

**Estrategia COPSA 2015 -2016**

**Abril 2015**

## Estrategia COPSA 2015 -2016

### Contenido.

I.	Antecedentes.....	2
II.	Diagnóstico.....	2
III.	Copsa – Su Política.....	5
IV.	Objetivos estratégicos.....	6
1.	Información de la Industria:.....	6
2.	Valorización de la política de asociación Público Privada y fortalecimiento de la institucionalidad.....	7
3.	Valoración de los servicios que recibe la población.....	8
V.	Instrumentos de la política.....	9

### **I. Antecedentes.**

A fines del año 2013 y principios del 2014, el Directorio de Copsa discutió y aprobó el plan estratégico de la Asociación, el cual definió como objetivo central el fortalecimiento de la industria, mejorando la satisfacción del usuario, potenciando el equipo del gremio y obteniendo reconocimiento por parte de los stakeholders.

Sin embargo, dado el contexto socioeconómico y político que vive el país y la realidad del sector, creemos necesario redefinir objetivos, plazos de ejecución y recursos disponibles.

### **II. Diagnóstico.**

Hemos concordado que la industria de concesiones, en general, es percibida con distancia por la ciudadanía y para darle el énfasis que este diagnóstico requiere hablaremos de “crisis de valoración”.

Los resultados de la encuesta de satisfacción Pro Calidad ubican a las autopistas en los últimos lugares de calidad de servicio y transparencia. Sin embargo, no hay estudios que permitan conocer la valoración de otras infraestructuras concesionadas,

tales como aeropuertos, hospitales o cárceles; por lo cual tenemos que relativizar el juicio emitido y atenderlo sólo como un dato más.

Un segundo elemento está determinado por una característica propia de la industria: las inversiones son enormes al inicio de la concesión y discretas en el tiempo, lo que produce un desbalance entre oferta y demanda. El mejor ejemplo está en los aeropuertos concesionados, en los que tras un breve periodo de sobreoferta de infraestructura pasamos a un déficit de la misma.

Las necesidades de infraestructura son crecientes y la oferta se deteriora sostenidamente en relación al aumento de la demanda y lo que observamos como una percepción, termina instalándose como una realidad para los usuarios: más congestión vehicular, mayores tiempos de viaje e incrementos en los costos de pódicos y peajes. Y aunque las tarifas sólo son reajustadas de acuerdo a los contratos firmados con el Estado y supervisados por la autoridad, la ciudadanía percibe que paga más, por menos.

Otro elemento de diagnóstico tiene relación con la autopercepción de éxito por parte de la industria, lo que dificulta comprender y asimilar la “crisis de valoración” y asumir la defensa pública de las virtudes del Sistema de Concesiones, tal como ocurrió cuando el Gobierno decidió suspender la construcción de hospitales concesionados.

Debemos tener presente, también, el cambio de contexto. La sociedad demanda más y mejor información. El usuario quiere sentirse bien tratado (con toda la subjetividad que ello implica) y existe una mayor demanda por infraestructura, pero no sabemos cuál es la disposición a pagar por ella (“el que usa paga”). Podemos asumir que quienes utilizan expeditamente la infraestructura concesionada pagan sin dificultad, pero que, por el contrario, los que enfrentan problemas de congestión y tiempos de viaje prolongados, resienten el pago o, peor aún, rechazan el sistema.

Existen indicios, tanto a nivel social y político, que muestran que existe una pérdida de valor en la aceptación de que el costo de la infraestructura debe asumirlo quien la usa.

Un último elemento del diagnóstico compartido lo constituye lo que denominaremos el debilitamiento de la política de asociación público privada, que es consecuencia de lo ya descrito y del transcurso del tiempo y el olvido. Para ciertos actores, los problemas de infraestructura ya no existen y el país ya no requiere de una política de Estado que fomente la asociación público privada. Para otros, ya no es necesaria la inversión privada y es el Estado el que tiene que enfrentar por sí mismo la totalidad de las necesidades de inversión y la gestión que éstas conllevan. Y también están los que creen que el sector privado ha sido ineficiente, poco transparente y abusivo.

