Número 03

ESE

Diciembre 2007

Revista de Egresados : : Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes

Profesores del ESE:
Experiencia, Trayectoria y Visión Empresarial

Ernesto Noguera: Egresado Destacado 2007

¿Una Sociedad que Envejece?
Impacto Económico del Cambio Demográfico en Chile 1950 - 2050

Estructura de Financiamiento en la Empresa Familiar

SI USTED CREE QUE VIVE EN UN BUEN DEPARTAMENTO...
...LO INVITAMOS A CONOCER ESTOS.

3 DORMITORIOS EN SUITE, SALA DE ESTAR, ESCRITORIO Y SERVICIO*

Todos los días de 10:00 a 19:00 hrs.

*Servicio no incluido en Edificio Medici.

almagro®

Construyendo Calidad de Vida
Desde 1977

EDIFICIO
MEDICI
259 m²
Av. Kennedy 6685 - Las Condes

EDIFICIO
BOTTICELLI
320 m²
Av. Kennedy 7575 - Las Condes
ENTREGA INMEDIATA

EDIFICIO
BUONAROTTI
378 m²
Av. Kennedy 6685 - Las Condes

RECIBIMOS SU PROPIEDAD EN PARTE DE PAGO

www.almagro.cl

UN ESPACIO ABIERTO AL PENSAMIENTO

Acreditada
2007-2012 acreditada Chile Comisión Nacional de Acreditación Gestión Institucional y Docencia

1 de 4 alumnos tiene beca

75% profesores con postgrado

45 universidades extranjeras con convenio

94% de titulados trabajando antes de los 6 meses

IR POR MÁS

Universidad de los Andes
Santiago-Chile

ESE
Número 03
Diciembre 2007
Revista de Egresados : : Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes

Editorial 7

Desde la Academia:

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor 10
Memorias Anuales y Comunicación Corporativa 16
El Boca a Boca 20
Desentrañando el Coaching Ejecutivo 26
¿Una Sociedad que Envejece? 30
Estructura de Financiamiento en la Empresa Familiar 38
Natalidad y Mortalidad de la Empresa Chilena 44
La Innovación: El Camino al Desarrollo 50
Reflexiones sobre la Productividad en Ventas 54

En el ESE:

Profesores del ESE: Experiencia, Trayectoria y Visión Empresarial 62
Familia Yarur Rey: Premio ESE a la Familia Empresaria 2007 68
Conciliación Trabajo y Familia en Grandes Empresas 72
Taller de Eduardo Browne, Pianista y Director de Orquesta 78
PADE, PDE y Nuevos Diplomas 80
Acreditación Internacional: ESE a Nivel Mundial 82
Reflexión para la Familia 84
2007 en el ESE 88

Egresados:

Ernesto Noguera Gorget: Egresado Destacado 2007 100
Pedro Corona: Un Entusiasta Dirigente Gremial 106
Por qué Abrir una Empresa Cerrada a la Bolsa 110
Nuestros Egresados nos Contaron... 116
Egresados del ESE: Devolviendo la Mano 118
Programa de Continuidad para Egresados 122
Más Conectados 124
Últimos Egresados ESE 126

Director: Renzo Corona
Edición: Nicolás Varela
Redacción: Nicole Fontaine
Publicidad: Paula Larraín
Diseño: Publicistas & Clientes
Impresión: Morgan Impresores

Asociación Egresados ESE
Presidente: Renzo Corona (PADE 2000)
Directores: Camilo Jiménez (MBA 2004-05)
Vicente Monge (PADE 2001)
Leonardo Vivanco (PDE 2002)
José Antonio Garcés (PADE 2000, MBA 2002-03)

A la Medida de su Empresa

2008

PROGRAMAS | IN COMPANY

En el ESE desarrollamos programas específicos, hechos a la medida de su Empresa, para el perfeccionamiento de sus equipos directivos.

- Expertos en la formación de Altos Directivos
- Vasta experiencia en Programas In Company
- Profesores reconocidos internacionalmente
- Enfoque eminentemente práctico
- Programas orientados a resultados
- La sede más moderna del país

INFORMACIONES:
Teléfono: (56-2) 412 9540 · 412 9516
E-mail: ese@uandes.cl
www.ese.cl

ESE® Escuela de Negocios
Universidad de los Andes

Estimado Egresado:

Este año 2007 que tan rápido se va, nos deja –qué duda cabe– grandes satisfacciones. Nuestro programa MBA ha logrado la importante acreditación de la *Association of MBAs (AMBA)*, un organismo del Reino Unido reconocido por el rigor de su proceso de acreditaciones de programas MBA. La acreditación del AMBA es la coronación de muchos esfuerzos, y confirma al ESE como una gran escuela de negocios a nivel internacional.

Nuestra Escuela ha realizado este año fuertes inversiones. Entre ellas, destaco el inicio de dos nuevos y exitosos programas, los Diplomas en Finanzas Aplicadas y en Dirección Comercial y Ventas. Consecuentemente con lo anterior, se ha incrementado de manera significativa el número de académicos.

Sin duda, el ESE goza de muy buena salud, los éxitos son múltiples. Sin embargo, aún queda mucho por hacer. Debemos continuar brindando nuestro apoyo, cada vez con mayor fuerza, compromiso y entusiasmo, no olvidando nunca hacia donde vamos, pero tampoco desde donde venimos.

Para la Asociación de Egresados, este año ha sido el de la consolidación de muchas de las actividades que desarrollamos. Desde hace cuatro años llevamos a cabo un exitoso Programa de Continuidad para nuestros asociados, con interesantes conferencias tanto de profesores como de egresados. Por otra parte, hemos mejorado de forma sustancial nuestra comunidad virtual, por lo que los invito a ingresar a nuestra renovada página web: www.egresados.ese.cl. También hemos continuado con nuestro programa de becas para alumnos del MBA, este año con un aporte superior a las UF 1.000.

Esta revista que tienen en sus manos, un medio diseñado para nuestros asociados, es un ejemplo más de consolidación. Este ya es el tercer número.

Por segundo año consecutivo, entregamos el premio al Egresado Destacado, distinción que entregaremos cada año a un egresado basándonos en sus cualidades personales más que en aquellas profesionales, y escuchando siempre las opiniones de los miembros de la Asociación. Este año, el premio al Egresado Destacado 2007 recayó en Don Ernesto Noguera Gorget (PADE 2000). Don Ernesto –distinguido abogado y empresario– es un hombre de grandes cualidades humanas, sin duda un excelente representante de los valores del ESE.

Al despedirme no puedo dejar de agradecer a tanta gente sin cuyo trabajo desinteresado para la Asociación, nada de lo que hacemos sería posible. Desde los administrativos y directivos del ESE, pasando por muchos de sus académicos y por los propios miembros de la Junta Directiva de la Asociación. Por último, quiero agradecer a nuestros anunciantes, tanto a los que recién se incorporan en este número como a aquellos que nos renuevan su confianza.

Hasta nuestro próximo encuentro. Cordialmente,

Renzo Corona Spedaliere (PADE 2000)
Presidente
Asociación de Egresados del ESE

MIRADOR
SANTA ANITA

UN LUGAR DONDE SE VIVE LA EXCELENCIA

MTM.cl

NUEVA COSTANERA
INMOBILIARIA

VENTAS: AV. JOSÉ ALCALDE DÉLANO 10.200, LA DEHESA, SANTIAGO • T: 242 2050 • WWW.MIRADORSANTAANITA.CL

Editorial 7

Desde la Academia:

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor 10
Memorias Anuales y Comunicación Corporativa 16
El Boca a Boca 20
Desentrañando el Coaching Ejecutivo 26
¿Una Sociedad que Envejece? 30
Estructura de Financiamiento en la Empresa Familiar 38
Natalidad y Mortalidad de la Empresa Chilena 44
La Innovación: El Camino al Desarrollo 50
Reflexiones sobre la Productividad en Ventas 54

En el ESE:

Profesores del ESE: Experiencia, Trayectoria y Visión Empresarial 62
Familia Yarur Rey: Premio ESE a la Familia Empresaria 2007 68
Conciliación Trabajo y Familia en Grandes Empresas 72
Taller de Eduardo Browne, Pianista y Director de Orquesta 78
PADE, PDE y Nuevos Diplomas 80
Acreditación Internacional: ESE a Nivel Mundial 82
Reflexión para la Familia 84
2007 en el ESE 88

Egresados:

Ernesto Noguera Gorget: Egresado Destacado 2007 100
Pedro Corona: Un Entusiasta Dirigente Gremial 106
Por qué Abrir una Empresa Cerrada a la Bolsa 110
Nuestros Egresados nos Contaron... 116
Egresados del ESE: Devolviendo la Mano 118
Programa de Continuidad para Egresados 122
Más Conectados 124
Últimos Egresados ESE 126

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor

> "Como podemos ver en los ejemplos de Starbucks y Zara, la *propuesta de valor* debe ser breve, con pocos elementos, pero muy potentes y diferenciadores. Y el *modelo de negocio* debe estar al servicio de esa propuesta, para que la promesa hecha al cliente se haga realidad."

Cuando los actuales accionistas controladores de LAN Airlines compraron la empresa en 1994 a Icarosan, SAS y la CORFO, lo hicieron por la suma de US$ 50 millones. Hoy la empresa vale en Bolsa más de US$ 5.000 millones. ¿Compraron barato? La mayoría de los analistas de la época coincidieron en que era lo que valía en ese momento. Entonces, ¿qué justifica las más de cien veces de plusvalía que ha tenido la empresa en estos trece años que han transcurrido? Fuera de inversiones adicionales que han debido hacer en el tiempo, la gran diferencia se explica por la tremenda creación de valor que ha sabido agregar el *management* de la compañía aérea. Al revés de otros sectores de la economía donde la mayoría de los competidores han creado valor, muchas aerolíneas lo han destruido en una industria mundial afectada por graves problemas internos y externos, como la continua alza en el precio del petróleo y el terrorismo.

¿Qué ha hecho LAN para que le haya ido tan bien? Gran parte de la explicación se basa en el *modelo de negocio* introducido por los nuevos dueños a mediados de los noventa, que se centra en combinar pasajeros y carga, maximizando lo que se conoce como el "tubo del avión". LAN es la única compañía aérea del mundo donde la carga representa un 36% de su facturación, mientras pasajeros es 58% y otros ingresos un 5%. En contraste, dos competidores tradicionales tienen combinaciones muy distintas: American Airlines tiene un 91% de pasajeros con sólo un 3% de carga, y British Airways un 84% y un 6%. En el fondo, se aplica el concepto de los costos conjuntos, donde el delicado balance entre ambos negocios permite reducir el punto de equilibrio a un nivel por debajo de las líneas áreas tradicionales. En LAN, sólo con pasajeros, el BELF (break-even load factor) o punto de equilibrio es de un 77% de ocupación, pero al sumar carga baja a sólo un 57%. Sin duda, la gran experiencia en el negocio de carga que acumuló la familia Cueto en Fast Air, antes de ingresar a la propiedad de LAN, fue determinante en la adopción de este exitoso *modelo de negocio*.

Está de moda hablar del *modelo de negocio y la propuesta de valor*, pero ¿qué hay detrás de estas nuevas palabras en el léxico del marketing y la estrategia? ¿Para qué sirven? En este artículo intentaremos explicar en qué consisten estos términos y daremos ejemplos de empresas muy conocidas que aplican con gran éxito estos conceptos.

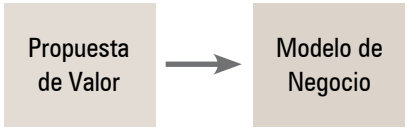
Resumen del Artículo

Está de moda hablar del *modelo de negocio* y la *propuesta de valor*, pero ¿qué hay detrás de estas nuevas palabras en el léxico del marketing y la estrategia? ¿Para qué sirven? En este artículo intentaremos explicar en qué consisten estos términos y daremos ejemplos de empresas muy conocidas que aplican con gran éxito estos conceptos.

Jon Martínez E.
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Profesor Titular Cátedra Empresas de Familia Jorge Yarur B.
jmartinez.ese@uandes.cl

La *propuesta de valor* (*value proposition* en inglés) consiste en el conjunto de beneficios funcionales y emocionales que entrega una marca o una empresa. En otras palabras, es lo que la marca ofrece a sus clientes, lo que los clientes esperan de ella, y las razones por las cuales compran esa marca en lugar de otra.

El *modelo de negocio* (*business model*, en inglés), en cambio, es lo que la empresa o marca hace para cumplir con su propuesta de valor. En otras palabras, el *modelo de negocio* es el cómo la empresa hace posible lo que los clientes esperan de ella. En resumen, *mientras la propuesta de valor* es el "Qué", el *modelo de negocio* es el "Cómo". Por ello, primero hay que definir el qué, para luego diseñar el cómo. Gráficamente:



El caso de Zara, un éxito mundial en el negocio de la moda y el retail, nos permite ilustrar estos conceptos. Amancio Ortega, su fundador y socio controlador, abrió la primera tienda Zara en 1975. Hoy, posee más de 1.050 tiendas Zara en el mundo, y su holding Inditex (que agrupa a Zara y otras siete marcas) posee 3.327 puntos de venta en 68 países, con más de 10 billones de dólares de facturación en 2006.

Su *propuesta de valor* es simple, pero a la vez muy diferente a la de sus grandes competidores a nivel global, como GAP, H&M y Benetton. Consiste en una combinación de moda muy actual, con gran énfasis en el diseño, a precios accesibles para la gran mayoría de su público objetivo (mayoritariamente adolescentes y mujeres que trabajan y quieren estar muy a la moda), con una calidad que dura "justo" una temporada (porque la moda cambia), y con un detalle fundamental: una sensación de escasez y exclusividad… en un producto masivo.

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor de Zara

MODELO DE NEGOCIO

- Desarrollo constante de nuevos productos (200 diseñadores propios)
- Integración vertical 50% y subcontratistas 50%
- 80% fabricado en España y Portugal
- JIT
- Reposición de locales 2 veces por semana (17 visitas prom. al año)
- Rápida reacción para reabastecer las tiendas de productos exitosos
- Tiendas grandes, muy iluminadas, minimalistas, con reposición todo el día
- Liquidaciones pequeñas
- Baja inversión en publicidad

PROPUESTA DE VALOR

- Moda actual, mucho diseño
- Precio accesible
- Calidad "justa"
- Sensación de escasez y exclusividad

ZARA

¿Cómo lo hace Zara para ofrecer una propuesta como esa? Con un conjunto de elementos que constituyen su *modelo de negocio*, donde destacan un verdadero ejército de 200 diseñadores ubicados en la casa matriz en Arteixo, cerca de La Coruña, España, que están todos los días lanzando nuevos diseños y rompiendo el concepto tradicional de dos temporadas (primavera-verano y otoño-invierno) que predomina en este sector. La empresa produce lotes de productos relativamente pequeños (en relación a su escala mundial) de cada nuevo diseño, los que envía dos veces por semana a todas sus tiendas en el mundo. Así, sus locales reciben nuevos productos cada 3-4 días, pero en cantidades limitadas, lo que hace que se agoten rápidamente, generando en sus clientes esa sensación de escasez a que nos referíamos, y cierta exclusividad para quienes lograron comprarlos. Para conseguir todo esto, la empresa cuenta con un sistema de producción *just in time* (JIT) en sus fábricas situadas en España y Portugal, y en cientos de subcontratistas en la misma zona (que representan el 50% de su producción), y con un sistema logístico que permite transportar miles de prendas de vestir y reponer sus locales a tiempo en todo el mundo. Como resultado de ello, sus clientes visitan Zara 17 veces en promedio al año, en lugar de sólo 3 a 5 de la competencia. "Siempre hay algo nuevo en Zara y se acaba rápido, por lo que si me gusta, debo comprar ahora mismo", dicen sus *fans*. Esto les permite no necesitar grandes liquidaciones, ni inversiones cuantiosas en publicidad. También es interesante destacar su formato de tienda muy amplia, iluminada y con decoración minimalista, que rompió con el concepto tradicional del retail en este tipo de productos. En el diagrama se pueden apreciar en más detalle la *propuesta de valor y modelo de negocio* de esta exitosa empresa.

Otro caso interesante y de gran éxito internacional es Starbucks, la cadena de cafeterías que ha revolucionado el mundo

> "La *propuesta de valor y el modelo de negocio* van unidos y se complementan. Estos dos conceptos constituyen las definiciones básicas que toda empresa requiere para competir mejor."

del café. Fundada en 1971, en Seattle, se expandió a fines de los ochenta y noventa por Estados Unidos, y recientemente por el mundo, gracias a la *propuesta de valor y modelo de negocio* creados por Howard Schultz, un ejecutivo que le compró la empresa a los dueños originales.

La propuesta de Starbucks consta de tres puntos muy potentes, como se puede ver en el diagrama del recuadro. Un café de grano de calidad, comprado en las mejores plantaciones del mundo, con constante innovación en las preparaciones. Un servicio muy personal, brindado por jóvenes con genuina actitud de servicio, que establecen una cierta "intimidad" con el cliente al preguntarles su nombre y generar una conversación que les rompe la rutina y alegra el día. Y un ambiente muy grato, cálido, donde la gente quiera quedarse para conversar o trabajar, con periódicos, wi-fi y cómodas mesas y sofás. Por algo los estadounidenses le llaman "el tercer lugar" del día, después de la casa y el trabajo. Esta propuesta sólo es posible con un *modelo de negocio* que cuida hasta los últimos detalles del producto mismo, la gente que entra en contacto y sirve a los clientes (llamados "baristas") y la construcción de un lugar físico con una atmósfera emocional muy especial.

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor de Starbucks

MODELO DE NEGOCIO

- Compra del café de grano en origen, en los mejores lugares de América Central y del Sur, Africa y Asia Pacífico
- Supervisión estrecha del proceso de tostado, clave en un buen café
- Constante innovación en preparaciones
- Reclutamiento y selección cuidadosa de jóvenes entre 17 y 23 años, con actitud de servicio
- Entrenamiento en habilidades duras y blandas a los "baristas"
- Empleados "Socios": opciones sobre acciones
- Evaluación del "servicio básico" y del "servicio legendario"
- Decoración cálida en los locales
- Muebles cómodos, sofás
- Jazz, wi-fi, periódicos

←

PROPUESTA DE VALOR

- Un café de calidad, en distintas variedades y preparaciones
- El servicio, o "intimidad con el cliente": una experiencia inspiradora
- La atmósfera, el ambiente de los locales Starbucks

Como podemos ver en los ejemplos de Starbucks y Zara, la *propuesta de valor* debe ser breve, con pocos elementos, pero muy potentes y diferenciadores. Y el *modelo de negocio* debe estar al servicio de esa propuesta, para que la promesa hecha al cliente se haga realidad.

Volviendo al caso de LAN Airlines, hace un año esta compañía se vio obligada a cambiar su *propuesta de valor* para poder competir con las nuevas aerolíneas latinoamericanas que amenazaban su entorno: GOL, TAM, COPA y TACA. A diferencia de las tradicionales aerolíneas de la región, la mayoría de ellas quebradas o en

proceso de extinción, estas compañías son nuevas (las dos primeras), muy eficientes y rentables en su operación sudamericana, es decir, en vuelos cortos, de cuatro horas o menos. LAN, acostumbrada a un servicio de calidad, con comida caliente a bordo, periódicos, etc., sintió el impacto de esta competencia que erosionaba sus márgenes en los vuelos a Argentina, Perú y Brasil, entre otros destinos de corto alcance. Por ello, y luego de varios estudios, debió hacer drásticos ajustes en su *propuesta de valor*, diferenciándola para vuelos de largo alcance (Norteamérica, Europa y Asia), y vuelos de corto alcance (Chile y Sudamérica). En los vuelos largos, la confiabilidad y encanto de LAN (su slogan y posicionamiento) se mantienen igual, con el tradicional servicio a bordo. Pero en vuelos cortos, donde varios de sus competidores se acercan al concepto de "low-cost" (especialmente GOL) y el precio del petróleo está en las nubes, LAN debió cambiar a aviones Airbus 318-319-320 de última generación, con gran eficiencia en consumo de combustible y máxima capacidad de asientos (eliminando cocina para comidas calientes) y algunos baños innecesarios.

Para amortizar la fuerte inversión en estos nuevos aviones, el nuevo modelo de negocio contempla mantenerlos más horas volando, con paradas de sólo 30 minutos (por ello no es posible entregar el diario, porque implica mucho tiempo para limpiar el avión) y una alta frecuencia de vuelos a precios más bajos. Así, su nueva *propuesta de valor* para vuelos cortos incluye precios más bajos, gran frecuencia de vuelos, puntualidad en el servicio, y aviones nuevos con asientos de cuero. Así, el encanto de volar ha debido materializarse en conceptos funcionales y más "duros", sustituyendo en parte los anteriores más emocionales y "blandos".

Podemos concluir, entonces, que la *propuesta de valor* y el *modelo de negocio* van unidos y se complementan. Estos dos conceptos constituyen las definiciones básicas que toda empresa requiere para competir mejor, especialmente cuando las circunstancias competitivas y del entorno han cambiado, como vimos en el caso de LAN.

www.relsa.cl

30 años RELSA
LÍDERES EN LEASING OPERATIVO

De norte a sur

disponga de un servicio integral que lo acompaña en todo momento

En todo Chile, Perú y Brasil, confíe su flota y maquinaria a Rentaequipos Leasing S.A., el único especialista en Leasing Operativo.

ISO 9001
ISO 14001
OHSAS 18001
BUREAU VERITAS Certification

Teléfonos: (56 2) 680 4200 – 680 4220
E-mail: info@relsa.cl

Chile • Perú • Brasil

RELSA
Líderes en Leasing Operativo

Memorias Anuales y Comunicación Corporativa: Una Oportunidad Desaprovechada

> "Con algunas contadas y notables excepciones, la gran mayoría de las empresas todavía desaprovecha los recursos y esfuerzos invertidos en la publicación de su memoria."

Resumen del Artículo

Las sociedades anónimas tienen la obligación de entregar información a sus accionistas. Este artículo propone que esta obligación se transforme en una oportunidad. Un mecanismo de comunicación corporativa, no sólo con sus accionistas sino con todos sus stakeholders.

Alfredo Enrione C.
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Profesor Titular Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers.
aenrione@uandes.cl

Desde hace algunos años el autor ha tenido la suerte de formar parte de un jurado en un concurso de memorias organizado por PricewaterhouseCoopers y la revista Gestión. Gracias a ésto, ha podido revisar año tras año las memorias de varias decenas de empresas, la mayoría sociedades chilenas abiertas, pero también algunas cerradas, otras limitadas, unas públicas e incluso unas pocas extranjeras. En la edición de este año del concurso participaron nada menos que 68 empresas.

De esta experiencia surge una conclusión: con algunas contadas y notables excepciones, la gran mayoría de las empresas todavía desaprovecha los recursos y esfuerzos invertidos en la publicación de su memoria. Este artículo busca entregar algunos argumentos y ejemplos para que aquellos responsables vean las memorias como una magnífica oportunidad de comunicar contenidos relevantes a los stakeholders de la empresa.

Obligación vs. Oportunidad

La ley dispone que las sociedades anónimas abiertas deben, obligatoriamente, confeccionar memorias anuales y ponerlas a disposición de sus accionistas. Para algunas empresas, especialmente grandes sociedades abiertas, esta obligación supone un monto importante de recursos. En Chile hay casos en que se gastan US$ 500.000 o más por año, sin contar el tiempo y esfuerzo de los ejecutivos involucrados.

Es lamentable que para una porción significativa de empresas en Chile, la elaboración de memorias no pase de ser una mera obligación y, por ende, la decisión empresarial sea minimizar su costo. Pero más triste aún, es que empresas inviertan ingentes sumas en magníficas fotografías, papeles y encuadernaciones y, sin embargo, sus memorias sean igualmente pobres.

Si se dijera que las memorias se escriben exclusivamente para los accionistas, no pocos dirán que esta afirmación es falsa, porque es claro que serán leídas por bancos y otras fuentes de financiamiento. Si la empresa es abierta y se transa en bolsa, también dirán que los analistas del mercado son una audiencia objetivo.

No es entonces de extrañarse que las memorias, aparte de algunas fotos y prosa muy general sobre lo bien que lo ha hecho la empresa, estén plagadas de números y de algunas explicaciones sobre los criterios y supuestos detrás de estas cifras.

Resulta ingenuo y casi imperdonable que las empresas piensen que la audiencia de sus memorias se termina allí. Las memorias anuales tienen una audiencia muy amplia y es lamentable ver cómo las empresas desaprovechan la oportunidad de transmitir contenido significativo a esas audiencias.

Compañía General de Electricidad

Banco de Crédito e Inversiones

Qué y para quién

Por cierto, las memorias son leídas por accionistas actuales y potenciales. Aún así las empresas son poco transparentes con mucha de la información relevante para ellos. Es increíble ver en Chile los escasísimos casos en que se muestra con transparencia el real valor creado para los accionistas, ni tan siquiera el retorno en términos de dividendos y aumento en el precio de la acción. No mencionaremos los casos, pero es notable que algunas empresas muestren este indicador cuando es positivo, pero inexplicablemente lo omiten al año siguiente cuando los resultados van en la dirección contraria.

Si bien todas las memorias muestran completos estados financieros comparativos, está claro que la contabilidad es tremendamente limitada para reflejar el verdadero valor de una empresa (o sus fluctuaciones). Es bien sabido que, hoy en día (y con pocas excepciones), la mayor parte del valor de las empresas está en activos intangibles como marcas, tecnologías o equipos directivos. Al final del día, no es coincidencia que el cuociente valor bolsa/valor libro haya experimentado

Empresas premiadas este año en el concurso de memorias PricewaterhouseCoopers - Revista Gestión

Empresa	¿Dónde puedo descargar la memoria para leerla?	Algunos aspectos originales
Banco de Crédito e Inversiones	http://www.bci.cl/accionistas/corporativo/portal/gcorporativo2006_act.html	Informe de Gobierno Corporativo y RSE
Compañia General de Electricidad	http://www.cge.cl/CGEPortal/portal/cn/DefaultContainerPage/Memorias	Transparencia y detalle en la estructura de propiedad
Compañía Cervecerías Unidas S.A.	http://inversionistas.ccu-sa.com/shtml/mem_anual.shtml	Estrategia, Modelo de Negocio y compromiso con los accionistas
Minera Escondida	http://www.escondida.cl/escondida/web/Acerca/Publicaciones	Informe de Sustentabilidad. Análisis acciones con stakeholders
ENAP	http://www.enap.cl/opensite_20051005035200.asp	Visión de negocio y transparencia en una empresa pública
Banco Santander Santiago	http://www.santandersantiago.cl/contenidos/info_corporativa/index.asp	Información financiera, gobierno corporativo y RSE
Ripley	http://www.cybercenter.cl/Ripley/rel_inver/memoria.html	Diseño atractivo y fácil lectura

Banco Santander Santiago

Ripley

ENAP

un salto en las bolsas mundiales en las últimas décadas.

Año tras año es notable ver cómo muy pocas empresas le informan a sus accionistas cuál es la estrategia y las bases de su modelo de negocio. También es increíble que en pocos casos sean transparentes con la verdadera estructura de propiedad. ¿De qué le sirve a un potencial inversionista que le digan que los tres principales accionistas son las sociedades de inversiones Doña Pepita, Doña Juanita y Doña Lolita? Por último, también hay poca transparencia sobre quiénes son sus directores y gerentes, qué han hecho en el período anterior y cómo se les remunera.

Si bien la ley ha generado avances en esta materia, todavía hay esfuerzos de algunas compañías de cumplir con la norma, pero sin aportar información relevante. Por ejemplo, para la obligación de informar las remuneraciones del equipo de alta dirección hay empresas que hablan de la cifra para un agregado de 50 personas y otras de 1200.

Pero más allá de los accionistas, es evidente que también las memorias son leídas por clientes y proveedores. Ellos se preguntarán, ¿cuánto del valor generado para los accionistas no viene de nosotros mismos. ¿Cómo nos percibe la empresa? ¿Qué hicieron por nosotros el año pasado? ¿Qué pensarán si lo único que leen es "valor para el accionista"? Es increíble ver cómo empresas de servicios públicos y salud desaprovechan la oportunidad de contarles a sus clientes lo mucho que hacen por ellos, y por la sociedad en su conjunto.

Es claro también que las memorias serán vistas por los que trabajan en la empresa (e indudablemente potenciales talentos en busca de un lugar para desarrollarse). ¿Qué opinarán cuando la empresa habla de recursos humanos, retención y alineamiento de incentivos, mientras otras se refieren a colaboradores, desarrollo y compartir valor?

Por último, no olvidemos que no sólo los reguladores verán las memorias, sino también otros actores de la comunidad en la cual la empresa hace sus negocios. Autoridades locales, sindicatos, competidores (grandes y pequeños), todo el mundo está mirando.

En síntesis

En lugar de ver todo lo anterior como una amenaza, en la cual hay que ver cómo "tapar" contenido estratégico para la empresa, es preciso re-enfocar la tarea y verla como una oportunidad para decir cosas significativas a todos los actores de la sociedad que nos están mirando. En el mundo actual de interdependencia e información fluyendo a la velocidad de la luz, si las empresas quieren construir relaciones estables y sostenibles en el tiempo, la efectiva comunicación corporativa es una responsabilidad ineludible.

El Boca a Boca:

Un Complemento Ideal Para la Publicidad de las Estrategias de Marketing

> "El diseño de campañas que combinan la publicidad con eventos que fomenten la interacción social entre consumidores, debería estar en la agenda de los gerentes de marketing, pues el *boca a boca* es hoy en día no sólo un poderoso medio de comunicación, sino además un sistema de información y persuasión mucho más económico que la publicidad."

Resumen del Artículo

Las comunicaciones informales entre consumidores, potenciadas por la revolución en las telecomunicaciones, es un fenómeno de creciente importancia para las organizaciones. En este artículo se discuten tres aspectos en los que el *boca a boca,* o recomendación entre pares, puede influir en las estrategias de marketing.

Guillermo Armelini
Ph.D.(c), IESE, Barcelona.
garmelini.ese@uandes.cl

Tradicionalmente, la publicidad ha jugado un papel fundamental en la estrategia de marketing de las empresas. Una vez realizado el proceso de segmentación, las organizaciones suelen utilizar esta herramienta para llegar a los clientes deseados con un posicionamiento de marca específico. La publicidad ha resultado ser un medio de comunicación muy eficaz, sobre todo en productos de consumo masivo, pues aumenta el reconocimiento y el recordatorio de marcas, e influye en la intención de compra de los consumidores. Además, la empresa decide cómo y dónde publicitar, lo que garantiza el pleno control tanto del mensaje como del público al que va dirigido.

Sin embargo, este sistema de comunicación no es tan efectivo en la actualidad como solía ser. En primer lugar, la multiplicidad de medios de comunicación y la fragmentación de la demanda, hacen cada vez más difícil llegar a un gran número de consumidores. En segundo lugar, mientras los costos por impacto en los horarios centrales de televisión son cada vez más altos, paradójicamente el número de horas que las personas dedican a la pantalla chica es cada vez menor. Este mismo fenómeno se repite en la publicidad en prensa escrita. Por último, la proliferación de sistemas de cable-visión y de dispositivos que permiten grabar los programas favoritos de los televidentes (por ejemplo TIVO), han hecho a la publicidad aún menos efectiva, pues los usuarios de estos sistemas cambian de sintonía toda vez que reciben anuncios publicitarios en su pantalla.

