellas trabaja Marisol, en un segundo piso, donde recibe el sol matinal del oriente y a veces puede observar la cordillera en su plenitud.



**GENERÓ UNA PLATAFORMA DE DIVULGACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN CULTURAL DE LOS AÑOS OCHENTA QUE ESTABA FUERA DE LOS CIRCUITOS OFICIALES**



“NOSOTROS FUIMOS UNA ESPECIE DE PUENTE ENTRE LA PRODUCCIÓN CULTURAL Y REFLEXIVA DE ESOS AÑOS Y UN PÚBLICO CADA VEZ MÁS NECESITADO DE ESTA; EN UN SOPORTE QUE REGISTRÓ FÍSICAMENTE ESTAS REFLEXIONES”



**MIGUEL ORTIZ / ENRIQUE MARQUIROTT / TATIANA LAVIN  
CARLOS OSORIO / DANIEL HALES / NELSON MADARIAGA  
EQUIPO CHILECOMPRA**



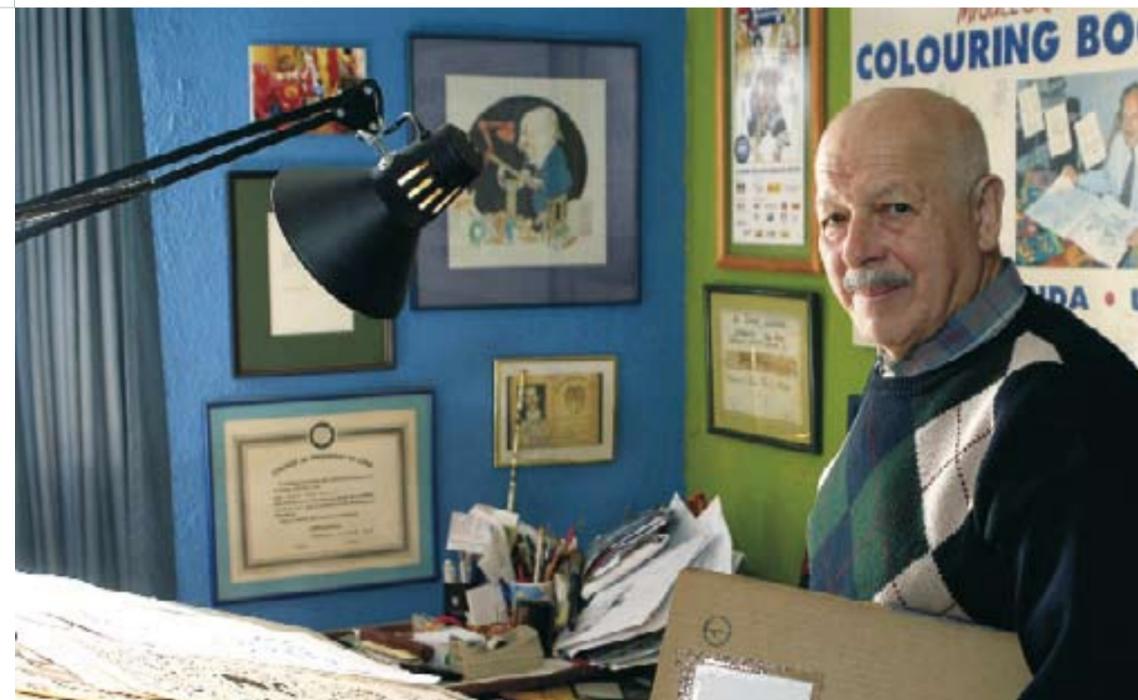
# INNOVACIÓN

**MIGUEL ORTIZ**  
Vende cursos de cómic por internet



Parte importante de la historia de este arte en Chile, este profesional entró a ChileCompra con la original idea de ofrecer cursos de cómic por internet para profesores y niños.

**DIBUJA SU PROPIO  
DESTINO EN LA RED**



**A** los tres años, un hecho aparentemente intrascendente traza el destino de Miguel Ortiz. Temuco, 1940, domingo familiar, tarde relajada. El abuelo cumple con el ritual dominical: lee el diario; pero no todas las secciones; por cierto, no el suplemento de comics que tira desaprensivamente al papelero. El niño algo percibe del papel durante su trayecto al tacho. Curioso, lo rescata. Se tira al suelo, abre las cuartillas y observa en ellas unas figuras dibujadas, muchos monitos en acción. Durante horas no cambia de posición. Está sorprendido, está fascinado. Algo lo marca profundamente. Su madre lo llama —en ese tono solícito de dueña de casa provinciana— pero él no hace caso, está detenido por un papel de diario que en vez de letras tiene dibujos que revuelven sus ojos. Catorce años después, Ortiz será dibujante de la recordada revista *El Peneca*. Luego lo será de *Condorito*, de las editoriales Zig-Zag y Píncel, esta última de la

Disney Company. Trabaja también en otros medios hasta abandonar forzosamente Chile en 1976 y radicarse en Venezuela. En ese país seguirá por el camino trazado: director de arte y dibujante de las revistas *Zeta*, *Auténtico* y *Folletón* y *Momento*, además de autor y dibujante de cómic de varias editoriales. Al regresar del exilio continúa con su fructífera labor. “Al principio fui director del suplemento infantil *El Cometa* del diario *Fortín Mapocho*, luego fui editor de la empresa Luciernaga y dibujante de cómic del suplemento *El Timón* del diario *El Mercurio*”, refiere el dibujante. Miguel Ortiz es parte importante de la historia del cómic en Chile. Sus antecesores fueron indudablemente Pedro Subercaseaux, creador de Von Pilsener —gordo y barbudo alemán que comentaba sobre la contingencia de la época—, el primer personaje de cómic chileno. Luego, Jorge Délano (Coke), Adduard, Oscar Camino, Peken, Alhué, Mono, Luñoze, René





Ríos (Pepo), Renato Andrade (Nato) y Themo Lobos (dibujante de los clásicos personajes Mampato y Ogú). En la década de los sesenta se produce un boom de revistas de historietas que posibilita el trabajo de creadores como Guido Vallejos, Abel Romero, Jorcar, Jimmy Scott, Mateluna, Vicar, Alberto y Jorge Vivanco y muchos otros, entre ellos el propio Miguel Ortiz.

Actualmente es secretario general de los Dibujantes de Comics de Chile, Asodich: "A mi regreso a Chile, veo que la industria del cómic ya no existe. Con los dibujantes retornados, universitarios y nuevas generaciones nos organizamos a través de esta instancia que nos ha permitido, por ejemplo, vender nuestros servicios de dibujantes de comics a todos los países con que Chile tiene Tratados de Libre Comercio. Parte del resurgimiento de la industria del cómic se debe a nuestra participación, con el auspicio de ProChile, en Ficomic 2008, desarrollada en Barcelona", comenta.

