

# ceo\*



Para aquellos que toman decisiones

Año 1  
N°1  
Julio / Agosto 2008



## Marcelo Tokman

Ministro da su visión sobre el actual escenario energético.

Pág.8



## Industria del Salmón en la Mira:

Hablan dos de los referentes más importantes, Víctor Hugo Puchi y José Ramón Gutiérrez.

Pág.16

CEO Chile es una publicación de PricewaterhouseCoopers Chile.

**Director:** Anthony J.F. Dawes

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

**Contenido:** Grupo Etcheberry Comunicación Estratégica.

**Proyecto Gráfico y Diagramación:** Jocelyn Benson, PricewaterhouseCoopers Chile.

**Fotos portada e interior:** Cristián Larraín; banco de imágenes PwC.

Copyright: PricewaterhouseCoopers Chile.

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

# Editorial



Anthony J.F. Dawes

La cultura de trabajo de PricewaterhouseCoopers es buscar permanentemente entregar a todos sus clientes un servicio de calidad, que no sólo cumpla con las expectativas de cada uno de ellos, sino que también entregue un valor agregado que le ayude a cada cliente sacar el máximo provecho a su negocio.

Y es esta cultura la que incorporamos en cada uno de nuestros procesos, en nuestras reuniones, en nuestros informes, en fin, en nuestro trabajo diario.

Buscando vías adicionales para entregar este valor es que hoy lanzamos la primera edición de nuestra revista CEO Chile. En ésta y en futuras ediciones queremos abordar distintos temas que afectan las industrias más importantes del país, entregando la interpretación del mercado, la visión de sus protagonistas y de las autoridades y la opinión de nuestros expertos.

Esta edición se basa particularmente en la fuerte exposición que ha tenido la industria salmonera durante los últimos meses. Los cuestionamientos hechos por el periódico The New York Times sobre la eventual necesidad de una nueva institucionalidad, han estado permanentemente en las portadas de los medios. Y frente a ello no quedamos indiferentes.

Hoy se discute la necesidad de mejorar la institucionalidad de esta actividad que en 2007 exportó productos cuyo valor superó los US\$ 2 mil 200 millones y que en términos de empleos genera alrededor de 60 mil puestos de trabajo.

¿Cómo hacer de esta industria más eficiente, menos expuesta a críticas y más segura? Son parte de las interrogantes que buscamos responder

a través de las opiniones de dos de sus más importantes referentes: Víctor Hugo Puchi, Presidente de Aqua Chile y José Ramón Gutiérrez, Presidente de Multiexport Foods.

Es en esa línea de abarcar temas de interés para nuestros clientes que también buscamos responder una serie de preguntas que los empresarios, especialmente industriales del Norte Grande, tienen en relación a la situación de estrechez energética actual.

Con los precios de los combustibles en alza y con problemas recurrentes de abastecimiento, la situación es compleja. Las últimas lluvias, una serie de programas públicos y privados enfocados a utilizar los recursos energéticos más eficientemente y variadas iniciativas impulsadas por el Gobierno y las propias empresas para asegurar el suministro eléctrico, han hecho que hoy veamos el riesgo de racionamiento un poco más lejos que a principios de año.

Precisamente para aclarar ciertos aspectos del panorama energético que preocupa al país, conversó con nosotros en esta primera edición de la revista el ministro de Energía, Marcelo Tokman.

Los invitamos a seguir acompañándonos en el debate de los temas más relevantes de la realidad económica y política nacional, contribuyendo así a una discusión seria y fundamentada de los temas que marcarán a nuestro país en los próximos años.

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

Socio principal  
PricewaterhouseCoopers Chile

# Sustentabilidad es la clave\*

Las compañías deben responder a las expectativas de la sociedad mediante una visión de negocios que integre armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.



# índice

<b>Editorial</b>	<b>03</b>
<b>Breves</b>	<b>06</b>
<b>Entrevista</b>	<b>08</b>
Ministro de Energía, Marcelo Tokman: “El fantasma del racionamiento eléctrico está cada día un poco más lejos”	
<b>Opinión</b>	<b>13</b>
Subcontratación y reformas al procedimiento laboral	
<b>Actualidad</b>	<b>16</b>
El futuro de la salmonicultura: La visión de dos de sus protagonistas	
<b>Breves</b>	<b>25</b>
<b>Tendencias</b>	<b>26</b>
Los cuatro estilos de jefes chilenos	
<b>Opinión</b>	<b>29</b>
El impacto de las IFRS en el sector bancario	
<b>Internacional</b>	<b>32</b>
5 <sup>a</sup> Encuesta para CEOs de América del Sur: Chile destaca en ranking regional elaborado por PricewaterhouseCoopers	

# Breves



Gentileza: Sportseen Ltd.

## PwC en Torneo Mundial de Fútbol “Esperanzas de Toulon”

PricewaterhouseCoopers Chile se puso la camiseta de la selección chilena. Esta vez se vistió de blanco, rojo y azul y salió a acompañar a la “Rojita” en el Torneo Esperanzas de Toulon que se disputó en Francia y en el cuál el país obtuvo un merecido segundo lugar.

Con un potente color rojo y letras blancas, se pudo ver a PwC Chile presente en todos los partidos disputados por la “Rojita”.



Felipe Morandé, Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile; Superintendente Valores y Seguros, Guillermo Larraín; Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, Gustavo Arriagada; Anthony Dawes, socio principal PricewaterhouseCoopers Chile.

## Socios tributarios PwC en lanzamiento de libro

Francisco Selamé y Germán Campos, ambos socios tributarios de PricewaterhouseCoopers Chile, asistieron al lanzamiento del libro “FUT: 22 años de vigencia”. Esta publicación es una recopilación de las conclusiones de un seminario efectuado por el Instituto Chileno de Derecho Tributario (ICHDT) sobre el Fondo de Utilidades Tributables (FUT), en el cual se revisó su historia, perspectiva fiscal, constitucionalidad y legalidad, entre otros temas.

Al evento asistió el director de Servicios de Impuestos Internos, Ricardo Escobar, y los asociados al Instituto que es presidido por el socio de PricewaterhouseCoopers Chile, Francisco Selamé.



Germán Campos, PwC Chile; Ricardo Escobar, SII; Francisco Selamé, PwC Chile.

Foto: Cristián Larrain



Ricardo Escobar, SII; Francisco Selamé, PwC Chile; Ricardo Walker, ICHDT

Foto: Cristián Larrain

## Seminario IFRS

Recientemente la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile llevó a cabo el seminario “IFRS en Chile: Aspectos críticos de la conversión”. Expusieron los socios de IFRS de PricewaterhouseCoopers Chile, Sergio Tubío y Fernando Orihuela, junto al Superintendente de Salud, Dr. Manuel Inostroza, entre otros. Durante el encuentro también se hizo entrega de un galvano al Superintendente de Valores y Seguros, Guillermo Larraín, al Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, Gustavo Arriagada y al socio principal de PricewaterhouseCoopers Chile, Anthony Dawes, por colaborar por segundo año consecutivo en las Olimpiadas de IFRS.

## Concurso Anual de Memorias

Como ya es conocido, PricewaterhouseCoopers Chile junto a la revista Gestión, realizan cada año el concurso de Memorias de Sociedades Anónimas.

Este concurso tiene como objetivo reconocer las mejores memorias de las empresas, teniendo como base el cumplimiento de la información financiera exigida, la calidad de la información adicional, aspectos gráficos, redacción, calidad de impresión y nivel de compromiso del directorio ante los accionistas.

Este año las empresas no han querido quedarse atrás y varias de las firmas más importantes del país ya han enviado sus memorias para ser evaluadas.

El jurado está compuesto por: Alfredo Enrione, Álvaro Clarke, Víctor Küllmer, Anthony Dawes y Víctor Manuel Ojeda, quienes deberán elegir las mejores memorias 2008, premiando también dos categorías especiales: "mejor diseño" y "mejor contenido financiero".



Concurso de Memorias 2007: Víctor Manuel Ojeda de revista Gestión; Luis Enrique Yarur de BCI, primer lugar del concurso y Anthony Dawes, PricewaterhouseCoopers Chile.

## Lanzamiento informe Mine: As good as it gets?

Chile es esencialmente un país minero. Por ello los desafíos para este sector son relevantes y repercuten directamente en la economía de nuestro país.