Nuevas formas de comunicación

En forma concomitante con la crisis del sistema publicitario tradicional, la revolución en las tecnologías de información y comunicación ha impactado favorablemente en las comunicaciones entre personas. Hoy en día, un individuo es perfectamente identificable a través de su correo electrónico, su teléfono celular o su usuario de chat. Por tanto si, por ejemplo, una persona quiere recomendar a otra el uso de un producto, no es necesario que estén físicamente próximos en tiempo y espacio. Las nuevas tecnologías de información y comunicación son las que se encargan de acortar estas distancias. Asimismo, la creciente variedad y complejidad en el uso de productos ha fomentado las comunicaciones interpersonales. Es común que un individuo consulte a un colega o amigo antes de comprar

> "Varios estudios coinciden en afirmar que la recomendación entre pares es más efectiva y duradera que la publicidad en recordatorio de marcas e intención de compra."

un computador, un auto o un paquete de turismo. Por tanto, esta interacción social tiene importantes implicancias para la estrategia de marketing de las empresas, toda vez que la recomendación o diálogo entre individuos define un comportamiento de compra en alguno de ellos.

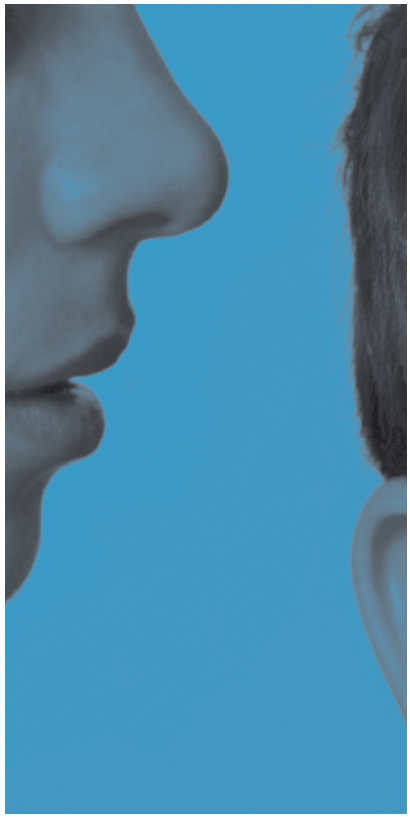
El *boca a boca*, definido en este artículo como toda comunicación entre dos o más personas en relación a una marca, producto o servicio, en el que el receptor del mensaje percibe la intención del emisor como una acción no comercial, puede llegar a ser una importante herramienta de marketing para las organizaciones. Varios estudios coinciden en afirmar que la recomendación entre pares es más efectiva y duradera que la publicidad en recordatorio de marcas e intención de compra. Empresas como Amazon, Harley Davidson, Zara o Playmobil confían plenamente en el *boca a boca.* Jeff Bezos, CEO de Amazon, ha llegado a afirmar: "Si creas una gran experiencia, los clientes lo comentan entre ellos... El *boca a boca* es muy poderoso".

¿Cómo puede una empresa beneficiarse de la interacción entre consumidores? ¿Es posible fomentar el *boca a boca* entre individuos? En mi opinión, si una empresa es capaz de entender e incentivar el proceso del *boca a boca* se puede beneficiar de él de tres modos: aumentando sus ventas, captando nuevas ideas para el desarrollo de productos y mejorando el nivel de atención al cliente.

Captando nuevas ideas y escuchando a los clientes

El *boca a boca* es muy activo entre las comunidades de usuarios de Internet. Normalmente miles de personas intercambien opiniones e ideas sobre productos a través de Internet, ya sea en un foro *online*, un *blog* o mediante el correo electrónico. Aunque esta interacción *online* sigue la mayoría de los principios del *boca a boca* tradicional, añade dos nuevas dimensiones importantes: una escalabilidad y una velocidad de difusión sin precedentes, y persistencia y mensurabilidad. Estas dos características permiten, por primera vez, que las organizaciones puedan rastrear las conversaciones de los usuarios e identificar necesidades, quejas y sugerencias. El registro de las conversaciones *online* permite a las empresas saber cómo se comportan sus clientes, por qué buscan información en Internet, sobre qué temas suelen debatir y qué les hará compartir más sus opiniones. Por tanto, es aconsejable identificar y sistematizar el rastreo de las conversaciones en Internet sobre los productos de la empresa o sobre la organización en sí misma, relacionadas con la satisfacción del cliente o con sugerencias u opiniones que puedan fomentar el desarrollo de nuevos productos. En España por ejemplo, la empresa FON desarrolló gran parte de su producto de conexión de redes inalámbricas, a través de las sugerencias que usuarios de Internet hacían en el blog corporativo de la empresa. Asimismo, la empresa de vuelos de bajo costo Vueling, cuenta en su departamento de comunicación con personas dedicadas específicamente a identificar quejas y sugerencias de usuarios en los principales blogs y sitios web de viajes y turismo.

Otra forma simple de relacionar el *boca a boca* con la satisfacción del cliente es preguntando a un grupo de consumidores si recomendarían el producto. Diversos estudios demuestran que existe una relación directa entre satisfacción con el uso del producto y voluntad para recomendar su uso. Así,



empresas como General Electric utilizan un índice denominado *NetPromoter*, que es el porcentaje de personas que recomendarían el producto sobre el total de personas encuestadas.

Aumentar las ventas

La mayoría de las campañas de marketing tienen un único objetivo: aumentar las ventas. El *boca a boca*, al igual que la publicidad, contribuye a este cometido en forma indirecta, aumentando el reconocimiento y el recordatorio de marcas, e influyendo en la intención de compra de los individuos.

Lo ideal sería que la gente recomiende un producto porque está satisfecho con él y tiene el deseo natural de compartir su apoyo y entusiasmo. Hotmail, que ofrecía un servicio de mensajería electrónica gratuito cuando la mayoría de los usuarios tenía que pagar por él, y Skype, que permitía a los usuarios hablar gratuitamente a través de Internet, se beneficiaron de los efectos positivos, de usuarios plenamente satisfechos con estos servicios.

Sin embargo estos dos ejemplos son excepciones. Las empresas normalmente necesitan fomentar el proceso de interacción y contagio social en su fase inicial. Esta estrategia se conoce como el *boca a boca* amplificado, que ocurre cuando se lanzan campañas diseñadas para alentar o acelerar las conversaciones acerca de un producto en comunidades nuevas o ya existentes.

Hay varias formas de iniciar una campaña de marketing con esas características: algunas empresas suelen promover la creación de comunidades de usuarios que se sienten identificados con el producto y que disfrutan intercambiando ideas acerca de él. Esto permite no sólo que la marca tenga pleno auge entre los usuarios, sino además que el entusiasmo de sus adeptos fomente su uso entre nuevos consumidores. Por ejemplo, Procter & Gamble lanzó Vocalpoint, un programa que capta a dueñas de casa que cuentan con una amplia red social para que hablen de los productos de la empresa. El proyecto cuenta con más de 600.000 mamás y según P&G ha sido un éxito. Otra manera es pedir el apoyo de personas "influyentes", que puedan influir en la opinión de los demás. La ventaja de utilizar líderes de opinión es que el proceso de difusión se acelera. Esta estrategia la ha utilizado Apple para el lanzamiento del powerbook, enviando mensajes emotivos de personas influyentes acerca de la experiencia de probar un Macintosh en comparación con un PC con sistema operativo Windows.

Otra estrategia del *boca a boca* amplificado consiste en identificar una causa social y adherirse a ella. El marketing de las buenas causas puede crear una imagen

> "El *boca a boca* suele funcionar muy bien en servicios, sobre todo en productos de entretenimiento, y es muy efectivo en consumidores jóvenes."

positiva de la empresa cuando ésta ayuda a una organización benéfica, pues las personas suelen comentar acerca de tales hechos. Basta recordar la exitosa campaña que realizó American Express en los años ochenta, cuando la empresa se comprometió a donar un centavo de dólar por cada persona que utilice esa tarjeta para la restauración de la Estatua de la Libertad. Al final la empresa colaboró con 1.7 millones de dólares, un costo muy bajo para el reconocimiento de marca logrado.

En las comunidades *online,* los *blogs* suelen funcionar muy bien para promover la interacción entre consumidores. Estos diarios personales electrónicos, son las aplicaciones de Internet de mayor crecimiento en el último lustro. Los *bloggers* (autores de los *blogs*) suelen comentar noticias sobre realidades sociales y económicas que aparecen principalmente en los medios de comunicación. Por tanto, los *blogs* suelen amplificar el alcance de las noticias a través de los comentarios de sus usuarios. Aprovechando estas circunstancias, agunas empresas crean eventos para que sean recogidos por los medios y comentados *por los bloggers*. Vueling, por ejemplo, agasajó a su pasajero número 5 millones con un viaje gratis a una capital europea de su elección, más cien amigos que él eligiera para compartir el viaje. Este evento tuvo gran repercusión mediática y también fue ampliamente discutido en la comunidad de *bloggers.*

La conexión con la publicidad

Aunque el *boca a boca* es un proceso muy efectivo de comunicación y persuasión, a diferencia de la publicidad, la empresa no puede en ningún caso controlar el proceso de difusión. A veces la gente no recomienda el producto. Otras veces, si el mensaje es malinterpretado, puede ir en contra de la misma organización y, en otras ocasiones, puede tener gran impacto social. Por ello, lo ideal es combinar anuncios publicitarios con una estrategia dirigida a fomentar el *boca a boca*. La mezcla efectiva entre ambas variables dependerá del tipo de producto y de las características de los consumidores. El *boca a boca* suele funcionar muy bien en servicios, sobre todo en productos de entretenimiento, y es muy efectivo en consumidores jóvenes. Por el contrario, en productos estándares que no requieren mucha información para decidir la compra, como por ejemplo los electrodomésticos, es menos probable que la gente pida o que dé recomendaciones.

Finalmente, es importante comprobar la eficacia de una campaña de marketing *boca a boca*. Entre las métricas más utilizadas para medir esta variable se encuentran volumen y dispersión. Con respecto a la primera, la idea subyacente es que cuando la gente más habla de un producto, mayor es la probabilidad de que aumente su consumo. Dispersión es un índice que mide el número de comunidades en donde actualmente se discute el producto. Cuantas más comunidades discutan sobre el mismo producto, habrá mayor probabilidad de un contagio social masivo, pues la información fluye más rápido entre comunidades que dentro de las mismas. Calculando periódicamente estas dos medidas, las organizaciones pueden establecer una relación estadística entre lo que la gente habla del producto y la evolución en la facturación.

Conclusión

En definitiva, la crisis del sistema publicitario tradicional y la revolución en las comunicaciones entre personas, demanda el uso de nuevas ideas en las estrategias de marketing de las organizaciones. El diseño de campañas que combinan la publicidad con eventos que fomenten la interacción social entre consumidores, debería estar en la agenda de los gerentes de marketing, pues el *boca a boca* es hoy en día no sólo un poderoso medio de comunicación que impacta positivamente en la intención de compra de los consumidores, sino además un sistema de información y persuasión mucho más económico que la publicidad.

COSTANERA
OFFICE

El proyecto **COSTANERA OFFICE** cuenta con la experiencia y calidad de ASL Sencorp, se ubica en Costanera Andrés Bello esquina de Manuel Montt, una de las mejores ubicaciones de Providencia.

Con nueve pisos destinados a oficinas y locales, Costanera Office posee una privilegiada accesibilidad, con conexión directa a Costanera Norte y a pasos del Metro.

Además de constituir un importante espacio comercial por su exposición, fue diseñado pensando en profesionales independientes de todas las áreas, pequeñas y medianas empresas en su fase de crecimiento y que requieren de una presencia institucional.

COSTANERA OFFICE es un proyecto que quiere acoger a emprendedores que buscan un edificio con carácter de diseño y arquitectura vanguardista como también a todos aquellos que buscan calidad de vida, un ambiente natural cerca de áreas verdes y vistas panorámicas privilegiadas.

RAZONES PARA PREFERIR COSTANERA OFFICE:

- Experiencia y Calidad.
- Excelente ubicación, conectividad y facilidad de desplazamiento.
- Emplazamiento con gran visibilidad.
- Cercano al Metro.
- Proximidad a centros comerciales.
- Estacionamientos subterráneos.
- Vista al Parque y al Cerro San Cristóbal.

Características generales:

- Oficinas planta libre desde 54m^2 a 540m^2, con flexibilidad para crear su espacio de trabajo.
- 3 amplios locales comerciales con doble altura.
- Doble acceso con 2 ascensores independientes en cada núcleo.
- Estacionamientos subterráneos.

Horario de atención: Lunes a Viernes de 09.00 a 20.00 Hrs. Sábado de 10.00 a 15.00 Hrs.

COSTANERA OFFICE - ASL SENCORP
Av. Andrés Bello Nº 1255
ventas@costaneraoffice.cl
www.aslsencorp.cl
Tel: (56 2) 235 95 20 / 236 63 83 / 236 07 57

Otro proyecto de;

ABRAHAM SENERMAN L.
arquitecto

ASL SENCORP

La imágenes, textos y caracterizaciones son sólo indicativas y todas las dimensiones, son aproximadas, no constituyendo necesariamente una presentación exacta de la realidad. Ley Nº 19.472

Desentrañando el Coaching Ejecutivo:

Su Independencia Respecto de la Terapia Psicológica Clínica

"Aunque el *Coach* no sea un experto ni un profesional de la psicología, no significa que la actividad de *Coaching* no cuente con una base teórica que la sustente ni que no pueda ejercerse legítimamente fuera de ella. De hecho, han existido innumerables esfuerzos por desarrollar una definición que abarque tanto la actividad misma del *Coach*, junto a un fundamento teórico sólido que tome aportes tanto de las ciencias sociales, la antropología y la administración de empresas."

Resumen del Artículo

Que el *Coaching* se ha convertido en una herramienta de liderazgo ejecutivo con uno de los mayores crecimientos este último tiempo, parece algo indiscutible. A pesar de ello, no contamos con una noción clara de lo que significa el *Coaching* y cuál es el alcance y características de su aplicación. Tampoco sabemos cómo distinguir el *Coaching* de las terapias sicológicas más tradicionales. Esta investigación propone una nueva mirada a estas preguntas y da algunas luces aclaratorias de actuales equívocos en esta materia.

Rafael Mies M.
Ph.D., Universidad de Navarra.
Profesor Titular Cátedra Capital Humano
Embotelladora Andina.
rmies.ese@uandes.cl

Que el *Coaching* ejecutivo se ha convertido en una de las herramientas de liderazgo con uno de los mayores crecimientos este último tiempo, parece algo indiscutible (Schein, 2001; Kouzes, 2001). Del mismo modo, muchos de los autores que certifican esta verdadera "explosión del interés por el *Coaching*", como relevante en todos los niveles de la organización (Garman et al., 2000), señalan la precaria investigación científica del tema y la dificultad para establecer los parámetros en los que se realiza esta actividad. Kleinberg (2001) menciona que la literatura actual ha fallado en encontrar una definición común de *Coaching* y el estudio de distintos casos demuestra que no hay una base teórica y tampoco una metodología común para su práctica.

Hoy parece que nos encontramos ante afirmaciones y definiciones arbitrarias y hasta antagónicas acerca de lo que significa el *Coaching* ejecutivo (Grant, 2001). Ello genera no sólo una confusión semántica, sino que de algún modo ha impedido que se pueda coincidir verdaderamente en la existencia de una base teórica sólida del *Coaching* ejecutivo, que atienda a su objeto y permita definir y acotar su alcance.

Para muchos, el *Coach* ni siquiera es un profesional que ejerce de acuerdo a una técnica, sino más bien se trataría de un observador agudo, un artista, que abre posibilidades, haciendo que el otro sea el protagonista y principal responsable de sus decisiones y resultados. Como lo señala John Withmore (1998), "el rol del *Coach* tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro individuo, haciendo aflorar (o desbloqueando) todo su potencial, más que enseñar algo concreto". Diedrich (1996) por su parte, señala que la labor del *Coach* es la de un facilitador.

Toda esta confusión se ve aumentada por la dificultad para establecer una diferencia entre terapia y *coaching*. De hecho, el presente trabajo busca establecer si el "*coaching* ejecutivo" es una herramienta que pueda ser aprendida y aplicada en un marco independiente al de la teoría y práctica psicológica clínica más clásica.

El coaching y la psicología clínica

Como es sabido, hoy en día existe una gran cantidad de psicólogos trabajando en el campo de la investigación y práctica del *Coaching*. Algunos incluso han sostenido la imposibilidad de realizar un buen *Coaching* para cualquiera que carezca de una sólida formación en psicología (Garman et al., 2000; Grant, 2001).

Hasta ahora, los estudios de *Coaching* ligados a la psicología, si bien reconocen la inclusión de una serie de temas no relacionados directamente con esta disciplina (Rotenberg, 2000), con gran frecuencia descartan la posibilidad de realizar el *Coaching* separado de ella. Excepcionalmente aceptan contar con el apoyo de la psiquiatría (Sperry, 1993).

Por lo mismo, los pocos intentos por dar con una definición del *Coaching* ejecutivo, parecen acercarse más a la definición de una "psicología del *Coaching*" (Douglas & McCauley, 1999), reforzando la hipótesis que el *Coaching* no es más que una derivación práctica de la consejería psicológica aplicada a una población no clínica (Flaherty, 1997; Grant 2001).

De este modo, por necesidad, afinidad o simple casualidad, el juicio respecto a si el ámbito de competencia del *Coaching* puede ir más allá de la psicología clínica, ha sido realizado principalmente por psicólogos. Esto explica el hecho de que existan innumerables críticas a las definiciones de *Coaching* que dejen de lado una población clínica (Grant, 2001) y que sólo se focalizan en prácticas empresariales.

Se debe reconocer eso sí, que existen psicólogos que están dispuestos a admitir el ejercicio del *Coaching* por parte de especialistas ajenos a su profesión. Sin embargo, nuevamente, este ejercicio sólo sería válido en la medida que ellos utilicen algunas técnicas básicas de la psicología, propias de la terapia conductual (Levinson, 1996; Rotenberg, 2000; Anderson, 2002). En el fondo, las diferencias entre el *Coaching* y otras terapias con pacientes clínicos, no serían mayores que los contrastes que se dan entre las mismas escuelas psicológicas y tipos de terapia que existen.

> "El *Coaching* ejecutivo no necesita indagar en la historia personal del individuo, sino que busca, a través del reconocimiento de sus potencialidades, realizar logros autoimpuestos y absolutamente concretos."

La postura hasta aquí planteada no parece muy robusta y, de hecho, existen argumentos de peso por los cuales se podría sostener exactamente lo contrario.

En efecto, las significativas diferencias entre un paciente clínico, necesitado de una terapia psicológica y el *Coachee,* necesitado de una consejería, son las que mejor ejemplifican y distinguen el marco teórico en que ambas disciplinas se mueven.

La psicología busca una mirada profunda de la biografía completa del paciente. A través del conocimiento de los hechos del pasado, busca descifrar las patologías del presente y así decidir cuál es la terapia adecuada que necesita y se llevará a cabo.

El *Coaching* ejecutivo no necesita indagar en la historia personal del individuo, sino que busca, a través del reconocimiento de sus potencialidades, realizar logros autoimpuestos y absolutamente concretos.

El *Coaching* ejecutivo no trataría de sanar una enfermedad o dolencia, sino hacer posible el crecimiento del profesional en una determinada área de su desempeño laboral. El *Coachee* es una persona mentalmente sana, que se ha planteado desafíos laborales y organizacionales muy concretos y que requiere de una ayuda externa para facilitar este proceso.

En segundo lugar, los ámbitos de responsabilidad entre el terapeuta y el *Coach* son muy distintos. Como hemos señalado, la tarea del *Coach* se refiere al logro de uno o más objetivos profesionales específicos. Su responsabilidad en este sentido, se encuentra muy acotada, su éxito depende de resultados medibles y de objetivos organizacionales visibles. El *Coach* no se hace, ni puede hacerse, responsable de la salud mental del *Coachee*. Al contrario, cualquier desorden mental o emocional puede hacer inviable un proceso de *Coaching* ejecutivo y, en tal caso, el *Coach* deberá prescindir de sus servicios o aconsejarle directamente la consulta a un especialista distinto de él. Este hecho distingue radicalmente al *Coach* del terapeuta, quien claramente asume la responsabilidad sobre la salud mental del paciente (Grant, 2001).

Por último, una tercera forma de hacer presente los límites de la psicología respecto del *Coaching*, se encuentra en la distinción del ámbito social de su

realización. Podemos señalar que, en cierta medida, el *Coaching* ejecutivo se trata de una actividad pública, mientras la terapia de una actividad privada. En el *Coaching* ejecutivo, normalmente participa el *Coach*, el *Coachee* y la organización. Es la organización la que en la mayoría de los casos contrata y paga al *Coach* y, aunque el proceso de *Coaching* es privado, la empresa da a conocer sus expectativas y se acuerdan con sus representantes los resultados esperados. La terapia, por su parte, se realiza en la intimidad de la vida privada. El terapeuta aborda distintos aspectos de la psiquis más profunda del paciente y, tanto el proceso como los cambios esperados, no son ni de interés ni de conocimiento público, asegurándose la privacidad en todo momento.

Por ello, aunque el *Coach* no sea un experto ni un profesional de la psicología, no significa que la actividad de *Coaching* no cuente con una base teórica que la sustente ni que no pueda ejercerse legítimamente fuera de ella. De hecho, han existido innumerables esfuerzos por desarrollar una definición que abarque tanto la actividad misma del *Coach*, junto a un fundamento teórico sólido que tome aportes tanto de las ciencias sociales, la antropología y la administración de empresas.

Referencias

Anderson, J. P. (2002). Executive coaching and REBT: Some comments from the field. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy,* 20(3-4), 223-233

Diedrich, R. C. (1996). An interative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research,* 48(2), 61-66

Douglas, C.A. & McCauley, C.D. (1999) Formal Development relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development quarterly,* 10 (3): 203-220.

Flaherty, J.(1997) *Coaching. Evoking Excellence in others*. Boston: Butterworth–Heinemann

Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K. W. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research,* 52(3), 203-205.

Grant, A.M. (2001) Grounded in science or based on hype? An analysis of neuro-associative conditioning. *Australian Psychologist,* 36 (3), 232-238.

Kleinberg, J. A. (2001). A scholar-practitioner model for executive coaching: Applying theory and application within the emergent field of executive coaching. *Dissertation Abstracts International,* 61 (12-A): 4853.

Kouzes, J. (2001). *The leadership practices inventory-individual contributor (LPI-IC).* San Francisco: Jossey Bass

Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research,* 48(2), 115-123

Rotenberg, C.T. (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive coaching - overlapping paradigms. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis,* Special Issue: Vol 28(4), 653-663

Schein, E.H. (2001). Clinical Inquiry/Research. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research* (pp. 228-237). Thousand Oaks, California: Sage

Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling, and coaching. *Individual Psychology: Journal of Adlerian Theory, Research & Practice,* 49(2), 257-266

Whitmore, J. (1998). *Coaching for performance.* London: Nicolas Brealey

¿Una Sociedad que Envejece?

Impacto Económico del Cambio Demográfico en Chile 1950 - 2050

> "Si la fertilidad se mantuviese en torno a 2 niños nacidos por mujer, en los próximos 10 años la población escolar disminuiría en más de 40.000 personas por año. Esto implica que 70 colegios de tamaño mediano podrían cerrarse cada año."

Resumen del Artículo

El presente estudio revisa la evolución demográfica en Chile. La tasa de crecimiento de la población se ha reducido en los últimos años debido a la caída en la tasa de fertilidad. Este estudio analiza los distintos escenarios de fertilidad, de manera de apreciar mejor la evolución de la población, y hacer un pronóstico de los efectos económicos asociados. También verificamos el potencial impacto económico esperable para los próximos 40 años.

Bernardo Quiroga G.
Magíster en Economía,
P. Universidad Católica de Chile.
bquiroga.ese@uandes.cl

José Miguel Simian S.
Doctor en Economía,
Universidad de Münster.
jsimian@uandes.cl

En los últimos 40 años hemos podido observar un notorio descenso en las tasas de crecimiento de la población en el mundo. Según datos de las Naciones Unidas, en 1970 la población crecía a una tasa anual de 2.1% y en 2002 la tasa de aumento de la población había descendido a 1.17%. Existe una clara diferencia entre los países desarrollados y los países en desarrollo. Algunos países del primer grupo, como por ejemplo Japón y Alemania, muestran tasas de crecimiento de su población cercanas a cero, mientras que la población en los países latinoamericanos crece a una tasa aproximada de 1.4%, y en el África Subsahariana, el crecimiento de la población llega todavía al 2.24%.

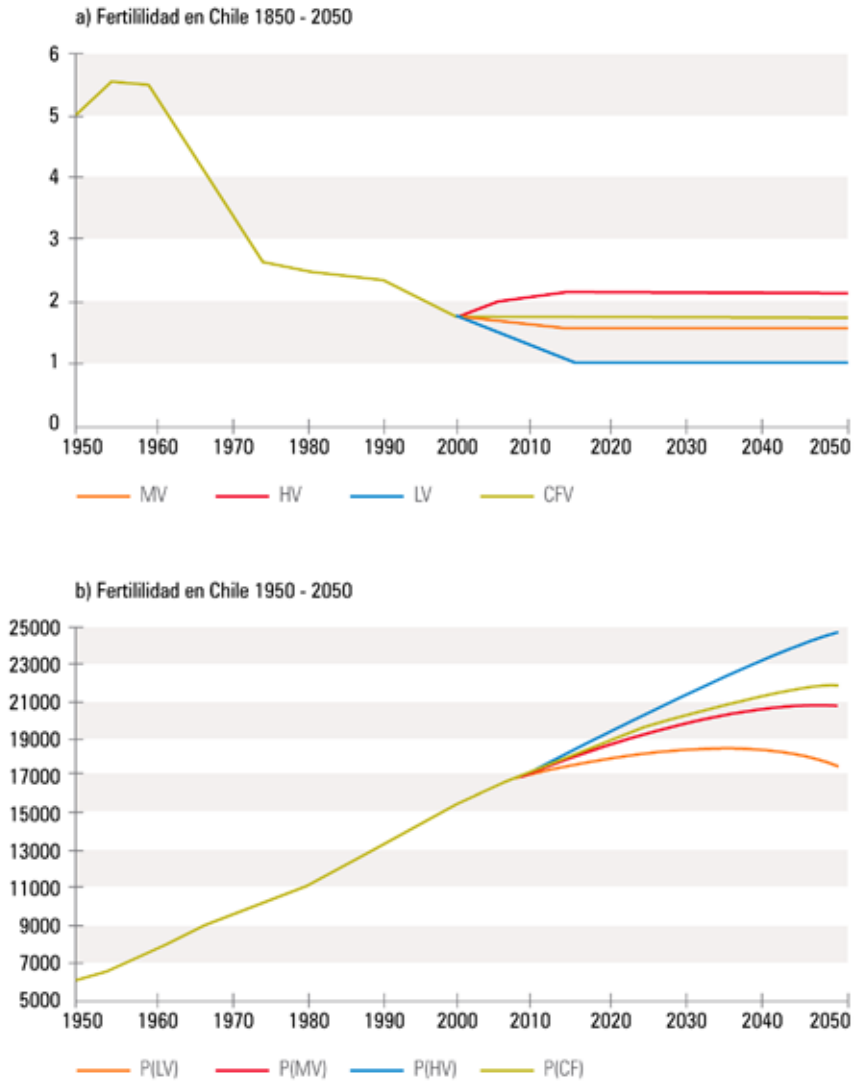
Chile no ha permanecido fuera de este proceso. La tasa de crecimiento de la población en nuestro país ha disminuido desde cerca de 2% en 1970, hasta 1% en los últimos años. Una de las principales causas de esta evolución –al igual que en el resto del mundo– está en la disminución de la fertilidad. Si en 1950 el número de nacidos por mujer llegaba a casi 5, en 1970 era de 3.95, se redujo a 2.2 en 2002, y sigue descendiendo. En 2007 la tasa de fertilidad en Chile debiera estar levemente por debajo de 2.

¿Qué efectos económicos tendrá esto? Obviamente los efectos dependen de qué pase con la fertilidad en los próximos años. El objeto de este artículo es mirar distintos escenarios y ver cómo evolucionará la población. Esto nos permitirá ver qué tan rápido envejeceremos y cómo disminuirá la población joven en Chile. En base a un escenario prudente (que supone que la fertilidad se mantendrá constante), miraremos qué consecuencias económicas pueden esperarse para los próximos 40 años. Mostraremos que éstas no serán tan dramáticas como a veces se ha planteado.

Evolución esperada de la población en Chile

Un primer paso para analizar los efectos económicos que tendrá el cambio demográfico en Chile es mirar las proyecciones de población para los próximos años. Para ello utilizaremos las de las Naciones Unidas hasta 2050. Éstas consideran cuatro escenarios futuros que varían según los supuestos de fertilidad. Estos escenarios son fertilidad baja (*Low variant o LV*), media (*Medium variant o MV*) y alta (*High variant o HV*), así como fertilidad constante (*Constant variant o CV*).

Figura 1 - Evolución de la Fertilidad y de la Población en Chile



La **figura 1** muestra en el panel a) la evolución de la fertilidad en Chile desde 1950 y los cuatro posibles escenarios futuros. En el panel b) aparece la evolución de la población chilena entre 1950 y 2050. En todos los escenarios, salvo en el de baja fertilidad, la población sigue aumentando en términos absolutos, aún cuando la tasa de crecimiento desciende notoriamente. En general los cambios en la población son lentos y poco espectaculares.

Adicionalmente al hecho de un estancamiento –o incluso una disminución– de la población en Chile, cambiará también la estructura de edades de la población. Esto es lo que traerá consigo los principales efectos económicos. Actualmente, el promedio de edad de la población chilena es de 32 años. Esta cifra subirá a casi 42 años en 2050, bajo el supuesto de que la fertilidad se mantenga constante, e incluso hasta 47 años en el caso de una baja fertilidad.

Para una mejor comprensión del impacto que tendrá la evolución de población en Chile en los próximos años, merece la pena comentar la evolución esperada de la población en edad escolar. Definamos la población en edad escolar como la comprendida entre los 5 y los 19 años.

La **figura 2** muestra la evolución de este grupo desde 1950 hasta 2050 en los cuatro escenarios antes señalados. Este grupo viene aumentando de modo constante desde 1950 y alcanza un peak el año 2000 de casi 4.3 millones de personas. A partir de 2005 comienza a descender para alcanzar un mínimo de 3.8 millones en 2015 en el escenario de fertilidad constante. Es decir, si la fertilidad se mantuviese en torno a 2 niños nacidos por mujer, en los próximos 10 años la población escolar disminuiría en más de 200 mil personas en cada quinquenio (aprox. 40.000 personas por año). Esto implica que 70 colegios de tamaño mediano podrían cerrarse cada año.

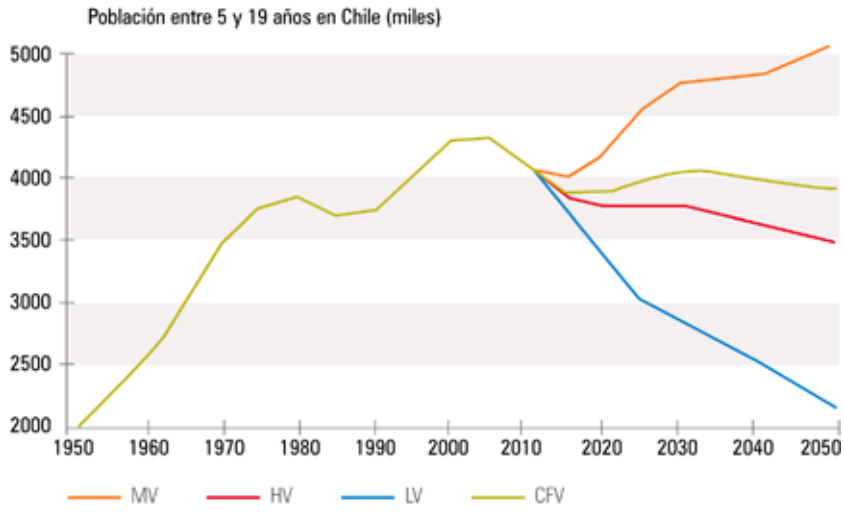
En el escenario de baja fertilidad, que hoy parece bastante probable, la baja sería de 400 mil personas (aproximadamente 80.000 por año). En este escenario, la población que alcanzará la edad universitaria en 2015 será un millón de personas menos que en 2000.