Ortiz ejerce desde los catorce años como profesor de dibujo gracias a la insistencia de Francisco Valdés Subercaseaux, que luego sería Obispo de Osorno y que además

era pintor y escultor, quien trabó una rica amistad con el artista: "La experiencia como dibujante de comics me ha permitido hacer clases en institutos culturales, municipios, gente de la tercera edad, personas con problemas de drogadicción y a niñas y niños en el Instituto Cultural del BancoEstado, entre otros".

Precisamente esta actividad será la que conectará al dibujante con el portal de adquisiciones del Estado: "Me relacioné con ChileCompra en 2006, cuando inventé para Sercotec unas mascotas que serían usadas como personajes de unas tiras cómicas dedicadas a los microempresarios. Mi trabajo gustó y también el precio". Tras esta experiencia entró al sistema, con una idea bastante original: ofrecer cursos de cómic por internet dirigidos a profesores de enseñanza básica y niños en general: "La idea nace de los antiguos cursos por correspondencia y tiene como objeto llegar a las regiones apartadas del país. El curso ha tenido una buena acogida, y tengo proyectado para el 2009 hacerle un respaldo publicitario", explica Ortiz, quien con el alma de niño intacta no deja de maravillarse con el trabajo de quienes hacen comics.



**ORTIZ FUE DIBUJANTE DE LA RECORDADA REVISTA EL PENECA. LUEGO DE CONDORITO Y DE LAS EDITORIALES ZIG-ZAG Y PINCEL**



**“LA EXPERIENCIA COMO DIBUJANTE DE COMICS ME HA PERMITIDO HACER CLASES EN INSTITUTOS CULTURALES, MUNICIPIOS, GENTE DE LA TERCERA EDAD, PERSONAS CON PROBLEMAS DE DROGADICCIÓN Y A NIÑAS Y NIÑOS”**





**ENRIQUE MARGUIROTT**

Ingeniero comercial,  
fabrica y vende artículos de seguridad



**PRENDER LA LUZ  
EN UNA PIEZA  
SEMIOSCURA**

*Impacto ha provocado en los servicios públicos este profesional con su oferta de elementos de seguridad, un nicho inexplorado que descubrió cuando armó su propio negocio tras varios años como gerente en una compañía multinacional.*



La vida de Enrique Marguirott transcurría en la más absoluta normalidad. Ingeniero comercial de la Universidad de Santiago, o Universidad Técnica del Estado como prefiere llamarla, se había desempeñado profesionalmente en varias empresas. El punto más alto de su carrera lo encontró en una compañía internacional, la tabacalera Philip Morris, propietaria de marcas tan conocidas como Marlboro. En la filial chilena de esta empresa llegó a ser gerente tesorero, hasta que un día la internacional decidió dejar el país. El trabajo de Enrique había terminado. Pudo haber sido un duro golpe, como para cualquier persona. Pero estaba muy lejos de eso. “Para mí fue un aliciente para de una vez por todas decidirme a emprender camino solo, como empresario, algo que nunca había hecho, aunque a menudo estuve meditando sobre ello”, afirma Marguirott. En la tarea de armar un negocio propio, tenía claro que debía encontrar un mercado, un nicho más bien, del cual

no vinieran arrancando otros o que existiera la posibilidad de, en el corto plazo, ser absorbido por gigantes que abarcan y devoran todo a su paso. Así llegó al rubro de la seguridad personal. “Me di cuenta que los policías no contaban con suficientes elementos de seguridad personal, como chalecos, guantes, cascos o blindaje vehicular. Ni qué decir de la ciudadanía. Para esta última el tema no existía, aun estando desde siempre, y más ahora, expuesta a accidentarse, a ser agredida o asaltada”. Esto gatilló entonces en su mente la necesidad de investigar y buscar materiales para la protección. “Descubrí que entre la vida y la muerte, las personas transitan permanentemente por un universo enorme de situaciones que generalmente no aprecian, a menos que piensen en ello. Es el mundo de la integridad física o psicológica, que puede ser dañada





de muchas maneras y dejar secuelas. Salir airoso de ellas requiere una buena dosis de tiempo, de buena voluntad de los familiares y, la mayor de las veces, de los ahorros de toda una vida”, comenta el hoy experto en seguridad. Decidido su nicho, comenzaron lentamente a surgir necesidades específicas que resolver, lo que determinaba de alguna manera el tipo de producto que iba desarrollando. Y fue de este modo que se produjo su conexión con el sector público, mediante su participación en las licitaciones que las instituciones hacen a través del portal de ChileCompra.

“Comencé ofreciendo casacas de seguridad para los integrantes de la naciente seguridad ciudadana municipal”, señala Marguirott, recordando el primer encargo que le fue hecho por esta vía.

Desde entonces, no han parado de llegarle pedidos que por fortuna él está en condiciones de satisfacer. En ello ha ayudado el hecho de que Enrique fue capaz de explorar y explotar muy bien un rubro muy poco conocido en Chile.

“La visión generalizada que existe de la seguridad es que consiste en poner una buena reja, tener un perro en la casa y contratar un seguro. Pero, ¿qué pasa con la

integridad física? Normalmente no se la considera una prioridad. Es una necesidad latente que aún no eclosiona”, comenta el microempresario. En ese aspecto, el portal de ChileCompra ha jugado un rol muy importante. Le permitió acercarse a un mercado al que no tenía acceso para dar a conocer sus productos. Y sobre todo, le dio la posibilidad de llegar a las instituciones públicas y hacerlas sus clientes.

“El mercado abierto por ChileCompra fue como prender la luz en una pieza semioscura”, reflexiona.

El trabajo ha dado sus frutos y tanto las personas como las instituciones públicas están entendiendo el problema real de la seguridad ciudadana. Los clientes se están haciendo conocedores de los riesgos que los acechan y eso no hace más que obligar a Enrique Marguirott a buscar la forma de cubrir sus necesidades.

El acercamiento que él ha tenido con las personas, para conocer sus riesgos y definir los mejores materiales que resolverán las necesidades de protección, le ha llevado de la mano hacia el conocimiento de la mente humana. No por nada, actualmente está estudiando la carrera de Psicología.