Teniendo en cuenta esta premisa, en junio PricewaterhouseCoopers Chile se unió a la Sonami y al Centro de Minería de la Universidad Católica, para lanzar su publicación internacional más relevante en sector: "Mine: As good as it gets?".

El socio de PwC Chile a cargo de esta industria, Colin Becker, junto al presidente de la Sonami y la CPC, Alfredo Ovalle y el académico del Centro de Minería de la Universidad Católica, Gustavo Lagos, fueron los encargados de dar a conocer este estudio que incluye un reporte financiero anual de la industria, perspectivas de ésta, cifras sobre exploración minera, reservas y recursos y proyecciones del sector, entre otros.



Foto: Cristián Larraín



Alfredo Ovalle, Colin Becker y Gustavo Lagos.

## Almuerzo con clientes

Con el objetivo de conversar y debatir sobre materias laborales que están impactando a las empresas de retail, PricewaterhouseCoopers Chile llevó a cabo un almuerzo con gerentes de varias de las más importantes compañías del sector.

Al evento estuvieron invitados como oradores María Ester Feres, ex Directora del Trabajo, y José Luis Ugarte, abogado que participó en la elaboración de la actual Ley de Subcontratación.

Asistieron a este evento representantes de Cencosud, Falabella, Hites, Casa&Ideas y MTS además de Luis Enrique Álamos, Alejandro Joignant, Ariel Olguín, Julio Pereira y Javier Gatica, socios de PricewaterhouseCoopers Chile.



Foto: Cristián Larraín

Luis Enrique Álamos, PwC Chile; Andrés León, Falabella; María Ester Feres; Iván Contreras, Hites; Alejandro Joignant, PwC Chile; Andrés Munita, Cencosud y Julio Pereira, PwC Chile.

# Entrevista



Foto: Cristian Larran

# “El fantasma del racionamiento eléctrico está cada día un poco más lejos”

El secretario de Estado se refiere a la particular situación por la que atraviesan los industriales en el Norte Grande, destacando la buena coordinación que ha tenido el Gobierno con el sector privado y dando fuerte importancia a la buena acogida de la gente a los llamados al uso eficiente de la energía.

El panorama energético chileno actual es estrecho. Menor capacidad embalsada; menores envíos de gas natural desde Argentina; falla de centrales relevantes desde el punto de vista de abastecimiento y precios de combustibles por las nubes, son algunos de los factores que motivaron al Gobierno a lanzar una campaña de ahorro que buscó inculcar en los consumidores la necesidad de ser eficientes en el uso de la energía y, con ello, descomprimir el escenario que ante cualquier eventualidad podría terminar incluso con racionamientos programados para hogares y comercio.

Es ése el escenario que ha marcado al Ministerio de Energía los últimos meses y que tiene hoy al ministro de la Cartera, Marcelo Tokman, buscando las mejores maneras de capear una crisis que viene arrastrándose hace años y que, se espera, quede atrás desde 2009 con la puesta en marcha del proyecto de Gas Natural Licuado (GNL) en Quintero.

Tras la serie de medidas tomadas por la autoridad, el fantasma del racionamiento eléctrico estaría quedando atrás. Pero nuevamente el abastecimiento de gas natural adquiere relevancia.

Si bien hasta el momento los clientes residenciales y comerciales no han tenido mayor impacto en términos de abastecimiento de gas, quienes sí se han visto bastante afectados son los clientes industriales, en especial en el norte, quienes han debido generar electricidad

en base a diésel -cuatro veces más caro que el gas natural- lo que literalmente ha disparado sus costos.

Para ahondar en éste y otros temas, el socio principal de PricewaterhouseCoopers Chile, Anthony Dawes y el socio de la firma, Sergio Tubío, conversaron con el ministro Tokman.

**A nivel general, ¿sienten que, como Gobierno, se han tomado las medidas necesarias para “capear la crisis actual”?**

Como Gobierno hemos venido tomando -con bastante anticipación- todas las medidas que están a nuestro alcance para disminuir el impacto del actual escenario de estrechez energética que vivimos. Es por ello que podemos decir que, a pesar de lo adverso del escenario, hemos evitado que las familias hayan sufrido cortes programados de gas o racionamiento eléctrico.

El fantasma del racionamiento eléctrico está cada día un poco más lejos, precisamente porque se tomaron oportunamente las medidas necesarias y por el apoyo que hemos recibido de parte de toda la ciudadanía -tanto de las familias, el sector privado y público- que ha demostrado un cambio en sus hábitos y conductas de demanda de energía.

Si bien las lluvias nos han ayudado -la situación es menos estrecha- no debemos

confiarnos y bajar la guardia. El sistema no resistiría una caída de una central mayor. Por este motivo seguiremos incentivando el uso eficiente de la energía de manera de dar más margen al sistema.

Entre las medidas que tomamos para disminuir la estrechez se encuentra la flexibilización del uso de agua de los embalses; la baja de voltaje; la incorporación de abril dentro de las mediciones de horas punta; el lanzamiento de una campaña comunicacional para incentivar el ahorro energético; se hizo un tremendo esfuerzo en inversiones y logística para sustituir el gas natural por diésel; se puso en vigencia el mecanismo para que las generadoras pudieran incentivar económicamente a quienes consumen menos; se aplicaron disposiciones reglamentarias para priorizar el uso residencial-comercial del gas natural; se intensificó la coordinación con la autoridad argentina y se entregaron ampolletas eficientes a la población más vulnerable.

**¿Cómo se encuentra hoy la situación de los industriales en el Norte Grande?**

No podemos negar que la situación del norte es complicada. Hay varias centrales que están fuera del sistema, ya sea por mantenciones o fallas, lo que tiene al

**“Y las perspectivas que se vislumbran dan cuenta que los altos precios llegaron para quedarse”**

sistema muy inestable. No obstante ello, no hemos tenido información, en las últimas semanas, que hayan habido cortes momentáneos en el suministro.

El acuerdo al que llegó GasAtacama con las principales empresas mineras del norte del país constituyó una excelente noticia, ya que permitió que esta empresa siguiera generando la energía necesaria para el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING).

Además, las inversiones realizadas por Electroandina para permitir la operación de la Central U16 con diésel, en ausencia de gas, y las plantas de almacenamiento de diésel inauguradas por COPEC en Mejillones, también le dan mayor seguridad al sistema eléctrico del norte.

**¿Cuáles son las medidas que ha tomado el Gobierno para descomprimir el escenario en esta zona y evitar así un racionamiento mayor?**

Nos hemos preocupado fuertemente de mejorar los niveles de coordinación con los privados y otras entidades estatales,

de manera de mejorar así los niveles de abastecimiento de diésel para generación eléctrica en la zona norte para hacer frente a los menores envíos de gas desde Argentina que estamos enfrentando. Con el actual escenario, la logística diésel se transforma en un aspecto clave para la generación de energía en la zona.

En ese sentido nuestra preocupación ha pasado más que todo por el tema de la coordinación con el sector privado y con entidades públicas.

Independiente de lo anterior, también hemos acelerado los procesos administrativos -siempre respetando los procedimientos y normas ambientales- para la instalación de turbinas de respaldo en el norte y de proyectos de generación que busquen dar más seguridad de abastecimiento a los chilenos. Junto a lo anterior, y como parte de nuestro objetivo de cambio cultural respecto a la utilización de la energía, somos activos partícipes en iniciativas que tengan relación con la eficiencia y ahorro energético ya sea a nivel residencial como en las empresas.



Sergio Tubío, socio PwC Chile; ministro de Energía, Marcelo Tokman y Anthony Dawes, socio principal de PwC Chile.

Foto: Cristián Larraín

### **¿Cuál es el nivel de coordinación, por ejemplo, con las grandes mineras para evitar racionamientos?**

Con el sector minero en particular estamos en permanente contacto. Esta coordinación se produce ya que ellos representan el 90% del consumo energético del SING. Es destacable el aporte que han hecho las empresas privadas en esta materia. Es necesario recordar que fueron las propias mineras quienes decidieron apoyar y salvar de la quiebra a GasAtacama. El acuerdo al que éstas llegaron permitió que esta empresa siguiera en operaciones y el sistema no se debilitara más de lo que está actualmente.

### **Se habla de un racionamiento tácito en el norte...**

Más que un racionamiento tácito, yo diría que los grandes clientes tienen conciencia de la delicada situación del sistema en general, por lo que dentro de los márgenes posibles están reduciendo su consumo de manera de dar más holgura al sistema y evitar posibles racionamientos que terminarán por afectar su producción.

