



**CASO:
CORPORACIÓN CLARO VICUÑA VALENZUELA
Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Claudio Lobos V.
Profesor Guía: Ismael Oliva**

Santiago, Diciembre de 2015



Escuela de Postgrado-Universidad de Chile.

Diciembre, 2015.

CORPORACIÓN CLARO VICUÑA VALENZUELA

Estrategia Corporativa y Nueva Oportunidad de Negocio

“Abrirse a nuevas industrias es parte de nuestra estrategia de diversificación y estrategia de sustentabilidad en el largo plazo de la compañía.”¹

Gustavo Vicuña Molina era el Gerente General de la Corporación Claro Vicuña Valenzuela (CVV), cargo que desempeñaba hace más de 10 años. CVV al cierre del año 2011 tenía ingresos por más de 227 MMUS\$, había crecido a tasas del 27% en sus ingresos respecto al año anterior y empleaba a más de 3.500 personas.

CVV era una empresa diversificada, que durante los últimos 40 años, había desarrollado negocios en los rubros de Movimientos de Tierra, Obras Cíviles, Infraestructura Vial, Vivienda, Edificación, Servicios de Explotación Minera, Obras Marítimas y Concesiones Viales. Todos negocios asociados al rubro de la construcción y concesiones de obras públicas.

Producto de una presentación de negocios de una empresa respecto a las Energías Renovables No Convencionales (ERNC) y su experiencia en el modelo de negocios que imperaban en Europa, al Gerente General le interesó este nuevo rubro y decidió investigar el negocio para analizar sus oportunidades en el mercado chileno.

Los estudios de mercado arrojaron las oportunidades que generaba dicho negocio en el largo plazo², principalmente, porque proyectaban ingresos periódicos y estables en el tiempo, en comparación con sus otras unidades de negocio. Sin embargo, existían dudas en la capacidad de CVV para abordar este tipo de proyectos, y si estaba alineado a los intereses y estrategias de la compañía. Asimismo, se visualizaba que el mercado en Chile se encontraba inmaduro. Pese a lo anterior, la gerencia tenía la convicción de superar dichas dificultades, dadas las múltiples experiencias de la compañía en ingresar a nuevos negocios de forma exitosa.

CVV buscó distintos socios estratégicos para abordar el negocio de la generación de energía en Chile y encontró en una empresa de origen europeo los estándares de calidad, experiencia y prestigio que le dieron confianza para abordar el negocio. La empresa en potencial asociación esperaba de CVV el paso siguiente para realizar las inversiones en los estudios necesarios para desarrollar un proyecto concreto.

Gustavo visualizaba una oportunidad de negocio importante para CVV, pero no estaba seguro de si la compañía estaba preparada para abordar este tipo de negocios, los riesgos que implicaba y, si finalmente generaría valor a la Corporación.

¹ Palabras de Gustavo Vicuña Molina año 2011.

² Más de 10 años.

Claro Vicuña Valenzuela desde sus Inicios

Gustavo Vicuña Salas, fundador de CVV recuerda el nacimiento de la empresa en el año 1957 como un momento clave en su vida. La sociedad dio lugar a una obra que después de cincuenta años demostró la solidez que le da la experiencia y la innovación, propia del impulso emprendedor de sus fundadores en la industria de la construcción que representaba un 6,6% del PIB nacional al año 2008³.

Al poco tiempo de constituir la sociedad, la empresa se adjudicó el primer contrato de pavimentación, el cual se cumplió bien, en calidad y plazo. En palabras de su fundador Gustavo Vicuña Salas con un buen resultado económico, pero con muchos dolores de cabeza por desconocimiento de adecuados procedimientos administrativos.

Cuando todos los socios se incorporaron a trabajar en la empresa se propusieron dar un gran salto y adjudicarse grandes obras en construcción en Chile.

Después de que CVV cumplió cinco años de trabajo, se adjudicó la ejecución de la construcción del aeropuerto Carriel Sur en una región al sur Chile. Fue un contrato grande y con desafíos tecnológicos que impulsaron aún más el crecimiento de la empresa.

En el año 1968 los socios decidieron implementar una política de diversificación de negocio, lo que los hace entrar al mercado de la edificación. Para ello lo primero que fortalece la empresa es el capital humano en las áreas de diseño y operación, contratando a personal clave de la industria con sueldos atractivos y compromisos de carrera en una empresa con gran potencial de crecimiento.

A principios de los años 70, CVV sufrió la mayor crisis de su historia, cuando en un contrato con el Estado de Chile, mediante el cual CVV había contratado la construcción de 1.600 casas, se organizó una toma de las obras por parte de los trabajadores. El Estado se hizo cargo de las obras y dispuso de los materiales. CVV recurrió a la entidad contralora del Estado de Chile, Contraloría General de la República de Chile que ordenó normalizar el contrato, restituir los activos y cancelar los estados de pago pendientes.

El Estado no intervino, lo que produjo una enorme pérdida patrimonial, que afectó seriamente la capacidad para contratar obras. Así, de haber sido una empresa en crecimiento exitoso, CVV se vio forzada prácticamente a empezar de nuevo.

El período de 1975 a 1990 fue un tiempo para recuperar el crecimiento en forma paulatina, ya que en Chile se generó una política neoliberal que permitió a las empresas privadas tomar obras y servicios que antes eran del Estado generando nuevas oportunidades a la empresa.

En el año 1985 la empresa realizó una fuerte inversión en máquinas y equipos especializados, para luego desarrollar la especialidad de Movimientos de Tierra enfocados a la industria de la minería, la cual estaba tomando un importante auge en Chile.

Al comenzar la década de los 90 la sociedad se vio afectada por el fallecimiento de dos de sus socios cofundadores, hecho que produjo inquietud en relación con el futuro de los negocios. Luego de analizarlo, Gustavo Vicuña Salas sometió a consideración de las sucesiones de sus socios fallecidos, un proyecto que, entre otras materias, daba acceso a los altos ejecutivos de la empresa a la propiedad accionaria, así como también a los nuevos ejecutivos que se incorporarían. La iniciativa fue apoyada y desde entonces la política de incentivo, mediante propiedad accionaria y participación en los resultados, evolucionó positivamente, constituyéndose en un poderoso estímulo para el desempeño de los altos ejecutivos.

En el anexo N°1 se encuentra una secuencia de hechos históricos de CVV desde el año 1957.

³ Promedio 6,6% entre los años 2004 a 2008, según el Banco Central de Chile.

Proceso de Crecimiento

En Chile, a principio de los años 80 las mayores obras de construcción se licitaban en modalidad de “Pago Contra Recepción⁴” lo cual incluía la ingeniería necesaria para desarrollar las obras requeridas por el cliente. Dicha modalidad de contratación para proyectos complejos y de alta inversión llevó a CVV a realizar una alianza estratégica con las empresas constructoras BROTEC y FE GRANDE, formando la empresa “BCF”. Dicho desafío llevó a las tres empresas a compartir recursos humanos, financieros y activos (Maquinarias) para abordar los proyectos, donde el rol de Administrador sería turnado por cada proyecto adjudicado.

La empresa BCF logró adjudicarse más de ocho contratos por un monto superior a los 20 MUS\$. CVV logró adquirir gran experiencia, desarrollarse más allá de la construcción, participando en proyectos que incluían también el diseño y la ingeniería de las obras a construir, competencia que fue fundamental para potenciar el crecimiento de compañía.

En el año 1987, luego de la ley que impulsaba el negocio minero en Chile se inicia una fuerte inversión en esta industria. El primer contrato que se adjudica CVV es en la Coipa en el norte de Chile a 4.000 mts de altura y, luego para tomar un contrato de mayores recursos, como por ejemplo, los caminos de acceso a Minera Escondida (Minera ubicada al interior de Antofagasta al norte de Chile) se crea la empresa B&C en alianza con la empresa constructora BROTEC. Esta alianza permitió desarrollar proyectos en la industria minera en las especialidades de Movimientos de Tierra, Montaje y Obras Civiles.

Inicio de Negocio Inmobiliario en CVV

A fines de los años 90 CVV inició conversaciones con la empresa constructora CONCRETA⁵, cuyos socios tenían reuniones en la CCHC⁶, y en las canchas de golf que ambos dueños frecuentaban. Dicha empresa se había especializado en la construcción de viviendas de uno y dos pisos de precio mediano bajo⁷, nicho en el que CVV había participado, pero lo había discontinuado.

En las conversaciones surgió la posibilidad de asociarse para participar en un desarrollo de viviendas en uno de los predios que la familia Schneider Ponce, tenía en la comuna de La Florida en Santiago de Chile. En la primera etapa se constituyó una sociedad inmobiliaria integrada por la familia Schneider Ponce con un 50%, CONCRETA con un 25% e Inversiones CVV con otro 25%.

Ante el exitoso desarrollo logrado en los primeros trabajos el resto de los miembros de la familia Ponce fueron integrándose al negocio y/o vendiendo sus participaciones lo que permitió tener una continuidad de muchos años en ese mercado. La construcción era ejecutada por una sociedad en partes iguales entre CONCRETA y CVV. Más adelante CONCRETA desistió de su calidad de socio inmobiliario y la construcción pasó a manos de CVV.

Infraestructura vial urbana e interurbana

En 1994 CVV consolidó su experiencia en proyectos de infraestructura vial urbana e interurbana, obras que se desarrollaron principalmente en el centro sur de Chile. Entre las obras más importantes que realizaron estuvo el acceso norte a Viña del Mar, conocido como Vía Las Palmas. La mayoría de estos contratos se los adjudicó mediante licitaciones del Ministerio de Obras Públicas de Chile.