La asociación público privada requiere de un Estado fuerte, con capacidades y convicción. Hoy la industria no cuenta con el socio que tuvo en la década de los 90 y el

gremio, en su conjunto, debe trabajar para recuperar la confianza y valorización del Sistema de Concesiones y fortalecer la alianza con el Estado.

Tenemos que trabajar asumiendo la realidad y la realidad es que el país ha cambiado y que las comunidades exigen más que infraestructura pública. Quieren participar en la toma de decisiones, quieren obras de calidad acompañadas de servicios y quieren que las empresas que construyen aporten, también, al desarrollo en su entorno directo, respondiendo a las demandas locales. Los proyectos de licitación deben incorporar en sus bases la expectativa o demanda ciudadana como parte del costo de las obras.

En resumen, la sociedad ha perdido la noción de la importancia de la infraestructura y con ello se ha deteriorado el concepto de que en un país con las características del nuestro, lo más justo y eficiente es focalizar los escasos recursos del Estado en los chilenos que no pueden pagar.

Además, si consideramos que es propio de la industria pasar rápidamente de la sobreoferta al déficit y a eso le sumamos las debilidades públicas y privadas para explicar e informar adecuada y oportunamente las características del Sistema de Concesiones, de los contratos, de la política tarifaria y de cómo la política tarifaria es un eslabón esencial de la política de transporte; nos vemos frente a un importante nivel de desconocimiento de la población respecto de las bondades del sistema, de la necesidad de seguir aplicándolo y más aún en la actual coyuntura económica, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población y colaborar con la política de inclusión y equidad que el país ha decidido impulsar.

Finalmente, resulta necesario al mirar la industria, reconocer que no siempre hemos actuado proactiva y oportunamente en proponer al Estado soluciones a problemas evidentes en algunos contratos u obras.

Junto con efectuar un diagnóstico de la industria de concesiones, señalaremos algunos elementos de diagnóstico de la Asociación Gremial Copsa.

Lo primero en lo que estamos de acuerdo es en que, si la industria atraviesa por una crisis de valoración, parte de las responsabilidades serán del sector público y parte, del sector privado. Parte serán de las concesionarias y parte será de Copsa. No es el espíritu de este documento ahondar en quién tiene más responsabilidades. Sólo queremos reconocer que asumimos nuestra parte de responsabilidad como asociación gremial que reúne a la industria.

En segundo lugar, en el ámbito puramente comunicacional, Copsa debe fortalecer su influencia y capacidad para entregar datos y análisis de la industria, de manera proactiva y periódica, transformándose en la fuente principal de información del

sector. Para lograrlo, la Asociación requiere de una estrategia de comunicación y de un plan de acción de corto plazo.

En el ámbito funcional, la estrategia debe tener un correlato organizacional a través de la gestión fortalecida de los distintos comités integrados por representantes de las asociadas.

Copsa debe fortalecer, también, su capacidad para efectuar propuestas a las diversas autoridades con las que se interrelaciona y para abordar estudios que permitan fortalecer la industria y los objetivos de la política que hemos definido en el presente documento.

### **III. COPSA – Su Política.**

Una vez concordados los elementos de diagnóstico, podemos definir los objetivos estratégicos y las acciones que debe emprender Copsa y la responsabilidad que compete a cada una de sus asociadas.

Dada la naturaleza de asociación gremial que tiene Copsa, la institución se hará cargo de la materialización de algunos de los objetivos y otros deberán ser perseguidos y conseguidos individualmente por sus asociadas.

