

Fecha: 25-01-2026
Medio: El Mercurio
Supl.: El Mercurio - Cuerpo B
Tipo: Noticia general
Título: FUTURO MINISTRO DE HACIENDA: "Estoy muy convencido de que la pendiente cambiará muy fuerte. Si ocurre, quizás permita un ajuste un poco más suave"

Pág.: 6
Cm2: 1.411,7

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: ☐ No Definida



Jorge Quiroz fue designado ministro de Hacienda por el Presidente electo José Antonio Kast.

Pueden pasar cosas y yo creo que el crecimiento nos va a sorprender al alza (...) Habrá una recuperación muy rápida de 200 empleos en los siguientes 12-24 meses".

Jorge Quiroz aterriza el escenario fiscal y sus primeras decisiones

FUTURO MINISTRO DE HACIENDA: "Estoy muy convencido de que la pendiente cambiará muy fuerte. Si ocurre, quizás permita un ajuste un poco más suave"

En el tercer piso de La Gloria 88, donde funciona la Oficina del Presidente Electo (OPE), están instalados el futuro ministro de Hacienda y sus asesores más cercanos. Entre escritorios vacíos que fueron de Río Blanco, la frutícola que ocupó el edificio arrendado por Alejandro Irurozqui —coordinador general de la OPE y futuro jefe del Segundo Piso de Kast—, trabaja un grupo de jóvenes. Entre otras cosas, construyeron un sistema de gestión para monitorear proyectos, clave en la estrategia de Jorge Quiroz para destrabar inversiones e impulsar el crecimiento.

Entre ellos está Rudy Canales, con quien trabaja hace unos 15 años y será su jefe de gabinete. También ya designó a José Pablo Gómez como director de Presupuestos y al subdirector de Racionalización, José Ignacio Llodrá, y a la periodista Marialí Bofill, como jefa de prensa.

La bandera chilena que el Presidente electo entregó a cada ministro al designarlo, esta semana, es el único adorno de la pequeña oficina que ocupa Quiroz. La siguiente es de Tomás Bunster, su jefe de asesores y mano derecha en la coordinación, cuando lleguen en marzo a Teatinos

Aunque optimista, Jorge Quiroz también es pragmático; su plan debe comenzar el mismo 11 de marzo. El economista doctorado en Yale no quiere especular hasta tener cifras oficiales, pero estima que las mejores condiciones y el precio del cobre no alcanzan para financiar unos US\$ 14.000 millones heredados, este año, y terminar el Gobierno con balance estructural. • **SOLEDA VIAL A.**

120. La siguiente está cerrada y el cartel dice Pedro Lea-Plaza, próximo director del Servicio Civil, un cargo estratégico para futuros fichajes.

Llevar meses trabajando en leyes, decretos y medidas de gestión —señaladas con L, D y G—, en un cronograma que activará el 11 de marzo, como jefe del equipo económico.

"Es una mera especulación", responde

escuto pero enfático, cuando preguntamos si efectivamente no quiso asumir como trinomino de Economía, Energía y Minería, para que el economista José Luis Daza llegara a Hacienda. "El Presidente tiene la facultad de nombrar a sus ministros y lo ejerció el martes, no voy a comentar nada más", dice y sigue adelante.

—¿Qué significa ser un "super ministro",

empoderado por el Presidente para liderar "la emergencia económica"?

"No soy un súper ministro. Soy ministro de Hacienda, recibí el encargo del Presidente electo de actuar como coordinador del programa con los demás ministerios para trabajar de modo armónico, pero con una dirección clara".

—¿A qué ministerios coordinará y en qué dirección?

"Los Ministerios para la Emergencia Económica son Hacienda, Economía y Minería, Trabajo, Energía y Agricultura, y el gran objetivo es que vuelva el empleo para las personas, la certeza para invertir y, con eso, un crecimiento que satisfaga las aspiraciones de los chilenos. Por tres medios: facilitación regulatoria, reforma tributaria y ajuste o reordenamiento fiscal.