Tasas de dependencia y efectos del envejecimiento

Desde el punto de vista económico resulta fundamental mirar los indicadores de dependencia total y dependencia de la población mayor.

La tasa de dependencia total (*total dependency ratio, o TDR*) es la razón entre la población bajo 20 y mayor de 64 años sobre la población entre 20 y 64 años. A esta última la llamaremos población económicamente activa, o simplemente población activa. Debido a que la fuerza laboral está conformada en su mayoría por

Figura 2 - Evolución de la Población en Edad Escolar



la población activa, la tasa de dependencia total es un indicador de la carga económica que debe llevar este grupo.

El panel a) de la **figura 3** muestra la evolución de la tasa de dependencia total para Chile entre 1950 y 2050. Es posible observar que esta tasa aumentó hasta 1960 y viene descendiendo desde entonces y recién comenzará a subir en 2015 en un escenario de alta fertilidad. Lo que veremos en los próximos años será un aumento constante de la fuerza laboral al mismo tiempo que la natalidad siga disminuyendo. Recién después de 2020, la fuerza laboral comenzará a descender y la tasa de dependencia a subir. Es decir, en el escenario de fertilidad constante, el envejecimiento de la población no se hará notar antes de 2020.

Como antes mencionamos, un segundo indicador es la tasa de dependencia de la población mayor (*elderly dependency ratio, o EDR*). Es la razón entre la población mayor de 64 años y la población económicamente activa.

El panel b) de la **figura 3** muestra la evolución de este indicador en Chile. Entre 1960 y 1990 se mantuvo más o menos constante en torno a 0.1, lo que quiere decir que diez personas activas mantienen a 1 persona mayor de 64 años. Esta tasa aumentará fuertemente en los próximos años alcanzando un nivel de 0.3 en torno al año 2030 y de 0.38 en 2050, suponiendo el escenario de fertilidad constante. En el escenario de baja fertilidad, esta razón podría llegar a 0.45, donde algo más de dos personas activas sostienen a una persona sobre 64 años. A modo de comparación, los países desarrollados muestran hoy tasas de dependencia de la población mayor entre 0.2 y 0.3.

¿Qué efectos económicos tendrá el envejecimiento de la población chilena? El primer efecto que consideramos aquí es la razón entre la fuerza de trabajo y la población consumidora, es decir, ¿cuántos trabajadores deben alimentar a cuántos consumidores?

Siguiendo a *Cutler et al* (1990), definimos la tasa de sostenimiento (*TS*) como la razón entre la fuerza de trabajo y el número de consumidores de bienes en una economía en un año determinado. En una primera definición, supondremos que

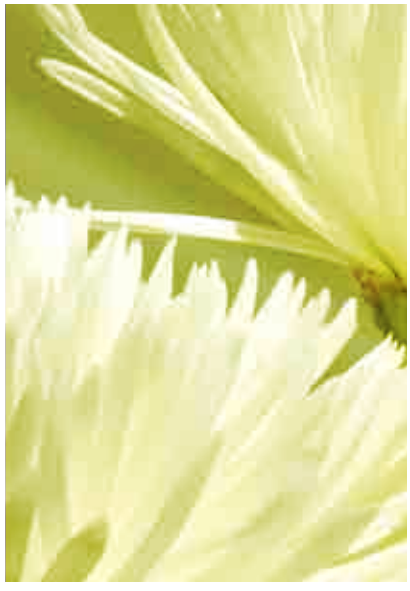
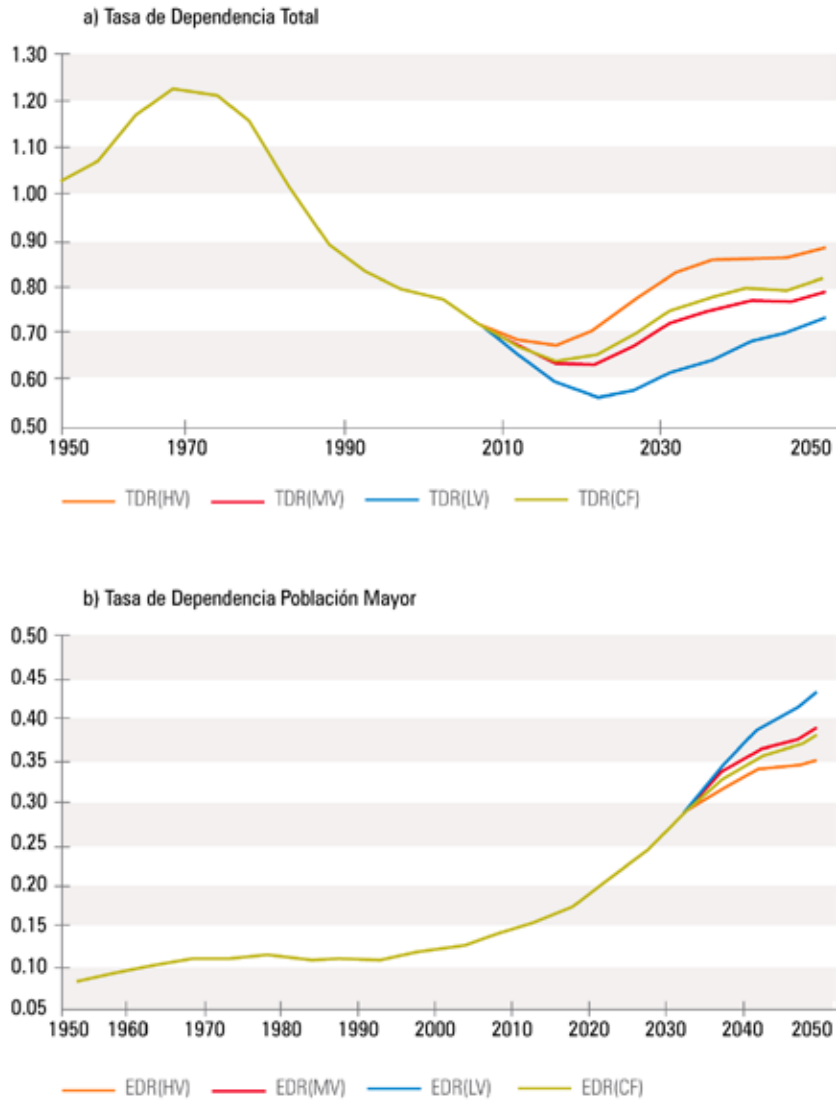


Figura 3 - Tasas de Dependencia



cada persona consume igual cantidad de recursos, independientemente de su edad. Todos los consumidores son por tanto iguales y sólo interesa su número, es decir la población total. Tal supuesto ayuda a definir nuestra variable *CON1*. La fuerza de trabajo, por su parte, supondremos estará constituida por toda la población entre 20 y 64 años, y la llamaremos *LF1*.

La definición de fuerza laboral utilizada en la variable *LF1* no es del todo correcta, ya que no toda la población económicamente activa participa efectivamente en el mercado laboral. Varía según los grupos de edad y también según género. Para construir una segunda variable de fuerza laboral utilizamos para el período entre 1950 y 2005 los datos de participación laboral efectiva publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas, INE. Para la serie entre 2005 y 2050 mantenemos la participación masculina y proyectamos un aumento paulatino en la participación femenina según grupos de edad, alcanzando ésta un nivel de 44% en 2030, el cual es el valor de la participación laboral femenina en países desarrollados.

Al igual que con la fuerza laboral, también el número de consumidores puede ser ajustado para reflejar mejor el hecho que, por ejemplo, el gasto en salud de los adultos mayores es superior al gasto de otros grupos de edad. Siguiendo el método utilizado por Cutler *et al* (1990) para Estados Unidos, podemos ponderar los consumos de los distintos grupos etarios de manera diferente. Concretamente, y usando las mismas cifras de los autores ya citados, el consumo de la población menor de 20 años lo supondremos como 0.72 veces el nivel de un adulto entre 20 y 64 años. Asimismo, asumiremos que el consumo de los adultos mayores de 64 años es 1.27 veces el consumo de los adultos menores de 64. Con esta ponderación obtenemos un perfil de consumo distinto, que llamaremos *CON2*.

Con estas series de datos podemos construir la tasa de sostenimiento para Chile entre 1950 y 2050. Nótese que el nivel de la tasa de sostenimiento no es tan relevante en sí mismo, sino más bien los cambios que se producen en ésta a lo largo de los 100 años considerados. Para comparar la evolución de la tasa de sostenimiento, normaremos su valor en 2005 y calcularemos una **variación del sostenimiento** respecto de su valor en ese año.

Como es posible notar, la tasa de sostenimiento se verá afectada tanto por la evolución de la edad de la población económicamente activa como de la cantidad de consumidores. El envejecimiento llevará inicialmente a un aumento de la fuerza de trabajo mayor que el aumento del número de consumidores, mientras las cohortes de edad más numerosas se vayan incorporando a la

Cuadro 1: Cambios en la Tasa de Sostenimiento

Período	Tasas de cambio					
	LF1	LF2	CON1	CON2	LF1/CON1	LF2/CON1
1950-1960	1.59	2.27	2.31	2.23	-0.72	-0.04
1960-1970	2.07	2.23	2.27	2.26	-0.20	-0.04
1970-1980	2.52	2.57	1.56	1.74	0.96	1.01
1980-1990	2.62	2.55	1.66	1.85	0.95	0.89
1990-2000	1.90	2.46	1.58	1.71	0.32	0.88
2000-2010	1.66	1.81	1.08	1.30	0.58	0.73
2010-2020	1.05	1.10	0.94	1.12	0.12	0.16
2020-2030	0.13	0.85	0.69	0.86	-0.56	0.16
2030-2040	0.19	0.58	0.45	0.58	-0.26	0.19
2040-2050	0.14	0.33	0.26	0.33	-0.12	0.01

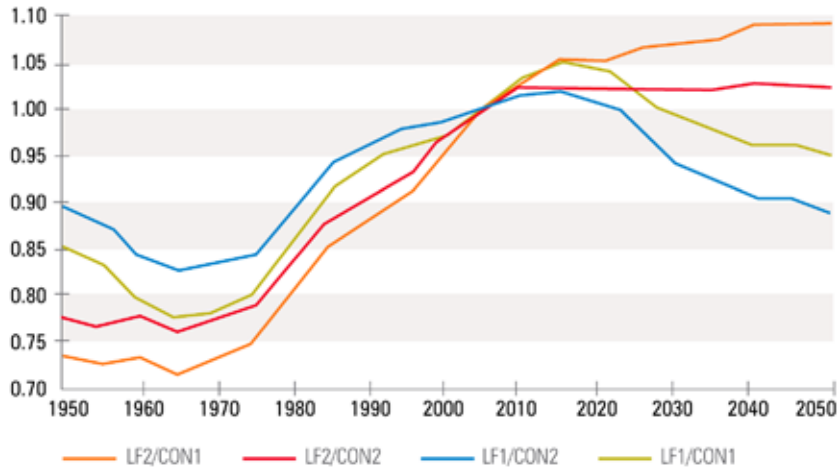
Fuente: *Cálculos propios en base a datos de UN.*

fuerza laboral. Sin embargo, en algún punto este efecto cesará, y comenzará a pesar más el aumento relativo de la población inactiva.

El **cuadro 1** muestra las tasas de crecimiento promedio anual de la fuerza de trabajo (*LF1 y LF2*) así como las tasas de crecimiento del número de consumidores (*CON1 y CON2*) en el escenario de fertilidad constante entre 1950 y 2050.

Varios elementos de esta tabla son dignos de mención: en primer lugar, en todo el período, ni la fuerza laboral ni el número de consumidores dejan de crecer. Esta evolución discrepa de la esperada en países desarrollados donde se proyecta a plazos más bien cercanos una disminución de la fuerza laboral. De acuerdo a estos pronósticos, la fuerza laboral en Chile no disminuirá en los próximos 50 años. Se puede apreciar que hasta el período 2010-2020 la fuerza de trabajo crece por sobre el número de consumidores, haciendo que la tasa de sostenimiento suba. A partir de 2020, esta situación se revierte, y la tasa de sostenimiento cae al usar tanto la fuerza laboral como el número de consumidores en sus definiciones sin ponderar. Considerando la fuerza de trabajo ponderada por participación laboral, la tasa de sostenimiento no desciende nunca, estabilizándose hacia el año 2040.

Figura 4 - Evolución de la Tasa de Sostenimiento



Esta situación se aprecia claramente en la **figura 4**, que muestra la evolución de la tasa de sostenimiento (medida como variación de la tasa de sostenimiento) de acuerdo a las definiciones de fuerza laboral y consumidores, manteniendo el escenario de fertilidad constante. Se observa el efecto descrito anteriormente en el caso de usar la variable *LF1*. La tasa de sostenimiento, usando *CON2*, está por debajo de aquella que usa *CON1*. Esto es razonable, ya que *CON2* supone que al ir envejeciendo la población, el nivel de consumo irá aumentando más que proporcionalmente.

La tasa de sostenimiento (*LF1/CON1*) cae entre 1950 y 1970 producto del alza en la

tasa de fertilidad hasta 1965, así como del aumento en la expectativa de vida. En 1960 la expectativa de vida en Chile era de 57 años, llegando a 62 años en 1970, a 69 años en 1980 y a 76 años en 2000. A partir de 1970 disminuye la natalidad y la tasa de sostenimiento comienza a subir, ya que los incrementos de la fuerza de trabajo son cuantitativamente más importantes (ver **cuadro 1**). Hacia el 2020 la baja en la natalidad tiene su efecto sobre la fuerza de trabajo, reduciéndose la tasa de sostenimiento (sólo en el 2045 comienza a reducirse la fuerza de trabajo). La reducción será del orden de 10% en los próximos 50 años.

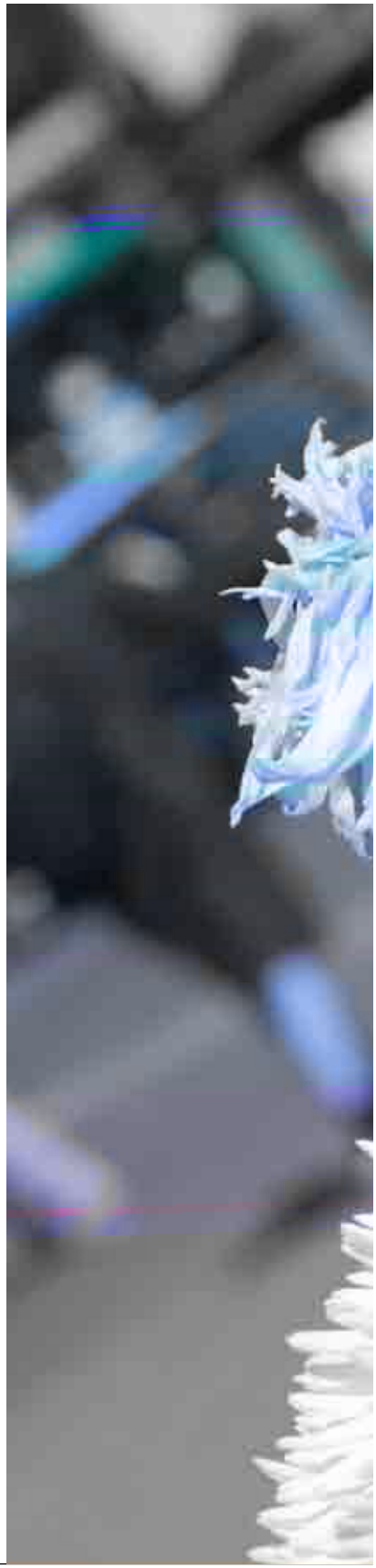
Sin embargo, la tasa de sostenimiento calculada en base a *LF2* muestra una evolución bastante distinta y que no coincide con la evidencia presentada, por ejemplo, para los Estados Unidos[1]. En este caso la tasa de sostenimiento aumenta constantemente, sin decrecer durante todo el período considerado. Esto obedece a la creciente participación laboral de la mujer que es comparativamente baja en Chile al año 2005. Si mantuviésemos la participación laboral de la mujer en el nivel actual, la tasa de sostenimiento descendería levemente para el caso de *LF2/CON2*, y se estabilizaría en torno a 1.1 para *LF2/CON1* hacia 2050.

Pareciera, en este primer análisis, que utilizando estas cifras de fuerza laboral, la evolución demográfica no tendrá –al menos dentro de nuestro período de estudio– un efecto negativo. Por el contrario, el efecto será positivo, al aumentar la tasa de sostenimiento en torno a 15%.

Consideraciones finales

Se debe tomar en consideración que las proyecciones utilizadas en el presente estudio están sujetas a discusión. Es un ejercicio de simulación en base a algunos datos proyectados por las Naciones Unidas. Los escenarios de fertilidad probablemente cambien, y no es seguro que la fertilidad se mantenga alrededor de 2. Además, no debemos perder de vista el efecto no despreciable de la migración. Chile ha sido un destino crecientemente demandado para vivir por nuestros vecinos en Latinoamérica, y no es improbable que el efecto de estos movimientos migratorios tenga un impacto importante en las proyecciones, los cuales no se han considerado hasta aquí.

No obstante lo anterior, podemos sacar algunos resultados en limpio: En primer lugar, es posible apreciar que la población menor de 20 años caerá progresivamente. En segundo término, ese efecto no será tan dramático desde un punto de vista económico, toda vez que la fuerza de trabajo ponderada seguirá creciendo, gracias al supuesto de incorporación progresiva de las mujeres al mercado laboral. En tercer lugar, habrá que considerar el efecto del envejecimiento en cuanto al costo para el fisco de entregar asistencia de salud a los más ancianos, así como potenciales subsidios para asegurarles pensiones mínimas. Este es un tema que no se abordó en el presente trabajo, pero que con seguridad deberemos enfrentar en los próximos años.



Referencias

Cutler, D.; Poterba, J.; Sheiner, L. y Summers, L. (1990) "An Aging Society: Opportunity or Challenge?" *Brookings Papers on Economic Activity,* **1**: 1-73.

[1] Ver Cutler ***et al*** (1990)

Vemos oportunidades donde otros no las ven.

Quien mejor lo conoce, es quien mejor lo puede asesorar. Confíe en un experto.
En Bci Inversiones sabemos lo que nuestros clientes necesitan. Por eso, Somos Diferentes.

Asesoría en Inversiones

Moneda Extranjera	Fondos de Inversión
Soluciones de Ahorro	Fondos Mutuos*
Pactos	Acciones
	Seguros

Infórmese en:

- www.bci.cl/inversiones
- 800 200 006
- Nuestra red de sucursales desde Arica a la Antártica.

Bci Inversiones

Cámbiese al Bci

INFORMESE SOBRE LA GARANTIA ESTATAL DE LOS DEPOSITOS EN SU BANCO O EN WWW.SBIF.CL

*Infórmese de las características esenciales de la inversión en estos Fondos Mutuos, las que se encuentran contenidas en sus reglamentos internos y contratos de suscripción de cuotas. La rentabilidad o ganancia obtenida en el pasado por estos fondos, no garantiza que ellas se repitan en el futuro. Los valores de las cuotas de los fondos mutuos son variables. La gestión financiera y el riesgo de los fondos administrados por Bci Administradora de Fondos Mutuos S.A. y Bci Administradora General de Fondos S.A. no guarda relación con la de las entidades bancarias o financieras del grupo al cual pertenecen, ni con la desarrollada por sus agentes colocadores.

Estructura de Financiamiento en la Empresa Familiar

> "La estructura de capital de una empresa es la elección de cuánto financiar la operativa del negocio con deuda y cuánto con recursos propios. Por su importancia, es una de las grandes decisiones que deben tomar los directivos financieros."

Dentro del campo de la empresa familiar (EF) diversos académicos han dirigido su atención al área de las finanzas. La conclusión de la mayoría de las investigaciones es que el proceso de la toma de decisiones en relación con la estrategia financiera presenta diferencias respecto de aquellas observadas en las empresas no familiares (ENF). En este artículo proponemos un marco teórico que permita comprender y explicar las razones de las diferencias observadas en el nivel de endeudamiento de las EF respecto de las ENF al determinar la estructura de capital óptima. Desde el punto de vista empírico, poder conocer los fundamentos teóricos permitirá que los empresarios identifiquen e incorporen en el proceso de la toma de decisiones, los factores que pueden ser relevantes en la formulación de las estrategias financieras.

El marco conceptual propuesto supone que el criterio de determinación de la estructura óptima de financiamiento de la EF no se limita a la maximización del valor de la empresa, en cuya variable se concentra la teoría financiera clásica y tiene una relación significativa con el nivel de endeudamiento. Por el contrario, al determinar el desempeño de la EF, los accionistas consideran adicionalmente en el análisis lo que definimos como "desempeño familiar", expresado en términos de unidad y armonía de las relaciones familiares o –dicho de otro modo– los efectos resultantes del nivel de conflicto o discrepancias de las relacines afectivas de los miembros familiares en la gestión de la EF. A su vez, se entiende que el desempeño familiar está significativamente relacionado con el nivel de endeudamiento de la empresa, y por tanto el desempeño de la EF es una función que contempla tanto el desempeño del negocio en términos económicos como el desempeño familiar, ambos estrechamente relacionados con el nivel de endeudamiento.

La teoría financiera clásica sobre la estructura de financiamiento

La estructura de capital de una empresa es la elección de cuánto financiar la operativa del negocio con deuda y cuánto con recursos propios. Por su importancia, es una de las grandes decisiones que deben tomar los directivos financieros. En la práctica, es común que esta decisión no sea el resultado de una política establecida, sino de las posibilidades que ofrece el mercado de crédito, es decir, qué disposición hay por parte de los bancos para prestar dinero.

Resumen del Artículo

Los autores proponen un novedoso marco teórico para comprender y explicar las diferencias observadas en el nivel de endeudamiento de las empresas familiares y no familiares. A su vez identifican un activo estratégico de las empresas familiares que denominan "capital familiar".

Julio Aznarez L.
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
jaznarez.ese@uandes.cl

Álvaro Vilaseca
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
avilaseca@um.edu.uy

Desde un punto de vista estrictamente teórico, el criterio de decisión debiera ser: "seleccione aquella estructura de capital que minimice el costo de los recursos que utiliza la empresa, la estructura elegida será entonces la estructura óptima de capital". Durante mucho tiempo, la elección de la estructura óptima de capital ha sido centro de un importante debate por parte de los investigadores en finanzas.

No fue hasta fines de la década del 50 que se logró un importante avance en este campo, gracias al trabajo de investigación de Franco Modigliani y Merton Miller. Las propuestas de MM, como se las ha conocido desde entonces, son de una gran sencillez. En su primera propuesta, hacen una simplificación y suponen un mundo sin impuestos. La conclusión a la que llegan resulta sorprendente: en esa situación no existe una estructura óptima entre deuda y capital, es decir, resulta indiferente financiar la empresa con deuda, con recursos propios o con una combinación de ambos porque el costo promedio del capital (WACC) será el mismo en cualquier alternativa.

En una segunda aproximación, MM levantan el supuesto de la no existencia de impuestos, y en este escenario concluyen que la estructura óptima de capital es aquella que asume un financiamiento enteramente con deuda. Esta derivación, al igual que en el caso anterior, resulta también muy contra-intuitiva. La explicación de este comportamiento se debe a que al ser ahora la deuda fiscalmente deducible, el costo de la deuda (kd) se abarata y por tanto la mayor participación del recurso más barato en la estructura de financiamiento, hace que el WACC sea decreciente en función del endeudamiento. Así, cuanto más endeudada esté la empresa, menor será el costo promedio del financiamiento. Naturalmente que en la práctica no se observan empresas que se financien al 100% con deuda bancaria, porque antes de llegar a esos niveles ya estarían en quiebra.

Es evidente que existen diferencias entre la realidad y lo que predice la teoría, tema que abordamos a continuación.

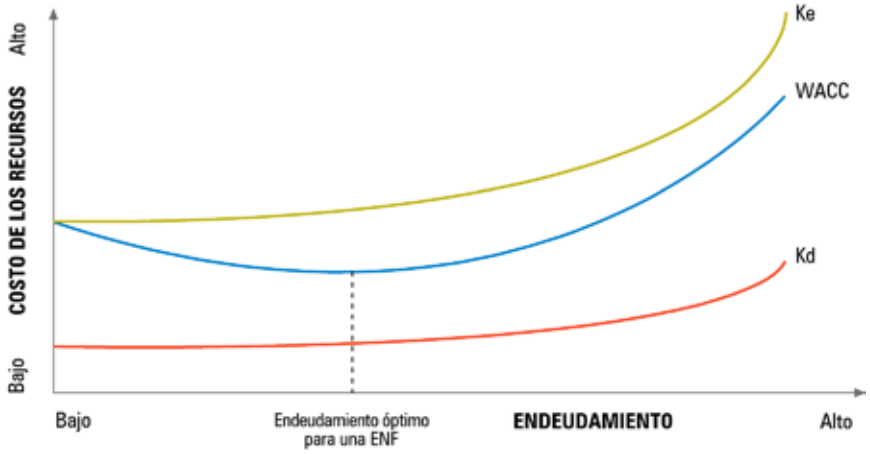
Las desviaciones del modelo en la realidad

Si bien el modelo de MM no se cumple en la realidad, resulta útil para entender la influencia del endeudamiento en la rentabilidad exigida por el banco y por los accionistas (ke). Se han formulado diversas explicaciones de por qué las empresas no tienen una fuerte participación de la deuda en su estructura de financiamiento. Éstas refieren a la existencia de una serie de costos asociados a la quiebra que no están recogidos en el modelo de MM. Entre ellos destacan los siguientes:

- Un mayor endeudamiento aumenta el seguimiento de los bancos sobre la gestión de los directivos, lo que podría poner en peligro su trabajo.
- Un alto endeudamiento disminuye la flexibilidad estratégica que supone poder disponer de la deuda cuando fuera necesario.
- La expectativa de una quiebra puede generar la emigración de los altos directivos mejor capacitados, lo que a su vez acrecienta la probabilidad de quiebra.
- La expectativa de quiebra puede impactar negativamente en las ventas, dado que los clientes serán renuentes a comprar los productos y servicios de una empresa que podría incumplir sus compromisos comerciales.
- La expectativa de quiebra puede dañar la relación con los proveedores, lo que se podría traducir en un endurecimiento de los términos de compra.

Si incorporamos al modelo de MM estos costos asociados a la quiebra, entonces la estructura óptima de financiamiento ya no es un 100% de deuda, sino que el óptimo se produce antes, y a partir de ahí el WACC empieza a aumentar de forma importante, al empezar a hacerse notar el efecto de los costos asociados a la quiebra. Este resultado se observa en el gráfico 1. En el primer tramo de la curva, el WACC tiene una pendiente negativa, pero ahora el mínimo WACC no resulta de una estructura "todo deuda", sino que con anterioridad y con determinada proporción de deuda, el WACC deja de disminuir y a partir de ahí comienza a crecer. En ese momento es que se obtiene la estructura óptima de financiación.

Gráfico 1 - Costo de los Recursos en la Empresa No Familiar



Veremos a continuación las particularidades involucradas en una empresa familiar y cómo se debe modificar el parámetro de medición de desempeño en una empresa de esta naturaleza para conseguir la estructura óptima.

La estructura de financiamiento en la empresa familiar

Existen características particulares dentro de la empresa familiar que implican desviaciones de los supuestos implícitos en la teoría financiera convencional sobre la estructura de capital en la empresa. Esta desviación tiene implicaciones importantes para sus decisiones de estructura financiera, dado que puede alterar el costo de los recursos propios y el costo de la deuda.

a) **Falta de diversificación del patrimonio empresarial**. La característica fundamental de la EF es precisamente la concentración de gran cantidad de la riqueza familiar en el accionariado de la empresa. Las EF se caracterizan por tener accionistas muy específicos, la familia que, además, en la mayoría de los casos tienen como principal fuente de riqueza su participación accionaria en la empresa. A estos accionistas les importa la variabilidad total de las rentabilidades esperadas en la empresa, y a mayor volatilidad de dichas rentabilidades, mayor será el costo de capital exigido por los accionistas. Por lo tanto, de este primer factor se pueden deducir dos implicaciones directas sobre la estructura óptima del capital en una EF:

- El costo de los recursos propios será superior en el caso de una EF que en el de una empresa con accionistas diversificados. Al tener la mayor parte de su riqueza concentrada en la EF, los accionistas exigirán una rentabilidad mayor que aquel que tiene su riqueza diversificada en varias empresas.

- El costo de los recursos propios se incrementará más rápidamente en

"Las EF se caracterizan por tener accionistas muy específicos, la familia que, además, en la mayoría de los casos tienen como principal fuente de riqueza su participación accionaria en la empresa. A estos accionistas les importa la variabilidad total de las rentabilidades esperadas en la empresa, y a mayor volatilidad de dichas rentabilidades, mayor será el costo de capital exigido por los accionistas."

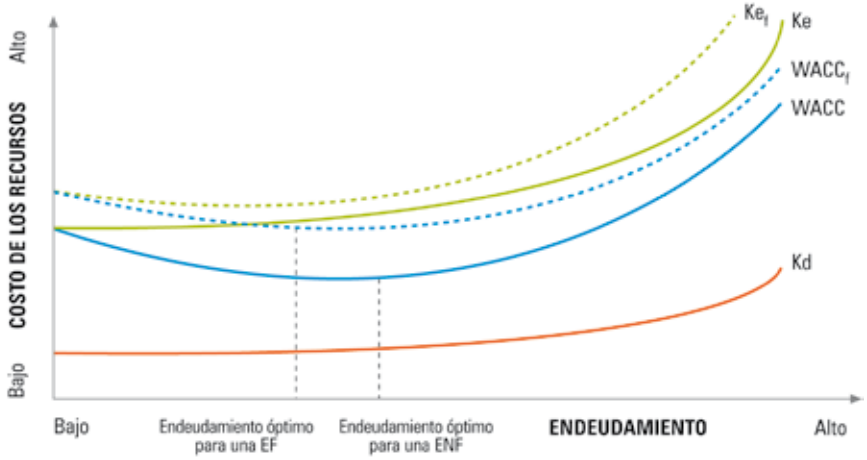
función del apalancamiento financiero en la EF que en la empresa con accionistas diversificados. Como hemos visto en la sección anterior, el costo de los recursos propios depende del ratio de endeudamiento. Dado que el costo de los recursos propios de las EF es superior al de las ENF, la pendiente de la curva del costo de los recursos propios también será mayor.

b) **Relación entre capital y rentas laborales**. En muchas EF, los miembros de la familia no sólo tienen una relación como accionistas de la empresa, sino también como trabajadores o directivos; es decir, también existe una relación laboral. Los costos de bancarrota, suspensión laboral, reestructuración laboral y otros que puedan ocurrir como consecuencia del mayor endeudamiento, tienen impacto en los accionistas familiares no sólo como accionistas, sino también como trabajadores. En la medida en que ese costo de reestructuración laboral es mayor que cero, el costo de bancarrota en la EF es mayor que en una ENF, lo que llevaría a la empresa a definir una menor estructura de financiamiento respecto a la estructura óptima.

c) **Pérdida de control en procesos de reestructuración**. Uno de los costos resaltados del endeudamiento elevado, es el incremento de la probabilidad de que la empresa entre en procesos de reestructuración, lo que tiene impacto sobre el plan de negocios, la dirección de la empresa y, en definitiva, puede implicar pérdidas efectivas de control de la empresa por parte de la familia en beneficio de los acreedores financieros. La previsión de esta posible pérdida de control llevaría a las EF a no alcanzar una estructura de financiamiento óptima.

d) **Situación fiscal**. La fiscalidad de la EF en muchos regímenes es muy particular, con beneficios que pueden afectar directamente su situación patrimonial y decisiones operativas relevantes. Beneficios de fiscalidad en la toma de decisiones empresariales pueden favorecer la reinversión de recursos propios generados dentro de la empresa. La desviación de gastos hacia la empresa por conceptos no estrictamente empresariales, pero importantes en el contexto de la familia, como pueden ser salarios a miembros familiares por encima de mercado, pagos en especies u otras retribuciones encubiertas, disminuye el beneficio operativo de la empresa, su capacidad de hacer frente a cargas financieras y por tanto, su capacidad de apalancamiento.