CVV tenía experiencia en este tipo de obras, en razón a que nació construyendo proyectos de vialidad urbana y que ha mantenido exitosamente en el tiempo.

⁴ Pago Contra Recepción: Modalidad de pago de los servicios en conformidad a la entrega completa y satisfactoria de todos los compromisos.

⁵ Empresa perteneciente a la familia Schneider Ponce

⁶ Cámara Chilena de la Construcción.

⁷ Menor a 40 mil dólares con tipo de cambio de 635 pesos chilenos por dólar.

Para continuar con su crecimiento los dueños de CVV, el año 1997, decidieron reclutar ejecutivos de alto nivel de la industria, quienes les permitieron desarrollar una estrategia de diversificación, centrándose en tres aspectos fundamentales: Multi especialidad, Multi mandante y Geográficamente disperso.

La multi especialidad sería entendida e implementada como las distintas disciplinas de obras civiles en las que CVV fue integrando a su negocio; movimientos de tierra, montajes, edificación, construcción de puertos, obras viales, etc. Esto lo implementó con la contratación de ingenieros civiles de alta experiencia en estas áreas de la ingeniería.

Multi mandante se refería al sector privado o público quien llama a participar en las obras requeridas, sea algún Ministerio del Estado de Chile (Ministerio de Obras Públicas, Vivienda, Salud, etc.) o por alguna empresa privada (Mineras, Puertos, Inmobiliarias, etc.) que significara un alto movimiento de recursos, donde generalmente eran abordados por medio de alianzas estratégicas que permitieran reducir los riesgos financieros, técnicos, humanos y económicos de la empresa.

Geográficamente disperso sería entendido e implementado como la disposición de participar en licitaciones privadas y públicas de obras civiles a lo largo de todo el territorio chileno, esto apoyado con sedes regionales de CVV en el norte, centro y sur de Chile.

Dichos aspectos llevaron al equipo directivo a desarrollar nuevos negocios, como por ejemplo las Concesiones de Obras Públicas.

Concesiones de Obras Públicas

Chile a inicios del año 2000 desarrolló en el país el modelo de negocio de las Concesiones de Obras Públicas. Un negocio nuevo para el país, con reglas del juego en formación, con la necesidad de obtener financiamiento vía inversión privada y, con ello solucionar el déficit de infraestructura pública del país, delegando en una alianza público-privada la gestión de una serie de obras públicas, de manera de efectuar obras de diseño y construcción, asegurando por largos periodos de tiempo la conservación y mantención de dichas infraestructuras.

Para abordar los desafíos de los negocios de Concesiones Públicas y llegar a liderar los equipos de trabajo formados para ganar y administrar dichos contratos, CVV invirtió y fortaleció su equipo directivo con ejecutivos con alta experiencia e influencia en el mercado de la construcción en Chile.

El equipo de ejecutivos estudió y elaboró un modelo de negocio que generó confianzas y que permitió por medio de alianzas con otras empresas formar consorcios que atendieran estos desafíos. CVV se presentó con varios conglomerados económicos importantes, con el fin de encontrar capital financiero y sinergias en equipos, infraestructura, compartiendo riesgos para participar en las licitaciones de Obras Públicas Concesionadas, que por sus altos montos financieros y complejidades multidisciplinaria CVV no podía afrontar en forma independiente.

Después de realizar múltiples postulaciones y pese a varias alianzas estratégicas infructuosas se logró la adjudicación de diversas licitaciones en forma exitosa.

Las palabras de Gustavo Vicuña como Gerente General, una vez ganada la primera licitación de concesiones públicas fue “...*Ganar esta importante licitación llevará a CVV a ser líder entre varias empresas en la formación de esta nueva modalidad de negocios y con ello obtendremos la confianza del mercado y el mundo financiero que creará en nosotros para abordar mayores desafíos que permitan aportar al país y llevar un crecimiento sustentable de CVV*”.

Servicios a la Minería

La industria minera en Chile en el año 2000 estaba en crecimiento y requería de empresas altamente profesionalizadas con espaldas financieras que le permitieran abordar desafíos con las garantías y montos a la altura de sus proyectos. CVV para ingresar a los negocios de la gran minería le propuso este desafío al dueño de la empresa BROTEC, constructora con más de 40 años de experiencia en el mercado de la construcción con una facturación por sobre los 55 MMUS\$ anual al año 2010, y de un reconocido prestigio en obras de construcción en el mercado nacional. El dueño de la empresa BROTEC decidió formar una alianza con CVV, dada las experiencias anteriormente exitosas, con la visión de compartir recursos financieros, humanos, riesgos y de los activos necesarios que le permitieran formar equipos de trabajo y sinergias para afrontar con mayores recursos y capacidades los proyectos.

La primera licitación ganada producto de esta alianza, fue el camino de acceso “La Negra” para la Compañía Minera Escondida, se crearon equipos de trabajo, fortaleciendo el sistema de gestión, que no solo les permitió seguir postulando y ganando licitaciones, sino que generó una ventaja competitiva producto de los altos estándares de gestión en calidad, medio ambiente y seguridad exigidos por la industria de la gran minería.

Sin embargo, los servicios a la minería tenían riesgos importantes para sus contratistas, los cuales impactaron duramente a la alianza BROTEC y CVV, llamada B&C. Ejemplo de esto fue el proyecto “Optimización Planta de Acido” para una Compañía Minera relevante en la industria en Chile el año 2002, la cual contrató a una empresa en modalidad EPCM⁸ que les permitió ejecutar el Proyecto de Ingeniería, la Gestión de Compras y la Administración de la Construcción del proyecto.

Separadamente, dicha compañía minera licitó y contrató a B&C para la ejecución de las obras de construcción, pero B&C para cumplir con su trabajo necesitaba una ingeniería que sería desarrollada por la modalidad de contratación EPCM, la cual produjo retrasos, no permitiendo avanzar en las obras de construcción, generando altos gastos en Mano de Obra, Equipos y Administración detenidos que llevaron a la alianza B&C a desistir del contrato de construcción y luego de un largo periodo de negociación con la empresa minera respecto a las responsabilidades e indemnizaciones correspondientes, llevó a la alianza de BROTEC y CVV a debilitarse y finalmente deshacerse.

Durante el año 2002 CVV sufrió una baja de facturación de 25 MMUS\$ a 17 MMUS\$, más de un 32%. A pesar de estas malas experiencias, para los años posteriores la situación había cambiado, es así por ejemplo en lo que respecta al año 2011, en palabras de Gustavo Vicuña “*fue un año de logros para el futuro de CVV*”.

Un gran hito fue el retorno a la Gran Minería. Durante las décadas de los 80 y los 90, la empresa tuvo una importante presencia en proyectos mineros, pero desde el 2000 en adelante disminuyó la actividad en este sector. Si bien siempre tuvo proyectos mineros activos, la actividad se concentró en áreas como infraestructura y obras civiles. En 2010, previendo el desarrollo de la minería, CVV tomó la decisión de volver a participar en esta industria e invertir en la compra de equipos, con el fin de asumir nuevos proyectos.

Negocio de Construcción de Puertos

El sur de Chile se caracteriza por tener un clima de abundante e intermitentes lluvias durante todo el año. Dicho factor climático representó a CVV un desafío para la construcción de obras viales en esta zona del país, ya que debían realizar las obras en ventanas de tiempo más cortas que en el resto del país. CVV instaló y mantuvo personal y equipos propios para efectuar estos trabajos, lo que permitió desarrollar una gran capacidad y eficiencia de operación, lo que les permitió bajar costos y superar la competencia en este negocio. Producto de esta penetración de mercado, CVV pudo captar otras oportunidades de negocio en el ámbito de la construcción, uno de ellos fue en la isla de Chiloé, en donde para realizar las comunicaciones dentro de la isla y trasladar al personal, material y maquinaria se debían instalar pilotes y rampas de acceso para el tránsito dentro de la isla.

⁸ EPCM: Modalidad de contrato que considera “Engineering, Procurement, Construction, Management”, por ello sus siglas.

Dicha habilidad desarrollada llevó a CVV a postular a la construcción del puerto de Castro (Dentro de la isla de Chiloé), lo que favoreció a CVV a realizar una buena propuesta y ganar dicha licitación. Se lograron excelentes resultados en plazos y costos de la obra, pero una de las lecciones aprendidas de dicha obra fue el nivel de especialización requerido para tomar estos desafíos y la complejidad del tipo de negocio, al considerar que la construcción de un puerto en el país se realizaba en espacios de tiempo muy distantes unos de otro, lo que dificultaba mantener los recursos especializados en el tiempo.

CVV vio en esta dificultad una oportunidad de generar barreras de entrada y generar ventajas competitivas por sobre los pocos actores de mercado existentes en Chile en la construcción de puertos, en razón a que la Corporación de CVV mantenía diversos contratos con múltiples especialidades trabajando en todas las regiones del país, lo que le permitió aprovechar dichas oportunidades para mantener en uso los recursos humanos y físicos los cuales se veían afectados por las paralizaciones de obras en la construcción de puertos.

Para solucionar el problema de la especialización que significaba la construcción de puertos, decidió buscar un socio con mayores competencias en esta materia que les permitió entrar en obras de mayor envergadura.

Al año 2011 la empresa había ejecutado más de 12 puertos en el país, pero a juicio de los principales ejecutivos de CVV había sido un constante desafío dada la atemporalidad y especialización de los recursos que requería el negocio, no obstante Gustavo Vicuña Molina siempre estuvo dispuesto a afrontarlo con el propósito de ser un actor relevante en la industria de las construcciones de puertos.