**LA ESCASEZ DE ELEMENTOS DE SEGURIDAD PERSONAL GATILLÓ EN SU MENTE LA NECESIDAD DE INVESTIGAR Y BUSCAR MATERIALES PARA LA PROTECCIÓN**



“LA VISIÓN GENERALIZADA QUE EXISTE DE LA SEGURIDAD ES QUE CONSISTE EN PONER UNA BUENA REJA, TENER UN PERRO EN LA CASA Y CONTRATAR UN SEGURO. PERO, ¿QUÉ PASA CON LA INTEGRIDAD FÍSICA? NORMALMENTE NO SE LA CONSIDERA UNA PRIORIDAD. ES UNA NECESIDAD LATENTE QUE AÚN NO ECLOSIONA”

## TATIANA LAVÍN

Banquetera experta en cocina mapuche

*Sus conocimientos de la gastronomía de nuestros ancestros permitieron a esta mujer de sangre mapuche reinventarse nuevamente, coronando una carrera marcada por el ingenio y la perseverancia.*

# RECOMPENSADA POR SU ORIGEN



**C**on 25 años en el comercio, no recuerda cuándo fue la última vez que tuvo vacaciones. Durante todo ese tiempo, su vida ha estado marcada por el esfuerzo y el ingenio, además de una voluntad que no renuncia a nada.

Tatiana Lavín Suazo, ciudadana de Cañete, es hoy empresaria de la banquetería, servicio al que ha dado un singular carácter al basarlo, en gran medida, en las delicias de la gastronomía mapuche.

Su carrera empresarial comenzó temprano. “Tuve que dejar mis estudios de secretariado ejecutivo porque estaba embarazada, esperando a mi hija mayor. Yo era buena alumna, pero esta situación no me dejaba rendir como a mis compañeras”, recuerda. Su primer trabajo consistió en vender leche por encargo de un productor de la zona, quien le pagaba dándole los litros que ella no lograba vender en el día.

Con poco dinero y mucho ingenio, habilitó para hospedaje la casa que heredó de sus padres, lo que le permitió reunir

dinero e instalar un negocio de abarrotes. Para habilitar su casa como tal, pidió dinero prestado, lo que complementó con la venta de empanadas y sándwiches.

“Me llamaban ‘La Reina de la Cebolla’ porque yo vendía empanadas. Me lo decían los gastronómicos que atendían en Cañete, burlándose de mí. Pero fue gracias a ellas que hoy tengo un patrimonio importante y he salido adelante”.

La lentitud con que fue atendida en un local donde almorzaba, la motivó a decidir que su próximo rubro sería la comida preparada. Consiguió otro préstamo para habilitar un local separado de los abarrotes.



“Un día me pidieron encargarme del almuerzo y la cena para un encuentro de adiestradores de perros. Lo pude hacer, pero sufrí harto para reunir la loza que se necesitaba, así es que decidí que tenía que abastecerme de loza para el futuro”, comenta Tatiana.

La petición de atender un matrimonio, que no pudo cumplir completamente, le sirvió para comenzar a arrendar loza y otros utensilios, pero sobre todo para aprender de banquetería. No dudó en ofrecer su ayuda y conocer así las claves del oficio, hasta que llegó el día en que estuvo en condiciones de dar el servicio completo.

Ante cada nuevo desafío, ella incorporaba una innovación. Cuando una institución grande le solicitó además el arriendo de un local, decidió incorporar este aspecto en su oferta para eventos posteriores.

La organización de eventos y banquetes comenzó a ocupar gran parte de su tiempo, e incluso recibía encargos para servir a domicilio. Cumpliendo servicios para Orígenes, oficina dependiente CONADI, surgieron los primeros pedidos de comida mapuche. Tatiana no lo pensó más de cinco minutos. “Recordé lo que cocinaba mi madre, de origen mapuche. De ella aprendí a hacer milcao, catuto, ensalada de cardos, muday y otras preparaciones que adapté para ofrecer como cóctel”, asegura.

Un primer banquete para el SERNAM hizo que se corriera la voz y Tatiana Lavín recibió desde entonces sucesivos encargos de este novedoso servicio, que alternó con la coctelería tradicional.

Realizaba un curso de alfabetización digital —su humildad le indicaba que siempre es necesario aprender más— cuando supo de ChileCompra y decidió inscribirse para poder atender a organismos públicos.

Al ingresar al portal mejoró su oferta, perfeccionando la preparación de las comidas o el servicio de banquetes, y aumentó sus ventas. Asimismo, se ha concentrado en las licitaciones en que tiene claras ventajas competitivas.

Pudo ordenar su trabajo y especializarse en la coctelería mapuche, dejando los demás negocios, como el de abarrotes, que le demandan más tiempo y trabajo. “Ahora puedo pensar en descansar, como el resto de los mortales, porque la banquetería me da lo que necesito para vivir y cumplir con mis obligaciones. Con tres servicios gano lo que antes me significaba trabajar todo el mes”, comenta satisfecha.

Llegó la hora de las recompensas. Como la cocina mapuche es más requerida fuera de Cañete, Tatiana Lavín está aprovechando de conocer otras ciudades, algo que se merecía desde hace bastante tiempo.



**LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS Y BANQUETES COMENZÓ A OCUPAR GRAN PARTE DE SU TIEMPO, E INCLUSO RECIBÍA ENCARGOS PARA SERVIR A DOMICILIO**



“RECORDÉ LO QUE COCINABA MI MADRE, DE ORIGEN MAPUCHE. DE ELLA APRENDÍ A HACER MILCAO, CATUTO, ENSALADA DE CARDOS, MUDAY Y OTRAS PREPARACIONES QUE ADAPTÉ PARA OFRECER COMO CÓCTEL”



**CARLOS OSORIO**  
Ingeniero industrial, experto en tecnología e innovación

*Con magíster y doctorado en la Universidad de Harvard y el MIT, este académico e investigador de la Universidad Adolfo Ibáñez fue uno de los cerebros tras el desarrollo del portal ChileCompra.*



**SU VERBO ES INNOVAR**

La innovación ha sido el eje de la carrera de Carlos Osorio, a quien el gusto por la rigurosidad y la inquietud científica le vienen desde que estudiaba ingeniería industrial en la Universidad de Chile. No fue casual entonces que, antes de realizar programas de magíster y doctorado en prestigiosas universidades de Estados Unidos, trabajara en el diseño de uno de los sistemas de compras públicas más revolucionarios que se han visto en el mundo.

En efecto, recién egresado de la facultad, ingresó al Ministerio de Hacienda, desde donde uno de sus jefes lo envió al Comité para la Modernización del Estado, en el que estaban también Claudio Orrego y Tomás Campero, director de ChileCompra desde el año 2003 hasta mediados de noviembre de 2008.

“Claudio Orrego nos pidió a Tomás Campero y a mí que trabajáramos en el estudio de un sistema que se valiera de internet para lograr transparencia y mejor operación

del Estado. Fue así que presentamos un sistema de compras electrónicas de gobierno, a partir del cual se creó ChileCompra”, señala Osorio.

