

# ceo\* Chile

Para aquellos que toman decisiones



Pablo Granifo y Mauricio Larraín:  
Grandes bancos analizan los  
impactos de la crisis y el rol  
jugado por la industria



Rodrigo Álvarez  
Presidente de la Cámara de  
Diputados opina sobre la  
economía, legislación laboral  
y las próximas elecciones

Sociedades  
Anónimas:  
Una opción para el fútbol  
profesional

Año II, N°4. Septiembre 2009

CEO Chile es una publicación trimestral de PricewaterhouseCoopers Chile.

Director: Anthony J.F. Dawes.

Consejo Editorial: Luis Enrique Álamos, Javier Gatica, Rodrigo Bucarey.

Contenido: Grupo Etcheberry Comunicación Estratégica.

Proyecto Gráfico y Diagramación: Diego García N., PricewaterhouseCoopers Chile.

Fotos portada e interior: Cristián Larraín, Juan Ernesto Jaeger, Banco de imágenes PwC.

Impresión: Morgan Impresores.

Copyright: PricewaterhouseCoopers Chile.

PricewaterhouseCoopers no se responsabiliza por las opiniones de terceros publicadas en esta revista.

Ya estamos viendo lo que parecen ser las primeras señales de recuperación económica. Muchos analistas están optimistas y algunos indicadores como la recuperación del consumo, el crecimiento que ha mostrado la Bolsa o el reinicio de algunas obras que estaban postergadas, ayudan a creer que lo peor de la crisis habría pasado.

Sin embargo, hoy sigue preocupando el desempleo, ya que en las crisis las cifras de desocupación tienen un rezago respecto a otros índices, por lo que se espera que recién hacia fines de año empecemos a ver mejores noticias en esta materia.

Si bien la crisis financiera global afectó a todos los sectores de nuestro país, una de las industrias que logró mostrar solidez y mantenerse firme fue el sector bancario.

A diferencia de lo sucedido en gran parte de los países, en Chile los bancos fueron un pilar importante para que no sintiéramos con tanta fuerza los efectos de la crisis. La solvencia que presenta esta industria, lo competitiva que es y la solidez con que las empresas se desempeñan en el mercado local, permitieron que la banca se transformara en un importante aliado para salir en apoyo de otros sectores que tuvieron peor suerte.

La negociación sostenida con el sector salmonero —que no sólo fue golpeado por la crisis sino en mayor medida por los efectos del virus ISA— fue un ejemplo más de lo relevante que es tener una banca sólida que sea capaz de ofrecer alternativas para apoyar a empresas que lo necesiten.

Paralelamente, el Banco Central reaccionó de manera apropiada iniciando una serie de bajas de tasas que el sector bancario fue adoptando y con ello ayudando a frenar la caída del consumo y la contracción del crédito. Esta contracción es un claro reflejo de la crisis financiera ya que muchas entidades vieron caer drásticamente sus niveles de solicitudes de créditos lo que esperamos ahora, con los incentivos existentes, empiece a revertirse.

Sin duda la crisis de los 80's fue una buena "escuela" para nuestra banca. Las empresas que operan en esta industria y las entidades reguladoras aprendieron

varias lecciones derivadas de aquella crisis, por lo que el escenario hoy es muy distinto a lo sucedido hace más de 25 años.

Los bancos hoy tienen niveles de riesgo controlados y, a diferencia de lo sucedido con entidades financieras en otras partes del mundo, en Chile no se hicieron parte de la tendencia existente a diversificar excesivamente los negocios, entrando a segmentos y productos de mucho riesgo. Fue ese punto precisamente el que hizo que la banca en otras naciones se viera fuertemente afectada por la crisis y que Chile en esa materia saliera muy bien parado.

Aunque los temas aún giran en torno a cómo salir de la crisis o cuánto se demorará nuestro país en hacerlo, en el sector bancario también están atentos a otro tema en particular: el ingreso de Chile a la OCDE y los requisitos que solicita en materia de información bancaria.

La flexibilización o apertura del secreto bancario es un aspecto que tiene varias aristas y que tiene a la autoridad y a la industria viendo la mejor forma de poder detectar oportunamente transacciones que puedan estar relacionadas con situaciones ilícitas sin desproteger la privacidad de las personas.

¿Debiera afectarse la privacidad de los clientes para dar acceso a información indicativa de delitos? ¿Puede esa información elevar efectivamente el control de ilícitos de este tipo? Estas son algunas de las preguntas que hay que hacerse al respecto.

Por los temas anteriores, revista CEO Chile entrevistó a los presidentes de los dos bancos más grandes del país: Pablo Granifo, del Banco de Chile, y Mauricio Larraín, del Banco Santander, quienes nos dieron también un panorama general de lo que sucede en el país y cómo estas entidades están enfrentando la actual coyuntura.

Por otra parte, en esta edición incluimos una interesante entrevista al Presidente de la Cámara de Diputados, Rodrigo Álvarez, quien nos entregó su análisis de los principales problemas en materia económica que afectan al país y su visión respecto a cómo Chile ha afrontado la crisis financiera global.



**Anthony J.F. Dawes**  
Socio Principal, PwC Chile



# Grandes oportunidades se esconden hoy en nuestro entorno

Para diferenciar y evaluar adecuadamente el potencial de estas oportunidades, es necesario contar con un asesor financiero capaz de identificar y analizar los más pequeños detalles.

En PricewaterhouseCoopers contamos con un equipo calificado de profesionales que lo apoyará en procesos de fusiones y adquisiciones, valorizaciones, tasaciones, due diligence y estructuraciones para hacer más eficiente la compra y/o venta de empresas/activos.



# Índice

Editorial 03

Breves 06

Reportaje 08  
Grandes bancos analizan los impactos de la crisis y el rol jugado por la industria

Breves 18

Entrevista 20  
Presidente de la Cámara de Diputados, Rodrigo Álvarez: “En materia laboral es muy complejo legislar en tiempos de crisis, pero aún más en tiempo de elecciones”

Destacado 26  
Encuesta de PwC da luces sobre el inicio de la recuperación financiera

Opinión 27  
Cómo jugar el partido de la crisis

Actualidad 28  
Chile entra de lleno en el negocio del fútbol

Opinión 37  
La temida negociación colectiva

Internacional 38  
Talentos jóvenes: fundamentales para el desarrollo de las compañías, aunque no la prioridad en tiempos de crisis

## Chile: un país atractivo para invertir



Conocer cuán atractivas son las principales 20 economías emergentes del mundo para los inversionistas extranjeros, fue la misión de PricewaterhouseCoopers a través de su encuesta “Emerging Markets 20 Index”.

Dentro de los resultados, Chile destacó como el país más llamativo para invertir en la industria de manufacturas, liderando el ranking en esta categoría y subiendo ocho puestos en comparación al período anterior.

Entre los atributos que los inversionistas destacan del país están, además del bajo riesgo, el ambiente regulatorio, la institucionalidad, el sistema financiero y tributario y el bajo nivel de corrupción.

Chile también destacó en el segundo lugar a la hora de medir los mercados con las mejores condiciones para invertir en servicios, como banca, compañías de seguros, telecomunicaciones e infraestructura.

## Taller de IFRS en El Mercurio

### ■ Equipo de EyN se capacita en normas IFRS



Con el fin de prepararse para la implementación de las normas internacionales de información financiera IFRS en Chile, editores, periodistas y profesionales de “El Mercurio” participan en un curso intensivo acerca de estos nuevos criterios contables, dictado por el experto en la materia, Sergio Tubío, de PricewaterhouseCoopers. En la foto, el equipo de Economía y Negocios durante la primera sesión de la capacitación.

Publicación El Mercurio 21/03/09

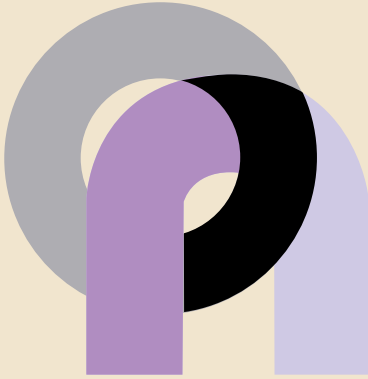
Chile vive, en materia contable, un importante proceso de cambio. La transición a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por su sigla en inglés) son sin duda un hito relevante para el país en esta materia y el rol que tengan los medios de comunicación al respecto será también fundamental en el proceso.

Por lo anterior, PricewaterhouseCoopers realizó una capacitación para los editores, periodistas y otros profesionales de Economía y Negocios de El Mercurio que contó con la asistencia de aproximadamente 20 profesionales de este importante medio.

Los socios de PwC Chile, Sergio Tubío y Fernando Orihuela, entregaron a los periodistas las principales herramientas necesarias para entender un estado financiero bajo IFRS, destacando los principales cambios que traerá la nueva normativa y cómo ésta afectará los procesos contables de las compañías e impactará al mercado.



## PricewaterhouseCoopers recibe premio internacional



PricewaterhouseCoopers fue elegido ganador del “Premio Global” de los Opportunity Now Awards 2009 celebrado en Londres.

El Opportunity Now es una organización integrada por 14 altos líderes de todo el orbe y de la cual pueden ser miembros los empleadores que estén comprometidos con crear un lugar de trabajo que fomente la inclusión de las mujeres en el mundo laboral.

El premio otorgado a PwC Global reconoció su destacado programa para la diversidad, Gender Advisory Council (GAC — Consejo Asesor de Género), el que ha sido aplicado en varios países y que apunta a elevar la participación femenina dentro de la firma a nivel mundial.

## Inauguran Primer Jardín Infantil y Sala Cuna de Sociedad Activa Chile

Como una manera de aportar con el desarrollo de la educación pre-escolar en el país y contribuir al futuro de las nuevas generaciones, Sociedad Activa Chile inauguró su primer Jardín Infantil y Sala Cuna en conjunto con la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), en el sector de Santo Tomás en La Pintana.

Sociedad Activa es una organización sin fines de lucro integrada por 10 compañías socias, entre ellas PricewaterhouseCoopers, y que tiene entre sus objetivos apoyar a niños en etapa pre-escolar a través de la creación de jardines infantiles y salas cunas que otorguen condiciones de alta calidad y que sean un espacio de valor agregado tanto para los menores como para sus familias.

La ceremonia de inauguración -que fue presidida por Anthony Dawes, Socio Principal de PwC Chile y Presidente de Sociedad Activa, y David Harper, Director Ejecutivo de la corporación- y contó con la asistencia de personalidades del mundo político, de la Municipalidad de La Pintana, representantes del Gobierno, de la comunidad residente y de todas las empresas socias de Sociedad Activa Chile.

En este centro educacional se atiende a más de 120 niños y niñas de escasos recursos de entre tres meses y cuatro años de edad, que viven hoy en los alrededores del jardín en la comuna de La Pintana.



Anthony Dawes, Presidente de Sociedad Activa y Socio Principal de PwC Chile durante el corte de cinta



Directores Sociedad Activa Chile y autoridades presentes en el evento

## La crisis y la recuperación desde la perspectiva de dos grandes bancos

Chile es hoy uno de los pocos países cuya banca se ha mostrado sólida frente a la dura crisis económica que ha golpeado a todos los mercados del mundo. Esta estabilidad no es azarosa: características como una buena regulación y una industria consolidada que ha aprendido de varias situaciones complejas, han permitido que hoy este sector sea uno de los pilares en el camino a la recuperación económica.

En qué pie está Chile, cuándo viene la ansiada recuperación, cómo enfrenta la industria los llamados a bajar las tasas y cómo ven los cambios a temas tan relevantes como el secreto bancario, son parte de las preguntas que el socio de PricewaterhouseCoopers Chile, Rafael Ruano, hizo a los presidentes de dos de los bancos más grandes del país: Pablo Granifo, de Banco de Chile, y Mauricio Larraín, de Banco Santander.



Presidente Banco de Chile, Pablo Granifo:

## “Efectivamente tocamos fondo, pero el tema es qué tan rápido salimos”



Foto: Cristián Larraín

Pablo Granifo, Presidente Banco de Chile

• **¿Cómo cree que ha enfrentado la industria en Chile la crisis financiera internacional? En este mismo contexto, ¿cómo ve a la industria local en comparación con los sistemas bancarios de otros países desarrollados?**

Después de la crisis de los años 80, la industria financiera nacional se enfrentó a una fuerte regulación bancaria que provocó que hoy tengamos un negocio bastante conservador, donde los ámbitos de acción de los bancos están muy restringidos en comparación con los del resto del mundo. Sin embargo, la actual crisis comprobó que este marco regulatorio es el que permitió que la banca esté hoy en una posición muy sólida.

