

Para aquellos que toman decisiones

## ***Oliver Flögel y Richard Büchi***

Empresas de Telecomunicaciones analizan los planes de la autoridad y los desafíos de la industria.



## **Entrevista: *Sebastián Edwards***

El economista opina sobre metas de crecimiento, legislación laboral y desempeño del nuevo gobierno.

## ***PricewaterhouseCoopers hoy es PwC***



Una publicación de

**pwc**



# Editorial



Luis Enrique Álamos O.  
Socio Principal, PwC Chile

Durante este último período hemos sido testigos de cómo nuestra economía ha tomado un claro dinamismo. Las cifras en materia económica son esperanzadoras y las autoridades y economistas han retomado poco a poco el optimismo que, desde septiembre de 2008, vimos caer drásticamente.

2010 fue un año de duras vivencias. Fuimos parte de uno de los terremotos más fuertes de los últimos tiempos y con orgullo, hemos visto cómo pueblos y ciudades que fueron arrasadas por este desastre natural han emergido airoosas.

Luego, un episodio nunca antes visto marcó a nuestro país. 33 mineros atrapados en una mina a más de 600 metros de profundidad fueron rescatados tras duros 69 días de espera. Este hecho conmocionó al mundo entero y vibrantes vimos cómo esas 33 familias se reencontraban, una de ellas parte de nuestra familia en PwC Chile.

Y todo ello sin olvidar que celebramos con euforia nuestros 200 años. Sin lugar a dudas, un año de Bicentenario que pocos podrán olvidar. Hoy todo lo anterior, hace de Chile un país sobresaliente en la región.

Las condiciones están dadas y contamos con un sector privado lo suficientemente activo para reaccionar de manera adecuada. Pero también se necesita de un impulso. Medidas de reactivación, proyectos de Ley que apunten a destrabar ciertas áreas y un Estado eficiente, son parte de las condiciones fundamentales que deben darse para el tan necesario “salto al desarrollo”.

Chile tiene nuevo gobierno y con expectación hemos podido apreciar que ya se están divisando reformas en distintos sectores las que, en algunos más que en otros, se han calificado como “revolucionarias”.

Este es el caso de la industria de las telecomunicaciones donde el ministro del ramo, Felipe Morandé, ha anunciado en más de una oportunidad distintos cambios que apuntarán a elevar la conectividad en el país.

De ahí que el tema central de esta edición de nuestra revista CEO sea este sector, donde dos de sus principales actores se

referirán a los cambios necesarios para esta industria en el año del Bicentenario: Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile y Richard Büchi, Gerente General Corporativo de Entel.

Temas como la eliminación de la larga distancia nacional, el ingreso de operadores de infraestructura, subsidio a la demanda por banda ancha, entre otros, son abordados desde los distintos puntos de vista, lo que enriquece el debate y nos muestra cómo la industria percibe los cambios que vienen para el sector.

En esa misma línea, PwC realizó el primer seminario del sector: “Cambios en la industria de telecomunicaciones: ¿Qué requiere Chile de cara al Bicentenario?”.

Durante este encuentro se contó con la presencia del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, Felipe Morandé, Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile, el Presidente Ejecutivo de VTR, Mauricio Ramos, el Presidente Ejecutivo de América Móvil Chile, Eduardo Díaz-Corona y el Gerente de Regulación de Entel, Sebastián Domínguez.

En este encuentro, la industria pudo debatir sobre la revolucionaria reforma que el gobierno quiere llevar adelante y tuvimos la oportunidad de conversar con sus principales actores, quienes públicamente expusieron sus opiniones sobre el sector.

Paralelamente en esta Revista CEO Chile de PwC entrevistamos a uno de los economistas más destacados de nuestro país, Sebastián Edwards, quien nos dio su visión sobre la economía chilena, las acciones que está tomando el gobierno en esta materia y su opinión respecto a la venta de los activos del Estado en distintas empresas.

Esperamos que esta edición sea un aporte que permita ampliar los distintos horizontes y entregar, a cada lector, una opinión que sea de su interés y que finalmente le sirva para tomar las mejores decisiones. ■

# *Construimos relaciones para crear valor*



PricewaterhouseCoopers

## *Consultoría y Asesoría Empresarial*

- Prevención y Detección de Fraudes
- Gestión de Personas
- Gestión Corporativa de Riesgo
- Eficiencia Operacional
- Aseguramiento de Procesos y Sistemas
- Sustentabilidad en los Negocios
- Tecnologías de Información
- 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)

# Índice

Editorial	03
Destacado	06
PricewaterhouseCoopers hoy es PwC	
Breves	08
Reportajes	12
Cambios regulatorios y nuevas tecnologías: lo que viene para las telecomunicaciones en el año del Bicentenario	
Opinión	24
Elusión tributaria y errores de conceptos	
Sociales	26
Entrevista	30
El destacado Economista, Sebastián Edwards, vaticina que el país no alcanzará la tasa de crecimiento del 6% en 2010	
Green Path	38
PwC Chile se compromete con el medio ambiente	
Opinión	40
Programas de reducción y gestión sostenible de costos	
Actualidad	42
Los cambios y claves del desarrollo de la hotelería de lujo en Chile	
Destacados	48
PwC realiza lanzamiento de séptima versión de estudio Mine	
Internacional	52
Santiago de Chile, una urbe emergente	
Breves	56
Fernando Pérez	59
Mejorando el control interno a partir del monitoreo de riesgos	



# PricewaterhouseCoopers hoy es PwC

La firma de auditoría más antigua del mundo, renovó su marca. Hoy PricewaterhouseCoopers se llama PwC.

La nueva marca simplifica nombres, enfatiza la creación de valor y el relacionamiento con sus públicos de interés.

PricewaterhouseCoopers, la firma de servicios profesionales más reconocida en el mundo, renovó a partir de octubre de este año su imagen corporativa con el objetivo de reforzar y modernizar la forma en que se relaciona con sus clientes, colaboradores internos y comunidades en las cuales opera.

La nueva marca incluye un logo más simplificado y colorido, acorde a los tiempos modernos, el cual proporcionará consistencia y facilidad en su uso alrededor de todo el mundo.

“Creemos que nuestra nueva expresión de marca distingue visualmente a PwC de la misma forma que la calidad y conocimientos especializados de nuestra gente diferencia la experiencia que ofrecemos a los clientes” señaló Dennis Nally, CEO de la Red Global de PwC.

“Los elementos visuales reflejan lo que realmente representa la marca de PwC, lo que perciben nuestros clientes, nuestra gente y demás grupos de interés. Más allá de nuestras aptitudes y experiencia, queremos que PwC sea conocida por construir excelentes relaciones con sus clientes, permitiéndoles crear el valor que ellos necesitan”, detalló.

El énfasis en una nueva marca refleja el deseo de PwC por una nueva presentación unificada a través de su red global. “Nuestra decisión para hacer este cambio se debe a que durante la última década PwC ha seguido creciendo y evolucionando y una posición de marca concisa y consistente hace que para la gente sea más fácil apreciar quiénes somos, qué hacemos, y cómo operamos a través de los distintos mercados”, expresó

Moira Elms, Líder Global de marca y comunicaciones de PwC.

Por su parte, el Socio Principal de PwC Chile, Luis Enrique Álamos señaló que “seguiremos creciendo y lo haremos por sobre lo esperado. El país tiene grandes expectativas de crecimiento, a las que nosotros nos adherimos y enfrentamos con optimismo. Nuestro gran desafío es estar completamente orientados al cliente, todo lo que hagamos, digamos o pensemos debe estar dirigido a satisfacer sus necesidades. En PwC la calidad es nuestra diferenciación, es lo que nos distingue de nuestra competencia y este cambio de marca no es más que eso, la declaración de la mejora continua y permanente de los servicios que prestamos”.

“Entendemos que la diferencia en la calidad la hacen las personas y es por esto que seguiremos, como siempre, reclutando a los mejores talentos, capacitándolos y entrenándolos. El aporte de nuestros profesionales a la creación de valor será uno de los pilares fundamentales de nuestra cultura organizacional,” concluyó Álamos. ■



# pwc

## Nuevo Socio Principal de PwC Chile



Luis Enrique Álamos, Socio Principal de PwC Chile.

El 1º de julio asumió como nuevo Socio Principal de PwC Chile, Luis Enrique Álamos, quien ha trabajado en la firma chilena durante más de 27 años.

El actual Socio Principal ocupó su nuevo rol con una serie de desafíos en carpeta, entre los cuales se encuentra aportar al desarrollo y crecimiento del país, entregando a las grandes empresas y corporaciones información de alta calidad que les sirva para crecer y transformarse en actores relevantes de nuestra economía.

De esta forma, Álamos se ha impuesto como una de sus principales metas crecer 35% en términos reales en los próximos cinco años. Esto, en base a los resultados del cierre de 2009, donde se facturaron US\$ 67 millones y hubo un crecimiento en torno al 5%.

Asimismo, Álamos señaló que buscará potenciar cada una de las áreas de PwC Chile con énfasis en los sectores de consultoría en IT y materias tributarias, puesto que a su parecer estas son áreas que cambian vertiginosamente junto a la velocidad del desarrollo del país.

Luis Enrique Álamos, sucede a Anthony Dawes, quien fue Socio Principal de la firma durante 7 años. Estará a cargo de la coordinación de todos los servicios y de los cerca de 1.100 profesionales que forman parte de la consultora.

Álamos es contador auditor de la Universidad de Santiago y hasta su nombramiento se desempeñaba como Socio de Auditoría y Asesoría Tributaria, especialmente concentrado en reestructuraciones societarias y planificación de herencias. ■

## PwC Chile tiene cinco nuevos Socios

Un 2010 lleno de novedades en cuanto a nuevos Socios tuvo PwC.

Los nombramientos se iniciaron en febrero con la designación de Marcelo Laport como Socio del área de Servicios Legales y Tributarios de PwC Chile.

El abogado, especialista en materias de cumplimiento y planificación tributaria, reorganizaciones empresariales y derecho comercial y societario, estuvo a cargo anteriormente del área legal de la sucursal de la firma en Concepción. Además, ha sido profesor universitario de pregrado de la asignatura “Código Tributario” y relator de charlas y cursos internos y externos de PwC.

Las designaciones continuaron en julio con la incorporación como Socio de PwC Chile de Andrés Osorio, ex Gerente General y Gerente Corporativo de

Finanzas de empresas de reconocido prestigio en el mercado.

El ingeniero comercial de la Universidad Católica, es experto en finanzas corporativas, colocación de títulos de deuda y en adquisición y reestructuración de empresas.

A su vez, fue nombrado Socio Jonathan Yeomans, ingeniero comercial con varios años de experiencia en la firma chilena. Su área de expertise está en la implementación de IFRS y en el tratamiento contable de instrumentos financieros derivados.

Mario Ángel Julio, proveniente de PwC Argentina, también se incorporó como Socio. Mario es un destacado contador público y Certified Public Accountant (CPA) americano con más de 15 años de experiencia profesional en auditorías integradas.

A la llegada de Mario Ángel Julio, se sumó el ascenso de Loreto Pelegrí, abogada de la Universidad Católica y MBA de la misma Universidad, especialista en planificación y consultoría internacional e integrante del grupo de M&A, quien fue nombrada Socia del área de Servicios Legales y Tributarios PwC.

Antes de asumir este nuevo desafío, Loreto Pelegrí se desempeñó como Directora de la misma área. En paralelo, es profesora de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Chile.

Con estos nuevos nombramientos, PwC fortalece su equipo directivo para continuar liderando la industria de servicios profesionales de nuestro país. ■



Marcelo Laport, Socio de Asesoría Legal y Tributaria.



Andrés Osorio, Socio de Auditoría.



Jonathan Yeomans, Socio de Auditoría.



Mario Ángel Julio, Socio de Auditoría.



Loreto Pelegrí, Socia de Asesoría Legal y Tributaria.

## Nuevos servicios del área Consultoría de PwC Chile



Loreto Pelegrí, Socia de Asesoría Legal y Tributaria  
PwC Chile

### ***Consultoría Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas***

En diciembre de 2009 entró en vigencia la Ley N° 20.393 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho a funcionarios públicos nacionales y extranjeros.

La norma prevé una serie de sanciones si el delito es consecuencia del incumplimiento, por parte de la empresa, de los deberes de dirección y supervisión. Sin embargo, también establece que si las compañías implementan modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos, las personas encargadas de dirigir y supervisar pueden ser eximidas de responsabilidad.

Frente a este nuevo contexto, PwC Chile desarrolló un servicio que busca proveer a las empresas públicas y privadas de soluciones efectivas para dar cumplimiento, no sólo a las exigencias de la Ley, sino también a mejores prácticas en la materia.

Para esto, la firma chilena cuenta con un equipo multidisciplinario de expertos con vasta experiencia que conocen los riesgos inherentes a cada tipo de industria.

### ***Generando Valor a través de la Cadena Logística***

En tiempos que aún experimentamos las consecuencias de la crisis económica y el terremoto, las compañías están poniendo mayor atención al costo financiero de su abastecimiento y al manejo de sus niveles de inventarios para mejorar su capital de trabajo.

Sin embargo, hay empresas que van más allá de estas consideraciones de corto plazo y están hoy preocupadas de mejorar de manera más profunda su negocio a través de un cambio en la gestión de su cadena logística.

Con esto en mente, PwC diseñó una serie de servicios enfocados en la cadena logística, los cuales van desde una evaluación de la logística actual de la empresa, hasta el rediseño de la operatividad de la cadena para aumentar la competitividad.

Con medidas como las señaladas, PwC busca lograr junto a sus clientes, cadenas logísticas sanas y fiables que permitan asegurar la continuidad del negocio en tiempos difíciles.



Rafael Ruano, Socio de Consultoría y Asesoría Empresarial PwC Chile

Consultoría en Eficiencia de Tecnologías

# *Déjelo en nuestras manos*



PricewaterhouseCoopers

**pwc**

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 industria da su visión:

## Cambios regulatorios y nuevas tecnologías: lo que viene para las telecomunicaciones en el año del Bicentenario

Ha sido un año agitado para la industria de las telecomunicaciones. A un sector dinámico por esencia, se han sumado una serie de temas y propuestas en materia regulatoria que han hecho que la industria esté más expuesta. El gobierno ha anunciado reformas calificadas por muchos como “revolucionarias” y hoy la autoridad ha puesto fuerte énfasis en materias de competencia y fiscalización que si bien generan respaldo a nivel de consumidores, son vistas con cautela por parte de las empresas del sector.

Tras el seminario realizado por PwC “Cambios en la industria de las telecomunicaciones: ¿Qué requiere Chile de cara al Bicentenario?”, dos de los grandes operadores del mercado local quisieron profundizar los temas centrales que hoy tienen a la industria en la agenda de la autoridad: Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile y Richard Büchi, Gerente General Corporativo de Entel, fueron entrevistados por el Socio de PwC Chile, Rafael Ruano.



Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile:

## “Que no hayamos logrado entrar a segmentos más bajos de la población es un problema de todos”

El Gerente General en Chile de uno de los grupos de telecomunicaciones más poderoso del mundo hispanoamericano, se refiere en esta entrevista a los desafíos de la industria para lograr penetrar en los segmentos más bajos de la población, la democratización del servicio, las nuevas tecnologías y las medidas que ha propuesto el nuevo gobierno, entre otros temas.

### • *¿Cuál es su visión de las nuevas autoridades en materia de telecomunicaciones?*

Al gobierno le tocó el evento del terremoto a días de asumir y eso ha cambiado mucho su agenda de corto plazo. Probablemente la agenda de largo plazo se va a mantener, pero en la inmediata sin duda se ha puesto el foco en la contingencia del terremoto donde se ha hecho una reconstrucción inteligente, aprovechando de reconstruir bien y mejor en todos los ámbitos, incluidas las telecomunicaciones.

Como compañía también estamos tratando de hacer nuestro aporte, pero reconstruyendo con fibra, porque la forma en que los clientes van a experimentar el mundo de las telecomunicaciones va a cambiar radicalmente y eso el gobierno lo ha entendido muy bien.

Tanto en el grupo Telefónica como en el gobierno, tenemos una visión tremadamente alineada. Si tú miras la industria de las telecomunicaciones hoy, hay compañías de voz móvil con algunos servicios de valor añadido como la banda ancha móvil y compañías de voz fija, que aparte dan un servicio de televisión y banda ancha.

La visión del gobierno es que vamos a evolucionar hacia varias compañías prestadoras de cada vez más ancho

de banda, por lo que van a haber cada vez más servicios a través de distintos dispositivos.

En lugar de hacer la diferenciación entre telefonía fija o móvil, la diferenciación del futuro va a estar en el servicio y acceso, y esa es una visión de largo plazo tremadamente alineada con la nuestra.

En el camino hay que hacer un montón de cosas, hay que repensar la forma en que funcionan los cargos de acceso, la numeración, etc. También van a haber un montón de contingencias desde el punto de vista del cliente, pero en conclusión, yo creo que la visión de largo plazo del gobierno es tremadamente coherente.

### • *¿Cómo ve la competencia actual en la industria?*

Creo que tenemos un mercado tremadamente competitivo, pero como todo mercado es perfectible.

Cuando el gobierno habla de competencia básicamente quiere decir dos cosas. Por un lado que no quiere distorsiones artificiales y quiere una competencia basada en la inversión y en empresas que tienen visión de largo plazo, y por otro lado, no quiere que las compañías ofrezcan productos distintos de los que el cliente espera.

Es decir, que las expectativas del cliente se cumplan, que si vendemos un mega, sea



Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile.

efectivamente un mega. Esa competencia por inversión y calidad es lo que va a hacer un mercado más competitivo y más sano. En ese sentido, como Telefónica estamos completamente alineados con la idea de que todos necesitamos competir mejor.