Comenzó luego su travesía por los más altos centros de perfeccionamiento de Estados Unidos. A mediados de 1999 ingresó a la Universidad de Harvard, gracias a una beca Fulbright, para hacer un magíster en políticas públicas. Estando allí, sus trabajos llamaron la atención de importantes académicos.

“Hice mi tesis para el master con Jeffrey Sachs y John Gage. Fue un estudio que derivó en un documento que luego se convirtió en el primer Informe Global de Tecnologías de la Información del Foro Económico Mundial. Ahí mismo, conocí a Jane Fountain, directora del Centro para el Gobierno Digital en Estados Unidos, con quien escribimos el primer estudio acerca del impacto del gobierno electrónico en la economía norteamericana”, recuerda. Con la intención de hacer un doctorado, Carlos Osorio



postuló al Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), pero debía hacer antes un master. “Fue en la época en que hice el master en políticas tecnológicas en el MIT en que descubrí que me gustaba el tema de la tecnología y la innovación”, confiesa.

Se interesó por modelos de negocios para promoción y desarrollo de banda ancha que señalaban lo contrario de todo lo que se había predicho que iba a pasar. Se fue contactando con académicos que lo fueron encauzando en lo que haría más tarde.

Graduado en 2004, postuló al doctorado, y mientras lo realizaba viajó frecuentemente a Chile, siendo entonces reclutado como profesor de la Universidad Adolfo Ibáñez. Allí comenzó a dictar clases cuando en el hemisferio norte era verano.

“Entre viajes, escribí artículos que me hicieron conocido en Estados Unidos y en Chile, y di charlas en distintos foros. Trabajé también como investigador en el Media Lab del MIT, un laboratorio de desarrollo de tecnologías muy interesante. Allí conocí al Consorcio de las Naciones Digitales, que se ocupa de la aplicación y el impacto de las tecnologías de información en países de bajos ingresos”, explica el experto.

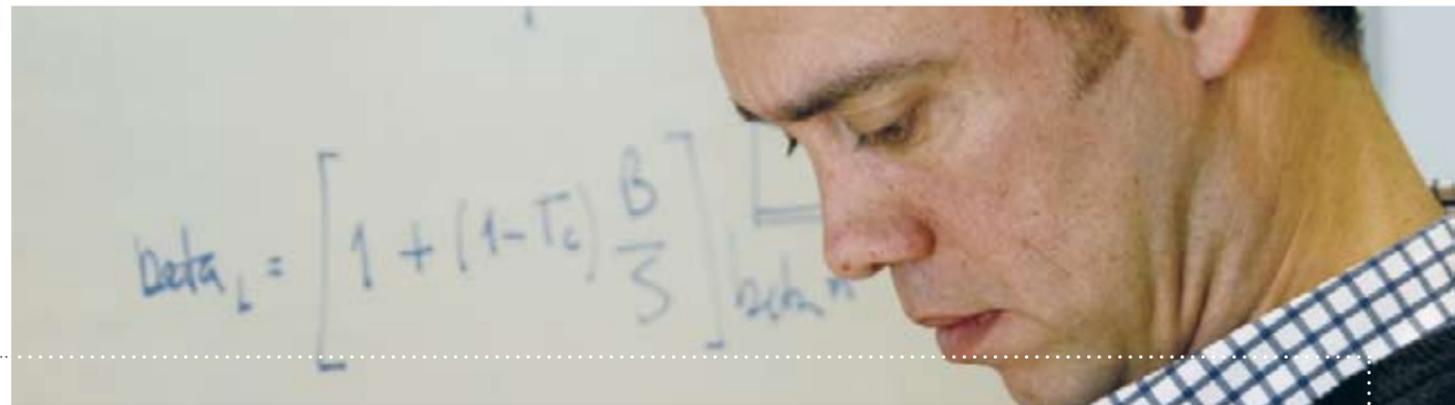
Con el tiempo fue encauzando sus trabajos hacia la generación de innovación y la forma en que organizaciones o empresas la alcanzan. Este fue, en gran medida, el tema de su tesis de doctorado.

Por lo mismo, al regresar a la Universidad Adolfo Ibáñez, tras defender su tesis, se puso a trabajar en la creación de un magíster en innovación. “Antes de eso, armé un taller de innovación, sobre la idea de enseñar a innovar, con resultados que impresionaron a expertos de Microsoft, que luego contrataron a tres de mis alumnos”, recuerda con orgullo.

Numerosas e importantes experiencias ha vivido Carlos Osorio. Lo han sido también los cerebros con que se ha aliado: en el MIT trabajó con David Clark, creador del protocolo que permitió el surgimiento de internet; en la Universidad de Chile fue ayudante del profesor Andrés Weintraub, Premio Nacional de Ciencias Aplicadas.

Siempre se ha interesado en la creación de valor público, tal como ocurre con el portal ChileCompra. “La innovación está asociada necesariamente a las comunidades, tanto pueblos como grupos de personas que se unen para hacer cosas”, sentencia.

“LA INNOVACIÓN ESTÁ ASOCIADA NECESARIAMENTE A LAS COMUNIDADES, TANTO PUEBLOS COMO GRUPOS DE PERSONAS QUE SE UNEN PARA HACER COSAS”



**CUANDO ESTUDIABA EN LA UNIVERSIDAD DE HARVARD, SUS TRABAJOS LLAMARON LA ATENCIÓN DE IMPORTANTES ACADÉMICOS**





## DANIEL HALES

Depósito de telas Yarur, de Valparaíso



# CAMBIAR DE ESPECIE MANTENIENDO EL GÉNERO

*De larga trayectoria en la región, esta empresa de inmigrantes supo adaptarse a los nuevos escenarios competitivos sin perder su calidez y trato personalizado.*