Asimismo, la profundidad de nuestro mercado financiero también permitió que la banca en general no enfrentara una crisis de liquidez como la que afrontaron otros mercados más flexibles.

La industria de fondos de pensiones, las compañías de seguros y la credibilidad de los actores en el sistema financiero, ayudaron a que enfrentáramos la crisis de una forma muy distinta. Si hoy no hay crisis en el sistema financiero local, es porque la banca chilena se quedó en lo que hoy se llama “back to basics”. La industria chilena no escaló en otras áreas de negocio y tampoco cayó en una excesiva generación de productos sofisticados sin fundamento. Por lo tanto, no generó la crisis que se desató en el mercado internacional. No sufrimos gracias a la solidez, profesionalismo

y responsabilidad del mercado de capitales chileno.

• **¿Cómo percibe la presión directa e indirecta que varios sectores le han realizado a la banca para incentivar la reactivación económica?**

Podemos decir que en general las políticas de crédito no han cambiado. Lo que sí se produjo fue una caída en la demanda por crédito muy significativa. La gente que viene a pedir un crédito ha disminuido en un 40%.

Hay muchos segmentos de negocios donde las políticas del banco no han cambiado, pero obviamente también hay sectores que han tenido mayores niveles de exigencia por parte de la banca. Si hoy hay una industria complicada frente a la coyuntura externa, difícilmente las políticas de crédito de cara a esas empresas se van a mantener y eso tiene que ver con el sentido común.

Pero el impacto más importante ha sido el tema de la caída en la demanda de los créditos. Hemos sido testigos durante el último tiempo que ha habido segmentos donde el nivel de las colocaciones han caído por distintos motivos. Uno de ellos es que las mismas empresas se dotaron de una liquidez importante y al darse cuenta que la crisis era manejable, hoy se encuentran deshaciéndose de esa liquidez y por lo tanto, pagando al sistema financiero. Otra razón corresponde a las emisiones de bonos, que han sido muy significativas durante este año.

“(En relación a la crisis financiera internacional) no sufrimos gracias a la solidez, profesionalismo y responsabilidad del mercado de capitales chileno”

• **¿Usted sostiene que la banca ha traspasado la baja de tasas al consumidor?**

En su minuto, hubo mucha discusión sobre si se habían traspasado o no las rebajas de las tasas de interés al consumidor final y de hecho quedó demostrado que así fue. Sin embargo, la gente tiende a confundir cuando se habla de baja de la tasa de instancia monetaria, la cual es esencialmente de corto plazo, con la tasa de interés de productos de más largo plazo.

• **¿Cree que la aversión al riesgo que ha caracterizado a la industria bancaria en Chile —especialmente desde que se desató a la crisis— ha contribuido a mantener la fortaleza del sector en el país?**

A diferencia de otras, la banca chilena ha vivido varias crisis, por lo que tiene experiencia en cómo manejarlas y cómo salir de ellas.

A clientes serios y responsables, nunca hemos tenido duda de entregarles nuestros productos y servicios. Nuestro negocio es prestar dinero y seguir trabajando por muchos años más con los mismos clientes. Por lo tanto, frente a consumidores serios, lo primero que hemos hecho es reprogramar sus obligaciones. En eso no ha habido ningún cambio de actitud ni de experiencia en lo que respecta al sistema financiero. Ahora, obviamente frente a sectores complicados puede haber una percepción y una respuesta distinta. La banca chilena tiene, sin quererlo, una concepción de riesgo mucho más implantada que las bancas de otros países. Siempre ha estado muy bien preparada.

Hay ejemplos de países desarrollados que operaban su sistema financiero sin mayor lógica,

a través de financieras, bancos comerciales y cooperativas, en un modelo protegido sin sustento de largo plazo.

Cuando se tiene un negocio sin lógica ni fundamentos, o subsidiado, se comienzan a tomar malas decisiones. Cuando la banca no tiene problemas en conseguir dinero, no se preocupa sobre a quién le realiza los préstamos y/o en qué instrumentos realiza sus inversiones. Cuando los negocios no tienen un sustento de largo plazo, las crisis agudizan sus problemas.

Cuando se obtienen recursos a un precio muy bajo, la gente se pone muy ingeniosa en la búsqueda de alternativas de inversión. Lo relevante es cuál es el activo subyacente en el que se invierte, cuál es la razón para hacer esa operación. Si éste no se sustenta, eso es lo que hace que frente a una crisis, el sistema se caiga y se genere una desconfianza generalizada.

Este tema acapara hoy muchísima atención. Por ejemplo, se implementó un agresivo plan de apoyo financiero a países de Europa del Este, para evitar la caída de alguno de ellos y prevenir una nueva crisis de confianza.

En el caso chileno es diferente. El país tiene un sistema que está sobre una base sólida no discutible, con fundamentos y con un mercado muy competitivo.

• **En nuestro país la banca es un barómetro que constantemente está midiendo el pulso económico. ¿Cómo ven en el sector la recuperación?**

Nosotros somos un espejo con rezago de lo que pasa en el sistema y creo que en el caso chileno, durante el último trimestre de este año, deberíamos ver un inicio de recuperación. La gran discusión de



Rafael Ruano, Socio de Asesoría y Consultoría Empresarial de PwC Chile y Pablo Granifo, Presidente Banco de Chile

hoy, donde podría haber opiniones distintas, es cómo es la pendiente de la curva de recuperación, cuánto hay que esperar. Efectivamente tocamos fondo, pero el tema es qué tan rápido salimos de ese fondo. Por eso, creo que vamos a tener un 2010 con una recuperación un poco más lenta de lo que algunos optimistas creen que pueda ocurrir.

• **En términos regulatorios, ¿cree que el actual sistema chileno blindó a la industria de sucumbir fuertemente en esta crisis? ¿Cómo ve a nuestras instituciones en comparación a las de otros países desarrollados?**

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) además de tener un plano regulatorio bastante acotado, ha venido fomentando la responsabilidad que tienen los directorios de los bancos. Esto se ha hecho formalmente.

Por mucho que existan normas de clasificación de carteras, de riesgo de mercado o de riesgo de liquidez, stress test, etc., se le pide al directorio que formalmente apruebe las políticas y, por ejemplo, se pronuncie respecto a si las provisiones que están constituidas en los libros del banco son suficientes o no.

De alguna manera, la SBIF ha sido pionera en ir estableciendo una tendencia u obligación a la auto regulación, por lo tanto al final se tiene que formar un equilibrio, porque una cosa no reemplaza a la otra. La banca es un buen ejemplo, porque tiene una regulación bastante sólida de parte del organismo supervisor, pero a la vez también ha ido imprimiendo una necesidad y una obligación de autorregulación real.

“ La banca chilena tiene, sin quererlo, una concepción de riesgo mucho más implantada que las bancas de otros países. Siempre ha estado muy bien preparada ”



“ El país tiene un sistema que está sobre una base sólida no discutible, con fundamentos y con un mercado muy competitivo ”

**En la industria del salmón, hemos sido testigos de una tirante negociación con las empresas del sector. En varias ocasiones se ha planteado que esta negociación fue especial dado que la banca tuvo que negociar con una industria...**

Las negociaciones fueron caso a caso. Tal vez, hubo sectores y gente que pretendió que las negociaciones se realizaran sectorialmente, pero hay que entender que cada caso es distinto, cada empresario es diferente y cada fundamento de una compañía es incomparable.

Por lo tanto, tratar de trabajar un modelo sectorial, sea cual sea el área, no corresponde. En el sistema financiero estadounidense por ejemplo, no ha habido una solución única para todos. A algunos se les ha exigido desprenderse de activos y a otros se le ha exigido capital. Todas las soluciones, más allá que haya un marco complejo, se resuelven caso a caso.

• **¿Cómo sobrellevan la presión social detrás de este tema?**

Aquí hay un sector productivo relevante para el país y para la región. Por un lado está la banca, que otorga financiamiento y, por otro, hay un sistema regulador y un sector empresarial muy importante para el desarrollo del país.

Y ante las crisis, más allá de buscar responsabilidades, el foco debe estar en ver la salida más rápida y eficiente. La lección que nos deja este episodio es la necesidad de contar con un sistema regulatorio más riguroso. Estos problemas no son nuevos en el mercado mundial y se han generado una serie de programas que van en pos de ayudar a la industria.



No tengo duda que se saldrá adelante tras este nuevo capítulo en la historia de la salmonicultura en Chile. La pregunta es cuándo. Pero si en algo estamos todos de acuerdo, es en que debe ocurrir lo antes posible.

• **En relación a la iniciativa de crear una base única de deudores, ¿cuál es su opinión frente a las críticas que realiza el retail a este proyecto y que apuntan a que en estos momentos una iniciativa así contraería más a la economía, precisamente cuando se necesita reactivarla?**

Esta es una discusión que lleva más de 15 años, y si miramos esos últimos años siempre encontraremos una muy buena excusa para decir que éste no es el momento.

Creo que uno de los activos que tiene Chile es que posee sistemas de información muy completos,

ventaja que nos diferencia de muchas otras naciones. Más allá de discutir si unos tienen o no una base de datos, creo que tener un registro único de información positiva y negativa, es muy ventajoso.

Cuando se otorgan préstamos a personas sin historial, los niveles de riesgo absoluto son muy altos y acceder a ese mercado implica, por ejemplo, hacerlo con tasas de intereses altas que paguen ese mayor riesgo asociado.

Por lo anterior, pagan justos por pecadores. Por lo tanto, en la medida que exista más transparencia, nos permitirá modelar propuestas de negocios más accesibles y facilitar una mayor bancarización.

• **Mucho se ha hablado del secreto bancario, su eliminación sería uno de los requisitos para que Chile entre a la OCDE...**


Yo creo que ése es un tema que por titulares, no corresponde tratar. Se dice que este sector se opone al término del secreto bancario. Desde nuestro punto de vista, podemos decir que en términos absolutos hoy no existe el secreto bancario, lo único que hay son formalidades para acceder a la información. Es tan simple como que si hay una solicitud de tribunal, la banca está obligada a entregar la información.

La discusión es a quién darle acceso y cuáles son, en definitiva, las restricciones que existen para difundir esta información. Finalmente saber si ésta será utilizada para un buen o mal fin. Si existe una petición legítima, para un uso adecuado, las puertas están abiertas.

• **¿Qué opina de la campaña educativa que busca promover el endeudamiento a conciencia?**

Es un tema de formación y educación y nos parece bien que se lleve adelante.

Hoy existe una población relevante en Chile que se está incorporando al sistema, que son los jóvenes. Para ellos la tentación de contar con un plástico con un margen de crédito puede ser perversa.

Creo que el acceso es fantástico, pero como todas las cosas, debe haber un proceso de educación, formación y manejo responsable. 

“ No tengo duda que se saldrá adelante tras este nuevo capítulo en la historia de la salmonicultura en Chile. La pregunta es cuándo. Pero si en algo estamos todos de acuerdo, es en que debe ocurrir lo antes posible ”



Presidente Banco Santander, Mauricio Larraín:

## “El buen pie de la banca es hoy uno de los elementos centrales de la fortaleza del país”



Mauricio Larraín, Presidente Banco Santander

### • ¿Cómo cree que ha enfrentado la industria en Chile la crisis financiera internacional?

2008 y 2009 han sido años difíciles para la banca. El período estuvo marcado por un importante deterioro de la situación económica internacional y local, alta inflación en 2008, seguido por deflación este primer semestre de 2009 y fuerte volatilidad del tipo de cambio y las tasas de interés. Pese al menor crecimiento, el país hasta ahora ha enfrentado adecuadamente el escenario económico adverso. Gracias a los ahorros que el Fisco hizo en los últimos años producto del alto precio del cobre, Chile posee una sólida posición fiscal. Esto ha permitido al Estado materializar programas para reactivar la economía y mitigar los efectos de la crisis económica internacional en nuestro país.

Descartando nuevos shocks externos, y teniendo en cuenta que ya se empiezan a vislumbrar señales positivas en algunos de nuestros principales socios comerciales, es probable que estemos cerca de tocar fondo en este ciclo y que la recuperación podría comenzar hacia fines de 2009 o principios de 2010.

La industria financiera ha sorteado bien esta exigente coyuntura, gracias a las lecciones aprendidas en ciclos anteriores, una supervisión adecuada y buenos niveles de capital y liquidez. Aunque ha habido un gradual deterioro en la calidad de la cartera, éste ha sido menor que lo observado durante la Crisis Asiática,

por ejemplo. Además, la industria ha tenido una generación de excedentes operacionales suficiente para hacer frente a las mayores provisiones requeridas y continuar apoyando a los clientes en dificultades.