Gráfico 2 - Costo de los Recursos en la Empresa Familiar y no Familiar



"El costo de los recursos propios en las Empresas Familiares tiende a ser más alto que en una Empresa No Familiar, en la medida en que los accionistas de la Empresa Familiar (la familia) no cuenta con una cartera de activos financieros diversificados."

Conclusiones

Como resultado de estas cuatro características específicas que distinguen la situación de una EF, podemos obtener las siguientes conclusiones sobre el costo de los recursos en la EF y la estructura óptima de capital[1]:

1. El costo de los recursos propios en la EF tiende a ser más alto que en una ENF, en la medida en que los accionistas de la EF (la familia) no cuenta con una cartera de activos financieros diversificados.

2. El incremento en la volatilidad de la rentabilidad de los recursos propios, y en la probabilidad de incurrir en dificultades financieras como resultado del incremento del endeudamiento, hace que las EF sean más reacias a incrementar su endeudamiento para evitar las consecuencias adversas que estas situaciones tendrían en el bienestar de los miembros de la familia.

3. Como resultado, las EF tendrán estructuras de capital menos apalancadas que las de empresas similares no familiares, e incurrirán en un costo medio de financiación más elevado.

4. Estas conclusiones quedan reflejadas en el gráfico 2. La falta de diversificación de los accionistas familiares se refleja en un costo de los recursos propios sin apalancamiento mayor que para una ENF, ($Ke_f > Ke$). La aversión al riesgo que implica el apalancamiento, se refleja en una mayor pendiente de la curva de recursos propios Ke_f, y como resultado un costo promedio de capital (WACC) y su pendiente mayor, lo que en definitiva deriva en una estructura óptima de financiación menor para la EF respecto a la de una empresa similar no familiar.

5. Es de esperar, por tanto, que en la elección de la estructura de financiación en la EF, el capital familiar tenga una importancia decisiva y que a efectos de evitar que el interés familiar de los accionistas se vea comprometido por un "elevado" endeudamiento, se opte por estructuras más conservadoras de lo que sería deseable desde el punto de vista puramente económico.

[1] Esta sección fue elaborada en base a un documento de investigación de los profesores José M. Campa y Josep Tàpies del IESE, Universidad de Navarra.

Referencias

Modigliani F. & Miller, M. (1958) The cost of capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, American Economic Review. 48 (3): 261-297.

Gomez, G. (2000). *Typologies of Family Businesses. A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management.* Doctoral dissertation, IESE, Research Division.

Natalidad y Mortalidad de la Empresa Chilena

> "Chile ha logrado consolidar una dinámica empresarial que, si bien puede ser cruel debido a las altas tasas de mortalidad en la mayoría de las industrias, retroalimenta el proceso de crecimiento, enriquece la actividad empresarial y, por sobre todo, ha permitido que el país se sitúe competitivamente como una economía totalmente integrada al comercio global."

Hoy en día, cuando se proponen políticas públicas para impulsar el crecimiento a través de una mayor actividad empresarial, se suelen escuchar opiniones basadas en ideas preconcebidas acerca de la estructura de mercado existente en Chile. Esta situación puede incluso llegar a ser más peligrosa que la ignorancia, ya que basado en esta última normalmente se tiende a ser mucho más cauteloso a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, la toma de decisiones basada en ideas preconcebidas erróneas, puede generar problemas más graves que los que se están intentando resolver en primera instancia. Por esta razón, este artículo pretende situarnos en un contexto común basado en información objetiva, la que analizada desde distintas posturas pueda ser usada para generar propuestas de política constructivas que vayan en beneficio del país.

A partir de datos obtenidos del Servicio de Impuestos Internos, que abarcan el periodo comprendido entre los años 1994 y 2000, describiremos la dinámica empresarial chilena. Dada la estabilidad de la estructura, incluso en una época donde la crisis asiática tuvo fuertes repercusiones en el ámbito local, nos atreveremos a hacer extrapolaciones para proyectar, en algunos casos, las cifras hasta años más recientes.

Entenderemos como microempresa aquella cuyas ventas anuales no superen las UF 2.400. De la misma forma, consideraremos pequeña a aquellas cuyas ventas excedan las de la microempresa, pero sean menores a UF 25.000 anuales, límite que de ser superado la convierte en mediana empresa, hasta un monto de UF 600.000. Finalmente, toda empresa que declare ventas por un monto superior a UF 600.000 anuales será considerada grande.

En el año 2000 –dato más reciente– el número de empresas que registró actividad fue de 646.545, donde un 83% equivalía a microempresas y sólo un 0,2% a grandes empresas. Si analizamos la contribución a las ventas totales de cada grupo, nos encontramos con que las microempresas aportaron menos de un 5% y, sin embargo, las grandes empresas que suman apenas 1.238 aportaron cerca del 75% de las ventas totales del país. Para ser justos, y asignarle la importancia que merecen, agregaremos que existe evidencia que las micro, pequeñas y medianas empresas en conjunto contribuyen con más del 75% del empleo a nivel nacional.

Resumen del Artículo

Este artículo pretende situarnos en un contexto común, basado en información objetiva sobre la estructura empresarial chilena, la cual, por su dinamismo, presenta tanto altas tasas de "natalidad" como de "mortalidad" de firmas. Esto último, si bien para algunos podría resultar cruel, en opinión del autor retroalimenta el proceso de crecimiento económico, enriquece la actividad empresarial y por sobre todo ha permitido que Chile se sitúe competitivamente como una economía integrada al comercio global.

Hernán Román G.
Ph.D.(c), Boston University.
hroman.ese@uandes.cl

Número de Empresas por Tamaño 1994-2000			
Años	**1994**	**1997**	**2000**
Tamaño			
Micro	435.852	474.604	533.479
Pequeña	80.099	91.452	93.842
Mediana	15.177	18.282	17.986
Grande	990	1.288	1.238
Total	**532.118**	**585.626**	**646.545**

Fuente: *Elaboración propia en base a datos obtenidos del SII.*

% de las Ventas Totales por Tamaño de Empresa 1994-2000			
Años	**1994**	**1997**	**2000**
Tamaño			
Micro	4.8%	4.2%	4.4%
Pequeña	13.3%	11.3%	11.4%
Mediana	11.8%	10.5%	10.1%
Grande	70.1%	74.0%	74.1%

Fuente: *Elaboración propia en base a datos obtenidos del SII.*

Extrapolando la tendencia observada en el periodo 1994-2000 a años más recientes, podríamos estimar que el número de empresas al año 2007 sería cercano a las 850.000, cuando las más pequeñas seguirían agrupando a más del 80%, y las grandes concentrarían más del 75% de las ventas totales.

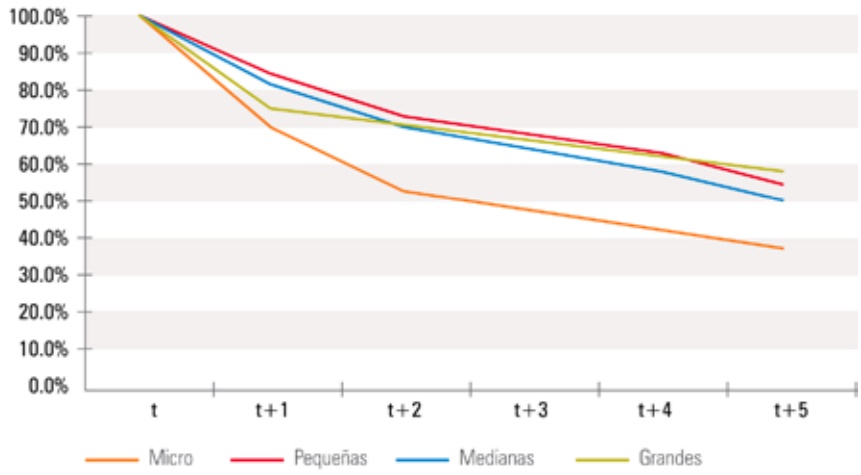
Lo anterior nos permite tener una fotografía del universo empresarial, aunque también es interesante conocer la evolución de éste en el tiempo. En esta línea, nos referiremos al nacimiento y muerte de empresas, proceso ligado al crecimiento económico y al desarrollo de oportunidades de inversión. A su vez, esta situación se asocia a un aumento en la productividad promedio de las industrias, explicado por la destrucción creativa de la que hablaba Schumpeter en su libro *Capitalismo, Socialismo y Democracia,* escrito hace más de 60 años. En este proceso, la competencia generada entre las empresas aislará a las que fracasan de las que tienen éxito. Así, las más productivas serán las que sobreviven a este proceso de selección y, en la mayoría de los casos donde se ha podido medir de manera empírica, se ha mostrado que la productividad de las empresas entrantes es superior a las que mueren y que luego esta productividad converge hacia la de las firmas ya establecidas.

En Chile, entre los años 1995 y 2000 nacieron más de medio millón de empresas. En el mismo período, cerca de 350.000 dejaron de existir. Cerca del 95% de las firmas que nacen lo hace como microempresas. Lamentablemente estas empresas son muy vulnerables y al cabo del primer año, el 30% ya ha dejado de existir. Si analizamos la situación de estas empresas al cabo de 5 años, tenemos que sólo un 35% de ellas ha logrado sobrevivir y, lo que es más sobresaliente, de éstas el 88% sigue estando clasificada como microempresa. Es decir, a modo de ejemplo, de 100 nacimientos de microempresas, 30 mueren el primer año, 65 al cabo de 5 años y de las 35 restantes, 31 siguen siendo microempresas o lo que es equivalente, al cabo de 5 años sólo 4 de las 100 firmas nacidas logra sobrevivir y además crecer lo suficiente como para dejar de ser clasificada como microempresa.

A pesar de que los números son más alentadores para empresas pequeñas, medianas y grandes, tenemos que al cabo de 5 años cerca de la mitad de éstas han muerto y de las sobrevivientes, sólo un 20% logra crecer. En resumen, el tamaño inicial determina en gran medida la posibilidad de éxito de una firma. Además, hay en nuestra economía indicios de que –en promedio– el tamaño de ingreso de empresas a los mercados podría ser considerado como sub-óptimo, posiblemente generado por asimetrías de información, situación que podría explicar las mayores tasas de fracaso de las microempresas.

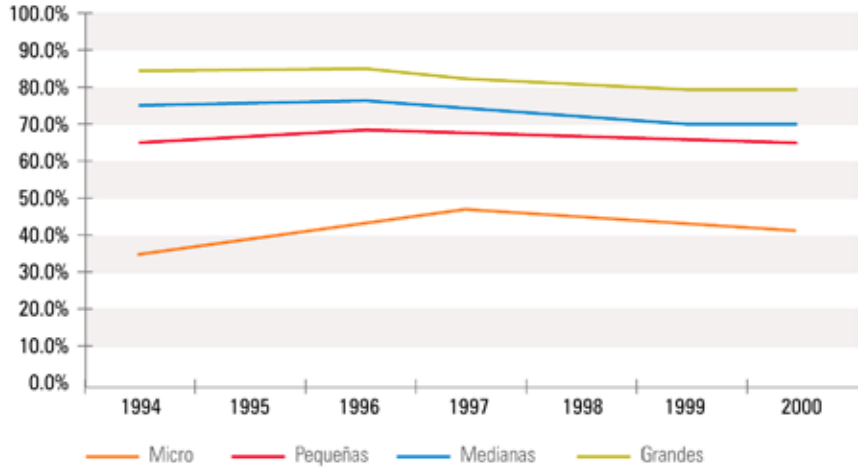
> "En Chile, entre los años 1995 y 2000 nacieron más de medio millón de empresas. En el mismo período, cerca de 350.000 dejaron de existir. Cerca del 95% de las firmas que nacen lo hace como microempresas."

Evolución de Firmas Nacidas en t



Fuente: *Elaboración propia en base a datos obtenidos del SII.*

Porcentaje de Firmas con deuda en el Sistema Financiero



Fuente: *Elaboración propia en base a datos obtenidos del SII.*

Para desdramatizar estos datos, podemos entregar algún parámetro de comparación internacional. En Estados Unidos, por ejemplo, el año 2000 existía una tasa de nacimiento de 10,6% comparada con una de 13% en Chile (tasa que ha ido en disminución) y, por su parte, la tasa de mortalidad era del 9,7% versus un 10% en Chile. En Francia, en tanto, sólo un 50,8% de las empresas logra sobrevivir al cabo de 5 años y en Alemania esta cifra alcanza sólo el 45%. De esta manera, podríamos concluir que en economías dinámicas el hecho de tener una alta tasa de *turnover* o nacimiento neto, genera un mecanismo de autoselección, que trae efectos positivos tanto en la actividad económica como en los niveles de productividad de las empresas.

¿Qué otros factores pueden estar detrás del éxito o fracaso de una empresa, aparte de su productividad? Ciertamente el acceso al crédito, por lo que entregaremos algunas luces al respecto. Como podemos ver en el gráfico a continuación, en el año 2000 más del 80% de las firmas clasificadas como grandes poseía deuda en el sistema financiero. Sin embargo, para el caso de las microempresas, esta estadística se reducía a cifras cercanas al 50%, lo que podría entregarnos pistas a la hora de tratar de explicar la dificultad de empresas

de menor tamaño para sobrevivir y para crecer. En todo caso, es justo indicar que el 80% de las empresas consideradas micro han tenido cierto nivel de endeudamiento con una institución bancaria durante algún momento de su vida, y que esa cifra se acerca al 100% para empresas de mayor tamaño. También cabe mencionar que los montos disponibles para empresas de menor tamaño muchas veces son insuficientes o, cuando no lo son, el alto costo de este financiamiento pone una presión excesiva a los resultados de estas inversiones.

La industria a la que pertenece una empresa, así como su ubicación geográfica, también son factores que resultan relevantes a la hora de caracterizar la dinámica empresarial. A modo de resumen, se puede indicar que en la Región Metropolitana se concentra el 40% de las empresas del país, seguida por la Región del Bío-Bío y la Región de Valparaíso con un 11% y 10% respectivamente, situación que se mantiene prácticamente inalterada durante el periodo analizado. Sin embargo, resulta interesante destacar que las regiones con mayor dinamismo son la Región de Tarapacá (incluyendo la recién creada Región de Arica y Parinacota) y la de Antofagasta, donde la tasa de nacimientos promedio llega a un 20% y la tasa de mortalidad casi alcanza un 16%, ambas cifras situadas 4 puntos por sobre el resto de las regiones.

En términos de la composición de la industria, el 45% de las firmas pertenece al sector Comercio, seguido por la industria Agropecuaria y la de Transportes, ambas con una participación del 12%. En relación al dinamismo de las industrias, dado por las tasas de natalidad y mortalidad, destacan por un lado el sector Financiero y el de Servicios, los que poseen una tasa de natalidad del 25%, y por otro lado, el sector Agropecuario, que es uno de los menos dinámicos con una tasa de sólo un 8%. De la misma manera, podemos constatar que la mortalidad de empresas se concentra nuevamente en los sectores Financieros y de Servicios con una tasa cercana al 20%. Es importante destacar también, que son los sectores de Construcción, Energía y Servicios Financieros los que poseen una tasa de natalidad neta promedio más alta, y los sectores Agropecuario y de Minería la tasa más baja, siendo esta última incluso negativa para el período 1994-2000. Sin embargo, es esperable que esa tendencia se haya mantenido en el sector agropecuario, pero se haya revertido en el sector minero debido a los altos precios de los minerales durante estos últimos años.

Por último, se podría decir que gracias al proceso de crecimiento económico generado en los últimos 20 años, Chile ha logrado consolidar una dinámica empresarial que, si bien para muchos puede resultar cruel debido a las altas tasas de mortalidad en la mayoría de las industrias, retroalimenta el proceso de crecimiento, enriquece la actividad empresarial y, por sobre todo, ha permitido que el país se sitúe competitivamente como una economía, que a pesar de ser muy pequeña, totalmente integrada al comercio global.

Es esperable también, que el proceso se encuentre hoy en día en una etapa mucho más madura y consolidada, con creación de empresas de un tamaño más cercano al tamaño óptimo de nacimiento, y con una disminución en la creación de microempresas creadas con el fin de paliar la cesantía, situación que se da en mayor medida en épocas de crisis.

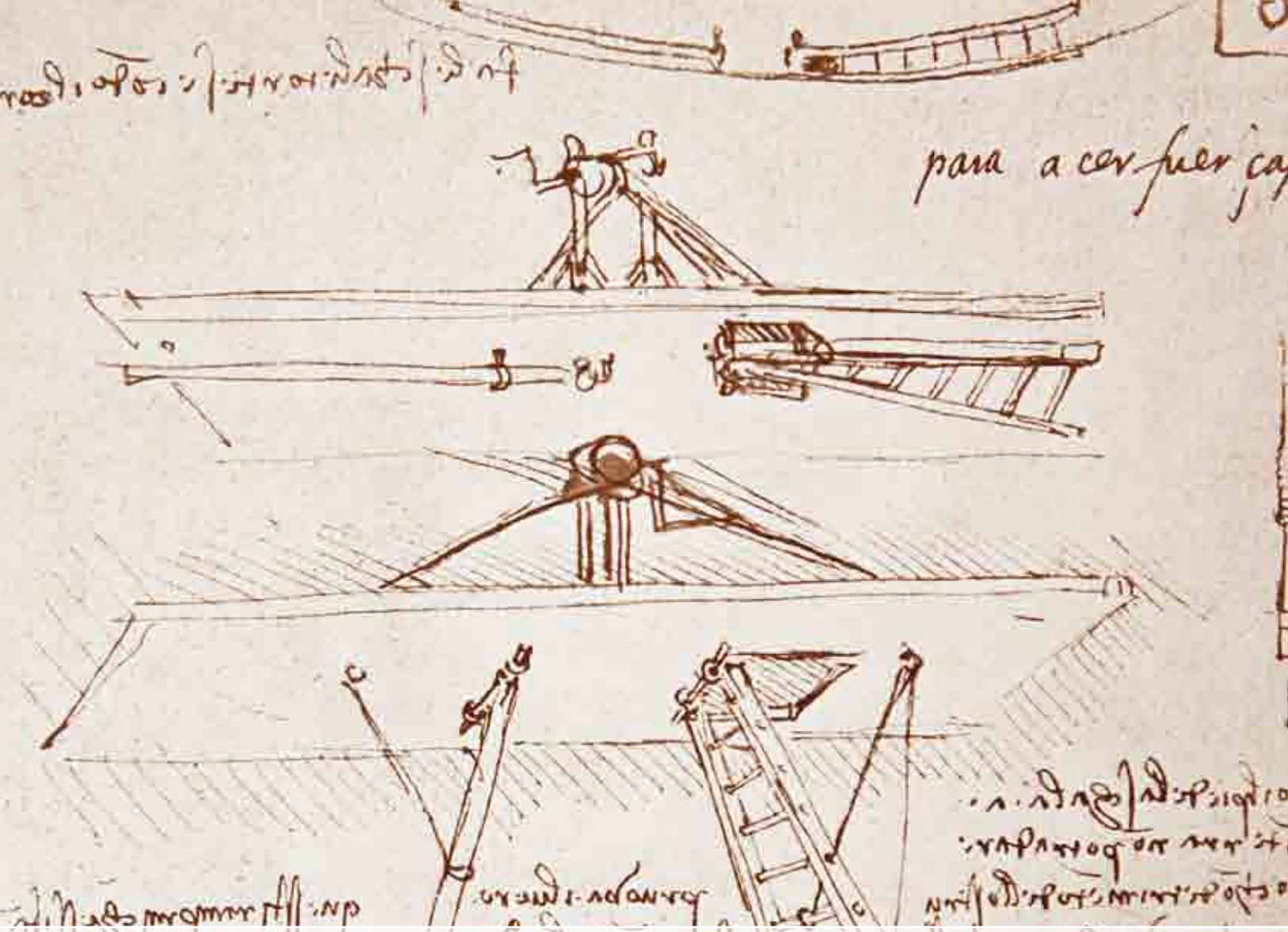
Sustainable Business Solutions

Camino a un negocio Sustentable*

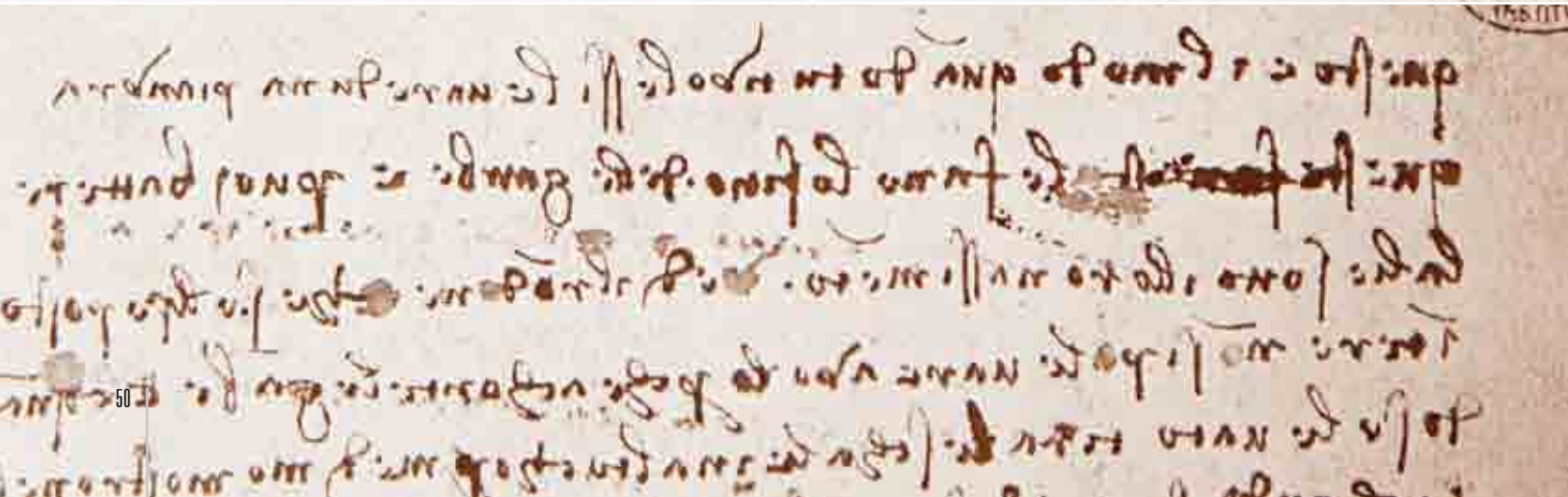
Asistimos a inversionistas, instituciones financieras y empresas en minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades asociadas a la sustentabilidad.

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS



La Innovación:
El Camino al Desarrollo



"Es fácil determinar que nuestro país no tiene ventajas en varios aspectos relacionados con la innovación, y que un cambio requiere de modificaciones de largo plazo en las políticas educacionales y de investigación científica.

Las empresas chilenas pueden, sin embargo, beneficiarse de la innovación a nivel de productos, procesos, estrategias y modelos de negocio a través de la generación de una cultura innovadora."

Resumen del Artículo

Si bien en Chile no están dadas las condiciones para avanzar rápidamente en el desarrollo de nuevas tecnologías, emulando a los países nórdicos, a Irlanda, Corea y varios otros, sí es posible en ciertas áreas de gestión de las empresas dar pasos significativos para la innovación de productos, servicios, procesos y estrategias. Se ha demostrado empíricamente que las empresas que tienen la innovación como preocupación permanente obtienen resultados muy superiores de crecimiento y rentabilidad.

Gerardo Martí C.
MBA, IESE, Universidad de Navarra
gmarti.ese@uandes.cl

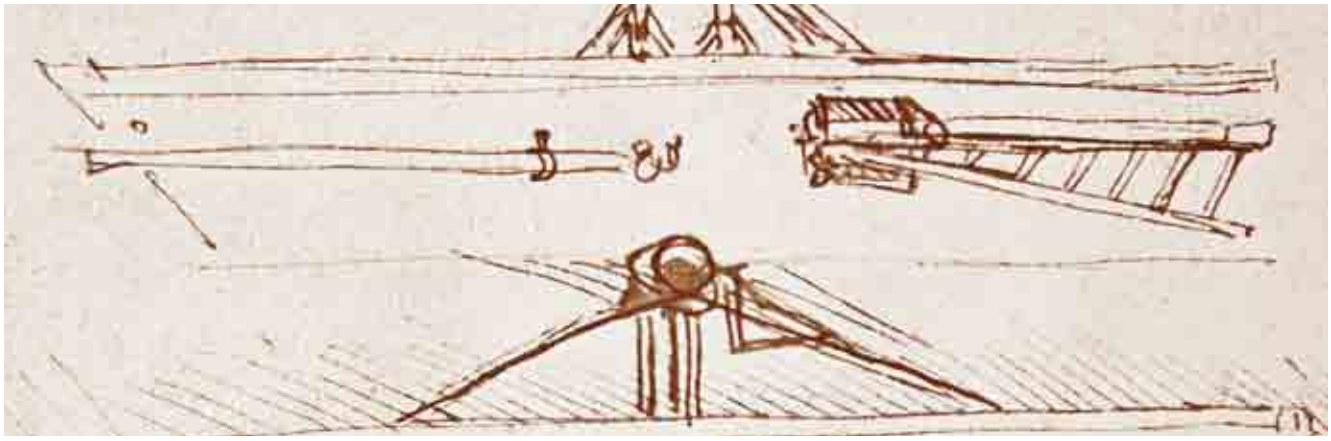
En años recientes se han efectuado diversos estudios internacionales[1] sobre los motores de crecimiento utilizados por las empresas. Se ha podido constatar que las compañías que mantienen la innovación como motor de su desarrollo, obtienen consistentemente mayores índices de crecimiento que las que utilizan otros métodos, como por ejemplo adquisiciones o estrategias de costo.

Es difícil encontrar un alto o medio ejecutivo de empresa que no comparta la convicción de que su empresa debe ser innovadora. Sin embargo, es igualmente difícil encontrar empresas que sí lo sean. ¿Dónde se produce esta ruptura entre convicción y acción? Trataré en este breve artículo de aportar algunos antecedentes que arrojen luz sobre acciones concretas que pueden tomar las empresas chilenas para avanzar en el sentido correcto.

Entenderemos por Innovación "una nueva forma de hacer algo", lo que resulta en una acepción tan amplia que engloba aspectos como nuevos productos, procesos, metodologías, estrategias, modelos de negocio, métodos de marketing, etc. Podemos decir después de esta definición que Innovación es un concepto mucho más amplio que Investigación y Desarrollo, la que típicamente asociamos a investigación de punta en tecnología. En el cálculo del Índice de Competitividad Global determinado anualmente por el World Economic Forum, la Innovación es uno de los 12 índices utilizados, y en su determinación se miden: Calidad Científica, Inversión en I+D, Colaboración Universidad / Industria, Disponibilidad de Científicos e Ingenieros y Registro de Patentes.

Es fácil determinar que nuestro país no tiene ventajas en varios de esos aspectos, y que un cambio en esos índices requiere de modificaciones de largo plazo en las políticas educacionales y de investigación científica.

[1] PricewaterhouseCoopers y McKinsey



Las empresas chilenas pueden, sin embargo, beneficiarse de la innovación a nivel de productos, procesos, estrategias y modelos de negocio a través de la generación de una cultura innovadora.

Fuentes de la Innovación

Identificaremos las fuentes de la innovación como aquellos lugares en que la empresa puede encontrar las oportunidades de innovar:

En primer lugar, nuestros **proveedores.**

Al referirnos a los proveedores tenemos que entenderlo en su acepción más amplia:

- Proveedores de materias primas
- Proveedores de tecnología
- Equipos industriales
- Sistemas informáticos
- Sistemas de telecomunicaciones
- Proveedores de servicios

Nuestros proveedores tienen como principal objetivo vendernos sus productos y servicios, y para hacerlo están dispuestos a compartir con nosotros mucha información: de la tecnología, del mercado, de nuestros competidores y de prácticas marginales[2] que ellos han observado.

¿Tenemos en nuestra empresa a los interlocutores adecuados para conversar con nuestros proveedores? ¿Son las reuniones con nuestros proveedores una oportunidad de escuchar y aprender, o solamente una negociación de precios y volúmenes? ¿Quiénes participan en las reuniones con nuestros proveedores son sólo la contraparte responsable de las adquisiciones, o invitamos también a personas de operaciones, desarrollo, marketing y ventas? ¿Van nuestros ejecutivos a esas reuniones con la mente abierta a aprender? ¿Compartimos internamente lo que aprendemos de nuestros proveedores?

En segundo lugar, nuestros **clientes.**

Nuestros clientes son la principal razón de ser de la empresa. Claramente no es fácil estar en contacto directo con nuestros clientes si ellos son miles, y para conocer mejor sus necesidades y preocupaciones debemos utilizar distintos mecanismos: Focus group, Encuestas, Reuniones con grupos de clientes representativos, etc.

Debemos sin embargo llevar esta preocupación por el conocimiento de nuestros clientes a niveles obsesivos en toda la organización, y no dejarla sólo a nivel del departamento de marketing. En la medida que haya más personas pensando en formas de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, y de adaptar mejor el uso de nuestros productos o servicios a sus necesidades, mayores posibilidades tenemos de ser más innovadores y mejorar su satisfacción.

¿Conocemos en detalle a nuestros clientes, quiénes son, donde viven? ¿Conocemos en detalle el uso que nuestros clientes hacen de nuestros productos o servicios? ¿Conoce nuestro personal de operaciones o de fabricación lo que piensan nuestros clientes sobre nuestro producto o lo que desearían obtener del mismo si ello fuera posible? ¿Aprovechamos la experiencia que recogen las personas que atienden directamente a nuestros clientes a través del teléfono, las ventas, la oficina de reclamos o el departamento de soporte? ¿Tenemos estructurada la recolección de evidencia sobre la calidad de nuestro servicio y/o productos y las oportunidades de mejora? ¿Tenemos motivado y comprometido a nuestro personal de primera línea para aprender de la relación con los clientes?

Los sistemas operativos que conforman la Cadena de Valor son extraordinariamente complejos, y la creación de valor abarca todas las actividades, en las más distintas áreas, muchas veces muy alejadas del contacto con el cliente. En la medida que

[2] Fernando Flores: **Disclosing New Worlds** Cambios o tendencias en otras industrias que podrían afectar en el futuro a la nuestra.

podamos tener a toda la organización sensibilizada sobre la importancia de conocer y reaccionar frente a las necesidades de los clientes, vamos a poder cosechar los aportes de las distintas áreas, pero para ello estas personas tienen que estar alineadas tras los objetivos corporativos, y también motivadas.

En tercer lugar, los **competidores.**

Tenemos que estar permanentemente mirando lo que hacen nuestros competidores. No necesariamente para copiar lo que ellos hacen, sino que para superarlo, para adelantarnos. Copiar no es de por sí una mala estrategia, para ser segundo, pero no basta. Para ser líder hay que añadir valor adicional.

¿Cómo es nuestra inteligencia de mercado? ¿Cómo la tenemos estructurada? ¿Quiénes la realizan? ¿La tenemos concentrada en un pequeño grupo de responsables o distribuida en toda la organización? ¿Prestamos permanente atención a lo que hacen nuestros competidores? ¿A lo que hacen quienes compiten en la misma industria, pero en otros mercados? ¿Invitamos a nuestros colaboradores a interesarse en lo que está sucediendo en la industria en nuestro país y en otros más adelantados?

En cuarto lugar, **nosotros mismos.**

Quienes más conocen los procesos productivos y operativos de nuestra empresa son las personas que colaboran en ella.

¿Cómo resolvemos nuestros problemas: llamando al técnico o generando alternativas internas?
¿Tenemos abiertos los canales de comunicación internos para escuchar las propuestas de nuestros colaboradores?
¿Tenemos los incentivos adecuados para motivar su aporte?