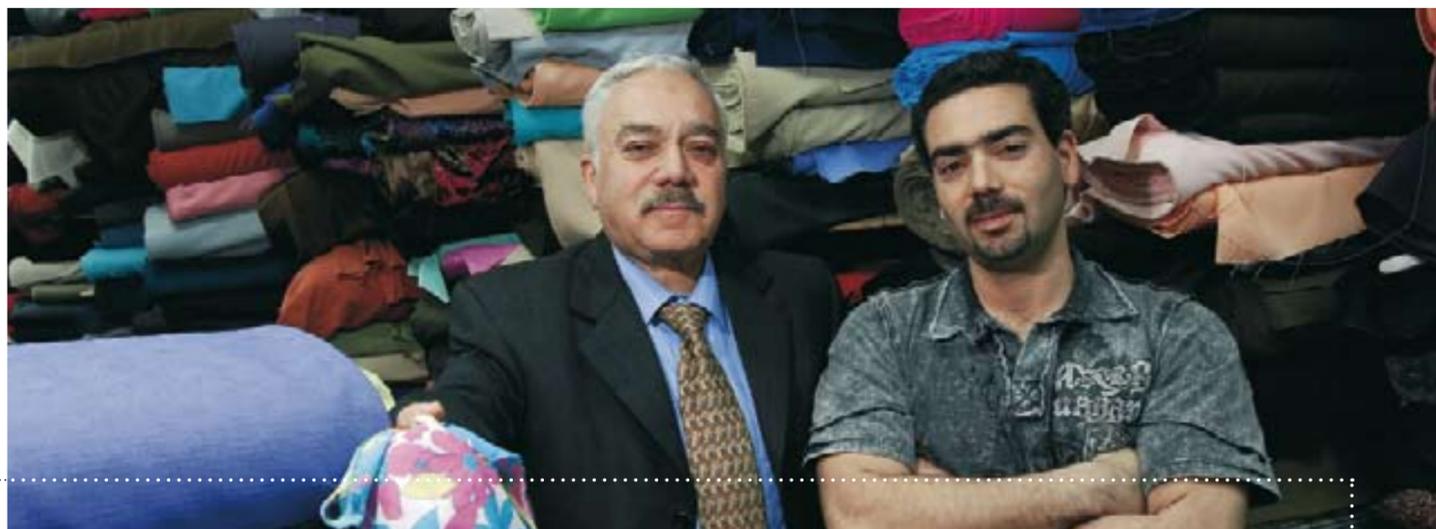
**A** mediados del siglo pasado llegó a Chile Galeb Hales procedente de Madaba, ciudad jordana de aproximadamente 60 mil habitantes. Dispuesto a hacer de nuestro país su lugar de vida y trabajo, este hombre del Medio Oriente se instaló en Valparaíso y creó una de las empresas más tradicionales de la Quinta Región: el depósito de telas Yarur, emplazado en el concurrido pasaje Quillota. Desde sus inicios, la empresa de Hales adquirió la fisonomía de su propietario. Trato amable y cálido con los clientes, conversación distendida, sonrisas y regalos y, por supuesto, el aromático y exquisito café que su mano experta sabía preparar. Don Galeb se aseguró de tener una amplia gama de productos y al poco tiempo se convirtió en la distribuidora con el surtido de telas más amplio en el mercado, siempre con los precios más convenientes y la mejor atención.

La larga trayectoria de esta empresa familiar le permitió sobreponerse a la crisis que experimentó la industria textil a mediados de los años ochenta y que significó el cierre de la mayoría de las fábricas más importantes del país. En un rubro altamente competitivo, las importaciones directas que hacen las multitiendas desde el Oriente de telas y artículos de vestuario ya confeccionados, produjeron un gran desequilibrio en el mercado donde fueron los más afectados. El nuevo escenario competitivo implicó hacer profundos cambios a la empresa. Con la incorporación del ingeniero comercial Daniel Hales —hijo de don Galeb y actual tesorero de la Cámara de Comercio y Turismo de Valparaíso—, esta amplió su giro, importando telas directamente desde China, India y Paquistán, habilitando talleres de confección y distribuyendo



productos textiles a lo largo de todo Chile. “Para ello fue necesario hacer una total reingeniería en la organización, se contrató nueva mano de obra, se ampliaron las bodegas, se capacitó al personal y se diseñó una página web, entre muchas otras gestiones que hicimos para adecuarlos a los desafíos que nos presentaba el mercado. Todo ello, sin perder la calidez y el trato personalizado que siempre mi padre inculcó, y que la gente reconoce como un sello nuestro”, expresa quien hoy dirige la empresa. La relación de Depósitos Yarur con el mercado público tiene larga data, principalmente como proveedores de hospitales, municipalidades, Fuerzas Armadas y otra serie de organismos dependientes del Estado. La aparición del nuevo sistema de adquisiciones públicas fue percibida en un principio como una amenaza más que como una herramienta que apoyara los objetivos de venta de la empresa, tal como lo señala Hales: “Una vez inscritos en el sistema constatamos algunas dificultades.

En primer lugar, empresas del Estado establecidas en la región que recurrían por nuestros servicios directamente, ahora publicaban sus necesidades en el portal. Y empresas de la capital que ocupaban el papel de nuestros proveedores, pasaron a ser nuestros principales competidores al cotizar directamente a nuestros clientes”. Pero finalmente más que un problema, ChileCompra se constituyó para Depósitos Yarur en un gran instrumento de ventas, pues pasó a ser la empresa textil con mayor número de órdenes de compra anuales dentro del sistema público de adquisiciones. “Hoy en día mantenemos el liderazgo en el rubro textil, con alrededor de trescientos clientes estatales. Preocupados de atender a cada uno de ellos como si fuera un cliente más que ingresa a nuestro local, que disfruta de un café árabe junto a sus dueños, siempre con una sonrisa y la mejor atención que se le pueda brindar”, concluye Daniel Hales.



**LA VASTA EXPERIENCIA DE LA EMPRESA DE GALEB Y DANIEL HALES LE PERMITIÓ SUPERAR LA CRISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LOS AÑOS OCHENTA**



“FUE NECESARIO HACER UNA TOTAL REINGENIERÍA EN LA ORGANIZACIÓN, SE CONTRATÓ NUEVA MANO DE OBRA, SE AMPLIARON LAS BODEGAS, SE CAPACITÓ AL PERSONAL Y SE DISEÑÓ UNA PÁGINA WEB, ENTRE MUCHAS OTRAS GESTIONES”

## NELSON MADARIAGA

Ex suboficial y fabricante de artículos marinos

*Desde que jubiló de la Armada, este ex contraataca fabrica y vende pitos marinos y numerosos artículos tradicionales que ha sabido comercializar con éxito.*



# EMBARCADO EN SU PROPIO NEGOCIO

¿Qué pasa cuando uno deja atrás la actividad que siempre ejerció para dar comienzo a una nueva etapa, donde todo está por verse? Situación compleja para muchos, principalmente para quienes han transitado por un largo periodo de rutina laboral, que no solo marca el paso estructurado del tiempo, sino finalmente las competencias adquiridas en la vida. Sin embargo, para Nelson Madariaga, de 55 años y marino de profesión —ingresó a la Armada en 1971 como grumete y se retiró en 1997 con el grado de suboficial—, esta situación no significó un replanteamiento drástico de su vida, pues en su nuevo oficio, de algún modo, incorporó parte de sus 27 años de experiencia en alta mar. Hoy, el ex contraataca posee un interesante negocio de confección y venta de artículos marinos, tales como muestrarios de nudos, rabizas —collar del que cuelga el pito marino hecho con lienza y nudos tipo macramé—,

pitos marinos, herretes de identificación, galvanos y otros varios artículos afines. “En la marina cursé la especialidad de maniobras, una modalidad básica encargada de las embarcaciones, jarcias y cubiertas de buques. Los timoneles por excelencia son los depositarios de las más antiguas tradiciones marineras, reflejadas en tejidos marinos, repiques de campana, honores de pito y todo lo que dicta el ceremonial a bordo”, explica orgulloso Nelson Madariaga.