### • ¿Qué opina de las medidas impulsadas por el Gobierno para estimular la reactivación económica? ¿Cree que hay iniciativas pendientes?

Nos parecen muy positivas. Ellas apuntan a estimular la demanda interna, suplementado la baja en la demanda externa, y a mejorar la liquidez de las empresas. Además, los programas son de naturaleza transitoria, lo que no aumenta el gasto público ni el peso del Estado en forma permanente. También ha sido muy destacada la fuerte baja de las tasas de instancia acordada por el Banco Central. Creemos que estos dos elementos, junto al crecimiento en Asia Emergente —que ya está teniendo un impacto positivo en los precios de nuestras principales exportaciones— y la mejora en las expectativas de los consumidores, sentarán las bases para una recuperación gradual de nuestra economía. Además, es probable que veamos en los próximos meses señales más consistentes de una recuperación de los Estados Unidos y eventualmente Europa. Ello hace pensar que por ahora no serían necesarias nuevas medidas por parte del Gobierno para intentar reactivar la actividad.



• **El Banco Central anunció una medida para flexibilizar las letras hipotecarias y con ello generar más alternativas en materia de financiamiento de viviendas. ¿Cree que esta medida es adecuada y será eficaz para reactivar la demanda por créditos hipotecarios?**

Todas las medidas que apunten a apoyar o dar mayor flexibilidad el financiamiento en el largo plazo van a permitir tener mejores condiciones para los clientes en productos hipotecarios.

• **¿Cree que la prudencia que ha caracterizado a la industria bancaria en Chile —especialmente desde que se desató a la crisis— ha contribuido a mantener la fortaleza del sector?**

Un conocido banquero decía que existían dos formas de hacer banca: la prudente y la mala. Esta sana filosofía se ha plasmado en Chile en un marco regulatorio conservador y en un comportamiento de los bancos que apunta a salvaguardar los ahorros de nuestros clientes, nuestro primer mandato como empresa.

El buen pie de la banca efectivamente es hoy uno de los elementos centrales de la fortaleza que muestra el país. Éste es un activo que debemos cuidar y que es consistentemente destacado en forma positiva en los informes externos sobre la situación de Chile.

• **¿Cómo ve actualmente la demanda por créditos? ¿Cree que la baja registrada en este periodo de crisis puede revertirse?**

Debido al rápido deterioro de las expectativas del mercado, los clientes disminuyeron fuertemente su demanda por crédito. Este escenario de ajuste ha tomado algún tiempo en revertirse, pero las mejores señales que vemos en el último tiempo irán mejorando el panorama del país.

• **El Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, Gustavo Arriagada, planteó que con la crisis surgirá el debate sobre la regulación de la banca. Algunos temas, aseguró, serán la necesidad de aumentar el requerimiento de mayor cantidad y calidad de capital para situaciones de estrechez, provisionamiento contracíclico y mejoramiento de los gobiernos corporativos. ¿Qué opina de lo anterior?**

Creo que en el caso chileno no son necesarios cambios regulatorios relevantes pues, al contrario de lo que ocurrió en los mercados desarrollados, los bancos no causamos los problemas al sector real, sino que fue a la inversa. Sin embargo, de estas crisis siempre se pueden sacar lecciones útiles para las empresas.

Este ciclo contractivo nos recordó una vez más la importancia de contar con buenos niveles de liquidez y capitalización. También nos recordó que nunca debemos renunciar a los fundamentos en que se basa la buena banca: foco en el cliente, establecimiento de relaciones de largo plazo con ellos, gestión prudente de los riesgos —de todos ellos— y reforzar el buen gobierno corporativo en estas materias.

• **Usted habla de lecciones para la industria, ¿cree que a nivel de Gobierno también hay algo que aprender?**

Para los bancos centrales y los gobiernos también hay valiosas lecciones. Entre ellas, creo relevante destacar la necesidad de reafirmar el compromiso con los equilibrios macroeconómicos básicos y la prudencia fiscal (destacando, por ejemplo, la regla de superávit fiscal impulsada con gran éxito en Chile).

“ La industria financiera ha sorteado bien esta exigente coyuntura, gracias a las lecciones aprendidas en ciclos anteriores, una supervisión adecuada y buenos niveles de capital y liquidez ”

“Este ciclo contractivo nos recordó una vez más la importancia de contar con buenos niveles que liquidez y capitalización”



También valorar la importancia de tener un sistema financiero solvente y rentable.

A su vez, promover la flexibilidad en las empresas para que puedan adaptarse mejor a los cambios en el entorno.

• **¿Cuáles son las industrias que, a raíz de la crisis, se mostraron más vulnerables o riesgosas para la banca? En esta misma materia, ¿tenían ustedes interiorizados estos riesgos?**

Las empresas en general han tenido un buen comportamiento en este ciclo contractivo y han sido creativas e innovadoras para hacer frente al menor dinamismo de las ventas.

El hecho de que muchas de ellas estén bien capitalizadas y tengan administraciones competentes ha reducido mucho el riesgo del sector. Ello se ejemplifica en el hecho de que hasta ahora no ha habido grandes quiebras de empresas en el período. En nuestro caso, por ejemplo, solo el 14% de las provisiones netas corresponden a operaciones con empresas.

• **En relación a la iniciativa de crear una base única de deudores, ¿cuál es su opinión frente a las críticas que le realiza la industria del retail a este proyecto?**

Creo que integrar la información de los deudores es bueno para los clientes cumplidores pues debieran acceder a mejores ofertas y condiciones financieras. Como Banco Santander estamos empeñados en aumentar el acceso de la clase media a mejores servicios financieros y en mejores términos, y en acrecentar el proceso de bancarización del país. En este empeño, comprobamos que muchas veces la falta de información hace más difícil este proceso. Por ello apoyamos los esfuerzos que se

hagan para mejorar la calidad de la información sobre los deudores que permitirá transparentar la situación financiera de las personas. Con independencia de la etapa del ciclo en que estemos, esto es positivo, pues de lo contrario los buenos clientes subsidian a la minoría que no cumple sus obligaciones. Naturalmente que hay diversos aspectos prácticos en la implementación de esta iniciativa que deberán irse consensuando antes de su completa aplicación, pero creemos que la iniciativa es positiva.

• **Parte de las críticas de expertos apuntan al problema que se generaría con los deudores nuevos —cuyo historial de pago no existe— con lo que se restringiría el crédito o se haría más caro para ellos. ¿Coincide con este punto?**

El nuevo proyecto no cambia la situación actual de quien no tiene un historial de pagos, pero sí debiera beneficiarlo a futuro, una vez que se acumule información favorable sobre su buen comportamiento. Quienes han operado en el sistema financiero, las cajas de compensación, las tiendas por departamento u otras fuentes crediticias hoy tienen dicha información, pero está disgregada en muchas partes, lo que hace difícil acceder a ella y darle un buen uso. Esta modernización apunta justamente a facilitar este proceso y beneficiar a los buenos clientes.

• **¿Qué opina del requisito solicitado por la OCDE de que en Chile se elimine el secreto bancario? ¿Cuál es el riesgo asociado a este cambio?**

La discusión sobre la privacidad de las personas ha ido tomando cada vez más peso en nuestra sociedad. El secreto bancario existe en la mayoría de las legislaciones y debe ser

salvaguardado adecuadamente para proteger la privacidad de los clientes, más aún en una industria basada en la confianza que ellos depositan en nosotros. Este derecho a la privacidad y el deber de reserva que los bancos tenemos con nuestros clientes naturalmente no se hace extensivo a eventuales actividades ilícitas que algunos pudieran realizar. Esto es lo que ha ocurrido hasta ahora en la aplicación del secreto bancario en Chile.

Lo que se busca en la actualidad es cómo encuadrarnos en las directrices fijadas por la OCDE en forma pragmática y salvaguardando ambos principios, siendo esta una iniciativa que apoyamos.


• **¿Cómo ven el panorama de crecimiento en el mercado financiero, considerando la cantidad de competidores en el sistema? ¿Qué planes de bancarización son posibles de implementar en Chile?**

La bancarización sigue siendo una prioridad para el banco y es una parte creciente de nuestro negocio y de la futura expansión del mercado financiero. La bancarización la concebimos no sólo en términos de ofrecer productos de crédito a las personas de los segmentos medio y medio-bajo de la población y la microempresa, sino que abarcando todas las necesidades financieras de nuestros clientes: transaccionales, de ahorro e inversión, seguros, etc. Este proceso no se ha detenido pese al ciclo contractivo del país, si bien ha bajado su ritmo. Para acelerar el tranco se requiere, en primer lugar, que la economía vuelva a crecer. También se requiere de la modernización de ciertas normas (tasa máxima convencional, Ley de cobranza e integración de bases de datos de deudores) que hoy hacen más difícil este proceso.

• **¿Cómo ven la competencia de las casas comerciales que han arremetido con productos bancarios?**

Las casas comerciales han sido capaces de ofrecer soluciones a estos segmentos emergentes, pero creo que hoy la banca está en mejores condiciones para aprovechar la recuperación de la economía. Al final, y como en todas las industrias, quienes ofrezcan la mejor combinación de productos, precios y calidad van a aprovechar mejor la expansión de estos negocios.

• **¿Qué opina de la campaña educativa de promover el endeudamiento a conciencia?**

Nos parece muy positiva y sana para los clientes. Y apoyamos los esfuerzos que ha realizado la Superintendencia en estas materias. 

“Es probable que veamos en los próximos meses señales más consistentes de una recuperación de Estados Unidos y eventualmente Europa”





## El expertise de PricewaterhouseCoopers en IFRS

PwC Chile patrocina seminario sobre nuevo formato de presentación de información financiera (XBRL)



Rafael Ruano, Socio Líder en XBRL PricewaterhouseCoopers Chile

A partir de enero de 2009, la SVS ha adoptado el estándar XBRL como formato para la presentación de información financiera y de negocios dentro de su proceso de adopción de los Estándares Internacionales para el Reporte de Información Financiera (IFRS).

Con la colaboración de PricewaterhouseCoopers, la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile realizó a fines de julio el seminario "Preparando informes financieros en XBRL".

El evento contó con la exposición del destacado asesor de la International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF) en Londres, Dr. Kurt P. Ramin; el Socio Líder en XBRL de PricewaterhouseCoopers Chile, Rafael Ruano; el Jefe Proyectos Estratégicos de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Francisco Silva, entre otros.

El workshop -al que asistieron más de 70 personas- se realizó con el objetivo de dar una visión global de los principales proyectos y aplicaciones de XBRL en el mundo, y proporcionar a los ejecutivos un punto de referencia que les permita comprender los cambios a los que tendrán que someterse las empresas en la manera en que tienen que informar su actividad.

### Seminario IFRS: Aprendiendo de casos reales

Con el fin de tratar los casos reales de conversión de IFRS en Chile y las nuevas normas para 2009, el Centro de Contabilidad Internacional y Auditoría Interna del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, organizó un interesante seminario en el cual expusieron los principales actores relacionados a este tema en el país y especialistas del sector.

Entre los invitados estuvieron los superintendentes Guillermo Larraín y Gustavo Arriagada; el Socio Principal de PricewaterhouseCoopers Chile, Anthony Dawes; el Socio Líder de IFRS de PwC Chile, Sergio Tubío; el Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Mario Morales, y el Director Ejecutivo del Centro de Auditoría Interna y Contabilidad Internacional de esta misma Facultad, Elmo Moreno.

A su vez, se aprovechó la ocasión para dar inicio a la 3ª Olimpiada Universitaria y Profesional de IFRS, donde PricewaterhouseCoopers es uno de los auspiciadores.



Los oradores del encuentro en la Universidad de Chile

## Junto a los Presidentes de Sonami y Consejo Minero: PricewaterhouseCoopers lanza informe “Mine 2009 When the going gets tough...”



Colin Becker, PwC Chile

Con gran éxito PricewaterhouseCoopers llevó a cabo a mediados de año el lanzamiento de su informe minero más relevante a nivel mundial: “Mine 2009 When the going gets tough...”.

Durante la conferencia de prensa, a la que asistieron más de 15 medios masivos y especializados, el Socio Líder en minería para Latinoamérica de PricewaterhouseCoopers, Colin Becker, dio a conocer los datos más relevantes del estudio.