Terremoto en Chile 27 de febrero de 2010

Chile tuvo uno de sus desastres naturales más grandes de su historia, con un terremoto de magnitud 8,8 que afectó a la zona centro sur del país. Una de las zonas más afectadas por el terremoto fue la región del Biobío (Región al sur de Chile).

CVV antes del gran terremoto estaba desarrollando obras de “Casetas Sanitarias” en poblaciones de la región del Biobío, consistente en proyectos de urbanización donde a una población se le entregaba el servicio de agua potable y alcantarillado (Instalación Sanitaria), experiencia que le dio una oportunidad para mirar el negocio de las Viviendas Sociales, pero que antes del terremoto no eran rentables, dado los bajos subsidios que le entregaba el Estado. Cuando ocurrió el terremoto el Estado de Chile subió el tope del subsidio en un 12%, rentabilizando este tipo de proyecto, lo que permitió a CVV tomar un porcentaje importante de la reconstrucción de viviendas sociales en esta región.

La experiencia vivida pudo ser replicada en otras regiones del país permitiendo desarrollar la línea de negocio de viviendas sociales y privadas, lo que en conjunto a la línea de edificación representaban sobre el 18% del negocio de CVV al año 2011. Ver anexos N°2 y N°3

Resumen de principales negocios del año 2010 para CVV.

La siguiente tabla muestra los principales negocios y modalidad de ingreso realizados por CVV el 2010:

Negocio	Ingreso al Negocio	Monto Inversión (MM\$)
Ingeniería y Construcción de Obras Marítimas	Alianza CVV-Puga crea la empresa Portvs S.A	S/I
Obras Viales para Hidroeléctrica Angostura/ colbún	Consorcio CVV-CONPAX	21.623
Viviendas Sociales Tomé Biobío	Recursos Propios	S/I
Obras Tempranas en Proyectos Minero Caserones	Consorcio EXCON - ICEM (EXCON propiedad de CVV)	66.863
Obras Viales Ruta 5 Norte	Recursos Propios	8.646
Construcción Hospital y Pista de Aterrizaje en Isla de Pascua	Recursos Propios	16.500
Concesión Autopista Puerto Montt - Parga	Consorcio Dragados – CVV	70.211
Obras de Construcción Centro Cultural Gabriela Mistral	Recursos Propios	17.500
Infraestructura Deportiva en Regiones	Recursos Propios	3.700

Fuente: Elaboración propia con información de memoria anual.

Estructura Organizacional

En el año 2011 el grupo CVV enfrentaba un proceso de reestructuración impulsado por su meta de triplicar el valor de la compañía para el año 2018, para ello se definió la estrategia de diversificación de los negocios de la compañía, lo que llevó a separar el Directorio en dos modalidades de negocio: “CVV Ingeniería & Construcción”, y “CVV Inversiones”. Ver anexo N°4: Organigrama y Anexo N°5: Distribución dotación personal CVV.

CVV Ingeniería & Construcción se encargó de los negocios de ciclos cortos y medios; de los ingresos sujetos a back log⁹ y de requerimientos de capital bajos o medios, además del financiamiento a corto plazo, como son los negocios mediante la ejecución de diversos proyectos de construcción, tanto en el ámbito privado como público, su estructura organizacional la mantenían por Gerencias de sus principales líneas de negocio y por Gerencias Zonales.

Las Gerencias de las principales líneas de negocio y especialidad, ubicadas en la Casa Central eran: Gerencia de Proyectos Minería, Gerencia de Proyectos de Vialidad, Gerencia de Movimiento de Tierra y Obras Civiles, Gerencia de Obras Viales y Gerencia de Maquinaria, las cuales tenían la misión de ejecutar los proyectos relacionados a su ámbito de acción.

La descentralización de la gestión de proyecto por región se realizó con las Gerencias Zonales, las cuales eran definidas por su importancia estratégica en los negocios de CVV. Controlaban los proyectos de su área y se especializaban en proyectos mayores y/o multidisciplinarios, lo que permitía mantener un conocimiento importante de los clientes, condiciones geográficas y captación de oportunidades de negocios en la zona.

La unidad de negocios “CVV Inversiones”, tomaba los negocios de ciclos largos, los ingresos recurrentes y el financiamiento intensivo en capital, así como los pasivos a largo plazo, como son los negocios

⁹ Back log: Ingresos financieros no cobrados y comprometidos.

mediante proyectos de inversión como concesiones de infraestructura e inversiones de capital en empresas afines al sector de la construcción. Su estructura organizacional se centralizaba en una Gerencia General que se administraba a través de dos áreas: Administración y Finanzas y Subgerencia de Desarrollo de Negocios. El trabajo en conjunto de estas unidades facilitaba el desarrollo de proyectos viales, inmobiliarios y otros que requerían inversión intensiva en capital.

La estrategia de diversificación y descentralización de su estructura organizacional formó parte de una estrategia mayor que permitió complementar el ciclo financiero de CVV, ya que se generó una sinergia financiera que reforzó a cada área con recursos y robusteció la situación patrimonial que permitió emprender nuevos desafíos en la compañía.

El rol de la Casa Matriz

La Casa Matriz ubicada en Santiago de Chile, concentraba los servicios para apoyar a sus diferentes unidades de negocios, como son el área de Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Gestión de Sustentabilidad, entre otros.

La Alta Dirección de la empresa, como El Gobierno Corporativo y Gerencia General se encontraban en la casa matriz, la cual centralizaba la toma de decisiones relacionadas a nuevos negocios, monitoreo y control de los principales proyectos y negocios de la compañía, definía las estrategias del grupo y gestionaba las principales alianzas con proveedores y clientes.

La casa Matriz centralizaba la gestión de nuevas propuestas de negocios para sus diferentes servicios, la cual desarrollaba en conjunto con la unidad especialista del proyecto o negocio a postular; dichas responsabilidades recaían en el área de “Propuestas” la cual monitoreaba y desarrollaba las propuestas de negocios que llegaban o buscaban, tanto en el sector público, como el privado.

Las principales funciones y responsabilidades que tomaba la casa matriz, eran:

- Responsable principal del desarrollo y control de la compañía en su conjunto.
- Control de los estados financieros de las unidades de negocio y de la Corporación.
- Definición de las principales estrategias de penetración de mercado, diversificación márgenes de los negocios.
- Los Directores además de sus tareas individuales coordinan las funciones a través de los grupos de negocios, con un estilo de toma de decisiones Top Down (De arriba hacia abajo), es decir que las decisiones más críticas eran tomadas por el Directorio en conjunto con la Gerencia.
- Las decisiones críticas en relación al monto de las inversiones superiores a los 2MM US\$ y respecto a las alianzas estrategias con otras empresas.
- Adherirse y articular la visión, misión y valores de la compañía en sus distintos negocios.
- Guardianes de los recursos (Selección de la cartera): El directorio prioriza y decide en qué negocio invertir, asignando recursos según las Políticas definidas.
- Funciones de Dirección General: Mantener relaciones de cooperación, coordinación, lealtad y transparencia con la alta dirección de stakeholders.
- Establecer contexto administrativo: definir estructuras de información, la asignación de los derechos de asignación y la estructura de incentivos. Para lograr productos y servicios de alta calidad y sobre todo segura para quienes las construyen y para quienes las usan y habitan.
- Controlar el desarrollo de los proyectos de inversión de la cartera de negocios de la compañía.

Gobierno Corporativo (Sociedad Anónima Cerrada)

CVV contaba con un Directorio General y un Directorio para cada rama de negocios (CVV I&C y CVV Inversiones), estructura que buscaba en palabras del presidente del Directorio de CVV I&C, reducir la complejidad y, mejorar el control y gestión sobre cada negocio. Ver Anexo N°6: Composición accionaria de la Compañía.

El Comité de Auditoría tenía la función de regular los intereses del Directorio y los Accionistas en relación con la información financiera de la empresa, la transparencia de las operaciones, y aquellas materias sensibles de control interno que pudieran implicar riesgos para las operaciones de la misma.

El Comité de Desarrollo Organizacional analizaba la estructura de los cargos y sus remuneraciones con el propósito de asegurar la capacidad de la organización para responder a las necesidades de la empresa, las necesidades del personal y su permanencia y desarrollo en el tiempo, y además poder atender los requerimientos de los accionistas que fueran compatibles con la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Tipos de Controles Corporativos

El Directorio controlaba la cartera de proyectos por medio de un control por comportamiento y por resultados financieros. El primer control lo realizaba por medio de la experiencia y el conocimiento técnico del directorio para identificar aspectos claves de éxito y fracaso de cada proyecto. En el caso del control de resultados se reflejaba a través de los controles de costo y presupuesto entregados por la Gerencia General y/o de Negocios respectivos, los cuales eran revisados por ejecutivos que, en general, habían escalado en varios cargos dentro de la compañía. (Ver Anexo N°7: Metas e Indicadores Financieros)

a) Política de incentivos a Altos Ejecutivos

CVV para atraer e incentivar el desarrollo de altos ejecutivos en la compañía ofrecía participación accionaria en sus negocios, bonos de desempeño y sueldos de mercado, lo que motivaba y mantenía con alto compromiso a los ejecutivos de la compañía.