Su actual negocio se basa principalmente en un prolijo trabajo artesanal en donde el manejo de las materias primas y sus respectivos procesos resultan fundamentales, sumados al aprendizaje pacientemente asumido. “Hace un par de años, aún siendo un experto en nudos y toques de pito, ni soñaba con confeccionar uno de estos. Se los compraba en Chillán a un suboficial en retiro, pero la muerte de este señor me obligó a aprender a hacerlos. No fue fácil, fueron más de seis meses de práctica diaria,





solo para aprender a soldar, y otros cuantos más para lograr que sonaran. Ni mis hijos creían que lo lograría, y ahora que lo pienso ni yo mismo estaba seguro, pero sí, sonaron, y ¡cómo sonaron...!”

La empresa de este hombre de mar se ha ido consolidando sobre la premisa de que todo producto que se vende debe ser óptimo. Para ello, cuenta con la ayuda de su familia, lo que garantiza que esta exigencia se cumpla. Desde el punto de vista comercial, el negocio crece año a año gracias a la eficiente gestión de su dueño, a las acertadas decisiones que ha tomado y también a otras situaciones de carácter fortuito que han favorecido el crecimiento de la empresa. Dentro de estas últimas, está el conocimiento que tuvo de ChileCompra: “Soy fanático del fútbol, no de jugarlo ni de verlo, sino que de escucharlo, costumbre que viene de mi época de marino cuando navegaba y la radio era el único nexo con el mundo. Soy un adicto a la radio, particularmente a la radio Cooperativa; y en uno de sus programas dedicado a la microempresa, emitido un día domingo, supe

de ChileCompra, justo cuando yo había terminado una gran partida de pitos. Me inscribí y el resto es historia... De eso se van a cumplir tres años”.

Lo cierto es que el hecho de trabajar con el portal de adquisiciones del Estado le abrió una oportunidad insospechada a las ventas. “Me ha abierto un desconocido mundo de oportunidades, tal vez no en lo inmediato pero sin lugar a dudas en un futuro no muy lejano, con nuevos proyectos en desarrollo”, asegura.

Y, según sus palabras, de alguna manera le devolvió una sensación de pertenencia que había perdido cuando jubiló de la Armada. “Cuando me fui a inscribir como empresa E.I.R.L. —Empresa Individual de Responsabilidad Limitada— me preguntaron el puesto que desempeñaba. Mi respuesta fue ‘dueño’, entonces el joven que me atendió me corrigió y me explicó que lo que correspondía era ‘gerente general’, lo que me hizo sonrojar, y me reí, pero por dentro me invadió una sensación de orgullo y pensé que ojalá mi padre estuviera vivo para que viera a su hijo gerente”.



**SU NEGOCIO SE BASA EN UN PROLIJO TRABAJO ARTESANAL DONDE ES FUNDAMENTAL EL MANEJO DE LAS MATERIAS PRIMAS**



“EN LA MARINA CURSÉ LA ESPECIALIDAD DE MANIOBRAS, UNA MODALIDAD BÁSICA ENCARGADA DE LAS EMBARCACIONES, JARCIAS Y CUBIERTAS DE BUQUES. LOS TIMONELES POR EXCELENCIA SON LOS DEPOSITARIOS DE LAS MÁS ANTIGUAS TRADICIONES MARINERAS”



# **PONER EN PRÁCTICA CON INCANSABLE ENERGÍA Y CREATIVIDAD**

*Para llevar adelante el proyecto y dar vida a algo que, hasta hace no mucho tiempo simplemente no existía, fue necesaria la formación de un grupo humano plenamente capaz pero sobre todo muy motivado y convencido de que la tarea era posible.*

## **EQUIPO CHILECOMPRA**

Profesionales a cargo de desarrollar y poner en marcha el sistema.

Alex Pessó, Daniela Vásquez, Carmen Gloria Ravanal, Tomás Campero, Alejandra Dagnino y Alejandro Barros





**“LAS IDEAS ESTABAN, PERO LA GESTIÓN Y LA IMPLEMENTACIÓN HACEN LA DIFERENCIA. EL EQUIPO ERA BUENO; HABÍA QUE DIRIGIRLO Y COORDINARLO DE MANERA CLARA”**

ChileCompra fue un proyecto innovador sin mayores precedentes en el mundo. El encargo de transformar en transparencia y eficiencia los millones de negocios que año a año realiza el Estado parecía titánico. El trabajo del equipo a cargo de desarrollarlo y echarlo a andar consistió en pensar nuevas cosas, inventar la forma de lograr mover algo aparentemente inamovible como las licitaciones y negocios del Estado.

Para eso hubo que crear e innovar, algo a lo que no se estaba acostumbrado en el sector público. Así, un grupo de personas que no superaba las veinte asumió el liderazgo de una de las más profundas reformas de la administración pública en los últimos años.

Los recuerdos de los integrantes que lideraron este grupo humano, muchos de los cuales realizan hoy labores

diversas en otras áreas, se entremezclan tal como sus voces lo hacen en este relato que es fiel reflejo de lo que fue esta experiencia inédita.

“Nuestra tarea parecía tan inabordable que quizás por eso mismo nos dejaron actuar pensando que no era mucho lo que podíamos hacer. Actuamos con cierta ingenuidad, pero fue eso lo que nos dio motivación y mística, porque teníamos la señal que esto era algo grande para Chile”.

La idea de ChileCompra se había configurado en el Comité de Modernización del Estado dirigido por Claudio Orrego a fines de los años noventa. Para llevarla a la práctica los miembros del equipo investigaron y recorrieron varios países, especialmente del norte de Europa, recogiendo experiencias exitosas y avanzadas en la materia.

Claridad de objetivos y convicción fueron claves, junto

con conformar un grupo de excelencia, sin amiguismos ni prejuicios. Uno a uno se escogieron los profesionales, que inmediatamente trazaron una línea base y un diagnóstico sobre los problemas y falencias de las compras públicas de Chile. Sobre ello se elaboró un plan estratégico con lineamientos, objetivos e indicadores.