Al hablar de incentivos es necesario distinguir entre los económicos y los motivacionales. A medida que nos situamos más abajo en la organización las personas tienen mayor sensibilidad a los incentivos económicos, por lo que no se pueden despreciar. Sin embargo, todas las personas valoran una felicitación, una mención en el tablero de noticias, una palmada en la espalda. Para un trabajador puede resultar muy motivador un cambio en su trabajo diario y acompañar, por ejemplo, a un vendedor a visitar a un cliente. El enriquecimiento puede ser muy notable, y la motivación muy elevada.

Las cuatro fuentes de innovación señaladas pueden ser asociadas a las perspectivas temporales:

- Los proveedores nos permitirán una mirada al futuro, lo que fortalecerá nuestra perspectiva estratégica del negocio.
- Los competidores lo mismo, en particular si miramos hacia mercados más desarrollados.
- La opinión y experiencia de los clientes nos habla del pasado y del presente, pero quien sabe escuchar y preguntar puede también sacar conclusiones acerca del futuro.
- Nuestros colaboradores están fundamentalmente en la perspectiva del presente. Sin embargo, en la medida que les permitamos ver la empresa desde una perspectiva más global a través de la capacitación, la comunicación, y el contacto con los clientes y los proveedores, podrán tener una perspectiva más estratégica.

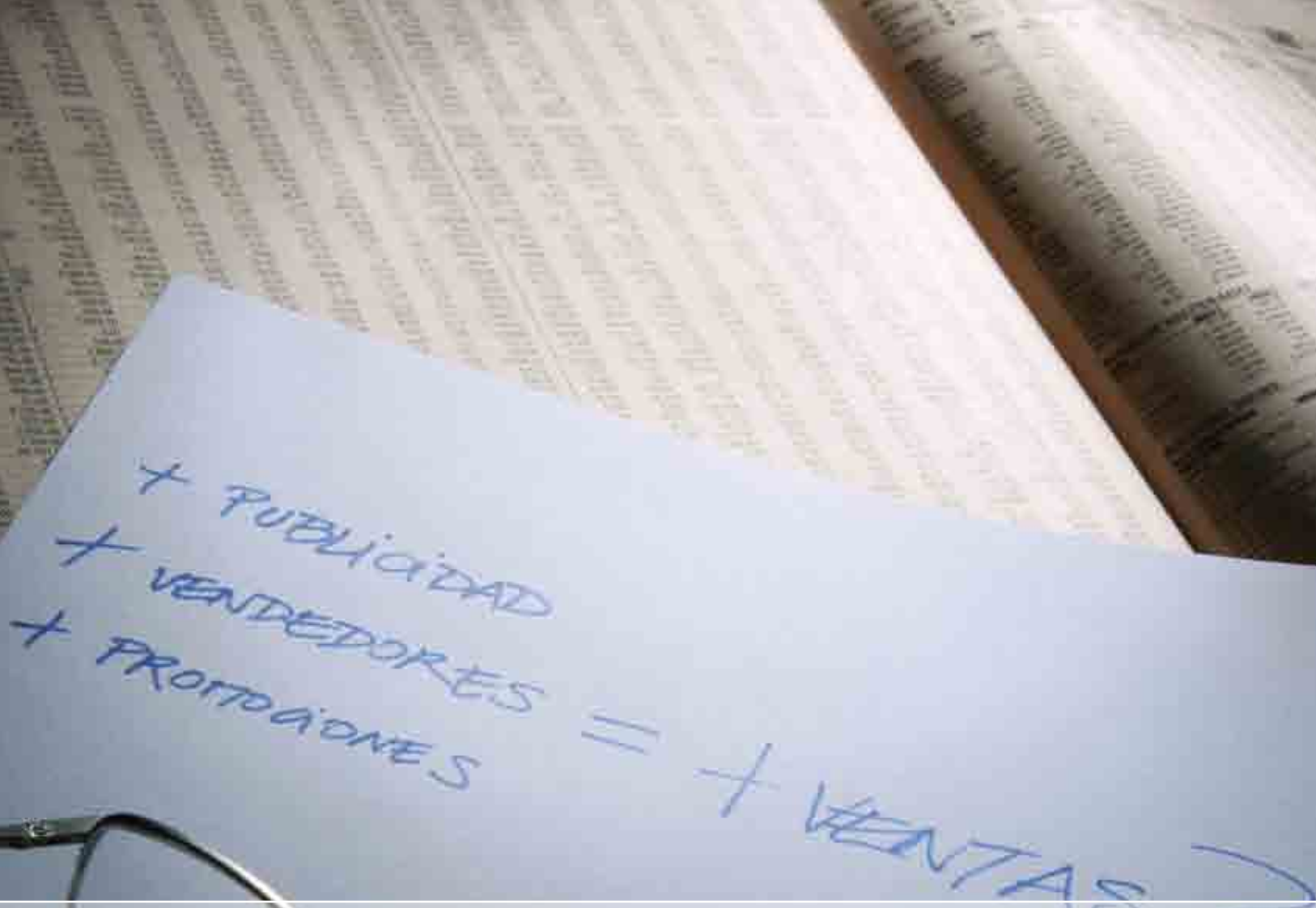
Todo lo anterior requiere de dos condiciones fundamentales. En primer lugar, una Visión de la alta dirección de la empresa sobre el futuro de la misma, y sobre el rol de la innovación como factor clave de éxito en la construcción de esa Visión y, en segundo lugar, el establecimiento de las condiciones para el desarrollo de una cultura innovadora, lo que tal vez sea la parte más lenta y difícil de alcanzar.

Una cultura innovadora es aquella que facilita el que fluyan las ideas, que estas sean recogidas y valoradas. Es una cultura ajena a la envidia, en que las personas no tienen miedo en hacer sus aportes.

El primer responsable por la creación y mantención de este tipo de cultura es el Líder, quien debe a través de la comunicación de su Visión sobre el futuro de la empresa dar las pautas para guiar las acciones de quienes trabajan en ella.

Fuentes de la Innovación

	Pasado/Presente Táctica	**Futuro Estrategia**
Interno	• Conocimientos de Procesos • Resolución de Problemas	• Visión Estratégica de la Alta Dirección
Externo	• Clientes	• Proveedores • Competidores



Reflexiones sobre la Productividad en Ventas

> "Si sólo una parte de la organización está preocupada de los clientes y de las necesidades de éstos, no hay posibilidad de obtener el valor de los clientes, ya que el resto de las áreas se llenarán de procesos y procedimientos que explicarán muy bien el por qué algo no se puede hacer."

Resumen del Artículo

Planificamos los resultados de cada año en forma casi independiente de los planes y políticas comerciales que aseguren su cumplimiento. Este artículo quiere entregar algunas reflexiones que orienten el pensamiento de las gerencias comerciales y de ventas para establecer e implementar estrategias comerciales que cambien la propuesta de valor hacia sus clientes. Se busca, asimismo, ayudar a la mejora de los indicadores de productividad de ventas.

Eugenio García Huidobro L.
Licenciado en Marketing y Publicidad,
Universidad de Santiago.
egarcia.ese@uandes.cl

En los tiempos de alta competitividad, todas las organizaciones quieren obtener buenos resultados que puedan seducir a sus accionistas. Sin embargo, esto no es fácil, ya que en mercados pequeños y transparentes la posibilidad de lograr ventajas es baja y casi nula.

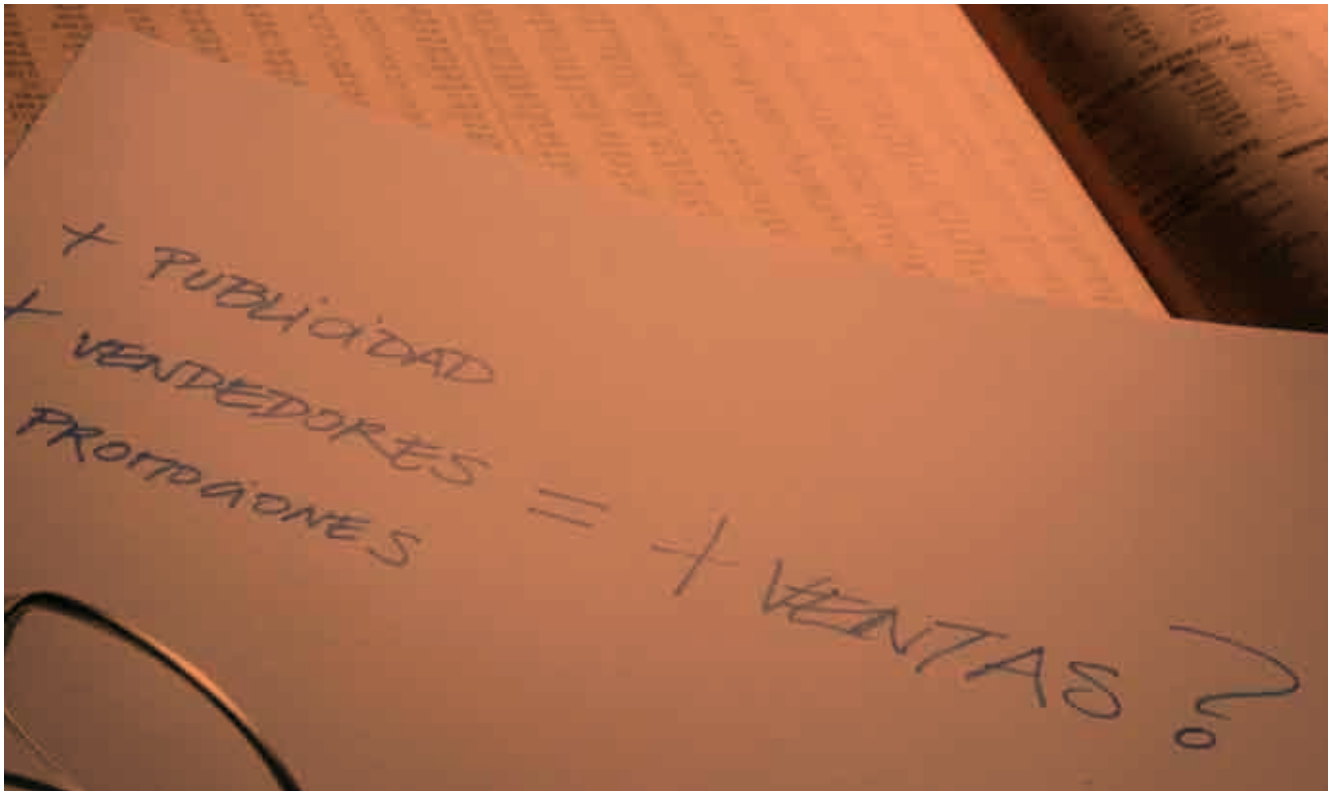
Es más, esto es un hecho que debiera profundizarse en el futuro cercano, condicionando obligatoriamente a las empresas que quieran lograr altos crecimientos, a hacer algunas cosas de manera diferente a lo que están haciendo hoy.

Es así como este artículo pretende entregar algunas reflexiones que orienten el pensamiento de las gerencias comerciales y de ventas en el establecimiento e implementación de estrategias que cambien la propuesta de valor hacia sus clientes.

1. El presupuesto como el oráculo que todo lo explica para lograr las ventas

Me sorprende sobremanera la cantidad de tiempo y energía que se invierte en los presupuestos en las grandes organizaciones. En esos períodos, la alta gerencia está abocada casi por completo a la planificación presupuestaria de los periodos siguientes… todo debe cuadrar y, sobretodo, se debe cuadrar a la voluntad de crecimiento de los accionistas y a los "ajustes" gerenciales que tienen poca explicación para los que realmente conocen el mercado y, sobretodo, las reales capacidades y recursos de la organización. Sin embargo, al final el presupuesto es la ley y después de un fuerte proceso de negociación entre las áreas, éste se da por aprobado.

Lo anterior no es malo. Por el contrario, es un proceso imprescindible para que una empresa pueda establecer sus recursos, sus planes y proyectos en forma ordenada. Lo complejo y difícil de explicar es que en la mayoría de esos tediosos ejercicios presupuestarios no está el cliente delante. Por ello, muchas veces no están claras las razones de por qué el cliente preferirá dichos productos o servicios, y si se alcanzará el presupuesto, por lo que existe un riesgo cierto de que el presupuesto se transforme en un ejercicio estéril.



En mi experiencia como profesor y consultor, he visto que las empresas que se esfuerzan en presupuestar, planificar las acciones y preparar al personal en contacto con el cliente para ejecutar planes y estrategias diferenciadoras, obtienen resultados superiores al promedio de sus industrias.

2. La táctica de jugar replegados esperando que las ventas mejoren

Normalmente, hay una extrema preocupación y foco en el comportamiento de las variables macroeconómicas para definir cúal va a ser la manera de diferenciarse frente al cliente, lo que en si no es errado, ya que el comportamiento de la economía condiciona en parte lo que va a ocurrir con la demanda. Sin embargo, lo más objetivo a la hora de predecir resultados es la capacidad de gestión frente a los clientes, ya sea que éstos tengan más o menos recursos, será la capacidad de impacto diferenciador la única que va a determinar qué porcentaje de la billetera de los consumidores se podrá obtener.

Lograr un buen porcentaje tiene que ver con establecer estrategias y planes tácticos de venta distintos a los del competidor. Uso acá una analogía del Fútbol: la cancha es la misma, el número de jugadores es igual, pero es la forma de jugar la que condiciona el éxito, junto a la capacidad de innovar y perseverar. Con esto llamo nuevamente a la reflexión: ¿cuánto tiempo se le dedica a estos aspectos?

Dado su impacto, cito dos casos de empresas exitosas en negocios altamente competitivos:

El primero, una empresa mediana de consumo masivo cuya estrategia de canales era la tradicional… fuertemente orientada hacia supermercados y, por ende, perdiendo márgenes y poder negociador a manos de éstos. La alta gerencia decide reflexionar en profundidad al respecto, y desarrolla y pone énfasis en dos nuevos canales, poniendo en uno de ellos a su mejor gerente de ventas. Para esta compañía, los resultados fueron exitosos.

La otra, una empresa que originalmente vendía productos derivados del acero, pero que por decisiones de su directorio y de su alta gerencia decidió desarrollar líneas y productos complementarios que fueran usados por los clientes. Para esto, debían saber mucho sobre sus compradores, por lo que su gerente general visitaba clientes todos los días jueves del año para entender de manera detallada cuál era el negocio de cada uno y cómo su empresa podía agregarles valor. Así después la innovación y el éxito llegaron fácilmente ya que con estas acciones se aseguraron un conocimiento más amplio y profundo de sus clientes y sus necesidades.

> "Uso acá una analogía del Fútbol: la cancha es la misma, el número de jugadores es igual, pero es la forma de jugar la que condiciona el éxito, junto a la capacidad de innovar y perseverar."

He querido citar estos simples ejemplos de estrategias y tácticas que, con algunas diferencias, lograron establecer grandes ventajas. Pero lo fundamental estuvo en que existió una decisión de la alta gerencia y del directorio de jugar a la ofensiva, precavidamente, pero en ambos casos estaba claro que no se iba a jugar el partido esperando "como se den las cosas".

3. La trampa de las reducciones de precios para aumentar ventas

Otra de las reflexiones tiene que ver con las bajas de precio por la cual optan las empresas menos sofisticadas, asumiendo que, dado que hay elasticidad en la demanda, la relación entre el volumen y el precio significa que, al bajar precios, el volumen necesariamente aumentará. Esto no es tan simple. Muchas organizaciones han descubierto demasiado tarde, que cualquier volumen extra generado por la reducción de precios, no estará cerca de compensar la reducción en los márgenes.

Generalmente productos de muy bajo y muy alto precio pueden prosperar, es decir, los que están en los bordes de la franja, mientras que aquellos que están en medio están sufriendo. En la parte alta del espectro de precios parece que el volumen puede realmente aumentar a medida que los tiempos se hacen difíciles. Aparentemente, las restricciones de dinero tienen un menor efecto sobre los productos de la parte alta del mercado. ¿Por qué ocurre esto? El modelo económico tradicional nos sugiere que hay menos elasticidad de la demanda en el extremo alto del espectro de precios. Pero no es simplemente que sólo los ricos puedan darse el lujo de seguir comprando. Los psicólogos creen que otros factores influyen. Cuando los consumidores aumentan su nivel de educación y capacidad de discernimiento, paradójicamente escogen pagar más por productos y servicios que lo que haría normalmente.

La explicación es que en mercados más informados y consumidores más sofisticados, el asunto realmente no es precio — el asunto es el riesgo. Por encima de todo, las personas no desean arriesgarse a tomar una mala decisión de compra.

En la empresa consultora de la cual soy director vivimos una experiencia que demuestra que esto es así. Nos habíamos presentado a una propuesta en un banco en la cual competíamos con una empresa argentina que igualaba nuestra propuesta en lo metodológico, pero con un costo menor en una cifra cercana al 16%. Nuestra empresa se adjudicó la propuesta y cuando preguntamos al cliente por qué, él nos informó que la razón fue que "temíamos que los consultores que nos iban a enviar no conocían nuestro mercado y por lo tanto los resultados no serían los mismos que con ustedes". Así, nuestra opción de mantenernos firmes en el precio fue válida y para el cliente el riesgo fue más significativo que la ventaja en el precio.

También esto es válido en consumo masivo: uno de los retailers con mejor desempeño en el mundo es la tienda por departamentos Nordstrom, la cual tiene mark up significativamente más altos que los de sus competidores y, sin embargo, su propuesta de servicios es tan efectiva que logra la preferencia y lealtad de sus clientes.

De esta forma quiero decir que la alta gerencia debe revisar, antes de las liquidaciones y rebajas, si ese "dinero que está quedando sobre la mesa" o una parte de éste, no habría servido para mejorar el nivel de servicios y/o la propuesta de valor hacia los clientes.

4. El aumento de la actividad y tamaño de las fuerzas de ventas como elementos de crecimiento de ventas

Hay una aparente superstición, entre quienes administran ventas y marketing, que dice que existe una relación directa entre la actividad de ventas y el éxito. Más visitas y más vendedores equivalen a más pedidos. Después de todo, si alguien estaba haciendo 10 visitas y, como resultado, traía dos pedidos; entonces, al incrementar su nivel de actividad a 15 visitas, la cantidad de pedidos debiera aumentar a tres, ¿verdad? "Bueno, quizás no *exactamente* tres," dicen

quienes proponen la administración de actividades, "pero ciertamente 15 visitas significarán más pedidos que los que habrían conseguido con sólo 10 visitas."

Así también nos encontramos con fuerzas de ventas sobredotadas, en las que hay un tercio que cumple sus metas, otro tercio que alcanza un 80% de lo presupuestado y el tercio restante está por debajo del 50% del rendimiento esperado.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la respuesta inicial de la gerencia a tiempos difíciles será un intento de conseguir más negocios incrementando el nivel de la actividad y tamaño de la fuerza de ventas.

Es una teoría simple y atractiva, pero excepto en ciertas áreas limitadas, no funciona. En una gran corporación multinacional, comparamos el número de visitas por semana hechas por el 10% mejor de la fuerza de ventas contra el número de visitas semanales hechas por el 10% peor. No encontramos diferencias en el número de visitas. Muchas organizaciones han descubierto que su gente menos exitosa es la que mayor cantidad de visitas hace, y que el aumento en el número de visitas ha resultado en *menos* pedidos, no en más. Es por ésto que yo recomiendo encarecidamente que antes de asumir automáticamente que más actividad y mayor número significa más negocios, vayan a los registros históricos de sus ventas y revisen este fenómeno por sí mismos, ya que, aún cuando un vendedor tiene costos variables, hay muchos otros costos derivados de la sobredotación en ventas que pueden ser eliminados.

5. Afirmaciones fundamentales acerca de la productividad en ventas

Hemos visto que las estrategias para los tiempos de gran competitividad que dependen de precios o mayor nivel de actividad de ventas, contienen problemas escondidos y tienen una pobre historia de éxito. La "no-acción" es fatal. De modo que, ¿cuál estrategia *debe* adoptar una compañía? Las organizaciones con las que he trabajado y que han salido exitosamente de sus problemas, generalmente han entendido varios hechos fundamentales acerca de la productividad en ventas, y los han incorporado profundamente en su forma de pensar. Estos principios clave son:

La productividad ocurre donde el trabajo ocurre. Los japoneses han demostrado elegantemente en el área de la manufactura que la productividad no se alcanza por políticas o decretos.

La productividad viene de influir directamente sobre la conducta de la persona que está haciendo el trabajo. Esto también es cierto en las ventas, a menos que las grandes estrategias de gerencia se "auto-traduzcan" en algún cambio en la actitud de ventas durante las visitas reales, pues si no hay cambio de actitud, no hay aumento en la productividad. Es por eso que una gerencia debe estar cerca de los clientes y de las personas que están en contacto con éstos.

Lo que cuenta es la habilidad, no la actividad. Si los vendedores no están teniendo éxito en un momento, se debe a que están haciendo cosas erradas. Aumentar su nivel de actividad o su tamaño de modo que hagan aún más de las mismas cosas erróneas, no va a ayudar. Desarrollar un mayor nivel en las habilidades de ventas es una estrategia más efectiva y durable.

Se necesitan diferentes habilidades durante tiempos difíciles. Lo que funciona en los buenos tiempos no necesariamente funciona en los malos. Importantes desarrollos recientes en investigación, nos dan un buen entendimiento de las habilidades que son efectivas durante tiempos de alta competitividad.

Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones están aún entrenando y administrando modelos de habilidades inapropiados u obsoletos. Aquellos que se han movido hacia nuevos y más sofisticados métodos han cosechado considerables beneficios en términos de productividad.

Se requiere una cultura de clientes. Si sólo una parte de la organización (ventas), está preocupada de los clientes y de las necesidades de éstos, no hay posibilidad de obtener el valor de los clientes, ya que el resto de las áreas se llenarán de procesos y procedimientos que explicarán muy bien el por qué algo no se puede hacer.

MONTERO
TECNOLOGIA ANIMAL 4X4
MITSUBISHI MOTORS
Para hacer buenos negocios
hay que tener mundo,
y para tener mundo
primero hay que conocerlo.
SKBERGÉ
800 22 21 22 www.mitsubishi-motors.cl
Mobil

vigfor

para usted importamos

Líder en Importación, Distribución de Repuestos y Servicio Técnico.

Ford

Distribuidor Ford Motor CH.

CHRYSLER

DODGE

ONLY IN A Jeep

CITROËN

RENAULT

PEUGEOT

Más de 30.000 Ítems en Stock, 6 locales de Ventas, Servicio Técnico Mecánico, Desabolladura y Pintura.

Matriz: Santiago, Coquimbo 588, (02) 635 5780

Santiago, 10 de Julio 1039, FONO FAX : (02) 688 1365

Antofagasta, Latorre 2916 (55) 495 244

Viña del Mar, 6 Oriente 1401, (32) 288 2494

Concepción, Los Carrera 733, (41) 225 4318

Puerto Montt, Calle del Santuario 1034 (ex-petorca 495), (65) 340 449

Santiago, Servicio Técnico: (02) 556 4257 / (02) 544 0694 / (02) 554 4162
Carmen 1153, Esq. Av. Matta

WAGNER BRAKE PRODUCTS

MOOG CHASSIS PARTS

FEL-PRO

WWW.VIGFOR.CL

25% DESCUENTO EN REPUESTOS
Y 5% EN MANO DE OBRA

Editorial 7

Desde la Academia:

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor 10
Memorias Anuales y Comunicación Corporativa 16
El Boca a Boca 20
Desentrañando el Coaching Ejecutivo 26
¿Una Sociedad que Envejece? 30
Estructura de Financiamiento en la Empresa Familiar 38
Natalidad y Mortalidad de la Empresa Chilena 44
La Innovación: El Camino al Desarrollo 50
Reflexiones sobre la Productividad en Ventas 54

En el ESE:

Profesores del ESE: Experiencia, Trayectoria y Visión Empresarial 62
Familia Yarur Rey: Premio ESE a la Familia Empresaria 2007 68
Conciliación Trabajo y Familia en Grandes Empresas 72
Taller de Eduardo Browne, Pianista y Director de Orquesta 78
PADE, PDE y Nuevos Diplomas 80
Acreditación Internacional: ESE a Nivel Mundial 82
Reflexión para la Familia 84
2007 en el ESE 88

Egresados:

Ernesto Noguera Gorget: Egresado Destacado 2007 100
Pedro Corona: Un Entusiasta Dirigente Gremial 106
Por qué Abrir una Empresa Cerrada a la Bolsa 110
Nuestros Egresados nos Contaron... 116
Egresados del ESE: Devolviendo la Mano 118
Programa de Continuidad para Egresados 122
Más Conectados 124
Últimos Egresados ESE 126

Profesores del ESE: Experiencia, Trayectoria y Visión Empresarial

> "El cuerpo de profesores es altamente calificado, y tiene la credibilidad para enseñar en nivel de postgrado. Todos poseen estudios de postgrado importantes, la mayoría doctorados. ….es evidente que el cuerpo académico está en la vanguardia en los conocimientos de su área de especialización, y es capaz de relacionar sus materias con aquellas de otras áreas de estudio. Poseen un actualizado entendimiento del mundo de los negocios, adquirida ya sea a través de su propia experiencia reciente, consultorías o formación ejecutiva, lo que les permite enseñar relacionando ampliamente teoría y práctica."
>
> Assessment Report, AMBA

Nadie podría discutir el que los profesores de una institución educacional son el alma de ella. Claramente, son el sustento de la actividad docente y de la estrecha relación que la institución establece con sus alumnos. Además son, sin duda, el motor en la investigación que debe caracterizar a una institución seria. Es por ello que el esfuerzo primario debe estar enfocado al logro de un cuerpo académico de gran calidad, y así ha sido en el ESE.

De hecho, entre los aspectos destacados por el panel acreditador de The Association of MBAs, que este año otorgó la certificación por cinco años al ESE, la preparación del cuerpo de profesores mereció el siguiente comentario: "El cuerpo de profesores es altamente calificado, y tiene la credibilidad para enseñar en nivel de postgrado. Todos poseen estudios de postgrado importantes, la mayoría doctorados. ….es evidente que el cuerpo académico está en la vanguardia en los conocimientos de su área de especialización, y es capaz de relacionar sus materias con aquellas de otras áreas de estudio. Poseen un actualizado entendimiento del mundo de los negocios, adquirida ya sea a través de su propia experiencia reciente, consultorías o formación ejecutiva, lo que les permite enseñar relacionando ampliamente teoría y práctica". Estas palabras del informe del panel que revisó las características del Executive MBA para recomendar su acreditación internacional, definen perfectamente lo que el ESE quería lograr al conformar su cuerpo académico. Profesionales experimentados, de alto nivel académico, una trayectoria concreta en empresas, y con capacidad de formar redes empresariales, entre la escuela y los ejecutivos.

Como explica José Miguel Simian, Doctor en Economía de la Universidad de Münster, Alemania, Director Académico del ESE, "debido al fuerte foco de la Escuela en la formación de ejecutivos, nuestros profesores deben ser no sólo de alto nivel académico, sino que también personas que sepan interactuar con altos ejecutivos, es decir, entender los problemas reales de la empresa y de los altos directivos. En programas de alta dirección los participantes tienen mucho que aportar en las discusiones de casos de empresa, de modo que los profesores no sólo enseñan sino que hacen un papel de cuasi moderadores. No es fácil encontrar profesores que cumplan con este perfil".

Formando a futuros profesores

Pero la búsqueda ha traído muy buenos resultados, y actualmente, el cuerpo académico de la escuela de negocios está conformado por diez profesores con jornada, un segundo grupo de treinta profesores horario y otro grupo de veinte profesores visitantes. Es lo que en Estados Unidos llaman "Faculty", y que para el ESE, es esencial ir consolidando. Como explica el Director Académico, "cualquier escuela que quiera posicionarse bien, debe contar con un claustro de profesores con jornada. Este grupo es clave para el desarrollo de nuevos programas, mejoras curriculares e incorporación de nuevos conocimientos, desarrollados por ellos mismos o por otros, a los programas. Pienso que el desarrollo de una escuela va de la mano del crecimiento de su "Faculty"".

En ese camino, la Dirección General del ESE decidió crear lo que han llamado "semillero" de profesores, talentosos jóvenes profesionales y académicos, cuya formación está siendo apoyada por el ESE, mientras desempeñan tareas a nivel académico, trabajando con algún profesor full time en investigaciones u otros temas. Completada su formación de postgrado, al menos con un doctorado en una universidad de prestigio, se reincorporarán como profesores full time.

María Paz Ruimalló, Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas, forma parte de este "semillero", el cual asegura resulta muy motivador ya que permite a jóvenes pertenecer a una escuela de prestigio. "Un aspecto que me llamó la atención fue el importante crecimiento que experimentó el ESE en estos años. Los programas del ESE están orientados a los profesionales de la alta dirección de empresas en Chile y en este grupo se ha alcanzado una alta satisfacción por parte de los egresados". Según su opinión, el crecimiento y la satisfacción logrados se deben, principalmente a la gran exigencia de los programas, la calidad de sus alumnos y a la calidad de la docencia.

Parte del semillero es también María José Bosch, quien cursa actualmente un doctorado en España. Bernardo Quiroga, Ingeniero Comercial y Magíster en Economía, ganó la Beca Fullbright con el auspicio del ESE, y viaja el próximo año a doctorarse en Estados Unidos. Él destaca la "inversión" de la escuela en los jóvenes profesionales: "En general, muchas universidades chilenas no están dispuestas a otorgar a sus académicos miembros del 'junior faculty' suficiente tiempo para realizar investigación, por las enormes necesidades de docencia que tienen. En el ESE, sin embargo, me desempeño como investigador a tiempo completo, mayoritariamente trabajando en proyectos liderados por otros profesores, pero teniendo la posibilidad también de explorar temas de mi propio interés". Quiroga asegura que la oportunidad de doctorarse además en alguna de las mejores universidades del mundo, significará que "podré aportar a mi país con la transmisión de nuevas ideas y con propuestas para solucionar problemas contingentes, a través de mi actividad docente y de investigación al término de mi doctorado".

La experiencia desde la empresa

Iván Díaz-Molina tomó una decisión que a muchos podría parecer inesperada y, por cierto, muy radical. Dejó una exitosísima carrera ejecutiva internacional para comenzar, full time desde marzo, como académico en el ESE.

Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina; y Master of Science de Carnegie-Mellon University, Estados Unidos, Díaz-Molina es desde hace dos años profesor part-time en el ESE, tarea que combinaba con su cargo de vicepresidente para América Latina de PPL Global, LLC, así como con su participación en diversos directorios de compañías eléctricas, la presidencia de compañías de distribución en Chile y El Salvador, vicepresidente de compañías del Grupo en Bolivia y director de una empresa de explotación de gas natural en Perú y un cargo como director de la Asociación de Empresas Eléctricas de Chile.

En su plan de vida, Iván había decidido cambiar la vida ejecutiva por la academia cuando tuviera alrededor de 55 años. Pero la decisión de su empresa de dejar América Latina, lo hizo anticipar esa decisión. "Para tener una posición ejecutiva como la que tengo hoy, tendría que irme a Argentina o Estados Unidos", explica, "y después de diez años viviendo en Chile, fue una decisión de familia quedarnos".

Está muy entusiasmado con el cambio, que sin duda será radical en su estilo de vida, lleno de viajes y crisis, las que serán reemplazadas por mayor estabilidad y una demanda muy diferente de su tiempo, más intelectual, asegura. Dirección General y Estrategia son sus

> "Los profesores part-time llevan a la sala de clases su experiencia en empresa como consultores y/o ejecutivos, lo que es muy valorado por los participantes."

Rafael Mies M.

áreas de expertise, y le interesa desarrollar investigaciones en el campo de "Business Intelligence y Risk Management".

Entre otros destacados profesores part-time está Felipe Joannon, Gerente Corporativo del Área de Desarrollo de Quiñenco; Domingo Cruzat, quien fue Subgerente General de la Compañía Sudamericana de Vapores y Gerente General de Bellsouth; y Fernando Larraín, Gerente General de Larraín Vial.