### **¿Cómo ve la evolución de precios de la energía los próximos años?**

Es importante que tanto los consumidores como las empresas internalicen que tenemos que acostumbrarnos a tener altos precios de la energía. Durante muchos años, pagamos valores muy bajos ya que el gas natural llegaba a costos menores, por lo que la generación eléctrica también lo era. El escenario internacional hoy dice otra cosa y las perspectivas que se vislumbran dan cuenta que los altos precios llegaron para quedarse. En todo caso, las inversiones que se están materializando y que ampliarán nuestra capacidad de generación en base

a carbón, más la entrada en operación de los terminales de GNL, contribuirán a contrarrestar en parte los mayores precios internacionales.

### **Parte de su discurso ha sido diversificar la matriz energética chilena ¿qué medidas ha tomado el Gobierno para avanzar en esa línea?**

Como fruto de los cambios introducidos en la Ley Corta 1 y 2 y el adecuado manejo del sector, hemos visto en este último tiempo un aumento constante en los proyectos de inversión. Así como en 2006 el sistema de evaluación de impacto ambiental aprobó proyectos por 1.140 MW, el año pasado fueron 4.863 MW y en lo que llevamos de este año, han sido aprobados 1.348 MW. De acuerdo a la Corporación de Bienes de Capital (CBC), entre 2007 y 2011 el sector energético registrará inversiones por cerca de US \$ 22.000 millones.

Pero no se trata sólo del volumen de inversiones, sino que también importa que sean diversificadas. Como Gobierno hemos tomado una serie de medidas tendientes a diversificar nuestra matriz energética.

Hace algunos meses, promulgamos la Ley de Energías Renovables No Convencionales (ERNC) -Ley 20.257- que exige que a partir de 2010 un 5% (valor que aumenta hasta 10% el 2024) de la energía vendida en los sistemas eléctricos sea producida por ERNC.

Además, hemos impulsado la construcción de las plantas de GNL en Mejillones y de Quintero, las que nos entregarán una gran seguridad en nuestro suministro.

Estamos promoviendo la exploración de las fuentes convencionales en nuestro territorio mediante el esfuerzo exploratorio de Enap, los CEOPS en Magallanes, Arauco, Pica y la concesión de las reservas de carbón de Isla Riesco.

Asimismo, cabe mencionar las medidas que estamos tomando para introducir los biocombustibles en nuestra matriz.

Todos estos avances nos hacen pensar que el país dentro de los próximos años podrá satisfacer con seguridad sus necesidades energéticas.

Nuestro objetivo, y en eso estamos trabajando, es contar con una energía que sea suficiente, segura, competitiva y sustentable.

### **Con la situación de estrechez actual, han surgido una serie de proyectos térmicos ¿cómo se contrarresta esto con la necesidad de disminuir los niveles de contaminación en el país?**

Efectivamente, el mayor crecimiento de nueva capacidad instalada prevista para los próximos años proviene de nuevos proyectos eléctricos en base a carbón. Se trata de una tecnología que está presente en nuestra matriz eléctrica hace ya muchos años, y que ha resultado un insumo térmico fundamental y seguro que ha ayudado a compensar -junto a otras tecnologías térmicas- los ciclos de baja hidrología. Si bien, los proyectos más nuevos introducen tecnologías que reducen fuertemente el impacto ambiental, sabemos que desde el punto de vista de las emisiones de gases efecto invernadero no podemos seguir utilizando el carbón exclusivamente, es por eso que estamos alejando el desarrollo de otras opciones que nos permitan diversificar nuestra matriz, como el GNL y las ERNC, a lo que se suman las opciones de desarrollo de otra fuente tradicional como la energía hidroeléctrica.

### **¿En ese sentido, es la hidroelectricidad la mejor opción? ¿Cómo ve el proyecto de Hidroaysén?**

La hidroelectricidad es una fuente de generación de menor costo y con menores

**“Nuestro objetivo, y en eso estamos trabajando, es contar con una energía que sea suficiente, segura, competitiva y sustentable”**

impactos ambientales, lo que hace que ésta sea bastante atractiva y proyectos como los que se construirían en Aysén son atractivos y deben ser analizados en su mérito por la autoridad ambiental.

Desde el punto de vista energético, los proyectos hidroeléctricos en esa región son muy atractivos, pero tenemos una institucionalidad que establece que todos los proyectos tienen que ser evaluados desde todos los ámbitos. Por eso corresponde esperar a que el estudio de los proyectos sea ingresado al sistema y evaluados ambientalmente.

**¿Cuál es el estado de avance de los estudios sobre energía nuclear? ¿Es factible esta opción de generación en Chile?**

Mucho se ha especulado sobre este tema y muchos también han aprovechado la oportunidad para criticar al Gobierno por no tomar una pronta decisión al respecto. En ese sentido quiero destacar que estamos analizando este tema de manera responsable, seria y tal como lo ha dicho la Presidenta Bachelet, durante su mandato no se tomará una decisión al respecto. La posibilidad de incorporar la energía nuclear a nuestra matriz, recaerá en un próximo gobierno.

Para facilitar esa tarea, creamos una comisión de expertos, encabezada por Jorge Zanelli, la que realizó un acabado informe. Entre sus conclusiones destaca la necesidad de realizar una serie de estudios que apunten a definir la viabilidad institucional, técnica y económica de esta fuente de generación. Todos ellos deben hacerse antes de tomar cualquier decisión y claramente el plazo de realización y selección de entidades para llevar adelante cada estudio, no es

corto. Los mismos expertos han dicho que en Chile la opción nuclear no es viable antes de fines de la próxima década.

Los estudios que se realizarán contemplan: estructura jurídica e institucional que tiene Chile; estudios conducentes a diseñar y evaluar la implementación de un organismo regulador; diseño y evaluación de costos de la nueva institucionalidad; estudio de demanda de electricidad a 30 años; análisis de oferta; análisis comparado de impacto ambiental; estudio sismológico; de impactos territoriales; de recursos humanos, entre muchos otros.

**Mucho hablan los medios de prensa sobre la contingencia, ¿cuáles son los objetivos que maneja a largo plazo el Gobierno respecto a su política energética?**

Nuestro plan de acción a largo plazo se enfoca en tres grandes pilares: sustentabilidad, seguridad y eficiencia. Es en torno a estos tres pilares que realizamos una serie de acciones que se enmarcan en 6 grandes áreas:

La primera es el fortalecimiento de la institucionalidad, que contempla primero la creación de un Ministerio de Energía y el fortalecimiento de la CNE; la segunda gran área es el fomento a las ERNC, para lo cual preparamos y ya tenemos promulgada y publicada su legislación; la tercera área es el fomento a los biocombustibles; la cuarta es el fomento al uso eficiente de la energía; la quinta es llegar con energía a todos los rincones del país, para ello tenemos el programa de electrificación rural y, finalmente, creemos que Chile no está solo en este tema, por lo que la integración con sus vecinos también está incluida en nuestro plan de trabajo. \*



Foto: Cristian Larrain

Ministro de Energía, Marcelo Tokman.



## Subcontratación y reformas al procedimiento laboral

Andrés Fuentes V.

Gerente y Abogado de PricewaterhouseCoopers Chile

Una serie de titulares en los medios de comunicación, discusiones entre parlamentarios, diferencias entre personeros de Gobierno, y más de una polémica han causado en los últimos meses dos de las más recientes modificaciones en el ámbito laboral: la Subcontratación y las reformas al procedimiento de los Juicios Laborales.

Ambos temas tienen efectos no advertidos y que impactan de manera transversal en todas las actividades empresariales.

Es conocida la expectativa inicial que produjo la subcontratación y que motivó la fiscalización por parte de la Dirección del Trabajo a sectores predeterminados, ordenando la “internalización” de trabajadores dependientes de contratistas a ser contratados por la empresa mandante. Tras una ardua disputa judicial el tema concluyó con las sentencias dictadas por la Corte Suprema, reiterando que las facultades jurisdiccionales (conocer y calificar) no corresponden que sean ejercidas por órganos administrativos sino por los tribunales de justicia. Este aspecto, si bien ha sido calificado como “formal”, no lo es tanto, ya que se trata de hacer respetar el principio de legalidad establecido en nuestra Constitución en virtud del cual ninguna autoridad pueda arrogarse otras atribuciones que las que le correspondan en virtud de la propia Constitución y la Ley. Claramente no estamos ante un tema formal, sino derechamente de fondo en la que esa facultad de calificación jurídica corresponde exclusivamente a los tribunales de justicia.

