



FUNDACIÓN CHILE

MEMORÍA · 2018

FCH
FUNDACIÓN CHILE

MOVAMOS LA FRONTERA
DE LO POSIBLE

CARTA DEL GERENTE GENERAL

Es interesante ver desde donde estamos situados hoy y cuál será el plan para los próximos años. Hace cuatro años nos definimos algunos lineamientos que tiene sentido revisitarlos hoy.

1. Nos propusimos abordar **problemáticas que fueran influidas por tendencias globales**, pero que tuvieran un impacto relevante en Chile, tanto desde el punto de vista de cierre de brechas de mercado como iniciativas de anticipación/ aceleración de futuro donde incluso desde el país se pudiera marcar una referencia global.
2. Que nuestras iniciativas tuvieran dentro de lo posible la **colaboración pública y privada**, donde participaran los actores claves con la expectativa de lograr resultados relevantes y escalables.
3. Cumplir el rol de llevar adelante iniciativas que requirieran la construcción de una **visión común de los actores**, donde la única forma de alcanzar resultados fuera por medio de la innovación abierta y la **colaboración radical**.
4. Desde el punto de vista de gestión, determinamos fundamental algunos parámetros:
 - i. Iniciativas que fueran de más largo plazo.
 - ii. Recursos más relevantes.
 - iii. Diversidad de fuentes financieras.
 - iv. Actores claves que en cada ámbito representaran un importante volumen de ventas del sector o en el caso público con las instituciones líderes en sus temas.
5. Dada nuestra particularidad financiera restrictiva, el modelo de intervención siempre ha sido la **construcción de opciones** que nos permitan ir explorando los temas, construyendo una reputación o credibilidad en el contenido específico, incorporar en un principio a los actores claves, etc. En jerga de modelos ágiles, hemos ido construyendo los productos mínimos viables, para luego por medio de innovaciones incrementales alcanzar iniciativas de alto impacto. Es así como se ha podido incursionar en temáticas de futuro, pero con el menor riesgo financiero posible.

En síntesis, definimos **5 ejes** que vienen muy marcados por el desarrollo digital/ tecnológico, el cambio climático, la economía colaborativa y por supuesto nuestra propia estructura productiva:

- i. Desacople de crecimiento económico del uso de recursos
- ii. Habilidades del futuro para la productividad y calidad de vida en una sociedad diversa
- iii. Acuicultura como respuesta a la necesidad de proteína mundial
- iv. Minería como palanca de desarrollo
- v. Emprendimiento como motor de innovación y escalamiento global

I) Avances y brechas en la estrategia definida

1. El mayor **avance ha venido desde el sector minero**, donde la Fundación ha logrado posicionarse como un actor relevante en temáticas críticas para éste. Partiendo desde la construcción de la hoja de ruta para el programa Alta Ley, ha dado fuerza a iniciativas como Expande que ha logrado escalar en número de compañías mineras y en emprendedores/proveedores, además de acuerdos internacionales como METs/ Ignite de Australia. El programa Eleva, en el ámbito del Capital Humano de minería brinda pertinencia a la formación Técnico Profesional con una demanda conocida. El programa Tranque, que posibilita la implementación de política pública para el desenvolvimiento futuro de la minería y otros proyectos nuevos en exploración como el de interoperabilidad que, si logran el interés de las empresas privadas de participar, pueden ser instrumentales para avanzar en la transformación digital.
2. El cambio de modelo hacia **plataformas abiertas** de innovación, sumado a la **conexión del mundo del emprendimiento con el mundo corporativo** también ha logrado avances interesantes tanto en la convocatoria de actores como en la construcción de nuevos vehículos de inversión como el Fondo Clin, un fondo de USD20 millones junto a Entel, Engie, Zoma Capital y Stars.
3. Desde el punto de vista de ir incorporando tendencias globales a nuestras iniciativas, en el caso de Capital Humano, se han ido generando **nuevas opciones** en el ámbito de la **transformación digital** a través de acuerdos con Fundación Kodea, el Consejo de Competencias Mineras (CCM), la CPC, SOFOFA, Ministerios de Hacienda y Trabajo entre otros.
4. Desde una mirada más transversal de la sustentabilidad, se ha podido **escalar las iniciativas asociadas a la eficiencia energética** con el Programa de la Naciones Unidas para el Medioambiente (UNEP) y el sector privado, tanto en el recambio de luminarias hacia tecnología led como la nueva iniciativa de recambio hacia refrigeradores más eficientes. También hemos seguido avanzando en **Escenarios Hídricos al 2030 con el lanzamiento de soluciones posibles para el país** y explorando la participación de FCh en la **evolución futura de la transición energética** de Chile (generación distribuida, energía solar, descarbonización, integración con el mundo digital) y del **abordaje a nivel país del compromiso de reducción de plásticos a través de un Pacto Chileno de los Plásticos (Plastics Pact)**.
5. Desde el punto de vista de la **acuicultura** hemos logrado **equilibrar los centros** combinando la parte de desarrollo con las unidades de negocios, hemos traído nuevos capitales en el norte a través de Aquapacífico, y en el sur a través de contratos inteligentes de arrendamiento que nos han permitido mejorar nuestra infraestructura, con el potencial de generación de nuevos negocios.
6. Desde el punto de vista financiero todavía nos queda el desafío de resolver

en forma robusta y de largo plazo nuestra situación. Hoy estamos en equilibrio, hemos mantenido el endowment intacto e incluso hemos logrado capitalizar una parte adicional. Hemos convertido nuestros proyectos a iniciativas de más largo plazo y de mayor envergadura financiera.

II) Nuestro 2018

A pesar de ser un año tremendamente desafiante en lo financiero, el año 2018 se logra **cumplir presupuesto de margen** de la operación. El importante esfuerzo de **diversificación de fuentes de financiamiento internacional** comienza a dar frutos para el año y los próximos.

En términos de portafolio, diversas plataformas estratégicas logran continuidad, fortalecen el involucramiento de los sectores públicos y privados, y logran incrementar sus recursos financieros:

1. **Tranque** se consolida como un referente en todas sus dimensiones, siendo considerado como base para la política nacional de relaves del Ministerio. Se inicia el hito crítico de construcción del piloto en Tranque El Mauro de Antofagasta Minerals.
2. **Expande** además de la consolidación nacional dada por sus socios (se suma a Collahuasi), logra inicio de consolidación internacional, con el trabajo donde el modelo Expande se replicará en Australia, hito nacional por lo que el modelo australiano representa para Chile.
3. **Escenarios Hídricos 2030** termina y difunde el diagnóstico **Radiografía del Agua** durante Water Week LA 2018 captando atención en medios y stakeholders relevantes. Se confeccionan los Escenarios Hídricos 2030 y 2050 para 6 cuencas con participación y validación de participantes claves. Se logra financiamiento de continuidad para la siguiente etapa, posicionando a FCh como un actor clave en este tema.
4. **Chile Global Ventures** tuvo uno de sus mejores años. **Logramos cerrar 12 deals, tuvimos una cantidad importante de ventas de portafolio y de levantamiento de fondos. Fondo CLIN invierte en 5 empresas en un año, con un sexto prospecto**, se agrega un nuevo aportante (fondo Stars) al fondo.
5. **Transformación Digital y Capital Humano** logra generar alianza con Fundación Kodea, CPC, SOFOFA, Ministerios de Hacienda y del Trabajo, junto a Sence para capacitar más de 16 mil personas en habilidades digitales. Sence compromete recursos de subsidio a la demanda (becas) y recursos para financiar la Unidad Ejecutora FCH/Kodea. El Ministro de Hacienda lidera la gobernanza de la iniciativa, siendo presentada en enero de 2019 por el propio Ministro de Hacienda, el ministro del Trabajo y los presidentes de la CPC y la SOFOFA.
6. **EducarChile** logra **continuidad de financiamiento** como recurso estratégico para el mejoramiento educativo, aprobándose el plan de trabajo y

constituyéndose directorio presidido por el Subsecretario de Educación.

7. **ELEVA** se desplegó territorialmente para crear Redes de Colaboración entre instituciones formativas y empresas en 4 territorios del país; **30 liceos, 10 Instituciones de educación superior, 15 OTEC y más de 250 personas (docentes, directivos) participaron.** Las líneas de fortalecimiento de capacidades para que las instituciones logren acercarse al Sello CCM están avanzando (asesorías, formación, redes).

Estas plataformas logran también **mayor exposición mediática**, subiendo en **medios escritos en 9% la cobertura de apariciones y el protagonismo exclusivo de 24% a 36% y protagonismo compartido de 49% a 53%** además de una alta convocatoria en los más de 240 eventos que contaron con más de 11 mil asistentes.

III) Plan Futuro

El año 2018 se realizó la planificación estratégica 2018 – 2022, proceso colaborativo donde participó el nuevo Directorio conformado. Este plan será terminado con los resultados de la asesoría internacional que será entregada el 2019. A continuación, se presenta síntesis de puntos relevantes:

1. Ejes Temáticos se definen como Desarrollo Sostenible y Desarrollo Humano.
2. Nuestro **Modelo** seguirá basado en **plataformas abiertas.**
3. Rol principal de FCh seguirá siendo el de **“Back bone organization”.**
4. Seguiremos fortaleciendo nuestro rol en el mundo del **emprendimiento e innovación** (mirada de plataforma abierta).
5. Los **recursos naturales seguirán siendo un foco de atención importante** dada nuestra estructura productiva.