Para la Escuela, resulta fundamental el valor de los profesores part-time. Como explica José Miguel Simian, "los profesores part-time llevan a la sala de clases su experiencia en empresa como consultores y/o ejecutivos, lo que es muy valorado por los participantes.

José Miguel Simian S.

Esto define lo que buscamos en un profesor part-time: idealmente que tengan el grado de magíster (algún Master of Science o MBA) y sobre todo que tengan una interesante experiencia que transmitir a los alumnos. En general, los profesores part-time son personas que les apasiona enseñar y ser parte de programas académicos y por eso, están dispuestos a dedicar una parte de su tiempo a algo así".

Domingo Cruzat A.

Full time

Sin duda, son sus sesiones de clases donde está la mayor característica distintiva de los programas de esta Escuela. Todos los académicos del ESE manejan con gran nivel la metodología del caso, que permite a las empresas encontrar en esta Escuela un enfoque específico para la alta dirección, con programas que sirven a su formación en negocios. Las sesiones de clase tienen un enfoque práctico y aplicado a problemas reales de empresa que es valorado. "Todos los profesores "seniors" cuentan con una

profunda experiencia empresarial, generada especialmente por la realización de consultorías de alto nivel y la participación en directorios", explica Álvaro Pezoa, Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, y uno de los primeros profesores full time del ESE.

Desde su creación en 1999, el ESE ha ido consolidando el crecimiento de su claustro de profesores con jornada, llegando actualmente a diez. Entre las tareas encomendadas a este grupo, está el dedicar una parte de su tiempo a la investigación. Algunos de sus papers son aceptados en prestigiosas revistas internacionales, varios profesores han participado en conferencias internacionales y algunos tienen ya papers aceptados para conferencias en los próximos meses y la Escuela dedica recursos a investigación en términos de ayudantes, participación en congresos, y otros. Como explica el Profesor Pezoa, "la investigación es una variable crítica para el ESE y, desde luego, para sus profesores. La idea de fondo es nutrir la enseñanza de la Escuela a partir de la permanente investigación propia e insertar al ESE en la comunidad académica relevante".

Entre los nuevos profesores full time, se cuenta el matrimonio formado por Erica Salvaj, recién doctorada, y Guillermo Armelini, en proceso de doctorarse –ambos en España–, que se integraron durante el segundo semestre al cuerpo académico del ESE. Mientras que Armelini se dedicará a la enseñanza en el área de marketing, Erica se desempeñará en el área de estrategia. También se incorporó Hernán Román, quien recibirá su doctorado en Economía de Boston University a principios del próximo año, quien se especializará en Estrategia y Economía Aplicada.

Algunas Noticias de Nuestros Profesores:

La revista académica Family Business Review incluyó, en su edición de Junio de este año, el artículo **"Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile"**, escrito por los profesores Jon Martínez y Bernardo Quiroga del ESE, conjuntamente con Bernhard Stöhr, de Empresas Copec. Esta revista es la más importante y prestigiosa publicación académica periódica en el campo de empresas familiares que existe a nivel mundial, y está indexada en el catálogo del Institute of Scientific Information (ISI).

American Economic Review, considerada una de las revistas académicas más importantes en el campo de la economía, publicó, en su edición de Mayo de 2007, el artículo "**An Estimable Dynamic Model of Entry, Exit, and Growth in Oligopoly Retail Markets**" del Profesor del ESE Hernán Román, en conjunto con Víctor Aguirregabiria de la Universidad de Toronto y Pedro Mira del Centro de Estudios Monetarios y Financieros de Madrid (CEMFI).

Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers, participó como expositor en la conferencia anual de la **Academy of Management**, realizada desde el 3 al 8 de agosto en Philadelphia. Junto con Fernando Zerboni, profesor del IAE - Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires, expusieron el paper "**Board Interlocking Strategies in Emerging Markets: The Case of Chile**", elaborado por ellos.

El joven académico del ESE Bernardo Quiroga, del área de Economía Aplicada, fue seleccionado por la Comisión Fullbright en Chile para recibir la Beca Fullbright en su modalidad "Faculty Development", que lo apoyará en la realización de sus estudios doctorales en Estados Unidos, el segundo semestre del año 2008. Bernardo llegó al ESE a principios de 2006, proveniente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Chile, donde recibió su formación como economista (Ingeniero Comercial y Magíster) y donde inició su carrera como docente. También ha trabajado como profesor en la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad de los Andes.

Apoyamos la gestión de su empresa

entregándole herramientas innovadoras

Por eso somos diferentes.

E-Factoring

Un moderno sistema de gestión global de pagos, apoyado por nuestro Portal de Proveedores + E-Factoring que externaliza en nosotros las solicitudes de Pronto Pagos de sus proveedores.

- Agiliza el servicio de administración y pago en forma integral y remota a través de canal Internet.
- Mayor eficiencia en la gestión de pagos.
- Fortalece su realción de largo plazo con sus proveedores, condición clave para el exito de su negocio.
- Anticipo en línea para sus proveedores.
- Valor agregado e innovación al servicio de adminitración de pagos tradicional.
- Liquidez inmediata para sus proveedores.

Porque estamos siempre innovando.
¡Prefiera el Bci!

Llámenos hoy mismo a:
600 600 4747 - 6928835 - 6928878
escríbanos a **factoring@bci.cl**
o entre a **www.bci.cl/factoring**

Bci Empresas
somosdiferentes

INFORMESE SOBRE LA GARANTIA ESTATAL DE LOS DEPOSITOS EN SU BANCO O EN WWW.SBIF.CL

Familia Yarur Rey: Premio ESE a la Familia Empresaria 2007

Por tercer año consecutivo, y con la presencia de destacados empresarios, ejecutivos y autoridades del sector económico, la familia Yarur Rey, compuesta por los hermanos Juan Carlos, Jorge Alberto y Luis Enrique, recibió el Premio ESE a la Familia Empresaria 2007, entregado por el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, en conjunto con Credit Suisse y Diario Financiero.

El objetivo de este premio, es destacar la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía de nuestro país, así como reconocer anualmente a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales, dentro de un marco de contribución a la sociedad. "Con esto en mente", explica Alberto López-Hermida, Director General del ESE y Presidente del Jurado, estimamos que los hermanos Yarur Rey tienen múltiples logros empresariales, pero su compromiso social es también ejemplar", subraya.

Tradición familiar y diversificación

En la actualidad la familia Yarur Rey posee intereses en diversos rubros, en los que han invertido las ganancias que provienen de su negocio principal, el BCI. Destaca en esta familia, que ha sabido darle continuidad al negocio que crearon sus ancestros y también diversificar las actividades, moviéndose desde áreas que dejaron de ser rentables, como el sector textil, hacia otras con mayor futuro, como el sector financiero, con BCI, y más recientemente el retail, con la compra del 100% de las acciones de Salcobrand.

La mayor parte de los negocios se agrupan bajo la matriz Empresas Juan Yarur (EJY) –bajo la cual está el BCI, las compañías de seguros BCI, Seguros de Vida y Generales, Viña Morandé, la cadena de cementerios Parque del Sendero, una participación minoritaria en Carnes Ñuble (31,9%) y la mencionada Salcobrand.

La historia de esta familia se remonta al año 1918, cuando Juan Yarur Lolas, abuelo de los premiados, llegó a Sudamérica, estableciéndose primero en La Paz, luego en Arequipa y, finalmente, en Santiago, dedicándose siempre al rubro textil. En 1937 comenzó su incursión en el rubro bancario, asociándose con inversionistas españoles e italianos para crear el Banco de Crédito e Inversiones, el que pasaría a controlar diez años después. Tras su muerte en 1954, fue reemplazado por su hijo Jorge Yarur Banna, quien falleció justo después de haber pagado la deuda subordinada del banco. Luis Enrique Yarur asumió en su reemplazo, y en 1994, los hermanos Yarur Rey tomaron control del banco al adquirir las acciones de los herederos de Jorge Yarur Banna. Desde entonces, la entidad ha cuadruplicado su tamaño y su capital, llegando su patrimonio bursátil a los US$ 3.200 millones. El BCI es actualmente el cuarto banco de la plaza y el tercero de la banca privada en colocaciones.

Además, cada uno de los hermanos ha emprendido sus propios proyectos: Empresas Jordan, en el caso de Luis Enrique; Relsa y Forum, de Juan Carlos; y Aventura Motors, de Jorge Alberto.

Compromiso social

A juicio del jurado que otorgó este año el premio a los hermanos Yarur Rey, ellos destacan no sólo por su calidad y éxito empresarial, sino también por su compromiso con sus trabajadores y honestidad en los negocios.

A través de la Corporación de Crédito al Menor, el banco y sus colaboradores decidió ayudar a niñas en situación de riesgo social, que han visto sus derechos gravemente vulnerados por abandono, maltratos y abuso sexual y físico. A través de un trabajo de largo plazo, en el que profesionales especializados trabajan con las menores en reparar los graves daños emocionales que sufren, la Corporación busca dar a las niñas las herramientas para su reinserción familiar, en el mejor de los casos, y social para todas. Actualmente, la Corporación cuenta con una residencia en Santiago, y otra en Temuco.

Un aspecto esencial en las empresas de los hermanos Yarur Rey, es el compromiso con sus colaboradores, y es por ello que el Bci se distingue por su política de gobierno corporativo, cuyo compromiso es que todos los trabajadores tengan una calidad de vida digna, un trabajo estable y con posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar, incentivando y retribuyendo el buen desempeño y el esfuerzo individual, entregando al mismo tiempo normas que mantengan un ambiente laboral de excelencia y un comportamiento profesional y ético exigente.

Jurado Premio ESE a la Familia Empresaria:

- Alberto López-Hermida, Director General del ESE.
- Alfredo Ovalle, Presidente de la CPC.
- Patricio Jottar, Presidente de ICARE.
- Nicolás Majluf, Académico de la PUC.
- Roger Christen, Gerente General de Credit Suisse en Chile.
- Guillermo Turner, Director Delegado de Diario Financiero.
- Jon Martínez, profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia del ESE.

Criterios de Selección:

- Haber alcanzado al menos la segunda generación en la propiedad y administración de los negocios familiares.
- Presentar una historia de buen desempeño financiero, con solidez y rentabilidad.
- Ser líderes o referentes en los mercados donde opera.
- Ser una familia empresaria respetada por la comunidad empresarial del país, tanto por su éxito en los negocios como por los principios y valores que la inspiran.
- Haber establecido y mantenido un sistema de gobierno efectivo.
- Haber vinculado con éxito tradición e innovación.
- Haber demostrado ser un buen ciudadano corporativo, y haber hecho una contribución social a las comunidades en que opera.

Objetivos del Premio ESE:

- Destacar la contribución que hacen las familias empresarias a la economía de nuestro país.
- Reconocer anualmente a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales.
- Identificar las mejores prácticas que pueden ser útiles a muchas otras familias empresarias.

Familia Yarur Rey Recibe Premio ESE a la Familia Empresaria Destacada 2007

La familia Yarur Rey recibió el Premio ESE a la Familia Empresaria 2007, entregado por el ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. El premio fue recibido por los hermanos Jorge Alberto, Juan Carlos y Luis Enrique Yarur Rey, acompañados de sus familias, en una ceremonia en la que conversaron sobre su vida familiar e historia empresarial.

Alberto López-Hermida, director general del ESE, explicó que a través de este premio, que se entrega por tercera vez –los años anteriores lo han recibido las familias Matte Larraín y von Appen–, el ESE busca destacar la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía de nuestro país, así como reconocer a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales, contribuyendo significativamente también a la sociedad.

Alberto López-Hermida, director general del ESE; Jorge Alberto, Juan Carlos y Luis Enrique Yarur Rey.

Juan Manuel Casanueva, Heriberto Urzúa, Raúl Torrealba; Alberto López-Hermida, director general del ESE y Jon Martínez, profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia del ESE.

Manuel José Noguera, Alberto González y Patricio Prieto.

Jorge Cauas; Orlando Poblete, rector Universidad de los Andes y Carlos Abumohor.

Mauricio Budnik, Lionel Olavarría y Carlos Spoerer.

Roger Christen y Guillermo Turner, integrantes del jurado; y Alfredo Enrione, profesor titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers del ESE.

Andrés Bianchi; Pbro. Nicolás Zelaya, capellán del ESE, Luis Enrique Yarur y Ane Miren Arrasate de Yarur.

¿DÓNDE ESTARÁ?

RELÁJATE.

Protegida contra pérdida y robo, sin importar cuánto tiempo demores en darte cuenta, o por qué monto te la usaron.

Protección en compras:

Garantía extendida en productos nuevos comprados en Chile con la tarjeta TITANIO que duplica la garantía entregada por el fabricante hasta 1 año.

Protección en Viaje:

- Seguro de accidentes en viaje.
- Seguro arriendo de auto.
- Servicio de búsqueda y compensación de equipaje perdido.

Y además acumula kilómetros LANPASS*.

TITANIO

LA ÚNICA QUE SE CUIDA SOLA.

PÍDELA AL 600 320 3500 O EN SANTANDER.CL

Santander

El Valor de las Ideas

150 AÑOS

EL BANCO INTERNACIONAL CON MÁS OFICINAS DEL MUNDO

Banco Santander Chile. Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en www.sbif.cl

* El programa LANPASS, sus beneficios, condiciones y términos son responsabilidad exclusiva de LAN Airlines S.A., no correspondiendo a Banco Santander Chile intervención alguna en ello. No acumulan compras de cargo inmediato, de combustibles ni pago de impuestos. El cliente debe dar los avisos correspondientes en cuanto se de cuenta de la pérdida o robo. Los seguros, beneficios y servicios asociados a la Tarjeta de Crédito MasterCard Titanio y sus términos, coberturas y condiciones se precisan en manual protocolizado en la Notaría de Santiago de doña Nancy De La Fuente H. o en www.santander.cl

Conciliación Trabajo y Familia en Grandes Empresas:

¿Empresas Familiarmente Responsables en Chile?

> "Muchas veces, estas políticas ni siquiera forman parte de la estrategia de las compañías, o están en una etapa de desarrollo muy incipiente y casi no se comunican, lo que obedece muchas veces, a que no existe un responsable claro del tema de la conciliación."

A lo largo de las últimas décadas, se ha producido lo que es sin duda uno de los fenómenos sociales más importantes del siglo veinte: la incorporación amplia de la mujer al mundo del trabajo. En Chile, las mujeres representan la mitad de la población, y aportan con el 35% del total de la fuerza de trabajo.

Y dentro de este proceso, en los últimos años las mujeres han aumentado su nivel de estudios, por lo que están logrando el acceso a mejores cargos dentro de las empresas, con mayor responsabilidad e ingresos. Asimismo, son numerosas las familias que cuentan ahora con dos fuentes de ingresos, distintas a las tradicionales que dependían económicamente sólo del padre.

Por otro lado, un significativo descenso en el número de matrimonios en los últimos veinte años, de 8,3 a 3,6 matrimonios por cada 1.000 personas (INE, 2005), ha hecho crecer las familias monoparentales, en las que es indispensable el desempeño laboral del jefe o jefa de hogar.

Otros cambios socio-demográficos relevantes han sido también la disminución de ayuda de terceros en el cuidado del hogar y el descenso de la natalidad. De hecho, en muchas ocasiones las mujeres se han visto en la necesidad de elegir entre la estabilidad laboral o tener más hijos. Según los datos entregados por el INE (2006) la tasa de fecundidad en Chile ha descendido aproximadamente un 65% en 42 años, pasando de 5,4 hijos promedio por mujer (1962-1963) a 1,9 (2004).

Sin embargo, todos estos cambios sociales no han sido completamente resueltos en las empresas, las facilidades que ellas otorgan para compatibilizar el desarrollo profesional y laboral con la vida familiar, especialmente en cuanto a los horarios de trabajo, pese a que en los últimos cinco años se observa una tendencia importante a revertir lo que puede ser considerado el conflicto entre trabajo y familia. Es así como han surgido estudios, distinciones e incluso organizaciones completas destinadas al reforzamiento de lo que hoy es llamado "Empresas Familiarmente Responsables".

Entre los estudios que se han realizado, están aquellos que abordan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y esfuerzo dedicado a la actividad laboral y el asignado a la vida familiar (Brett, 1997; Felmlee, 1995; Klerman y Leibowitz, 1999). Algunos de los problemas que más destacan son los mayores riesgos de deterioro de salud de los padres que trabajan, la tensión psicológica, ansiedad, depresión, estrés laboral y diversos problemas sicosomáticos (Frone et al., 1997).

Claro que no son sólo las personas las afectadas. Esta multiplicidad de roles está también afectando a las empresas. La insatisfacción laboral con el trabajo, el menor rendimiento y compromiso con la organización, mayores niveles de ausentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones del desempeño simultáneo de las funciones laborales y familiares (Greenhaus y Beutell, 1985).

De acuerdo a diversas investigaciones realizadas en Estados Unidos y España, se han podido determinar cuatro factores principales que impulsan a las empresas a poner en marcha programas de conciliación de trabajo y familia. Estos son:

- Tamaño de la empresa (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995).
- Porcentaje de mujeres empleadas (Goodstein, 1994).
- Competitividad del mercado laboral.
- El grado de preocupación por reclutar y retener a la plantilla.

¿Y qué pasa en Chile?

En España, el IESE Business School, y más concretamente su International Center on Work and Family (ICWF), ha impulsado desde el año 1999 una línea de investigación específica sobre distintos aspectos de la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. A contar del año 2006, el ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, decidió también incorporar este ámbito en su línea permanente de investigación, a cargo del profesor Álvaro Pezoa B. Para dar inicio a la misma, se ha adaptado y replicado en Chile la metodología desarrollada y utilizada por el IESE en España, para evaluar y distinguir a las Empresas Familiarmente Responsables (EFR) en nuestro país, usando para ello los parámetros establecidos por el estudio IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index).

Durante el año pasado, el ESE realizó su primer estudio en esta área, abarcando un universo de 688 compañías, de las cuales 121 entregaron sus respuestas, el 96% del sector privado y el 4% del sector público. En cuanto a tamaño de la plantilla, uno de los criterios de selección utilizados, 112 empresas estaban en el rango de 250 a 5000 empleados, ocho con más de cinco mil empleados y una con menos de 250.

La primera conclusión relevante es que las empresas tienen mucho que mejorar. Por ejemplo, en el sector de producción y distribución de agua o energía, el mejor puntaje obtenido, de un total de 100 puntos, fue de sólo 47, en cuanto al lograr conciliar trabajo y familia.

Le siguen muy de cerca las empresas de banca, finanzas y seguros/salud con 46% de media y las empresas de minería y de textil, calzado, confección y cuero con 42%. Otros sectores como la industria forestal, la madera, papel y artes gráficas, la industria pesquera, la de distribución, el transporte y la hotelería presentan resultados claramente insatisfactorios de acuerdo al modelo EFR.

De acuerdo a esta medición, al 80% de las grandes empresas chilenas les falta contar con políticas familiarmente responsables, así como con el compromiso de la alta dirección en el establecimiento de ellas.

Como explica el profesor Álvaro Pezoa, autor del estudio, "muchas veces, estas políticas ni siquiera forman parte de la estrategia de las compañías, o están en una etapa de desarrollo muy incipiente y casi no se comunican, lo que obedece muchas veces, a que no existe un responsable claro del tema de la conciliación".

El estudio reveló también que existe mayor presencia femenina en las empresas donde existen políticas como horario laboral flexible,

Gráfico 1 - Ejemplo de Conducta y Sensibilización FR de los Directivos

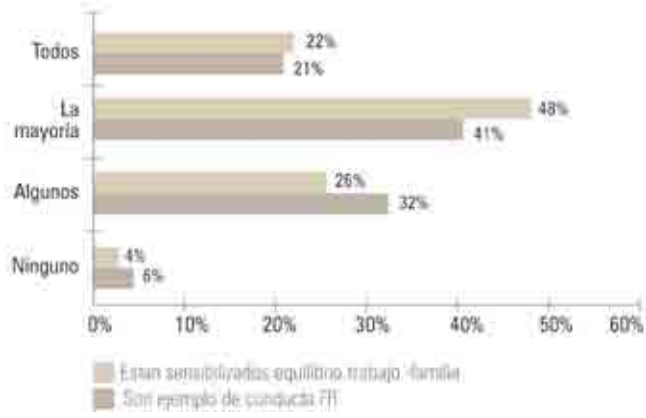


Gráfico 2 - Planificación de las Políticas FR

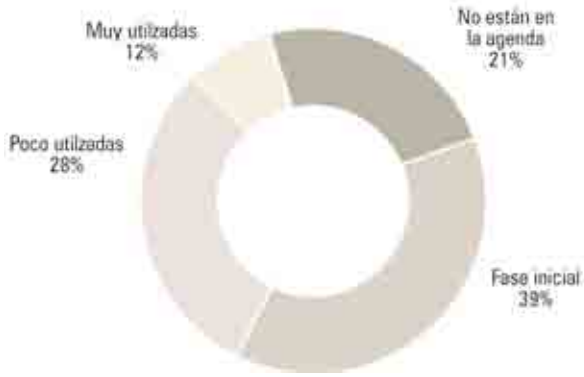
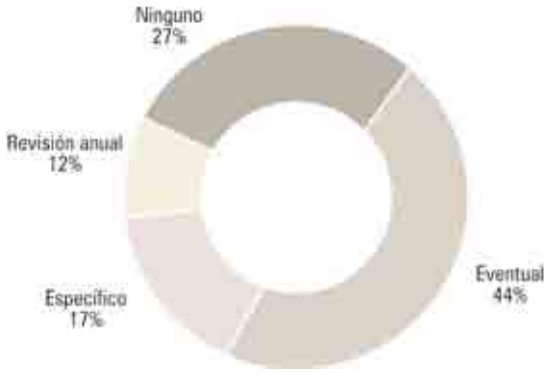


Gráfico 3 - Presupuesto para las Políticas FR



permiso por maternidad superior al permitido por ley, permiso para cuidar a un familiar, información sobre salas cunas, jardines infantiles y colegios, y mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso largo, mientras que, por contraste, jornadas reducidas a cambio de reducción salarial, seguro de vida, seguro de accidente y planes de jubilación, no inciden en el aumento de mujeres en las compañías.

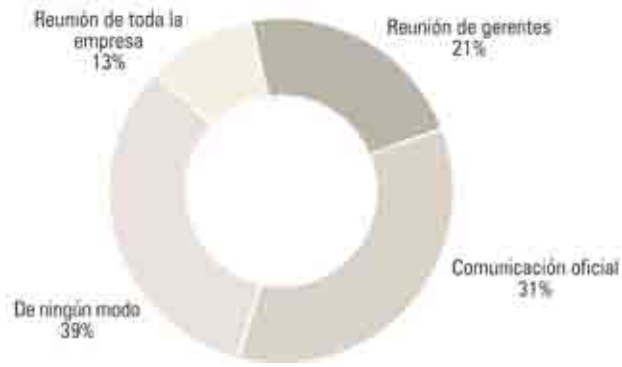
Cómo llegar a ser una EFR

La cultura de una organización se conforma por los hábitos y costumbres dentro de ella, las cuáles no necesariamente se encuentran escritas. En la búsqueda de ser una EFR, algunos ejemplos podrían ser no fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral, no juzgar el compromiso de los empleados por sus horas de presencia en la empresa, ni tampoco penalizar la carrera laboral si el empleado antepone los intereses familiares antes que una oferta que incluye movilidad geográfica.

Asimismo, se debe tener claridad que no se puede crear una cultura flexible y responsable de la noche a la mañana, sino que las empresas deben evolucionar de modo progresivo, a lo largo del tiempo, cumpliendo una serie de pasos que las lleven a convertirse en una Empresa Familiarmente Responsable. Clave en esto, tal como fue mencionado anteriormente, es el compromiso de la alta dirección, de quien depende la destinación del presupuesto necesario para el desarrollo y la implementación de las políticas familiarmente responsables (FR).

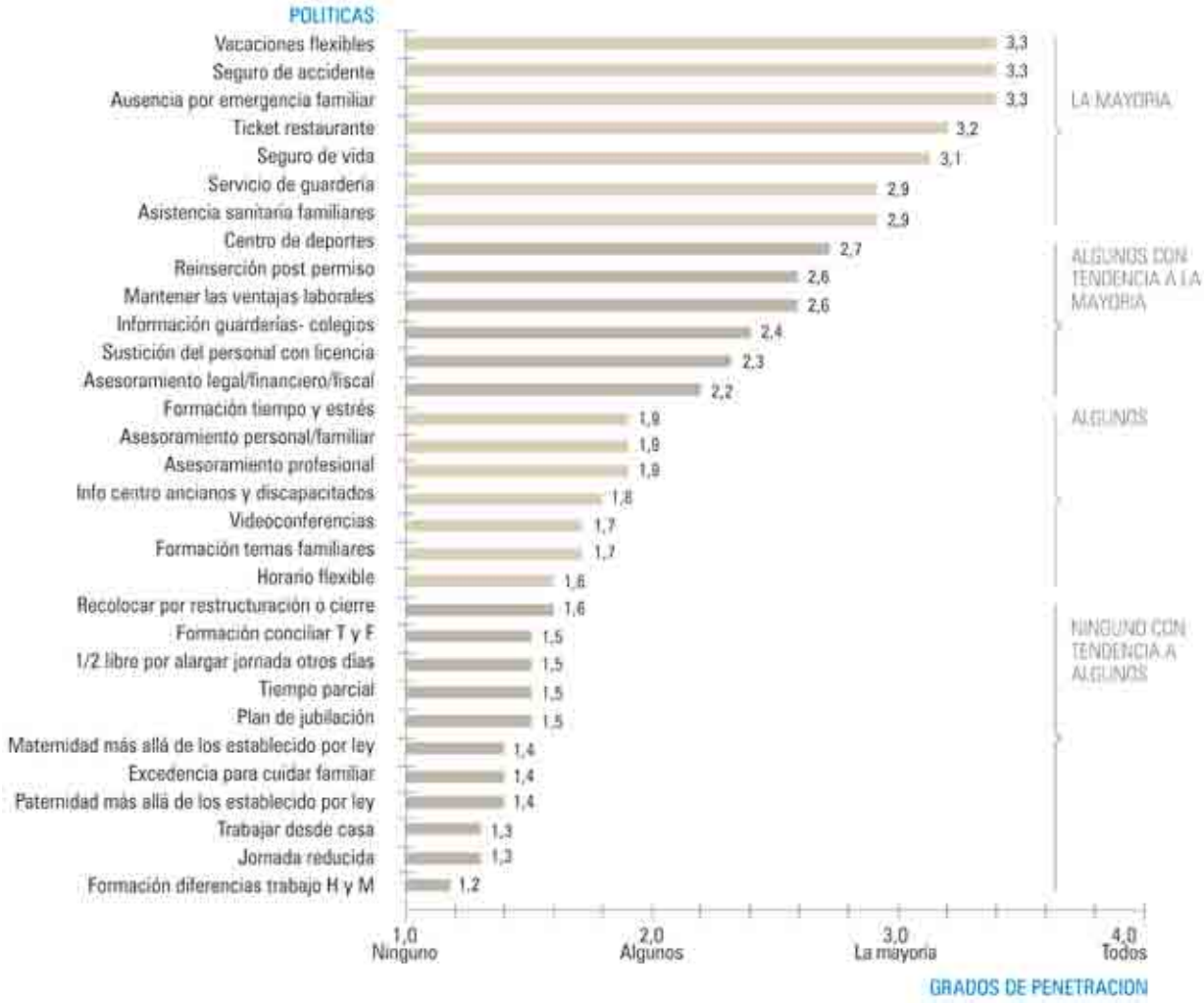
También resulta necesario que quienes sean responsables de estos programas, conozcan las verdaderas necesidades familiares de los empleados, ya sea a través de encuestas, entrevistas o algún otro mecanismo. Los planes surgidos a partir de este conocimiento, deben ser implantados a partir de manuales conocidos y reconocidos por todos los actores en una empresa. Sólo así, se podrá iniciar el arduo camino para llegar a ser una Empresa Familiarmente Responsable.

Gráfico 4 - Difusión de las Políticas FR



Alvaro Pezoa, Profesor Titular Cátedra de Etica y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, autor de este revelador estudio.

Gráfico 5 - Ordenación de las Políticas según su Accesibilidad



Referencias

Brett, J.M. (1997), "Family, sex and career advancement", en *Integrating work and family: challenges and choices for a changing world*, Parasuman, S. y J.H. Greenhaus (eds.), Quorum.

Felmlee, D. H. (1995), "Causes and consequences of women's employment discontinuity, 1967-1973", *Work and Occupations,* n°22.

Frone, M. R., Russell, M. y Cooper, M. L. (1997), "Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents", *Journal of Occupational and Organizational Psychology, n°70*.

Greenhaus, J. H. y Beutell, N. J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review, n°10*.

Goodstein, J. D. (1994), "Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues", *Journal of Vocational Behaviour, n°50*.

INE (2005), "Anuario de estadísticas vitales 2003", http://www.ine.cl/canales/ chile_estadistico/demografia_y_vitales/estadisticas_vitales/estadisticas_vitales.php

INE (2006), "Fecundidad en Chile: situación reciente", http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/fecundidad.pdf.

Ingram, P. y Simons T. (1995), "Institutional and resources dependence determinants of responsiveness to work-family issue", *Academy of management Journal, n°38, 3.*

Klerman, J. A. y Leibowitz, A. (1999), "Job continuity among new mothers", Demography, n°36.

Nuestra excelencia no cambia. Sólo evoluciona.

PUERTO

Contamos con más de 350 médicos de gran excelencia, trayectoria y experiencia en todas las especialidades, siempre dispuestos a ofrecerle lo mejor en calidad de atención y servicio. Para ello disponemos de la mejor tecnología e infraestructura.

Reserve su hora las 24 horas, todos los días del año, llamando al 461 2000 o en www.csm.cl

Clínica Santa María

Av. Santa María 0500, Providencia Tel. 461 2000 www.csm.cl

Taller de Eduardo Browne, Pianista y Director de Orquesta

Un Desafío Inesperado para el MBA

Con cinco promociones de alumnos egresados del Executive MBA del ESE, y otra actualmente cursando el programa, es motivo de orgullo ver los niveles de satisfacción de nuestros egresados, reflejados en las encuestas y en sus nuevas condiciones laborales.

Orgullo porque el ESE tiene un compromiso con la formación de profesionales capaces de liderar procesos de alta dirección, y el desarrollo de las virtudes humanas y de las capacidades necesarias para dirigir personas. Es por ello que en el programa de estudios, existe un fuerte énfasis en el trabajo en equipo, lo que crea una similitud con la realidad que se vive al interior de toda organización. Ayuda a la comunicación, colaboración, apoyo y fijación de tareas comunes.

Y para ello, desde el año pasado, el programa comienza con lo que a algunos podría resultarles algo inesperado en la formación de ejecutivos: un taller de creatividad musical.

A cargo del destacado músico, pianista y director de orquesta nacional Eduardo Browne, en sus primeras tres semanas de estudio, los alumnos del MBA enfrentan un reto inesperado: "deben sacar adelante una creación musical que tenga sentido, una obra completa, que incluye cantar, actuar, bailar, tocar instrumentos", explica Browne.

¿Y cómo ha sido la respuesta? "La recepción es muy positiva", asegura el profesor, quien explica que los alumnos del MBA son profesionales altamente motivados, y con un fuerte desarrollo de la competencia, y que frente a este desafío, "han bajado la guardia para ser lo que uno es".

El propósito de este taller tiene que ver principalmente con el logro de habilidades de trabajo en equipo, en coherencia con el énfasis que tiene el MBA. Cada faceta del programa –desde la selección de los participantes hasta la conformación de los equipos– es cuidadosamente diseñada para promover una dinámica de aprendizaje compartido e intercambio de ideas. Este proceso genera valiosas experiencias que desafían y motivan a los participantes. En este caso, la música. "La música es en cierto modo una excusa para la creatividad y el trabajo en equipo. La música provee eso si, un alto nivel de disciplina, ya que presentar las creaciones es difícil, se necesita orden en el grupo", asegura Eduardo Browne. Además, sostiene, "el grado de amistad y compañerismo alcanzado es muy grande. Ellos desnudan su alma en este taller, cosa que poca gente tiene oportunidad de hacer en el mundo laboral".