El procedimiento de los Juicios Laborales tiene una tendencia marcadamente “pro-trabajador”, principio que entra en directa colisión con el de igualdad ante

la Ley, establecido en nuestra Constitución. Desde un punto de vista laboral, se sostiene que el trabajador es la parte económica más débil y en tal sentido se orientan todas las normas protectoras del Código del Trabajo y la legislación complementaria. Pero dicho principio aplicado a un juicio, en el cual ambas partes deben contar con igualdad de oportunidades, representa un desequilibrio que estimulará la presentación de demandas que presumiblemente serán acogidas y no en el contexto de un juicio justo.

En principio la aceptación de la demanda de un trabajador no representa un hecho alarmante. Si tiene pruebas que respaldan sus dichos es indudable que se debe acoger la demanda, pero si es el empleador el que tiene la razón, ¿por qué debe el juez extremar sus esfuerzos en lograr un acuerdo que evite la tramitación del juicio?, o ¿relativizar la falta que motivó el despido?, o en definitiva, y conforme al nuevo procedimiento, ¿producir prueba a su favor? Si a lo anterior se le agrega el hecho que el trabajador contaría con un sistema de asesoría mediante la Defensoría Laboral a la cual no podría acceder un empleador por modesto que fuera, entonces las asimetrías son perfectamente visibles.

Los casos de trabajadores cuyas demandas son rechazadas son escasos y aquellos en que se haya condenado al trabajador demandante que ha perdido una causa a pagar los costos del juicio son aún menores.

En conclusión, en nombre de los principios laborales no se pueden vulnerar normas básicas de nuestra institucionalidad, respecto de las cuales existe consenso y aplicación reiterada de parte de nuestros tribunales. ✗



# Nos especializamos en industrias tales como:

- Empresas de Seguros, Entidades Financieras y Mercado de Capitales
- Retail y Productos de Consumo
- Minería, Energía y Productos Industriales
- Inmobiliaria, Construcción, Concesiones y Servicios Públicos
- Recursos Naturales
- Educación y Entidades sin fines de lucro
- Transporte y Logística
- Telecomunicación y Tecnología
- Medios de Comunicación, Entretenimiento y Turismo

El futuro de la salmonicultura:

## La visión de dos de sus protagonistas

Las aguas han estado agitadas en la industria salmonera. Medios estadounidenses acusaron a la industria chilena de tener un sistema de bioseguridad insuficiente en sus operaciones de cultivo en momentos en que se encontraban en medio de un fuerte brote de la anemia infecciosa del salmón (ISA, por su sigla en inglés), aparecida a mediados de 2007 y que está causando una serie de repercusiones económicas para las empresas del sector.

Luego de la reacción del Gobierno y de la industria por dicho artículo y de una serie de desmentidos del periódico estadounidense, las cosas volvieron a la calma. Pero hubo un tema que ha permanecido en el tiempo y que se refiere a la institucionalidad que rige hoy a esta industria ¿Cuáles son los desafíos que vienen? ¿Cómo enfrentará Chile los cuestionamientos internacionales? ¿Qué le falta a nuestro país en esta materia? ¿Cuál es la posición de la industria respecto al proyecto de elevar los costos de las patentes al sector?

Para responder a estas preguntas, el socio líder de esta industria de PricewaterhouseCoopers Chile, Luis Enrique Álamos, conversó con dos importantes referentes de este sector: Víctor Hugo Puchi, Presidente de Aqua Chile, y José Ramón Gutiérrez, Presidente de Multiexport Foods, quienes sin tapujos dieron su visión actual de la industria y cómo enfrentarán los desafíos que vienen.



Víctor Hugo Puchi / Presidente de Aqua Chile:

## “A veces estamos jugando un partido internacional de local y con toda la barra en contra”

**¿Cómo definiría el actual proceso que atraviesa la industria donde se está replanteando su institucionalidad, todo a raíz de los cuestionamientos por el impacto del virus ISA?**

Lo que está en revisión en la industria es cómo reestructurarla de forma que su exposición a enfermedades sanitarias sea menor.

Desde el punto de vista del análisis de riesgo no nos preocupa el virus ISA, sino el cómo exponer a la industria a un nivel menor de estrés que haga que el manejo sanitario vuelva a niveles normales como los que alguna vez tuvimos. Estamos buscando un conjunto de medidas de manejo, de reposicionamiento geográfico y de reubicación de los centros de cultivos, de modo que un solo operador controle varias áreas. Hay una serie de medidas que estudiamos con el Gobierno para producir este reordenamiento regulatorio que permita a la industria recuperar su nivel de eficiencia sanitaria.

**Se habla de recuperar, ¿no será un poco tarde tal vez?**

Lo que pudo haberse hecho ya es historia. Creo que hoy día esta crisis nos está permitiendo tomar un grado más de consenso respecto a una situación que afecta a la industria globalmente, a unos más y a otros menos, pero como convivimos en un ambiente común tenemos que hacer un trabajo conjunto para que el status sanitario de la industria mejore. Esta crisis hace posible que por primera

vez abordemos el tema de forma mucho más integral y con una visión de largo plazo.

**Los más pesimistas decían que éste era el fin de la industria del salmón....**

Eso es parte del reflejo del pesimismo chileno. Si hay una cosa que hemos aprendido es a tener confianza en nosotros mismos. Hemos sorteado muchos desafíos: el dumping fue una tremenda barrera, los cuestionamientos de las ONG, las campañas de los productores de salmón en el norte, etc. Hay una serie de contrapartes en el mundo que quieren que a nosotros no nos vaya bien. En nuestra mentalidad chilena, muchas veces tendemos a darle credibilidad a todo lo que significa algo negativo para la industria y a veces eso es frustrante, porque uno siente que estamos jugando un partido internacional de local y con toda la barra en contra.

Creo que estamos lejos de un “tiro de gracia” como señaló algún opinólogo de la industria. Podremos tener un bajón y a lo mejor nosotros mismos podremos convenir que para reordenar la industria tenemos que aceptar que el ritmo de producción sea menor y no crezcamos un par de años. Si se hacen esos sacrificios, es para darle sustentabilidad al crecimiento futuro.

**¿Cómo repercute todo lo que sucede acá en el exterior?**

Se ha instalado la idea, y que en cierta forma es verdad, que la industria

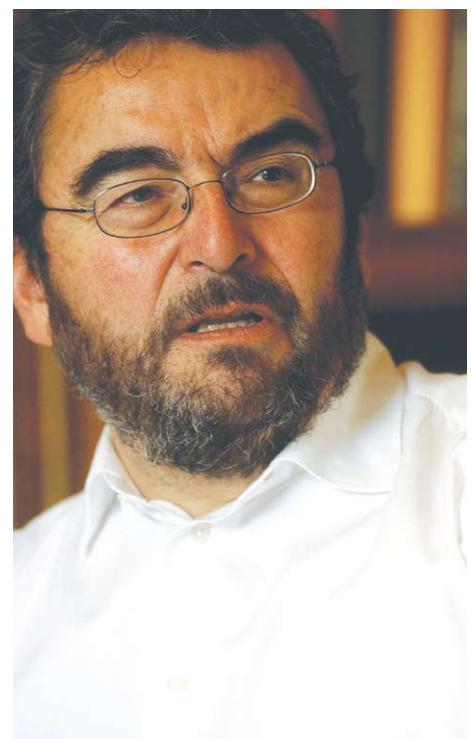


Foto: Cristián Larrain

Víctor Hugo Puchi, Presidente de Aqua Chile.

**“El mensaje que existe detrás del “chupasangre”, de explotar a alguien, genera antagonismo, odio social y eso sabemos que termina mal y no beneficia a nadie”**

chilena usa más medicamentos que otros países productores y por lo tanto nuestros enemigos comerciales se han encargado de posicionar este hecho como un elemento negativo, aún cuando estamos dentro de lo que establecen las normas y los mercados.