Por otro lado, cuando se habrían nuevas oportunidades de negocio en CVV potenciaba la participación de los altos ejecutivos en su desarrollo incentivándolos con distintos mecanismos, de manera de transferir los conocimientos a las nuevas unidades de negocio por medio de la implementación de prácticas y sistemas de gestión que ya habían sido exitosos dentro de la Corporación.

b) Política de reconocimiento al desempeño

Los programas de reconocimiento al desempeño eran para CVV una forma de estimular la realización y el desarrollo personal de los trabajadores y a la vez una herramienta que producía efectos positivos en los grupos de trabajo. Ayudaba a la retención de talentos y a la gestión de excelencia que la empresa impulsaba.

Los principales mecanismos de reconocimientos al desempeño estaban dados por la Promoción de Cargos, Bonos en dinero por desempeño y todos los años se entregaba un premio que reconocía la trayectoria, la excelencia y el compromiso con los valores de la compañía, y se destacaba, por medio de distintos canales de comunicación interna, a los trabajadores de los diferentes estamentos que aportaban sus buenas prácticas al quehacer de la empresa.

c) Evaluación del desempeño

CVV implementó la evaluación de desempeño para los cargos con mayor incidencia en el proceso productivo, de manera de lograr desde el comienzo de la implementación un alto impacto positivo para la empresa.

Las principales variables de medición del desempeño estaban dadas por: el aporte de su gestión a la rentabilidad del negocio, cumplimiento presupuestario, aportes al clima laboral, nivel de compromiso con la estrategia y valores de la empresa, entre otros.

El proceso consideraba una herramienta de evaluación diseñada especialmente para cada cargo, capacitación y material de apoyo, además del constante apoyo al proceso por parte del área de Recursos Humanos corporativo para los evaluadores. La información resultante era analizada y procesada para entregar a los evaluadores y gerencias información relevante que les facilitará la toma de decisiones respecto de sus equipos de trabajo, asimismo, dicha información servía de input para el resto de los procesos de Recursos Humanos como son capacitación, comunicación interna, entre otros.

Gustavo Vicuña, impulsó un plan de desarrollo de competencias laborales para sus trabajadores en obra durante 2009 al 2011. Estas iniciativas fueron acogidas por la alta gerencia con la finalidad de certificar formalmente las competencias que sus trabajadores habían adquirido a lo largo de su trayectoria laboral, a partir de la experiencia y la capacitación. A través de este mecanismo de certificación verificaban sus decisiones de contratación, mejoraban la calidad de su servicio y su competitividad.

Implementando una Cultura y Valores

En palabras de su fundador, Gustavo Vicuña Salas se ve reflejado el espíritu de CVV *“Veo con mucha confianza que los exitosos resultados de Claro Vicuña Valenzuela son proyectables hacia adelante porque existe un equipo humano, tanto en la alta administración de la empresa como en todos los puestos de la organización, que permiten proyectar un crecimiento de los negocios. Además de un equipo afiatado, hay una cancha rayada para minimizar las obstrucciones a la productividad, y una vocación empresarial moderna muy desarrollada entre quienes hoy tienen a su cargo los puestos ejecutivos estratégicos”*.

Sus valores se sustentan en la:

Seriedad... en el actuar y proceder, evaluando de modo preciso los alcances y repercusiones de los compromisos adquiridos con nuestros mandantes y distintos grupos de interés.

Confianza... dar e inspirar confianza, para impulsar relaciones duraderas con sus clientes y personal interno, satisfaciendo sus necesidades de modo eficaz.

Integridad... actuando responsablemente a todo evento, manteniendo una actitud ética y consistente en la toma de decisiones y en el cumplimiento de sus compromisos.

Profesionalismo... para desarrollar el trabajo con eficiencia y calidad, trabajando en equipo y cumpliendo cabalmente con los requerimientos de sus mandantes y, las normativas y estándares que los orientan.

Innovación... para buscar oportunidades de mejora, de manera creativa y realista, desarrollando nuevas áreas, tecnologías, líneas de negocios y servicios, que sean un aporte para todos los grupos de interés.

Estrategia corporativa

La industria de la Construcción es una de las más relevantes de la economía chilena, lo había sido por muchos años y lo siguió siendo al año 2011 con un dinamismo notorio. El crecimiento que había tenido Chile se había visto reflejado en el sector, en donde la inversión en construcción creció 8,4% el año 2011. Las entidades gremiales en Chile proyectaban un crecimiento de 7,5% para el 2012, con una incidencia relevante de la inversión en infraestructura que crecería 10,4%.

Sin embargo, la industria de la construcción era sustancialmente atomizada y a pesar de la tendencia a la consolidación, seguía siendo una actividad extremadamente competitiva en Chile. Por lo tanto, las empresas líderes eran aquellas que habían demostrado crecimiento y rentabilidad en el tiempo. Claro Vicuña Valenzuela cumpliría 55 años en 2012 y en los últimos seis años sus ventas habían crecido, en promedio un 21% anual.

CVV era una empresa diversificada, que participaba en diversos mercados dentro de la industria de la construcción, a través de una amplia gama de especialidades. Estas incluían: movimiento de tierra y obras civiles, caminos y vialidad urbana, concesiones, servicios de explotación en minería, edificación, pavimentos asfálticos, ingeniería y ejecución de obras marítimas y proyectos multidisciplinarios.

Esta diversificación formaba parte de una estrategia más ambiciosa que la compañía estaba desarrollando al estructurar su negocio en dos ejes de crecimiento: los servicios de construcción y las inversiones relacionadas. Ambas líneas de desarrollo se complementaban en el ciclo de negocios, la dinámica de ingresos y la estructura de financiamiento. Así, se generaría una complementariedad que reforzaría a cada área y robustecería la situación patrimonial de la compañía. De este modo, tomó fuerza la incursión en nuevos negocios, además de otras inversiones de concesiones en construcción o en explotación. Ver anexo N°8: Misión y Visión de CVV Corporación.

Alianzas estratégicas

Claro Vicuña Valenzuela desarrollaba permanentemente alianzas con otras empresas para enfrentar proyectos de envergadura, potenciando con ello sus diferentes áreas de negocios, y asegurando así la expansión de sus actividades. Muchas habían sido experiencias exitosas en este ámbito, lo que aseguraba la generación de la sinergia necesaria para llevar a cabo obras de trascendencia.

Los procesos de conformación de alianzas estratégicas eran dirigidos por la Alta Dirección de CVV en la Casa Matriz, la cual para abordar proyectos mayores o que requerían de competencias más específicas, se desarrollaban alianzas con empresas que aportaran recursos financieros, humanos y/o tecnológicos que en su sinergia lograban eficiencia en costos o mejoras en la competitividad. Otros factores que eran analizados al momento de decidir las alianzas estratégicas eran el prestigio, la confiabilidad, el tamaño de mercado y la conexión estratégica del potencial socio con la Corporación. Factores que finalmente eran evaluados y ponderados para la toma de decisiones.

Al momento de realizar las alianzas estratégicas se recordaba la Visión de la Corporación, en la cual se indicaba *“obtener rentabilidades sobre patrimonio, por encima del promedio del mercado y que sean mayores o iguales al 16%”*.

Industria de las Energías Renovables No Convencionales (ERNC)

A diferencia de las energías fósiles, las energías renovables se caracterizaban porque en sus procesos de transformación y aprovechamiento en energía útil no se consumían ni se agotaban en una escala humana. Entre estas fuentes de energías estaban: la hidráulica, la solar, la eólica y la de los océanos. Además, dependiendo de su forma de explotación, también podían ser catalogadas como renovables la energía proveniente de la biomasa, la energía geotérmica y los biocombustibles.

Las energías renovables se clasificaban en convencionales y no convencionales, según sea el grado de desarrollo de las tecnologías para su aprovechamiento y la penetración en los mercados energéticos que presentaran. Dentro de las convencionales, la más importante era la hidráulica a gran escala¹⁰.

Al observar la composición de la matriz energética del grupo de países de los 20 (G20), se apreciaba, en el año 2010 que las energías renovables alcanzarían al año 2012 un 20% de participación. En la Unión Europea esta participación ascendería al 24%, en ambos casos con crecimiento sostenidos. Ver anexos N°9 y N°10.

Dentro de las energías renovables, la utilización de las de tipo No Convencional (ERNC), sobre todo de energía fotovoltaica y eólica, se estaban multiplicando alrededor del mundo subiendo de un 7,8% en 2011 a un 8,5% en 2012 a nivel global¹¹.

A nivel de países, Alemania y España se consideraban como ejemplo. El primero logró generar el 22% de la electricidad que utiliza en base a distintas ERNC. El segundo, produjo el 26% de energía gracias a ERNC, proviniendo principalmente en ambos casos de fuente eólica, solar y biomasa. Además, tras el desastre de Fukushima (Japón), Alemania decidió “apagar” todas sus centrales nucleares, lo que se suma a todas las iniciativas de promover el uso de ERNC.

En Latinoamérica la inversión también había ido en aumento, siendo un sector en crecimiento. Así lo demuestra el informe del año 2011, realizado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Bloomberg New Energy Finance (BNEF), que indicaba que la inversión realizada en esta región correspondería al 6% de la inversión mundial en ERNC al 2011, la cual aumentaría 5,7% más al 2012.

La Industria de la Energía en Chile

En las últimas décadas (1990-2010), la economía chilena había tenido un significativo incremento del consumo de energía, creciendo la demanda máxima de energía a una tasa promedio de un 4,1% en el SIC¹² y un 5,6% en el SING¹³, para los últimos 14 años. Ver anexo N°11 A.

El mercado de generación eléctrica en Chile era poco diversificado en sus fuentes y altamente concentrado. Poco diversificado, dado que gran parte de la energía eléctrica era generada con fuentes térmicas (54%) e hidroeléctricas (25%). Altamente concentrado, dado que el 60% de la generación eléctrica del SIC estaba en manos de tres empresas multinacionales (Endesa 30%, Colbún 20%, AES Gener 10%).