De manera de dar un contexto local, a este lanzamiento asistieron como oradores, además de Colin Becker, los dos líderes gremiales de la industria en Chile: Alfredo Ovalle, Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, y Francisco Costabal, Presidente del Consejo Minero.

Uno de los temas más relevantes que arrojó el estudio es la disminución de 14% en las ganancias de las mineras durante 2008, tendencia a la baja que nunca se había producido desde el lanzamiento de este informe en 2003.

La razón, explicó Colin Becker, apunta a la drástica caída que se produjo en el precio de los metales el segundo semestre del año pasado, a la menor demanda como consecuencia de la crisis y a una cierta rigidez de los costos. Lo anterior se vio atenuado por el excelente momento que vivió la minería —en términos de precios de los commodities— el primer semestre de 2008, lo que ayudó a que la caída de las ganancias fuese menor.

A pesar de lo anterior, los precios de los metales hicieron que durante ese período los ingresos de las mineras fueran 23% más altos que en 2007, mientras que los costos se elevaron 27% respecto al año anterior, llegando a US\$208 mil millones en comparación a los US\$176 mil millones de 2007.

Esta tendencia al alza en los costos debiera verse interrumpida este año, ya que como consecuencia de la crisis varios insumos mineros han disminuido su valor —entre ellos el ácido sulfúrico, la electricidad y el petróleo— lo que, sumado a la menor demanda, se verá reflejado en el próximo informe Mine 2010.

Mine es una publicación anual que realiza una revisión a la industria minera internacional considerando como muestra a las 40 principales compañías en términos de capitalización bursátil.



Socio Principal PwC Chile, Anthony Dawes; Presidente SONAMI, Alfredo Ovalle y Presidente Consejo Minero, Francisco Costabal



Conferencia de prensa lanzamiento “Mine 2009 When the going gets tough...”



# Entrevista





Presidente de la Cámara de Diputados, Rodrigo Álvarez:

## “En materia laboral es muy complejo legislar en tiempos de crisis, pero aún más en tiempo de elecciones”

Escollada por los Presidentes de la Cámara de Diputados y del Senado, la Presidenta Michelle Bachelet rindió su última cuenta pública ante el Congreso el 21 de mayo pasado. Para muchos la escena no sólo marcaba el último año de Gobierno de la primera mujer que dirige nuestro país, sino también tenía algo muy particular: por primera vez los Presidentes de las dos Cámaras eran de la Unión Demócrata Independiente (UDI): Jovino Novoa y Rodrigo Álvarez.

Una postal del recuerdo para ambos, pero que tiene un enorme desafío por delante: velar por el buen funcionamiento del Congreso en un año esencialmente complicado por las elecciones. De ahí que el rol que jueguen quienes lideran ambas Cámaras sea primordial.

Por lo anterior, el Socio Principal de PricewaterhouseCoopers Chile, Anthony Dawes, entrevistó al Presidente de la Cámara de Diputados, Rodrigo Álvarez, con el que abordó una serie de temas relevantes para el desarrollo económico del país. Proyectos en materia laboral; iniciativas ligadas al mercado de capitales; planes de reactivación económica y el perfil de los candidatos presidenciales, son algunas de las materias que se trataron en esta nueva edición de revista CEO Chile.

**• El Instituto Nacional de Estadísticas dio a conocer la tasa de desempleo del trimestre mayo-julio que llegó al 10,8%. ¿Cuál es su opinión respecto a los índices que se han dado a conocer? ¿Cuáles son sus proyecciones para este año?**

Creo que la proyección todavía es negativa para este año. Tenemos aún más de 700.000 cesantes, lo que significa una situación muy compleja para un gran

número de familias en Chile. Creo que algunas de las medidas que se han tomado van a provocar aumento de consumo y al mismo tiempo las repercusiones en el mercado inmobiliario podrán permitir un poco más de esperanza de que esta cifra no crezca en los próximos meses. En todo caso, la situación es muy compleja cuando uno tiene más de 700.000 cesantes en Chile.

**• En varias ocasiones, usted ha mencionado que “malas decisiones” hicieron que la crisis nos afectara aún más de lo que lo hubiese hecho de haberse actuado adecuadamente...**

En su momento hubo decisiones de gasto fiscal que fueron parte de los factores que presionaron a la inflación y que llevaron a que el Banco Central tuviera que tomar ciertas medidas que también afectaron a la economía, incluso antes del impacto brutal de la crisis. Acá ocurrió algo impresionante, en agosto de 2008 la Cámara de Diputados hizo una sesión de análisis de la situación económica nacional, fecha muy cercana en términos económicos e históricos, y ¿cuáles eran los problemas en Chile en ese mes? Primero altísima inflación, segundo alto precio del petróleo, tercero excedentes masivos de nuestros commodities. Ninguno de esos problemas existe hoy, pero no hay que olvidar que se tomaron medidas en su momento que llevaron a que se elevaran las tasas de interés, lo que repercutió, en parte, en el desempleo actual.

Después vino un frente mucho más complejo como es la crisis internacional. Las cifras de desempleo son un reflejo de errores nuestros y de la tremenda crisis económica vivida.

**• ¿Son suficientes las medidas cuantitativas y cualitativas?**

Las medidas tomadas hasta ahora me parecen correctas. No tengo un reproche hacia estas medidas. Creo que esta crisis ha tenido tal fuerza y tal difícil predictibilidad que vamos a tener que estar constantemente chequeando si vamos a necesitar nuevas medidas.

Mi sensación es que la amplitud de la crisis y los distintos diagnósticos que hay, hacen que exista todavía un signo de interrogación de si van a ser necesarias nuevas medidas, tanto más de fondo como medidas tributarias, o medidas paliativas, como pueden ser nuevos bonos.

**• Si pudiera ponerle una nota a las medidas que ha tomado el Gobierno desde septiembre de 2008 a la fecha, ¿qué calificación le pondría?**

Yo le pondría una nota de aprobación en torno al 6. Tengo una muy buena impresión del ministro Velasco. Le tocó enfrentar que los problemas económicos del país cambiaron radicalmente en ocho semanas: no tiene el problema inflacionario, no sólo por medidas propias, sino que fundamentalmente por la contracción económica, consecuencia positiva de este maremoto financiero que se produjo a finales del año pasado. Tampoco tuvo el problema del altísimo costo del petróleo; y también tuvo la ventaja de tener altos excedentes y en ese momento teníamos un dólar completamente depreciado. Entonces cuando ni la magnitud ni la rapidez de esta crisis fue prevista, me parece que la respuesta ha sido correcta tanto en términos generales como en algunas medidas particulares.

“Chile ya no estaba en pre crisis entre las estrellas económicas ascendentes de Sudamérica”

Si las medidas tomadas van a ser suficientes y si produjeron el impacto correspondiente eso todavía está por verse, pero por lo general tengo un buen análisis de las mismas.

Creo que el ministro Velasco puede tener una tremenda capacidad de contener las presiones para aumentar el gasto y que buscan gastarse buena parte de las reservas que tiene Chile y no dejar los 20 mil millones de dólares, o lo que tuviéramos de fondo soberano, a la Alianza.

• **¿Cómo cree que va a estar Chile en comparación al resto de los países de la región?**

En primer lugar no olvidaría que Chile antes de iniciar esta crisis estaba en ciertos problemas comparativos con otros países de la región. Existía una impresión que no estábamos explotando plenamente nuestras capacidades económicas. El ejemplo de crecimiento y desarrollo económico, incluso en esta crisis, probablemente va a ser Perú antes que Chile.

Entonces, ¿cómo se va a recuperar Chile? Creo que tuvimos la capacidad para enfrentar bien la crisis, tenemos recursos para afrontarla de manera adecuada, pero no hay que olvidar que existen desafíos de modernización y de nuevos impulsos productivos muy importantes para el país. Creo que la salida va a ser más lenta de lo que, muchos dicen, será una “V”. No hay que olvidar que Chile ya no estaba, en pre crisis, entre las estrellas económicas ascendentes de Sudamérica y por tanto hay que tomar varias decisiones de reforma al Estado, mejorar nuestros modelos de productividad, mayores beneficios tributarios y no tocar la legislación laboral como instrumento político que puede conllevar efectos económicos negativos.

• **¿Qué opina del proyecto que prepara el Gobierno en materia laboral que fortalece la negociación colectiva y**

**que, entre otros puntos, hace más difícil el reemplazo en huelga?**

En general las informaciones que tenemos de este proyecto me parecen altamente preocupantes. Creo que en materia laboral es muy complejo legislar en tiempos de crisis, pero aún es más complejo en tiempo de elecciones. Ya tenemos experiencias recientes en Chile que las reformas laborales fueron usadas como instrumento político y espero que esto no se haga en lo que queda de este año legislativo.

• **¿Cree realmente que una legislación laboral en plena campaña electoral es más compleja aún que en tiempos de crisis?**

Iniciativas laborales en año electoral provocan enorme incertidumbre, lo que es muy malo en tiempos normales y aún peor en tiempos de crisis, porque en años electorales la actividad legislativa y en general la actividad política vive los momentos de más tensión y más complejidad. Por lo tanto, ideas que en períodos normales de desarrollo de un gobierno no se aplicarían o se discutirían con mucha calma, en año electoral tienden a ser utilizadas como instrumentos de lucha electoral y no como un instrumento de mejora de una relación jurídica del país, lo que es muy preocupante.

Un ejemplo claro fue durante la elección Lagos/Lavín donde se vio un conjunto de reformas que se indicó iban a ser presentadas al día siguiente de la victoria del ex Presidente Lagos y que no se presentaron de esa forma porque todos sabíamos que producían un tremendo impacto negativo a la vida y a la tasa de desempleo del país.

• **¿Una iniciativa de este tipo en plena crisis puede derivar en una discusión cortoplacista?**

Creo que es muy malo en tiempos de crisis pretender cambiar radicalmente la legislación laboral o tributaria. De

hecho, lo peor es cuando uno termina legislando para el caso a caso. Una de las mejores cosas que ocurrió con la última reforma de la legislación antimonopolio, es que estaba acordada previo al estallido del caso Farmacias. Lo que nosotros hicimos fue acordar nuevas normas sobre colusión, sobre carteles y nuevas atribuciones al Fiscal, porque las considerábamos absolutamente imprescindibles para la lucha y persecución de los carteles. Pero eso fue acordado un par de semanas antes del estallido del caso Farmacias.

Inmediatamente surgieron voces diciendo que había que volver a poner las normas penales en materia de libre competencia y que había sido un error eliminarlas, lo que no fue así, ya que durante 30 años tuvimos normas penales en esta materia que no se aplicaron nunca, porque el instrumento penal no responde bien a normas de libre competencia. Si hubiéramos estado en la mitad de la discusión de la legislación y hubiera estallado este caso, probablemente hubiéramos salido con normas penales que creo hubieran sido un error.

• **En el “caso Farmacias” ¿qué nota le pondría a la Fiscalía Nacional Económica?**

Creo que este es un caso donde todavía están por producirse muchas evidencias, hay muchas discusiones pendientes y no me gustaría opinar de las consecuencias porque creo que al menos dos de las cadenas tienen plenamente el derecho a defenderse y lo están haciendo. Prefiero que mi opinión de Enrique Vergara sea más genérica y no sólo vinculada a este caso específico. Él logró adelantar vigencias de principios legales a través de su investigación. En general tengo una muy buena opinión de él. Discrepo de algunas de sus visiones o decisiones, pero eso me parece legítimo.

• **¿Se ha prejuzgado a la industria en general por este tema?**

Para realmente haber hecho un juzgamiento tan completo como el que se hizo debiéramos haber tenido vigente normas legales en materia de colusión y carteles. Creo que además habitualmente en este tipo de situaciones de delación compensada se produce un prejuzgamiento porque hay alguien

“ Ideas que en períodos normales de desarrollo de un gobierno no se aplicarían o se discutirían con mucha calma, en año electoral tienden a ser utilizadas como instrumentos de lucha electoral ”



Rodrigo Álvarez, Presidente de la Cámara de Diputados y Anthony Dawes, Socio Principal PwC Chile



“No porque la Presidenta diga que apoya a un candidato la gente va a votar por él”

que acusa a todas las demás, lo que también ha demostrado que es el mejor instrumento en la lucha de los carteles. Pero es evidente que el Estado de Derecho mínimo indica que hay dos partes acá que tienen derecho a defenderse, más aún cuando en Chile todavía no se crean estas normas y me parece incorrecto que esto suceda.

Me parece natural, y así va a ser en el futuro, que en el caso de la delación compensada cuando uno se acusa, que sea casi instantáneo el reproche a los demás.