Frente a tan buenos resultados, Browne tiene la intención, junto a otros profesores del ESE, de llevar adelante una investigación sobre el desarrollo del trabajo de equipo en áreas distintas al trabajo o profesión de cada persona, lo que asegura, abrirá todo un mundo respecto al conocimiento de la sicología de la empresa.

Eduardo Browne.

PADE, PDE y Nuevos Diplomas: Alta Direccción y Especialización de Directivos

Por ocho años ya, el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, ha dictado los cursos de perfeccionamiento y actualización dirigidos a la alta dirección de las empresas.

Únicos en el país, tanto el PADE – Programa de Alta Dirección de Empresas como el PDE – Programa de Desarrollo Ejecutivo están dirigidos a la primera línea directiva, y están diseñados con un foco en las habilidades estratégicas, políticas y de liderazgo de quienes ocupan los más altos cargos en sus organizaciones, y las más altas responsabilidades en las distintas áreas.

El currículum de los Programas de Perfeccionamiento Directivo, por los cuales han pasado ya más de 400 directivos, reúne conocimientos y perspectivas de la estrategia, el liderazgo y la transformación a través del cambio permanente, que ayudan los participantes de estos programas a comprender y liderar mejor su negocio en el entorno de una economía globalizada.

En el caso del PADE, este es un programa diseñado para directivos y empresarios –propietarios, presidentes de directorio, Directores y Gerentes Generales de grandes empresas– con más de diez años de experiencia en posiciones de alta dirección, ya que ofrece las bases necesarias para liderar la gestión de la empresa de manera coherente, de acuerdo con su experiencia y con las más recientes aportaciones científicas en el campo de la dirección, así como la oportunidad de contrastar sus criterios con los de otros directivos que ocupan puestos de responsabilidad semejantes.

El PDE en tanto, está orientado a quienes tienen la más alta responsabilidad en las distintas áreas de una organización: Gerentes Generales de empresas medianas, Gerentes Divisionales y de Área de grandes empresas con amplia experiencia en el cargo, y directivos identificados por sus empresas con un gran potencial de crecimiento dentro de sus organizaciones.

Como escuela exclusivamente de postgrado orientada a la Alta Dirección, el ESE está determinado a ofrecer una renovada y diferenciada perspectiva sobre el mundo de los negocios y el nuevo concepto de la práctica empresarial permitiendo adquirir las habilidades necesarias para la toma de decisiones y la creación de valor. Es por ello que, desde este año, desarrolló dos nuevos programas que recogen la tendencia mundial de especialización de lo que se llama "middle management". Esto es, directivos bajo cuyo cargo se encuentra la responsabilidad del logro de resultados esenciales para las empresas. En el caso del nuevo Diploma en Dirección Comercial y Ventas, se abordan profundamente, y principalmente bajo el método del caso, todos los conocimientos actualmente necesarios para el cumplimiento de los presupuestos comerciales y de ventas, función crítica para una empresa.

Asimismo, la exigencia a la que están sometidos, y la especialización que necesitan los responsables del área financiera de una compañía, comprometieron la creación del Diploma en Finanzas Aplicadas. A través de un intenso programa de trabajo, se pretende transformar la gestión financiera de la empresa, clave en la gestión, en una ventaja competitiva, integrándola a la estrategia general de la organización.

La finalidad del programa es entregar un profundo y extenso conocimiento de la gestión financiera, abordando con rigor y detalle, herramientas actuales, equilibrando, como siempre en esta Escuela de Negocios, conocimientos teóricos y el enfoque práctico.

Accredited by
Association
of MBAs

Acreditación Internacional: ESE a Nivel Mundial

Con completo éxito culminó en febrero de este año pasado el proceso de acreditación del Executive MBA del ESE ante la Association of MBAs, red internacional que agrupa y acredita actualmente MBAs de 139 escuelas de negocios en 66 países alrededor del mundo, una de ellas el ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes.

A pesar del reconocimiento que en el mercado nacional tiene nuestro Executive MBA, el pertenecer a esta asociación permite certificar en forma objetiva los estándares de calidad de nuestro programa.

El proceso de acreditación, que por su detalle y seriedad demora un año, consideró una completa entrega de información de acuerdo a una estricta pauta y una visita de dos días del panel acreditador, durante los cuales se reunió con todos los actores relevantes del programa: directivos de la Escuela y del programa, profesores, alumnos, ex alumnos y empleadores.

La acreditación de la Association of MBAs es reconocida y compartida internacionalmente como el certificador global de estándares de programas de MBA, y sus objetivos son, además de acreditar, ser el principal promotor mundial de los MBA, y proveer de una amplia red de contactos a las escuelas de negocios, alumnos y empleadores, y ofrecer un espacio de intercambio de información e ideas. Todo esto ahora, al alcance de todos los alumnos y egresados del Executive MBA del ESE.

En éste, su primer proceso de acreditación ante la Association of MBAs, el organismo decidió refrendarla por el plazo máximo de cinco años que su estatuto permite.

Entre los aspectos destacados por el panel acreditador en su informe final, se cuentan la eficiencia de la Escuela, así como la excelente calidad de sus instalaciones, "las que proveen un excelente ambiente de estudios para los alumnos". Asimismo, para los acreditadores resultó relevante el hecho que "el ESE tenga un acceso y apoyo óptimo de las más altas planas ejecutivas de las principales empresas" y concluye que "el diseño del Executive MBA es sólido. Habilidades gerenciales y conocimiento se relacionan fácilmente en el método aplicado de estudio de casos".

Luis Tesolat

Reflexión para la Familia

Educar a los hijos es un trabajo que cansa y muchas veces desanima; nadie dijo que ocuparse de ellos iba a ser una tarea sencilla: la experiencia diaria indica lo contrario. Y esta tarea es para toda la vida: ser padre es una vinculación que dura hasta el día de la muerte. Si es verdad eso de que cada hijo viene con un pan debajo del brazo, también tiene que ser verdad que viene con un problema debajo del otro brazo: no hay que olvidar que los hijos traen problemas –que no se deben magnificar–, y que, a medida que pasan los años, los problemas menores –propios de hijos menores– pueden convertirse en problemas mayores –propios de hijos mayores–. Pero esos problemas son oportunidades para que mejoren los hijos ¡y los padres! Oportunidades de crecimiento familiar, terreno apto para el surgimiento de las virtudes, el medio que hace surgir las capacidades o talentos, una ocasión para que el matrimonio descubra que es un verdadero equipo de trabajo fundado en el amor, y que los hijos se fortalecen enfrentando sus propias dificultades y remando contra la corriente de la decadencia.

Como los hijos no viven en una burbuja de colores –y si lo hacen pronto descubrirán que esa no es la realidad– quería presentarles algunos desafíos actuales que los padres deben tener en cuenta en la educación de sus hijos para que las reflexionen y actúen en consecuencia, sabiendo que no todo es malo, pero algunas cosas no andan del todo bien. Lo malo se puede cambiar, pero para eso hace falta que uno sea bueno, o, al menos, sea bueno en aquello que pretende cambiar de los otros.

Esta primera parte puede parecer "negativa": yo le llamaría dolorosamente "realista". Es obvio que lo que diré a continuación no

afecta a todos los padres de la misma manera, pero no cabe duda que en algo se verán reflejados. Un cierto mal ambiente se ha ido metiendo de a poco en algunas familias: veamos sus distintas caras. Todo es relativo, es decir, todo da lo mismo; lo mejor es lo último, o lo que hacen todos, la moda; existe una seudo tolerancia: "ni me importa ni me importas"; la peligrosidad del lenguaje: por ejemplo la palabra "amor" ha cobrado diversos significados gracias a los farsantes de la caridad; el acceso a todos los medios a temprana edad: TV, cable, celular, Internet, revistas, chateo, plata, etc.; muchos niños tienen de todo sin haberse ganado nada; padres ausentes (enemigos presentes…) por diversos motivos; padres con doble vida: enseñan una cosa en la casa y viven otra fuera; se delega la educación en otros (personas, instituciones, etc.), cuando es tarea principal de los padres; madres que están metidas en organizaciones no gubernamentales a favor de tantas cosas buenas menos en la organización y educación de sus hijos; afán desmedido de viajar, de conocer, sin importar lo que cueste; culto al trabajo: en el nombre del trabajo se está poco o nada en el hogar, se viaja, se gasta y hasta se abandona a una familia; permisos de salida a temprana edad (algunos chicos salen los jueves, los viernes y los sábados); falta de respeto a la piedad: padres que no rezan, o rezan poco, y otros que no van a Misa todos los domingos; y, para finalizar, colocamos a las metástasis de los anteriores tumores que he mencionado: la insana diversión, la pornografía, el alcohol, las drogas y las malas compañías. Quizás el resultado del scanner no sea del todo alentador… pero no me voy a quedar en ser profeta de desgracias sino en tratar de aportar algunas soluciones que pueden venir bien para tratar de cambiar lo malo en bueno.

> "*Sentido positivo siempre*, en todo lo que se dice y en todo lo que se enseña: el mal se combate con el bien, y el bien que se enseña siempre debe ser positivo para que quiera ser amado."

Como se habrán dado cuenta, el mal ambiente relatado en el párrafo anterior podría decirse que es más interno que externo: y es que el peor ambiente no es el que está fuera de nuestro hogar sino el que se genera dentro: se comienza cediendo en lo más pequeño, generalmente ante los caprichos personales, y se termina aflojando en los temas más esenciales. En algunas familias, la falta de un norte a seguir ha llevado a que el ambiente reinante sea la mentira, la desobediencia, el consumismo y la crisis de fe. Hay que hacer todo el esfuerzo que sea posible para cambiar esta situación. Pero se hace necesario volver a destacar que los primeros en ser ejemplo son los padres: los hijos harán lo que sus padres dicen, pero, sobre todo, lo que sus padres hacen. Entonces, los primeros pasos en la mejora de la familia, de mi familia, los tienen que dar los padres con una presencia activa, competente y eficaz: si se entiende esto se puede pasar a lo que viene, la educación de los hijos en algunos temas centrales.

Respecto a la diversión de los hijos les comento algunas ideas madres. *Promover* que se diviertan sanamente en casas de padres conocidos "personalmente", que tengan una familia bien constituida; y que aprendan a divertirse en lugares en donde no se ofenda a Dios ni a la dignidad de ellos mismos. *Autorizar* salidas en días que se hayan fijado con anterioridad por los padres: el matrimonio implica trabajo en equipo, es decir, ambos son los responsables de la diversión de los

Luis Tesolat:

El profesor Luis Emilio Tesolat es investigador de Historia de la Universidad Católica Argentina. Posee una amplia experiencia de dieciocho años en la formación de padres e hijos. Ha sido director del Colegio Los Arroyos, ciudad de Rosario, Argentina, y además ha trabajado en los colegios Los Olivos -Mendoza-, Los Molinos -Buenos Aires-, y Tabancura -Chile-. Actualmente está haciendo un Doctorado en Filosofía en la Universidad de Navarra.

hijos; y es una autorización que requiere, de parte de los padres, un pedir cuentas de la salida, y, de parte del hijo, un aclarar bien lo que se va a hacer, el lugar donde se va a ir, y la hora de llegada. *Prohibir* sólo cuando se vea que es necesario, por ejemplo, cuando el hijo se había comprometido a cumplir un horario, un lugar y unas compañías, y eso no se hizo: nuestros hijos tienen que aprender a ser responsables y hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y de sus compromisos.

Respecto a las malas compañías de los hijos les comento algunas ideas madres. *Ocuparse* del tema, no preocuparse. *Favorecer* que ellos puedan llevar a la casa a sus amigos y amigas. *Conocer* al grupo de amigos, sin ser parte del mismo, con una gran primacía de la simpatía…: muchas veces se piensa que las amigas y los

> "*Formarlos* en las virtudes para que aprendan a tener autocontrol: que hagan lo correcto porque es lo correcto y no porque los están mirando."

amigos de los hijos son malos sólo por algunas apariencias, o por motivos "inventados" que no podrían ser comprobados; de todos modos, ante la duda, se conversa con el hijo en el momento oportuno acerca de algunas amistades que "parecen" algo desubicadas porque han hecho algo que así lo demuestran: jamás debemos adelantarnos a juzgar o a etiquetar a alguien. *Fortalecer* el carácter del hijo, es decir, enseñarle a ser virtuoso para que aprenda a desenvolverse en el mundo con la soltura que debe tener todo hombre de bien. No hay que olvidar que los hijos son parte de un grupo de amigos y que, si se aprieta demasiado, se los puede dejar sin amigos.

Respecto al sexo, un tema que debe ser tomado en serio, les comento algunas ideas madres. Enseñarles a cuidar el cuerpo como lo que es, un tesoro único e irrepetible: el sexo de "usar y tirar" no conviene. *Educarlos en el amor y para el amor:* los amores prematuros –enamoramientos– muchas veces tienen como fundamento sólo el aspecto externo. *Explicarles* que los problemas de identidad sexual muchas veces se deben a la idealización de otros o el querer hacer lo que se ve en la TV o en las malas compañías. *Formarlos* en las virtudes para que aprendan a tener autocontrol: que hagan lo correcto porque es lo correcto y no porque los están mirando. *Responsabilizarnos, y responsabilizarlos*, en hablar a fondo los temas sexuales sabiendo anticiparse a los problemas (los temas sexuales se comienzan a hablar en la pubertad: después es tarde). *Ser amigos* de ellos para saber llegar al corazón. *Hacerlos pensar*: estamos viviendo una crisis de inteligencia y esto hace que los hijos hayan perdido la capacidad de saber pensar antes de hacer o de tomar una decisión (además de enseñarles a que tienen que rezar, y a hacerlo en familia, hay que enseñarles a portarse bien a pesar del ambiente adverso). *Vivir el pudor* para que nuestro hogar sea un hogar saludable (el cuerpo es personal y no comunitario: "ojos que no ven corazón que no siente"…). *Sentido positivo siempre*, en todo lo que se dice y en todo lo que se enseña: el mal se combate con el bien, y el bien que se enseña siempre debe ser positivo para que quiera ser amado.

Respecto a la comunicación entre padres e hijos les comento algunas ideas madres. Que entiendan que existe la palabra NO aunque no la compartan; los temas no se discuten, se tratan; que den a conocer lo que piensan en algunos temas ya que con los padres no hay "secretos"; siempre deben sentirse comprendidos y los padres jamás hablarán mal a espaldas de ellos; los padres siempre deben tener la última palabra en temas esenciales: los buenos principios existen antes de la aparición de la democracia…; las burlas, ironías o insultos no se utilizan en la casa; gritos y amenazas menos; caras largas y reproches tampoco (y las caras largas duran poco rato); no se prejuzgan las intenciones de los hijos: la confianza es base de la amistad, al menos hasta que haya motivos para quitársela, aunque sólo debe ser por un tiempo breve.

Por último, si ustedes, padres, quieren crear una buena relación con sus hijos, les recomiendo algunas ideas madres "clásicas" que tienen efectos positivos ya comprobados con el paso de los años. Escucharlos; buscar momentos en común; mostrarles afecto; respetar su intimidad; confiar en ellos; aprender a "negociar" (salidas, por ejemplo); mantener la calma siempre (pedirles perdón cuando se les faltó el respeto: vale mucho); cultivar el buen humor; enseñarles a ser autónomos y a reflexionar; ser un modelo imitable para ellos; estar más tiempo en la casa (el trabajo debe estar en función de la familia y no al revés); que ustedes sean "visiblemente" piadosos y virtuosos.

Quiero que sepas padre, tú que lees este artículo, que para ti no debe haber en este mundo algo más importante que tu propia familia, y que el tiempo que estés con tus hijos es el mejor tiempo invertido en esta vida.

De modo que ¡mucho ánimo y a no aflojar!

Los clientes lo dicen:

Gtd es Gente Totalmente Dispuesta

(Y la Encuesta de Satisfacción lo confirma)*

Una empresa de personas, con nombre y apellido.
Un compromiso con sus clientes para atender todos
y cada uno de los requerimientos de su empresa,
en telecomunicaciones.

- Transmisión de datos, voz y video
- Telefonía IP, Telefonía digital
- Internet
- Datacenter
- Tecnología NGN
- Redes
- Enlaces Dedicados

- Instalación rápida
- Post venta responsable
- Soporte las 24 horas
- Cobertura nacional

800 3800 800 www.grupogtd.com

Gente Totalmente Dispuesta

* Collect-GfK, diciembre 2006

Gtd

Grupo Gtd

2007 en el ESE

El Valor del Capital Humano

Diversos programas orientados al desarrollo de mayores competencias en el área de Recursos Humanos, se desarrollaron durante el año 2007. En marzo, destacados directivos y consultores de recursos humanos asistieron al Programa **"Planificación Estratégica de Recursos Humanos"**. A través del análisis de casos reales, conferencias y el desarrollo de un ejercicio práctico, los participantes pudieron profundizar su conocimiento en las diversas técnicas y herramientas de alineación estratégica de la dirección de personas. El programa, parte de las actividades de la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina del ESE, contó con la presencia del destacado profesor del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Raúl Lagomarsino, Ph.D.

En septiembre, los profesores Rafael Mies y León Cohen revisaron los principales conceptos que deben manejar los encargados de crear valor económico en sus organizaciones, apoyándose en personas y estructuras de recursos humanos, en el programa **"Creación de Valor en Recursos Humanos"**.

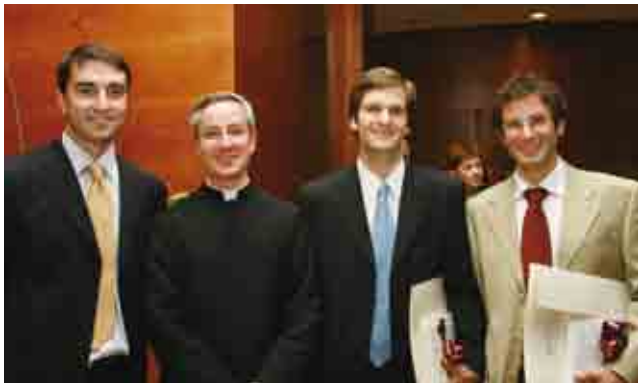
Asimismo, a lo largo del año se realizó el tercer ciclo de **Foros de Capital Humano**. En esta oportunidad el ciclo incluyó cuatro encuentros: "Manejando la Expansión Internacional y el Capital Humano"; "Cómo Desarrollar el Espíritu Emprendedor en la Empresa"; "El Dilema de la Promoción Interna v/s la Contratación Externa en Cargos Claves"; y "Cómo Flexibilizar la Estructura de Acuerdo a la Estrategia".

Graduación Executive MBA del ESE

El 10 de mayo se realizó la ceremonia de graduación de una nueva promoción del Executive MBA del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. Dicho acto contó con la asistencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados.

Alberto Abu-Mohor fue distinguido como el mejor egresado de su generación.

Desde comienzos de este año, el programa cuenta con la acreditación internacional otorgada The Association of MBAs, quien certificó que el Executive MBA del ESE cumple con estándares de calidad como los mejores programas de MBA del mundo.



Para Consolidar las Empresas Familiares

Muchos programas y actividades se realizaron durante el 2007, bajo la organización de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur B., auspiciada por el Bci.

Durante el mes de abril, se realizó la ceremonia de lanzamiento del libro **"Dirección de Empresas Familiares: Reto al Destino**", de Jon Martínez E., Profesor Titular de dicha Cátedra, con la presencia de destacados empresarios y líderes de empresas de familia.
Fue presentado por Matías pérez Cruz, Presidente de Gasco S.A.

En mayo, y en este caso en conjunto con Larraín Vial, se realizó la primera reunión del Ciclo Familias Empresarias. Relator principal de este encuentro fue John Davis, Profesor de Harvard Business School y autoridad mundial en temas de empresas familiares, quien analizó un tema de creciente interés en el mundo, y particularmente en Chile: **"El Impacto de la Riqueza en las Familias Empresarias"**. La reunión contó también con la exposición de José Manuel Silva, Director de Inversiones de LarrainVial Administradora de General de Fondos S.A. y un panel de conversación con Manuel Ariztía, Presidente de Empresas Ariztía y Ernesto Noguera, Presidente de Inversiones Nogaleda.

En la segunda reunión de este ciclo, Iván Lansberg, autoridad mundial en empresas familiares, abordó el tema **"Cómo los Jóvenes Sucesores Consolidan su Liderazgo"**, el que fue luego analizado por un panel con Gonzalo Bofill, Director de Empresas Carozzi, y Christoph Schiess, Presidente Ejecutivo de Empresas Transoceánica.

La tercera reunión se realizó en conjunto con Citco Corporate Services, donde profesionales de destacados estudios jurídicos que asesoran a familias empresarias en Chile, asistieron a este encuentro de perfeccionamiento en el ESE. En la oportunidad se analizó el tema **"Cómo Diseñar el Plan de Sucesión y el Gobierno Corporativo y Familiar para una Familia Empresaria"**. Ernesto Mairhofer, Gerente Regional para América Latina de Citco Corporate Services, junto con Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur B., presentaron esta interesante temática.

Muy exitosa fue también la cuarta versión del programa **"Dirección de Empresas Familiares"**, realizada este año, que contó con la participación incluso de empresarios de México y Perú, quienes pudieron profundizar en los temas más relevantes para los desafíos que enfrentan hoy estas empresas.

Adicionalmente se realizó, por quinto año consecutivo, el ciclo de **Foros de Empresas de Familia**, con interesantes temas y destacados expositores, entre ellos John Davis e Iván Lansberg, mencionados anteriormente.

Egresados del PADE Vuelven a Clases

Durante el mes de abril, egresados del PADE asistieron a un **Programa de Actualización para la Alta Dirección de Empresas**, organizado por el ESE exclusivamente para sus ya siete generaciones de egresados del Programa de Alta Dirección de Empresas-PADE.

En el tradicional formato de lunes en la tarde y martes en la mañana, los participantes pudieron compartir nuevamente en las aulas con compañeros de primer nivel, aprender de nuevas situaciones de negocio, y conocer los últimos desarrollos en ocho temas claves para la alta dirección.

Este programa fue una oportunidad única y exclusiva para que nuestros egresados del PADE volvieran a "entrenar" sus capacidades directivas, adquirir conocimientos y llevarse ideas nuevas para contrastar y replantearse su realidad empresarial de hoy.

Negociación: Hoy una Herramienta Fundamental

Con gran éxito y en dos versiones se realizó el Programa **"El Arte de Negociar"**. Los participantes discutieron casos reales y participaron activamente en una serie de negociaciones, con el objetivo de perfeccionar sus habilidades como negociadores y multiplicar su influencia dentro y fuera de sus organizaciones. El programa fue dictado en conjunto por los profesores Roberto Luchi, Ph.D., profesor del IAE y Alfredo Enrione, Ph.D., profesor del ESE.

Y para aquellos interesados en profundizar más sus conocimientos en este tema, en noviembre se desarrolló el Programa **"Negociaciones Avanzadas: Logrando Acuerdos en Situaciones Complejas"**, en el cual se abordaron entre otros temas, negociación intercultural, gestión de conflictos regionales e internacionales, negociaciones con clientes corporativos y grupos empresariales.

Revisando los Números

Dos nuevas ediciones del Programa **"Contabilidad y Finanzas para Directivos No Financieros"** se realizaron este año en el ESE. Se abordaron conceptos básicos de contabilidad financiera, costos y control, análisis financiero de los Estados Contables, entre otros. El programa fue dictado por los profesores Julio Aznarez, Jorge Claude, Renzo Corona y Rafael Mies, quienes, con su conocimiento académico y experiencia profesional, entregan a los participantes las herramientas necesarias para poder integrar en sus decisiones directivas y de políticas empresariales la realidad que representan los números, a fin de poder evaluar mejor sus decisiones en la empresa.

Otro logro en esta área fue la Graduación de la primera versión del **Diploma en Finanzas Aplicadas.** El programa fue creado el año 2006 dada la necesidad de los ejecutivos de tener un extenso y profundo conocimiento de la gestión financiera. Los graduados, luego de cumplir con éxito los requisitos exigidos por el Programa, recibieron sus diplomas acompañados de sus familiares, profesores y autoridades del ESE. Juan Carlos Varela fue distinguido como el mejor alumno de la generación.

La segunda versión de este programa empezó también durante este año.

A Desarrollar la Estrategia

Considerando la importancia del desarrollo y puesta en práctica de la estrategia en cada negocio, se dictaron dos programas específicos en este ámbito. Durante mayo, y por cuatro días, destacados directivos asistieron al ESE al Programa **"Innovación Estratégica y Modelos de Negocio"**. A través de discusiones de casos reales y conferencias-coloquio, los participantes pudieron analizar las mejores prácticas y desarrollar estrategias concretas que posteriormente podrán aplicar en sus respectivas empresas. Fue dictado por los profesores Alfredo Enrione, P.h.D., IESE; Francisco León, MBA, Harvard Business School, y Rafael Mies, Ph.D., Universidad de Navarra.

En octubre, también por cuatro días, se realizó una nueva versión del Programa **"Implementación de la Estrategia"**. Entre los contenidos abordados por los profesores Alfredo Enrione, Rafael Mies, y Andrés Ovalle, estuvieron la traducción de objetivos estratégicos y ventajas competitivas a un plan de acción, eficiencia personal y liderazgo de equipos en procesos de implementación, habilidades políticas para hacer que las cosas pasen, entre otras.

Jóvenes Profesionales en el ESE

Un destacado grupo de ejecutivos, con gran potencial, participó en la primera y segunda edición del **Programa Jóvenes Profesionales,** dictado por el ESE durante los meses de abril y junio (1ª edición), y noviembre y diciembre (2ª edición). Este programa, con el formato de medio día de clases a la semana, constituye el inicio de la formación de los ejecutivos del futuro.

Los participantes pudieron entrenar sus habilidades, complementándolas con enseñanzas y herramientas que les permitieron tener una visión global e integrada de las distintas áreas que componen una empresa, sus funciones e interrelaciones.

No sólo Negocios

Llevar la familia adelante no depende solamente de la buena voluntad de los padres. Existe un sinfín de herramientas que pueden facilitar enormemente el proceso de educación. Por esta razón, el ESE desarrolló el Programa **"Persona y Familia"**, que contempló dos conferencias, en las cuales matrimonios pudieron compartir experiencias para el enriquecimiento recíproco, y reflexionar sobre diferentes actitudes a la luz de una pedagogía acorde a los tiempos. Las conferencias fueron **"Educar a los Hijos en la Realidad o en la Ficción"**, y **"Piloto de Tormentas"**, ambas dictadas por el profesor Luis Tesolat.

El profesor Tesolat es investigador de Historia de la Universidad Católica Argentina. Posee una amplia experiencia de dieciocho años en la formación de padres e hijos. Ha sido director del Colegio Los Arroyos, ciudad de Rosario, Argentina, y además ha trabajado en los colegios Los Olivos -Mendoza-, Los Molinos -Buenos Aires-, y Tabancura -Chile-. Actualmente está haciendo un Doctorado en Filosofía en la Universidad de Navarra.

Antropología para Directivos

Entendiendo que en el mundo moderno no bastan las competencias profesionales para ser un buen líder y directivo, se desarrolló la segunda y tercera versión del Programa **"Persona y Empresa: Antropología y Ética para Directivos"**. El programa comprendió temáticas relacionadas con el humanismo, antropología, ética, e incluso filosofía política, abordados a la luz de la persona y la empresa. Este es el segundo año que se ofrece, con gran interés por parte de los alumnos. Esta dirigido por el Profesor Álvaro Pezoa B., acompañado del Profesor Joaquín García-Huidobro, ambos Ph.D., en Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra.

Refuerzo al Área Comercial

Ejecutivos de las áreas comerciales de las empresas asistieron el pasado mes de junio al Programa **"Clienting"**, organizado por el ESE. Mediante el análisis y discusión de casos reales, los participantes pudieron aprender distintas actividades comerciales y servicios para rentabilizar la lealtad de sus clientes en el largo plazo. Mientras el Marketing tradicional pone énfasis en cómo atraer nuevos clientes, el Clienting busca cómo hacer más duradera y rentable la relación con los actuales clientes.

Para aquellos ejecutivos y empresarios que quieren perfeccionar sus capacidades en el desarrollo de un buen Plan Comercial a las puertas del nuevo año, y de una estrategia adecuada que sirva de contexto a dicho plan, el ESE, impartió el Programa **"De la Estrategia al Plan Comercial"**. El programa abordó los siguientes temas: Estrategia comercial: conceptos claves y metodología para construirla; Segmentación, diferenciación y posicionamiento: pilares de la estrategia; de la estrategia al Plan Comercial: cómo desarrollarlo; Metodología y aspectos claves al elaborar un buen plan comercial; Implementación del Plan Comercial: cómo asegurar su éxito.

Profesores de este programa, dictado en octubre, fueron Jon Martínez, Ph.D., IESE, Universidad de Navarra; Horacio Alarcón, destacado consultor en temas de marketing; Fernando Zerboni, Ph.D., IESE, Universidad de Navarra; Domingo Cruzat, MBA Wharton Business School; y Eugenio García Huidobro, PADE, ESE.

Actualización y Debate para Directores

El gobierno corporativo de las empresas es un tema que cada día reviste de mayor interés. Es por ello que el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, inició el año 2002 el **Programa de Gobierno Corporativo para Directores de Empresas – PGC**, pionero en Latinoamérica, orientado a entregar los últimos conocimientos e investigaciones que se han realizado en esta materia a nivel mundial.

En julio se realizó con gran éxito la novena edición de este programa, el cual reunió a un grupo selecto de directores de empresas. Además de las sesiones con los profesores del programa, se realizaron una serie de paneles y exposiciones a cargo de expertos y de connotados directores de empresas chilenas, tales como Jorge Awad, presidente de LAN; Marcelo y Gonzalo Larraguibel, Socios de McKinsey & Company; Jorge Carey, Socio Principal de Carey y Cía., Luis Hernán Cubillos, Socio de Egon Zehnder; Renzo Corona, Socio de PricewaterhouseCoopers, entre otros.

El PGC es parte de las actividades de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers del ESE.

Convencidos de la importancia que reviste este tema, y con el patrocinio de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers, el ESE decidió profundizar en esta área y ofrecer un **Programa Avanzado de Gobierno Corporativo**, que dio las claves para enfrentar los momentos decisivos en el directorio.

Graduación Programas de Perfeccionamiento Directivo

Después de cursar un programa de estudios de cinco meses, que incluyó análisis de casos y estudio de las últimas tendencias en administración, gestión, capital humano y otras materias relacionadas con la dirección de empresas, se realizó la ceremonia de entrega de diplomas a los alumnos que cursaron la última versión del **Programa de Alta Dirección de Empresas - PADE**, y del **Programa de Desarrollo Ejecutivo - PDE**.

Más de 400 alumnos han cursado estos programas durante sus ocho años de existencia. Como en las versiones anteriores, destacados empresarios y ejecutivos de primer nivel participaron tanto en el PADE como en el PDE, ratificando la posición que ocupa el ESE en la formación de quienes poseen las más altas responsabilidades en la dirección de empresas.

Una Blanca Alfombra en el ESE

Lo que ya era una sorpresa la noche del martes 7 de agosto, fue un espectáculo impresionante para quienes llegaron al edificio del ESE, a la mañana siguiente. Un fenómeno natural que llenó de inusual belleza los siempre verdes jardines de nuestra Escuela. Un manto blanco que se extendía hasta donde alcanzaba la vista.

PARA UN NIÑO **PIEL DE CRISTAL**

vestirse puede ser TERRIBLE

Porque pierden su piel ante la más leve presión y roce, causando en su cuerpo heridas muy dolorosas.
AYÚDANOS A ALIVIAR SU DOLOR.