**¿Hacen un mea culpa por no haber sido capaces de comunicar mejor el aporte de la industria al país?**

Estamos en una industria donde la legislación se fue creando junto con un crecimiento acelerado que dejó nuestro marco regulatorio obsoleto e insuficiente. Cometimos errores y uno de esos fue el no saber cómo posicionarnos como una industria más amigable. No ha bastado con que hayamos dado 50 mil empleos; que hayamos hecho progresar la

X y XI Región desde el punto de vista económico y que hayamos posicionado a Chile como un actor líder en el área de alimentos. Lo anterior no ha sido suficiente, nos gustaría sentirnos más queridos por nuestra sociedad y tenemos que ver cómo mejorar esa parte.

**¿Cómo ven la creación de una Subsecretaría de Acuicultura?**

Creo que es necesaria porque hoy nuestra industria tiene que entenderse con muchos interlocutores, lo que hace que el tiempo de atención sea menor y a veces exista descoordinación. Justamente, con la creación de un organismo de este tipo, tendríamos la autoridad suficiente para tratar los temas que hoy están muy dispersos. En la medida que no



Víctor Hugo Puchi junto a Luis Enrique Álamos, socio líder de Retail & Consumer de PricewaterhouseCoopers Chile.

Foto: Cristián Larrain

hagamos las correcciones a tiempo y no reaccionemos oportunamente, perdemos nuestra competitividad.

#### **¿Cree que es necesario agilizar el proceso de concesiones en las plantas acuícolas?**

Hoy la disponibilidad de concesiones no es una limitación para la industria. Sí creo que es necesario repensar el modelo de concesiones pensando en la sustentabilidad del cultivo marino. Tiene que haber un reordenamiento, ya que es insostenible un modelo de concesiones con tanta promiscuidad sanitaria. La existencia de concesiones dispersas por todos lados, implica un costo logístico de coordinación. La coexistencia de distintas especies de cultivos, de distintas edades bajo regímenes de administración distintas agrava el riesgo sanitario. El manejo de estas externalidades debe incorporarse en el nuevo régimen de otorgamiento de concesiones.

#### **El Gobierno ya nombró un equipo de trabajo...**

Fue una reacción muy oportuna por parte del Gobierno frente a una situación que ameritaba una respuesta rápida. Ya se estaba trabajando con el Sernapesca en medidas inmediatas de corto plazo, pero se pensó que esto requería de una cirugía mayor. Nosotros queremos aprovechar de revisar y hacer un chequeo completo junto con la autoridad, para que así también se incorpore el tema de los choritos, el turismo y los demás

**“ ...tenemos que aceptar que el ritmo de producción sea menor y no crezcamos un par de años. Si se hacen esos sacrificios, es para darle sustentabilidad al crecimiento futuro ”**

actores económicos y sociales que ocupan el espacio marítimo.

#### **Se ha hablado de fortalecer el sindicalismo en la industria por las bajas tasas de adherencia de los trabajadores ¿Cuál es su opinión respecto a este tema?**

La tasa de sindicalización en la industria del salmón es de 32%, casi el doble de la tasa de sindicalización a nivel país.

El fortalecimiento de los sindicatos es algo positivo cuando se mueven en función de los intereses de los trabajadores. Sin embargo, la evidencia corta muestra que gran parte de los conflictos que han terminado con expresiones de violencia han sido más bien gestados desde afuera de la empresa. La gente que rodea estos procesos son personas externas, con motivaciones político electorales que a corto plazo buscan votos. Es peligroso cuando hay este ambiente de empoderar más a los sindicatos, ya que es altamente posible que terminemos con conflictos sin solución, con tomas de empresas y agresiones, lo que daña a nuestra economía.

Creo que los empresarios vamos a tener que dedicar más tiempo a

construir relaciones más ricas con los trabajadores donde ellos no estén tan expuestos a lo externo, que no se dejen engañar por promesas, por expectativas que inducen o que terminan en conflictos sin solución.

#### **¿Qué opina de algunas declaraciones en las que se les clasifica como “chupasangre”?**

Uno espera que las autoridades que tienen que predicar con el ejemplo en este tipo de temas, donde realmente está enrarecido el ambiente, den mensajes constructivos, de diálogo. El mensaje que existe detrás del “chupasangre”, de explotar a alguien, genera antagonismo, odio social y eso sabemos que termina mal y no beneficia a nadie.

La responsabilidad de los líderes, de los parlamentarios, de las autoridades, es ver el bosque completo, no dejarse influenciar y no estigmatizar a las industrias o empresas por casos puntuales y que son acotados.

Yo diría que en general vivimos en una sociedad donde la gente que tiene menos tiempo opina en base a los titulares de los diarios y los medios, por esa misma razón tienden a hacer su negocio en base a titulares y eso nos hace mal como sociedad.

José Ramón Gutiérrez / Presidente de Multiexport Foods S.A.:

## “La migración a la versión 2.0 de la salmonicultura chilena es un proceso que ya se inició”

**¿Cómo han recibido como industria los cuestionamientos a la institucionalidad dado los impactos que ha producido el virus ISA?**

En materias de producción animal, la bioseguridad sanitaria de los sistemas productivos es clave para asegurar su desarrollo estable y sustentable. La principal preocupación de todas las industrias de producción animal en el mundo es el control y tratamiento de enfermedades y a esta materia dedican importantes recursos financieros y humanos.

El control de enfermedades típicas presentes en la industria chilena del salmón, tales como el SRS, IPN, Vibrio, etc., han sido por varios años una de las principales preocupaciones de la industria, materia en la que debemos aceptar no hemos sido efectivos y tampoco rigurosos en su tratamiento y solución. Esta tarea es de responsabilidad colectiva de las empresas, como también de las autoridades que regulan el sector. El virus ISA se ha sumado recientemente y es una clara demostración que el modelo de producción de salmón en Chile requiere de una inmediata modernización.

En poco tiempo nos hemos dado cuenta de la fragilidad de nuestro modelo productivo, al observar casi con incredulidad como el ineficaz control del parásito denominado Caligus -que cuando existe en un número significativo le produce al pez entre otras cosas estrés, afectando su sistema inmunológico y haciéndolo más susceptible a enfermarse- generó en muy corto tiempo el rápido deterioro de las condiciones sanitarias y productivas de la industria, donde el virus ISA ha sido la guinda de la torta.

**“El tránsito de la versión 1.0 a la 2.0, después de más de 20 años de funcionamiento, es un proceso necesario y obligatorio de toda industria o sector económico que quiere verdaderamente proyectarse”**



Foto: Cristián Larrain

José Ramón Gutiérrez, Presidente de Multiexport Foods.

Existe consenso que el actual modelo productivo -que yo denomino versión 1.0- que nos permitió desde hace más de 20 años inventar y desarrollar esta industria desde cero, es un modelo con claras limitaciones. La migración a la versión 2.0 de la salmonicultura chilena es un proceso que ya se inició.

**¿Cuáles son las características de la versión 2.0?**

Si bien las propuestas están en plena discusión y análisis, en mi opinión la modernización debe centrarse en tres puntos fundamentales.

En primer lugar, normativa sanitaria y medioambiental moderna que sea funcional a las actuales necesidades que tiene la industria. Esta normativa debe tener como objetivo principal elevar los estándares de bioseguridad del sistema productivo y de su nivel de impacto en el medio ambiente.

En segundo lugar, hay que reformar el sistema de concesiones, estudiando las soluciones cuidadosamente por región.

En tercer lugar, tiene que existir un nuevo marco institucional, caracterizado por un esquema de colaboración público privado.

Adicionalmente, la reforma debe terminar con una serie de vicios adquiridos por el sistema; abusos de especulación por agentes no productores; ineficiencias en los procesos de otorgamiento y la burocracia inconducente de un sistema antiguo y de alto costo de operación.

El tránsito de la versión 1.0 a la 2.0, después de más de 20 años de funcionamiento, es un proceso necesario y obligatorio de toda industria o sector económico que quiere verdaderamente proyectarse. Miro el futuro con mucho optimismo porque estamos trabajando en el sentido correcto.

#### **Respecto a la necesidad de un nuevo marco institucional, ¿qué opina de la creación de una Subsecretaría de Acuicultura?**

La actual Subsecretaría de Pesca y Acuicultura atiende a los sectores de pesca industrial, artesanal y acuicultura a gran y pequeña escala. Lamentablemente a todos los subsecretarios el tema político les absorbe gran parte de la agenda, entonces al final la acuicultura termina siendo postergada por falta de tiempo y recursos. A lo anterior se le debe sumar la cada vez más alta importancia del sector en la economía nacional, como también la compleja naturaleza de los problemas que debe enfrentar y, todo esto, tomando en cuenta que se trata

**“ Yo no creo en la autorregulación. Me parece fantástica como concepto, pero en este sector no funciona. Esta actividad necesita una institucionalidad, un Gobierno que entienda perfectamente cuál es su rol... ”**

de una actividad que a escala industrial es nueva en el mundo y donde además somos uno de los dos países líderes.