Marcos Kulka K.

Gerente General



ESTRUCTURA DE GOBIERNO

MEMORÍA · 2018

1.1 ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Directorio Fundación Chile 2018

Directores Titulares Designados por el Estado de Chile	
Alejandro Jadresic Marinovic	Presidente
Sebastián Sichel Ramírez	Director
Carolina Torrealba Ruiz-Tagle	Directora
Mariana Aylwin Oyarzún	Directora
Directores Titulares Designados por Minera Escondida Ltda.	
Bernardita Méndez Velasco	Directora
María Olivia Recart Herrera	Director
Juan José Tohá Lavanderos	Director
Claudia Peirano Rodríguez	Directora
Mariano Pola Matte	Director
Cleve Lightfoot	Director
Secretario	
Luis Hernán Vicente Andrade	Secretario

El nombramiento del Directorio de Fundación Chile es el que se detalla a continuación: Cada socio tiene derecho a designar seis directores.

Por el Estado de Chile lo son el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO y, hasta la fecha, el Presidente de CONICYT, más cuatro de la exclusiva confianza del Presidente de la República. Minera Escondida Ltda. Tiene derecho a designar a los restantes y, ambos socios, de los seis deben nombrar a lo menos dos respecto de los cuales no tengan vinculación laboral. Cada director dura cinco años en el cargo, reelegibles indefinidamente, salvo aquellos que lo son en razón de su cargo.

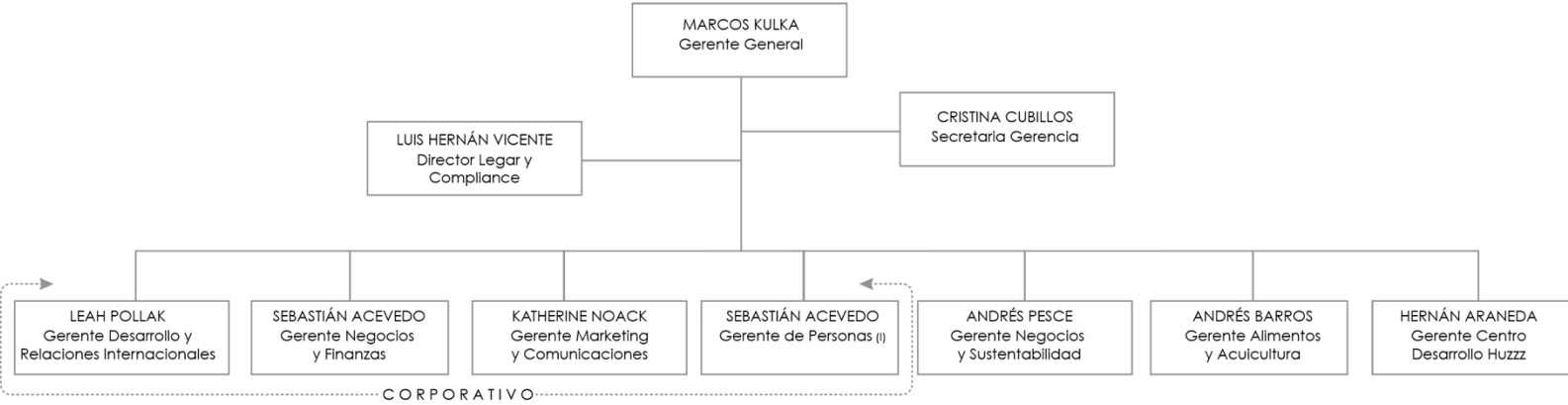
En términos generales, le corresponde al Directorio administrar a la Fundación y sus bienes, velar por el cumplimiento de sus objetivos, aprobar los programas de trabajo y de investigación, los presupuestos, memorias y balances anuales.



ESTRUCTURA OPERACIONAL

MEMORÍA · 2018

1.2 ESTRUCTURA OPERACIONAL



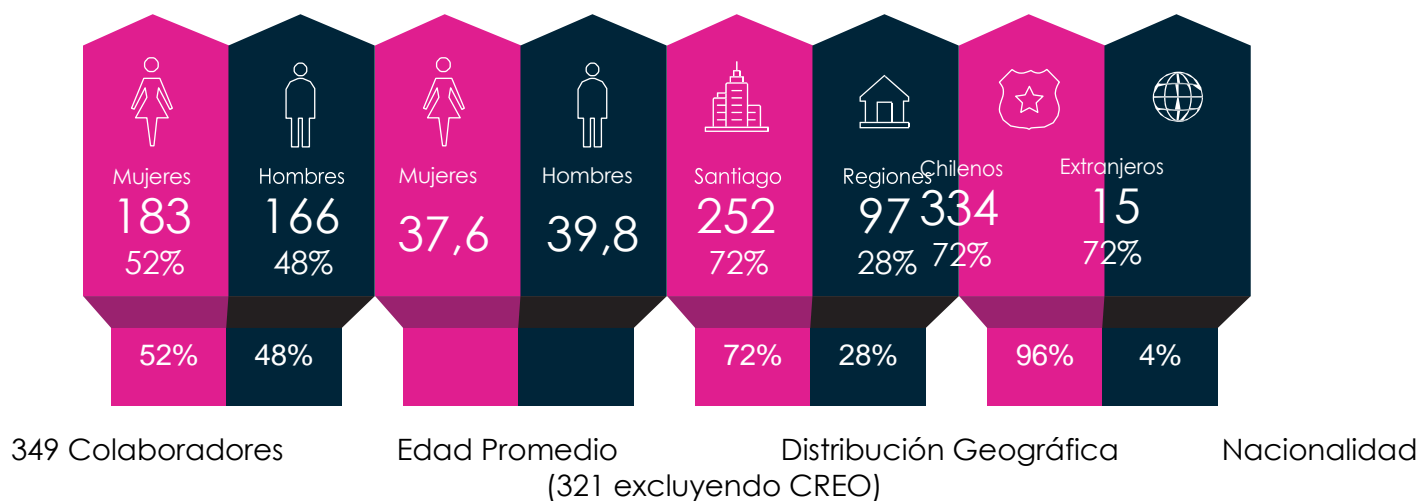


EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL

MEMORIA · 2018

1.3 EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL

FCh hoy cuenta con 349 colaboradores, 321 excluyendo la estructura operativa del CREO que si bien es parte de nuestro headcount funciona con una estructura y gobernanza totalmente independiente. A continuación se muestra cómo es la composición de este grupo en término de sexo, ubicación, nacionalidad, entre otros.



Nivel Educativo:



Antigüedad en Fundación Chile:





ÁREAS DE FUNDACIÓN CHILE

MEMORÍA · 2018

1.4 ÁREAS DE FUNDACIÓN CHILE

1. **Centro de Desarrollo Humano:** Busca el desarrollo del capital humano, apostando por una visión integral de las personas, desde sus etapas tempranas hasta su inclusión en el mercado laboral, desarrollando capacidades que permitan hacer frente a los nuevos desafíos.
2. **Sustentabilidad:** Contribuye a aumentar la competitividad del país impulsando políticas y estrategias en sustentabilidad, a través de innovaciones de alto impacto que mejoren el desempeño ambiental y el desarrollo sustentable de las principales actividades económicas y su entorno.
3. **Alimentos y Acuicultura:** Contribuye a mejorar la industria alimentaria y acuícola, desarrollando y transfiriendo soluciones de innovación tecnológica sustentable y de alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los chilenos a través de una alimentación saludable.
4. **Relaciones Institucionales:** Apoya la prospección de nuevas oportunidades, y la búsqueda de financiamiento internacional, a través de estudios, el fortalecimiento de las redes internacionales, y el fortalecimiento de la relación con el ecosistema nacional.

Para ello, sus propósitos son:

- Foresight y Evaluación
 - Stakeholders y Nuevas Fuentes de Financiamiento
5. **Negocios y Finanzas:** Participa en la actividad de la Fch desde la generación y construcción de las oportunidades de negocio hasta su implementación, proporcionando información oportuna y de calidad y apoyando la operación de los proyectos desde ámbitos como:
1. Finanzas
 2. Tecnología y Gestión
 3. HSEC
 4. Gestión estratégica de negocio
6. **Marketing & Comunicaciones:** Vela por el buen uso de la marca FCH y su posicionamiento, acompañando a cada uno de los proyectos de la Fundación a través de estrategias desarrolladas para cada una de las iniciativas. A su vez, a través de comunicaciones externas elabora mensajes y relatos que comuniquen de manera efectiva y coherente el propósito de la Fundación

Líneas de acción:

- Comunicaciones corporativas
- Marketing

7. **Personas:** Vela por el buen uso de la marca FCH y su posicionamiento, acompañando a cada uno de los proyectos de la Fundación a través de estrategias desarrolladas para cada una de las iniciativas. A su vez, a través de comunicaciones externas elabora mensajes y relatos que comuniquen de manera efectiva y coherente el propósito de la Fundación

Líneas de acción:

- Personas y Talento
- Cultura y Desarrollo Organizacional
- Servicios Generales
- Comunicaciones Internas



VALORES Y/O PRINCIPIOS

MEMORÍA · 2018

1.5 VALORES Y/O PRINCIPIOS

En Fundación Chile movemos la frontera de lo posible. Impulsamos la innovación encauzando esfuerzos y experiencias de manera colaborativa, ágil y dinámica, con el propósito de abordar los más grandes desafíos de nuestro entorno hoy y mañana, contribuyendo al desarrollo del país.