• *¿A qué se refiere cuando dice que necesitamos competir mejor? ¿Qué es lo que está fallando entonces?*

Todavía hay mucha competencia en el reglamento y en la calle, cuando la competencia sólo debería estar en la calle. Todas estas discusiones sobre operadores móviles virtuales, el roaming o sobre compartir infraestructuras, son discusiones que hay que tener, pero estando todos en la misma página. Lo que quiero decir es que tenemos que buscar competidores de largo plazo que puedan dar calidad al cliente y que puedan competir en todo el mercado o en un nicho, pero que no tengan una vocación de entrar a un mercado de manera especulativa.

• *¿Cree que eso podría pasar?*

Creo que estamos por el camino correcto y no creo que pase, pero siempre es bueno que todos tengamos una misma visión.

• *¿Cree que hay margen para entrar a competir en este mercado?*

Siempre hay margen para competir. Si uno mira el mercado chileno, éste está dividido entre la telefonía móvil con penetraciones de prácticamente un 100% y lo que llaman telefonía fija, que básicamente es una conexión al hogar. Hoy no todos los hogares están conectados, algunos ni siquiera tienen la posibilidad de tener veinte o treinta megas, que es la velocidad mínima que va a ser necesaria para los servicios dentro de cinco años.

Si miras el mercado de la televisión, uno de cada tres hogares tiene televisión de pago, siendo que todos los hogares tienen televisión, lo que quiere decir que aún te quedan dos mercados más por crecer.

Probablemente este crecimiento no va a ser a través del mismo modelo de negocios, pero sí a través de otros modelos. Entonces tienes una visión de largo plazo en la que dices que todas las compañías van a ser IP, todas las empresas van a brindar anchos de banda y lo que va a haber es una competencia por los servicios que se le dan al cliente.

Creo que todavía hay mucho espacio para crecer y muchas formas de entrar al mercado.

• *Si bien los grandes operadores creen que aún hay margen para crecer, para un nuevo actor es distinto...*

Evidentemente es difícil porque hay una barrera de entrada lógica que es la cantidad de inversión que se requiere.

Pero a este mercado se puede entrar de varias maneras distintas. Apple, por ejemplo, entró a través de la venta de aplicaciones a través del iPhone o el Ipad y no es una empresa de telecomunicaciones propiamente tal, pero es muy exitosa porque fue una de las primeras que entendió que el negocio va por proveer de servicios y aplicaciones a un mundo que está conectado.

Asimismo, Blackberry también entró muy exitosamente a este mercado, no vendiendo teléfonos, sino que vendiendo licencias de correo electrónico.

Hay muchas maneras de entrar al mercado. Puede llegar a haber un operador móvil virtual que sea muy exitoso entrando, si es que sabe tratar a muchos clientes que quizás los grandes operadores no saben tratar. Al final un operador móvil virtual es una forma más de comercializar un producto y a lo



Oliver Flögel, Gerente General Telefónica en Chile y Rafael Ruano, Socio líder para la industria de telecomunicaciones de PwC Chile.

mejor hay alguien que tiene la capacidad de llegar a un cliente al que nosotros no llegamos.

- *En ese sentido quizás aún se puede entrar a sectores socioeconómicos más bajos, que son los que todavía no tienen televisión de pago o los que todavía mantienen un teléfono fijo. ¿Cómo ve usted ese mercado?*

En el mundo móvil, por ejemplo, ofrecemos la posibilidad de navegar desde una hora por \$290, hasta planes de 80 ó 90 mil pesos mensuales para navegar a velocidad de fibra óptica.

A pesar de este rango, no hemos sido exitosos a la hora de masificar el servicio en la parte baja de la población, pero eso

se debe a varios factores. El primero es que hay muchos hogares donde no hay conocimiento de tecnología, donde no saben usar un computador, por lo cual hay un componente de educación que también nos está faltando, el cual se convierte en un desafío de todos.

Luego, hay hogares que si bien saben usar un computador, no tienen acceso a él y ahí tenemos que ver cómo logramos, a través de alianzas o de trabajos con proveedores, hacer accesible el computador a estas personas.

Básicamente esas son las dos grandes trabas que hay.

Que no hayamos logrado entrar a segmentos más bajos de la población es un problema de todos y tenemos que solucionarlo entre todos. No vamos a

lograr penetrar en ese segmento por mucha inversión, ofertas o descuentos que hagamos, si todo el ecosistema no funciona.

- *¿Cómo percibe la competencia en ese segmento?*

En ese segmento es muy baja, la verdad. Nosotros estamos en múltiples comunas donde los únicos actores somos nosotros.

- *¿Cómo incentivar la competencia entonces? Ahí es donde está apuntando el gobierno también con el subsidio a la demanda...*

Totalmente. Y yo creo que es un camino válido para tratar de estimular esos lugares,



pero no sé si es suficiente. Va a faltar educación y van a faltar aplicaciones que les hagan sentido a las personas. En estos segmentos, si no le ven un uso concreto a Internet, no lo van a usar.

• *Otro de los grandes temas que el ministro Morandé ha querido abordar es el tema del servicio. En ese contexto, se ha hablado de fortalecer el Sernac y de crear una Superintendencia de Telecomunicaciones que también va a apuntar a fiscalizar. De ser así, tendríamos dos entes fiscalizadores además de la Subtel. ¿Cómo ven estas medidas?*

El crear un Sernac Financiero, Sernac de Telecomunicaciones o una Superintendencia aparte de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, es darle una estructura mayor a un fenómeno que ha crecido. Más que opinar sobre si estas entidades son buenas o no, lo importante es la forma en que administrativamente tiene que organizarse la autoridad para llevar un tema que objetivamente ha crecido.

Hoy en Chile hay casi 17 millones de celulares y tres millones de teléfonos fijos. Si usamos sólo el ejemplo de Telefónica, que a mí siempre me gusta usar porque es muy explicativo, nosotros tenemos diez millones de clientes que tienen varios productos. Estos diez millones de clientes, sólo en llamadas, hacen dos mil millones de llamadas al mes, las que generan tres mil millones de transacciones en nuestros sistemas mensuales.

Si nosotros fuésemos prácticamente perfectos, y nuestra tasa de error fuese de 0,1 por mil, tendríamos 300 mil errores mensuales. Ese es el volumen de errores si es que fuésemos perfectos y no lo somos.

Esos errores se transforman en reclamos, por lo cual es evidente que esta industria tenga muchos reclamos, mal que mal es la industria que más clientes tiene del país y la industria que más transacciones genera en

el país, por lo que finalmente es la que más probabilidad de error tiene.

Incluso asumiendo que nuestros productos fuesen sencillos, que todos nuestros clientes los entendiesen, que la factura se entendiese, que las sucursales funcionasen de manera perfecta, es decir, asumiendo todo eso, tendríamos 300 mil problemas al mes. Además, somos una parte relevante de la industria, pero no somos toda la industria, por lo cual estos 300 mil problemas se convertirían fácilmente en más de medio millón de problemas al mes.

Es razonable entonces que seamos la industria con más reclamos y es razonable que tanto el Sernac como la Subsecretaría de Telecomunicaciones o las autoridades de supervisión del gobierno quieran poner más énfasis en el control técnico, porque al final la separación de Subsecretaría y Superintendencia tiene que ver con una separación de las políticas públicas con el control técnico. Es razonable que eso ocurra y tenemos que trabajar en esa línea.

La banca es probablemente la segunda industria con más clientes, con más transacciones y probablemente es la segunda industria donde hay más reclamos, no porque sean los segundos más malos después de nosotros, sino porque son los segundos que tiene más transacciones. Entonces me parece muy razonable.

• *Las comunicaciones son un elemento vital y es quizás de lo que más dependemos. También dependemos del banco, de la luz, pero tanto las eléctricas como las compañías de telecomunicaciones son las que más se afectan si pasa algo. Somos más sensibles a un fallo en el teléfono o a un fallo en la luz que a un fallo en otra industria...*

Claro. Porque son servicios de suscripción de personas. Lo otro es suscripción de hogares, por lo cual ya divides por cuatro, porque hay cuatro millones de hogares en

16 millones de personas. Por otro lado los supermercados, por ejemplo, son industrias de transacción.

En suscripción de personas estamos sólo nosotros y los bancos.

• *En ese sentido todo el tema de protección al consumidor se fortaleció mucho más con el terremoto. El gobierno también planteó la creación de un sistema de emergencia, pero aquí surge la pregunta de quién asume estos costos. ¿Cómo lo ven ustedes?*

Siempre cuando me preguntan por el terremoto, y me preguntan bastante, parto diciendo una cosa: siempre se pueden hacer las cosas mejor y todos tuvimos que aprender lecciones de esto. Dicho esto, hay dos o tres factores que de alguna manera explican cómo se comportaron las telecomunicaciones en el terremoto.

Lo primero, es que este fue el primer evento de gran magnitud en la era de las telecomunicaciones, por lo cual no había experiencia previa. Durante el terremoto de 1985 prácticamente no había teléfonos.

Lo segundo, es que como no ha habido experiencia previa, todos hemos empezado a confiar mucho en el sistema de telecomunicaciones, desde las autoridades hasta las personas y nunca nos imaginamos que podría ocurrir algo así, que las telecomunicaciones simplemente colapsaran por exceso de uso simultáneo.

Y lo tercero que hay que entender, es que no es posible hacer un modelo económico viable que sea capaz de transportar todas las llamadas de todas las personas a la vez. Gráficamente eso es como hacer una autopista de treinta carriles para que todos lleguen el 31 de diciembre a Viña del Mar para ver los fuegos artificiales. Es imposible, todas las carreteras tienen tacos, y ésta es una carretera digital. Es así.

Dicho esto, hay otro elemento que es súper importante considerar, y que es que

aquí hubo dos eventos, un evento que fue la congestión y otro que fue el desafío logístico que representa poner en servicio cosas que se cayeron, que se rompieron y que por algún motivo no estaban dando el servicio que les corresponde.

Para la congestión sólo hay una solución, la operación Daisy 2.0. Tenemos que ser súper proactivos como industria y como gobierno en educar a las personas. Cuando hay un evento de estas características hay que usar SMS antes que voz. También hay que tener un protocolo del tipo: hijos llaman a padres o padres llaman a hijos, pero un protocolo que hay que enseñar, porque este es un país sísmico y van a volver a ocurrir cosas e igual que cuando los niños practican cómo salir del colegio, hay que practicar cómo comunicarse.

El segundo evento, es el tema logístico y aquí hay dos grandes puntos. Primero, no sirve que todos nosotros tengamos un protocolo de seguridad individual, tenemos que tener un protocolo de industria, porque nos va a ser mucho más útil y vamos a ser más efectivos. Si el técnico de Telefónica está en Linares que aproveche de arreglar la fibra óptica de Telmex y el señor de Telmex que justo está en Chillán, que nos arregle nuestra fibra óptica de Chillán. Esto es más efectivo a que cada uno vaya a los dos sitios. Entonces necesitamos tener un protocolo que sea para todos.

• *¿Y eso se haría a nivel de autorregulación entre las empresas o por parte del gobierno?*

Creo que en una industria tan competitiva como ésta, el gobierno tiene que intervenir y tiene que ordenarnos. También hay que tener conciencia de que esto más que un desafío técnico es un desafío logístico.

Nosotros tuvimos prácticamente mil sitios trabajando con baterías de respaldo y con petróleo, pero era necesario hacerlo durante tres o cuatro días, cuando la



**“No pueden haber escuelas no conectadas y no pueden haber zonas aisladas, pero todavía las hay”**

# Reportaje



autonomía son cuatro horas, es decir, no es que nuestros sitios no hayan tenido baterías, ni respaldo, todos lo tenían, pero no para cuatro días.

Tampoco hay ochocientas camionetas con ochocientos técnicos y ochocientos bidones de petróleo para ir por 800 cerros, donde muchas veces no había ni siquiera un puente para llegar y recargar el petróleo. Tampoco hay 800 guardias de seguridad que hubiesen sido útiles para momentos de crisis donde la gente robaba el petróleo. Entonces ese es un desafío logístico que también tenemos que tratar de coordinar bien entre todos.

• *Este año cumplimos 200 años como país. ¿Cuál cree que es el desafío de la industria en el Bicentenario?*

Creo que probablemente ya no vamos a llegar al 50% de los hogares con banda

ancha, aunque la banda ancha móvil es un aporte muy significativo que si se incorpora a la suma, probablemente si se cumpliría.

Creo que si miramos al país y miramos al sistema de telecomunicaciones de Chile del Bicentenario, probablemente es uno de los sistemas más desarrollados de la región y del mundo. Chile fue el primer país en tener todos los competidores en 3G; estamos siendo de los primeros en tener todos los competidores en HSPA+, que te permite navegar a casi 10 megas en el móvil; Chile es el único país que tiene tres redes superpuestas de telefonía fija.

Nosotros mismos acabamos de anunciar el despliegue de fibra óptica para un tercio de nuestros hogares de Arica a Punta Arenas, con un foco evidentemente en las zonas más densamente pobladas, pero también con mucho foco en la reconstrucción.

Vamos a reconstruir la red más moderna de comunicaciones del mundo en Chile y eso será una consecuencia del terremoto.

**“Aquí hubo dos eventos, un evento que fue la congestión y otro que fue el desafío logístico que representa poner en servicio cosas que se cayeron, que se rompieron y que por algún motivo no estaban dando el servicio que les corresponde”**

La red de telecomunicaciones más moderna del mundo va a estar acá y en la zona del terremoto y evidentemente a continuación se expandirá para el resto.

Creo que hemos hecho muchas cosas y no tenemos que ponernos plazos muy lejanos para fijarnos metas ambiciosas que tengamos que cumplir. No pueden haber escuelas no conectadas y no pueden haber zonas aisladas, pero todavía las hay.

• *El desafío entonces más que en la nueva tecnología, quizás va por la masificación y el acceso...*

Tenemos que combinar el traer las últimas tecnologías con la democratización del servicio.

No podemos hacer una compañía de telecomunicaciones para un cliente promedio, tenemos que tener desde la fibra hasta una fórmula muy básica que va a servir para dar conectividad a más de un hogar. ■

Richard Büchi, Gerente General Corporativo de Entel:

## “Aquí hay competencia y grande”

El máximo ejecutivo de Entel plantea la necesidad de evaluar en profundidad el escenario de la industria en el país antes de imponer reformas o crear nuevos organismos fiscalizadores tales como la enunciada Superintendencia de Telecomunicaciones.

• *¿Cuál es su visión de este gobierno y los lineamientos que se están tomando en materia de telecomunicaciones?*

Nosotros siempre hemos tenido una relación prudente y fluida con la autoridad, en el sentido de poder mantener puntos de vista y poder compartirlos. Creo que tanto este gobierno como otros han sido similares en eso.

Ahora, en este caso hay un mayor protagonismo y figuración del ministerio, lo que me parece muy bueno, porque la verdad es que mientras mayor nivel político tengan las decisiones sobre telecomunicaciones, obviamente van a tener mayor fuerza y debieran producir mayores consensos, sin que esto signifique que en otras oportunidades no se haya llegado a buen término.

Nosotros estamos acostumbrados a un sistema cíclico, porque la agenda del gobierno anterior era absolutamente dedicada al Transantiago. En el gobierno del ex Presidente Ricardo Lagos estuvo este triple ministerio que también de alguna manera absorbió a la subsecretaría, pero ha habido un poco de todo, dependiendo de las circunstancias y de la importancia de los distintos proyectos.

• *¿Cuál es su opinión sobre el anuncio del gobierno de impulsar el ingreso de operadores de infraestructura?*

Es un tema que obviamente se ha conversado, pero yo no le daría la relevancia que quizás podrían darle otras personas. El

proyecto va a llenar un vacío, porque es un sistema de financiamiento que se usa mucho en otros países.

Por lo tanto, aquí se abriría una forma de financiamiento para algunas empresas grandes que quieran hacerlo de otra manera. También, en algunos casos, para empresas medianas y pequeñas, puede ser una forma de compartir inversiones y tomar una mejor economía de escala... no sabemos mucho cómo se va a desarrollar, ni desenvolver, pero obviamente abre un espacio nuevo y perfecciona el mercado, lo que sin duda va a ayudar a que esto funcione mejor.

• *Este anuncio se ha hecho con mucha relevancia y en ese sentido, el gobierno ha hecho que las expectativas en torno al tema sean altas...*

Desde el punto de vista del público se le otorga mucha importancia a este tema, quizás incluso una importancia desmedida, sobre todo basado en la idea de que si entra un operador nuevo van a bajar los precios. Digamos que el mensaje subliminal, no sé si emitido desde el gobierno o simplemente desde el punto de vista del público, es que si entra más gente el producto va a costar menos.

En el largo plazo efectivamente la existencia de más operadores puede producir una mayor eficiencia en la industria, en el sentido de que se logre financiar más barato o que se rompan escollos de financiamiento.

Al final siempre la mayor eficiencia o mayor competencia se empieza a traducir,



Richard Büchi, Gerente General Corporativo de Entel.

# Reportaje

**“ Creo que abrir espacios de competencia siempre está bien, lo que es malo es inhibir el desarrollo de quienes están operando, los que son finalmente los que invierten y los que están haciendo florecer y crecer esta industria ”**

de alguna manera, en el precio. Ahora cuánto, yo creo que es bastante menor de lo que se podría pensar y muy en el mediano plazo.

• *¿Ustedes creen que haya mercado todavía para la entrada de este tipo de operadores?*

No me atrevería a decirlo... si me preguntas por Entel, nosotros hoy no estamos buscando financiamiento, sin embargo podría ser que en el futuro, si aparecen otras opciones de inversión de interés dentro del sector y que nos parezca mejor financiarnos por ese lado, podría funcionar.