Un ejemplo es cuando un proyecto entra a Evaluación de Impacto Ambiental debe ser observado por aproximadamente 27 reparticiones en cada región, observaciones que muchas veces son excesivas y sin cumplir un objetivo ambiental genuino, terminan dilatando el proyecto. Cada funcionario responde a un ministerio, entonces estamos construyendo un programa de gestión para advertir a cada ministro, con semanas de anticipación, cuando algún subordinado debe emitir un informe y lo obliga a hacerse responsable de esa respuesta. Hoy, si un proyecto se detuvo por una observación ridícula, nadie se hace responsable, nadie controla el sistema, que es muy complejo. Eso requiere de una coordinación estrecha, que se hará desde Hacienda".

—El gobierno de Piñera creó oficinas para agilizar proyectos en Economía.

"Y exministros de Economía señalan que la concepción estaba bien, pero la práctica no funcionó, porque Economía debe golpear puertas en otros ministerios. Hacienda también golpea puertas, pero cuando no lo escuchan, toca el timbre".

—¿No es riesgoso, poco efectivo, aglutinar gestión financiera, tributaria, regulatoria y reactivación económica?

"Al contrario, es más riesgoso que las responsabilidades estén diluidas. En materia de permisos, el conyoy va al ritmo del barco más lento; basta que uno se haga lento y no sale nada. Es fundamental tener visión y coordinación desde arriba.

Solo estamos agregando la facilitación regulatoria, porque el crecimiento económico es función de Hacienda y hoy la principal traba, además de la tributaria, es la maraña regulatoria, cómo el Estado se ha superpuesto a la actividad privada. Todas esas desregulaciones o facilitaciones ocurrirán a través de otros ministerios, como Vivienda, que ejecutará la desregulación del uso de suelo urbano".

"Podríamos tener unos US\$ 14 mil millones que son necesarios de financiar"

—La reconstrucción del terremoto marcó

"Lo que se llamaba derecha, hoy es un gobierno bastante sensato"

"En el área económica vamos a lograr llegar con todo redactado, con la salvedad de que en los temas que exigen ley, hay un trabajo prelegislativo. Necesitamos socializarlos, tener feedback y eso ocurrirá a fines de febrero y marzo, y el tema tributario irá a principios de abril", adelanta.

—¿Por qué no será lo primero si incide tanto en el crecimiento?

"La desregulación del suelo inmobiliario, porque es un decreto y probablemente otras iniciativas de ley vamos a tener que lanzarlas antes que la tributaria, que quizás vaya dividida en dos. Hay una parte muy relevante de incentivo al empleo y, otra paralela, como la exportación de servicios del conocimiento".

—¿Y la rebaja de contribuciones?

"Iría dentro de especificaciones del tipo tributario".

—Un horizonte de 100 días, ¿no es ponerse la soga al cuello, cuando los ciudadanos tienen altas expectativas y poca paciencia?

"Como tengo pasado académico, estudié mucho la teoría de juegos: te va mejor cuando te cierras. Se dice que Hernán Cortez "quemó las naves" en la batalla de México, pero en realidad las hundió para decirle a su gente y al adversario que iba con todo. Si nos ponemos en posición de solo hacerlo mejor, a tratar, como hay gente que no quiere que ocurra, se va a aprovechar".

—Se anuncian movilizaciones en marzo, ¿cómo resistirá esa presión este gabinete de independientes, sin partidos que apoyen?

"Las iniciativas legales tienen que tener máxima socialización parlamentaria. Hemos estado explicando

los detalles del programa, espero seguir con los partidos que apoyan al gobierno, pero también acercarme a otros grupos políticos, porque creo que vamos a encontrar apoyo en muchos círculos".

—Pero un posteo del diputado Diego Ibañez (FA) derribó al designado ministro de Minería, que hasta fue a la reunión previa al anuncio.

"El Presidente electo comunicó a las 20 horas del martes su gabinete, y todo lo que se haya dicho u ocurrido antes, es especulación".

—¿Qué fuerzas del oficialismo cree que lo apoyarán? ¿El socialismo?

"Mantengo mi optimismo de que vamos a poder persuadir, porque nos interesa aprobar las cosas no con un voto. Hay elementos siempre comunes. La comisión convocada por el exministro Marcel, así como el CEP, formularon un camino de ajuste y contención futura del gasto. Mi intención es conversar con ellos, recoger varias ideas y proponerlas a la legislatura para una segunda fase de ajuste".

—¿Cuál será la segunda fase?