Por eso es necesaria una Subsecretaría de Acuicultura, que además debe estar dotada con los recursos humanos y financieros que le permitan ir a la misma velocidad que la industria, con capacidad de mirar 20 años para adelante, planificando y anticipándose a los nuevos desafíos sectoriales. Tiene que tener capacidad fiscalizadora efectiva, manejando y analizando información en tiempo real, para actuar a tiempo donde se vislumbren problemas sanitarios y medioambientales.

#### **Los más pesimistas decían que éste era el fin de la industria del salmón... ¿Cuál es su opinión sobre estos dichos?**

No comarto ese pesimismo en absoluto por las siguientes razones: tenemos la capacidad profesional y empresarial para hacer los cambios necesarios; existe consenso en el diagnóstico y en la mayoría de las soluciones de los grandes temas; estamos trabajando aceleradamente para producir dichos cambios y por último, lo más importante, las condiciones estructurales del negocio están intactas, y mejor aún, se han potenciado en el último tiempo, ya que la industria de la alimentación será una

de las más dinámicas en desarrollo en el mundo.

#### **¿Cuál es el rol que le cabe al Gobierno en este tránsito?**

En general todos los gobiernos, sin excepción, tienen la mayor voluntad para apoyar el desarrollo económico de la acuicultura. Pero hay una gran diferencia entre eso y tomar este tema como algo prioritario para el país, en donde al Gobierno le cabe un rol fundamental en la definición de las reglas del funcionamiento de un sector tan particular y nuevo como éste.

Yo no creo en la autorregulación. Me parece fantástica como concepto, pero en este sector no funciona. Esta actividad necesita una institucionalidad, un Gobierno que entienda perfectamente cuál es su rol y éste no es ni más ni menos que ser un garante que las condiciones de funcionamiento sean las óptimas desde un punto de vista de preservación del medio ambiente, de la defensa del patrimonio sanitario y de facilitar la eficiencia productiva de los agentes privados, todo con una visión de largo plazo.

#### **¿Qué opina de declaraciones como las de “chupasangres”?**

No me siento interpretado en lo más mínimo. Prefiero comentarios directos y no a la bandada. Siento que se enlodó a todo un sector con un mal

adjetivo, lo que le hace mal al país. En esta industria, hay mucha gente que está verdaderamente preocupada por los temas de futuro, que está trabajando por ellos y está tratando que su empresa sea mejor todos los días y así poder ofrecer mejores oportunidades y mejor calidad de vida a sus trabajadores.

Personalmente me siento enormemente orgulloso por la calidad de empresa que hemos creado y por la gran industria que hemos construido desde la nada. Que en el camino se han cometido errores, eso es parte del emprender y del aprender a hacer las cosas mejores en el futuro. Ésta es una industria muy joven y en un sector que a escala industrial es nuevo en el mundo. Además jugamos de líderes, posición que no estamos acostumbrados en nuestra historia de país.

### **¿Cuáles fueron las consecuencias de esos errores?**

En mi opinión, uno de los errores cometidos por la industria fue el haberse concentrado por largo tiempo solamente en el crecimiento, olvidándose de paso

de su entorno, de sus vecinos, de la comunidad que estaba impactando, tanto positiva como negativamente. Por una parte la comunidad se ha visto beneficiada por la industria a través de la generación de empleo, el desarrollo social y de infraestructura, pero también por otra parte se ha irrumpido e intervenido en una comunidad sin preocuparse mucho de temas como la integración, la participación y el respeto cuidadoso de la cultura propia de esa comunidad. En resumen, la comunidad siente gran admiración y necesidad por la industria, pero en materia de afectos,... estamos al debe y queda mucho por trabajar.

### **¿Cree que parte de las críticas son injustificadas?**

Por supuesto que sí... y muchas. También hay otras justificadas como las antes señaladas. Otro de los errores importantes de la industria ha sido el no haber podido diseñar e implementar un buen plan comunicacional para instalar y posicionar positivamente a la industria en la población tanto a nivel regional como nacional. ■



Luis Enrique Álamos, socio líder de Retail & Consumer de PricewaterhouseCoopers Chile, junto a José Ramón Gutiérrez.

Foto: Cristián Larrain

# ¿Royalty al salmón?

José Ramón Gutiérrez

El royalty se aceptó para la extracción o uso de recursos que el país nunca más iba a volver a tener, Ej.: minería. Dentro de ese contexto podría entenderse, pero en caso de toda otra actividad donde los recursos son renovables, no tiene ningún sentido. Si se le aplica a la acuicultura, habría que aplicársela después a la agricultura y a muchas otras actividades productivas.

El nuevo argumento para justificar el aumento de las patentes de acuicultura es para poder financiar los déficit de infraestructura, educación y pagar el daño ambiental que hace la acuicultura. ¿Por qué esta actividad a diferencia de otras tiene que hacerse cargo de la infraestructura portuaria, caminera, hospitalaria de la zona geográfica donde opera?

El financiamiento de dichas obras es a través del pago del impuesto a la renta y otros impuestos, que afectan a todas las empresas chilenas.

**Reglas claras para todos. No es correcto que un sector sea discriminado a ese extremo, sin argumentos más que el netamente político.** ✽



Foto: Cristián Larrain

Víctor Hugo Puchi

El royalty es un impuesto que dificultaría el desarrollo de la salmonicultura y por lo tanto me parece que sería una aberración poner una medida de ese tipo. Reduciría la inversión y aumentaría el desempleo, lo que es contrario a lo que el Gobierno quiere hacer.

Hoy la industria vive un desafío sanitario y se está tratando de cambiar la regulación para reimpulsar el desarrollo de la salmonicultura, por lo tanto me parece que no tiene ningún sentido que esta medida la promueva un senador que representa a la región. Se supone que debieran impulsar el trabajo y desarrollo de la región y esto haría exactamente lo contrario.

Nosotros como industria, obviamente manifestaremos nuestra opinión respecto al tema y si se llega a imponer esta medida sólo para el salmón, la discriminación sería evidente lo que limitaría a un sector que tiene ventajas comparativas.

**No veo ninguna alternativa a este tema, no creo que tenga sentido. Chile dejó atrás la época en donde se creaban impuestos con nombres y apellidos. Debiéramos producir estabilidad económica e igualdad para que Chile se desarrolle.** ✽



Foto: Cristián Larrain

# Creando valor para su negocio a través de las personas\*

Las empresas más competitivas e innovadoras del mercado mantienen relaciones permanentes y de confianza con las personas que trabajan en ellas, compartiendo valores y la visión de la compañía.

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

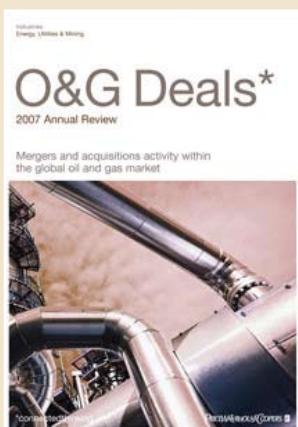
# Breves

## Fusiones y Adquisiciones en la Industria del Petróleo y Gas

La ola de fusiones y adquisiciones de empresas en todas las industrias está en su punto máximo. En este marco, PricewaterhouseCoopers buscó sectorializar dichas operaciones y realizó un informe específico de la industria de gas y petróleo a nivel mundial.

La publicación detalla los negocios que se realizaron en el último año y da una serie de directrices respecto a la evolución de este tipo de operaciones dentro de la industria, sus proyecciones y escenarios.

Si bien se proyecta que las fusiones y adquisiciones seguirán presentes, se anticipa que se harán más difíciles por una serie de factores, entre ellos, el menor acceso a los créditos.



## Seminario Tributario Legal Chile - EE.UU.

En junio se realizó el seminario “Inversiones Chilenas en Estados Unidos: Complejidades y Oportunidades”, iniciativa organizada por PricewaterhouseCoopers Chile, mediante su departamento de Asesoría Legal y Tributaria y PricewaterhouseCoopers Estados Unidos.