El hecho de compartir algunas cosas, como ductos en las calles, siempre ha existido. Lo que pasa es que generalmente lo ha financiado alguna compañía de comunicaciones líder, que son las más interesadas. De alguna manera todo esto ocurre, pero ahora con lo que plantea el ministerio podría ocurrir además con la intervención de un tercero y, en ese sentido, hay que ver cuánto riesgo se quiere tomar en estas inversiones, porque en general estas son empresas que buscan riesgos muy bajos.

• *Lo que va en el trasfondo de esto y que es lo que ha hablado la autoridad en más de una oportunidad, es la competencia. En este sentido ¿cómo ve la competencia en este sector?*

Hoy no hay ninguna empresa regulada. Donde hay regulación es en las interconexiones y ese tipo de cosas. Sí, hay un amparo de protección al consumidor en lo que se refiere a servicios públicos, pero no hay empresas reguladas. Aquí hay competencia y grande.

Hay sectores como la telefonía móvil donde hay una tremenda competencia, al tener tres operadores de la envergadura de los que hay en Chile, donde los precios han ido bajando sistemáticamente y la penetración ha ido subiendo año a año.

Ahora, si hay más operadores, bienvenidos. Quienes pueden verse afectados negativamente por el ingreso de más empresas al negocio son aquellos que están dando un mal servicio.

En el caso de la telefonía fija la competencia es más o menos heterogénea. En el mundo empresarial hay bastante competencia, porque se da la posibilidad de llegar a 50 ó 100 mil usuarios en grandes empresas gracias a que hay dos o tres redes distintas que están sobrepuertas.

En el caso de los sectores residenciales o en microempresas ya empiezan a haber lagunas en las que efectivamente ocurren posiciones monopólicas, pero eso es por la economía de densidad y por la historia. Es muy difícil que alguien superponga una red en un sector residencial, excepto en algunos de altos ingresos.

• *Entonces ahí es donde quizás falta dar un impulso a la competencia...*

Quizás ahí no es muy perfecta la competencia, pero por otro lado está el mundo móvil que va imponiendo una cuota a las posibles pretensiones de no competir adecuadamente en el mundo fijo. En conclusión yo diría que hay bastante competencia.

Lo importante también es hacer buenos diagnósticos, porque no es buena idea dedicarte y desgastar muchos esfuerzos en resolver un problema que no existe, en el sentido de las prioridades y no en el sentido de no hacerlo.

Entonces creemos que ahí, si bien buscar que haya mayor competencia es muy importante, hay que saber elegir aquellas cosas que efectivamente van a producir un impacto relevante y aquéllas que en el fondo son más de papel. Es mucho mejor preocuparse de otros temas que existen hoy, como es conseguir universalidad o mayor penetración de la banda ancha en Internet, por decir una serie de cosas que sí tendrían un impacto país importante.



Rafael Ruano, Socio Líder para la industria de telecomunicaciones de PwC Chile y Richard Büchi, Gerente General Corporativo de Entel.

En conclusión, creo que abrir espacios de competencia siempre está bien, lo que es malo es inhibir el desarrollo de quienes están operando, los que son finalmente los que invierten y los que están haciendo florecer y crecer esta industria.

• **Hay una meta del gobierno donde se plantea un 70% de penetración de la banda ancha en cuatro años. Como operador, ¿cuán factible cree que es esta meta?**

No es una meta fácil. Hoy ni siquiera los países desarrollados la han alcanzado, pero yo creo que hay una gran oportunidad con el mundo de la banda ancha móvil el que de acuerdo a todas las proyecciones internacionales, debiese llenar estas brechas que todavía existen.

De hecho, ya se está mostrando el peso de este sistema. La banda ancha móvil hoy en Chile, llega a entre 700 mil y 800 mil abonados, contra 1.5 ó 1.6 millones de conexiones fijas, es decir, ya tiene un

peso fuerte y esto no lleva más de un año y medio en plena explosión.

Nosotros realmente proyectamos que esto puede ser bastante superior a las conexiones fijas en un mediano plazo. Esto sería aún mayor si le agregas la posibilidad de que existan algunas medidas de subsidio a la demanda, especialmente para obtener el computador ó laptop para personas de bajos ingresos.

Con esto en mente, pienso que sí es una meta alcanzable, pero para esto, la telefonía móvil también tiene que tener disponibilidad de espectro.

• **Y el gobierno ya lo ha planteado....**

De hecho se ha venido haciendo en el tiempo. No pueden seguir limitando esto y tienen que abrirse y ponerse las pilas, porque esto hoy ya empieza a ser urgente. En cuanto a la infraestructura relacionada con esta apertura, bueno, por un lado nosotros entendemos perfectamente que hay que armonizar un poco la vida urbana

con las infraestructuras relacionadas, pero por otro lado también hay que quitarle limitaciones o inhibiciones a las empresas para que inviertan y desarrollen estas infraestructuras.

• **¿Y cuáles son esas limitaciones?**

Está lleno de limitaciones. En la actualidad por ejemplo, nosotros nos demoramos un año en poner una antena y además pasamos a ser el enemigo público número uno y nadie nos mira como una gran fuente de progreso y desarrollo para el país.

En este sentido creo que de partida, la Subtel tiene que definir cuál es su rol. Si es promover y desarrollar la industria de telecomunicaciones como corresponde, o es dedicarse al urbanismo o a la protección del cliente.

Todas son cosas muy válidas para las cuales tiene que haber una institución, pero es importante que se defina su misión para ser efectivos y ayudar a las empresas de alguna manera.

**“ De partida, la Subtel tiene que definir cuál es su rol. Si es promover y desarrollar la industria de telecomunicaciones como corresponde, o es dedicarse al urbanismo o a la protección del cliente ”**

# Reportaje

Sobre los temas urbanísticos, hay muchas formas de solucionarlos, de hecho cada vez se ve más que las antiguas estructuras, que eran unas cosas horribles, hoy son prácticamente unos postes, además de árboles y muchas otras cosas. Incentivar el camuflaje es una tremenda solución.

- *Desde ese punto de vista usted ha planteado reparos con la colocalización...*

La colocalización se traduce en mega infraestructuras horribles y desincentiva a la competencia ya que no hay competencia de redes y cualquiera podrá usar las mismas redes. En ese sentido, todos los que hemos realizado grandes esfuerzos por ganar espacios produciendo más cobertura, mejor señal y ese tipo de cosas, en el fondo no tenemos ningún incentivo.

Creo que hay que armonizar estos temas, eso que apareció como una supuesta gran solución, lo encuentro una pésima solución. Va a inhibir la competencia y deteriora el ambiente urbano. Yo creo que hay otras soluciones como el fomento al camuflaje y menos trámites administrativos que superar para realmente conseguir esta meta.

- *En otras materias, se ha planteado eliminar la larga distancia nacional. ¿Cómo lo ven ustedes?*

Nosotros somos contrarios a que se eliminen los espacios de competencia que se han creado previamente. Ahora, hay una cosa cierta, probablemente va a tener que haber una redefinición de las zonas primarias.

Si ya abriste un espacio de competencia, para qué cerrarlo. Es cierto que tienes que redefinir la zona, pero también es cierto que la gente tiene hoy muchas más alternativas. Se puede usar Internet, el celular o Skype por ejemplo, y en el fondo todas estas tecnologías compiten. Yo no cerraría oportunidades para competir.

- *¿Qué opina sobre la idea de crear una Superintendencia de Comunicaciones independiente de la Subtel?*

Aquí hay una pequeña mezcla de cosas, porque hay superintendencias en todos aquellos sectores que son absolutamente monopólicos y reconocidos como monopólicos, como el sector eléctrico (no en



la generación, sino que en la distribución). Estas industrias tienen superintendencias detrás, porque tienen precios regulados, no hay posibilidad de competencia alguna y la única manera de proteger al consumidor, respecto de la calidad del servicio y para que no haya abusos, es con una superintendencia.

Después están los servicios financieros, que si bien operan en competencia, hay un componente de fe pública y una externalidad tremenda cuando estos sistemas fallan. En este sector el costo-beneficio de tener una superintendencia ha sido y ha probado ser de una gran utilidad. Por su parte, el caso de telecomunicaciones es un caso mixto, en el sentido de que está en absoluta competencia y no está comprometida la fe pública.

Entonces uno se plantea, cuáles son los problemas que existen en la industria. Nosotros siempre hemos señalado que el primer problema que tiene la industria es lo litigiosa que es, en el sentido de que está llena de conflictos entre empresas no resueltos, y no hay mecanismos para resolverlos. Incluso hay discusiones entre la autoridad y las empresas, donde no hay instancias de solución salvo la justicia, la que obviamente no conoce en detalle estos temas.

Hubo una iniciativa que era el famoso panel de expertos y que iba en esa línea.

- **• ¿Similar al del sector eléctrico?**

Claro, similar al del sector eléctrico y que creo que vendría a llenar un espacio súper importante en solucionar algunos graves problemas que tiene la industria. También hay eternas discusiones sobre cómo se interpreta el decreto, o cómo debe funcionar tal cosa y, por ejemplo, un operador chico finalmente termina muriendo de inanición, por decirlo de algún modo.

¿A quién puede recurrir? Bueno, recurre a un Tribunal que lo tramita un año y medio... Ahora, si hubiese un panel de expertos, éste podría dilucidar rápidamente las medidas para aplicar en cada caso.

Algunas veces hay interpretaciones arbitrarias de la autoridad y pienso que todas las empresas deben tener el derecho de contar con, al menos, una opinión experta y expedita, lo que no significa que sea necesariamente vinculante, pero que por lo menos contemos con una opinión que colabore en los procesos de resolución de este tipo de conflictos.

Esa es la primera cosa por la que sí nos deberíamos preocupar. Después viene la discusión sobre la protección al consumidor. Ese es un rol que puede hacer el Sernac, y de hecho lo hace, ya que hoy en día la mayoría de los reclamos llegan a esta institución.

- **• ¿Se justifica entonces un organismo especial dedicado a la fiscalización?**

Si se justifica hacer un organismo especial o no, no lo sé. Creo que hay que hacer una evaluación costo-beneficio, pero no es tan fácil como llegar a decir que existe en tal parte y que por lo tanto haremos lo mismo, ya que las circunstancias son diferentes y cuando se toman decisiones de crear burocracias gubernamentales hay que evaluar lo positivo y negativo que tendrían y qué espacio es el que se estará cubriendo, teniendo en cuenta que no esté cubierto por otra área.

Los reclamos siempre llegan al Sernac y algunos llegan a la Subtel. Hay que preguntarse si realmente vale la pena abrir una Superintendencia por dos mil o tres mil reclamos al año.

No tengo una posición de blanco o negro, sino que te diría que es gris en el sentido que es un tema que vale la pena discutir y evaluarlo. ■

**“ Nosotros siempre hemos planteado que el primer problema que tiene la industria es lo litigiosa que es, en el sentido de que está llena de conflictos entre empresas no resueltos, y no hay mecanismos para resolverlos ”**



## Elusión tributaria y errores de conceptos

Germán Campos

Socio de Asesoría Legal y Tributaria, PwC Chile

Es usual revisar distintas opiniones y artículos de prensa relativos a temas en que frecuentemente se confunden los conceptos de elusión tributaria, evasión, y algunas veces el concepto de economía de opción.

En primer lugar, hay que aclarar que el concepto de evasión tributaria se refiere en general a cualquier figura delictual en la cual existe claramente una intención de generar un perjuicio fiscal a través de diversos mecanismos, que las leyes tributarias usualmente describen en forma específica, y a veces de manera más global. Ejemplos de estas acciones son el simular una transacción verdadera, usar documentación falsa para solicitar un mayor crédito fiscal o gasto y de esa forma disminuir artificialmente los impuestos.

En cambio, la elusión tributaria —si bien no existe una definición legal— sí podemos aproximarnos al concepto tomando como referencia estudios efectuados en otras legislaciones tributarias.

Al respecto es útil mencionar que el Instituto Latinoamericano de Derecho Tributario en sus XXIV jornadas de 2008<sup>1</sup>, abordó precisamente el análisis y debate sobre la elusión fiscal y los medios para evitarla.

Dentro de las conclusiones y recomendaciones que da el Instituto Latinoamericano de Derecho Tributario, podemos distinguir las siguientes:

- La elusión se diferencia de la evasión en que no constituye una conducta ilícita.
- La evasión presupone el incumplimiento de la norma tributaria, que obliga a pagar en la medida en que se haya realizado el presupuesto de la obligación tributaria.
- La economía de opción o planificación fiscal lícita consiste en el legítimo aprovechamiento de las ventajas fiscales ofrecidas por el ordenamiento, con la finalidad de obtener un ahorro fiscal. Es una expresión de la libertad económica y de la posibilidad de elegir los actos o negocios que los particulares estimen oportunos.

- Las Administraciones Tributarias de los Estados Latinoamericanos deben reconocer el derecho a la planificación fiscal lícita, que no es otra cosa que la posibilidad de optar por los actos, hechos o negocios más convenientes y hacerlo por motivaciones, incluso exclusivas o preferentes, de ahorro fiscal. El límite debe situarse en el abuso de los medios negociables utilizados para conseguir la no tributación o el ahorro fiscal.

Como podemos apreciar de estos extractos, se debe hacer una clara diferenciación conceptual de lo que legítimamente está permitido hacer, dentro del ámbito de la economía de opciones, que no es más que usar inteligentemente la forma menos gravosa de organizar cierto negocio, lo que no es reprochable desde un punto de vista normativo ni ético.

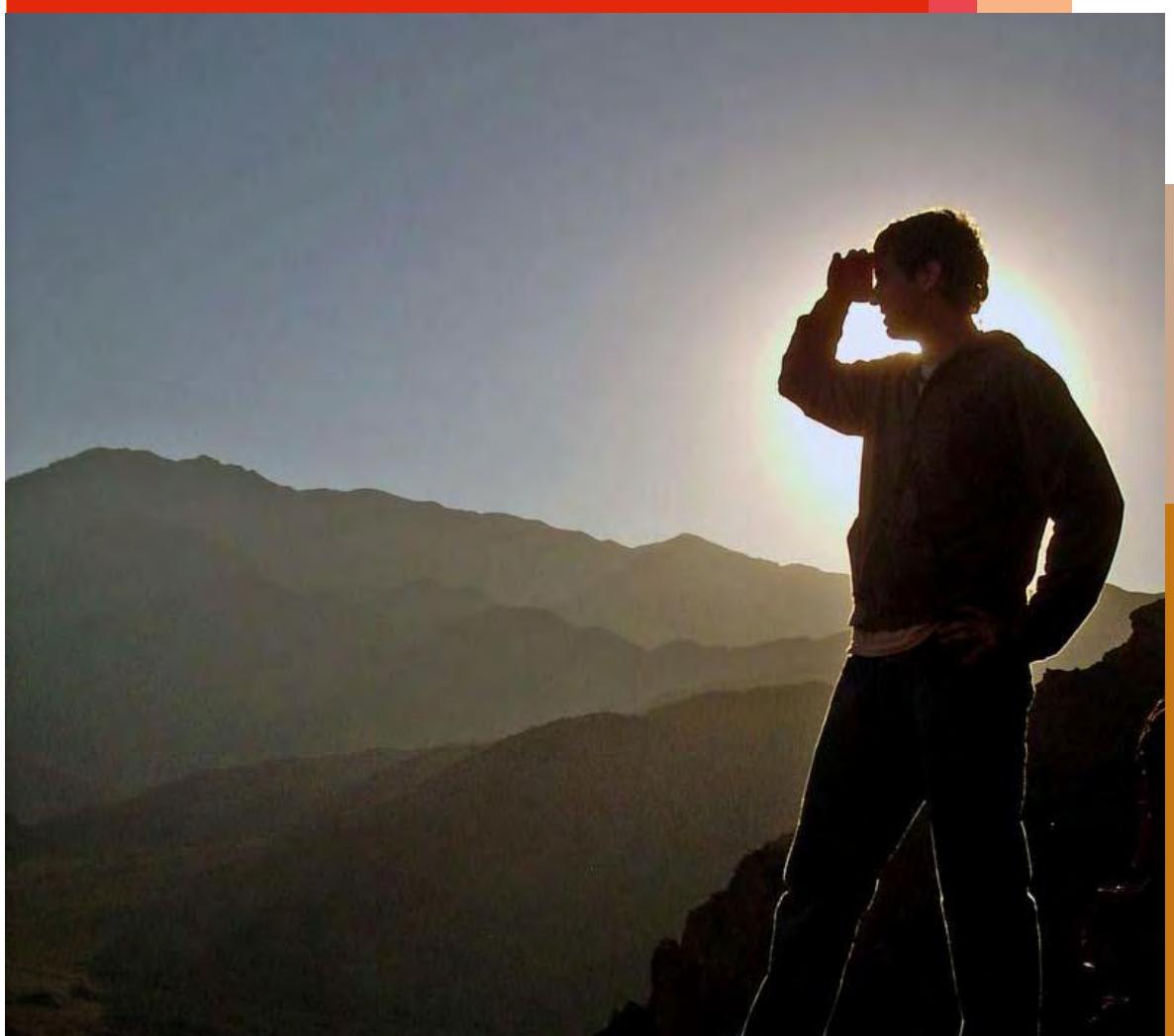
Distinta es la situación de la persona que, maliciosamente, usa diversos medios para burlar un impuesto, cuyas acciones específicas están debidamente delimitadas en los distintos cuerpos legales que regulan y castigan este tipo de conductas.