La segunda fase corresponde fundamentalmente a la formulación y tramitación del proyecto de ley de presupuestos 2027. Es la instancia institucional donde, en conjunto con el Congreso, se puede enmendar el rumbo de la sostenibilidad fiscal".

—Marcel también enfrentó "fuego amigo" e incluso, al ala más radical, le asigna responsabilidad en la derrota electoral.

"El exministro Marcel es un economista de mucho prestigio, la comisión que formó propuso ideas muy

sólidas y las vamos a recoger. No sé qué pasará con la coalición que formó este gobierno en el futuro, pero no me cabe duda que ahí hay políticos que van a compartir estas ideas".

Agilizar proyectos de inversión con modelo "de Brasil"

—Dijo que convocarán al Consejo de Ministros para que resuelva sobre proyectos que están a la espera, ¿se mantiene?

"Son unos US\$ 12 mil millones que tienen una Resolución de Calificación Ambiental aprobada, han recibido algún reclamo y esperan una decisión del ejecutivo, que deben resolver el Consejo de Ministros o el Director ejecutivo del SEA. Este tema se decidirá, no digo aprobar, en los primeros 45 días. Es nuestra institucionalidad y si a alguien no le gusta, existe la posibilidad de la vía judicial. Ahí tenemos una propuesta de ley, que emula lo que hace Brasil, donde existe la vía judicial para los reclamos y el inversionista puede desarrollar su proyecto si cuenta con una RCA.

"Eso logra reducir a cero el impacto económico de la judicialización en términos del retraso de la inversión. Hoy, la paradoja es que la inversión se retrasa 8, 10 años y en la mayoría de los casos, al final la Corte determina que el Estado de Chile tenía razón, pero el inversionista ya se fue".

—¿Y el inversionista tomará el riesgo de un fallo final adverso?

"El riesgo lo corre el Estado de Chile, que deberá indemnizar al inversionista si el fallo judicial rechaza su proyecto. Y cuando eso ocurre, algunas de esas de mandas caen por sí solas, no todas, porque algunas son

legítimas, pero me temo que muchas son de tipo extorsionador y buscan algún tipo de compensación del inversionista. Es muy respetable que cualquiera pueda reclamar si siente lesionados intereses, pero ese reclamo no puede detener al país".

—¿Y cree que el mundo medioambientalista apoyará ese modelo?

"Vamos a ver, hubo consenso técnico entre los colegas con quienes estuvimos en foros de la campaña presidencial. Recuerdo palabras casi textuales de Luis Eduardo Escobar, coordinador económico de Jeanette Jara, de que no podía ser que cualquiera pudiera reclamar".

—¿Usted cree que sumar a la centroizquierda, como Matthei, significaba "sacrificar cosas".

¿Tendrá que moderar el programa con dos colegas de la ex-Concertación en el gabinete?

"Derecha-izquierda son términos relativos, el eje en Chile se ha corrido. Lo que se llamaba derecha, hoy es un gobierno bastante sensato. Lo único que estamos haciendo es terminar la maraña regulatoria, respetando el medioambiente. Aquí no hay ninguna iniciativa de relajar o cambiar normas ambientales, es una propuesta sensata con la cual el ministro Campos y la ministra Rincón van a estar de acuerdo".

—Algunos creen sensato para proyectos por hallazgos arqueológico de trozos de cerámica o especies como los naranjillos.

"Eso le parece sensato a sectores extremadamente ideologizados, que son un porcentaje muy menor. El voto obligatorio marca un antes y un después, empujamos a ver lo que quiere la mayoría de la gente en Chile y quiere cosas sensatas".

Fecha: 25-01-2026
 Medio: El Mercurio
 Supl.: El Mercurio - Cuerpo B
 Tipo: Noticia general
 Título: FUTURO MINISTRO DE HACIENDA: "Estoy muy convencido de que la pendiente cambiará muy fuerte. Si ocurre, quizás permita un ajuste un poco más suave"

Pág.: 7
 Cm2: 1.394,3

Tiraje: 126.654
 Lectoría: 320.543
 Favorabilidad: ☐ No Definida

el primer gobierno de Sebastián Piñera, ¿puede pasarle a Kast con los incendios?
 "La situación es dramática y merece la atención más prioritaria, pero debemos abordar la emergencia sin perder de vista los objetivos del programa económico".

—¿Hay recursos suficientes o deberá subir impuestos como Piñera?