Este documento pretende definir aquellos objetivos de la Asociación, pero con el compromiso de las asociadas, las que deberán asumir sus propios desafíos para enfrentar todos y cada uno de los elementos del diagnóstico efectuado. Por lo tanto, estamos de acuerdo en que sólo a través del trabajo colaborativo en el que se sumen acciones, podremos contribuir a revertir la situación diagnosticada.

Copsa A.G. es una entidad gremial que vela por el desarrollo de la industria de concesiones y por la profundización de la política pública de asociación pública privada. Agrupa a distintas empresas concesionarias de infraestructura pública que mantienen contratos con el ministerio de Obras Públicas. No interviene en las relaciones particulares entre sus asociados, el Mop u otra entidad pública. Sin perjuicio de ello, Copsa entregará su colaboración para la solución de cualquier asunto que pudiere afectar el desarrollo y la valoración de la industria.

Copsa comparte el interés del Estado en cuanto a la necesidad de crecimiento, desarrollo integral, equidad e inclusión de nuestro país. Mientras exista más y mejor infraestructura y servicios de infraestructura, más desarrollado será nuestro país y ese desarrollo llegará de mejor y de manera más justa a la mayor cantidad de chilenos.

Creemos en el Sistema de Concesiones como una política pública que permite al Estado asegurar la materialización de la infraestructura que requiere el país, focalizando su pago en aquellos que la utilizan, o más bien, evitando que aquellos que no la necesitan ni la usan, deban contribuir a su financiamiento. De esta forma el Estado puede concentrar su accionar y la aplicación de sus recursos en aquellas zonas, comunidades o áreas más vulnerables en las que no se puede cobrar a los usuarios. Estamos de acuerdo en que ésta será siempre una decisión del Estado, pero propiciaremos la generación de mecanismos que hagan que ella sea la más conveniente a las necesidades de todos los chilenos, debidamente analizada y con la transparencia con la que siempre hemos actuado. Existen múltiples otros beneficios del instrumento de concesiones, que reafirman su carácter de política pública exitosa.

Creemos en la asociación público privada, ya que constituye una forma de trabajo virtuosa en que cada una de las partes – cumpliendo su rol y velando por sus respectivos intereses – puede lograr de manera más eficiente y eficaz los objetivos de la política. Cuando la asociación pública privada se deteriora, las fallas propias del sistema se agravan, la infraestructura no llega de manera oportuna y la oferta decae por debajo de la demanda. Los servicios se deterioran y cambia la percepción de los usuarios.

Copsa A.G. busca revitalizar la asociación público privada como forma de relacionarse entre el Estado y el sector privado, con confianza y comunidad de intereses de largo plazo.

Copsa A.G., en su calidad de asociación gremial independiente de cada una de sus integrantes, juega y debe ejercer su rol con autonomía, sin comprometer las relaciones de sus asociadas con el Estado.

#### **IV. Objetivos estratégicos.**

Con el objetivo de fortalecer a la industria, posicionándola como un agente colaborador del Estado en el desarrollo de infraestructura para el crecimiento y la equidad, que empatiza con los problemas que enfrentan los usuarios y la comunidad; Copsa A.G. y sus asociadas trabajarán durante los años 2015 y 2016, en los siguientes ámbitos de acción: información, valorización de la política de asociación público privada y fortalecimiento de la institucionalidad y valoración de los servicios que recibe la población.

##### **1. *Información de la industria:***

Queremos mejorar la información de la industria que se entrega a los diversos públicos, acerca de ella misma y sobre su funcionamiento y resultados, de tal manera

que los usuarios y la comunidad vean en los concesionarios un aliado que colabora en la adopción de sus decisiones de uso de la infraestructura.