Como conclusión podemos esbozar que la denominada planificación tributaria, economía de opción o elusión tributaria no son conductas reprochables por la ley impositiva, y por tanto no son castigadas, y que siguiendo un razonamiento similar al analizado, los Tribunales Superiores de Justicia han distinguido claramente un uso inteligente de las opciones de organización de un determinado negocio, de aquellas en las que existe una intención positiva de incumplir una norma tributaria a través de diversos medios.

Creo que ya es hora que usemos los conceptos adecuados, para referirnos a situaciones que son muy diferentes entre sí, y evitar confundir a la opinión pública y a las personas encargadas de tomar decisiones. ■

<sup>1</sup> Memorias XXIV Jornadas Latinoamericanas de Derecho Tributario Tema I: La elusión fiscal y los medios para evitarla. Octubre 2008.

# *Convertimos tus desafíos en oportunidades*



**pwc**

PricewaterhouseCoopers

Consultoría y Asesoría Empresarial

Asesoría Legal y Tributaria

Auditoría



Sebastián Domínguez, Gerente de Regulación de Entel; Mauricio Ramos, Presidente Ejecutivo de VTR; Rafael Ruano, Socio de PwC Chile; Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile; Luis Enrique Álamos, Socio Principal de PwC Chile y Eduardo Díaz-Corona, Presidente Ejecutivo de América Móvil Chile.

## PwC Chile realiza seminario de telecomunicaciones

En un año crucial para las telecomunicaciones en materia de anuncios y proyectos gubernamentales, PwC Chile reunió a los principales actores del sector en el seminario: “¿Qué requiere Chile de cara al Bicentenario?”, el cual fue inaugurado por el Socio Principal de la firma chilena, Luis Enrique Álamos.

Durante el evento expuso el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, Felipe Morandé, quien realizó una evaluación de la industria y presentó los lineamientos de la reforma que está llevando a cabo para el sector. Asimismo, el Socio Líder industria de

Telecomunicaciones de PwC Chile, Rafael Ruano, aprovechó la ocasión para presentar los datos del estudio internacional “Global Entertainment & Media Outlook: 2010 – 2014” realizado por la firma.

Posteriormente se realizó un panel de discusión en el que participaron el Gerente General de Telefónica en Chile, Oliver Flögel; el Presidente Ejecutivo de VTR, Mauricio Ramos; el Presidente Ejecutivo de América Móvil Chile, Eduardo Díaz-Corona y el Gerente de Regulación de Entel, Sebastián Domínguez.





Durante el panel de discusión: Sebastián Domínguez, Gerente de Regulación de Entel; Mauricio Ramos, Presidente Ejecutivo de VTR; Rafael Ruano, Socio de PwC Chile; Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile y Eduardo Díaz Corona, Presidente Ejecutivo de América Móvil Chile.



Mauricio Ramos, Presidente Ejecutivo de VTR; Luis Enrique Álamos, Socio Principal de PwC Chile; Claudio Muñoz, Presidente de Telefónica en Chile y Oliver Flögel, Gerente General de Telefónica en Chile.



Felipe Morandé, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones.



Rafael Ruano, Socio del Área de Consultoría y Asesoría Empresarial de PwC Chile.



Conversando con Felipe Morandé, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones; Rafael Ruano y Luis Enrique Álamos de PwC Chile, junto a Mauricio Ramos, Presidente Ejecutivo de VTR.



Alberto Cuevas, Jefe del Departamento de Impuestos Directos del SII; Roberto Carlos Rivas, Socio; Carolina Céspedes, Gerente; Francisco Selamé, Socio Líder, todos de Asesoría Legal y Tributaria de PwC Chile; Luis Enrique Álamos, Socio Principal de PwC Chile y Gerardo Montes, Jefe de Gabinete del Director del SII.

## Con exitosa convocatoria, PwC Chile realiza segundo Seminario de Precios de Transferencia

Al igual que en su primera versión realizada en 2007, el segundo seminario de Precio de Transferencia realizado por PwC Chile, congregó a más de 300 ejecutivos relacionados a la materia.

Durante el encuentro se analizó hacia dónde va Chile en materia de precios de transferencia tomando en cuenta el actual contexto de Chile como miembro de la OCDE. Se contó con la exposición de Jefe de Gabinete del Director del SII, Gerardo Montes y el Jefe del Departamento de Impuestos Directos del SII; Alberto Cuevas.

Por parte de PwC Chile, expusieron Francisco Selamé y Roberto Carlos Rivas, ambos socios del área de Servicios Legales y Tributarios y Carolina Céspedes, Gerente de esta misma.

En el seminario, los funcionarios del SII adelantaron importantes aspectos del proyecto de nueva normativa de precios de transferencia, así como la posibilidad de

que los contribuyentes realicen un Acuerdo Anticipado de Precios (APA), lo que permitirá que empresas globales presentes en el país puedan suscribir un acuerdo bilateral formal con las autoridades fiscales, lo que otorga certeza jurídica al contribuyente.

Otro de los cambios apuntará a incorporar en la legislación local la posibilidad de realizar un ajuste correspondiente de precios de transferencia y así evitar doble tributación que se genera como consecuencia de un ajuste de precios que haya realizado un fisco extranjero sobre una transacción que tuvo lugar con una entidad relacionadas domiciliada en Chile.

Dentro de las compañías que asistieron al evento se contó con Procter & Gamble, Enaex, L'Oréal, Antofagasta Minerals, Anglo American, BHP Billiton, Parque Arauco, CMPC, Orica, VTR, Mosaic, Cencosud, Molymet, Viña Concha y Toro, Del Monte, entre otras.



Franco Brzovic, Abogado de Estudio Jurídico Pérez Donoso; Gerardo Montes, Jefe de Gabinete del Director del SII; Robert Gareca, Gerente de Impuestos de BHP Billiton y Medardo Lagos, Gerente de Impuestos de Antofagasta Minerals.



Sergio Barra, Contralor de Orica Mining Services; Roberto Carlos Rivas, Socio de Asesoría Legal y Tributaria de PwC Chile y Giovanni Mansilla, Gerente de Finanzas de Dos en uno S.A.



Carolina Céspedes, Gerente de Asesoría Legal y Tributaria de PwC Chile; Francisco Fernández, Gerente de Contraloría y TI de Molymet; Emilio de Vidts, Gerente de Administración y Finanzas de Viña Errázuriz y Luis Enrique Álamos, Socio Principal de PwC Chile.



Loreto Pelegrí, Socia de Asesoría Legal y Tributaria de PwC Chile; Jacqueline Francois, Jefe Regional de Impuestos de Yamana Chile; Alberto Cuevas, Jefe del Departamento de Impuestos Directos del SII y Carolina Musalem, Gerente Regional de Impuestos de Anglo American Chile.



Álvaro Castillo, Gerente de Administración y Finanzas de Enaex junto a Roberto Carlos Rivas, Socio de Asesoría Legal y Tributaria de PwC Chile.



**pwc**

# Entrevista



Sebastián Edwards:

# “Respecto a la caída del dólar, no me cabe duda que, de ser necesario, el Banco Central va a intervenir y con éxito”

El Henry Ford Professor de UCLA vaticina que el país no alcanzará la tasa de crecimiento del 6% en 2010, afirmando que esa meta es alcanzable en 2011 siempre y cuando se acelere el proceso de reformas.

Califica como “nostálgico e ineffectivo” el discurso de las cúpulas sindicales actuales y destaca la necesidad de un cambio de éstas.

Ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y M.A. y Ph.D de la Universidad de Chicago, este connotado economista chileno radicado en Los Ángeles, Estados Unidos, es una de las voces más escuchadas en materia macroeconómica nacional.

Crítico y a veces duro en sus comentarios, fue entrevistado para esta edición de Revista CEO por el Socio de PwC Chile, Anthony J.F. Dawes, quien le preguntó su opinión sobre los temas que hoy marcan la pauta noticiosa.

Y sus opiniones fueron, muy en su estilo, directas y muy bien fundamentadas. Partidario de una reforma a Codelco, el economista no duda en asegurar que el ingreso de capital privado es una de las mejores opciones para la cuprera estatal y para el país. Además es enérgico en señalar que es necesario un mayor acercamiento entre el mundo sindical y el gobierno, por lo que a su juicio es precisa una renovación de las cúpulas sindicales actuales.

Sobre economía, un tema que le apasiona, está optimista. A pesar del terremoto del 27 de febrero, cree que la economía crecerá en forma vigorosa en los próximos dos años. Sin embargo, le preocupa la lentitud con la que se están realizando muchas reformas que desde hace tiempo son muy necesarias.

Nombrado en 1990 Henry Ford Professor en la Anderson Graduate School of Management de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), cargo que ocupa hasta la actualidad, Edwards repasa también los principales temas abordados en su

reciente publicación “Left Behind,” en donde Chile destaca como el líder indiscutido de la región y en la que hace un urgente llamado a la necesidad de darle al país un “segundo impulso” que lo continúe posicionando como la estrella de América Latina.

• *Usted ha mencionado que la única manera de obtener una buena tasa de crecimiento es dando un salto en productividad a través de una desregulación y una revolución educativa. ¿Cree que hoy están dadas las condiciones en nuestro país para que ambos temas se den de manera adecuada? ¿Cree que tras el terremoto de febrero el gobierno pueda llevar adelante una reforma radical en materia de desregulación de los mercados?*

El gobierno de Sebastián Piñera comparte, en términos generales, mi diagnóstico sobre las barreras al crecimiento. El Presidente y su equipo entienden la importancia de potenciar la productividad y la innovación y de hacer una revolución educativa. Eso es positivo. La pregunta es si, desde un punto de vista político, serán capaces de hacer los cambios requeridos con la profundidad que se necesita. A mi juicio, y a pesar de la retórica del gobierno, los avances son relativamente lentos.

• *Estamos en el año del Bicentenario. A su juicio, ¿cuáles son los principales desafíos de Chile hoy? ¿Qué aspectos cree no se*

*han logrado en materia económica y que, con un mejor manejo, podrían haberse conseguido?*

Chile llegó al Bicentenario en buenas condiciones. Con un sistema económico sólido y políticas sociales comprensivas y efectivas. Sin duda que es la gran estrella del firmamento latinoamericano. Ahora es necesario pasar a una nueva esfera de desarrollo, una esfera verdaderamente moderna tanto en lo económico como en lo social. Un punto esencial es cambiar de puntos de referencia. Esto es, dejar de compararnos con nuestra región y pasar a tener marcos de comparación más ambiciosos. Desde hace un tiempo he argumentado que debemos medirnos —y usar como norte— a países pequeños exportadores de commodities, como Nueva Zelanda y Australia. La verdad es que compararnos con los países de la región es, hasta cierto punto, compararse con equipos de tercera división. No es lo que queremos. Ganar el “campeonato” no es particularmente honorífico.

• *¿Cuánto crecerá Chile en 2010? ¿Cuánto en 2011?*

Este 2010 que ya termina tendrá un crecimiento entre el 5 y 5.5 %. Esto se ha debido, en parte, al terremoto y a las debilidades de la economía mundial. Para 2011 es posible que lleguemos al 6%,

# Entrevista

incluso, quizás, un 6.5%. Sin embargo, para que ello suceda es necesario imprimirle a la economía un nuevo ímpetu. Este debiera estar asociado con un paquete potente y comprehensivo de reformas modernizadoras.

Al respecto, el discurso del gobierno es el correcto. Yo veo, sin embargo, dos problemas: los avances son lentos y son parciales. No están circunscritos dentro de una gran política de “un salto adelante.”

- *¿Qué le parece el nuevo énfasis del gobierno en mejorar las condiciones de trabajo de los chilenos? ¿Le parece que es una prioridad, o es una sobre reacción al tema de los mineros?*

No cabe duda que la tragedia de la mina San José sirvió para que el país tomara conciencia de las condiciones de trabajo precarias y poco seguras de muchos chilenos. También mostró la realidad de dos “Chiles” muy diferentes: el de las grandes empresas con estándares y normas internacionales y el de las pequeñas compañías que no tienen la capacidad para darles seguridad a sus trabajadores. La preocupación por las condiciones de trabajo es la adecuada. Más aún, es una gran oportunidad para que el gobierno plantee una mejora de estas condiciones desde la modernidad. Lo importante es que se lleven a cabo reformas que permitan a las pequeñas y medianas empresas acceder más fácilmente a créditos y a avances tecnológicos. La mejora de las condiciones de trabajo debe venir desde las reformas modernizadoras y no desde nuevas regulaciones asfixiantes.

- *Usted dice que las reformas avanzan lentamente. ¿En qué materias le gustaría ver más avances?*

Creo que es necesario un nuevo y gran impulso desregulador. Un paquete de políticas que ayuden a mejorar la eficiencia

y elimine trámites a los que están expuestos todos los chilenos. Un primer paso esencial es una gran reforma al sistema de notarios. El engorroso sistema actual es un resabio de la dominación española. Debemos optar por el sistema sajón de gran fluidez y eficiencia.

Como he dicho muchas veces, en mis 30 años en Estados Unidos no he ido nunca a una notaría. Al mismo tiempo hay que reformar los conservadores de bienes raíces y mejorar los trámites aduaneros. La mayoría de la gente no lo sabe, pero los procedimientos de comercio exterior aún son muy inefficientes; nuestro país está en el lugar 63 del ranking de facilidades para importar y exportar del Doing Business del Banco Mundial.

En Chile, toma, en promedio 121 días hacer todos los trámites para exportar un conteiner. En contraste, en Canadá toma 7 días, en Australia 6 días, y en Nueva Zelanda toma 7 días.

También se requiere una revolución educativa. En ese sentido el anuncio reciente del gobierno de reformar el estatuto docente es un paso positivo, como lo es la iniciativa de los liceos de excelencia. Pero, nuevamente, vamos muy lento. Además, la educación universitaria también debe reformarse. De verdad que es, en promedio, muy mala.

- *¿Cómo equipararía usted la necesidad del gobierno de recaudar más recursos para financiar la reconstrucción con sus propuestas de desregulación? Desde el SII se ha planteado la necesidad de un importante plan anti-evasión.*

Desregular no es contradictorio con reducir los niveles de evasión o elusión tributaria. En ese sentido, las metas del gobierno son perfectamente compatibles. Al mismo tiempo hay que entender que un sistema tributario simple es uno de los mejores mecanismos para reducir los niveles de evasión y para aumentar los ingresos tributarios.



Anthony J.F. Dawes, Socio de PwC Chile y Sebastián Edwards, Economista.

• *¿Está Chile en el radar mundial de los inversionistas?*

Chile es un país admirado y respetado. Los inversionistas internacionales están extremadamente interesados en el país. Hay una serie de sectores atractivos y prometedores.

Al respecto, el desafío futuro del gobierno es iniciar una verdadera revolución educativa que se traduzca en una mejora de la calidad y productividad de la mano de obra nacional. Si esto sucede, las inversiones extranjeras no sólo aumentarán, sino que además se irán ampliando desde el área de recursos naturales a sectores de mayor valor agregado. Y eso, naturalmente, sería muy positivo; resultaría en mayor empleo, mejores salarios y mayor ingreso.

• *En esta misma línea, ¿cómo cree usted que se seguirá desarrollando la crisis de la*

*deuda en Europa? ¿Cómo espera que esto afecte a Chile y la región?*

La crisis de la periferia europea es muy seria y generó, inicialmente, una respuesta energética —aunque no necesariamente ideal— de parte de la Unión Europea. Fue un “llamado de alarma” para el mundo avanzado. Sin embargo, la decisión de rescatar a Grecia fue, hasta cierto punto, cuestionable. En cierto modo se está premiando la irresponsabilidad y la especulación.

La posición de los alemanes de diseñar un mecanismo automático que permita compartir los costos de los rescates hace mucho sentido. Sin embargo, es políticamente difícil de implementar. Las recientes dudas sobre la viabilidad de Irlanda y Portugal son preocupantes. No se puede descartar un contagio agudo que afecte el desarrollo de los mercados

globales. Incluso es posible que una crisis más profunda pueda afectar a América Latina.

• *A nivel mundial, ¿cómo ve la recuperación económica? Se ha dicho que los países emergentes tendrán un rol importante que jugar... ¿Cómo ve el crecimiento de éstos v/s los países desarrollados en 2010/2011?*

La recuperación mundial será lenta y continuará caracterizándose por altos y bajos y por falsos amaneceres. El problema, claro, es que los países avanzados no tienen la capacidad para mantener el estímulo fiscal. En varios países los niveles de deuda pública se han disparado, y muchos analistas piensan que deben hacerse esfuerzos inmediatos para reducirlos. Esta posición ha ido ganando fuerza a nivel político, tal como se vio en la incapacidad

## “El discurso confrontacional de la CUT es nostálgico e inefectivo”

del G-20 de lograr un acuerdo en la reunión de Seúl en noviembre. Las decisiones de los gobiernos alemán, inglés, griego, francés y español muestran que uno de los grandes temas del momento es el ajuste fiscal. Este también es el mensaje del Congreso en Estados Unidos. Todo esto se traducirá en una menor demanda agregada en el corto plazo y, por tanto, en menor actividad y empleo. En el mediano plazo, sin embargo, las finanzas públicas ordenadas son un aliciente para el crecimiento. Esto es algo que nuestros propios ministros de Hacienda han entendido desde hace años. Es por esto, precisamente, por lo que nuestra posición fiscal es enviable.

### • *¿Qué cree va a pasar con el dólar a nivel mundial?*

Estamos entrando en un período de “guerras cambiarias”. El dólar está bajo ataque desde varios lugares. Incluso Alan Greenspan acusó al gobierno de Obama de tratar de depreciar el dólar para ganar competitividad. El problema es relativamente simple. La política especialmente laxa de la Reserva Federal —incluidos los US \$600 billones del llamado QE2—ha generado una sensación de que hay una superabundancia de dólares. El tema es muy simple: cuando la oferta de cualquier producto aumenta, su precio cae. Es muy posible que veamos caídas adicionales del valor del dólar en el resto del mundo.