• **La Presidenta Bachelet obtuvo la aprobación más alta de los mandatarios de la Concertación, teniendo el ministro Velasco también un nivel elevado de aprobación ¿Estos resultados pueden, eventualmente, dañar la candidatura de Piñera?**

Los gobiernos como las campañas viven momentos. La Presidenta Bachelet vivió momentos muy duros. Hoy logra un altísimo nivel de aprobación igual que el ministro Andrés Velasco. Pero otras

características del Gobierno siguen siendo mal evaluadas, por ejemplo, el Transantiago. Frente a la gran preocupación económica —que se puede graficar en miles de chilenos que sienten miedo de perder el trabajo— la Presidenta y el ministro Velasco han logrado dar un marco de tranquilidad y confianza.

Creo que nada de lo anterior es traspasable para las candidaturas presidenciales ni para bien ni para mal, y me baso en un dato empírico: el ex presidente Lagos se fue con el 65% de aprobación y en la primera vuelta la Presidenta Bachelet sacó casi 20 puntos menos, por lo que no es totalmente traspasable la visión que uno tiene del Gobierno actual de lo que va a ser en votos. Evidentemente en ese 65 ó 68% hay mucha gente de la Alianza que le dio una buena nota a Ricardo Lagos, pero que luego no vota por la Concertación. Hasta yo lo he hecho con el ministro de Hacienda.

Creo que además Eduardo Frei y Sebastián Piñera tienen tal nivel de



## En una frase...


- **Presidenta de la República, Michelle Bachelet:** Gran cercanía con la gente y capacidad para enfrentar momentos difíciles como el actual.
- **Ministro de Hacienda, Andrés Velasco:** El mejor ministro de Hacienda de la Concertación que ha podido tener Chile para enfrentar momentos de bonanzas como de crisis.
- **Presidente del Senado, Jovino Novoa:** Gran amigo y gran senador.
- **Caso Farmacias:** La colusión en general, uno de los peores atentados a la libre competencia; en el caso específico, hay instancias judiciales que hay que esperar.
- **Sebastián Piñera:** El gran Presidente que Chile requiere para los próximos cuatro años y un muy buen amigo.

conocimiento dentro de la opinión pública, que la gente no tiene condicionada su opción entre esos nombres por lo que opinen de un tercero. Si el candidato fuera un NN sería distinto. No porque la Presidenta diga que apoya a un candidato la gente va a votar por él.

• **¿Qué opina del requisito de la OCDE que busca eliminar el secreto bancario? ¿Cree que la discusión al respecto ha sido la adecuada?**

En general en todas las materias de secreto bancario yo creo en la libertad de las personas y del derecho tributario con la necesaria persecución de figuras criminales. La discusión no ha sido la adecuada y que debiéramos habernos enfocado en la verdadera petición de la OCDE, que es un mecanismo rápido, eficiente, de poder perseguir o fiscalizar penalmente situaciones tributarias complejas. Pero eso debe hacerse, a mi modo de ver, por un tribunal cuya única instancia resuelva y levante el secreto bancario.

• **¿Cuán necesario es, a su juicio, un nuevo proyecto de Mercado de Capitales? ¿Cree que el denominado MKIII puede correr la misma suerte de su antecesor y dormir en el Congreso muchos años? ¿Cree que en época electoral es un buen momento para presentar iniciativas en esta materia?**

Es imprescindible que el MKIII, que ha sido varias veces anunciado por el ministro, sea un proyecto de ley relevante en lo que queda del proceso legislativo de este año. Las anteriores reformas —algunas de ellas efectivamente demoraron mucho tiempo en el Congreso— se demoraron precisamente porque se trataba de buscar normas correctas en proyectos que tenían algunos problemas. Espero que cuanto antes estemos discutiendo un proyecto de MKIII liberalizador, reformador y que dé un impulso al crecimiento de nuestro mercado de capitales. 

“Las cifras de desempleo son un reflejo de errores nuestros y de la tremenda crisis económica vivida”


- **Eduardo Frei:** Lo respeto, pero no es para nada la persona que Chile necesita como gobernante y creo que su gobierno es prueba de eso.
- **Marco Enríquez-Ominami:** Un muy buen amigo y gran persona, que creo ha sabido captar la molestia que existe en Chile con los políticos.
- **Principal desafío del Gobierno de cara al Bicentenario:** Sentar las bases para que Chile sea un país desarrollado.
- **Proyecciones de crecimiento para Chile en 2009:** Entre el 0 y el -1%.
- **Voto voluntario, inscripción automática:** La capacidad que eso se ejerza adecuadamente y sea una contribución al modelo democrático va a depender de la Ley que está actualmente en discusión.
- **Voto de chilenos en el extranjero:** Sólo de aquellos que mantienen un vínculo con Chile.

## Encuesta de PwC da luces sobre el inicio de la recuperación financiera

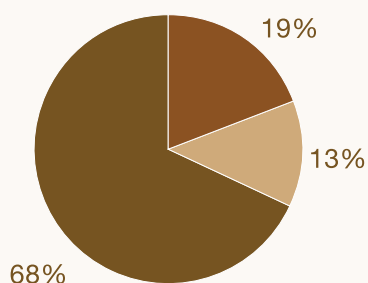
Por primera vez, PricewaterhouseCoopers Chile realizó una encuesta sobre la percepción empresarial acerca de la evolución de la crisis financiera. Diario La Tercera reprodujo el estudio en el que participaron más de 50 gerentes generales de organizaciones pertenecientes a los sectores del retail, minería, finanzas y energía entre otros, y que reveló que la mayoría está optimista frente a la situación económica actual demostrando que los peores tiempos de la crisis ya fueron superados y que hoy se enfrenta el presente con otros ojos.

A nivel laboral, las cifras fueron notoriamente positivas: el 87% de los encuestados descartó

la política de recorte de personal durante los próximos seis meses. De hecho, el 52% de quienes respondieron, consideran que lo peor de la crisis ya ha pasado.

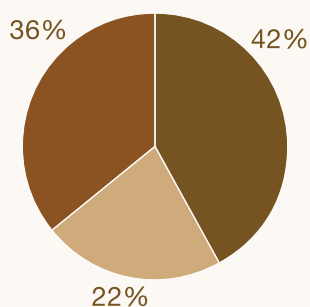
Las proyecciones de los gerentes generales de las compañías encuestadas —cuyas ventas se sitúan sobre los US\$90 millones— apuntan a que la recuperación debiera comenzar a sentirse a fines de este año. Sin embargo, a estas alturas ya un 42% de los ejecutivos encuestados afirma que sus ventas ya empezaron a crecer con respecto a los primeros cinco meses de 2008. 

¿Qué pasará con la dotación de personal en su empresa en los próximos seis meses?



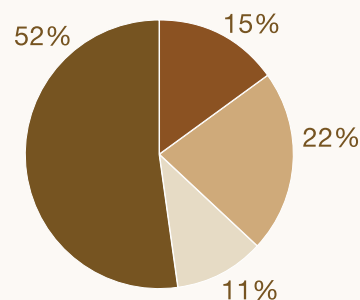
■ Se va a reducir  
■ Se va a mantener  
■ Va a aumentar

Las ventas de su empresa respecto a los primeros cinco meses del año anterior



■ Están estancadas  
■ Están creciendo  
■ Están cayendo

Varios analistas y economistas han declarado que la crisis ya tocó fondo. En lo que respecta a su negocio (junio 2009)



■ Lo peor ya pasó  
■ Lo peor vendrá en los próximos meses  
■ Sigue igual que en los primeros meses del año  
■ Se ha visto beneficiado por la crisis





## Cómo jugar el partido de la crisis

Rafael Ruano

Socio de Asesoría y Consultoría Empresarial de PricewaterhouseCoopers Chile

Al igual como pasa en el fútbol —en el que el partido culmina con el pitazo final—, el resultado de la crisis económica actual no se verá hasta el comienzo de la recuperación.

La crisis económica se convirtió en un desafío en el que las compañías que sepan con qué claves quieren jugar este partido, serán las que superen con éxito los cambios y se preparen para la reactivación.

Pero, ¿cómo afrontar en este momento el partido para el cual no se estaba preparado? Recetas estratégicas hay muchas y talentos para hacerlo también. A continuación una fórmula para afrontar este desafío.

### La táctica en el campo

**Profundizar el análisis de la estrategia actual de su negocio:** Es probable que los objetivos definidos en tiempos de bonanza deban ser modificados. Se debe enfrentar la realidad, comprender el motivo de los cambios y centralizar las actividades que la empresa realiza mejor.

### La defensa

**Adaptar el modelo de riesgo al nuevo entorno:** La velocidad en la toma de decisiones es clave en momentos de crisis. Es esencial poner atención en los resultados que se desean obtener, en los riesgos del negocio para luego evaluar nuevos modelos de gestión de riesgo. Los vencedores de esta crisis serán los que se preparen para aprovechar sus ventajas.

### Las finanzas

**Proteger la liquidez y asegurar el financiamiento:** Consolide la situación financiera, optimice el capital de trabajo y reexamine las condiciones de financiamiento. Monitoree el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los acuerdos financieros y no financieros.

### El nuevo estadio

**Rentabilizar las inversiones:** Establecer los productos, servicios, clientes y canales de distribución que generen o destruyan valor. Revisar los planes de inversión y decidir qué iniciativas se podrían cancelar o postergar. Analizar la estructura comercial para conocer mejor el costo de venta y atención a clientes e identificar en qué áreas está disminuyendo el margen de rentabilidad.

### El equipo directivo

**Gestión adecuada:** Ahora más que nunca se necesita información de gestión confiable. Asimismo, es preciso contar con indicadores claves de desempeño definidos para asegurar que las iniciativas de mejora adoptadas agreguen valor para los clientes y los negocios. Las decisiones deben adoptarse sobre la base de hechos concretos y en forma rápida.

### El entrenamiento

**Administrar la estructura de costos:** En lugar de reducir horizontalmente los costos de su organización, se debe intentar realizar ajustes en procesos específicos, eliminar redundancias, identificar qué debería cambiar del modelo de negocios y simplificar los procedimientos de las actividades que son parte de la cadena de valor.

### Nuevos fichajes

**Aprovechar las oportunidades:** Es aconsejable no interrumpir proyectos de innovación o inversiones en áreas con potencial de desarrollo futuro. Es necesario identificar las oportunidades de crecimiento existentes; reflexionar sobre las postergadas para épocas más prósperas; volver a analizar oportunidades de adquisiciones estratégicas y negociar condiciones más favorables.


### El club

**Mantener la relación con los stakeholders:** Trabajar con los públicos de interés en la evaluación de los impactos de la crisis; fomentar un diálogo fluido y manejar las expectativas de mercado aportando o creando nuevos canales y productos.