"El terremoto que tuvo el Presidente Piñera fue el sexto más grande de la humanidad. Empatizo con esta tragedia humana, con las familias y calculo (la reconstrucción) entre US\$ 300-US\$ 600 millones. Esos recursos van a tener que estar. Cada día que pasa, me convengo más de que existen espacios en el sector público de despilfarrar, gastos que podemos prescindir o ineficiencias".

—Tras las últimas cifras de ingresos y déficit fiscal, ¿ajuste a empleados públicos, qué escenario fiscal espera encontrar?

"Me gusta razonar con datos y números en la mano, no quiero especular. El 31 de enero tendremos el informe de ejecución presupuestaria del año 2025 y vamos a poder decantar la magnitud del problema fiscal que estamos heredando. Una vez que lo estudiemos y trabajemos, haremos una propuesta bien concreta. Sabemos que la meta fiscal inicial de 1,1% del PIB se modificó el año pasado a 1,6%, que fue nuevamente modificada a 2,2% y ahora se dice que va a ser incluso peor.

El Consejo Fiscal Autónomo dijo que hay que sumarle a este año 2026, más de US\$ 800 millones desfinanciados del reajuste al sector público y más de un punto del PIB en gastos bajo la línea", cerca de 1,3 puntos del PIB. Con eso sumamos 3,5% y el último número que vi para la 'deuda flotante' era del orden de US\$ 2 mil millones, más algo que nos ha preocupado podría haber situaciones donde los proveedores no pudieran facturar a fin de año".

—¿Por qué?

"Hubo caídas en el sistema de salud. Sin especular hasta tener cifras oficiales, pero podríamos tener unos US\$ 14 mil millones que financiar".

—¿Y podrá cumplir, además, con el recorte de US\$ 6 mil millones en el primer año y medio de gobierno?

"En la campaña se sobreentendieron los US\$ 6.000 millones que surgen de nuestro principal objetivo: lograr un balance estructural en esta administración, entregar las cuentas públicas equilibradas. Si el supuesto es crecer al 2,5% este año, los próximos años, 3%, 3,5% y 4%; que la deuda pública no pase del 45% del PIB y llegar al equilibrio estructural, necesitamos un ajuste aproximado de US\$ 6 mil millones en los primeros 24 meses. Ahora, pueden pasar cosas y yo creo que el crecimiento nos va a sorprender al alza".

—¿También cree, como algunos economistas, que se acercará a 3% este año?

"Pienso que este año vamos a tener un segundo semestre extremadamente dinámico. La primera mitad del año es totalmente heredada, y me asiste la convicción de que vamos a poder avanzar sustancialmente en estos planes y que un porcentaje muy relevante de los US\$ 12 mil millones se va a aprobar. Las estadísticas indican que se aprueba más del 85% de la inversión y eso significa US\$ 10 mil millones con efectos muy directos en la construcción, que bajará sus costos por la liberalización del suelo, y vamos a tomar alguna medida para liquidar rápidamente el stock disponible.

Habría una recuperación rápida de 200 mil empleos en los siguientes 12-24 meses. Estoy convencido de que la pendiente cambiará muy fuerte. Si eso ocurre, quizás nos permitirá hacer un ajuste un poco más suave".

—¿No serían los US\$ 6 mil millones que este Gobierno dijo que era imposible?

"Podríamos tener un superávit si el precio del cobre se mantiene en US\$ 6 la libra, pero se cortará todo lo que sea abuso, como los US\$ 700 millones en licencias falsas de Fonasa, los millones que se gastan porque la gente no paga la micro, los que piden subsidio sin merecerlo, los que no pagan el CAE pudiendo hacerlo".

—Entonces, ¿son viables proyectos como el Financiamiento para la Educación Superior (FES) y la Sala Cuna Universal?

"La Sala Cuna Universal está contemplada en nuestro programa".

—Pero es distinto al proyecto que tramita el Congreso.

"Necesitamos mirar integralmente a la Junji, que es parte de los servicios que provee el Estado, y ver si estamos trabajando con el nivel de eficiencia que se necesita".

"Las condiciones que tuvo este Gobierno son espectaculares"

—La inflación camina hacia 3%, las tasas a 4%, bolsa y el cobre en máximos, ¿Kast parte en mejor pie que este Gobierno?