Al mismo tiempo los chinos y japoneses van a continuar interviniendo para evitar una fuerte apreciación. Vamos a ver —de hecho ya estamos viendo— la imposición de controles de capital en muchos países, incluyendo varias naciones latinoamericanas.

### • *¿Y en Chile?*

Como dije, el dólar ha caído en prácticamente todos los mercados. En

ese sentido, Chile no es una excepción. Es importante reconocer que esta vez la caída del valor de la divisa es muy diferente. Ahora —y en contraste con ocasiones anteriores—, Chile es víctima de las veleidades cambiarias internacionales. Esto implica que las autoridades deben ser especialmente cuidadosas al intervenir. No me cabe duda que, de ser necesario, el Banco Central va a intervenir. También estoy seguro de que tendrá éxito.

### • *Este año hizo su estreno la nueva mesa directiva “independiente” de Codelco. Se ha hablado también de replicar la fórmula para otras empresas estatales como ENAP. ¿Qué opina de lo anterior? ¿Qué se requiere para el buen manejo de las empresas públicas?*

Lo de Codelco es un paso en falso y una ilusión. Digo esto porque los cambios en su gobierno corporativo no son lo profundo que debieran haber sido. La verdad es que nada justifica que esta compañía —y otras firmas estatales— se rijan bajo reglas diferentes a las del resto de las empresas chilenas. En términos de la eterna pregunta, ¿qué hacer?, este es un caso fácil en el cual hay una sola solución que hace sentido: transformar a Codelco —y a todas las otras empresas públicas incluyendo TVN— en una sociedad anónima, y vender en bolsa un porcentaje importante de su propiedad. Esto generaría recursos para el Estado, mejoraría la eficiencia de las empresas, aumentaría su flujo de utilidades y le daría al sistema económico chileno un impulso innovador importante.

### • *Anteriormente a su postulación como Presidente de la República, Sebastián Piñera, planteaba la posibilidad de privatizar un porcentaje de Codelco mediante el ingreso de los fondos de pensiones. Esta medida ha sido arduamente criticada por los sindicatos de la minera y ciertos sectores políticos.*

*¿Visualiza algún cambio en el piso político para plantear una reforma de tal magnitud?*

Desafortunadamente no creo que el gobierno se anime a hacerlo. La verdad es que es lamentable que la política económica de la nación se encuentre “secuestrada” por los sindicatos de Codelco. Por otro lado, para que la privatización parcial haga sentido es necesario que se venda a lo menos un 35%, y que esta venta esté abierta a inversionistas de todas partes del mundo. No es suficiente con permitir la participación de las AFP locales.

*• En la misma línea de vender la participación del Estado en algunas empresas, ¿cómo ve la idea planteada por el gobierno de privatizar ciertas sanitarias de manera de conseguir recursos para la reconstrucción?*

Creo que es una idea positiva y que hace sentido. Naturalmente, que cuando se privatizan los servicios públicos se requiere un sistema regulatorio adecuado y moderno. Esto asegura que los precios y tarifas sean los correctos y el servicio el apropiado. Esta es un área en la que hemos aprendido mucho en las últimas décadas, y es posible hacerlo en forma eficiente.

*• La modificación al royalty fue aprobada con la propuesta inicial del gobierno de aumentar la invariabilidad tributaria a las empresas mineras, a cambio de que éstas acojan voluntariamente el nuevo sistema. ¿Cómo evalúa la nueva ley?*

Creo que, en general, es un cambio positivo. Es una de las áreas donde se han producido avances palpables. Ahora, lo interesante de este episodio es que mostró que, en general, la oposición política no está actuando con altura de miras. La verdad es que es muy lamentable que, después de cuatro

gobiernos muy exitosos, la Concertación no haya montado una oposición constructiva. Lo peor es que tampoco ha presentado una visión de país alternativa.

*• El Ministro de Hacienda ha anunciado un nuevo proyecto de reforma al Mercado de Capitales “MK Bicentenario.” A su juicio, para que efectivamente este proyecto tenga un impacto importante en el mercado de capitales local, ¿qué áreas debiera abarcar?*

Este es un proyecto importante y debiera tender a lograr una serie de objetivos: en primer término, debiera estimular el capital de riesgo, lo que impulsaría el emprendimiento. En segundo lugar, crear condiciones para facilitar el acceso al crédito a las Pymes. Tercero, debiera facilitar una mayor internacionalización del mercado de capitales. Si esto se logra, es posible que Santiago se transforme en un polo dinámico en el mercado financiero internacional. Eso es algo que hace mucho sentido: después de todo, nuestros profesionales de las finanzas tienen una gran experiencia y una capacidad extraordinaria. No tienen nada que envidiarle a los de los grandes fondos de inversión o hedge funds a nivel internacional.

*• En materia laboral, la CUT se ha manifestado en más de una oportunidad asegurando que no está “a favor” de un gobierno de centro derecha. ¿Cree que las diferencias y lejanía del actual gobierno con el actual liderazgo sindical pueda hacer que se eleve la conflictividad y con ello las movilizaciones sociales?*

El discurso confrontacional de la CUT es nostálgico e ineffectivo. En las economías modernas los sindicatos y las grandes centrales sindicales deben ser parte del gran esfuerzo por mejorar la productividad, acelerar el crecimiento y mejorar las condiciones sociales. En ese sentido, su rol

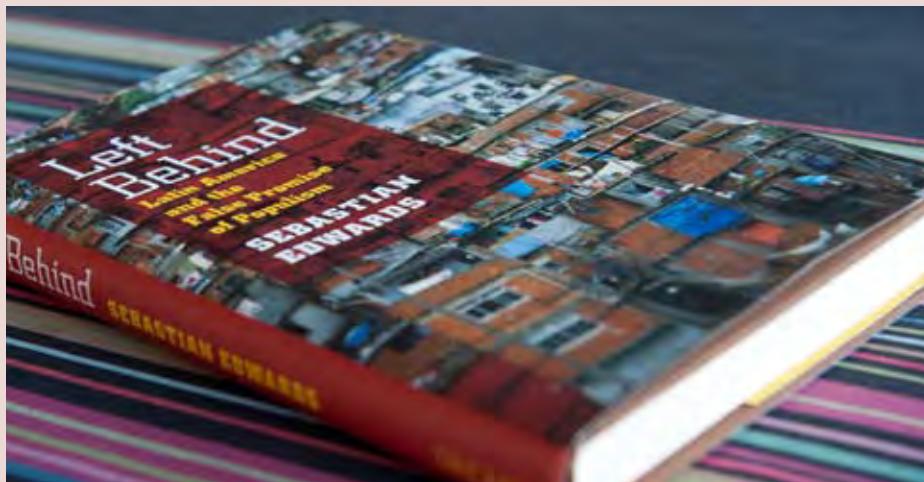


principal debe ser el de coordinar acciones con el resto de los agentes económicos. Esto es, precisamente, lo que veremos en los países avanzados —incluso en las social democracias europeas— en los próximos años.

*• En esta materia, ¿cómo ve a la actual cúpula sindical? ¿Cree que la CUT, para volver a tener la representatividad que tenía, debiese también renovar a su actual cúpula?*

Como dije anteriormente, la retórica y las políticas de la CUT están asentadas en el pasado. Sería muy positivo para el país que se produjera una renovación de los dirigentes sindicales, y que llegara una nueva generación que conozca las técnicas modernas de negociación y tuviera conocimientos profundos de cómo funcionan las economías pujantes y productivas. ■

## “Left Behind”, su última publicación



**En su último libro publicado “Left Behind” usted señala que Latinoamérica, a pesar de los abundantes recursos naturales, ha fallado en alcanzar el crecimiento de países desarrollados por no haber implantado las reformas del Washington Consensus con suficiente profundidad. ¿Cuáles son las principales reformas faltantes?**

A mi juicio, hay dos áreas que reformar. La primera tiene relación con las constituciones, tema que se remonta años atrás. En el libro planteo la diferencia que existe entre las colonias de América del Norte que se transforman en los primeros Estados de la unión, en comparación con las colonias españolas que instauran instituciones mucho más débiles.

En el aspecto institucional, América Latina sigue muy débil. Así se puede apreciar en todos los rankings mundiales de corrupción,

independencia jurídica y transparencia, entre otros.

La segunda reforma apunta a impulsar el emprendimiento y la competencia.

A mi juicio, el Washington Consensus en América Latina se implantó a medias; provocaron cambios, pero no llevaron a la región lo suficientemente adelante.

Hoy estamos mejor, pero si nos comparamos con países más avanzados, todavía nos falta. Y ese debiera ser el próximo paso de la región.

**En su libro también detalla que la región corre un gran peligro por el reciente vuelco hacia un populismo económico en el que también se han visto indicios de excesos de sobreregulación, corrupción e intervención de las monedas, lo que habría frenado el desarrollo de estas naciones. ¿Cómo pueden salir esos países del ciclo**

**populista y finalmente encontrar el camino para lograr el desarrollo y el aprovechamiento de los frutos de la globalización?**

Hoy estamos viendo a una América Latina de distintas velocidades y niveles. Tenemos el grupo populista, cuyo caso más relevante es Venezuela donde existe una gran intervención del Estado; expropiaciones de compañías importantes; un mercado paralelo de monedas y una inflación reprimida. Así como también vemos el caso de Argentina, que constantemente incorpora trabas, por ejemplo, ahora último a la exportación.

Esta regulación hace que estos países comiencen a tener problemas y el desafío está en salir de ello. La experiencia dice que estos régimen siempre terminan mal y creo que estos casos no serán la excepción a la regla. Sin embargo, mientras el precio de los commodities se mantenga alto, la caída de las medidas populistas se va a ir postergando, convirtiéndose así en una agonía más lenta.

**Dentro de este modelo populista hay un socavamiento de la parte democrática. ¿Cómo salimos de esta situación donde tenemos un modelo populista y un pueblo menos democrático?**

En América Latina existe una especie de mesianismo.

Una de las cosas que trato en el libro con bastante detalle es el surgimiento de lo que se ha llamado el nuevo

constitucionalismo latinoamericano, que tiene como antecedente una constitución que no es necesariamente impulsada por un gobierno populista, que es la constitución de principios de los 90's en Colombia, impulsada por el Presidente César Gaviria. De ahí en adelante, lo siguieron la Constitución de Venezuela, la Constitución Boliviana, la Constitución del Ecuador y ahora se está pensando en hacer una nueva en Nicaragua y este nuevo esquema basado en el caudillo donde los referendos —y esto lo hemos visto especialmente en Venezuela— son muy importantes.

Por ejemplo, la nueva Constitución de Ecuador tiene 430 artículos, mientras que la Constitución de Estados Unidos tiene 7 artículos y 23 enmiendas. Esta última representa un documento minimalista que da la columna vertebral de los derechos y las protecciones que se les otorga a nivel constitucional a los ciudadanos, mientras que la primera es una constitución llena de trabas y obligaciones.

***En este mismo contexto, ¿cómo visualiza usted a Chile? ¿Aún somos los denominados "jaguares" de la región o hemos perdido este liderazgo? ¿Cómo hemos sobrelevado el exceso de regulación y corrupción que han caracterizado a algunos países de la región?***

Chile está naturalmente muy bien posicionado y es el líder indiscutido de América Latina. Aún estamos bien. Sin embargo, en los últimos años hubo una desaceleración de este impulso, comprensible y preocupante al mismo tiempo.

Hoy lo que Chile necesita es un segundo impulso, un nuevo entusiasmo. Y ese tiene que ser un entusiasmo por hacer bien las cosas, lo que yo llamo "una devoción por la eficiencia".

En el libro planteo, al igual como se hace en las empresas, la importancia del benchmark: con quién me comparo. No podemos compararnos con nuestro pasado, ya que probablemente estaremos mejor y tampoco debemos hacerlo con nuestros vecinos, si no que tenemos que hacerlo con aquellos países en los que aspiramos convertirnos.

Por tanto, la comparación que hago es con los pequeños, pero avanzados países exportadores de commodities de otras regiones. Ahí están Nueva Zelanda, Australia y Canadá. Si uno hace esa comparación, ¿quién recibe la mejor evaluación? Nos faltan aún grandes pasos para alcanzarlos. Creo que si Chile cambia su benchmark, podemos darnos ese segundo impulso.

***En su libro habla de "América Latina a 3 tiempos". ¿Cuáles son las naciones que usted clasificaría en cada grupo?***

Esa es la pregunta del millón de dólares. A mi juicio, en la velocidad más baja se encuentran los países con tendencias populistas: Venezuela, Ecuador y Nicaragua. La gran pregunta está en, si Argentina y Bolivia podrán salir de ese grupo para pasar a la segunda velocidad.

En el primer tiempo encontramos a Chile, Colombia y probablemente a Perú, candidato que no ha asegurado su puesto aún. Costa Rica, tiene grandes posibilidades basándose en las recientes propuestas

económicas de la Presidenta, Laura Chinchilla, quien además ha reclutado a excelentes profesionales para altos cargos de su gobierno.

La gran pregunta es Brasil, ya que a mi juicio, no está claro si alcanzará verdaderamente el éxito. La nueva Presidenta, Dilma Rousseff, debe ser capaz de transformar la estabilidad que logró Luiz Inácio Lula da Silva sobre las bases instauradas por el ex Presidente Fernando Henrique Cardoso, en una fuerza de productividad y eficiencia.

Brasil logró eliminar la inflación, lo que ha permitido que aparezca el crédito, convirtiéndose así en un gran y atractivo mercado. Sin embargo, aún está con problemas en la educación y eficiencia —basándonos en rankings de Pisa de la OCDE y en el Banco Mundial respectivamente—.

En la última versión del ranking de Doing Business del Banco Mundial, Brasil está en el puesto 127 ¡Un verdadero desastre! En comparación Australia está en la posición 10, y Nueva Zelanda en el tercer lugar. Ese es el tipo de resultado al que debiéramos aspirar.

El futuro de Brasil probablemente decidirá la dirección y el camino que siga el resto de América Latina. ■

## *PwC Chile se compromete con el medio ambiente*

Considerando que la opinión pública ha tomado cada vez más conciencia respecto al cambio climático y que el impacto de las emisiones de carbono en el medioambiente se han hecho cada vez más evidentes, PwC Chile ha decidido comprometerse con esta importante causa. Es así como a contar de la edición pasada agregamos una sección especial dedicada a difundir las principales noticias e iniciativas desarrolladas por la firma en esta línea.

En este número, destacamos la participación de PwC en la creación del Comité del Cambio Climático de la Cámara Chileno Británica y el liderazgo que asumió la firma como parte del jurado del Premio Huella de Carbono, iniciativa que fue creada por el mismo Comité. 



## PwC integra nuevo Centro de Líderes Empresariales para el Cambio Climático

Calentamiento global, aumento del nivel del mar, desaparición de los glaciares, efecto invernadero provocado por el CO2, reducción de la capa de ozono. Todos, fenómenos que dan cuenta de las dramáticas alteraciones que sufre el planeta y que no deja a nadie indiferente.

Al menos así lo estima la Cámara Chileno Británica (Britcham) al concretar la creación del Comité del Cambio Climático, en el que PwC tendrá una activa participación. La instancia apoyará a sus empresas asociadas con información sobre las implicancias políticas y riesgos que tienen estas transformaciones globales para los nuevos negocios, así como las medidas que se pueden tomar para combatirlas.

El comité de la Britcham concentrará su trabajo en tres focos. El primero, la realización de actividades informativo-educativas que nivelen los conocimientos de los participantes y creen conciencia real del problema; el segundo, la entrega de un premio para motivar la acción e innovación en el diseño de estrategias que permitan a las empresas socias reducir los daños. El tercer foco será el fortalecimiento de las comunicaciones en pos de una llegada más efectiva a las autoridades y organizaciones que tengan directa injerencia en el tema.

La iniciativa de la Britcham sigue los lineamientos del gobierno inglés, que ha definido al cambio climático como el desafío más grande que le toca enfrentar hoy al mundo en términos medioambientales, convirtiéndolo en un tema de discusión de alto nivel, con miras al logro de una economía global más limpia y sustentable.

Una medida concreta para conseguir este propósito –y a la vez un desafío para el sector empresarial–, es la reducción de unidades definidas de CO2 al ambiente. Se sabe que las concentraciones de dióxido de carbono en la atmósfera en la actualidad superan las alcanzadas en el último medio millón de años y, probablemente, en los últimos 20 millones de años.

Por esta razón urge frenar este problema a través de proyectos tecnológicos bajos en carbono y de la promoción de códigos de 'buenas prácticas' en términos de reducción de emisiones; la utilización de combustibles que emitan menos gases efecto invernadero; el aumento del uso de energías renovables; la utilización de medios de transporte público que consuman menos energía por pasajero; el ahorro de energía en los edificios; el consumo más eficiente en las oficinas, entre otras muchas medidas.

## Comité integrado por PwC Chile premiará la huella de carbono en las empresas

Cualquier ser humano puede calcular con precisión las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) inducidas por sus acciones y, por lo tanto, cuál es su incidencia directa en el calentamiento global del planeta. La huella de carbono –o carbon trust–, es hoy considerada un instrumento estratégico para crear conciencia de la responsabilidad ambiental no sólo de una persona, sino también de una empresa.

Tan importante es este indicador, que el Comité del Cambio Climático de la Cámara Chileno Británica (Britcham) —el cual es liderado por PwC— premiará a la mejor huella de carbono como manera de contribuir a la divulgación en el mercado y en la opinión pública, de la trascendencia de estos temas y la necesidad que las empresas chilenas –públicas y privadas–, generen estrategias comunes para contrarrestarlo.