### La plantilla

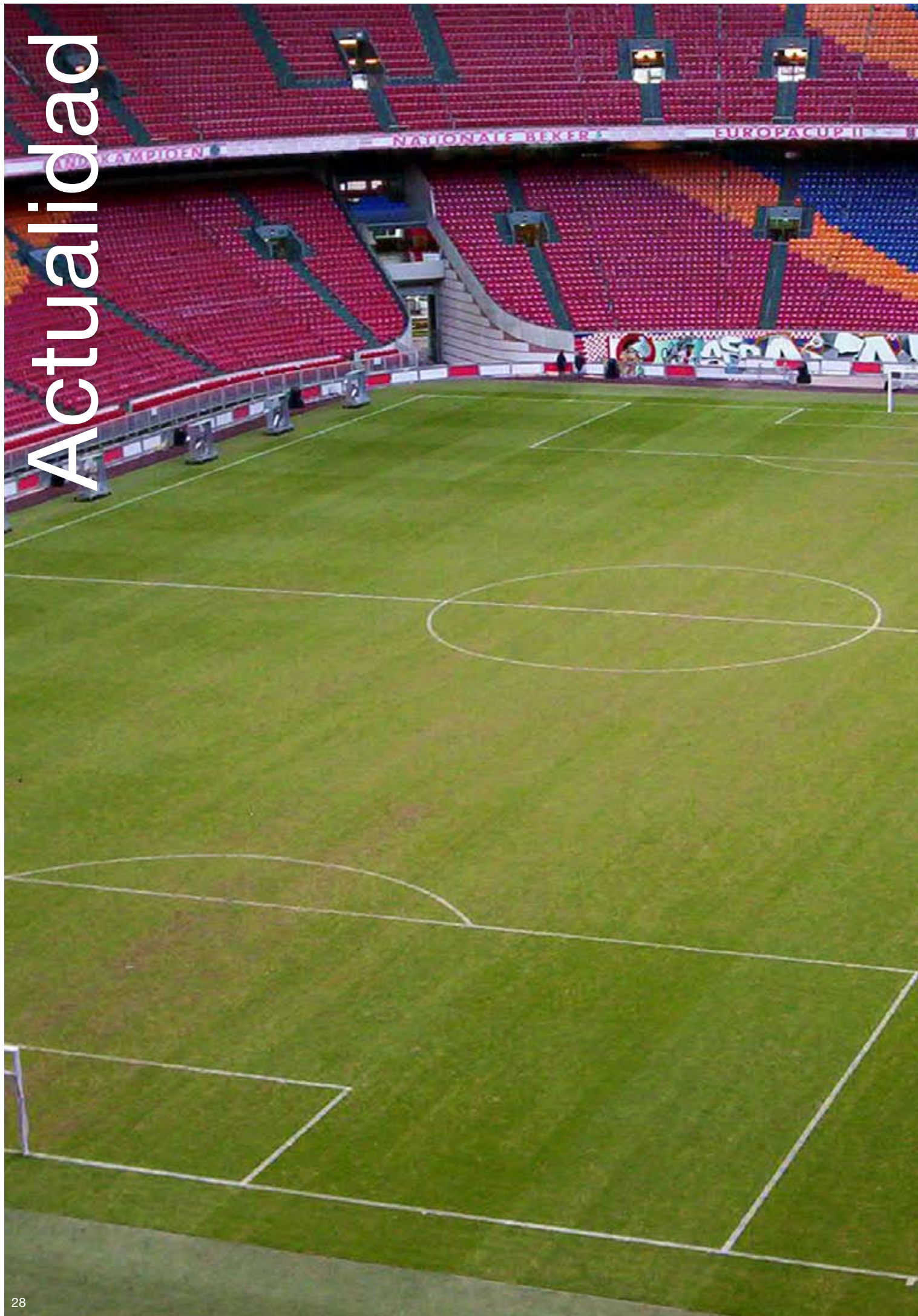
**Valorar la contribución del equipo:** Una comunicación clara y periódica reafirmará el compromiso de sus empleados. Proteger los talentos y establecer incentivos para retenerlos se torna fundamental. Analice la externalización de determinadas actividades.

### Cómo ganar el campeonato

**Planificar considerando diferentes escenarios:** Los vencedores son ágiles y flexibles. Se debe imaginar distintos escenarios financieros, operacionales y de estructura de personal considerando el impacto posible de la crisis en su negocio para luego explorar en éstas. 



# Actualidad





Sociedades anónimas ganan terreno:

## Chile entra de lleno en el negocio del fútbol

El viraje de varios clubes deportivos a ser administrados por sociedades anónimas le ha cambiado la cara al fútbol nacional. Transparencia, responsabilidad y manejo ordenado de las cuentas son las principales fortalezas que tiene el nuevo modelo, abriendo la puerta así a que el fútbol se transforme en un buen nicho de inversión... aunque para eso, coinciden sus actores, aún queda camino por recorrer.

La administración del fútbol profesional chileno ha cambiado. No hay duda de eso. Hoy podemos ver cómo la venta de jugadores emblemáticos o los partidos ganados hacen que las acciones de los clubes que están abiertos a la Bolsa varíen con cada noticia, mientras que actualmente la información financiera de los equipos es sometida a fuertes controles y fiscalizaciones no sólo de Chiledeportes y la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), sino también de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

Lo anterior simplemente porque hoy el fútbol chileno está siendo visto como un negocio no sólo para sus propietarios, sino también para la hinchada y el mercado en general. El concepto de Sociedad Anónima, que era visto con recelo hace unos años, hoy es un modelo que muchos clubes han seguido y otros piensan seguir.

¿La razón? Transparencia, buen manejo financiero, saneamiento de las cuentas y orden.

Esos argumentos, sumados a que este esquema salvó literalmente a algunos clubes de la quiebra, han consolidado a las Sociedades Anónimas como el modelo predilecto de varios clubes en el país.

Mientras unos se acogen a la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas (SADP), como Palestino, otros entregan la concesión de su administración a Sociedades Anónimas Abiertas. Casos emblemáticos de estos últimos son Blanco y Negro y Azul Azul.

Cómo crecerá este negocio en el futuro; cuáles son sus ventajas respecto al esquema anterior y cómo manejan los

clubes la dicotomía entre lo que quiere la hinchada y lo que dicen los números son parte de las preguntas que revista CEO Chile de PricewaterhouseCoopers buscó responder a través de entrevistas a tres importantes actores: Federico Valdés, Presidente del Directorio de Azul Azul S.A.; Salvador Said, Presidente de Club Deportivo Palestino SADP y Gustavo Hasbún, Director de Blanco y Negro S.A.

### Nuevo esquema

La administración de los clubes bajo un modelo de Sociedad Anónima no es algo común en Latinoamérica. De acuerdo a un informe elaborado por la corredora de bolsa Munita, Cruzat & Claro, en la región sólo Azul Azul y Blanco y Negro operan bajo este modelo.

Más aún, a nivel mundial existen sólo 19 equipos abiertos a la Bolsa en sus países, entre los cuáles se encuentran los dos clubes chilenos que, en términos de capitalización bursátil a julio de este año, se ubican en los puestos 12 (en el caso de Blanco y Negro) y 15 (Azul Azul).

Chile se destaca por ser uno de los únicos países que tiene a dos de sus clubes más grandes y prestigiosos operando bajo este modelo, lo que dista de naciones europeas donde los equipos más destacados están lejos de abrirse a la Bolsa.

La razón de lo anterior apuntaría a que, según Eugenio Claro de Munita Cruzat & Claro, los clubes extranjeros que manejan más recursos y que son atractivos, no se han visto aún en la necesidad de levantar capital, lo que sí



Chile se destaca por ser uno de los únicos países que tiene a dos de sus clubes más grandes y prestigiosos operando bajo el modelo de sociedades anónimas deportivas.



**“Uno siempre quiere darle el gusto al hincha, pero tiene que velar por los ingresos del club. No se saca nada con invertir grandes sumas de dinero en jugadores si el club no puede sustentarlo” dice Salvador Said**

sucedió en el caso chileno donde los equipos se vieron en una compleja situación financiera que derivó finalmente en la transición a este nuevo esquema.

El presidente de Azul Azul —sociedad que se adjudicó la administración del Club Deportivo Universidad de Chile—, Federico Valdés, explica que “estamos en una actividad en la que hay dos variables de desempeño. Una es la de los resultados deportivos, que es fundamental, ya que sin buenos resultados esto no es viable. La otra es la parte financiera, que tradicionalmente le ha dado problemas al fútbol en Chile y que se refiere a tener una gestión adecuada, pagar los sueldos cuando corresponde, cumplir con los proveedores y manejar el tema como una compañía profesional... Algo que puede parecer tan básico en cualquier industria, en el fútbol no funcionó siempre así... Se necesitó pasar por una crisis mayor para que se creara conciencia que se precisaba cambiar la forma de hacer las cosas”.

Y si bien el tema económico es fundamental, los “nuevos tiempos”

y la creciente necesidad de transparencia en todos los sectores de la sociedad, también influyeron en que varios clubes comenzaran a girar hacia este nuevo modelo. “Nosotros nos inscribimos en la Bolsa Electrónica por un tema de transparencia, de administración y forma de hacer las cosas. Cuando tienes ciertas supervisiones estás obligado a hacer las cosas bien y eso hace que las sociedades en general sean administradas profesionalmente”, explica el presidente de Club Deportivo Palestino, Salvador Said. Para el director de Blanco y Negro —sociedad que se adjudicó la administración del club deportivo de Colo Colo—, Gustavo Hasbún, la constitución de Sociedades Anónimas para administrar a los clubes deportivos más que un negocio en sí, es la manera más adecuada de contribuir a una buena gestión.

“La constitución de Sociedades Anónimas ha sido el mejor mecanismo para transparentar los recursos que manejan los clubes deportivos. Estas sociedades permiten mantener un cierto mecanismo de control y de administración adecuada de los recursos, transparentando también las transacciones que se hacen entre los clubes y los jugadores”, explica.

Said destaca el importante rol que ha jugado la ANFP. “No hay duda que estamos viviendo un proceso de cambio y eso también parte por la cultura de administración que quiere imponer la ANFP”, asegura. Opinión similar tiene Valdés, quien destaca que hoy el fútbol es más transparente y profesional que hace cinco años y, “en ese sentido, la ANFP ha colaborado mucho. La actual directiva está haciendo un muy buen trabajo al respecto”.

En nuestro país el negocio del fútbol se ha ido haciendo atractivo con el tiempo.



Foto: Juan Ernesto Jaeger

Salvador Said, Presidente de Club Deportivo Palestino

Íconos de esta profesionalización e impulsores del crecimiento de la industria han sido, entre otros temas, la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas en 2004 que institucionalizó el tema en Chile; la apertura en Bolsa de Blanco y Negro (2005) y Azul Azul (2008), ya que fueron los pioneros de este negocio; la elección de una nueva directiva de la ANFP (2007), que se ha caracterizado por fomentar la transparencia y dar prioridad a la gestión de los clubes y, por último, el auge del Canal del Fútbol (tras la compra de Zap por parte de Telmex), que se transformó en una importante fuente de ingresos adicionales para los equipos dando así también mayor visibilidad a este deporte.

### ¿Negocio?

Para los ejecutivos, las Sociedades Anónimas han contribuido también a que el fútbol tenga una mejor imagen, generando la confianza necesaria para que grandes inversionistas entren a los equipos más populares del país. Pero, ¿es hoy un negocio rentable?

La respuesta a esta pregunta difiere entre quienes manejan a los clubes. Mientras Said y Valdés plantean que es un modelo que aún debe irse puliendo, pero que definitivamente es un negocio atractivo, Hasbún destaca que sólo es un buen negocio en el caso de los clubes grandes.

“Las Sociedades Anónimas en el fútbol, sobre todo en los clubes más chicos, no van a dar los resultados que se esperan porque no es un negocio. Azul Azul y Blanco y Negro son excepciones a la regla, porque de los clubes de primera división son los únicos dos que hoy se pueden solventar”, dice Hasbún.

El directivo de Blanco y Negro basa su opinión principalmente en los menores ingresos de los clubes pequeños, como consecuencia que su hinchada es menor y, por lo tanto, los recursos que poseen también son escasos. “Esto no es un

negocio que genere las utilidades que los inversionistas esperan. En el caso de Colo Colo o la U puede que sí, pero no en el resto de los equipos ya que la realidad es distinta. Un ejemplo: entre Colo Colo y la U está cerca del 80% de la hinchada del país”, dice.

De hecho, en Chile el grueso de las inversiones y transacciones en el fútbol se concentra en la primera división. Más aún, dentro de ella alrededor de 3/4 de los ingresos corresponde a los dos principales equipos nacionales.

Para Salvador Said, en cambio, el fútbol en Chile se irá consolidando cada vez más como un atractivo negocio. En ese sentido plantea que el interés en este deporte va en alza y que, en el caso chileno, podemos comprobarlo con el fenómeno que ha generado Marcelo Bielsa y los buenos resultados de la selección chilena.

“La industria del fútbol está creciendo. El 80% del Canal del Fútbol es de la ANFP y los clubes y hoy ese porcentaje vale mucho. Si se logra conectar este mundo de la televisión a una red internacional, se va mostrando a los equipos y jugadores chilenos y con eso elevando el valor del negocio de cada uno”, explica Said, quien agrega que si a lo anterior se le suma las estructuras que se han ido formando en torno a la administración de esta industria, se está generando una base muy importante para seguir creciendo y transformándose en una inversión atractiva.

“Ya hay grandes ejemplos como Blanco y Negro y Azul Azul. Equipos de segunda división también se están sumando. Hay varios equipos que están en lo mismo y que con ello hacen un bien a la imagen de la industria. Se está comercializando bien el producto”, recalca Said.

La industria de entretenimiento y medios es una de las que ha tenido mayor crecimiento en el mundo. El estudio “Global Entertainment and Media Outlook 2008 – 2012” realizado por PricewaterhouseCoopers, proyectó que el gasto en esta industria a nivel mundial



Federico Valdés, Presidente del Directorio de Azul Azul

“ Se necesitó pasar por una crisis mayor para que se creara conciencia que se precisaba cambiar la forma de hacer las cosas ” explica Federico Valdés

en 2009 alcanzaría los US\$1.020.419 millones, llegando en 2012 a los US\$1.222.854 millones.