Nuestros valores FCh son:

- Impacto y trascendencia
- Innovación y emprendimiento
- Redes de colaboración
- Calidad humana
- Excelencia

Nuestro ADN

Do Tank

Actuamos como Do Tank sintonizado con las necesidades de nuestros clientes, atendiendo al feedback permanente del mercado. Avanzamos y nos adaptamos a través de acciones concretas, piloteando y afinando nuestras iniciativas para capturar valor y generar el mayor impacto.

Honest Broker

Conectamos personas e instituciones provenientes de distintas áreas y sectores, reconociendo propósito e intereses comunes, articulando conversaciones y acciones que nos permita avanzar conjuntamente en los desafíos compartidos.

Mirada Sistémica y Multidisciplinaria

Comprendemos la importancia de contar con múltiples fuentes de contribución y retroalimentación, valorando la creación de oportunidades e ideas desde un enfoque multidisciplinario. Además, entendemos nuestro rol en el ecosistema de la innovación lo que nos exige estar permanente y activamente actualizados sobre los desafíos e intereses de nuestras contrapartes y el mercado.

Excelencia

Organizamos nuestro trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, logrando productos con un alto estándar de calidad. Monitoreamos permanentemente nuestros resultados y el impacto de nuestros proyectos



PRINCIPALES DESAFIOS

MEMORÍA · 2018

1.6 PRINCIPALES DESAFIOS

Desafío 1: Desacople de crecimiento económico del uso de recursos

En su camino al desarrollo, Chile enfrenta el desafío de desacoplar el crecimiento económico del uso de recursos finitos. A su vez, vemos estos desafíos no como restricciones que nos oprimen sino como un gran espacio de innovación y creación de valor. Al alero de estos desafíos podemos desarrollar mucha innovación que sofisticue nuestra economía.

La estrategia de los últimos dos años fue reordenar el portafolio dejando de ejecutar proyectos de soluciones puntuales y enfatizando iniciativas que abordan problemáticas a nivel sistema y habilitan el desarrollo de soluciones por parte del ecosistema poniendo en valor los atributos de FCh en cuanto a legitimidad, capacidad de ejecución e independencia. Nuestro punto de partida hoy es el siguiente:

Programa Tranque: Monitoreo en línea y transparente de estabilidad física y química de depósitos de relave. Busca generar confianza y legitimidad para la minería en la zona central. Apunta a habilitar actividades productivas en territorios complejos. Este esquema voluntario converge a un esquema normativo de manera más sensata y gradual, con gran creación de valor en comparación a procesos regulatorios habituales. Actualmente se encuentra en proceso un plan de exploración para extender este modelo a otras situaciones fuera de la minería, tales como Puchuncaví o Salmonicultura, además de crecer en profundidad en Tranques (hacia operación) o temas tales como Glaciares y Minería. Otra exploración, de la cual nos haremos cargo en este periodo es de ampliar el trabajo de medición y monitoreo hacia temas como Trazabilidad de Cobre Responsable¹.

Escenarios Hídricos: Apunta a generar una Hoja de Ruta para cerrar brecha hídrica tomando en consideración el conjunto de soluciones para los contextos territoriales específicos. Busca cubrir las fallas de coordinación e información en un entorno en que los intereses creados de las partes que se sientan a la mesa requieren de una coordinación independiente. Principales gremios y agencias de gobierno relevantes involucradas. Habilita crecimiento y desarrollo sostenible. Actualmente terminando la etapa 1, con opción de crecer en profundidad en cada cuenca y moverse hacia la implementación de soluciones.

Consumo y Producción Sostenible: Destacan acá los programas de Iluminación Eficiente y Refrigeración Eficiente residencial dentro del marco de la iniciativa global de ONU Ambiente y en asociación con el Ministerio de Energía. Se abordan ejes de etiquetado y estándares mínimos; reciclaje; y campañas masivas de recambio. Se abren opciones para equipos de Climatización Residencial, proyecto para ayudar al Ministerio de Medio Ambiente a implementar la ley REP o su hoja de ruta en Economía Circular. A su vez, continuamos manteniendo opciones relacionadas a información de atributos de sustentabilidad de productos al consumidor (Mi Código Verde, Top Ten) ya que creemos que es un espacio de desarrollo grande en la que los atributos FCh se pueden poner en valor. Es a su vez una vía de vínculo entre FCh y la ciudadanía.

Transición Energética: Aprovechar la oportunidad que da la Transición Energética + Singularidad del Desierto de Atacama + Disponibilidad de Royalty del Litio para crear Centro de I+D aplicado con gobernanza independiente y ágil que tenga como meta lograr que Chile sea el primer productor de Hidrógeno limpio competitivo sin subsidios en el mundo. FCh podría ser pivote de mesa fundadora con Codelco, Empresa Energía (Engie), Centro Internacional (DLR Alemán), Universidad de Antofagasta. Actualmente en exploración con

¹ Una oportunidad surge desde lo construido por FCh años atrás, con el proyecto Mining Footprint.

potenciales socios.

Desafío 2: Habilidades del futuro para la productividad y calidad de vida en una sociedad diversa

La creación del Centro de Desarrollo Humano (CDH) representa una nueva etapa en la contribución de FCh a que el país cuente con el talento que requiere para enfrentar exitosamente sus desafíos de futuro. El CDH, creado en mayo de 2018, se propone complementar gradualmente las propuestas de valor de los anteriores Centros de Innovación en Capital Humano (Innovum) y de Educación (CIE) con nuevos focos temáticos, haciéndose cargo tanto de megatendencias globales y su impacto en Chile, como de desafíos críticos en los que el país muestra un importante rezago (Calidad de Vida, Confianza y Capital Social, Equidad e Inclusión).

Actualmente el CDH enfrenta el doble desafío de potenciar su portafolio de iniciativas estratégicas (incluidas al menos cuatro Plataformas), con la construcción de una propuesta de valor que proyecte la contribución de FCh en desarrollo humano para la próxima década. El esfuerzo de renovación del portafolio tendrá también un correlato en la reorganización de las capacidades internas, que empezará a reflejarse el primer semestre de 2019.

El año 2019 se dedicará a (1) articular capacidades, aprovechar sinergias y consolidar el portafolio actual en iniciativas en capital humano y educación. (2) También se potenciará el trabajo con empresas, buscando visibilizar su impacto en innovación y creación de valor en plazos menores a los propios de las plataformas público-privadas. Finalmente, (3) se buscará avanzar en la diversificación del portafolio hacia las temáticas nuevas de desarrollo humano mencionadas anteriormente, en particular en el ámbito de Transformación Digital. Este esfuerzo requerirá además (4) construir un pipeline de prospectos de alta ambición que generen mayor "opcionalidad" y reflejen la orientación estratégica del CDH. Esto requiere además explorar fuentes de financiamiento adecuadas. Los años 2020-2021 serán de inicio de iniciativas en ámbitos complementarios a los actuales. Al término del período debiera haberse reconfigurado sustancialmente el portafolio.

ÁMBITOS DE ACCIÓN E INICIATIVAS

Formación para el Trabajo y Articulación con la Demanda.

El CDH se propone potenciar el trabajo en Formación Técnico-Profesional (FTP) desarrollado en conjunto con Gremios Empresariales, el Gobierno y una red de instituciones de formación socias, proyectando el exitoso realizado junto al Consejo Minero. La hipótesis de trabajo es extender y profundizar el trabajo de coordinación oferta-demanda en el ámbito formativo, fortaleciendo el liderazgo e involucramiento de las empresas en temas de formación, con base a la con la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC). El programa ELEVA que acelera la innovación en la formación técnico profesional en la minería será replicado en otros sectores productivos y territorios, con las adecuaciones requeridas. El trabajo sobre Marco de Cualificaciones realizado con Minería, Informática y Logística se extenderá al

conjunto de la formación técnico profesional, a través de un apoyo permanente al Mineduc. El portafolio 2019-2021 se estima en actualmente en \$ 7.250 millones.

Mejoramiento Educativo en Base a Evidencia

Para el período 2019-2021 el trabajo de FCh en educación escolar enfrenta el desafío de construir un portafolio que reposicione a la institución y su contribución al mejoramiento educativo. El actual portafolio está fragmentado y ejecutado a través de una organización por proyectos con similares características. Hay tres vectores claves que orientarán el nuevo portafolio de Mejoramiento Educativo: (1) foco en los resultados de aprendizaje y en el aula (2) importante énfasis en transferir, adaptar y diseminar prácticas de mejoramiento educativo basadas en la mejor evidencia disponible sobre prácticas efectivas y (3) potenciar el trabajo en Redes de Innovación, tanto con establecimientos (escuelas, liceos) como con otros centros de investigación aplicada. La alianza con el Ministerio de Educación y alianzas internacionales serán también parte del sello del CDH en éste ámbito. El portafolio 2019-2021 se estima en este momento en \$ 3.800 millones.