El Premio Huella de Carbono nace entonces, para estimular el desarrollo y el perfeccionamiento de la gestión de emisiones de gases efecto invernadero por parte de la industria.

En esta cruzada, participan BHP Billiton Chile - Minera Escondida Ltda.; Ingeniería Seawind Sudamérica Ltda.; Ogilvy & Mather Chile S.A.; Steer Davies Gleave; The Royal Bank of Scotland (Chile); Xstrata Copper; Celulosa Arauco y Constitución S.A.; Schlumberger Water Services, Errázuriz y Asociados, E&A y Unilever.

La huella de carbono es cuantificada a través de un inventario de emisiones comúnmente expresadas en toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente (CO<sub>2</sub>). Una vez que su tamaño es determinado, se procede a la aplicación de estrategias tendientes a disminuirla, mitigando tales emisiones ya sea por medio de innovación en procesos de elaboración (materias primas), consumos energéticos o de generación de esta energía por medio del desarrollo de proyectos alternativos, lo que se denomina en muchas empresas europeas, gestión de huella de carbono.





## Programas de Reducción y Gestión Sostenible de Costos

**Carlos Zegarra**

Gerente de Eficiencia Operacional, PwC Chile

Tradicionalmente, las compañías se ven presionadas para disminuir sus costos en el corto plazo sin considerar el impacto en sus recursos humanos o el alineamiento con la estrategia general del negocio, lo que genera que un cambio sostenible sea inviable. Observamos igualmente, que las empresas se embarcan en proyectos de reducción de costos en forma reactiva, principalmente cuando la situación económica empeora y sus niveles de ingreso disminuyen.

A partir de esto, identificamos las siguientes razones de fracaso de los métodos tradicionales de reducción de costos:

- **Aplicación de metas transversales de reducción:** Se definen porcentajes de reducción arbitrarios para todas las áreas de la empresa, sin enfocarse en procesos específicos que tienen mayor probabilidad de reducción, lo que afecta a actividades críticas en determinadas áreas.
- **Se afecta la calidad del producto/servicio:** Se suspende la inversión en proyectos estratégicos y en la contratación de personal, lo cual puede afectar la capacidad organizacional para generar valor al mercado, reflejándose en la pérdida de clientes y disminución de la lealtad de los mismos, comprometiendo la rentabilidad futura de la empresa.
- **Aplicación de acciones de “postergación de costos”:** Algunas empresas reducen sus equipos de soporte y los recontratan cuando el mercado vuelve a la normalidad. En la mayoría de los casos, este tipo de ahorro no es sostenible y dichos costos vuelven a los niveles anteriores, pero con un efecto negativo considerable en la estructura, cultura, imagen y moral corporativa.
- **Falta de capacidad para medir los resultados:** Las actividades de reducción de costos a menudo se disipan entre los resultados operativos anuales. Sin un proceso de monitoreo, es difícil conocer si los planes de reducción están logrando los resultados deseados.
- **Se trata de ahorrar todos los costos posibles de todas las áreas de la empresa:** Se realizan extensos análisis para identificar todo el universo disponible de costos en la

organización, lo cual resulta en una lista de intenciones con mínimo o inexistente soporte ejecutivo para implementar las mejoras.

Los métodos tradicionales de reducción de costos fracasan en el tiempo por su enfoque cortoplacista. Es importante que las empresas establezcan una estructura sólida para las actividades de reducción de costos, antes de introducir iniciativas radicales que cambien las “reglas del juego”.

Hoy, las compañías líderes miran más allá del corto plazo con el objeto de disminuir y controlar los costos a través de un cambio sostenible. En este sentido, un enfoque integral debe abarcar tanto las actividades de reducción inmediata de costos, como los programas de control y gestión.

La reducción de costos debe enfocarse en entregar rápidamente oportunidades tangibles de reducción que puedan ser administradas por las gerencias. El componente de control y gestión de costos por otro lado, se enfocará en mejorar el desempeño en la gestión de los costos, con el objeto de alcanzar una mejora continua y sostenible.

Algunos de los elementos de valor necesarios a considerar en los programas de reducción y gestión de costos son la necesidad de un soporte permanente y una fuerte orientación del nivel ejecutivo para estas iniciativas, con una definición clara del alcance y de los objetivos del programa, así como también la necesidad de evaluar y cuestionar la cultura de gasto de la empresa.

Consideramos por lo tanto, que la reducción sostenible de costos puede ser alcanzada al enfocarse en forma paralela en reducir costos, así como en la gestión y control de los mismos, logrando de esta manera, verdaderas actividades de transformación. ■



**pwc**

[www.pwc.cl](http://www.pwc.cl)

## *Respondemos todas sus interrogantes*

Asesoría Legal y Tributaria

**pwc**

PricewaterhouseCoopers

*La estructura y complejidad actual de los negocios, exige considerar todos sus efectos legales y tributarios. Para ello su empresa debe contar con una asesoría oportuna y de primer nivel que le permita tomar las mejores decisiones.*

*Nuestro compromiso es atender sus necesidades de asesoría en todo momento y estar atento a las oportunidades propias de sus negocios.*

*Ponemos a su disposición el conocimiento de nuestros expertos, conjugado con su experiencia en las diversas industrias, para brindarle una asesoría a su medida.*

# Actualidad



Hotel W, Explora y Sheraton Miramar:

## Los cambios y claves del desarrollo de la hotelería de lujo en Chile

El negocio ha ido cambiando. El cliente está más “sofisticado,” los chilenos son cada vez más usuarios de los grandes hoteles y los jóvenes y ejecutivos representan hoy parte importante de los ingresos de las cadenas. La industria hotelera está en permanente movimiento, pero según sus grandes actores, aún lejos de la consolidación. ¿Qué falta? Promoción internacional, aseguran.

Basta con hacer un pequeño recorrido por el sector financiero de Santiago para darse cuenta de la presencia de las principales cadenas hoteleras a nivel mundial en la capital. Muchas de ellas incluso, han elegido a Chile para inaugurar sus primeros hoteles en Latinoamérica.

En regiones el panorama varía, ya que si bien ciudades como Viña del Mar o Concepción cuentan con grandes hoteles de cadenas internacionales, en localidades con un turismo menos desarrollado, las opciones de alojamiento se reducen a pequeños hoteles, cabañas y hostales que ofrecen servicios más bien básicos.

Los números así lo avalan. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) durante enero de 2010, en plena temporada alta, el ingreso promedio por una habitación de hotel en la Región Metropolitana llegó a \$44 mil; mientras que en la Región de O'Higgins, por ejemplo, la tarifa promedio fue de \$12 mil setecientos y en la Región de Antofagasta de \$23 mil.

La excepción a este panorama son algunos destinos como Isla de Pascua, San Pedro de Atacama o Torres del Paine, lugares donde ha surgido una incipiente industria turística local enfocada en hoteles lujosos, lodges y hoteles boutique.

Esta expansión de la industria es la que ha llamado la atención de muchos, quienes ven la llegada de grandes cadenas como polos de desarrollo en distintas localidades y, en el caso de grandes ciudades, muy buenas alternativas para relajarse o realizar eventos de magnitud.

Cuáles son los desafíos de esta industria y cómo ha cambiado el perfil de sus clientes, fueron parte de los temas que el Socio Principal de PwC, Luis Enrique Álamos, y el Socio de la firma, Javier Gatica, conversaron con altos ejecutivos de tres de las cadenas más importantes del país: Hotel W, Explora y Sheraton Miramar. En ese sentido, los representantes de los hoteles coinciden en un punto: si bien la oferta ha ido creciendo, la infraestructura en Chile aún es pequeña.

James Hughes, Gerente General del capitalino Hotel W, coincide con que aún falta un mayor desarrollo en la industria a nivel nacional. Si bien destaca que si se compara el nivel de hotelería de Santiago con otras capitales de Latinoamérica no hay mucho que envidiar, es necesario tener en cuenta que el mercado chileno, en relación al argentino, brasiler o mexicano, es un mercado bastante pequeño.

“Lo que nos falta es desarrollar más aún el tema de la infraestructura en provincias. Por ejemplo, la hotelería en San Pedro de Atacama está creciendo, pero la mayoría de los hoteles siguen siendo hoteles chicos, muy boutique. Claramente no hay un turismo masivo todavía en Chile,” opina Hughes.

Con él coincide el Vicepresidente Comercial de la compañía de viajes chilena Explora, Jesús Parrilla, quien señala que “la industria para nada se encuentra consolidada, principalmente porque no se han dado las condiciones económicas para pensar hoy en la estabilidad o viabilidad de los nuevos proyectos hoteleros.”



Thomas Jecklin, Gerente General de Sheraton Miramar.



Luis Enrique Álamos, Socio Principal PwC Chile y James Hughes, Gerente General Hotel W.

## *Fuertes diferencias entre temporadas*

La estacionalidad es otro de los factores que afecta fuertemente a la industria. Por ejemplo, si en enero de este año el número de pasajeros extranjeros que se hospedaron en establecimientos turísticos de la Región de Los Lagos fue de 35.824, durante julio del mismo año la cifra bajó a 10.628, según datos del INE.

En la Región de Coquimbo la baja estacional en las reservas es aún más drástica, ya que el número de turistas extranjeros que utilizó los establecimientos turísticos bajó de 36.273 en enero a 2.275 en julio de 2010. Precisamente por lo anterior es que Thomas Jecklin, Gerente General del hotel Sheraton Miramar de Viña del Mar, explica que una de sus principales labores es tratar de promocionar el destino durante la temporada baja. “Después de la temporada alta nos estamos concentrando en grupos corporativos que llegan durante la semana y en conferencias, viajes de incentivo, etc. Para atraerlos vamos a empezar a darles un mayor valor agregado para que cada vez haya menos diferencia entre estaciones,” explica.

Jesús Parrilla, de Explora, explica que sin el apoyo del gobierno y de los Tour Operadores — empresas encargadas de vender paquetes turísticos — no es mucho lo que se puede hacer para intentar equiparar las condiciones de manera que la temporada baja no sea tan compleja en términos de visitas a los centros turísticos.

“El crecimiento debe venir primero por creernos que Chile es un destino para toda época del año y tener el convencimiento de salir a venderlo como tal con un mensaje único y bien formulado. No habrá crecimiento si seguimos vendiendo sólo la temporada alta. Eso se vende solo,” expone. En esa línea, una de las soluciones frente a este problema sería, según los entrevistados, una mayor promoción del país en el mercado internacional.

Sin embargo, según Parrilla esta acción se complica al analizar el sistema chileno, el cual funciona, entre otras instancias, con el Fondo de Promoción Turística de Turismo Chile, una asociación que recibe un 50% de aportes públicos y un 50% de aportes privados.

“Los aportes privados están en un límite que difícilmente se puede incrementar. Por

ende, el aporte público es limitado y debe haber cambios en esta materia para que el presupuesto de Turismo de Chile aumente y podamos así tener una oportunidad de competir internacionalmente," explica el ejecutivo de Explora, quien además agrega que Chile invierte tan sólo US\$ 4,5 millones en promoción turística mientras que, por ejemplo, Perú destina US\$ 30 millones y Brasil US\$ 75 millones para el mismo fin.

James Hughes, del Hotel W, coincide con la visión de Parrilla. "Todavía pasa que vas a las ferias internacionales de turismo y por no ir más lejos, ves la presencia de países como Perú, Bolivia, Costa Rica o Brasil que tienen una inversión mucho más fuerte que la de nuestro país. Se necesita la infraestructura, pero también hay que llenar los hoteles y para eso tienes que traer gente, lo que tiene que ser una prioridad país," señala.

Desde el gobierno ya se ven señales más concretas. El ministro de Economía, Juan Andrés Fontaine, anunció hace algunos meses que la meta para el sector turismo sería incrementar su participación en el PIB, pasando de 3% actual, a 6% en cuatro años.

Para alcanzar este objetivo, hace algunas semanas Fontaine presentó el presupuesto de su cartera para 2011 y dentro de éste

los recursos para el turismo aumentarán en 16% respecto del año pasado, llegando a 18 mil millones de pesos.

En paralelo el Sernatur se encuentra desarrollando una ambiciosa estrategia digital para potenciar la promoción turística cuya primera fase ha significado una inversión de \$140 millones.

Así, antes de fin de año, se lanzará el sitio "Chile Travel," el cual incluirá información turística en cinco idiomas y será alimentado desde las 15 regiones del país.

### **La diversificación del negocio**

El negocio hotelero ha ido cambiando su formato durante los últimos años. Si tradicionalmente, el mayor porcentaje de utilidades estaba en las habitaciones, hoy el concepto de "alimentos y bebidas," que se traduce en banquetes, restaurantes, cafeterías, e incluso discotecas, ha comenzado a acaparar una parte cada vez más importante de las ganancias de un hotel.

Hoy no es raro ver que los eventos de grandes empresas sean realizados en los hoteles, a diferencia de lo que sucedía

hace unos años donde las casas de eventos acaparaban este tipo de iniciativas. Hay más oferta y los hoteles han entrado de lleno a competir en este mercado, sobre todo en grandes urbes donde, comúnmente, se realiza este tipo de actividades.

Un caso emblemático de esta nueva tendencia lo constituye el Hotel W. Según explica su Gerente General, si tradicionalmente en los hoteles el 60% de las ganancias son por venta de habitaciones y el restante porcentaje por alimentos y bebidas, en el W se da totalmente lo contrario. "Esto sucede porque tenemos tres restaurantes, tres bares y un salón para 1.500 personas."

En el caso del Sheraton Miramar, Thomas Jecklin explica que si bien las habitaciones siguen acaparando la mayoría de los ingresos del hotel (dada su ubicación en un balneario turístico), los eventos han comenzado a hacer la competencia. Asimismo, el ejecutivo explica que en el Miramar han desarrollado una estrategia enfocada en atraer y fidelizar a la comunidad con programas y tarifas especiales para residentes de la V Región, lo que ha influido positivamente en las ventas de los restaurantes y el arriendo de los salones del hotel.

### **27 de febrero**

Frente a una crisis, la respuesta automática de la mayoría de las personas es posponer sus vacaciones o reuniones de negocios. Es por esto que la industria hotelera acostumbra a verse significativamente afectada por desastres climáticos, tensiones políticas o pandemias como la influenza AH1N1 que afectó a gran parte del mundo el año pasado. No obstante, el terremoto y el subsecuente maremoto que afectaron al país el pasado 27 de febrero tuvieron un doble impacto en la industria hotelera local. Uno inmediato y medible, que se tradujo en la cantidad de reservas que se cancelaron y otro de



Jesús Parrilla, Vicepresidente Comercial de Explora y Javier Gatica, Socio PwC Chile.

## El perfil del huésped

Si bien las cadenas se han ido adaptando a los nuevos tiempos y diversificando su negocio para hacerlo crecer, también se ha notado un cambio en el perfil de los clientes. Aunque la mayoría de los huéspedes sigan siendo extranjeros, hoy los clientes chilenos representan una parte importante de sus reservas.

De acuerdo a los entrevistados, los clientes nacionales están más “sofisticados” y destinan más recursos, que hace unos años atrás, a realizar actividades en los grandes hoteles. Salir a comer al Hotel W, irse un fin de semana con la familia al Sheraton Miramar de Viña del Mar o celebrar un aniversario en alguno de los hoteles de Explora, se ha hecho cada vez más frecuente.

De hecho, en el caso de este último hotel, los huéspedes chilenos representan el

mediano plazo, que se refiere a las reservas que nunca llegaron a concretarse.

Según cifras del INE, durante marzo de 2009 más 129.500 extranjeros llegaron a Chile, mientras que este año, durante el mismo mes, sólo lo hicieron alrededor de 86.400. Es decir, una caída de cerca del 33%.

En el caso particular de Explora, el impacto inmediato se tradujo en una baja mensual en la ocupación de los hoteles de aproximadamente 15%. “La imagen de seguridad y responsabilidad cívica que trasmítia el país se vio afectada con los saqueos y pillajes que vimos. La destrucción, si bien focalizada en áreas puntuales, mostró al mundo un país en ruinas. Tampoco ayudó mucho el hecho de que el principal aeropuerto de Chile quedara afectado en su operación normal,” señala Parrilla.

Por su parte, el en ese entonces recién estrenado Hotel W también sufrió cancelaciones que sólo durante marzo ascendieron a US\$ 500 mil. “Lo que uno no sabe, es cuántas reservas no se llegaron a hacer por el terremoto y yo creo que por ahí va el tema,” opina Hughes.

En Viña del Mar, el hotel Miramar puso en marcha su plan de contingencia y durante la misma mañana del día del terremoto, a las 06:30 AM, el desayuno se estaba sirviendo con completa normalidad y los huéspedes fueron atendidos con plena regularidad. No obstante, la caída en las reservas también se sintió fuerte, especialmente por el temor a réplicas y la cercanía del hotel al mar. “Hemos aceptado las cancelaciones sin cargo extra y hemos sido flexibles,” explica Jecklin. “Marzo y abril fueron meses difíciles, pero ya se están viendo signos de recuperación,” complementa. ■

cuarto lugar de las reservas, luego de los norteamericanos, ingleses y brasileños. La edad promedio de sus clientes hombres es de 53 años y en el caso de las mujeres, 51. Su estadía promedio en el hotel es de 3.9 noches.

En el caso del Hotel W, el 80% de los clientes de sus restaurantes son nacionales, ya que según explica su Gerente General, si bien los huéspedes extranjeros suelen comer en el hotel, lo usual es que cuando vienen por turismo salen a recorrer y por ende, comen en lugares típicos de la ciudad, o bien, en el caso de los huéspedes corporativos, los clientes los invitan a comer a sus casas o a sus restaurantes favoritos.