Francisco Selamé, PwC Chile; Sandra Benedetto, PwC Chile; Emilio De Vidts de Viña Errázuriz y Julio Pereira, PwC Chile.



Samuel A. DiPiazza, CEO de PricewaterhouseCoopers Global.

## PwC es una de las cinco empresas con mayor diversidad global

Un destacado reconocimiento recibió PricewaterhouseCoopers Global de manos de la prestigiosa organización internacional, DiversityInc Foundation, al ser considerada una de las cinco compañías con mayor diversidad, de una muestra total de 352 a nivel mundial. Esta distinción se fundamenta, entre otros aspectos, en los valores de PricewaterhouseCoopers aplicados a los negocios que se emprenden en todo el mundo. Entre los ítems considerados se destaca la creación en PwC del “Gender Advisory Council (GAC)”, orientado a potenciar el desarrollo de las mujeres al interior de la organización.

## Colección PwC en Diario Financiero

Durante cinco semanas, circularon junto a Diario Financiero una serie de fascículos de la “Colección PwC sobre mercado de capitales”. Esta colección contiene cinco papers realizados por nuestros expertos, que dan las directrices sobre una serie de temas atingentes: Finanzas Corporativas; Gobierno Corporativo; Controles Internos (post SOX); Normas Internacionales de Contabilidad (IFRS) e Informaciones no Financieras.



# Tendencias



Tendencias:

# Los cuatro estilos de gerentes chilenos

El equipo de Human Resource Services de PricewaterhouseCoopers identificó los cuatro tipos de jefaturas más clásicas en Chile: sus ventajas y desventajas, cómo se mueven, qué tipo de subalternos promueven y sus características.

Autoritario, burocrático, gerencia de “club de barrio” y gerente a medio camino. Cuatro tipos de liderazgos que imperan hoy en las jefaturas en Chile y que tienen características tan marcadas que son fácilmente reconocibles.

¿Hay unos mejores que otros? Depende de los subordinados y cómo éstos se adapten a la jefatura. También dependerá de cuán equilibrado es el jefe.

“Las distintas jefaturas se diferencian por la orientación al ejercer su liderazgo en el trabajo. Unas apuntan más a las personas y otras se orientan más a la tarea. Una correcta equivalencia entre ambos es la jefatura, a nuestro juicio, más adecuada y que hace que los equipos funcionen”, explica el socio de Human Resource Services de PricewaterhouseCoopers, Rodrigo Bucarey.

De acuerdo a un informe realizado por PwC, en los procesos de autoevaluación el 85% de los jefes en Chile se califican como preocupados de las personas y las tareas (dicen ser equilibrados entre ambos aspectos). La sorpresa viene cuando esos mismos líderes son

sometidos a evaluaciones por parte de sus subalternos o jefaturas: ahí la cifra cae al 35%.

Un aspecto clave también a la hora de evaluar a las buenas gerencias apunta a la capacidad de delegar que tenga el líder. En Chile hay una carencia en este aspecto y los gerentes suelen ser más aprehensivos en este tema. “La confianza es clave. Muchas veces los chilenos nos engañamos creyendo que cuando generamos vínculos en el trabajo, estos están basados en la confianza y eso no es así”, explica Bucarey.

## Los estilos

**Autoritario:** Este estilo de jefatura es la más habitual en nuestro país. De acuerdo al gerente de Human Resource Services de PricewaterhouseCoopers, Pablo Gómez, el gerente autoritario se enfoca en un 100% en la tarea y en el uso del poder; castiga o premia en favor al cumplimiento.

Este tipo de liderazgo ha generado que en esfuerzos de internacionalización de compañías chilenas nuestros ejecutivos no tengan la mejor recepción en su inserción en las distintas culturas laborales, explica Pablo Gómez. “El negocio comienza en manos de liderazgos chilenos, pero una vez que la empresa comienza a desarrollarse son prontamente cambiados por personas de ese mismo país. Esto ocurre porque en general la jefatura autoritaria chilena no es bien recibida en el extranjero”, detalla.

A la vez esta jefatura genera tres niveles de subalternos: el primero es el que quiere agradar al jefe, el segundo es el indiferente que sólo busca hacer su tarea (“y mientras menos vea al jefe, mejor”, explica Gómez) y el tercer subalterno es el “frustrado”, que hace correctamente su trabajo, pero se desmotiva al ver que el componente de “agradar” al jefe es un aspecto relevante y que él no está dispuesto a tranzar.

Los equipos dirigidos por estos líderes consiguen resultados en el corto plazo, pero en el mediano y largo plazo generan problemas de clima muy difíciles de revertir.



Rodrigo Bucarey, socio de Human Resource Services PricewaterhouseCoopers Chile

En los procesos de autoevaluación el 85% de los jefes en Chile se califican como preocupados de las personas y las tareas

# Tendencias



**La sorpresa viene cuando esos mismos líderes son sometidos a evaluaciones por parte de sus subalternos o jefaturas: ahí la cifra cae a sólo el 35%**

**Burocrático:** Este tipo de jefatura está orientada a subsistir. No es proactivo ni innovador. No es orientado ni a las personas, ni a la tarea. Sólo hace lo mínimo para sobrevivir en la organización. Los gerentes de éste segmento escuchan a los trabajadores, no les niegan sus peticiones, pero tampoco se las conceden. Este fenómeno responde también a la necesidad de no hacerse problemas ni quedar mal con nadie.” En general con este tipo de liderazgos, los subalternos están más desmotivados y menos comprometidos”, dice Pablo Gómez.

**Gerente de “club de barrio”:** En general este tipo de gerencia se da en empresas o entidades menos competitivas. Aquí el gerente está orientado 100% a las personas y busca, por sobre el cumplimiento de las tareas, el bienestar de su equipo. Normalmente las relaciones interpersonales en estos equipos son de calidad y el ambiente laboral es muy positivo. “En general estos equipos no tienen larga duración, porque en la mayoría de los casos el gerente es despedido por no cumplir con los objetivos y metas. Cuando asume otra

persona, con otro tipo de liderazgo, el equipo se reciente y en la mayoría de los casos se dispersa”, asegura Gómez.

**Gerencia a medio camino:** Este tipo de gerente está en el dilema de orientarse a las tareas o a las personas. Está constantemente inmerso en una lucha por encontrar el equilibrio entre ambos aspectos.

“A veces sucede que en este caso los subalternos se vuelven dependientes del estado de la jefatura. Están en el limbo preguntándose de qué humor habrá llegado el jefe. Si se consigue el equilibrio, la jefatura y los equipos funcionan adecuadamente”, explica Gómez.

Lo importante es tener claro que para ejercer el adecuado liderazgo en las organizaciones debemos considerar además de los factores relacionados con el foco en la tarea o las personas, otras variables que tienen relación con la cultura organizacional, el nivel de madurez laboral de las personas y la situación actual de la compañía. Integrando estos factores el ejercer el liderazgo podría ser una tarea más fácil. \*



Pablo Gómez, gerente de Human Resource Services PricewaterhouseCoopers Chile



## El impacto de las IFRS en el sector bancario

Fernando Orihuela B.

Socio IFRS PricewaterhouseCoopers Chile

En noviembre de 2007 la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) emitió un compendio con las nuevas normas a ser aplicadas en los estados financieros de 2009, el que requiere la aplicación de las IFRS con algunas excepciones, siendo la más notable la referida a la provisión de riesgo de crédito, la que será determinada de acuerdo a las instrucciones de la SBIF.

Los nuevos criterios de la SBIF requieren la generación de provisiones sobre riesgos contingentes tales como líneas de sobregiro de libre disponibilidad, cupos no utilizados de tarjetas de crédito, cartas de crédito no negociadas, etc. Bajo IFRS, tales provisiones no son admitidas.

Estas nuevas normas que como consecuencia de lo anterior no son full IFRS, serán de aplicación obligatoria en los estados financieros al 31 de diciembre de 2009 y sobre las cifras comparativas al 2008. La información financiera interina de 2009 también estará alcanzada por las nuevas normas, sin embargo, se espera que los criterios de revelación (notas a los estados financieros) bajo IFRS no sean de aplicación obligatoria.

Por otro lado, hay varios requerimientos que presentan un grado de dificultad técnica y de implementación importante. A continuación mencionamos dos de las más significativas.