Gestión del Talento para la Productividad Empresarial

El área de servicios a empresas en temas de capital humano (Circular HR) es un componente relevante que permite al CDH mantener una alta sintonía con los cambios en el mundo del trabajo, incluyendo los desafíos de productividad e innovación que enfrentan. Focos actuales de innovación son el engagement laboral y su relación con productividad, así como nuevas formas de gestionar el talento. A través del trabajo con empresas FCh puede enriquecer su trabajo de agendas sectoriales y otros de carácter pre-competitivo o de interés público. Para el período 2019-2021 se espera implementar un plan de negocio ambicioso con foco en sectores y tecnologías centrales para el país.

Transformación Digital y capital humano

El CDH incorporará en su portafolio iniciativas habilitadoras que permitan a las personas y las empresas enfrentar el creciente impacto que la tecnologías digitales tienen en el mundo del trabajo (organización del empleo, evolución de ocupaciones) y en la vida en sociedad. Las brechas de habilidades que acentúa la transformación digital requerirán nuevas respuestas por parte del mundo formativo y de las propias empresas, cuyos modelos de negocio y organización del trabajo cambian aceleradamente. Tratándose de un tema amplio y de profundas consecuencias, el CDH espera poner en marcha una primera iniciativa centrada en probar modelos de articulación oferta-demanda para cerrar brechas de corto y mediano plazo en habilidades digitales críticas. La iniciativa es respaldada por el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda y del Ministerio del Trabajo, junto al sector empresarial bajo el liderazgo de la Sofofa.

Desafío 3: Acuicultura como respuesta a la necesidad de proteína

El 2009, FAO concluyó que “las proyecciones muestran que alimentar a una población global de 9.100 millones de personas en 2050 requeriría aumentar la producción global de alimentos en torno a un 70% entre 2005/07 y 2050”² y el 2011 planteó que el crecimiento demográfico y el aumento de los ingresos de las personas están explicando la actual tendencia de un mayor consumo per cápita de proteína animal en los países en desarrollo³. Esta proyección implica un consumo de 16.000 trillones de calorías, pero la disponibilidad actual, basada principalmente en ganadería, agricultura y pesca extractiva, sólo alcanza al 60% del total, por lo que un 40% deberá provenir de nuevas fuentes alimentarias, principalmente desde la reducción de desechos de descartes de alimentos y de recursos marinos liderados por la acuicultura.

En Chile, la cadena de valor de los alimentos produce aproximadamente un 30% de desechos y descartes en la fase primaria, por lo tanto, hace necesario que FCh contribuya a la consolidación de sub-industrias enfocadas en la exportación de productos que aprovechen y agreguen valor a éstos a partir de industrias con masa crítica, posicionando a nuestro país como un futuro referente en economía circular.

De la misma forma, dado que en Chile los recursos marinos son un sector relevante, no sólo por el peso específico de la acuicultura salmoneera, sino por las diversas especies marinas (peces, moluscos, algas y crustáceos) que componen nuestro potencial de recursos en alimentos, se hace necesario que FCh siga contribuyendo a la incorporación de nuevas especies de peces y moluscos a la matriz productiva de la industria acuícola chilena y potencie las especies ya existentes.

FCh posee una amplia trayectoria en recursos marinos (20+ especies con tecnología de cultivo alcanzadas, 18+ empresas creadas), infraestructura (6.500m² de centros acuícolas) y capital humano especializado para lograr el escalamiento de nuevas especies contribuyendo así a la diversificación nacional más allá del salmón y el chorito. No obstante, debido a condiciones de mercado, tecnológicas, biológicas y ambientales, entre otras, el escalamiento de las nuevas especies no ha sido exitoso.

Para enfrentar el desafío de incrementar la producción de proteína marina proveniente de la acuicultura en la región, FCh ha desarrollado por más de tres décadas un trabajo de I+D aplicado, costoso y de largo aliento, lo que no se ha resuelto desde la sustentabilidad financiera, especialmente por el déficit que generan los 6.500 m² de infraestructura (y costo fijo asociado) y el portfolio de proyectos de I+D (riesgosos y con plazos largos de escalamiento). Lo anterior lleva a redefinir el trabajo hacia el fortalecimiento de las plataformas de negocios de mayor vinculación con el sector privado, como son Aquadvice (entregando servicios de bioensayos a la industria acuícola nacional e internacional) y Cultimar (dedicada a la producción y comercialización de semillas de moluscos con un mercado exterior ampliamente desarrollado, sumado a las robustas plataformas como CeTA, Aquapacífico, Chile Global Ventures y las iniciativas en las áreas FCh de Sustentabilidad y Desarrollo Humano que pueden potencialmente adaptarse y transferirse al sector de recursos marinos.

De la misma forma, FCh tiene fuerte capital de marca en acuicultura, ratificado por Adimark en 2018, lo que habilita para convocar actores relevantes, como es el caso de los programas

²Global Agriculture Towards 2050, FAO 2009

³Informe World Livestock 2011: Livestock in food security.

de difusión amplia "Chile Saludable" y "Del Mar a Mi Mesa", además de contribuir con diversos proyectos al desarrollo de bioproductos a partir de especies marinas y de desechos y descartes, como es el caso de iniciativas impulsadas con el Programa Estratégico Regional PER "MásMar" de Coquimbo.

El fortalecimiento de las plataformas mencionadas es particular en cada caso y se desarrollan más adelante. No obstante existen desafíos comunes entre ellas como son lograr una mayor interacción entre éstas, desarrollar nuevos modelos de negocios, mejorar infraestructura en el caso de Aquadvice y Cultimar, logras alianzas estratégicas con privados, fortalecimiento del capital humano, entre otros.

Otro elemento importante a resolver, es la sustentabilidad financiera de los centros acuícolas Quillaípe y Tongoy, la cual es compleja de alcanzar debido a que por su naturaleza los centros costeros acuícolas tienen una estructura de costos fijos y costos de operación directa muy altos. Donde se discuten permanentemente alternativas para alcanzar niveles de uso de las superficies disponibles cercana a 100% y no mantener infraestructura ociosa.

Con miras a la estrategia 2020, el área A&A se focalizará en 4 grandes pilares;

1. **Servicios Aquadvice y Biotecnología:**

Es la unidad vinculada a la industria del salmón y su estabilidad financiera ha sido históricamente vinculada al pasar de dicha industria. En este escenario la proyección de la unidad debe considerar necesariamente el contexto y proyecciones del sector.

En la actualidad la salmonicultura tiene un buen pasar, bajo un intenso proceso de concentración de empresas, mejor rentabilidad y esfuerzos por acordar mejores prácticas sustentables y de marco regulatorio, lo cual se espera se traduzca en mejores estándares productivos. Para Aquadvice los procesos de fusión en la industria generan un entorno de incertidumbre sobre todo cuando están involucradas empresas que disponen de unidades dedicadas a la realización de bioensayos, pero a su vez la prosperidad de la industria refuerzan la demanda por bioensayos.

Fortalezas

- **Capital humano:** equipo de trabajo altamente especializado y con experiencia en el desarrollo de sus funciones.
- **Posicionamiento:** buen posicionamiento en la industria acuícola nacional e internacional, donde mantiene una amplia cartera de clientes principalmente de la industria farmacéutica, alimentos, genética, nuevos insumos, entre otros.
- **Independencia y neutralidad:** a diferencia de otras unidades de bioensayos en Chile, Aquadvice no se encuentra vinculado a ninguna empresa del sector.
- **Trayectoria:** 12+ años de funcionamiento ininterrumpido le asignan una experiencia y vinculación relevante.

Desafíos

- **Infraestructura:** consolidar un master plan que considere un ordenamiento general del centro, posicionándolo en un nivel competitivo respecto a las otras unidades de bioensayos.
- **Capital humano:** mantener un equipo humano actualizado de acuerdo a los nuevos lineamientos definidos en el plan de crecimiento de la unidad.
- **Nuevos negocios:** diversificación de la cartera actual de servicios, generadas a partir de los requerimientos, regulaciones y de las necesidades derivadas de la irrupción de patógenos emergentes.

- **Sustentabilidad financiera:** en el nuevo escenario previsto para el CAQ será que Aquadvice absorberá la gestión del centro (costos fijos y variables, salvo Fraunhofer y proyecto almejas), por lo que tendrá que aumentar su actividad en forma significativa al 2020.
- Regularización del centro y normativas asociadas a nuevos servicios: para poder realizar las acciones incrementales se debe lograr la regularización del CAQ. Adicionalmente, nuevos servicios establecerán nuevas exigencias relacionadas a otras normativas específicas.