La industria y el Estado necesitan demostrar que la política tarifaria es adecuada, lo que ayudará a conocer mejor el sistema, a su valorización integral y su propagación. Necesitamos demostrar que Chile requiere más y mejor infraestructura y que para conseguirlo, está más vigente que nunca el principio de que el que usa paga (o el que no usa no paga) y que es imprescindible focalizar los recursos del Estado en los chilenos más vulnerables. Debemos comunicar oportunamente las consecuencias que implica el no tomar a tiempo las decisiones necesarias para mejorar la infraestructura concesionada, ya que el colapso en las rutas será muy pronto y muy grave. Para lograrlo necesitamos entregar datos, desarrollar una política comunicacional coherente con la estrategia definida por Copsa, con credibilidad, perseverancia y constancia en la entrega de información.

Los asociados, nos comprometemos a entregar información de la industria y de nuestros contratos a los distintos stakeholders para que puedan conocer, entender e idealmente compartir, la política, sus aspectos operacionales, los elementos de contexto y la necesidad de proyectarla en el largo plazo. Resulta imprescindible mejorar los mecanismos de comunicación con los usuarios, de manera que ellos puedan adoptar decisiones informadas y oportunas cuando se ven enfrentados a la infraestructura.

La industria también posee información que es relevante para los mercados que se relacionan con la infraestructura o con sus usuarios. Trabajaremos para entregar toda aquella información o análisis que pueda construirse a partir de los datos propios de la operación de las concesionarias y que sean públicos, de tal manera que esta información pueda ser utilizada en beneficio del desarrollo de otras industrias y, en consecuencia, de la comunidad en general.

Queremos que nos conozcan, que nos valoren y que nos vean como una industria que no tiene nada que ocultar, que es necesaria y viable en el largo plazo.

Será tarea prioritaria la elaboración y aprobación de una política comunicacional que se haga cargo de la materialización de este aspecto de la estrategia, mejorando, ordenado y evaluando las herramientas existentes.

## ***2. Valorización de la política de asociación Público Privada y fortalecimiento de la institucionalidad:***

Creemos que en la medida en que seamos capaces de informar y explicar adecuadamente a todos los actores relevantes, sobre las bondades de esta política pública, sus resultados beneficiosos y sobre la necesidad de fortalecerla, en especial institucionalmente, estaremos en condiciones de generar los espacios para que la

reputación de la industria y de las compañías que la integran, mejoren por la sola valoración positiva de la misma.

Lo anterior abre nuevas oportunidades de negocio para los sectores público y privado.

### ***3.- Valoración de los servicios que recibe la población:***

Un problema que dificulta la adecuada valoración de la infraestructura es que una vez puesta en servicio, es invisible. Es decir, los usuarios rápidamente se acostumbran al nuevo estándar, olvidan el pasado, empiezan a sentirse insatisfechos y enfocan su atención en los eventuales problemas que genera el uso. La curva de demanda va por sobre la de oferta y la valoración positiva se transforma en negativa en poco tiempo.

Por otra parte, sabemos que el déficit de infraestructura en el país es creciente. Y no hablamos sólo de la infraestructura concesionada que “se queda chica”, sino también de la infraestructura que no existe y que no existirá si no somos capaces de revertir el estado actual. Son muchos los que no pueden valorar la infraestructura porque aún no la tienen o porque siguen contando con la misma de hace 50 años.

Debemos ser capaces de desarrollar instrumentos que permitan dar a conocer de manera permanente las bondades del Sistema de Concesiones y la infraestructura de la que disponen, aún con los problemas que son percibidos y mejorables. De la misma manera, tenemos que informar los beneficios de las obras que aún no se construyen y de cómo el Estado ha abordado las soluciones para aquellos contratos que requieren mejoramientos o ampliaciones y para aquellos casos en los que la opción ha sido re-licitar.

La valoración de los servicios prestados por la infraestructura concesionada por parte de los usuarios – y en particular de aquellos que aún no tiene derecho a ser usuarios –legitimará la política y servirá de argumento a quienes no apoyan este instrumento por razones desconocidas o carentes de sustento en el Chile de hoy y considerando las urgencias que tiene el Estado.

La infraestructura más cara o la de peor calidad es aquella que no se construye y que por consiguiente no sirve a sus destinatarios.