El ítem “deportes” se encuentra dentro de los cinco primeros segmentos, con un gasto de US\$114.821 millones en 2009. Para 2012 se espera un incremento de un 22%.

Hoy los pilares básicos en el negocio del fútbol apuntan a la venta de jugadores (Chile es, en esta materia, un país exportador de talentos a los grandes y medianos clubes a nivel internacional); los ingresos por auspicios; la venta de entradas y abonos y el merchandising. Para Federico Valdés, definitivamente el fútbol es un negocio en la medida que estos cuatro ítems funcionen adecuadamente. En ese sentido una buena administración es una carta de triunfo.

Y si bien el ejecutivo de Azul Azul asegura que este negocio es atractivo, plantea cautela al momento de analizar

los resultados. “No creo que se pueda hacer un análisis adecuado sobre si los resultados de la Sociedades Anónimas en el fútbol han sido buenos o no, eso hasta que no hayan pasado unos 10 años. Aquí va a haber clubes que van a pasar por tiempos difíciles aún siendo Sociedades Anónimas, hay que ver cómo actúa el mercado y qué es lo que pasa. No hemos recorrido toda la curva de experiencia todavía”, dice Valdés.

### Hinchas v/s directiva

Independiente si el fútbol es o no un negocio, claramente esta industria tiene particularidades bastante interesantes de analizar. Temas como la lesión involuntaria de un jugador, una mala campaña, un mal arbitraje que cueste un partido o un delantero que se perdió un gol, pueden influir no sólo en una semana negativa, sino en un mal semestre para el equipo.

De ahí que si bien los ejecutivos aseguran que el precio de la acción no es tan simétrico a los resultados de los partidos, sí puede verse afectado en un mediano plazo con los resultados de campeonatos o la participación del club en ligas internacionales, las cuáles no sólo dan visibilidad a los jugadores, sino también entregan beneficios económicos a los equipos.

“La variación en los precios de las acciones de este tipo de sociedades tiene un fuerte componente subjetivo. Hoy los precios de las acciones no están supeditados por completo al éxito deportivo, lo más relevante es la solvencia económica de los equipos lo que, a la larga, debiera entregar también éxitos que se mantengan en el mediano y largo plazo”, explica Hasbún.

Pero sí existe un tema que es, a juicio de los hinchas, el más importante de tratar al momento de tomar una decisión respecto a si el club pasa a ser administrado o no por una Sociedad Anónima: la prevalencia de los intereses financieros por sobre los deportivos o viceversa.



Gustavo Hasbún, Director de Blanco y Negro



En varias ocasiones podemos ver a la hinchada de los grandes equipos culpando a la directiva y reclamando contra la administración por la venta de un jugador o por los escasos recursos entregados para comprar refuerzos. De ahí que los “clientes” de los equipos exijan criterios deportivos por sobre los económicos.

“Los intereses deportivos chocan muchas veces con la forma en cómo se deben administrar las Sociedades Anónimas en el fútbol. Creo y siento efectivamente que los grandes inversionistas están más preocupados de generar utilidades para repartir dividendos que para hacer inversiones”, dice Hasbún.

El directivo plantea que prueba tangible de lo anterior es la hinchada. “Antiguamente los socios tenían un porcentaje de descuento por la entrada, hoy no es así. Entonces la hinchada percibe que antes tenía beneficios que hoy ya no tiene. Por ejemplo, los socios de Colo Colo están concientes que Blanco y Negro ha sido eficiente, pero sienten que los ha dejado botados. Y eso es efectivo”, recalca Hasbún.

En el caso de Palestino, la hinchada es bastante menos masiva, pero no menos importante para el club de colonia. Si bien gran parte de sus ingresos está dado por la venta de jugadores, para Salvador Said la compatibilización entre la hinchada y los intereses económicos es fundamental para un buen manejo.


“Uno siempre quiere darle el gusto al hincha, pero tiene que velar por los ingresos del club. No se saca nada con invertir grandes sumas de dinero en jugadores si el club no puede sustentarlo”, explica Said, quien agrega que como directiva no sólo ven criterios deportivos y económicos, sino también manejan un componente de identificación de la colonia palestina en Chile, lo que hace que sus objetivos y metas también sean distintas.

“Nosotros tenemos un proyecto a mediano plazo, que es abrirnos a la bolsa de Palestina. Eso para nosotros sí es importante y es más simbólico que cualquier cosa”, adelanta Said.

En el caso de Federico Valdés, la fórmula es bastante clara: “no perder nunca el criterio profesional y racional”. Según dice, hay una gran tentación de actuar como hincha, pero es el manejo de largo plazo el que finalmente hará que al club no sólo le vaya bien financieramente, sino que esto se traduzca en buenos resultados deportivos.

“Nosotros en la Universidad de Chile establecimos el criterio que lo financiero actúa como una restricción. No podemos hacer que los inversionistas pierdan plata todos los años y eso debe ser equilibrado con lo deportivo. Dada esa restricción queremos tener los mejores resultados posibles”, explica Valdés quien agrega que “al final los clubes que ganan en el mundo son los más ricos, no es ninguna casualidad que el Real Madrid, el Chelsea, el Manchester United o el Barcelona sean los equipos más potentes. Creemos que en Chile es lo mismo. En un campeonato puede ganar cualquiera, pero en el largo plazo el club con más recursos es el más exitoso”.

Y si bien aún no podemos sacar conclusiones de si el modelo es exitoso o no, lo cierto es que gran parte de los actores destaca una y otra vez el mejor manejo financiero y gestión de los clubes con este nuevo esquema de administración.

“Como país aún no tenemos una solidez deportiva, porque el fútbol se profesionalizó hace muy poco. Con el tiempo hasta la ANFP tendrá que ser una Sociedad Anónima... creo que llegaremos a eso ya que Chile está logrando afiatar como negocio la actividad deportiva”, explica Hasbún. 

**“La constitución de Sociedades Anónimas ha sido el mejor mecanismo para transparentar los recursos que manejan los clubes deportivos”  
señala Gustavo Hasbún**

## Clubes abiertos a la Bolsa

Club	País	Capitalización Bursátil (USD MM) Julio 2009
Fenerbahce Sportif Hizmetler	Turquía	898,43
Parken Sport & Entertainment	Dinamarca	260,50
Juventus Football Club Spa	Italia	230,41
Galatasaray Sportif Sina	Turquía	172,48
Afc Ajax	Holanda	162,62
As Roma Spa	Italia	154,31
Besiktas Futbol Yatirimlar	Turquía	143,75
Trabzonspor Sportif Yatirim	Turquía	139,85
Borussia Dortmund GmbH & Co	Alemania	83,03
Aarhus Elite A/S	Dinamarca	50,67
Birmingham City Plc	Inglaterra	46,41
Blanco y Negro SA	Chile	38,38
Brøndbyernes If Fodbold A/S	Dinamarca	37,42
Società Sportiva Lazio Spa	Italia	32,34
Azul Azul SA	Chile	29,78
Futebol Clube do Porto	Portugal	19,95
Aalborg Boldspilklub A/S	Dinamarca	12,11
Preston North end Plc	Inglaterra	5,79
Aik Fotboll Ab	Suecia	5,51

Fuente: Munita, Cruzat & Claro

Según el informe que realiza periódicamente la corredora de bolsa Munita, Cruzat & Claro (MCC), en el mundo actualmente existen 19 clubes de fútbol listados en Bolsas de Valores. La mayoría corresponde a ligas europeas, con excepción de dos latinoamericanas: Blanco y Negro y Azul Azul.

De acuerdo al informe, los países que tienen más clubes listados en la Bolsa son Turquía y Dinamarca —ambos con cuatro equipos—; Italia —con tres—; seguidos por Inglaterra y Chile con dos. En términos de capitalización bursátil a julio de 2009, Blanco y Negro se encuentra en el 12avo lugar con poco más de US\$38 millones, mientras que Azul Azul en el puesto número 15, llegando a los US\$28 millones.


El socio y director de MCC, Eugenio Claro, detalla que abrirse a la Bolsa forma parte de una tendencia natural de los mercados capitalistas y los clubes de fútbol poco a poco comenzarán a ingresar a este sistema. “La tendencia indica que las compañías que han debido buscar financiamiento, lo han hecho a través de la apertura. Eso mismo ocurrirá con los clubes de fútbol que aún están en su etapa inicial de desarrollo comercial”, dice.

La Juventus y el Lazio de Italia, el equipo turco Galatasaray y el holandés Ajax son los equipos de mayor renombre a nivel mundial que actualmente están listados en Bolsas de Valores. Tres de estos cuatro nombres están dentro de los primeros cinco lugares con

excepción del Lazio que se encuentra en el 14avo lugar, dos puestos más abajo de Blanco y Negro.

Si bien gran parte de los equipos abiertos a la Bolsa corresponden a ligas europeas, los grandes equipos no figuran aún en estas listas. La razón, según Claro, correspondería a que estos equipos no han necesitado levantar capital.

“Sin embargo, en el momento que necesiten hacerlo, no me cabe duda que recurrirán a la apertura como una de las alternativas más viables para hacerlo”, explica.

Para el socio de la corredora, Brasil, Perú y Colombia son los países latinoamericanos que actualmente tienen mayores opciones de tener un club de fútbol abierto en Bolsa. 



**Salvador Said**

Presidente de Palestino  
Apertura Bolsa Electrónica: 2008

“En esta industria ya hay grandes ejemplos como Blanco y Negro y Azul Azul. Equipos de segunda división también se están sumando. Ya hay varios equipos que están en lo mismo y que con ello hacen un bien a la imagen de la industria. Se está comercializando bien el producto”



**Federico Valdés**

Presidente de Azul Azul  
Apertura bursátil: 2008

“Nosotros establecimos el criterio que lo financiero actúa como una restricción. No podemos hacer que los inversionistas pierdan plata todos los años y eso debe ser equilibrado con lo deportivo. Dada esa restricción queremos tener los mejores resultados posibles”



**Gustavo Hasbún**

Director de Blanco y Negro  
Apertura bursátil: 2005

“Los intereses deportivos chocan muchas veces con la forma en cómo se deben administrar las Sociedades Anónimas en el fútbol. Siento que los grandes inversionistas están más preocupados de generar utilidades para repartir dividendos que para hacer inversiones”



# Déjelo en nuestras manos

Para enfocarse de manera óptima en el core business de su negocio, PwC posee una amplia oferta de servicios integrales de externalización orientados al:

- Procesamiento de Remuneraciones y Pagos
- Asesorías Contables, Laborales y Tributarias
- Gestión Administrativa Contable
- Administración y Logística de Inventarios
- Diseño de Sistemas de Gestión de Calidad
- Administración del Riesgo Operacional
- Outsourcing de Selección de Personal y más

Sabemos que cada organización tiene requerimientos particulares y necesidades de externalización específicas. Por eso, en PwC ofrecemos una amplia gama de servicios realizados por equipos de profesionales multidisciplinarios.



## La temida negociación colectiva

Andrés Fuentes.

Gerente y Especialista en Derecho Laboral. Servicios Legales y Tributarios, PricewaterhouseCoopers Chile

Dentro de la actividad de la empresa, el proceso de negociación colectiva representa uno de aquellos momentos en los cuales los intereses de las partes se contraponen. El tiempo que antecede a la negociación es de expectativa, su desarrollo en ocasiones genera tensiones y el período posterior requiere de un tiempo de serenidad para reestablecer confianzas.

En ese entorno, existen dos factores que tienen alta incidencia en el desarrollo de ese proceso y que pueden condicionar los resultados del mismo.

El primero de aquellos factores tiene relación con las condiciones económicas o de mercado. En efecto, es indudable que la lectura de las cifras, análisis y proyecciones será apreciado de manera diferente por la parte de los trabajadores y por la parte empleadora.

Sin embargo, existen situaciones cuyos alcances son públicos y notorios, casos en los cuales la administración de la empresa debe actuar con prudencia ante los aumentos de costos que pudieran derivarse como consecuencia de la concesión de condiciones de trabajo y remuneraciones que excedan las posibilidades económicas de la compañía, pudiendo incluso poner en riesgo su sustentabilidad.

Sin embargo, para los trabajadores sus reivindicaciones tendrán urgencia y se considerarán factores relacionados con sus necesidades y gastos habituales de vida, beneficios sociales y mantención de sus conquistas.