Acciones:

Se focalizará en la expansión y sustentabilidad financiera a través de acciones concretas como:

- **Infraestructura:** mantener actualizado el equipamiento e infraestructura del centro a fin de mantenerse competitivo con un estándar de mercado y, por otro lado, en particular con el equipamiento, lograr reducir al mínimo las pérdidas asociadas a fallas en los sistemas. Para abordar este desafío se tiene que hacer un trabajo previo de levantamiento y posterior ejecución de un plan de inversiones, cuyo mecanismo de financiamiento será a través de alianzas estratégicas con compañías que deseen adecuar unidades del centro para su quehacer. Otra opción es la inversión propia de FCh asociada a la concreción de un contrato a largo plazo con un cliente específico.
- **Reestructuración del equipo de trabajo:** se actualizará el organigrama y funciones de los cargos críticos en base a un análisis de los efectos financieros asociados a factores humanos, reducción de costos e incorporación de capacidades críticas para abordar nuevos negocios.
- **Creación del área de desarrollo de nuevos negocios y servicios** que permitan incrementar el posicionamiento de la unidad en la industria nacional e internacional. Para lo anterior se considera un fortalecimiento de lazos duraderos con el sector privado a través de alianzas estratégicas (caso Salmofood) desde el CAQ, y el desarrollo e integración a la oferta de nuevos servicios que permitan liderar el mercado de los bioensayos. Como ejemplo, participar en el proceso de aseguramiento de la calidad que las farmacéuticas deben realizar durante el proceso de fabricación de lotes de vacunas para peces, para esto se debe lograr la habilitación por la autoridad (SAG) para desarrollar esta actividad recurrente que genere una cartera de clientes cautivos y un flujo continuo de ingresos.

2. Diversificación Acuícola:

Se mantendrá el trabajo asociado a la introducción de nuevas especies acuícolas que contribuyan a aumentar la oferta de alimentos (proteínas) de Chile. Sin embargo, se debe tener en cuenta que se trata de un proceso costoso, complejo y de largo aliento, donde la velocidad del trabajo está frecuentemente supeditado a ciclos biológicos y su ejecución precisa disponer de una gran cantidad de recursos para infraestructura, operación, equipamiento capital humano y fungible, entre otros. La restricción actual de los fondos públicos asociados al I+D, la alta competitividad de distintos sectores por los mismos recursos, el desinterés del sector privado por cofinanciar propuestas con alto riesgo tecnológico y la escasa posibilidad de abordar nuevas especies al margen de las que están priorizadas y financiadas a través de los programas tecnológicos en ejecución, establecen un contexto que precisa de un nuevo planteamiento para mantener sustentable la línea de diversificación acuícola al interior de FCh. Las siguientes son las acciones que se implementarán:

- Trabajar con especies cuyo riesgo tecnológico sea moderado y su potencial de mercado sea significativos: En este sentido las especies que FCh continuará abordando son:
 - o Corvina por ser una especie cuya producción está validada, existe financiamiento público a través de un programa tecnológico, hay una empresa privada (Friosur) participando y aportando activamente en el proyecto, y se está materializando la ejecución dentro del programa una fase de escalamiento y comercialización para los próximos 4 años. Los aspectos críticos son mejorar la tasa de crecimiento y conversión de alimento y establecer las condiciones de mercado. La otra especie es almeja, la cual en pocos años ha tenido un significativo avance en su tecnología de producción de semillas en hatchery y positivos resultados preliminares en su evaluación de engorda en mar, existe una empresa participando y aportando a su desarrollo y tiene un enorme mercado nacional e internacional, aparte de ser diversa en cuanto a su producción, pudiendo ser cultivada a gran, media y pequeña escala. Asimismo, su comercialización "baby clam". Los desafíos de la especie son obtener financiamiento para completar el desarrollo de la tecnología de cultivo en fase de escalamiento, mejorar la tasa de crecimiento en mar y bajar los costos productivos en hatchery.
 - o Se priorizará en el trabajo el foco hacia lo productivo y necesidades de mercado, generando información que sea de interés para los inversionistas potenciales. Un caso específico de esto es el programa de corvina, donde los siguientes 4 años de programa serán reestructurados hacia el escalamiento y la información productiva modelada en función de una operación equivalente a una planta de producción acuícola privada. De la misma forma, se espera posicionar de aquí a 5 años a la almeja como el segundo molusco de importancia en volumen, será fundamental estimular la demanda de semillas desde el sector público y privado para posteriormente masificar la producción de engorda en sistema suspendido en concesiones de privados y áreas de manejo asociadas a la pesca artesanal.
 - o Todas las demás líneas y/o especies de diversificación acuícola que FCh determine con potencial de constituirse en emprendimientos acuícolas, serán canalizados a través de la plataforma Aquapacífico, dado que es la entidad concebida para esta función y que dispone de recursos basales parciales para abordar el riesgo asociado a estas líneas de trabajo. Entre las especies definidas en la lista de prioridades se encuentran cultivos nuevos (Macha, Navaja), reemergentes (abalón, algas) y otras líneas para potenciar cultivos que actualmente operan en el norte de Chile (Ostra japonesa, Ostión del norte). Se subentiende que al ser Aquapacífico un centro que opera en la zona centro sur del país, la diversificación acuícola en FCh quedaría concentrada mayoritariamente en el CAT (salvo almeja), mientras que el CAQ funcionaría mayoritariamente en la industria acuícola del salmón y en menor medida para la Mitilicultura.

3. **Plataforma de Acuicultura Sustentable:**

Se focalizará en impulsar una estrategia de sustentabilidad para dar un nuevo foco social, económico y medioambiental a iniciativas acuícolas y de especies marinas relevantes. La principal iniciativa a impulsar buscará construir colectivamente con la industria diferentes escenarios acuícola-pesqueros al 2030-2050, que contribuyan a dar seguridad y sustentabilidad del recurso marino existente, como aporte a la discusión nacional y la formulación de políticas en la materia, identificando los riesgos y oportunidades para los diferentes sectores y movilizandando la implementación de soluciones sistémicas concretas que

resulten efectivas, coordinadas y costo eficientes.

Adicionalmente se buscará contribuir a transformar el territorio salmonero en un polo de desarrollo económico sustentable para pymes locales estrechamente vinculado a los requerimientos permanentes de las operaciones salmoneras. Así como contribuir a la estrategia de consolidación de la producción y exportación chilena de mitilidos (Choritos) con mejores prácticas de cultivo a comunidades locales basado en la metodología de extensión que FCh ha implementado en otros sectores, estableciendo con el Programa Estratégico Regional Mitilidos un programa de trabajo para adaptar la metodología Cropcheck al cultivo e iniciar primeras transferencias de mejores prácticas a comunidades locales.

Finalmente y como parte de la idea de reducir los riesgos de impactos medioambientales no deseados en la operación de la industria salmonera y mitilicultora se impulsarán acciones para instalar las capacidades y *know how* del área Sustentabilidad de FCh en temas de sostenibilidad medioambiental hacia el sector acuícola-pesquero nacional explorando la utilización de parte de la infraestructura de Quillaipe y/o Tongoy.

4. Plataforma de Alimentos Sustentables:

Se focalizará en utilizar el capital de marca de FCh en acuicultura para liderar la estrategia de Chile de ofrecer al mercado exportador y nacional sustentablemente una mayor disponibilidad de alimentos y nuevos negocios basados en proteínas de origen hidrobiológico.

Se buscará contar con un portafolio de emprendimientos y negocios para crear oferta de nuevos productos, subproductos y desechos, a partir de proyectos adjudicados por FCh "Identificación de oportunidades para el desarrollo de bioproductos marinos como activo estratégico para la Región de Coquimbo" y "Oportunidades y potencial de desechos de jibia y ostión, en la Región de Coquimbo". Para esta iniciativa se contempla mantener una alianza con las plataformas Chile Global Ventures para abordar potenciales emprendedores, CeTA para explorar ampliar la infraestructura de pilotaje en productos del mar a la Región de Coquimbo en alianza con stakeholders locales.

Adicionalmente se buscará impulsar "signaling" permanente para diversificar la oferta chilena de alimentos saludables de origen preferentemente marino en función de oportunidades y tendencias en alimentación y salud basado en los contenidos de los estudios Chile Saludable para acompañar la estrategia de Elige Vivir Sano y de esta manera contribuir a la estrategia país de aumentar en 7 kg per cápita al año el consumo de productos chilenos del mar al año 2027 liderando la implementación del Plan Estratégico Del Mar a Mi Mesa.

De esta forma, FCh a través del área de Alimentos & Acuicultura se hace cargo de las fallas de coordinación en problemáticas de alto impacto asumiendo el rol de un actor creíble y activo en su relación con los grandes desafío para la alimentación saludable y sustentable.

Desafío 4: Minería como palanca de desarrollo

En el camino hacia el desarrollo, Chile no puede darle la espalda a sus industrias de RRNN, sino más bien usar los desafíos de ellas como palanca de desarrollo tecnológico. La minería tiene masa crítica, profundidad y sofisticación capaz de sostener el desarrollo de un ecosistema de innovación que orbite en torno a ella. Estos desafíos tienen que ver con productividad, sustentabilidad, digitalización y legitimidad del negocio minero y que, cuyo abordaje con un enfoque de Innovación Abierta, logran el doble efecto de habilitar la

minería en Chile y desarrollar una base de proveedores de base tecnológica que, de paso, da real legitimidad a este sector.