Pese a la rigidez del sector público y del derecho administrativo, se convenció a los distintos poderes de la necesidad de elaborar una ley con nuevas reglas y nuevas prácticas para empresas y servicios públicos. “Logramos hacer un cambio muy profundo para que procesos que se venían haciendo por cien años de una manera determinada, se hicieran de otra”.

Misión importante fue seducir a compradores y proveedores para que se capacitaran, asimilaran el profundo cambio que se les presentaba —tanto cultural como de



gestión— y participaran en el sistema. Fue necesario hacerse conocido y explicar didácticamente la nueva manera de hacer negocios con el Estado.

Todas las estimaciones previas acerca del impacto que causaría el portal se quedaron cortas. “Los optimistas decían que el Estado tenía 40 mil proveedores y los pesimistas decían que eran 30 mil. Al año había más de 100 mil”.

Se temía que los microempresarios no pudieran acceder, que la brecha digital fuera un impedimento. Por el contrario, la participación de los pequeños emprendedores sobrepasó el 35 por ciento, superior a la de la economía nacional. “Esto generó más conectividad y un mayor volumen de transacciones. La tecnología fue un habilitador de otras cosas”.

Uno de los grandes motores de este logro fue la capacidad de hacer una apuesta y de jugársela por algo, lo que no se ve muy a menudo en países como Chile. Lo que sobraba en este grupo de personas fue el gran convencimiento de que el proyecto iba a resultar y bien. “La frase ‘no se puede’ no existía. Esa fue la fuerza que nos hizo insistir dos, tres, cien veces”.

Una vez que hubo resultados, las oposiciones disminuyeron. “Es muy difícil oponerse a la transparencia y al aumento de oportunidades para más proveedores”. La implementación de una revolución de esta envergadura requería de un consenso nacional en los poderes ejecutivo y legislativo así como en los partidos políticos.

Muchas veces los usuarios se resistían al cambio, pero el lema era seguir creyendo en el proyecto y se establecían año tras año exigentes metas e indicadores. El equipo de ChileCompra capacitó a funcionarios y empresas por todo el país.



En ese camino, se gestó una rica relación humana, un espíritu de camaradería y una mística muy especial. “Lo importante es el esfuerzo, la entrega que había en la gente, que era sin límites”.

Fueron largas jornadas de construir en grupo, con mucha comunicación y también con roces y peleas. “Debíamos conciliar enfoques distintos, pero siempre lográbamos ir hacia lo que pensábamos que teníamos que hacer”.

El grupo original no dimensionó el crecimiento que tendría el proyecto, por lo que fue necesaria mucha coordinación. “Creo que además coincidimos en la forma de ver el proyecto y pese a la tensión logramos ser muy amigos”.

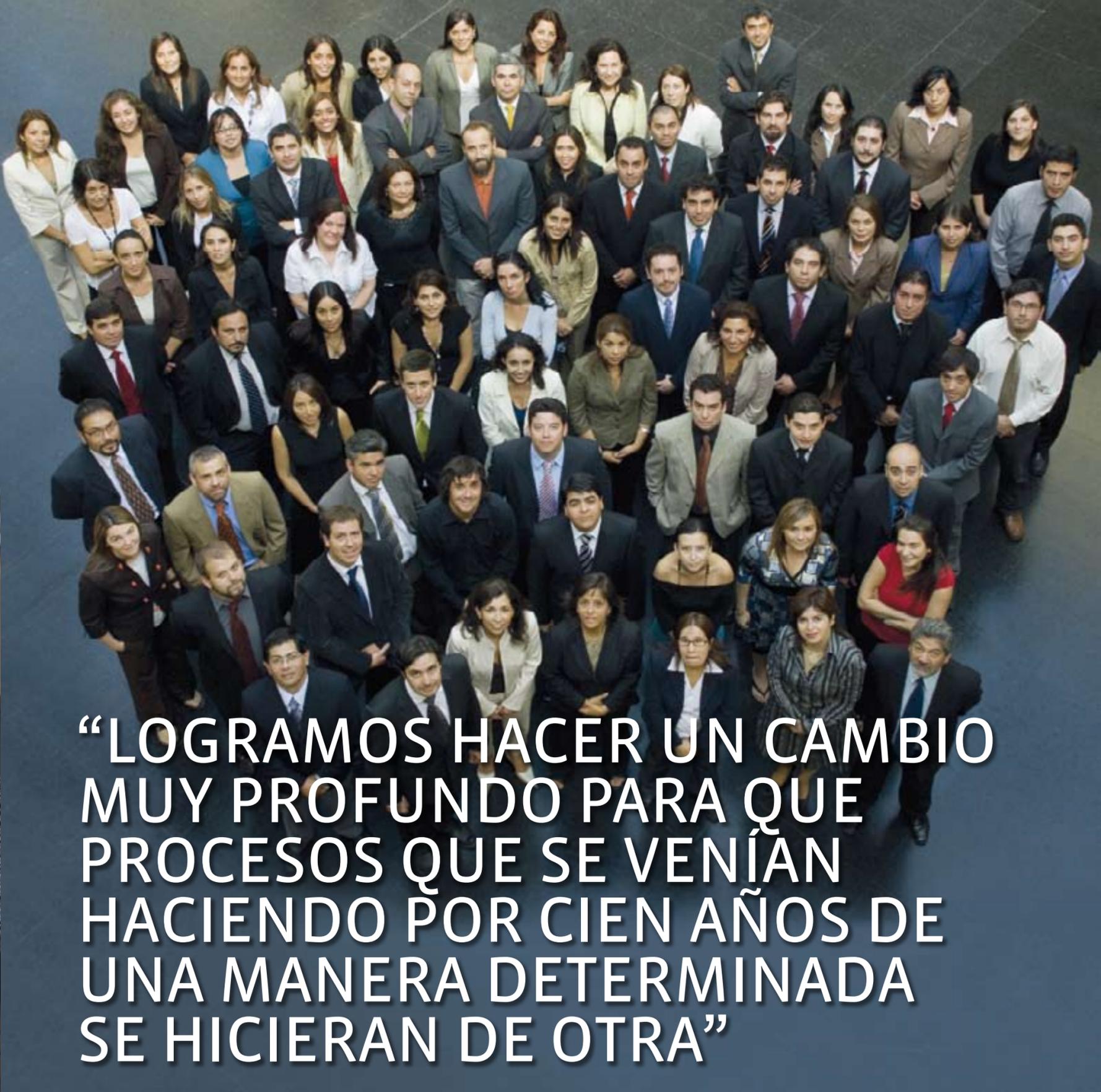
Una de las características de esta reforma es el dinamismo y la capacidad de innovación permanente. Hoy ChileCompra está construyendo varias plataformas además de la que sustenta las licitaciones del Estado. Tiendas virtuales, centros empresariales en todo el territorio, directorios electrónicos de empresas, plataformas de arte,

libros, computadores para niños, factoring y muchas más, cada una de las cuales es en sí un nuevo proyecto.