“Tanto nacionales como extranjeros, nuestros clientes tienen entre 29 y 40 años. Es un público joven, un grupo

objetivo con ingresos por sobre los US\$ 200 mil al año,” agrega Hughes.

En cuanto al Sheraton Miramar, el hotel tiene dos perfiles plenamente identificados. De domingo a jueves reciben a hombres de negocios, grupos, convenciones y congresos, mientras que de viernes a domingo, el hotel se reenfoca en la familia y recibe a muchos niños y parejas.

“Acá viene de todo. De hecho muchas veces los mismos empresarios que vienen a trabajar durante la semana regresan durante el fin de semana con sus familias. Además viene gente de diferentes regiones y diferentes edades... este hotel es para todos,” cuenta Jecklin. ■

## Tendencias internacionales, ¿hacia dónde va la industria?



**James Hughes**  
Hotel W



**Jesús Parrilla**  
Empresa Explora



**Thomas Jecklin**  
Sheraton Miramar

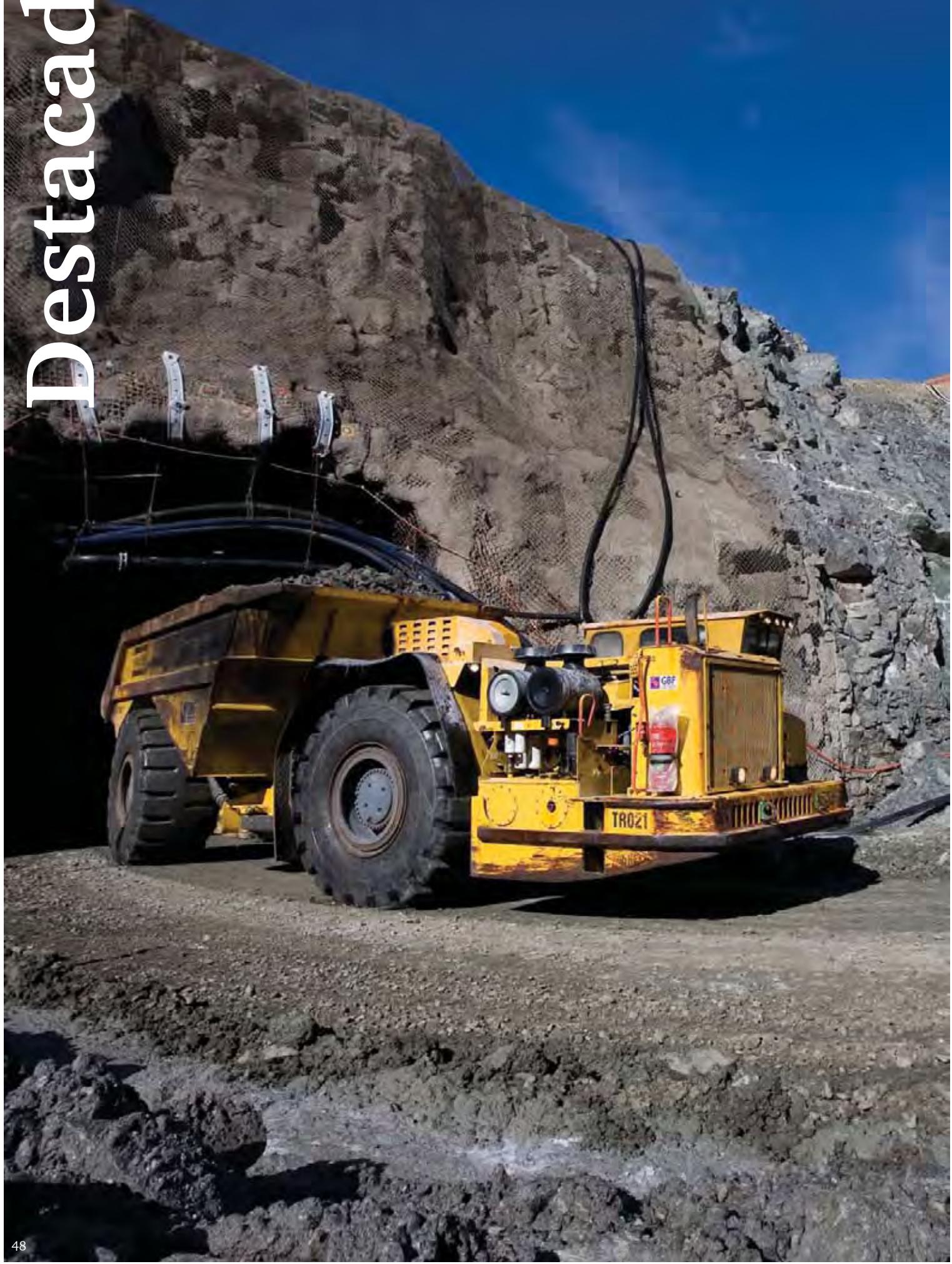
---

**“Tecnología de punta lo más sofisticada posible, desde el lobby hasta cada una de las habitaciones del hotel”**

**“Una mayor afluencia de padres divorciados con hijos, solo travelers y grupos de mujeres”**

**“Diversificar el negocio combinando en un mismo edificio un hotel, oficinas, departamentos, un gimnasio e incluso un mall”**

# Destacado



“Back to the boom...” fue el nombre de la versión 2010:

## PwC realiza exitoso lanzamiento de séptima versión de su estudio Mine

La firma chilena realizó una conferencia de prensa a la que asistió el Ministro de Minería, Laurence Golborne; el Presidente de la Sonami, Alberto Salas, y el Gerente General del Consejo Minero, Javier Cox.

Interés periodístico causó el lanzamiento de la nueva versión del estudio Mine elaborado por PwC Global y que en su versión número siete, se tituló “Back to the boom...”

La alta convocatoria se debió principalmente al fuerte interés que genera dicho informe, que con los años se ha transformado en una radiografía del sector minero a nivel mundial, previendo escenarios y mostrando las tendencias que vienen para el sector.

En la conferencia de prensa, el Socio Líder de Minería para Latinoamérica de PwC, Colin Becker, expuso los principales resultados del estudio, el cual fue comentado luego por el Ministro de Minería, Laurence Golborne, quien centró su exposición en la minería chilena en el contexto mundial. Luego fue el turno de Alberto Salas, Presidente de la Sonami, quien expuso a los presentes las estadísticas asociadas a la exportación de la minería chilena y la relevancia que tiene esta industria para el desarrollo económico del país. Tras esta intervención, el Gerente General del Consejo Minero, Javier Cox, se refirió al comportamiento de los precios de los commodities en 2009 y los desafíos para la industria a nivel mundial.

### **Principales resultados**

El estudio Mine provee un análisis del desempeño financiero y la posición del sector minero a nivel internacional en base a los informes de las 40 compañías más grandes del mundo en términos de capitalización bursátil. Esta versión mostró que las utilidades netas alcanzadas por las compañías mineras en 2009 cayeron 26% respecto

al año anterior, llegando los US\$ 49 mil millones, mientras que los ingresos de éstas disminuyeron 15% ubicándose en los US\$ 325 mil millones en dicho período.

Dichas caídas tienen relación con las consecuencias de la crisis financiera mundial que golpeó a los países durante 2009 y cuyo efecto empezó a declinar a fines de ese período, teniendo hoy a la industria recuperándose fuertemente y alcanzando los niveles récords que tuvo en 2007. De hecho, el informe muestra que ya a fines de 2009 la minería se recuperaba con tal fuerza que la capitalización bursátil de las 40 principales compañías del mundo retornaba a los niveles de 2007, año en que se registró la capitalización bursátil más alta desde que se elabora este informe (2002).

A la vez, el estudio revela que el flujo

de caja operacional de las ‘top 40’ cayó 27%, aunque a pesar de ello la inversión en 2009 llegó a US\$ 74 mil millones, enfocada principalmente en planta y equipos de proyectos existentes, que tenían un mayor potencial de impacto en el corto plazo para la reposición de reservas y producción. “Es destacable que a pesar de la crisis económica mundial, ninguna de las compañías ‘top 40’ experimentó una quiebra. Esto se debe en gran medida a la capacidad de eliminar el sobreendeudamiento, el fortalecimiento de los mercados de commodities durante el año y el impacto positivo de los paquetes de estímulo gubernamentales alrededor del mundo, especialmente China,” explicó en la conferencia de prensa el Socio de PwC, Colin Becker.

Y si bien los números reflejaron que poco a poco se está volviendo a los niveles récords alcanzados por la minería hace



Alberto Salas, Presidente de la Sonami; Laurence Golborne, Ministro de Minería; Javier Cox, Gerente General del Consejo Minero y Colin Becker, Socio PwC Chile.

## Estado de Resultados 2009

Mil millones de dólares	2009	2008	Variación	2009	2008	Variación
Ingresos	325	383	-15%	12,1	14,4	-16%
Costos y gastos operativos	-217	-231	-6%	-6,7	-8,2	-18%
EBITDA ajustado*	108	152	-29%	5,4	6,2	-13%
Pérdidas por deterioro	-11	-36	-69%	0,0	0,0	0%
Depreciación y amortización	-20	-21	-5%	-1,1	-1,0	8%
PBIT	77	95	-19%	4,3	5,2	-17%
Intereses Netos	-6	-7	-14%	-0,2	-0,2	0%
Gasto fiscal	-22	-22	0%	-1,9	-2,2	-17%
Beneficio Neto	49	66	-26%	2,3	2,7	-18%

\*EBITDA ajustado para evitar gastos por deterioro.

Fuente: Mine 2010 “Back to the boom...”, en base a información al 31 de diciembre de 2009.

tres años, y que los fundamentos de la demanda mundial por minerales son sólidos, también en el sector existen preocupaciones respecto al futuro de la industria. La incertidumbre que más se repite entre los gerentes generales de las ‘top 40’, es la preocupación que hay por cómo algunos gobiernos con déficit presupuestarios podrían utilizar al sector minero para subsanar dichos déficits. “La minería y la política están entrelazadas. Recientemente la industria ha escalado en la agenda política, con especial atención en materias como el ámbito tributario, las emisiones de carbono y la influencia soberana. Por ejemplo, el gobierno australiano anunció un Resources Super Profits Tax (Royalty), y en otros casos se han presentado normas que buscan aumentar el royalty minero como lo ocurrido en nuestro país,” explica Becker.

Otro de los aspectos que se ha tornado altamente relevante es el área de seguridad laboral. Este tema

actualmente es una prioridad absoluta en las empresas, principalmente por el impacto que pueden provocar fallas en esta área. Consecuencias como el desgaste de la reputación corporativa o la pérdida de valor de la imagen de la compañía en la sociedad, incluso podrían afectar la operación de las faenas. Como consecuencia de esto, los gobiernos de las naciones que cuentan con una industria minera desarrollada han optado por medidas cada día más exigentes en cuanto a seguridad, por lo que se han comenzado a realizar comparaciones de estos aspectos a nivel global, para que en un futuro las exigencias sean globales y consistentes, lo que se considera como el próximo gran paso para la industria.

Paralelamente los ejecutivos mantienen la preocupación por la escasez de mano de obra calificada y se destaca que parte del éxito de los próximos años radicará en la habilidad para entender los principales indicadores de demanda, en particular tener una buena lectura sobre China y otras naciones en desarrollo.



Anthony Dawes, Socio PwC Chile; Laurence Golborne, Ministro de Minería y Luis Enrique Álamos, Socio Principal PwC Chile.

## ***Grandes oportunidades se esconden hoy en nuestro entorno***

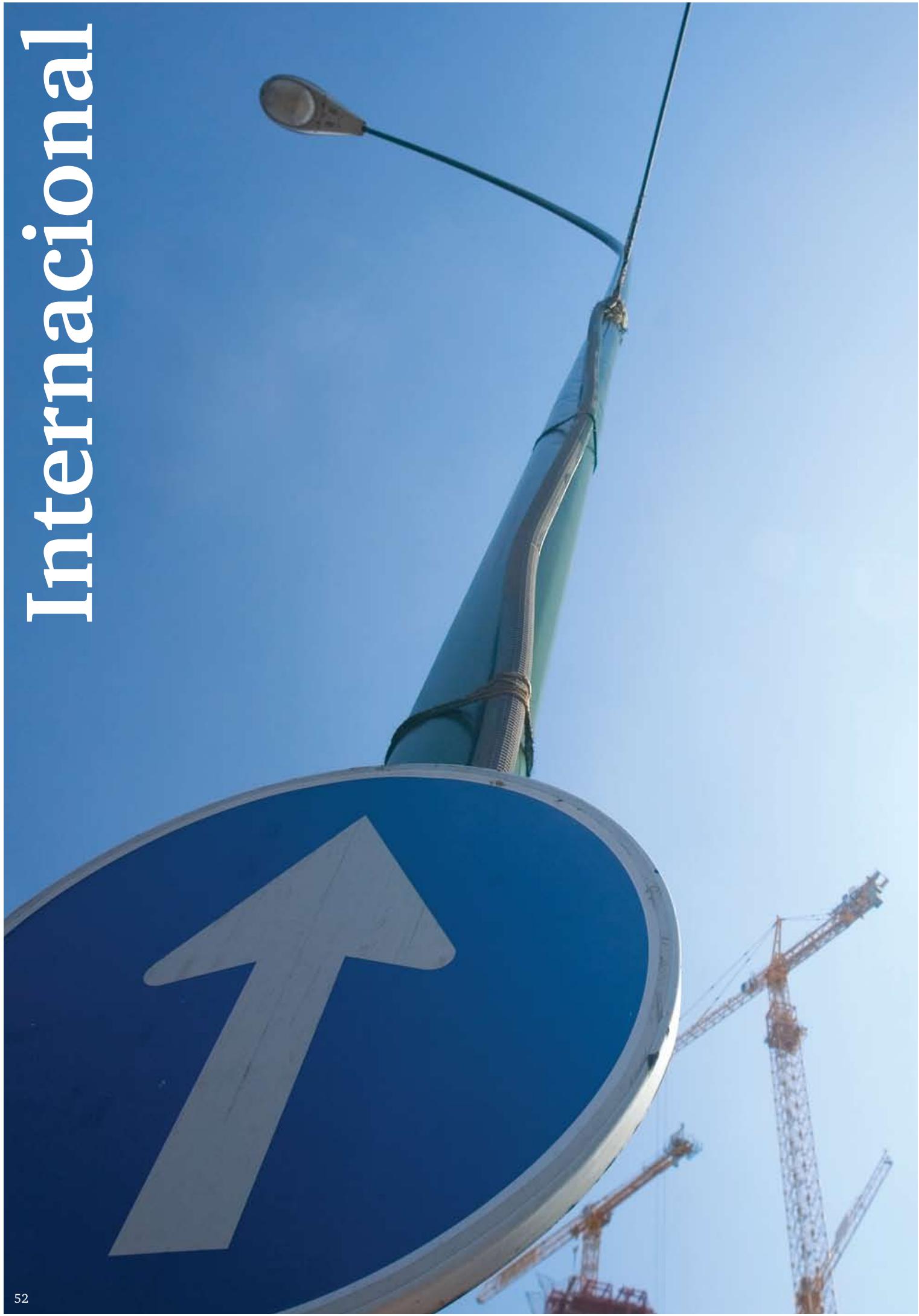
Para diferenciar y evaluar adecuadamente el potencial de estas oportunidades, es necesario contar con un asesor financiero capaz de identificar y analizar los más pequeños detalles.

En PwC 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.

*Adquisiciones, Reestructuraciones  
y Valorizaciones de Empresas y  
Activos*



# Internacional



Tiene bajos costos y facilidad para hacer negocios, pero escaso capital intelectual:

## Santiago de Chile, una urbe emergente

PwC y la ciudad de Nueva York, evalúan por primera vez a la capital chilena en el informe “Ciudades de Oportunidad.”

El Socio de Consultoría y Asesoría Empresarial de PwC Chile, Rafael Ruano, explica que Chile debiera mirar a ciudades europeas, cuyos países han pasado de estar en vías de desarrollo y se han convertido en desarrollados.

Capital intelectual, innovación, infraestructura y transporte, demografía y habitabilidad, influencia económica, estilo de vida, costos, salud y seguridad, facilidad para hacer negocios y sustentabilidad, son los diez indicadores evaluados por la tercera versión del estudio “Ciudades de Oportunidad,” elaborado conjuntamente por PwC y la ciudad de Nueva York.

Santiago de Chile, fue la gran debutante: evaluada por primera vez, la capital del país más austral del mundo logró el lugar N°4 en el ranking general del total de 21 metrópolis consideradas —siendo el lugar N°21 el puesto más prestigioso—. El indicador más exitoso fue el de “facilidad para hacer negocios,” en el cual Santiago obtuvo el 12º lugar.

En tanto, los peores resultados se observaron en “capital intelectual y estilo de vida” de los santiaguinos; en ambos indicadores la capital chilena ocupó el penúltimo lugar de la lista.

Rafael Ruano, Socio del Área de Consultoría y Asesoría Empresarial de PwC Chile, asegura que no debe ser motivo de preocupación el lugar que Santiago ocupe en el ranking general, pues “lo valioso es la comparación con sus pares.” El experto asegura que Chile podría medirse con México en América Latina, pero debería mirar a ciudades europeas, cuyos países hayan pasado de ser en vías de desarrollo y se han convertido en desarrollados. “Compararnos con ciudades nórdicas como Estocolmo, ese debería ser el objetivo hacia el cual se debiese converger,” dice.

El reporte “Ciudades de Oportunidad” es un análisis cuantitativo que incluye una mirada objetiva del pulso de las ciudades clave del mundo comercial y financiero, estableciendo parámetros que permiten comparar a grandes metrópolis.