La innovación abierta no se da espontáneamente debido a asimetrías de información, costos de coordinación, fallas de acceso y asimetrías de poder de negociación. Los atributos de FCh la habilitan para implementar un rol en este plano, convocando a los actores relevantes capaces de movilizar el mercado. El punto de partida de nuestro portafolio hoy comprende 4 iniciativas de Innovación Abierta en Minería (Eleva, Tranque, Expande e Interoperabilidad) que tienen los siguientes elementos en⁴:

- FCh habilita soluciones, no las desarrolla directamente
- La demanda (i.e. los desafíos) es el motor traccionado.
- Conector de demanda, oferta y agentes habilitadores (financistas, regulador, etc)
- Alianzas público-privadas
- Modelo de gobernanza robusto y modelo de ingresos dan legitimidad
- Generan opcionalidad por capacidades equipo, redes, conocimiento y "estar en la cancha"
- Son iniciativas complementarias y que se relacionan

Expande: Proyecto conjunto de AMSA, Codelco y BHP (20% de producción mundial de Cobre) y Corfo. Presupuesto de CLP 2600 millones aportados por CORFO y cifra similar aportado por privados. El camino de crecimiento pasa por cobertura y profundidad. En cuanto a cobertura se espera que Collahuasi y Enami se sumen prontamente. Respecto a profundidad, el camino se abre en dos frentes: i) tomar desafíos más relevantes para las mineras y ii) sofisticar los servicios que damos a proveedores en cuanto a internacionalización y acceso a financiamiento, entre otros. El desafío es poder renovar financiamiento público a partir de 2020 para mantener rol público y no ser capturado por compañías mineras

Interop: Cuenta con el apoyo de BHP y Codelco, y está en fase de consolidar más apoyos. Su estrategia es usar el poder de compra de la mineras para implementar interoperabilidad de manera de que i) renta no sea capturada por OEMs y se abra la cancha para nuevos proveedores y emprendimientos. Modelo de membresías y servicios especializados. Financiamiento público a 5 años ganado. Esta iniciativa, si bien es compleja, presenta un potencial de valor enorme para Chile y ponen en valor los atributos de FCh. La opcionalidad de Interop se da por estar un espacio de máxima trascendencia con los actores relevantes por el lado de la demanda y de la oferta. Se generan oportunidades en acompañar a las mineras en estos procesos, desde la forma en que licitan (guías) hasta la implementación de dichos estándares a lo largo de la cadena de valor. Lo clave es cerrar apoyos de mineras y ganar flexibilidad respecto al financiamiento público.

Desafío 5: Emprendimiento

Chile tiene un problema de competitividad/productividad y distribución de ingreso. El emprendimiento es un impulsor de innovación que tiene un efecto en la productividad. A su vez, las nuevas empresas innovadoras aportan a un crecimiento de mayor calidad (mejor salarios por mayor productividad), dan competitividad a sectores tradicionales y son fuente de movilidad social. Nuestro apoyo al emprendimiento en etapas tempranas busca: i) suplir la ausencia de gestores privados por la desfavorable ecuación alto riesgo-alto costo de gestión-bajos ingresos para gestión y ii) movilizar emprendimiento y capital a desafíos complejos de sectores relevantes de Chile.

En el año 2010 FCh comienza la transición desde ser un creador y gestor de empresas a ser

⁴ Tranque y Eleva están mencionadas y descritas en la secciones anteriores.

un facilitador de creación y gestión de emprendimientos en etapas tempranas formando Chile Global Ventures (CGV). Combinando nuestra experiencia etapas tempranas y la capacidad técnica de nuestro equipo temáticos. Hoy nuestro punto de partida es el siguiente:

Aceleradora: Pilar fundacional de CGV. Apoya a empresas relacionada a desafíos asociados a áreas estratégicas de FCh y áreas de exploración tales como retail. A través de llamados temáticos atendemos al segmento embrionario de emprendimientos que estén relacionados a desafíos país. Administra el fondo SSAF de CORFO que otorga hasta 60 millones de pesos. Apoyamos a cerca de 20 empresas por año. La aceleradora tiene sinergias de escala y ámbito con la Red de Ángeles y el Fondo. La Aceleradora ha ido generando un modelo de ingresos mixto entre CORFO y trabajo con Corporates en una lógica de innovación abierta.

Chile Global Angels: Desde más de 8 años busca movilizar capital privado ángel a emprendimiento, algo fundamental en las etapas tempranas (en ecosistemas desarrollados, la inversión ángel alcanza cerca de la mitad del total de esta etapa). Es la red más activa de Chile y la segunda en Latinoamérica, considerando México. La Red proporciona valor a CGV ya que complementa su oferta, nos da buenas redes y da la posibilidad de co-invertir con el fondo o aceleradora lo que nos baja costo de monitoreo. Puede crecer hacia levantar un FIP en el que los ángeles sean aportantes. Desafío de financiamiento, pero si el resto de CGV puede cubrir parte de los costos, es algo que vale la pena sostener por opcionalidad, complementariedad, posicionamiento y adicionalidad de nuestro rol.

CLIN: Fondo de USD18 millones cuyos aportantes son Entel, Engie y Zoma Capital. Se enfoca en desafíos de productividad y sustentabilidad de sectores relevantes de Chile como trampolín para escalamiento global. Primera vez que FCh administra platas de terceros. Abre la puerta para generar fondos temáticos tales como: Agroalimentos, Educación (impact investment), Acuícola, Agua, etc.

Posibles nuevas iniciativas: En adición a nuevos fondos, con las evidentes economías de ámbito y escala, surge la opción de jugar un rol pivotal en hacer que las AFP entren al juego del capital de riesgo. En EEUU no fue hasta la entrada de los fondos de pensiones en 1974 que el Capital de Riesgo despegó. Hoy por normativa las AFP pueden invertir en Venture Capital, pero las inhibe el riesgo de ser crucificado en la plaza pública por un caso fallido mal entendido. La figura de fondo de fondos con una organización que dé garantías fiduciarias puede ser una solución, la FCh podría ser esa figura.

Entendemos que nuestra cultura y el talento son elementos centrales de Fundación Chile en su capacidad de generar valor a través del desarrollo y ejecución de proyectos innovadores y complejos. Hemos sido eficaces en contar una cultura que favorece la atracción y despliegue del talento y de abrir espacios para su desarrollo en un ambiente que favorece el trabajo colaborativo y la autogestión.

En esta línea el principal desafío que enfrentamos es la puesta en marcha del próximo ciclo de desarrollo de Cultura FCh, bajo la premisa que es ésta la que le da tracción y da vida a la estrategia. Las acciones a abordar son:

1. **Desarrollo nuevo ciclo cultural y estrategia de agilidad:** Actualización participativa de Valores, Principios Guía y Prácticas FCh en torno a las nuevas definiciones estratégicas.
2. **Reforzar el liderazgo corporativo como agente clave para sostener prácticas ágiles** fortaleciendo el desarrollo de contextos y principios guías para la acción de los equipos ágiles; facilitando, apoyando y manteniendo el ritmo en la implementación de las iniciativas y plataformas de FCh.
3. **Promover la formación y entrenamiento del talento:**
 - a) Dirigido a Movilizadores de cambio en base a metodología ágil.
 - b) Dirigido a profesionales basado en nuestro propio modelo FCh de Gestión de la Innovación, el cual convertiremos en un elemento distintivo de Fundación Chile para favorecer el diseño e implementación de iniciativas de alto valor.
4. **Organización Actualizada:**
 - a) Se propone la revisión de la estructura organizacional de manera que promueva y permita avanzar hacia una organización adhocrática y horizontal, que favorezca el despliegue de roles transversales y flexibles. Esto habilitará una dotación más eficiente, que resuelva de mejor manera los ciclos de demanda de acuerdo con las capacidades de financiamiento y los desafíos de proyectos en la medida que ellos se vayan concretando.
 - b) Revisión, actualización e implementación gradual de un nuevo sistema de Incentivos alineado con los desafíos de impacto.
 - c) Actualización del sistema de metas y desempeño ad hoc a los nuevos desafíos de alcance e impacto, así como las nuevas prácticas ágiles.
 - d) Incorporar nuevos modelos de atracción de talento y vinculación de manera de detectar talento con afinidad de propósito con la FCh e interés con las distintas temáticas que impulsamos. Se propone ampliar la mirada a nuevas formas de vinculación con el talento más allá de la contratación, sino a través de programas tipo *fellowship* FCh, consultoría, sistemas pro bono, encuentros reflexivos ante desafíos ciudadanos.

Plan Infraestructura

En un contexto de evolución del portafolio hacia iniciativas consolidadas, de mayor escala e impacto, y de temáticas transversales en sus dimensiones y difusos en sus perímetros, es fundamental que la administración y gestión de la infraestructura acompañe los nuevos objetivos. Por otro lado, los desafíos financieros que suponen la gestión de largo plazo demandan una gestión de los activos coherente con las necesidades y desafíos.

Edificio Corporativo: El terreno de Parque Antonio Rabat tiene una superficie total de 26.800 m², en la cual se sitúan construcciones que ofrecen una superficie construida de 6.253 m². Como una forma de optimizar y rentabilizar los espacios, Fundación Chile mantiene en arriendo a la empresa Eurofins un espacio de poco más de 1.700 m². El resto, queda para la distribución de cerca de 250 personas que tienen su centro de trabajo en la oficina corporativa, ubicándose en un edificio central de 3.400 m² y parte del edificio que se mantiene en arriendo en el cual Fundación Chile utiliza poco más de 1.100 m².