Los años pasan, pero el espíritu permanece y a quienes formaron parte de ese grupo los une el recuerdo de ese proceso que los hizo fuertes. Son comunes en ellos comentarios como: “Sin estar allí, todavía es parte importante de mi vida. Cuando escucho algo sobre ChileCompra, necesariamente tiene que ver conmigo”, o “No he vuelto a vivir una experiencia de equipo de trabajo tan profunda”.

Fue importante en este proceso el aprendizaje de que se pueden hacer grandes cosas si se dan requisitos simples. “Las ideas estaban, pero la gestión y la implementación hacen la diferencia. El equipo era bueno; había que dirigirlo y coordinarlo de manera clara”.

Hoy les queda, como gran legado, la certeza respecto de todo lo que el país avanzó gracias a ChileCompra y de que en esos días intensos se creó y se puso en marcha algo verdaderamente importante que, hasta hace no mucho, simplemente no existía.



**“LOGRAMOS HACER UN CAMBIO MUY PROFUNDO PARA QUE PROCESOS QUE SE VENÍAN HACIENDO POR CIEN AÑOS DE UNA MANERA DETERMINADA SE HICIERAN DE OTRA”**

# ÍNDICE ONOMÁSTICO



- 14 JUANA MAMANI
- 18 CARLOS Y FELIPE FREDES
- 22 ALFREDO GÓMEZ
- 26 ERNESTINA SILVA
- 30 CARLOS VALLEJOS
- 34 RICARDO MICHELL
- 38 RAFAEL CUMSILLE



- 46 ALEJANDRA PULGAR,  
MÓNICA GARCÍA  
Y LORENA LIZANA
- 50 EDUARDO LUCHSINGER
- 54 JOAQUÍN VIEYTES
- 58 ZOILA MUÑOZ
- 62 RODRIGO PÉREZ  
Y PATRICIA CRUZ



- 68 JOSÉ LUIS ARÍS
- 72 RAÚL CIUDAD
- 76 MARISOL CASTRO
- 80 CLAUDIO ORREGO
- 86 PABLO HERRERA Y  
ÁLVARO GONZÁLEZ



- 92 PABLO ANAYA
- 96 JORGE VIDAL
- 102 CECILIA SALCEDO
- 106 IGOR MORALES
- 110 CARLOS DEL VILLAR
- 114 MARISOL VERA



- 120 MIGUEL ORTIZ
- 124 ENRIQUE MARGUIROTT
- 128 TATIANA LAVÍN
- 132 CARLOS OSORIO
- 136 DANIEL HALES
- 140 NELSON MADARIAGA
- 144 EQUIPO CHILECOMPRA



**El Valor de las Oportunidades / Experiencias de Emprendimiento e Innovación**

Publicación realizada por la Dirección de Compras y Contratación Pública - ChileCompra  
Ministerio de Hacienda - Gobierno de Chile.  
Monjitas 392, piso 8, Santiago  
Fono: (56-2) 290 4400  
[www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)

Inscripción registro de propiedad intelectual N° 175.889  
Primera edición de 2.300 ejemplares / Diciembre 2008  
Impreso en Chile / Printed in Chile

**Derechos Reservados**

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio impreso, electrónico y/o digital, sin la debida autorización escrita de ChileCompra.

**Edición, Diseño y Producción General**

Departamento de Comunicaciones  
Dirección ChileCompra – Ocho Libros Editores

**Dirección ChileCompra**

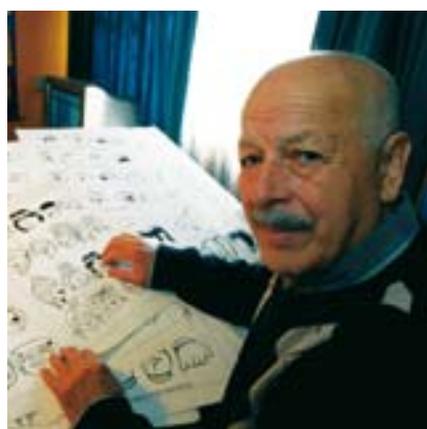
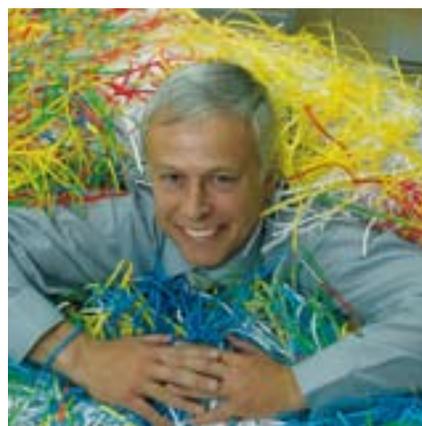
Coordinación Editorial y  
Edición de Textos: Catalina Uribe

**Ocho Libros Editores**

Coordinación Editorial: Jennifer King  
Edición de Textos: Rodrigo Banda y Javier Badal  
Diseño: Jenny Abud  
Fotografías: Francisco Pereda  
Pablo Baltierra (pp. 14-17, 26-28), Alex Lira (pp. 40-41),  
Archivo FIN Producciones (pp. 87-88), César Arroyo (pp. 30-32, 128-131),  
Cristián Larraín (pp. 145-148), Archivo ChileCompra (p. 149)  
Corrección de estilo: Edison Pérez  
Impresión: Salesianos Impresores S.A.



Av. Providencia 2608, oficina 63, Providencia  
Fono-fax (56-2) 335 1767-68  
[www.ocholibros.cl](http://www.ocholibros.cl)



## EL VALOR DE LAS OPORTUNIDADES

La historia de ChileCompra es una historia de impulso al acceso, emprendimiento, crecimiento en competencias, tecnologías, transparencia, probidad, y sobre todo a la innovación. Una historia que se cruza con las vidas de hombres y mujeres, de distintos puntos del país, chilenos y chilenas de todas las condiciones sociales, que hicieron suyas una o varias de las características recientemente enumeradas. Este libro es una pequeña muestra de aquellos rostros que, de cerca o de lejos, se relacionaron con el profundo e inédito cambio en las formas de hacer negocios con el Estado. Es un intento por mostrar con sencillez que el esfuerzo y los sueños pueden hacerse realidad.