Beijing, Chicago, Dubai, Frankfurt, Hong Kong, Johannesburgo, Londres, Los Ángeles, Ciudad de México, Mumbai, Nueva York, París, São Paulo, Seúl, Shangai, Singapur, Sidney, Tokio, Toronto, Estocolmo y ahora Santiago de Chile, fueron seleccionadas considerando una diversidad geográfica que equilibra economías maduras y emergentes, ámbitos financieros disímiles y estilos culturales que dan paso a políticas más efectivas para los negocios y sus ciudadanos.

### Qué se ganó y qué se perdió

Tras la evaluación, Santiago se convierte en una de las metrópolis más atractivas a nivel latinoamericano. Esa es la principal ganancia. Incluso, se ubica por encima de una de las que siempre resulta favorita: Ciudad de México.

No obstante, en materia de “capital intelectual,” los resultados distan aún de ser óptimos. Santiago tendrá que aumentar el porcentaje de habitantes con acceso a educación superior si quiere estar al tope de la lista. En este ítem, la capital chilena sólo supera a Mumbai, Johannesburgo y Ciudad de México. Al contabilizar —por ejemplo—, las universidades ubicadas entre las 500



Rafael Ruano, Socio de Consultoría y Asesoría Empresarial de PwC Chile.

mejores del mundo, sus resultados sólo se asemejan a Ciudad de México, Toronto o Frankfurt. Sin embargo, está claramente distanciada de otras metrópolis como Seúl, Estocolmo o Beijing las que cuentan con mayor número de planteles.

En términos de “innovación,” Santiago se ubica en cuarto lugar superando a Ciudad de México, Mumbai y Johannesburgo, levemente detrás de ciudades como Dubai y Sao Paulo, pero inmensamente retrasada con respecto a Nueva York, Tokio o Chicago las que triplican su puntuación.

El desafío, entonces, es continuar invirtiendo en nuevas tecnologías, ampliar el acceso a la educación, fortalecer las políticas de innovación y vincular al sector público y privado en iniciativas conjuntas de beneficio compartido.

Los tópicos de “infraestructura y transporte” se miden a través de variables como la movilidad y el transporte público, el movimiento de aviones, flujo de pasajeros e infraestructura (una vial, la segunda asociada a construcción de rascacielos).

Los 64 puntos obtenidos (ver figura N°1), ubican a Santiago sólo por encima de un par de capitales. Por tanto, para subir en el ranking, debiese seguir haciendo grandes esfuerzos en controlar la congestión y costos del transporte público, potenciar el flujo aeronáutico, continuar la expansión de la malla vial para reducción del tráfico masivo y mantener sustentable los requerimientos de construcción de rascacielos asociados a la demanda real.

El indicador en “demografía y habitabilidad” dio como resultante la ubicación en el cuarto lugar del ranking. “El desafío urgente es potenciar la diversidad demográfica como fuente de innovación y negocios, mejorar las condiciones de habitabilidad urbana y las políticas, procedimientos y acciones

de máxima mitigación ante la exposición a desastres naturales,” explica Rafael Ruano.

Respecto a la “influencia económica” (fortaleza de la moneda, protección a accionistas e inversión de capital extranjero) el lugar alcanzado —tercero en el ranking—, le obliga a mantener y potenciar las ventajas asociadas a los bajos costos de inversión y facilidades de posicionamiento y establecimiento empresarial como sede de grandes, medianas y pequeñas empresas nacionales e internacionales, y potenciar el cambio en términos de apreciación y mejoramiento de las variables asociadas a estilo de vida.

El resultado de la medición de los “costos” (de ocupación de negocios, de vida, poder adquisitivo y tasas totales de impuestos) hacen de Santiago una ciudad atractiva, logrando el puesto N°16 del ranking, empatando con Chicago y sólo

Ciudad	Puntaje	Capital Intelectual
New York	840	58
Londres	819	56
Singapur	762	30
Chicago	750	44
París	750	61
Toronto	731	36
Sydney	730	34
Tokyo	727	57
Hong Kong	702	37
Estocolmo	691	38
Los Ángeles	678	37
Frankfurt	673	26
Seúl	624	44
Beijing	559	38
Dubai	513	23
Shanghai	507	41
Sao Paulo	496	30
<b>Santiago</b>	<b>471</b>	<b>19</b>
C. de México	466	34
Mumbai	398	22
Johannesburgo	391	10

siendo superada por un punto por Los Ángeles y Toronto.

De los cuatro indicadores analizados, el único en el cual no destaca es en la variable “poder adquisitivo”, donde se ubica en la posición número 5, sólo por encima de Mumbai, Ciudad de México, Beijing y Shangai.

### Estilo de vida

En la medición de “estilo de vida” los resultados fueron pobres. La capital chilena está en el puesto N°2 de las 21 ciudades evaluadas. Lideran el ranking Nueva York, Londres, París y Hong Kong. Este indicador analiza seis variables: entretenimiento, cuartos de hotel, impacto Skyline, número de turistas internacionales, restaurantes que se ubiquen entre los 100 mejores, capitales “top” de la moda e índice de viajes de negocios. “Este indicador nos

deja entrever que debemos promover el posicionamiento de Santiago a nivel regional e internacional en temáticas como entretenimiento, moda o gastronomía, potenciando la marca-ciudad de la capital chilena,” explica el experto de PwC Chile.

En tanto, los resultados en “salud y seguridad” (criminalidad, número de hospitales, supervivencia de infantes, riesgo de enfermedades y vacunas requeridas para viajar) ubican a nuestra ciudad en la 6<sup>a</sup> posición del ranking.

Finalmente, a la hora de hablar de “sustentabilidad,” Santiago se ubica en la posición N°8, sobre ciudades como Ciudad de México, Sao Paulo, Beijing, Los Ángeles, Shangai, Mumbai y Dubai. La capital chilena destaca en cuanto a huella de carbono, donde se ubica en la posición N°17 siendo sólo superada por Sidney, Sao Paulo, y Johannesburgo.



**Cities of opportunity**

Para acceder al estudio completo ingrese a <http://www.pwc.com/cities>

Innovación y CI en Tecnología	Infraestructura y Transporte	Demografía y Habitabilidad	Influencia Económica	Costos	Estilo de Vida	Estilo de Vida	Salud y Seguridad	Facilidad para realizar negocios	Sustentabilidad
90	95	84	121	38	113	113	81	91	69
65	97	76	143	41	105	105	76	91	69
77	88	90	99	37	86	86	77	111	67
84	100	95	75	62	67	67	85	82	56
59	93	81	128	32	103	103	72	50	71
48	72	93	105	63	74	74	87	81	72
60	70	97	92	56	96	96	75	65	85
79	103	72	89	23	83	83	90	71	60
63	69	91	101	29	104	104	49	103	56
77	70	83	83	35	53	53	92	71	89
76	75	96	64	63	75	75	72	81	39
68	79	97	96	56	42	42	84	49	76
62	86	80	82	52	48	48	49	65	56
54	87	89	89	24	59	59	29	50	40
36	87	82	54	48	64	64	49	56	14
47	75	64	93	24	58	58	30	36	39
40	60	80	61	39	65	65	28	52	41
30	64	62	51	62	24	24	40	75	44
18	85	52	46	47	48	48	42	52	42
29	65	47	68	27	35	35	26	41	38
23	36	51	48	68	22	22	23	51	59

Fuente: Estudio “Cities of opportunity,” PwC

## PwC en los Oscar



Rick Rosas y Brad Oltmanns supervisan la clasificación definitiva de los votos junto a los miembros del equipo de PwC.

Durante 76 años, PwC ha sido el encargado oficial de realizar el recuento de votos del premio más prestigioso y glamoroso de la industria cinematográfica mundial, los Oscar.

A lo largo de los años, doce de los Socios de PwC Los Ángeles, han tenido el honor de ser las únicas personas en el mundo en conocer a los ganadores de la estatuilla antes de la premiación, sin que nunca se haya producido la más mínima violación de seguridad.

Este año, y por segunda vez consecutiva, Brad Oltmanns y Rick Rosas, Socios de la firma en Los Ángeles, continuaron la tradición dirigiendo el proceso de votación que concluyó con la premiación oficial.

Un premio bastante prestigioso que exige la máxima confidencialmente y para lo cual la Academia ha confiado en PwC por más de 7 décadas. ■

## PwC Chile lanza “Club IFRS”



Sergio Tubío, Socio Líder IFRS PwC Chile; Eduardo Pooley, Gerente General Diario Financiero; Nicole Martin, Applications Marketing Manager de Oracle y Anthony Dawes, Socio PwC Chile.

Con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) implementadas hace más de un año, Chile está hoy en condiciones de sacarle provecho al nuevo estándar y aprender lecciones de las primeras experiencias en el país. Con esto en mente, PwC y Diario Financiero (DF) decidieron unirse para crear el llamado “IFRS Club,” comunidad que otorga información específica y de alta calidad a los ejecutivos de finanzas y contabilidad asociados, quienes además tienen acceso a beneficios únicos, como desayunos, charlas técnicas y descuentos a las conferencias de DF, entre otros.

Durante el año, el Club ya ha desarrollado siete exitosos desayunos, que han sido liderados por expertos de PwC. Paralelamente, se han organizado diversos workshops, seminarios y charlas, las cuales han sido ampliamente valoradas por los participantes, convirtiéndose en excelentes instancias de relacionamiento. ■

## Seminarios “Ley de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas”

En diciembre se cumple un año de la puesta en marcha de la Ley de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas (Nº 20.393). Dicha Ley hace hincapié en que las empresas deben cumplir con estrictos deberes de dirección y supervisión de actividades fraudulentas, lo que ha planteado un verdadero desafío para las compañías, puesto que éstas deben tener un rol más activo en la prevención de los delitos de lavado de dinero, cohecho y financiamiento del terrorismo.

Con esto en mente, PwC Chile decidió realizar un segundo desayuno —el primero se realizó a comienzos de año— para analizar los desafíos frente a la nueva norma y aprender de las lecciones que ya se pueden extraer a casi un año de la entrada en vigencia de la Ley.

Durante el encuentro, al cual asistieron cerca de 90 ejecutivos de distintas empresas, expusieron los expertos en la materia, Gonzalo Medina, Profesor de Derecho Penal de la Universidad de Chile, y Tamara Agnic, Directora de la Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Teniendo en cuenta que un debido plan de prevención implementado por la empresa actúa como atenuante de las sanciones que pueden ser aplicadas por el Ministerio Público en caso de cometerse uno de los delitos antes mencionados, el Socio del Área, Rafael Ruano, presentó el diseño elaborado por PwC de un modelo preventivo que las compañías pueden implementar para controlar el riesgo y disminuir las sanciones frente a estos casos.

Asimismo, la Socia de Asesoría Legal y Tributaria de la firma chilena, Loreto Pelegrí, dio claves sobre los puntos más relevantes que los empresarios deben tener en cuenta a la hora de implementar sus estrategias de prevención. ■



Rafael Ruano, Socio de Consultoría y Asesoría Empresarial de PwC Chile; Juan Pablo Larraín, Gerente Compliance Corporativo de Scotiabank Chile; Miguel Rencoret, Senior Manager de Asesoría Legal y Tributaria de PwC Chile y Fabián Figueroa, Gerente de Riesgo Operacional de Scotiabank Chile.



Loreto Pelegrí, Socia de Asesoría Legal y Tributaria de PwC Chile; Gonzalo Medina, Profesor de Derecho Penal Universidad de Chile; Tamara Agnic, Directora de la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y Rafael Ruano, Socio de Consultoría y Asesoría Empresarial de PwC Chile.



José Miguel Porraz, Gerente División Administración y Finanzas; Roberto Chattin, Contador General, ambos de Soprole S.A. junto a Javier Gatica, Socio de PwC Chile.

## International Tax Review - Americas Tax Awards

PricewaterhouseCoopers Chile –ahora PwC– fue nuevamente premiada como la mejor “Firma del Año 2010” de nuestro país en materia de Precios de Transferencia en el Americas Tax Awards organizado por la revista International Tax Review. Distinción que también obtuvo en 2007.

La premiación se realizó el pasado 29 de septiembre en el Hotel Waldorf – Astoria de Nueva York, siendo PwC Chile distinguida por su trabajo innovador, su equipo profesional, la complejidad de los temas analizados y la

cartera de clientes a los cuales asesora en materia de Precios de Transferencia, el premio fue recibido por Roberto Carlos Rivas, Socio de Tax and Legal de PwC Chile.

Para decidir el ganador de esta premiación, el equipo de periodistas de esta prestigiosa revista internacional realizó un trabajo de investigación, a través de entrevistas a ejecutivos de empresas multinacionales, formularios de postulación presentados por las firmas competidoras, tamaño de las empresas, complejidad e innovación de las asesorías entregadas, entre otros. ■



## Mineros atrapados entregan bandera a PwC Chile como señal de agradecimiento

PwC Chile apoyó desde cerca el rescate de los 33 mineros que estuvieron sepultados en la mina San José por casi 70 días. Elvira Valdivia, contador auditor de PwC Chile y esposa de Mario Sepúlveda, uno de los mineros vinculados a la tragedia, estuvo en el “campamento Esperanza” a la espera de la salida de su marido, hecho que fue apoyado en su totalidad por la firma, la que le concedió un permiso especial para que permaneciera en el campamento en esos difíciles momentos, además de entregarle beneficios económicos a través de todo el proceso.

Los 33 mineros agradecieron este gesto y en señal de gratitud enviaron desde 622 metros bajo tierra una bandera de Chile firmada por todos ellos días antes de su salida, la que actualmente permanece bajo el alero de PwC Chile como señal de orgullo y compromiso con sus colaboradores.

El hecho fue recordado semanas después en las oficinas de PwC, donde la familia de Elvira se reunió con diversos Socios de la firma en un grato desayuno, durante el cual los presentes pudieron escuchar el testimonio de Mario, quien agradeció el apoyo brindado a su mujer y a toda su familia durante la espera del rescate. Asimismo, el Socio Principal de PwC, Luis Enrique Álamos, manifestó en nombre de la firma chilena la alegría de verlos recuperados y unidos como familia y ofreció toda la asesoría tanto legal, como en otras materias, que PwC pueda brindarles.

Mario Sepúlveda es uno de los mineros más reconocidos. Quien se hizo célebre tras conducir varios de los videos de los mineros y por ser el segundo en dejar la mina San José. Por otra parte, su señora pudo estar tranquila durante el doloroso período y reponerse, gracias a la comprensión y calidad humana brindada por la firma. ■



Francisco Selamé, Socio PwC; Alejandro Joignant, Socio PwC; Luis Enrique Álamos, Socio Principal PwC; Renzo Corona, Socio PwC y Colin Becker, Socio PwC.



Los Socios de PwC Chile, reunidos con la familia de Elvira Valdivia.

Soluciones SAP para Gobierno Corporativo, Control de Riesgos y Cumplimiento de Regulaciones (GRC)

## *Mejorando el control interno a partir del monitoreo de riesgos*



La gestión de riesgos es un proceso que las compañías líderes están desarrollando cada vez con mayor profundidad y con mejores técnicas. Es así como las empresas han entendido que serán líderes las que administren de mejor forma sus riesgos, creando una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo realicen.

Hay ejecutivos de grandes compañías que entienden que administrar un negocio es administrar sus vulnerabilidades, por lo que han implementado herramientas que permiten mejorar sus procesos de gestión de riesgos.

No es ningún misterio que todas las empresas desarrollan actividades de gestión de riesgos, pero éstas son realizadas de forma no sistemática y siempre en silos. Así también no existe un apetito al riesgo claro y cuáles son los riesgos que asumirán en la búsqueda de un mayor retorno.

Se debe considerar que incluso las grandes clasificadoras de riesgo a nivel mundial incluyen dentro de su evaluación crediticia la gestión de riesgos como un elemento clave en su análisis de rating.

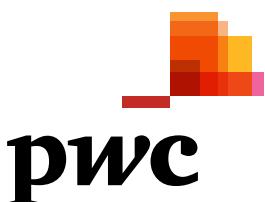
Probablemente muchas de las empresas del país desconocen que en el mercado existen herramientas

como SAP GRC (Governance, Risk and Compliance), las cuales son sistemas que permiten monitorear y manejar distintos tipos de riesgos, de negocio (GRC Risk Management), relacionados con los accesos a sus sistemas que les entregan a sus empleados (GRC Access Control) y que pueden generar fraudes y seguridad de la información. Otro tipo de riesgos que se pueden controlar están relacionados con salud ocupacional y medio ambiente (GRC HES), además de los relacionados con la importación y exportación (GRC Global Trade Services).

Dentro de la misma plataforma existe una herramienta GRC Process Control, a través de la cual es posible monitorear de forma automática la ejecución de los controles que están mitigando los riesgos de la compañía.

Considerando este escenario y entendiendo los cambios a tiempos modernos, PwC a nivel global y local ha decidido implementar estas herramientas en pos de un servicio integral para sus clientes entendiendo la necesidad de contar con procesos de riesgos robustos y sistematizados.

SAP y PwC basados en las mejores prácticas y conocimiento por sector industrial, están trabajando en conjunto para satisfacer las necesidades y los retos que se plantean alrededor de estos temas complejos de control de riesgos y cumplimiento regulatorio organizacional. ■



**Fernando Pérez**  
Senior Manager - PwC Chile  
[fernando.perez.diaz@cl.pwc.com](mailto:fernando.perez.diaz@cl.pwc.com)

# *PricewaterhouseCoopers* *hoy es PwC*

**pwc**

PricewaterhouseCoopers

Consultoría y Asesoría Empresarial

Asesoría Legal y Tributaria

Auditoría