Durante el último trimestre del año 2018 finalizaremos el estudio de un rediseño del *layout* y distribución de equipos de trabajo que permita consolidar las áreas en el edificio principal. Lo anterior con el objetivo de promover los espacios colaborativos, incentivar una mayor integración de las áreas corporativas en la dinámica de los proyectos y facilitar la interacción transversal de las personas en la institución. Estimamos que disminuir el espacio útil por persona desde los 18 m²/persona con que contamos actualmente a 13,5 m²/persona puede hacerse de forma virtuosa. A su vez, esta iniciativa permitiría liberar espacio para rentabilizarlo mediante el arriendo a terceros, generando así un flujo adicional de financiamiento. Para situar órdenes de magnitud, a una tasación promedio del sector para arriendo de entre 0,4 y 0,5 UF/m². Durante el año 2019 mantendremos activa la exploración de interesados para materializar este proyecto asegurando la rentabilidad de la inversión requerida para llevar adelante esta iniciativa.

Adicionalmente, entendiendo la exposición al riesgo de financiamiento de la organización de cara a la concreción de oportunidades, mantendremos la exploración de la alternativa de trasladarnos de ubicación. Esto es, liberar el terreno corporativo para venta (su última tasación bordea los UF 370.000) para buscar arriendo/compra de nuevo espacio si la salud financiera lo demandara.

Por otro lado, durante el 2019 concretaremos el traspaso de Fundación Chile desde cliente regulado a cliente libre para efectos de consumo de energía eléctrica, lo que permitirá generar ahorros anuales del orden del 25% del costo (unos \$25 millones al año).

Centros Acuícolas de Quillaípe y Tongoy: Con respecto al terreno ubicado al sur de Puerto Montt, de una superficie total de 16.575 m² y que cuenta con un espacio productivo de cerca de 3.400 m², la prioridad será mitigar la exposición al riesgo financiero que significa mantener este activo fijo sin un flujo recurrente de capital que permita cubrir el costo de mantener el activo y la operación llevada a cabo en ella. En este sentido, las acciones sobre esta infraestructura estarán supeditadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Fundación Chile en su vinculación con proyectos Acuícolas y los objetivos financieros para mantener el centro cubierto desde la necesidad de capital por la propia ejecución de proyectos/negocios, a la vez que se su enfoque desde la generación de negocios genere una rentabilidad adicional para financiar la exploración del área.

En el caso de Tongoy, Fundación Chile mantiene propiedad de un terreno de unos 600 m² en conjunto con derechos otorgados en concesión por una superficie de poco más de 8.500 m² (incluidos derechos de agua). Este centro es utilizado principalmente para la ejecución de proyecto Corvina, la formalización de Aquapacífico y la unidad de negocios Cultimar. Recientemente se han hecho importantes inversiones como la construcción de un moderno

rompeolas que significó una inversión de casi \$400 millones⁵ y la renovación de infraestructura y equipos junto con la instalación de una bocatoma de agua de mar que han sido financiados por fondos del proyecto Aquapacífico (cerca de \$400 millones adicionales). Las inversiones en infraestructura de Fundación Chile en este centro se enfocarán en 1) inversiones requeridas para completar proyecto Corvina, y, por lo tanto, serán financiadas desde los fondos recibidos para la ejecución de ese proyecto en particular y 2) para la unidad de negocios de Cultimar en la medida que dichas inversiones sean rentables financieramente a la vez que se mantienen dentro de la coherencia estratégica.

TI: Contamos con SAP, una plataforma informática de primer nivel, y durante los próximos años continuaremos robusteciendo y rentabilizando este ERP. Hemos avanzado sólidamente en la centralización de la información que nos ha permitido implementar procesos transaccionales de manera robusta mientras se mitiga el riesgo operacional.

Durante el 2019 y 2020 enfocaremos los desarrollos para digitalizar aquellos procesos manuales y repetitivos con el objetivo de modernizar procesos, hacerlos más eficientes, ágiles y facilitando la interacción con el cliente interno. Desde el desarrollo del ambiente digital, dotaremos a la organización de un gestor de proyectos que permita robustecer y mejorar los procesos de gestión del conocimiento y control de gestión de una manera más efectiva.

Desde la perspectiva del apoyo al negocio, el desafío es grande. La segregación de los proyectos y formación de equipos independientes reduce la visibilidad de determinadas actividades como el desarrollo de plataformas informáticas. En esta nueva etapa el desafío es avanzar desde la integración de un equipo corporativo capaz de generar eficiencias en el desarrollo de las nuevas plataformas, habilitando un uso más eficiente de los recursos a la vez que se mitigan los riesgos en ciberseguridad al que estamos cada vez más expuestos.

En esta línea, el 2018 hemos realizado una auditoría en Ciberseguridad, tras lo cual hemos levantado una agenda de puntos para robustecer el ecosistema digital tanto desde la infraestructura como desde las políticas y procesos. En base al plan de acción, una de las acciones importantes como respuesta a la auditoría será implementar durante el 2019 un plan de contingencia para mitigar el riesgo de pérdida de información y generando un espejo de nuestra infraestructura tecnológica crítica en servidores cloud.

Finalmente, el desafío será acompañar a Fundación Chile para subirse a la tendencia mundial del teletrabajo, que se presenta como una gran oportunidad para el despliegue en regiones, como una forma de implementar nuevos modelos de trabajo con colaboradores y una forma de bajar el requerimiento de infraestructura y espacio físico. Para esto deberemos preparar a la organización con hardwares, softwares y procesos que permitan la implementación efectiva de esta forma organizativa, que en términos de eficiencia puede agregar valor a la institución.

Marca FCh y Comunicaciones

Desde hace casi una década FCh inicia un trabajo enfocado en el entendimiento y potencial de su marca, acompañado de un intenso trabajo de renovación estratégica de su pipeline. Este camino ha estado acompañado de evaluaciones de percepción, contando a la fecha con 4 puntos de medición, que nos han permitido conocer la marca, sus atributos, los desafíos de posicionamiento y comunicación en medio de un contexto de innovación y emprendimiento que también ha cambiado en Chile y exige a la organización una evolución como respuesta a estas nuevas demandas.

A este punto de su evolución hemos identificado los siguientes **dilemas de marca**, que se

⁵ Financiado con pagos del seguro luego del deterioro causado por el tsunami del año 2015.

plantean a continuación:

1. Dilema de Foco: La marca tiene un gran desafío respecto a tener una identidad más focalizada para facilitar su posicionamiento y comprensión por parte del ecosistema y sociedad en general. No obstante, la amplitud de temáticas abordadas, arraigadas en una identidad basada en la estructura de gerencias/sectores productivos, ha llevado a un posicionamiento desde los proyectos específicos. Asimismo, la misma necesidad de identidad de los proyectos o iniciativas, sobre todo cuando estos son más ecosistémicos, exigen un esfuerzo de identidad propio que tensionan el posicionamiento de FCh entre ser una marca multi-tema y comunicar su foco.

2. Dilema del método o entender cómo lo hacemos como parte de la propuesta de valor: A través de su larga trayectoria la fundación ha explorado distintas metodologías o modelos de intervención para abordar sus desafíos de innovación. Esta naturaleza adaptativa ha permitido una importante capacidad de respuesta a través del tiempo a distintos tipos de desafíos, pero ha jugado en contra de la comprensión del método o modelo de intervención de FCh, lo que lleva a una percepción fragmentada de su identidad dependiendo del tipo de interacción que se ha tenido con la organización. Lo anterior dificultando responder a la pregunta ¿Cómo lo hace la FCh? o la forma única que tiene la fundación de hacer las que cosas ocurran y reforzar su identidad en cuanto a ¿qué ofrecemos?.

3. Dilema de Protagonismo: En su propia evolución las iniciativas impulsadas desde y con la FCh han evolucionado de ser soluciones aisladas a ser soluciones sistémicas, de actuar solos a la colaboración radical entre actores públicos y privados, cada uno a su vez con sus propias necesidades de posicionamiento y reconocimiento. La dinámica de trabajo colaborativa que privilegia el desarrollo de la iniciativa y alcanzar el impacto por sobre el posicionamiento individual de sus participantes, producen una tensión a la marca en cuanto al reconocimiento a su rol único de impulsor e implementador, al verse impedida de ponerse al frente por sobre los otros socios. Tensión que debemos resolver entre ser reconocidos como protagonistas de iniciativas transformadoras sin ponernos al frente. Lo cual puede ser una barrera al tratar de levantar financiamiento o gestionar la sensibilidad de la comunicación frente a los demás socios.

4. Dilema del target o audiencia: Desde la naturaleza de abordar temáticas de complejidad, en etapas tempranas del ciclo de innovación, el target natural de comunicación han sido los tomadores de decisión que son sponsors o financistas de las distintas iniciativas. Es en este contexto y con recursos limitados, se ha privilegiado un posicionamiento de contenidos en medios tradicionales con escasa posibilidad de desarrollar campañas masivas de marketing o comunicación. No obstante, el nuevo contexto de mayor participación de una sociedad más informada, de influenciadores provenientes de distintas *tribus*, nos presentan nuevos desafíos en cuanto a tener un impacto más masivo de la comunicación y lograr el posicionamiento en audiencias movilizadoras cada vez más activas a la hora de impulsar el cambio, pero que no necesariamente poseen una profundidad, distinciones técnicas o de contenido de la causa con la que se identifican. Planteando preguntas tales como: ¿qué tan masiva debe ser nuestra comunicación con los recursos que disponemos?, ¿cómo convocar las nuevas tribus en torno a causas?, ¿cómo simplificar los mensajes y contenidos sin mostrarnos superficiales en el abordaje?, ¿qué atributos nos permitirán mayor engagement con las audiencias en un contexto de exceso de ruido informativo?