Dada la importancia que tenían los combustibles fósiles en la generación eléctrica en Chile, el hecho de que en su mayoría fueran importados (al año 2008, era 11% producción local y 89% importación), influye en que el costo de la energía sea alto en comparación con otros mercados del mundo. Ver anexo N°11-B.

Los análisis de los expertos al año 2010 indicaban que el sector eléctrico se aproximaba a una situación crítica, no existiendo claridad sobre las fuentes de energía en que se basaría la oferta eléctrica en el mediano plazo, pues no existían proyectos en construcción que permitieran asegurar los requerimientos energéticos del país.

¹⁰ Definición de ERNC indicada por el Ministerio de Energía de Chile.

¹¹ Fuentes: Global Trends in Renewable Energy Investment 2014.

¹² SIC: Sistema Interconectado Central de Chile.

¹³ SING: Sistema Interconectado Norte Grande de Chile.

Por ello, el Ministerio de Energía en Chile se encontraba desarrollando una Política Nacional de Energía, que estaba en el marco de la Agenda de Energía Nacional, la cual buscaba establecer un plan de acción dirigido a concordar con todos los actores del sector medidas inmediatas que redujeran los efectos de las restricciones de capacidad, así como identificar opciones para acelerar la entrada en operación de proyectos en marcha y/o proveer abastecimiento de gas a centrales de ciclo combinado, incluyendo la promoción de un sistema de compras coordinadas de volúmenes atractivos para encontrar mejores ofertas de precios de GNL¹⁴, con el objeto de reducir la potencial escasez de energía en el período 2016-2018.

Chile subió del quinto puesto al segundo lugar en Latinoamérica en uso de ERNC. No sólo proyectaba un aumento real de la potencia instalada de 2011 a 2013 en un 55%, sino que también a 2014 lograría poner en operación 1.589 MW. Ver Anexo N°12.

La generación de ERNC en Chile fue aumentando significativamente (2000-2010), llegando a tener una proyección al año 2014 de una participación en la matriz energética del país cercana al 7,5% .Ver anexo N°13.

Desde un punto de vista geográfico, las plantas Eólicas se concentraban en la Cuarta Región del país, las de Biomasa en la Octava Región, las Solares en el Norte Grande y las centrales Mini-Hidro en la zona Centro-Sur del país.

Al año 2014 se proyectaba la construcción de proyectos relacionados a ERNC con capacidad de 875 MW y proyectos con Resolución de Calificación Ambiental (RCA)¹⁵ aprobada aún no construido por 10.293 MW.

Si se consideraba, tanto los proyectos aprobados como los que aún se encontraban en calificación, la cartera de proyectos alcanzaba un total proyectado al año 2014 de 15.864 MW, compuesta principalmente por proyectos solares y eólicos.

En base a las centrales en construcción, se esperaba finalizar el año 2014 con una cifra cercana a los 2.000 MW instalados.

Proyecciones del mercado de las ERNC en Chile

Chile se encontraba en una crisis del sector energético por un fuerte retraso en las inversiones en generación convencional y en transmisión eléctrica, lo cual había repercutido en el costo de la energía local. Es así como, tal como se muestra en el Anexo 11-B, Chile poseía un valor estimado de la energía eléctrica para el año 2014 de alrededor de 0,15 US\$/kwh, el que estaba por sobre la media del resto de los países de la región, de Europa y de EE.UU.

Adicionalmente, el gas parecía no ser la mejor opción. Si bien su bajo costo de desarrollo y amplia experiencia internacional permitían que fuera la forma más rápida de expandir la capacidad instalada de generación, el mercado internacional de este insumo sufría de una variabilidad importante, quedando los países eminentemente importadores (como Chile) en una posición precaria en lo que respecta a la certeza de su suministro. En efecto, Chile tenía poca capacidad de producción interna y limitados canales de importación, lo que en el pasado lo había llevado al desabastecimiento y precios fuera de rangos sostenibles.

De acuerdo a la tecnología utilizada para generar la ERNC, el costo de producción de la energía debía ser tal que garantizará una rentabilidad atractiva al inversionista. En el anexo N°14 se muestran el rango de costos por tecnología para lo cual un proyecto ERNC sería rentable.

Los costos de inversión (CAPEX) dependían del tipo de tecnología (solar, eólica, hidráulica, biomasa, entre otros). De la misma forma lo hacen los costos de operación (OPEX). Ver anexo N°15.

¹⁴ GNL: Gas Natural Licuado

¹⁵ RCA: Resolución Calificación Ambiental

Por otra parte, las ERNC se posicionaban como una opción competitiva en precio con las fuentes convencionales. En efecto, la generación de fuentes como la eólica e hidroeléctrica de pasada podían llegar a precios muy competitivos, siguiéndoles la fotovoltaica y biomasa, pero definitivamente todas ellas con menores costos que el gas. Ver anexo N°16.

Incentivos a las ERNC en Chile

Particularmente en Chile (y en algunos estados de EE.UU y Australia), se usaba el sistema de Certificados Transables¹⁶, con el fin de incentivar la implementación de proyectos ERNC.

La legislación Chilena obligaba a las empresas generadoras de energía que efectuarán retiros de energía de los sistemas eléctricos con capacidad instalada superior a 200 MW para comercializarla con distribuidores eléctricos o consumidores finales, a que una cantidad de energía equivalente al 10% de sus retiros haya sido inyectada a esos sistemas por medios de generación renovables no convencionales. Dicha legislación se encontraba orientada a que el generador eléctrico, inyectará, ya sea por sí o por un tercero, energía limpia a los sistemas eléctricos¹⁷.

La legislación en Chile pretendía elevar la meta de generación eléctrica de ERNC al menos un 5% de la energía que se retira del sistema debía ser provista por fuentes ERNC (al año 2010), a partir de ese año, este porcentaje se incrementaría gradualmente en 0,5% anual, hasta llegar al 10% en el año 2024 y se fijaba una multa de 0,4 UTM¹⁸ (Aproximadamente 64 dólares) por cada megawatt-hora de déficit respecto de su obligación.

Las proyecciones indicaban que se producirían cambios relevantes en la diversificación de la capacidad instalada en las próximas décadas, especialmente en el SING.

Se estimó una proyección de la demanda de alrededor de 1.000 MW de capacidad anual y 4.000 GWh, por lo tanto, la matriz energética debiera proveer en promedio 500 MW de generación adicional con fuentes ERNC cada año.

Resultados de diversos estudios e investigaciones en Chile mostraban un enorme potencial en recursos ERNC y factibilidad técnica para implementar proyectos hacia el año 2025 por una cantidad técnicamente factible cercana a los 14.000 MW. Ver Anexo N°17.

¹⁶ Sistema de Cuotas (Certificados Transables): Los generadores o consumidores deben acreditar que un porcentaje de la energía generada o consumida, dependiendo del caso, proviene de fuentes de energías renovables. Estas obligaciones están asociadas a multas si no se cumple el porcentaje requerido. En algunos países se permite la transacción de esta obligación y se genera un mercado de certificados de cumplimiento de estas cuotas.

¹⁷ Extracto Obtenido de ANESCO CHILE A.G.

¹⁸ Unidad Tributaria Mensual

LA DECISIÓN

Si bien CVV no era especialista en ERNC, su experiencia en desarrollar nuevos negocios en conjunto con empresas especialistas y el importante interés personal de Gustavo Vicuña en el tipo de negocio de la industria de la generación de energía, lo llevó a invertir importantes recursos en el estudio de dichos negocios.

En sus inicios (Año 2007) en el estudio de la industria y el negocio de las ERNC, Gustavo Vicuña se contactó con una empresa Francesa que contaba con más de 10 años de experiencia en Europa en el desarrollo de ERNC. Inicialmente analizaron el negocio de la Energía por medio de la Biomasa, pero en el transcurso de la investigación del negocio, se dio cuenta que la Biomasa era un negocio que estaba inmaduro y con riesgos altos para el mercado Chileno, ya que la dependencia en una cadena de suministro poco desarrollada para alimentar una planta con biomasa hacia altamente riesgoso el negocio.

En una segunda instancia decide investigar negocios de energía donde la naturaleza provea de forma abundante y segura y que el desarrollo del proyecto tuviera un plazo más corto de implementación que los de Biomasa. Los proyectos que cumplían con el criterio eran los relacionados a las energías eólica y fotovoltaica. Para iniciar los estudios en el desarrollo de dichos negocios, buscó una empresa con experiencia internacional y que cumpliera con los parámetros de negocio de CVV para realizar una potencial alianza de negocios.

Gustavo Vicuña en su investigación encontró a una empresa Belga que tenía más de 15 años de experiencia en la construcción y generación de energía Eólica y Solar en Europa dónde ambas experiencias le resultaban atractivas para el negocio en Chile.

La empresa Belga se sintió atraída por el negocio debido principalmente a las cualidades ambientales y geográficas de Chile, sumado al prestigio de CVV en el país como empresa constructora viendo en ello una oportunidad para ingresar a un nuevo mercado.