Las comisiones y fees cobrados en relación con el origen de una colocación deberán ser diferidos y reconocidos en resultados como un ajuste a la tasa efectiva de interés de esa colocación. Los costos de transacción incluyen comisiones y fees pagados a agentes, incluyendo personal de marketing del banco, dealers, etc., que son incrementales y directamente asignables a la colocación.

Al mismo tiempo, deberá mantenerse la información sobre los saldos de capital e intereses contractuales de las colocaciones, determinados bajo la "antigua" tasa de interés de la colocación, a los efectos de poder informar a los deudores el monto de sus saldos insoluto y los saldos contractuales. Éstos continuarán siendo la base para la determinación de los impuestos a pagar, por lo tanto tendrán que instrumentarse los cambios en los sistemas de colocaciones para que sean capaces de informar ambos números.

En períodos de movimientos en las tasas de interés de mercado, los Bancos deberán reestimar los flujos de caja esperados de sus colocaciones y pasivos a tasa variable, para así reflejar periódicamente el impacto de los movimientos del mercado sobre la tasa de interés efectiva del instrumento.

Independientemente de las dificultades técnicas introducidas anteriormente, hay algunos aspectos que hemos identificado en otros proyectos de conversión como factores claves de éxito.

A modo de ejemplo, hay bancos que han hecho de éste un proyecto estratégico y han utilizado la oportunidad para mejorar sistemas y obtener más y mejor información de gestión. Otros bancos se han enfocado en el cumplimiento de los nuevos requerimientos, priorizando la celeridad del cambio y minimizando los impactos en todas las áreas. Ambas alternativas son aceptables, y bajo cualquiera de ellas, existirán efectos sistémicos derivados de la implementación de estos cambios.

Una adecuada administración del proyecto resulta absolutamente clave. Lo que conocemos como el "PMO del proyecto", dada la cantidad de participantes externos e internos, resulta ser muchas veces la diferencia entre un proyecto ordenado y el caos. ■



A photograph showing several people from a low angle, looking up. They are wearing red polo shirts with white stripes on the sleeves. They appear to be in an office setting, focused on a task together.

Nuestros equipos de trabajo están especializados en industrias. Su objetivo principal es ofrecer conocimiento y experiencia para responder a los desafíos que plantea cada contexto. Buscamos continuamente ideas innovadoras, estableciendo conexiones con otras industrias y mercados que permiten estimular nuestra perspectiva profesional.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# International



# Chile destaca en ranking regional elaborado por PricewaterhouseCoopers

Según la 5<sup>a</sup> Encuesta para CEOs de América del Sur, las principales preocupaciones de los CEOs de la región apuntan a la escasez energética y los altos costos de los combustibles, ello además de las políticas regulatorias gubernamentales.

Uno de los países con mejor infraestructura de América del Sur, con los mejores índices en facilidad para el pago de impuestos, el menos corrupto y más transparente. Así figura Chile en la 5<sup>a</sup> Encuesta Anual para CEOs de la región realizada por PricewaterhouseCoopers.

Esta encuesta, elaborada en 10 países de América del Sur, mide una serie de factores y variables que dan cuenta

del estado en que se encuentra cada nación en términos económicos y de facilidad para la realización de negocios. En este último aspecto, Chile saca una nota destacada ubicándose como el primero en la región y número 33 a nivel mundial.

En cuanto al Índice de Competitividad Global, Chile es el único país de América del Sur que ascendió y pasó del puesto 26 al 27.

Como parte del Estudio, PricewaterhouseCoopers incluye una encuesta a varios de los CEOs más destacados de las distintas naciones participantes. Como conclusión de dicho informe, se muestra que los CEOs de la región están de acuerdo con impulsar la convergencia de los marcos impositivos y regulatorios globales.

Además de ello, los ejecutivos perciben que los Gobiernos que los rigen están cambiando drásticamente las normas y prácticas impositivas para aumentar la recaudación fiscal.

En términos de libertad económica, el único país de América del Sur incluido en la lista de los principales 10 del mundo es Chile, ubicado en el puesto 8 (de acuerdo con el Índice de Libertad Económica 2008, de la Heritage Foundation / Wall Street Journal). (Ver recuadro en página siguiente).

Según Renzo Corona, socio de



Renzo Corona, socio líder de industrias PricewaterhouseCoopers Chile.

5ta. Edición Sudamericana de la 11<sup>a</sup> Encuesta Anual Global para CEOs

## América del Sur: Oportunidades & Desafíos

Nuevas oportunidades, pero los mismos desafíos, en un mundo conectado.

PRICEMATERHOUSECOOPERS

PricewaterhouseCoopers, no debemos ser autocomplacientes por estos resultados. “Es cierto que nuestro país ha presentado en los últimos años una estabilidad económica y política inusual en la región lo que nos ha permitido ser muy innovadores, pero eso no nos garantiza el éxito futuro. El que no avanza, retrocede y hoy otros avanzan más rápido”, dice.

Una opinión interesante sobre la situación actual tiene el Presidente de Empresas Carozzi, Gonzalo Bofill Velarde, quien pone la voz de alerta por las últimas normativas que se han dictado en materia laboral.

“Las modificaciones a la Ley Laboral están apuntando directamente a perder la flexibilidad y productividad de las empresas”, afirmó el empresario quien fue entrevistado por PwC para esta publicación.

“Mientras mayores sean las libertades para operar, no me cabe duda que será mayor el nivel de desarrollo y

crecimiento de una economía, ya que las regulaciones invariablemente van a conducir a una menor eficiencia en la asignación de los recursos, lo que afectará al país en el largo plazo”, explicó Bofill.

## Lo que más preocupa

A diferencia de sus contrapartes a nivel global, los ejecutivos de América del Sur y Asia Pacífico han demostrado una mayor preocupación en materia energética.

Más del 50% de los CEOs entrevistados está extremadamente preocupado por este tema, en especial por los cada vez mayores costos que tienen los combustibles y que derivan

en un alza en los costos de producción de sus compañías.

“Los países de nuestra región son, producto del desarrollo económico, crecientes consumidores de energía. La gran preocupación por la seguridad energética entre los CEO de la región está seguramente influenciada por los recientes problemas de suministro sufridos principalmente en Argentina, Chile y Brasil”, asegura Renzo Corona.

Paralelamente al tema energético, otro aspecto que los CEOs de América del Sur ven con preocupación apunta al tema regulatorio. Los ejecutivos ven con cautela el cada vez mayor protagonismo gubernamental en varios de los países de la región.☒

País	Puntaje global	Cambio desde 2007
Argentina	55.1	0.1
Bolivia	53.2	-1.1
Brasil	55.9	-0.2
Chile	79.8	0.8
China	52.8	1.0
Colombia	61.9	2.3
Ecuador	55.4	-0.2
Alemania	71.2	-0.4
India	54.2	0.1
Paraguay	60.5	1.6
Perú	63.5	1.0
Rusia	49.9	-2.5
Reino Unido	79.5	-0.5
Uruguay	68.1	68.1
EE.UU.	80.6	-0.3
Venezuela	45.0	-2.9

Fuente: Heritage Foundation / Wall Street Journal

# Le damos confianza en los controles de sus procesos y sistemas\*

A través de proyectos de mejora continua, las empresas buscan la combinación óptima entre la eficiencia de las Tecnologías de la Información (TI) y la administración de los riesgos inherentes a estas tecnologías, involucrando aspectos operativos y de infraestructura de las áreas de sistemas con especial énfasis en los temas de riesgo, control y seguridad.



\*connectedthinking

PRICEMATERHOUSECOOPERS 

## Contactos

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

Socio principal PricewaterhouseCoopers Chile  
[anthony.dawes@cl.pwc.com](mailto:anthony.dawes@cl.pwc.com)  
+56 2 940 0064

### **Luis Enrique Álamos Olivos**

Socio PricewaterhouseCoopers Chile  
[lealamos@cl.pwc.com](mailto:lealamos@cl.pwc.com)  
+56 2 940 0065

### **Javier Gatica Menke**

Socio PricewaterhouseCoopers Chile  
[javier.gatica@cl.pwc.com](mailto:javier.gatica@cl.pwc.com)  
+56 2 940 0070

### **Rodrigo Bucarey Winkler**

Socio PricewaterhouseCoopers Chile  
[rodrigo.bucarey@cl.pwc.com](mailto:rodrigo.bucarey@cl.pwc.com)  
+56 2 940 0399

**WWW.PWC.CL**