## V. Instrumentos de la política.

### 1.- Prevención:

La política tiene su foco en el largo plazo, pero su materialización debe ser en el corto. Esta estrategia está pensada para ser implementada durante los años 2015 y 2016 de manera gradual, haciéndose cargo de nuestras debilidades como gremio de manera realista y generando resultados que le permitan su legitimación ante los asociados. El plan estratégico debe ser implementado con los recursos existentes y sólo una vez que comience a mostrar frutos – y de ser necesario- se podrá analizar un incremento del presupuesto, para desarrollar la política de manera aún más exitosa.

### 2.- Funcionamiento de Copsa:

Para enfrentar la implementación de la política y de los instrumentos requeridos, revisaremos el funcionamiento de los Comités de trabajo y de las Ramas, para fortalecerlos y mejorar la oportunidad de sus acciones.

2.1. Ramas y Comités: proponemos que cada una de las Ramas sea presidida por un miembro del Directorio, por un director suplente o un ex director. Cada Rama deberá proponer al Directorio un plan de trabajo para el periodo 2015 - 2016, reportándose mensualmente a él.

Los Comités serán presididos de igual manera, aunque la dirección ejecutiva del Comité pueda recaer en una persona distinta propuesta por dicho director al Directorio y aprobado por éste. El Comité, a través de su director responsable, deberá preparar y presentar al Directorio el plan de trabajo 2015 - 2016, reportándose mensualmente a él.

Las Ramas y Comités contarán con el apoyo de la gerencia General y de los equipos de la organización. Los Comités y Ramas estarán conformados por representantes de primer nivel de cada una de las asociadas. Los socios de Copsa nos comprometemos a que nuestros representantes desarrollarán su mejor esfuerzo para garantizar el cumplimiento del plan de trabajo de cada Comité o Rama, que será supervisado por el director respectivo, en coordinación con la gerencia General de la Asociación.

2.2. Comité Editorial: Copsa contará con un Comité Editorial que resguarde que todas las publicaciones y comunicaciones de la organización (a los distintos stakeholders) sean coherentes con la política definida. El funcionamiento del Comité Editorial deberá garantizar la adecuada coordinación y oportunidad de la respuesta que deba entregar la Asociación frente a los requerimientos de la contingencia. Estará presidido por el presidente del Directorio e integrado por un director o ex director, con el apoyo de los asesores de la Asociación.

La definición editorial de cada concesionaria se mantendrá radicada en ellas, sin perjuicio de la labor de coordinación destinada a mejorar la comunicación, su oportunidad y calidad a los distintos públicos y stakeholders.

2.3. Comité de Buenas Prácticas: algunas particularidades de la política pública de concesiones, como los convenios complementarios, han sido criticados por algunos líderes de opinión o sectores. Aunque no compartimos esta visión y sabemos que los convenios complementarios son una necesidad de la industria y del Estado, reconocemos que los contratos perfectos no existen y que la dinámica de los territorios, del crecimiento y del desarrollo, así como las necesidades de las personas, nunca pueden preverse en su totalidad. Por eso nos proponemos velar porque este instrumento mantenga su esencia y espíritu, porque se comprenda e implemente de la mejor forma.

Proponemos posicionar al gremio como líder en la preocupación por la existencia de buenas prácticas conocidas y reconocidas en la relación público privada, haciendo propuestas que permitan mejorar las formas en que el Estado materializa los convenios y entrega la información acerca de ellos, o de cualquier otra materia en que pudiera existir falta de conocimiento por parte de la ciudadanía debido a una insuficiente labor de difusión. También proponemos la elaboración de un manual de Buenas Prácticas que este Comité debe proponer al Directorio en el plazo máximo de un año. El cumplimiento de este manual será exigido a los asociados de Copsa y en el largo plazo podrá colaborar con el perfeccionamiento de las bases de licitación.