Avances al 2018:

A partir de la primera medición FCh ha mantenido su posicionamiento como líder n°1 de innovación en su categoría, según muestran los diferentes estudios realizados por GfK Adimark. No obstante, ha debido hacer un importante esfuerzo por salir de la imagen de

“dental blanco” y rejuvenecer gradualmente su personalidad de marca, mostrándose más ágil y cercana. La percepción de poco movimiento fue reemplazado por atributos de empuje, energía, expertise, asertividad, confianza, eficiencia y creatividad, capacidad de impulsar ideas. No obstante, aún queda instalada la percepción de elite, creando una distancia con audiencias masivas.

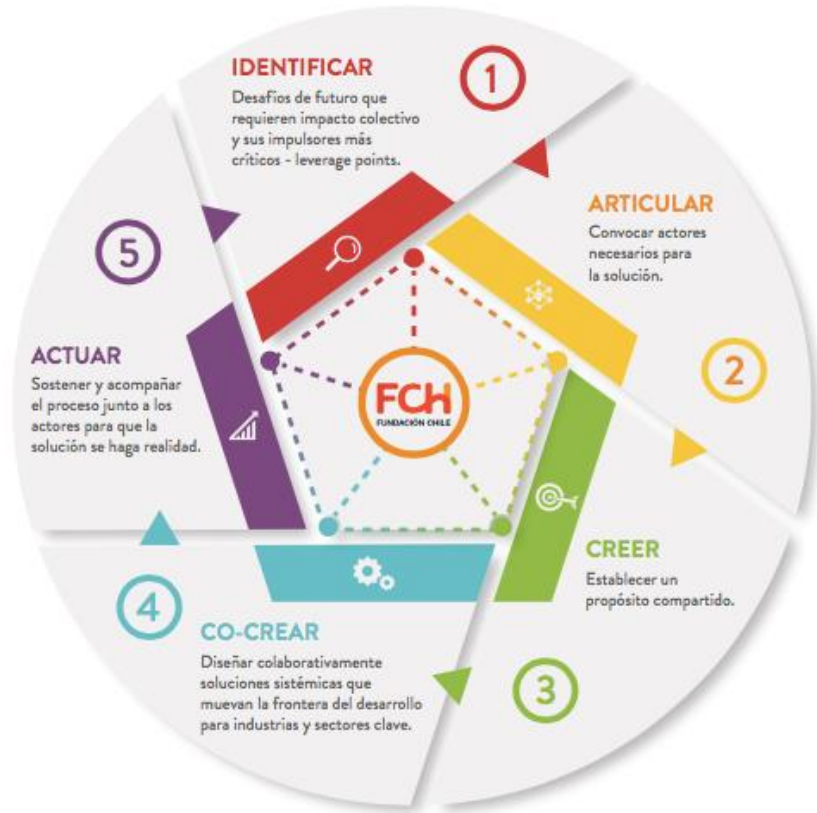
FCh ha consolidado sus plataformas de innovación abierta las cuales han tenido una valoración positiva entre las audiencias participantes de los proyectos según se identifica en estudio de GFK Adimark, donde más del 70% lo valoran como un espacio donde “todos ganan” y su abordaje de carácter “sistémico”

Durante el 2018 se avanzó en articular una actualización de nuestro **propósito corporativo** que capturara lo que somos hoy y lo que aspiramos ser, que nos permite a todos contribuir a la organización alineadamente para los próximos años.

Avanzamos en cuanto a definir nuestra **ecuación de valor** que nos permitirá a futuro continuar el camino de simplificar el lenguaje de los relatos de las distintas iniciativas enmarcadas en una misma estructura.

La multiplicidad de temáticas se logró organizar en un relato con mayor foco que se aparta de la lógica de comunicar nuestra estructura a una lógica de impacto, organizando nuestro trabajo bajo dos **ejes estratégicos: Desarrollo Sostenible y Desarrollo Humano**. Cada uno articula temáticas claves para el país y el mundo, tienen alto impacto colectivo y al mismo tiempo abordan soluciones dentro de un nuevo orden.

También fue posible identificar un **método Fundación Chile**, que combina la capacidad identificar desafíos estratégicos; convocar a actores clave; generar conocimiento multidisciplinario y de avanzada, y articular una visión sistémica y un proceso co-creativo para innovar y producir resultados de alto impacto.



Finalmente FCh ha consolidado sus **canales de comunicación y experiencia** que les permite convocar en encuentros con distintos perfiles, ha avanzado en el desarrollo de publicaciones técnicas, desarrollado una relación editorial con medios relevantes alcanzando cada vez reportajes con mayor profundidad en contenidos y una participación en redes sociales actualizada con la tendencia.

Desafíos 2019-2020:

Actualización Editorial de acuerdo a la renovación del relato. Reforzar la marca FCh a partir de los nuevos relatos y desarrollando nuevos productos de comunicación o la renovación de otros.

En esta línea, es relevante trabajar internamente el nuevo énfasis de comunicación, dejando instalado la comprensión del nuevo relato entre sus integrantes para favorecer su apropiación. Un elemento esencial será la actualización de los relatos de las plataformas e iniciativas con la lógica de *Ecuación de Valor FCh*.

Medios de Comunicación Masiva:

Se mantiene el esfuerzo de lograr cobertura más profunda a nuestros contenidos, así como la asesoría respecto a los mejores momentos de "salida comunicacional" a oportunidades de contingencia y etapa en la que se encuentran las iniciativas y elementos noticiosos con los cuales se dispone (relevancia/impacto, pertinencia, proximidad, actualidad; entre otros). Generar posibilidad de participación de voceros de manera sistemática en radios o como columnistas en medios.

Voceros de la fundación. Se buscará reforzar vocerías en las temáticas/causas FCh cruzándolas con la contingencia (más allá de las iniciativas) para instalarnos como fuente autorizada en esos ámbitos: Habilidades del Futuro; Formación para el Trabajo, Consumidor Inteligente, Transformación Digital, Transición Energética, Minería Inteligente, Productividad y Calidad de Vida; Acuicultura Sustentable, entre otras.

Renovación **Sitio Web FCh** que actualice la estructura de la información en base a los dos ejes de gestión. Un sitio más moderno, con lenguaje más simple, que cuenten con un espacio para profundizar en los avances de las plataformas de innovación e iniciativas. Integrando recursos visuales modernos bajo la premisa "menos es más". La editorial de los contenidos contingentes presentará un importante desafío de construcción en su estructura.

Actualizar estrategia de **RRSS**, se propone retomar el protagonismo de la marca FCh de manera de reforzar el nuevo relato. Se propone agregar campañas digitales que estén enfocadas en el branding corporativo, con el complemento de la actualización de contenidos de los proyectos y presencia de nuestros voceros. Se potenciarán canales de LinkedIn y Twitter como los canales principales y campañas ciudadanas en Facebook que posean una mayor conexión con la realidad de las audiencias. Se hace relevante el desafío de definir de antemano a la difusión la audiencia o target por cada una de las plataformas de manera de ser más asertivos en el impacto de las RRSS.

Nuevos productos y campañas de marketing: desarrollo de cápsulas de contenidos, audiovisuales o de RRSS que nos permitan dar a conocer las distintas aristas de nuestra personalidad y qué hacer.

Imagen de Marca:

Se propone refrescar la marca para lograr comunicar integralmente el nuevo ciclo editorial. Renovación que debe ser acompañada de la actualización de imagen general del estilo gráfico de FCh presente en todas sus plataformas.

Experiencias convocantes/eventos:

- ✓ Desarrollar eventos desde la perspectiva de la **experiencia e impacto en un ecosistema**. Esto fue explorado con éxito este año 2018 en las temáticas de agua –Water Week y en Innovación abierta en la Minería en Smart Tech Place de Expomin. Continuar desarrollando

estas instancias convocantes con un contenido potente, será parte de nuestro estilo al convocar, privilegiando espacios de networking, dando cabida a la participación de socios y miembros del ecosistema.

- ✓ Seremos activos colaboradores en **eventos de impacto desarrollados por terceros** y que tengan vinculación a nuestras causas de acción. Seleccionando iniciativas con potencial de movilización ciudadana a través de nuestro contenido.
- ✓ Asegurar la impecabilidad en el **desarrollo de los distintos hitos de las plataformas**, con innovación y creatividad se mantendrá como parte del sello FCh.

¿Cómo queremos ser percibidos en los próximos 5 años?

Queremos mantener nuestro liderazgo como organización única de innovación para Chile, comprometida con Chile y su futuro. Tenemos la convicción que como país tenemos la oportunidad histórica y las capacidades para dar un salto al desarrollo.

Habilitamos soluciones únicas, abordando aquellos desafíos que ningún actor por si sólo se atrevería a abordar. Nos sentimos llamados a ser relevantes, para que los actores relevantes aborden lo que parece imposible. Impulsando junto a otros, la transformación de Chile hacia el desarrollo sostenible. **“Existimos para que Chile mueva la frontera de lo posible”**