"Los términos de intercambio en Chile vienen mejorando hace rato, las condiciones que tuvo este Gobierno son espectaculares, comparadas con el anterior. Se requiere un cambio de administración, porque sin cambios sustanciales en las políticas económicas seguirán los mismos problemas. Con este precio del cobre, a lo mejor podemos dar más subsidio al crédito hipotecario y que se comprendan vivien-

De Villa Magisterio a Duke, y su interés por las empresas:

“El conocimiento de 30 años en diversos sectores, me permite tener una perspectiva realista y pragmática de los problemas”

“Tengo formación de humanismo, no de humanismo de izquierda. En lo absoluto. Mis padres eran de izquierda, pero sobre todo eran muy estudiosos; mi papá en filosofía, gramática, lingüística y mi mamá de la literatura. Vengo de esa tradición, pero lo más lejano a ser "intelectual de izquierda". Jorge Quiroz creció en la Villa Magisterio de Villa Alemana. Allí llegó desde Valparaíso con sus padres profesores, opositores y exonerados por Pinochet, pero apasionados por la lectura y las humanidades. "En esa época todos los intelectuales eran medio de izquierda; de hecho, creo que mi papá me formó conservador", dice el futuro ministro. Y cuenta que fue Oscar Quiroz, rector de la Universidad de Playa Ancha entre 1998 y 2006, quien le mostró al escritor alemán Thomas Mann, "que no es un hombre de izquierda", y le regaló la "Historia de Chile", lo primero que leyó del conservador Jaime Eyzaguirre. "Mi formación fue humanista pura, cultura pura. Por eso salimos dos de derecha y una de izquierda", dice sobre Elisa, su hermana profesora más progresista, y Víctor, un reconocido arquitecto.

La biblioteca de sus padres era extensa, "había de todo". El mismo escribió "Cuentos pendientes" en 2015, un libro celebrado por la crítica y comentado incluso por Christian Warnken, y aunque luego se animó a una novela, sigue guardada. "Nunca me terminé de convencer" explica en tono autocrítico.

Por 7° básico, recuerda, se fascinó con las matemáticas. Tanto que por iniciativa propia se cambió desde el Colegio Alemán —donde había estado en Valparaíso y Villa Alemana— al Experimental Santa María para estudiar la enseñanza media. Desde allí, con 17 años, en 1985 llegó a la facultad de Economía de la U. de Chile en Santiago, siendo "de oposición y de derecha", despeja: "porque desde muy chico estaba muy convencido del modelo económico".

Y añade: "En esa época estaba el país bien dividido". Quizás por eso, el único trabajo que encontró al egresar fue un estudio que el departamento de Economía Agraria de la U. Católica desarrollaba para el Banco Mundial. Ahí conoció a un hombre clave: Hernán Hurtado, "un maestro y mentor de vida", padre de su socia Paula Hurtado, quien ahora lo seguirá a Hacienda. "Si éramos de los mejores entre los 23 países convocados, tenía la chance de que la vicepresidenta del Banco Mundial, Anne Krueger, me becara en alguna universidad", recuerda. Se esforzó al máximo y lo consiguió, Quiroz hizo las maletas para la prestigiosa universidad de Duke en Estados Unidos, donde se doctoró.

“Me habría gustado trabajar en el CEP o el Banco Central, pero no tenía vínculos”

Los Jorge Quiroz se dan uno por generación, cuentan que decía Andrés Sanfuentes, entonces profesor en Chile. Sin embargo, al regresar en los 90, el joven economista cambió la academia por la consultoría. "Hubo una variedad de factores, tal vez el primero es que cuando volví, me habría gustado trabajar en el CEP o el Banco Central, pero no tenía vínculos" y se fue primero a Ilades, el Instituto Latinoamericano de Doctrina y Estudios Sociales, luego volvió a Duke como profesor invitado, y a un programa académico distinguido del Banco Mundial.

"Ahí tomé conciencia de que Chile se iba a transformar, que iba a multiplicar su per cápita por dos o por tres, y que yo quería estar inmerso en esos cambios, no mirarlos desde afuera. Cuando tomas una decisión económica, recién entiendes por completo la economía".