De los estudios iniciales desarrollados por la empresa Belga para analizar la factibilidad de proyectos en Chile, identificaron un área apta para proyectos eólicos y fotovoltaicos en plena pampa de la segunda región de Chile, en el poblado de Quillagua, la cual cumplía sus expectativas en sus condiciones ambientales y comerciales, ya que se encontraba próxima a una línea de transmisión (Transelec) que abastecía principalmente a faenas mineras de la zona. Por otro lado, el potencial de venta de energía se visualizaba muy positiva en términos de seguridad de venta, ya que la nueva ley de energías renovables se entregaba en primer lugar al sistema eléctrico interconectado asegurando su venta y su pago a precio spot¹⁹. También se tendría la posibilidad de venderla directamente a mineros privados de la zona. Independiente a los ingresos por venta de energía, el proyecto podría tener ingresos por venta de los certificados de carbono una vez que se hiciera el proyecto, conforme a los distintos incentivos comerciales que impulsaba el mercado en Chile para estas tecnologías.

En el transcurso de la investigación del mercado realizada en conjunto, Gustavo Vicuña se dio cuenta que CVV tenía la oportunidad de participar de los negocios de ciclos cortos con dicho proyecto de inversión, es decir, podía desarrollarse no solo como inversionista, sino que en la construcción y operación de dichas plantas de energía, que posteriormente se transformarían en activos que podrían ser vendidos y/o fusionados.

Gustavo no estaba convencido si la oportunidad de negocio generaría valor para la corporación. ¿Debían diversificar la corporación a un negocio en el cual no eran especialistas?, ¿Tenía CVV los recursos necesarios para afrontar este tipo de negocios?, ¿El negocio era coherente con la estrategia y recursos de la corporación? Eran interrogantes de la Gerencia General que debía resolver en el corto plazo.

¹⁹ Precio Spot: precio de contado o entrega inmediata.

ANEXOS

Anexo N°1: Principales hitos en la historia de CVV

1957: Se crea Claro Vicuña y Valenzuela. Primera obra de la empresa: Repavimentación de la Avenida Colón y calles laterales, Talcahuano, Chile.

1968: Se implementa la “Política de diversificación de negocios”. Construcción de viviendas en la Población Villa Presidente Kennedy. Ingreso de CVV al mercado de la edificación.

1985: Fuertes inversiones en maquinaria y equipos especializados. CVV desarrolla la especialidad de movimiento de tierra.

1990: Desarrollo de importantes proyectos mineros industriales. La especialidad en obras civiles y montaje estructural y electromecánico con clientes como Betchtel, Fluor, Kvaerner y BHP Billiton.

1994: CVV construye el acceso norte de Viña del Mar, conocido como vía las Palmas, consolidando su experiencia en ejecución de proyectos de infraestructura vial, urbana e interurbana.

1998: Más de 5.000 viviendas construidas por CVV en Santiago y Regiones.

2004: Certificación con normas internacionales ISO 9000, fortaleciendo su sistema de gestión.

2005: Fortalecimiento organizacional a través de la creación de la gerencia zonal V región, a cargo de proyectos de edificación e industriales en la zona y posteriormente en otras regiones.

2006: Ingreso de CVV al mercado concesiones públicas a través de Sociedad Concesionaria Vía Santa Rosa para el proyecto “Corredor de Transporte Público Avenida Santa Rosa”.

2007: CVV, una sociedad anónima cerrada, se somete voluntariamente a las normas aplicables a las sociedades anónimas abiertas.

2008: Más de M\$ 104.000.000 en ventas consolidan a CVV como una de las principales empresas constructoras del mercado.

2009: Implementación del Sistema de Gestión Integrado certifica todos sus procesos. CVV obtiene las certificaciones ISO 9001:2008, ISO 14.000:2004 y OHSAS 18.001:2007

2010: Fuerte impulso a la diversificación. CVV ingresa al área de la ingeniería y construcción de puertos, a través de Portvs S.A. Más de M\$2.900.000 de inversión en maquinaria especializada para prestar mejores servicios en explotación minera. Entrega e inauguración de una obra emblemática del Bicentenario: el Centro Cultural Gabriela Mistral, Santiago. Carlos Molinare Vergara asume la presidencia del directorio de Claro Vicuña Valenzuela.

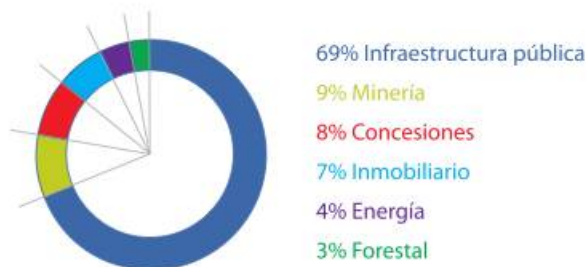
Anexo N°2: Distribución de Obras por especialidad, año 2010 (Ventas por especialidad)

Distribución de obras por especialidad, 2010 (%)
(Ventas por especialidad)

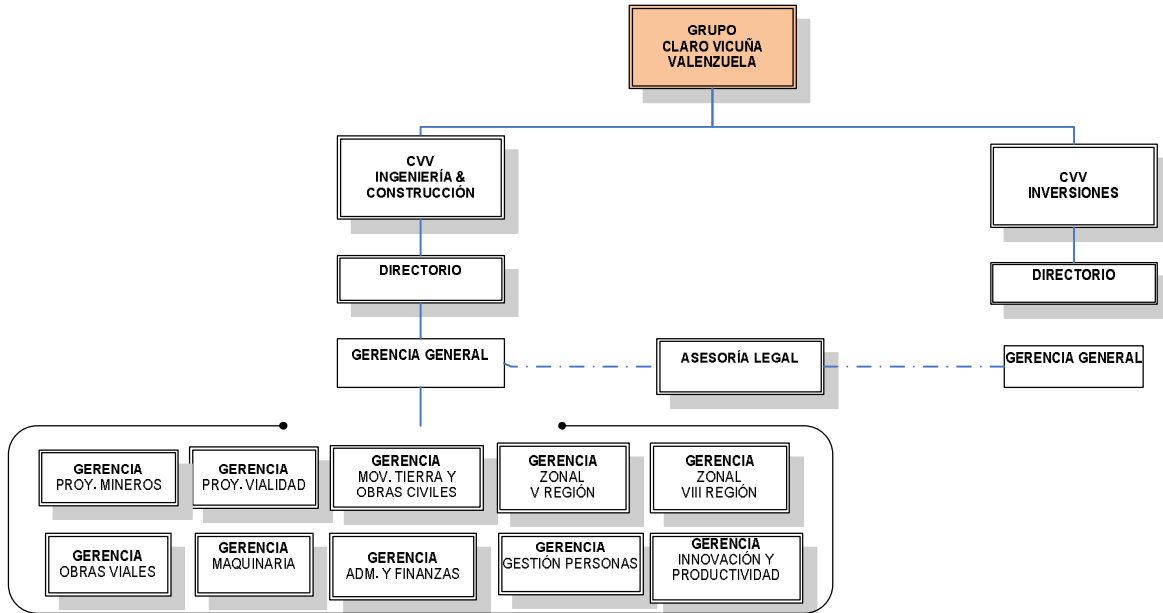


Anexo N°3: Distribución de obras por sector productivo, año 2010.

Distribución de obras por sector productivo, 2010 (%)
(Ventas sector productivo)

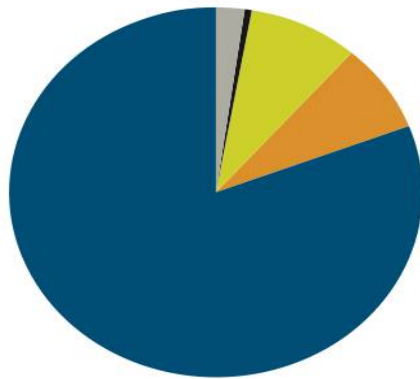


Anexo N°4: Organigrama Corporación CVV.



Anexo N°5: Dotación de personal al año 2011.

DOTACIÓN PROMEDIO 2011 - CVV



Dotación	
La dotación promedio 2011 de CVV fue la siguiente:	
Ejecutivos	15
Profesionales y Técnicos	344
Operativos	1.718
Administrativos	42

Anexo N°6. Composición accionaria de la Compañía.

PROPIEDAD Y CONTROL			
Lista de Accionistas de Claro Vicuña Valenzuela S.A. al 31 de diciembre de 2010:			
	Nombre	Acciones	Porcentaje 8%)
1	Inversiones Sauzalito Limitada	3.191.352	20,000
2	Inversiones El Roble S.A.	3.020.284	18,928
3	Inversiones Don Benjamín Limitada	1.863.600	11,679
4	Inversiones Santa Catalina Limitada	1.730.625	10,846
5	Inversiones Las Arañas Limitada	1.514.595	9,492
6	Empresa Las Arañas S.A.	1.350.883	8,466
7	Inversiones Ducaud Limitada	949.983	5,953
8	Inversiones El Ciprés Limitada	784.883	4,919
9	Construcciones Las Salinas Limitada	530.172	3,323
10	Inversiones San Francisco Limitada	530.172	3,323
11	R&N Consultorías Limitada	319.135	2,000
12	Inmobiliaria e Inversiones Don Cristian Limitada	136.855	0,858
13	Valdés Ward y Compañía	34.213	0,214
		15.956.762	100

Anexo N°7. Metas e indicadores financieros.

Desde la crisis financiera del año 2008 los años no fueron buenos para la industria de la construcción en Chile. Luego del golpe que significó la crisis internacional, que hizo caer el PIB del país en más de un 1% y la actividad de la construcción aún por encima de esa cifra, vino el terremoto de 2010 que obligó a concentrar esfuerzos en reparar lo destruido. El proceso de expansión y diversificación de Claro Vicuña Valenzuela en 2011 tuvo frutos que reflejan que las acciones y planes previos iban en dirección correcta. Si bien el año se caracterizó por una alta competitividad y una baja en los precios de la construcción, la corporación supo enfrentar este escenario adverso con perseverancia y profesionalismo. Lo ocurrido llevó a un proceso de reflexión en el cual intentaron interpretar el dinamismo del mercado y la constante entrada de nuevos actores. Frente a los planes de crecimiento, debió reforzar la manera profesional de hacer las cosas y continuar entregando un servicio de excelencia que fue reconocido por sus clientes. El 2011 fue un año de logros para el futuro de CVV. Un gran hito fue el retorno a la Gran Minería.