### 3.- Instrumentos.

Como ya lo planteamos, la política de Copsa requiere el diseño de un plan de comunicación estratégica que defina los públicos de interés y los distintos instrumentos necesarios para entregar el o los mensajes definidos. Sin perjuicio del trabajo que abordará el Comité de Comunicaciones, integrado por el área de Comunicaciones de Copsa y por los periodistas y asesores de las asociadas, Copsa elaborará dicho plan y se hará cargo de la construcción y colocación de los mensajes identificados como prioritarios.

También necesitamos un diagnóstico de la percepción de los usuarios, de la comunidad y de los medios, por tipo de servicio concesionado.

El Comité Editorial propondrá al Directorio aquellas materias en las que Copsa debiera tener la vocería y en las que las concesionarias debieran asumir un rol protagónico.

Creemos que es perfectamente posible construir – con la colaboración decidida y comprometida de las asociadas – instrumentos comunicacionales que se dirijan a distintos públicos con los mensajes que emanen de la política aprobada y relativos a: la importancia de la industria de concesiones en Chile, sus integrantes, la

inversión materializada, las utilidades, tráfico, ingresos totales, rentabilidad en relación con la inversión, velocidades promedio de desplazamiento, velocidades promedio en relación con las alternativas, accidentabilidad, flujos y variación de ellos en forma periódica. Lo anterior implica que las asociadas entregarán a Copsa datos públicos y compatibles con los informes que deben hacer al Mop y organismos reguladores, para que la Asociación analice la información y la entregue en soportes diferenciados para sus distintos públicos de interés.

Desde la perspectiva de instalar a las concesionarias como una industria activa y preocupada de la mejora en los servicios de la infraestructura, deberemos ser capaces de mejorar los servicios de entrega sistemática de información sobre el estado de las obras en ejecución (cuando las haya), del tráfico y del tráfico en las concesionarias colindantes cuando existan incidentes o congestión. La finalidad es que los usuarios conozcan tiempos de demora a sus destinos, accidentes en la ruta, alternativas para una mayor expedición y cuenten con señalización dinámica. También proponemos informar sobre los programas de limpieza y sus beneficios.

La Asociación implementará un plan de trabajo con autoridades de Gobierno, parlamentarias, regionales y municipales.

Copsa debe ser un gremio propositivo y como concesionarias individuales o como asociación e independiente de la definición que está en manos del Estado, debemos hacernos cargo de la proposición permanente de mejoras a la infraestructura existente: más y mejores obras, sistema de TAG ampliado, ampliación de contratos.

Cada Comité o Rama deberá, antes del 30 de agosto de 2015, comprometer aquellos instrumentos que pueda diseñar para mejorar la información que entregamos, para aumentar la transparencia de la industria, para colaborar en la validación pública, política y social de la política de asociación público privada y para mejorar la valoración de los servicios que entrega la infraestructura concesionada.

Será tarea de la gerencia General de Copsa, sus equipos y asesores, la revisión de los productos existentes y la implementación y entrega de nuevos productos acordados por el Directorio a propuesta de cada uno de los Comités o Ramas.

Copsa mantendrá aquellas acciones que han demostrado ser exitosas y trabajará para que tengan mejores resultados en relación a la estrategia, tales como el Congreso de Concesiones.

Debemos darle continuidad y periodicidad al Reporte de Concesiones (RC), ya que es uno de los instrumentos que nos permiten entregar información al mercado y que es reconocido en el ámbito financiero.



Publicación

Queremos materializar una alianza con Conaset para desarrollar campañas educativas.

Trabajaremos en el diseño de una nueva web de la Asociación, que nos permita informar oportunamente y proponemos la creación de una Revista de Copsa, a cargo de una gerencia externa, que se autofinancie, pero que este bajo la línea editorial de la Asociación y que sirva fundamentalmente para transmitir, de manera más profunda, los mensajes que puedan influir en los públicos propios de una revista especializada.