Se dio cuenta de que su "corazón latía por otra cosa", confiesa, que le gustaba "más hacer que pensar". Algo influyó también que en un paper —enviado a un prestigioso journal— había concluido que el peso mexicano debía devaluarse. Cuando ocurrió "se llenó de papers académicos que explicaban por qué se había devaluado", eso profundizó su apuesta por una comunidad "donde se valore más si tú le apuestas a lo que va a ocurrir, que a lo elegante que sea el modelo" construido.

—No siempre le apuntó en su actividad empresarial, como en Papeles Carrascal que quebró cuando usted la presidió.

"Papeles Carrascal fue un caso exitoso durante diez años. Sacamos una compañía que estaba quebrada, la echamos a andar perfecto, ganamos plata, distribuimos dividendos, y vino la crisis financiera del 98 que nos pilló haciendo una inversión grande y tuvimos que cerrarla".

—¿Hay un conflicto de interés por sus asesorías y los informes en la colusión de farmacias y de pollos? ¿No estará "siempre del lado de las empresas", como dicen en el oficialismo?

"El conocimiento de 30 años en diversos sectores, me permite tener una perspectiva realista y pragmática de los problemas. El conflicto de interés hay que mirarlo siempre por dos lados; hay gente que llega a un ministerio sin contactos empresariales y después de ser ministro arma su red de contactos. No tengo ningún contacto que armar, me siento con amplia libertad y absoluta independencia, porque no tengo ningún conflicto de interés".

—¿Y van a revertir leyes emblemáticas de este Gobierno, que según los expertos encajencen la contratación?

"Soy extremadamente pragmático, en el corto plazo estas leyes son una realidad y lo que corresponde es hacer una política tributaria que las compense; un programa masivo de subsidio al empleo. El Presidente nos encargó en forma prioritaria el empleo, como la forma más digna de que las personas obtengan recursos para desarrollarse. Será una medida inmediata, sin perjuicio de muchos dictámenes de la Dirección del Trabajo que han legislado adicionalmente y que abordará el ministro (Tomás Rau) con toda la experiencia y estudios que tiene en la materia".

—¿El mismo pragmatismo tendrá para la reforma previsional que Kast no comparte, pero deberá implementar?

"Debemos velar por que esta reforma previsional no desvirtúe el sistema y eso tiene que ver con aspectos muy técnicos, como que los fondos generacionales no tengan solamente como benchmark a los bonos del Estado, por ejemplo".



El exministro Marcel es un economista de mucho prestigio, la comisión que formó propuso ideas muy sólidas y las vamos a recoger".

Podemos dar más subsidio al crédito hipotecario y que se comprendan las viviendas que no se han vendido, pero el problema de fondo es el precio del suelo. Si no resolvemos ese problema, vamos a tirar dinero".

muy altos, como nosotros, pero aíslan su impacto. Vamos a introducir un crédito tributario relevante al empleo, pero asociado a exportaciones del conocimiento para que muchos de esos buenos empleos vengan a Chile".



Los analistas que trabajan con el ministro Quiroz: Clemente Errázuriz, Georgios Semertzakis, Miguel Isea y Camilo Larrain.

das que no se han vendido, pero el problema de fondo es el precio del suelo. Si no lo resolvemos, vamos a tirar dinero".

—¿Qué otras fuentes ve para terminar creciendo al 4%?

"He visto proyectos mineros en detalle, que si hacemos cambios en la gestión, pueden estar en ejecución en 12 a 24 meses y eso significa un 10% más de producción minera. Llevamos 15 años pegados en 5.300 mil-

liones de toneladas de cobre al año y hablo de medio millón más en 12-24 meses.

Otra es una política de promoción de servicios basados en conocimiento. ¿Por qué compañías como Accenture tienen 8 mil personas en Argentina y 1.000 en Chile?, ¿o Mercado Libre tiene 15 mil allá y 1.000 aquí? ¿Por qué se instalan en Uruguay, en Bogotá y no en Chile, si tenemos desarrolladores y capital humano similar? Esos países tienen costos laborales

rencia y estudios que tiene en la materia".

—¿El mismo pragmatismo tendrá para la reforma previsional que Kast no comparte, pero deberá implementar?

"Debemos velar por que esta reforma previsional no desvirtúe el sistema y eso tiene que ver con aspectos muy técnicos, como que los fondos generacionales no tengan solamente como benchmark a los bonos del Estado, por ejemplo".