Indicadores estratégicos:

CVV mantuvo la vieja escuela, en cuanto al control de indicadores estratégicos, ya que se enfocaba solo en los indicadores financieros.

Conforme a las Memorias de la Corporación para los años 2010 y 2011, se destacaban los siguientes indicadores:

Para interpretar de manera correcta el nivel de las operaciones de la Sociedad, se debía considerar las ventas ejecutadas en estos periodos de todos los contratos donde participó la Sociedad, ponderado por sus porcentajes de participación. Este indicador, llamado "Ventas de gestión (que incorpora las ventas ejecutadas por consorcios), en el período enero-diciembre 2011, ascendió a M\$ 117.595.890, con un incremento del M\$ 24.769.343 (27%) con respecto a igual período del 2010 donde estas ventas ascendieron a M\$ 92.826.547 en términos reales.

- La ganancia neta después de impuesto atribuible a los propietarios de la controladora al 31 de diciembre del 2011 correspondía a M\$ 3.713.724, la cual fue inferior en un 39,4% (M\$ 2.415.016) al monto equivalente al mismo período del 2010. Este último fue de M\$ 6.128.740.
- El margen bruto de explotación al 31 de diciembre de 2011 ascendió a M\$ 6.655.338, lo que significó una baja de 22% (M\$ 1.922.362) con respecto al año anterior, equivalente a M\$ 8.577.700.
- El Ebitda de la compañía al 31 de diciembre de 2011 fue de M\$ 7.030.915, es decir, una disminución de 21% (M\$1.903.815) con respecto a la cifra equivalente al mismo período del 2010. Este último fue de M\$ 8.934.730.
- El back log de la compañía al 31 de diciembre del 2011 es de M\$ 360.000.000, lo que equivalía a tres veces las ventas de gestión de la compañía del año 2010.

Es importante destacar que, a pesar de la disminución observada, la rentabilidad de la empresa se encuentra en un nivel por sobre el observado en la industria del 11%.²⁰

En cuanto a los principales indicadores financieros, todos se presentaban dentro de los rangos definidos por la compañía:

- La liquidez, medida como liquidez corriente, varió de 1,72 en diciembre 2010 a 1,55 en diciembre 2011.
- El endeudamiento, medido por la razón de endeudamiento, pasó desde 1,13 en diciembre 2010 a 1,71 en diciembre 2011.
- La rentabilidad, medida como rentabilidad del patrimonio promedio, disminuyó de 24% en el 2010 a 14,4% en el 2011 (una reducción de un 39,9%). Esta baja se debió principalmente a la disminución en un 39,4% de la utilidad fina.

Del mismo modo, se observaba una disminución de los pasivos de corto plazo en relación a los de largo plazo: los primeros pasaban desde 69.8% a 57.6% (en relación al total de pasivos) y los de largo plazo pasaban de 30% a 42%; esta estructura de plazos era muy consistente con el crecimiento de los activos no corrientes (Activo Fijo e Inversiones en empresas relacionadas). Por otro lado, la cobertura de los gastos financieros pasaba de 30 a 6 veces, reflejando el muy bajo nivel de endeudamiento de la compañía en relación a su capacidad de pago. Los indicadores de liquidez presentaban una mantención de la excelente posición de la compañía; con respecto a los de endeudamiento, éstos presentaban un aumento de sus niveles para el período enero-diciembre 2011 en comparación a igual período del año 2010, pero mejorando su estructura de manera de aumentar la porción de largo plazo en relación a la de corto plazo, y se encontraban dentro de los rangos definidos como objetivo y eran más que suficientes para las exigencias financieras que enfrenta la compañía tanto para el 2012 como para lo esperado en los próximos años.

Asimismo, como muestra el cuadro siguiente el periodo comprendido entre los años 2007 y 2011 mostraban años con resultados financieros positivos para la corporación, cumpliendo el nivel de las metas propuestas.

Años	U. del Ejercicio	Total del Patrimonio	Rentabilidad
2007	\$7.265.919	\$13.248.026	54,8 %
2008	\$11.148.226	\$20.791.894	53,6 %
2009	\$9.042.093	\$22.846.392	39,6 %
2010	\$5.617.995	\$24.970.115	22,5 %
2011	\$3.713.690	\$25.051.229	14,8 %

Fuente: EEFF remitidos a la SVS.

²⁰ Fuente: Cámara Chilena de la Construcción (CCHC), gremio que agrupa a las mayores empresas del rubro.

Anexo N°8: Misión y Visión CVV Corporación

Misión

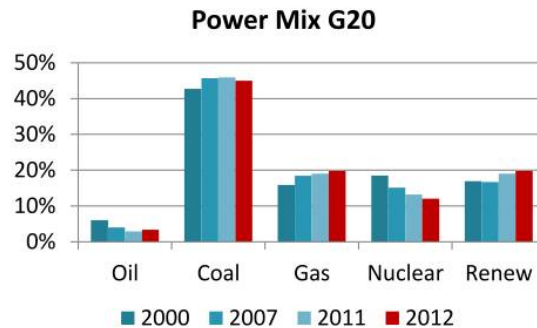
Abordar con éxito los desafíos planteados por aquellas oportunidades que surgen en el mercado de la construcción y la infraestructura. Para ello debemos mantener una administración prudente de nuestro Capital Humano, Recursos Financieros y Equipos.

En Claro Vicuña Valenzuela S.A. nos comprometemos para realizar una gestión de excelencia a través del conocimiento de nuestro negocio, la confianza y el respeto hacia nuestro personal, permitiéndonos innovar en busca de nuevas tecnologías para dar mejores soluciones a las necesidades de nuestros clientes”.

Visión

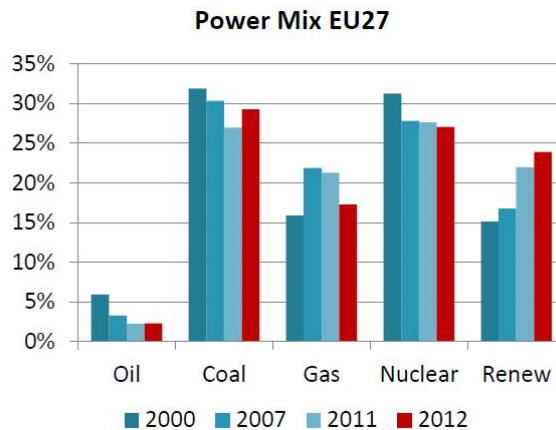
“Ser una empresa que emprenda con éxito los desafíos planteados por aquellas oportunidades que surgen en el mercado de la construcción, buscando el desarrollo de nicho y estableciendo relaciones de confianza con nuestros clientes, para obtener rentabilidades sobre patrimonio, por encima promedio del mercado y que sean mayores o iguales al 16%”.

Anexo N°9: Evolución de la Matriz Energética del Grupo de Países G20



Fuente: Global Energía Balance 2012, Enerdata.

Anexo N°10: Evolución de la Matriz Energética del Grupo de Países de la UE

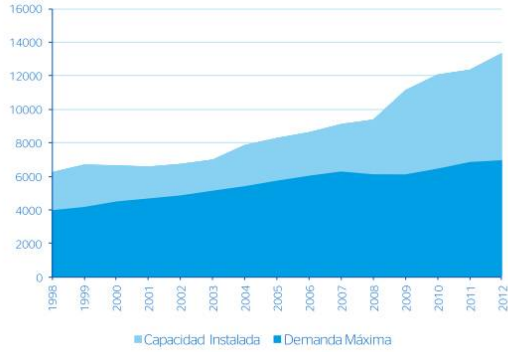


Fuente: Global Energy Balance 2012, Enerdata.