El segundo de los factores es el marco regulatorio. La modificación de este aspecto, de manera frecuente y olvidando que en las

relaciones laborales hay dos partes, da origen a una legislación que necesariamente deberá ser modificada de nuevo. No debe olvidarse que las partes, aun cuando tienen intereses diferentes, no deben dar pie a la generación de un marco regulatorio que establezca garantías sólo para la parte trabajadora y que genere desequilibrios más severos que aquellos que se pretende solucionar.

Tal es el caso de las modificaciones que se pretende implementar antes del término del presente Gobierno y que serán discutidas durante el período pre-electoral.

En ocasiones anteriores se ha asistido a procesos de modificaciones laborales en años electorales. El resultado es una normativa que no es aceptada por los actores de las relaciones laborales, de contenido técnico poco preciso y que genera expectativas exageradas por parte de los trabajadores, rigidizando también la administración de la empresa.

Sin duda las negociaciones que se desarrollen durante lo que resta de 2009 y durante el primer semestre de 2010, se verán fuertemente influidas por un escenario de crisis que recién está dando tibias señales de recuperación y que permitan asumir compromisos que deberán ser cumplidos.

A su vez, la incertidumbre del marco regulatorio también influirá en los acuerdos a los que arriben las partes por cuanto no se sabrá con certeza cuál será el contenido de la modificaciones, sus alcances y consecuencias. 







## Talentos jóvenes: fundamentales para el desarrollo de las compañías, aunque no la prioridad en tiempos de crisis

Ser una corporación exitosa, crecer y mantenerse en un mercado altamente competitivo y globalizado, es una de las principales metas que se plantean en sus estrategias de negocios las grandes compañías a nivel mundial. Para hacerlo, una discusión que se ha abierto los últimos años apunta a la necesidad de conseguir y mantener talentos capacitados y motivados para hacer frente a los escenarios que vienen.

Profesionales altamente motivados, técnicamente capaces, con condiciones de liderazgo, que puedan trabajar de manera adecuada en equipo, que estén comprometidos con las organizaciones y que logren altos niveles de eficiencia son competencias que habitualmente buscan los líderes de las compañías.

Esta preocupación por encontrar talentos se vio reflejada en la Encuesta Global de CEOs publicada por PricewaterhouseCoopers en 2008 donde este tema compartía el primer lugar —junto a los vaivenes de la economía— dentro de las principales preocupaciones de los máximos ejecutivos en el mundo.

En la última encuesta, publicada en 2009, la búsqueda de talentos bajó al séptimo lugar de las principales preocupaciones de los CEOs, dejando a la actual crisis económica y caída en los mercados en el primer y segundo lugar.

Lo anterior es paradójico, ya que en época de crisis la fuga de talentos puede ser una de las mayores amenazas para el crecimiento posterior del negocio.

La retención de talentos perdió la prioridad que tenía hace algún tiempo frente a las preocupaciones que surgieron en los CEOs producto de la crisis económica. “La caída de los negocios y de las bolsas mundiales se tomaron la mente de todo el mundo y si bien es bastante lógico que así sea, es relevante no perder de vista el tema de los talentos, ya que en la post crisis existirán múltiples oportunidades que requerirán de ellos para poder materializarlas”, explica el Socio Líder de Asesoría en Gestión de Personas de PricewaterhouseCoopers Chile, Rodrigo Bucarey.

De acuerdo a la encuesta 2009, si bien no es una primera prioridad, el 97% de los CEOs cree que tener acceso y retener los talentos es clave para la sostenibilidad a largo plazo del negocio y que para lograr el éxito a nivel empresarial es necesario, según el 78% de los encuestados, crear un ambiente agradable y más flexible en el trabajo.

En Latinoamérica, el 70% de los CEOs cree que el reto más importante para contar con el talento requerido, es poseer un número limitado de candidatos disponibles y con las habilidades adecuadas.

En segundo lugar, con un 66% de aprobación, se encuentra el desafío de realizar una buena selección de personal e integración de empleados jóvenes. Los tiempos cambian y las necesidades de los nuevos talentos son distintas a las existentes hace unas décadas atrás, por lo que es necesario segmentarlos y conocer sus intereses personales, además de tener que invertir en desarrollo y capacitación.



Rodrigo Bucarey, Socio Líder de Asesoría en Gestión de Personas, PwC Chile

Este tema ha adquirido tal relevancia que, a nivel mundial, es cada vez más frecuente encontrar estrategias de gestión de personas focalizadas en la retención y desarrollo de talentos. Entre los cambios que han impulsado varias de las más importantes empresas del orbe, está el reducir las horas de trabajo, promover las licencias no remuneradas y el establecimiento de mayores beneficios para los empleados, flexibilizándolos para que cada persona elija los que de verdad valoran y utilizan.

En tiempos de crisis, el manejo adecuado de la empresa y de quienes trabajan en ella se hace más crítico. Lograr balancear la reducción de costos con la necesidad de apoyar el talento crítico y mejorar la productividad, son temas altamente complejos que los ejecutivos deben manejar de manera adecuada y manteniendo un equilibrio.

### Talento joven

Teniendo en cuenta que los talentos jóvenes son primordiales en una empresa, PricewaterhouseCoopers

realizó el estudio “Millennials at Work”, publicación centrada en todos aquellos que pertenecen a la Generación Y, es decir, a todos quienes ingresaron al mundo laboral después del 1 de julio de 2000. A ellos se les preguntó acerca de sus perspectivas del trabajo en el futuro.

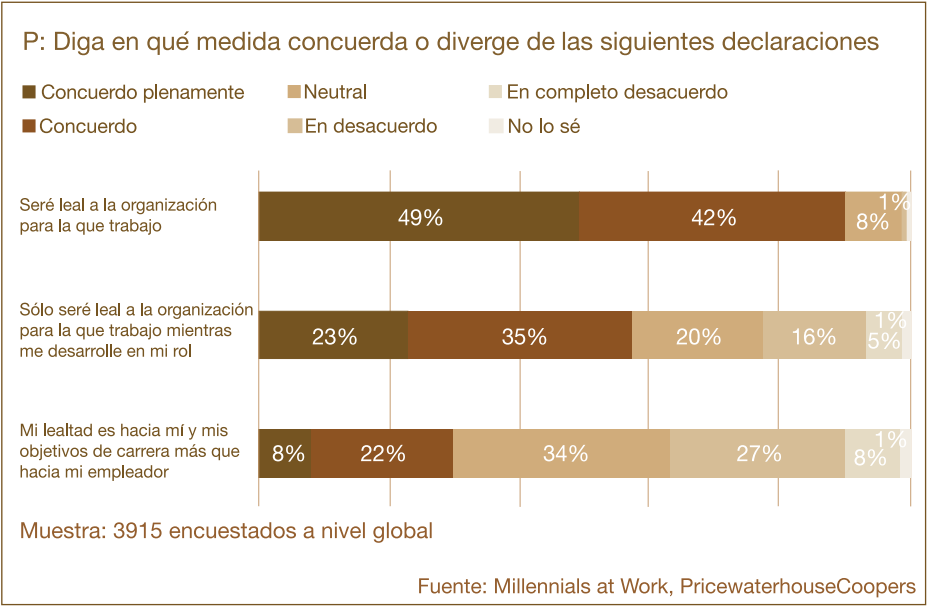
El estudio de PwC expone que hoy ha habido bastantes cambios a nivel demográfico, lo cual se está traduciendo en una falta de talento que, actualmente, es crítico en países tan relevantes para la economía mundial como China, varias naciones de Europa Oriental y de Sudamérica.

La Generación Y será poderosa en el área laboral y se espera que aquellos con las mejores habilidades y capacidades se encuentren altamente demandados.

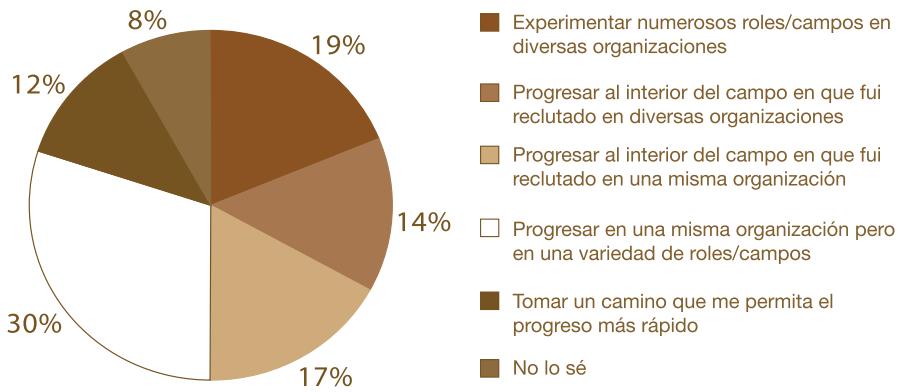
El 80% de los encuestados preferiría trabajar en el extranjero y el 70% espera poder usar y aprender otros idiomas durante su carrera laboral.

Un tema relevante que muestra la evolución en los intereses de la Generación Y, es la creciente importancia que se le atribuye a las

En época de crisis la fuga de talentos puede ser una de las mayores amenazas para el crecimiento posterior del negocio.



P:Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el camino que espera siga su carrera



Muestra: 4039 encuestados a nivel global

Fuente: Millennials at Work, PricewaterhouseCoopers

La Generación Y será poderosa en el área laboral y se espera que aquellos con las mejores habilidades y capacidades se encuentren altamente demandados.

actividades de responsabilidad social que realizan las empresas.


El 88% de los encuestados dice que escogerá trabajar en empresas que tienen mayores grados de responsabilidad social empresarial, recalando que este punto es uno de los aspectos más relevantes en el actual mundo de los negocios. Incluso el 86% expresa que sería capaz de dejar un trabajo si es que éste no cumple en dicho aspecto.

Dentro de los temas destacados por esta nueva generación, el entrenamiento y el desarrollo técnico es el beneficio que más valoran, incluso antes que los incentivos económicos, siendo ésta la mayor diferencia con las generaciones anteriores quienes, según el estudio, prefieren el dinero antes que las capacitaciones.

“Lo anterior no sólo traerá aparejado un cambio en las políticas de beneficios de las empresas para los talentos jóvenes, sino también un cambio cultural a todo nivel, donde los gobiernos y las distintas entidades

académicas tendrán que empezar a tomar en cuenta este tema para responder adecuadamente a las nuevas necesidades”, explica Bucarey.

En ese sentido, el 98% de los encuestados considera que trabajar con **coaches** capacitados es parte importante de su desarrollo personal y laboral, sumado a que ven a la tecnología como un dispositivo clave en su desempeño, además que sirve para la creación de redes sociales que pueden ser usadas en beneficio de la empresa.

Por otra parte, es necesario recalcar que la Generación Y piensa bastante en el futuro, razón que hace que más de un tercio de los encuestados crea que las empresas serán más influyentes que los propios gobiernos hacia 2020 y que incluso llegarán a tener sus propias universidades para reforzar los aspectos que cada empleador quiere de sus colaboradores. 



Convertimos tus desafíos  
en oportunidades



The background of the entire page is a photograph showing the silhouettes of several skydivers in various poses against a bright, orange-hued sunset sky. The sun is visible on the left side, creating a strong backlight effect.

## **Consultoría y Asesoría Empresarial**

- Servicios de Prevención y Detección de Fraudes
- Gestión de Personas
- Gestión Corporativa de Riesgo
- Eficiencia Operacional
- Aseguramiento de Procesos y Sistemas
- Sustentabilidad en los Negocios
- Eficiencia de Tecnologías de Información
- Soluciones Globales de Outsourcing
- Auditoría Interna
- Adquisiciones, Reestructuraciones y Valorización de Empresas y Activos
- Programas de Capacitación y Desarrollo

## **Asesoría Legal y Tributaria**

- Asesoría Legal y Tributaria
- Cumplimiento Tributario
- Asesoría Legal Corporativa
- Asesoría Laboral
- Asesoría a Personas Naturales
- Defensa y Litigios

## **Auditoría**

- Auditoría
- Mercado de Capitales
- Servicios Actuariales
- Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)

## Contactos

### **Anthony J.F. Dawes**

Socio Principal PricewaterhouseCoopers Chile  
anthony.dawes@cl.pwc.com  
+56 2 940 0064

### **Luis Enrique Álamos Olivos**

Socio PricewaterhouseCoopers Chile  
lealamos@cl.pwc.com  
+56 2 940 0065

### **Javier Gatica Menke**

Socio PricewaterhouseCoopers Chile  
javier.gatica@cl.pwc.com  
+56 2 940 0070

### **Rodrigo Bucarey Winkler**

Socio PricewaterhouseCoopers Chile  
rodrigo.bucarey@cl.pwc.com  
+56 2 940 0399