Anexo N°11 A: Evolución Capacidad Instalada y Demanda Máxima SIC y SING (MW)

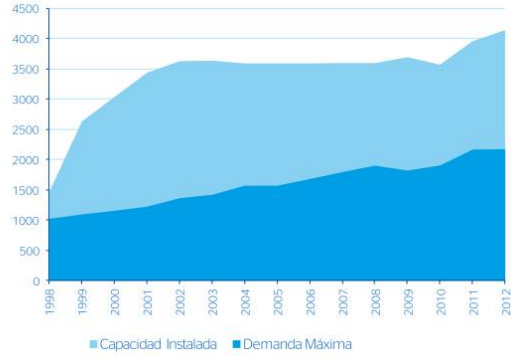
Capacidad instalada y Demanda máxima SIC
(MegaWatts)

Fuente: Comisión Nacional de Energía, BBVA Research



Capacidad instalada y Demanda máxima SING
(MegaWatts)

Fuente: Comisión Nacional de Energía, BBVA Research

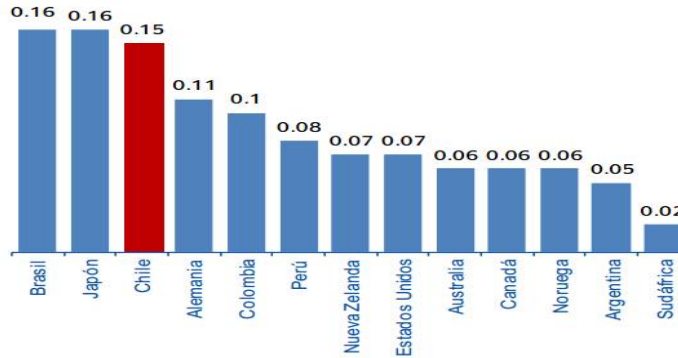


Fuente: Comisión Nacional de Energía, BBVA Research

Anexo N°11 B: Precio de la Electricidad para la Industria proyectado al año 2014

Precio de la electricidad para la industria 2014
(US\$/kWh)

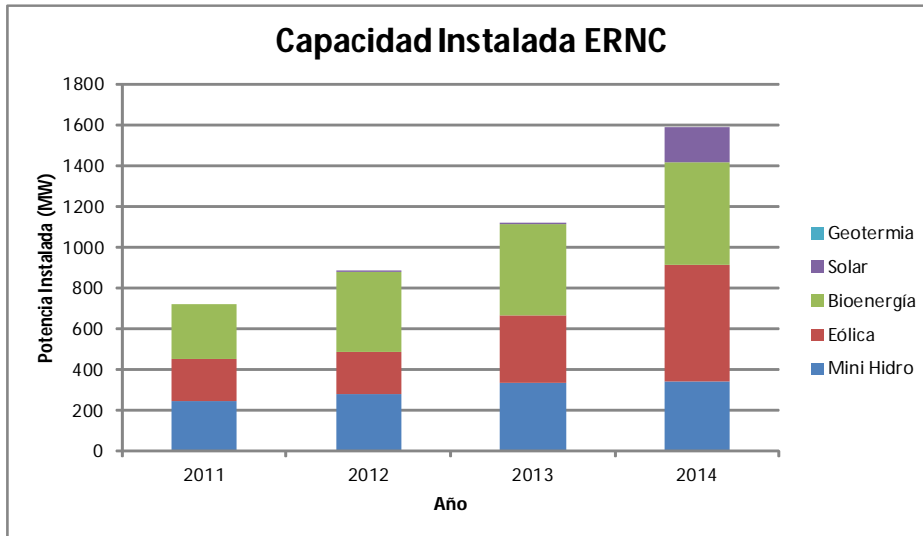
Fuente: World Economic Forum, BBVA Research



Fuente: World Economic Forum, BBVA Research

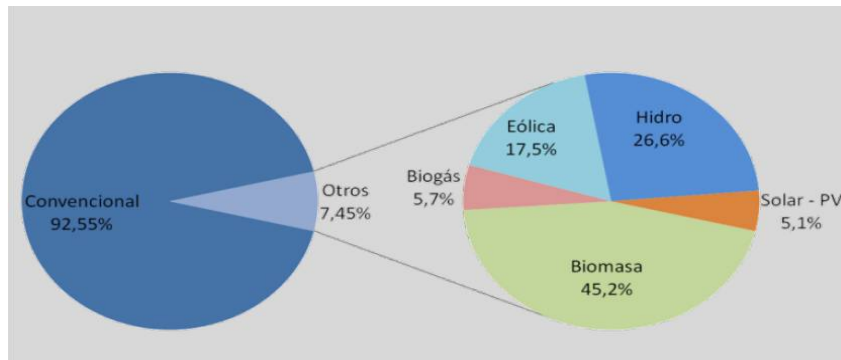
Anexo N°12: Capacidad Instalada ERNC Proyectada en Chile al año 2014.

	Operación en 2011 (MW)	Operación en 2012 (MW)	Operación en 2013 (MW)	Operación en 2014 (Mayo) (MW)
Mini Hidro	246,0	278,0	332,0	338,0
Eólica	205,0	205,0	335,0	571,0
Bioenergía	270,0	394,0	444,0	504,0
Solar	0,0	3,6	6,7	176,0
Geotermia	0,0	0,0	0,0	0,0
Total ERNC	721,0	880,6	1117,7	1589,0



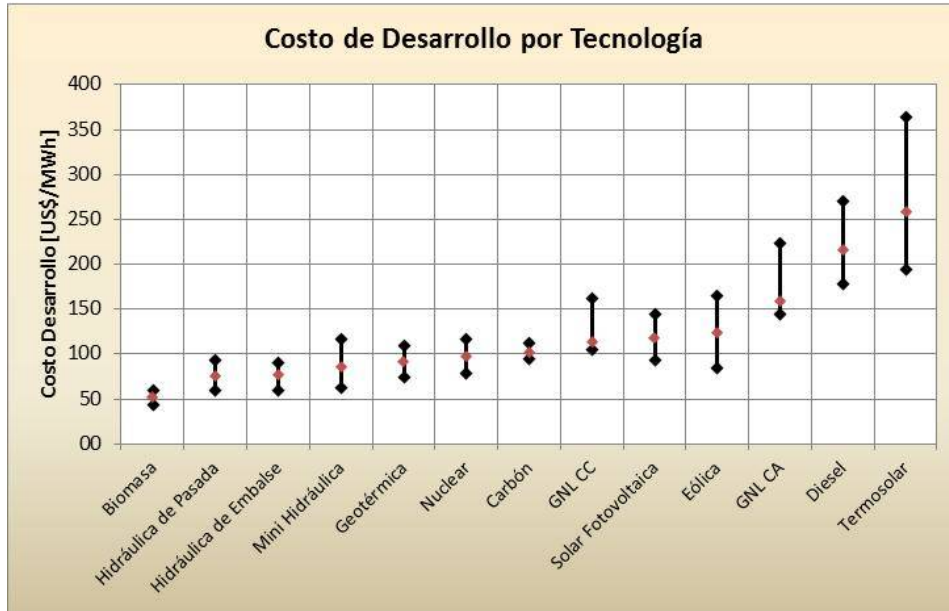
Fuente: Elaboración propia a partir de datos CER (cer.gob.cl)

Anexo N°13: Matriz Energética en Chile a mayo de 2014



Generación ERNC Proyectada a 2014. Fuente: CER, CNE, CDEC.

Anexo N°14: Costo de Desarrollo por Tecnología



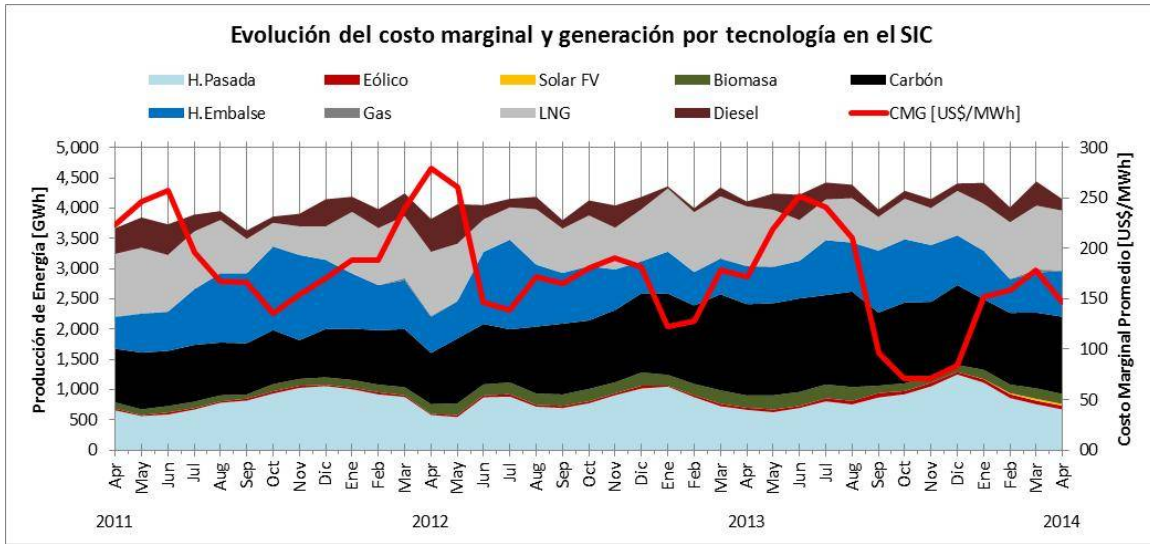
Fuente: Elaboración propia a partir de datos CER (cer.gob.cl)

Anexo N°15: Costos de Inversión y Operación según Tecnología



Fuente: Elaboración propia a partir de datos CER (cer.gob.cl)

Anexo N°16: Evolución del CMg y Generación por Tecnología en el SIC



Fuente: Elaboración propia a partir de datos CER (cer.gov.cl)

Anexo N°17: Potencial Técnicamente Factible.

RECURSO	POTENCIAL (MW)	
	TEÓRICO	TÉCNICO
Solar PV	1.000	680
Solar CSP	100.000	2.200
Geotermia	16.000	2.200
Pequeña hidro	20.400	4.000
Eólica	40.000	1.900
Biomasa	13.600	3.300
TOTAL	191.000	14.280

Fuente: Memoria anual 2011

BIBLIOGRAFÍA

Documentos:

- Memoria Claro Vicuña Valenzuela 2010
- Memoria Claro Vicuña Valenzuela 2011

Paginas electrónicas:

www.cvv.cl

<http://www.acera.cl>

<http://www.cchc.cl>

www.cdec-sic.cl

www.cdec-sing.cl

<http://www.minenergia.cl>

<http://www.chilernuevaenergias.cl>

Entrevistas

- Carlos Molinare V., Presidente del Directorio Corporación CVV 2015.
- Gustavo Vicuña M., Gerente General de la Corporación CVV 2015.