DAR HASTA QUE YA NO DUELA

Cuenta Corriente: Banco de Chile
Nº 164-77600-01
www.debrachile.cl

DebRA Chile
Niños piel de cristal

Editorial 7

Desde la Academia:

Modelo de Negocio y Propuesta de Valor 10
Memorias Anuales y Comunicación Corporativa 16
El Boca a Boca 20
Desentrañando el Coaching Ejecutivo 26
¿Una Sociedad que Envejece? 30
Estructura de Financiamiento en la Empresa Familiar 38
Natalidad y Mortalidad de la Empresa Chilena 44
La Innovación: El Camino al Desarrollo 50
Reflexiones sobre la Productividad en Ventas 54

En el ESE:

Profesores del ESE: Experiencia, Trayectoria y Visión Empresarial 62
Familia Yarur Rey: Premio ESE a la Familia Empresaria 2007 68
Conciliación Trabajo y Familia en Grandes Empresas 72
Taller de Eduardo Browne, Pianista y Director de Orquesta 78
PADE, PDE y Nuevos Diplomas 80
Acreditación Internacional: ESE a Nivel Mundial 82
Reflexión para la Familia 84
2007 en el ESE 88

Egresados:

Ernesto Noguera Gorget: Egresado Destacado 2007 100
Pedro Corona: Un Entusiasta Dirigente Gremial 106
Por qué Abrir una Empresa Cerrada a la Bolsa 110
Nuestros Egresados nos Contaron... 116
Egresados del ESE: Devolviendo la Mano 118
Programa de Continuidad para Egresados 122
Más Conectados 124
Últimos Egresados ESE 126

Ernesto Noguera Gorget (PADE 2000)

Egresado Destacado 2007

> "En este mundo hay que tener cuidado de no creer que lo que uno hace o como piensa está de suyo bien. Puedes adquirir una seguridad que puede lindar en un auto conformismo, a un creer tenerlo todo claro y tal vez resuelto. El que lo tiene todo claro me pone sospechoso."

Es modesto, de bajo perfil. No le gusta hablar de sí mismo ni de sus empresas, menos dar pautas o recetas de cómo vivir o qué hacer. Pero es un agrado conversar con él. Es tal su coherencia no sólo al hablar, sino entre sus palabras y su vida, que no caben dudas del por qué de su elección como Egresado Destacado del ESE 2007.

Un empresario atípico

Son varias las razones para describir a Ernesto Noguera como un empresario atípico. La primera la da él mismo: "Yo soy abogado hasta el día de hoy, aún cuando no ejerza este oficio para terceros. No podría quitarme ese sesgo. Ciertas profesiones imprimen carácter especialmente cuando se han profundizado y se intentan hacer parte de la propia personalidad. La justicia como el ejercicio de una virtud y el derecho como intento de promoverla, son valores presentes en toda relación humana, incluida por cierto, la actividad empresarial. Los primeros 15 años después de terminar la Universidad estuvieron más ligados a esta profesión que a la actividad empresarial, que siempre la tuve, incluido el haber sido durante ese período profesor titular de Derecho Procesal", relata.

La segunda, es que no se define principalmente como un empresario. Dice ser ante todo, un padre de familia que además es empresario, abogado y hasta tal vez un poco poeta o yatista. "No hay nada más fascinante que participar en actividades diversas y tratar de asumir sus técnicas y su desafío creativo. Una gran ventaja de poseer bienes es que permite hacerlo y oficiar de arquitecto o diseñar un parque. Como "esplendor de la forma" definían los antiguos a la belleza y Dios en el Génesis ordena cuidar el jardín. Son temas de meditación", explica Noguera.

Pero esto tiene una razón muy profunda: "El mundo de los negocios es muy absorbente y puede hacer, fácilmente, que uno pierda el valor ontológico de las cosas para transformarlas en objeto de transacción. Cómo ver una rosa en términos de pétalos, de juego de colores o de rocío y no en términos de ¿cuánto costarán esas rosas, deberé producirlas, cómo andará la exportación?".

Eso sí, Noguera asegura que no siempre logra ese equilibrio al que aspira. Lo importante, a su juicio, es que las personas tengan la inquietud de salir de sí mismas y disfrutar de lo mucho que nos procura este mundo.

"Muchas veces me sorprendo viendo esas rosas como negocio y me apena. En este mundo hay que tener cuidado de no creer que lo que uno hace o como piensa está de suyo bien. Puedes adquirir una seguridad que puede lindar en un auto conformismo, a un creer tenerlo todo claro y tal vez resuelto. El que lo tiene todo claro me pone sospechoso", opina el empresario.

Noguera afirma que desde siempre le ha gustado realizar varias cosas al mismo tiempo. "Me encanta tener una empresa de alimentos, otra de pesca, de energía, porque lo monotemático me aburre; esto para bien y para mal". Y como todo en él es coherencia, Noguera cuenta que en cuanto a sus aficiones, también disfruta de

la diversidad, sólo que a diferencia de los temas empresariales o profesionales donde es extremadamente riguroso y exigente, en los deportes prevalece el agrado: "No soy un buen deportista, he jugado fútbol, basketball, navego, golf, todo sin sobresalir en ninguno. Eso es algo seguramente negativo, porque las personas tal vez deban ser más competitivas en estas materias. Mi abuelo, criticándome esta actitud deportiva, me asimilaba al pato, que vuela, camina y nada, todo a medias", ríe de sí mismo.

Eso sí, andar a caballo por su campo es por lejos su mejor descanso.

Siempre en la Quinta Región

Viñamarino de siempre, la vista al mar es algo que Noguera nunca ha querido abandonar. Y aunque sus negocios se han desarrollado en gran medida fuera de la Quinta Región, Noguera ha mantenido su "casa base" en Viña, y un departamento en Santiago para las tareas empresariales, que a lo largo de los años se han concentrado en esta ciudad.

La actividad gremial

Ernesto Noguera considera importante la actividad gremial empresarial porque permite observar los temas económicos con una visión más plural y general que la sola perspectiva de la propia empresa. Es así como fue durante dos períodos Presidente de la Asociación de Industriales de la Quinta Región en los años noventa y, hasta el día de hoy, es consejero electivo de la Sofofa y miembro de su Comité Ejecutivo. Para él la actividad gremial es una forma concreta de contribuir al bien público.

Y si bien tuvo una corta y frustrada incursión en política en su juventud, en que no obtuvo los votos necesarios para ser elegido Regidor (así se llamaban los concejales) en Valparaíso, asegura que esa breve experiencia le sirvió para valorar a las personas cualesquiera sean sus características o condiciones personales. "Todos valían un voto, hasta el más modesto, y se da la situación especial de que es uno el que los necesita dramáticamente y debe lograr su preferencia y no los desvalidos los que nos necesitan como ocurre frecuentemente" recuerda. Profunda enseñanza

Su experiencia en el PADE:

"Fue extremadamente grato y enriquecedor. Junto a la excelencia de los profesores, programas de trabajo y organización, se producía una fructífera conversación y un creativo intercambio de ideas entre los participantes. Todos eran, por lo demás, destacados empresarios y profesionales. Las tertulias en las comisiones de trabajo y en los almuerzos fueron memorables. Tengo los mejores recuerdos del PADE".

Viajes en familia.

de humildad que le ha servido para cultivar relaciones laborales respetuosas donde trabajadores, ejecutivos o accionistas son igualmente relevantes.

"No se puede estar en los negocios excluido de lo que pasa en el entorno social y político" opina Noguera. Y sin temor a la polémica asegura que la actual discusión en torno a una mejor distribución de la riqueza "es un hecho del cual no nos podemos hacer a un lado: debemos analizarlo a fondo y buscar soluciones técnicas para encauzarlo de modo positivo y así todos resultemos beneficiados en un mayor desarrollo país. Cada empresa es una realidad distinta, y por ello es un tema de moral empresarial como debe manejarse cada una a este respecto" Agrega que, "sin perjuicio de las acciones individuales de cada empresa, las asociaciones gremiales son un buen lugar de encuentro y de representación en estas materias".

Tan variadas como sus intereses personales son las incursiones empresariales de Ernesto Noguera.

Tiene participación en Empresas Lipigas y Pesquera El Golfo, como parte del llamado "Grupo Yaconi – Santa Cruz". En forma personal y a través de su holding de Inversiones Nogaleda, del cual es gerente su hijo Ignacio, es dueño de Alimentos Wasil; Agrícola El Canelillo, que en un campo en La Cruz produce paltas y cítricos. En el rubro servicios, La Zona Marketing Global es una empresa de marketing y promociones con operaciones en Chile y América de la cual son clientes importantes compañías. Y en el sector financiero ha iniciado este año Patagonia Leasing, en sociedad con ingenieros jóvenes.

Si bien en Nogaleda trabajan varios miembros de su familia, explica que nadie tiene un trabajo garantizado. Es así como dos de sus nietas mayores, abogado una e ingeniero comercial la otra, han debido buscar trabajo en el mercado "habiendo logrado éxito en la tarea tanto por la rapidez con que fueron contratadas, como por el tipo de estudio o empresa en que trabajan. Esto les confirma que valen por sí mismas lo que es y será valioso para ellas", dice con orgullo.

Campaña Política para regidor por Valparaíso.

Matrimonio Ernesto Noguera y Lucía Briceño.

Campaña Política para regidor por Valparaíso.

Premio Egresado Destacado

Este es el segundo año en que la Asociación de Egresados del ESE, entrega el premio al Egresado Destacado, una distinción que tiene como propósito reconocer anualmente a un egresado, por sus cualidades personales y profesionales.

Elegido por los propios miembros de la Asociación, Ernesto Noguera Gorget, egresado del PADE 2000, resultó electo este año. De acuerdo a los votantes, cumplía con creces los criterios definidos para su distinción.

Estos son:

- Tener una excelente reputación en la comunidad.
- Ser un empresario o ejecutivo reconocido por el mercado tanto por sus cualidades profesionales como personales.
- Haberse desempeñado con éxito en ámbitos que excedan a sus intereses económicos particulares, como por ejemplo en áreas benéficas, gremiales o académicas.

La escultura realizada por la artista María Angélica Echavarri, que simboliza el premio al Egresado Destacado 2007, recoge conceptos que representan el espíritu empresario. La figura propone una actitud ascendente, que habla de crecimiento, futuro y riesgo. También representa valores fundamentales como la rectitud, la transparencia y la apertura en relación a las ideas que buscan un beneficio que se extienda económica y socialmente a una comunidad.

María Angélica Echavarri G.

Nació en Temuco el 27 de diciembre de 1955. Estudió Pedagogía en Arte en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Luego estudió Pintura, en el Taller Ximena Cristi en Santiago, Chile y en el Taller Carlos Gorriarena en Buenos Aires, Argentina; y Escultura en el Taller Aurelio Macchi en Buenos Aires, Argentina.

Ha sido Directora de la Corporación de Amigos del Arte. Recibió el primer premio en el Concurso Nacional Memorial Senador Jaime Guzmán Errázuriz, el año 2003. Ha realizado numerosas exposiciones en el extranjero.

Adicionalmente ha realizado obras monumentales tales como "San Francisco de Asís" en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Campus San Joaquín, el año 2000; y el Homenaje a José Noceda el año 2004.

Ernesto Noguera es distinguido como Egresado Destacado

El destacado empresario Ernesto Noguera Gorget (PADE 2000), Presidente de Inversiones Nogaleda, fue distinguido como "Egresado Destacado" en la comida anual organizada por la Asociación de Egresados del ESE, el pasado miércoles 7 de noviembre.

A través de este premio, que se entrega por segundo año consecutivo, la Asociación quiere distinguir a un egresado del ESE reconocido en el ámbito empresarial, pero que se destaque principalmente por sus cualidades personales y por su desempeño en su relación con la comunidad y su contribución social.

La Asociación de Egresados del ESE agrupa a más de 550 egresados que, desde el año 2000, han cursado los Programas de Perfeccionamiento Directivo, Executive MBA y Diplomas que dicta esta Escuela de Negocios.

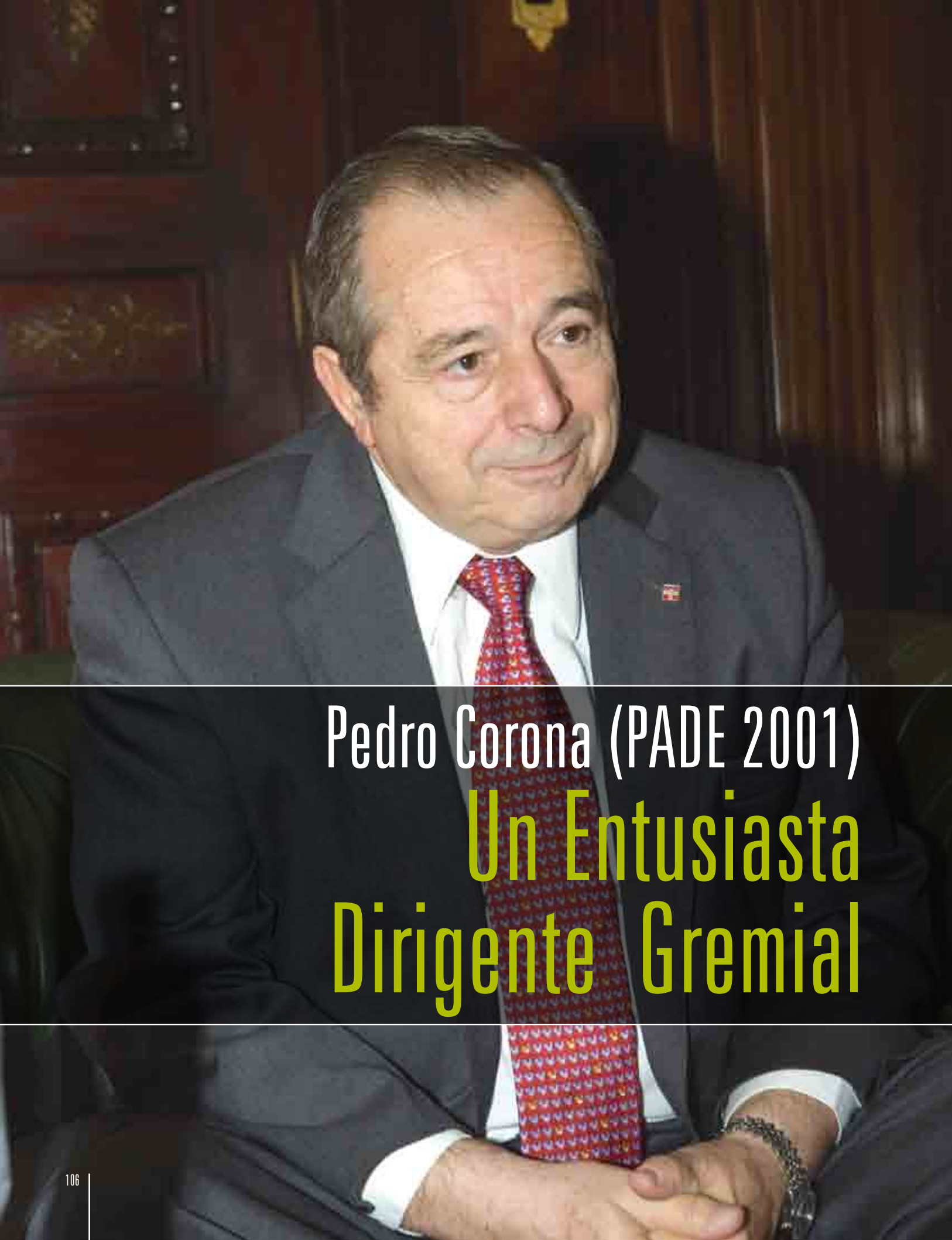
Renzo Corona junto a Ernesto Noguera, recibiendo el premio.

Egresados Diploma en Finanzas Aplicadas 2006-2007 y Gabriel Berczely, profesor del ESE.

Egresados Executive MBA 2005-2006.

Egresados PDE 2006.

Egresados PADE 2000.



Pedro Corona (PADE 2001)

Un Entusiasta Dirigente Gremial

> "Todo tiene costo en la vida, nada es gratis, uno renuncia a muchas cosas, pero al final si uno colabora para que mucha gente esté mejor, siente satisfacción por el deber cumplido."

Un entusiasta. Si se pudiera elegir una sola característica para definir a Pedro Corona, es su entusiasmo, hasta pasión podría decirse, por la tarea gremial que ha desarrollado en distintos períodos de su vida.

Y si bien entusiastas hay muchos, no todos logran concretar ese entusiasmo en un sinfin de actividades e iniciativas que, en su caso, han ido en beneficio de distintos quehaceres del país.

Con una exitosa trayectoria empresarial, Pedro Corona, alumno de la segunda versión del PADE en el año 2001, es hasta noviembre del próximo año, Presidente de la Cámara Nacional de Comercio. En este cargo, se mueve con gran soltura en tres ámbitos: el comercio, los servicios y el turismo. Y si bien no pretende arrogarse personalmente ninguno de los logros, sí está satisfecho de estar empujando junto a otros, un carro que se mueve ansioso hacia delante. "En el comercio hemos demostrado que somos capaces de exportar, y lo hicimos el año pasado, 59 mil millones de dólares. Hemos sido capaces de colocar productos en el mundo por ese monto, y tenemos la logística para llevar esos productos, que no es una tarea menor, porque uno de los países mal ubicados en el mundo en relación con los grandes mercados consumidores del mundo, es Chile. Más lejos no podemos estar. Y en llevar todos nuestros productos está nuestra industria de servicios, una industria de servicios de punta" explica, entusiasmado además por las posibilidades que vienen a futuro, especialmente en el turismo.

Con una dedicación de casi el cien por ciento de su tiempo, Corona asume que su larga trayectoria gremial ha tenido algún costo a nivel personal y también empresarial, pero no reclama, ha sido su opción. "Todo tiene costo en la vida, nada es gratis, uno renuncia a muchas cosas, pero al final si uno colabora para que mucha gente esté mejor, siente satisfacción por el deber cumplido", justifica. Y con algo de nostalgia, se anticipa a su retiro en noviembre del 2008. "Creo que he hecho mi contribución, a lo mejor podría haber hecho mucho más, pero uno debe estar consciente que tiene que dejar que otra gente venga. Mi deseo es concluir mi acción gremial y dedicarme a las actividades que tengo abandonadas. De lo contrario me van a pasar la cuenta".

Trayectoria gremial

- Presidente Cámara Nacional de Comercio, 13 de Noviembre 2004 a la fecha.
- Presidente de la Asociación de AFP, 1994-1999.
- Presidente de la Federación Internacional de AFP, 1996-2002.
- Presidente Cámara Chileno Italiana de Comercio, 2001-2003.

Pedro Corona recibiendo su diploma del PADE.

Una vez más, la globalización

Para Corona, los inmensos cambios que ha experimentado la economía nacional, en el marco de la tan mentada pero real globalización, es el desafío principal que deben enfrentar los dirigentes gremiales. Asegura que una de las tareas de los gremios, y la están cumpliendo, es agregarle valor al país. "Cuando yo partí en esto, hace más de 30 años, el país exportaba mil millones de dólares, y este año vamos a exportar 65 ó 66 mil millones. Es que son dos países distintos. Los gobiernos han tenido la virtud de mantener la misma política económica, lo que ha permitido que el país tome un ritmo de crecimiento y desarrollo. No hemos dado vuelta en un círculo vicioso, sino que hemos avanzado hacia destino. Tenemos un producto que se empina ya sobre los 150 mil millones. Los trabajadores de Chile son dueños de dos tercios del producto como ahorros provisionales. El país es otro. Y la verdad que uno que ha sido un modesto dirigente gremial y ha ayudado a esto, de una manera u otra, al final uno dice, no ha sido todo en vano".

Y lograr esto ha sido un reto para Pedro Corona. Para su gremio, los socios naturales de Chile son los países vecinos, y cree necesario convertir a nuestro país en una plataforma de integración del mundo con la región. Para eso ha viajado, y mucho: Perú, Bolivia, Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil. "Tenemos acuerdos de libre comercio con 57 países y estamos negociando tres más, Australia, Malasia y Vietnam. Estamos asociados al mundo. Mi razonamiento es que si nos ven como una puerta de ingreso al continente, nosotros tenemos que ver a Chile como una plataforma", explica Corona.

Y aunque su cargo en la Cámara Nacional de Comercio es por un año más, su nivel de compromiso con la tarea hace difícil imaginar que más allá de ese plazo, no continúe trabajando en alguna actividad en beneficio de todo el país.

"He entrado a lo gremial porque tenemos que encausar a los gremios y al país. Si el país tomó un camino desafiante, los dirigentes tenemos que asumir ese desafío aunque es más cómodo y más fácil dedicarse a su propio quehacer. Pero si no ayudamos a impulsar el carro, vamos a quedar sin quehacer", concluye el dirigente.

Mi experiencia en el PADE

Muy enriquecedora dice Pedro Corona que fue su experiencia cursando el PADE en el ESE, el año 2001. Para él, la posibilidad que tuvo de adquirir visiones distintas resultó valiosísima, porque "si uno está mirando siempre al mismo lado ve lo mismo, pero por atrás, por los lados, siempre hay más visiones". Además, asegura que sentir el apoyo de los académicos fue muy importante, ya que luego de cursarlo, se sintió muy seguro de todos sus conocimientos.

De hecho, le parece tan relevante la actualización de los conocimientos, que para los socios de la Cámara Nacional de Comercio ha desarrollado infinidad de programas que le permitan estar siempre preparados para los desafíos que enfrentan en el mundo del siglo 21.

Pedro Corona en una jornada de clases en el PADE.

Encontrar lugares que permitan emplazar proyectos inmobiliarios acorde a las modernas formas y hábitos de la gente, potenciando su calidad de vida, ha sido el norte que ha guiado a Brotec-Icafal a lo largo de su trayectoria y comprobada seriedad.

Es así, como más de 18.000 familias hoy, cuentan con una real solución habitacional. Los resultados están a la visa y el compromiso de seguir innovando en tecnología y desarrollo se ven plasmados en cada proyecto realizado.

Pedro Pablo Browne, Gerente General de Brotec-Icafal, comenta que la filosofía que los mueve es el desarrollo de las personas. "Nuestra filosofía de trabajo apunta más allá de construir casas, a construir ciudad. Creemos que se puede vivir mejor y queremos aportar en eso. Cuando iniciamos un proyecto siempre tenemos como objetivo mejorar el sector, elevar los estándares de vida y entregar así un entorno que privilegie el desarrollo de las personas y de la familia. Más que una vivienda, queremos entregar una mejor calidad de vida."

Con más de 20 años de exitosa trayectoria inmobiliaria, Brotec-Icafal, nacida de la unión de dos prestigiosas empresas de la ingeniería y construcción, ya tiene un sello característico: *"Obras que construyen ciudad"*.

BROTEC-ICAFAL
el equilibrio perfecto

"Se Puede Vivir Mejor"

La excelencia de los profesionales que materializan estos ideales junto a los más innovadores recursos técnicos , han demostrado su éxito en proyectos emblemáticos como los desarrollados en la comuna de Maipú, entregando un aporte concreto, potenciando la plusvalía de la comuna.

Brotec-Icafal está presente además, en Chicureo, Puente Alto, Santiago Centro y Lampa, este último, dentro de la Zona de Desarrollo Urbano más grande de la región metropolitana "Valle Grande", combinando los beneficios de la vida urbana con los espacios y áreas verdes, entregando siempre una mejor calidad de vida a sus clientes.

www.brotec-icafal.cl

BROTEC-ICAFAL

elemental.cl

Vicente Monge (PADE 2001)

Por qué Abrir una Empresa Cerrada a la Bolsa y Convertirse en una Sociedad Pública (IPO)

"Como toda decisión de negocios, abrirse a la bolsa tiene costos y beneficios y, por lo tanto, es importante entender bien cuáles son éstos, y así poder tomar la mejor decisión. Esta no siempre es la misma, sino que depende de las circunstancias específicas de la empresa de que se trata."

A diferencia de lo que mucha gente piensa, una oferta pública inicial de acciones o "IPO" no es una decisión puramente de financiamiento, sino que también tiene un componente estratégico importante. En efecto, la decisión de abrirse a la bolsa no sólo incide en la disponibilidad y costo de capital para invertir, sino que también tiene un impacto en la imagen externa de la compañía y su estructura de gobierno societario. Por otro lado, un IPO también afecta directamente a los propietarios de la empresa, puesto que abre alternativas de liquidez para "monetizar" el esfuerzo empresarial de muchos años y acceder a diversificación patrimonial. Finalmente, contar con una acción líquida agrega una "moneda de cambio" relevante para una fusión. Por ello, cuando se habla de hacer un IPO, se dice que es una de las decisiones más importantes en la vida de una compañía.

Como toda decisión de negocios, abrirse a la bolsa tiene costos y beneficios y, por lo tanto, es importante entender bien cuáles son éstos, y así poder tomar la mejor decisión. Esta no siempre es la misma, sino que depende de las circunstancias específicas de la empresa de que se trata.

A continuación se describen las típicas ventajas y desventajas de ser una empresa pública.

Como ventaja financiera directa tenemos acceso a una base más amplia de proveedores de capital, lo que se traduce en mayores montos y un costo más bajo que los financiamientos privados. Por definición, los mercados privados son más pequeños y restrictivos que los mercados públicos. Por lo tanto, hay menos oferentes de capital y eso se traduce en un mayor precio a pagar por el emisor.

El status público de la empresa también puede proporcionar condiciones favorables para financiamientos alternativos de inversionistas tanto públicos como privados, y mejorar el acceso a los mercados de deuda o a una subsiguiente oferta de acciones.

Desde un punto de vista no puramente financiero, un IPO tiene también muchas ventajas para el emisor. Por ejemplo, desde el punto de vista de imagen pública y retroalimentación de los inversionistas, la apertura le da al emisor una mayor visibilidad y atención por parte de la comunidad inversora. Esta retroalimentación proporciona a la administración de la empresa una visión externa de cómo están afectando las iniciativas y la gestión de la gerencia el valor de largo plazo. Por otro lado, el aumento de exposición pública también puede proporcionar una ventaja sobre competidores que son empresas cerradas, derivada de la publicidad gratis que significa transar en bolsa. Finalmente, la visibilidad recibida con ocasión de una oferta pública, también estimula el desarrollo de nuevos negocios y alianzas estratégicas. Los informes de analistas e informes diarios de la bolsa contribuyen al conocimiento del consumidor y de la comunidad financiera, pudiendo incluso atraer la atención de potenciales socios o candidatos para una fusión.

Otra gran ventaja derivada de una apertura bursátil proviene de la creación de valor producida por un mejor gobierno corporativo. Las compañías abiertas tienen, generalmente, prácticas de manejo corporativo y control interno más efectivas que las sociedades cerradas, precisamente por el hecho de estar sujetas al escrutinio público constante de los inversionistas y del regulador de valores. Esto hace que el riesgo de la compañía disminuya, lo que se traduce en una mayor valorización.

Desde el punto de vista de los propietarios de la empresa, la apertura en bolsa le da "liquidez" por la vía de poder acceder en el futuro a los mercados públicos para vender total o parcialmente su participación. En términos simples, la liquidez es una medida de la facilidad con que se puede transformar un activo en dinero y tiene dos dimensiones: tiempo e impacto de precio, esto es: (i) cuánto me demoro en vender el activo a su valor justo o (ii) qué descuento tengo que aplicar al valor justo del activo para poder venderlo en forma rápida. Una apertura en bolsa da mayor flexibilidad a sus accionistas para monetizar sus posiciones en acciones en forma rápida y sin gran impacto de precio, lo que se traduce en mayores posibilidades de salida y diversificación de portafolios.

En mercados de capitales favorables, como lo es hoy América Latina, una oferta de acciones secundarias (esto es, acciones que son vendidas por accionistas en vez del emisor) es una práctica común, y no es visto negativamente por los mercados, como ocurría en el pasado.

Así, actualmente muchas empresas familiares deciden transformarse en compañías abiertas como parte de una planificación estratégica de sucesión, o como una forma de obtener liquidez para los actuales accionistas que están estudiando retirarse de la sociedad.

Ahora bien, abrirse a la bolsa también tiene ciertas desventajas.

La primera desventaja está relacionada con la dilución o pérdida de control en la compañía. Por definición, al colocarse acciones en el público el porcentaje de participación de los accionistas anteriores de la empresa se verá disminuido. En casos extremos, el control de la compañía puede cambiar y la sociedad podría verse expuesta incluso a ofertas hostiles. Por otro lado, los accionistas minoritarios generalmente requieren un número de directores y tienen ciertos derechos de veto respecto de decisiones importantes, todo lo cual se traduce en una menor libertad de acción que en una sociedad anónima cerrada.

Otra desventaja es la obligación de divulgar información sobre la compañía y sus negocios. Una sociedad abierta está obligada a entregar información financiera en forma periódica (FECU) y a comunicar inmediatamente hechos esenciales. Esta información puede, obviamente, constituir una desventaja competitiva respecto de competidores cerrados, proveedores e incluso clientes, que pueden utilizar esta información para atacar o presionar a la compañía, impactando negativamente las utilidades de la empresa.

Vicente Monge, Managing Director, Senior Country Manager JP Morgan Chase Bank.

Muchos aspectos de la sociedad y sus negocios, incluidas las remuneraciones de sus ejecutivos o las utilidades recibidas por sus accionistas, pasan a estar sujetas al escrutinio y critica de los empleados, los clientes, el regulador y el público en general.

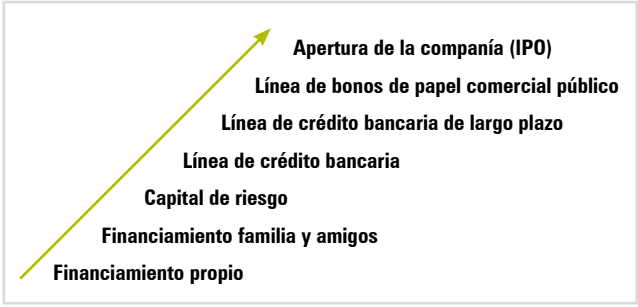
Por otro lado, en una sociedad abierta la gerencia debe dedicar una parte importante de su tiempo a realizar relaciones públicas, a informar a los inversionistas sobre la compañía, sus resultados y planes de desarrollo. Peor aún, la presión de mercado podría hacer que la compañía se enfoque demasiado en resultados a corto plazo para mantener el precio de la acción, desperdiciando oportunidades de negocio rentables que requieren asumir riesgos necesarios de corto plazo para maximizar los logros futuros.

Por último, la diversidad de intereses entre los distintos grupos de inversionistas puede afectar la marcha de la empresa. Por ejemplo, puede darse que algunos inversionistas exijan subir o mantener los dividendos cuando las necesidades de la empresa requieran retener utilidades, para reinvertir en negocios de alta rentabilidad.

En síntesis, una apertura de empresa es uno de los más significativos eventos en la vida de una compañía. Fundamentalmente, un IPO altera las finanzas de una compañía y su estructura de gobierno, y tiene implicaciones estratégicas en su habilidad de competir en el mercado.

Prudentemente, los accionistas y ejecutivos de la empresa privada pesarán cuidadosamente los costos y beneficios de una oferta pública de acciones y cuándo es la mejor oportunidad para hacerlo. La volatilidad del mercado de acciones es muy alta, especialmente en América Latina, por lo tanto, entender bien cuándo es el momento adecuado para salir (y aprovechar la "ventana de oportunidad") es un elemento muy importante de la decisión.

Así, para muchas compañías, la decisión de hacerse pública es una decisión estratégica y no solo una decisión de levantar capital. El proceso de apertura puede ser el catalizador para el desarrollo más completo de la empresa. Sin embargo, también puede ser visto como la etapa final en el desarrollo financiero de una compañía.



> "Desde el punto de vista de los propietarios de la empresa, la apertura en bolsa le da "liquidez" por la vía de poder acceder en el futuro a los mercados públicos para vender total o parcialmente su participación."

Determinando el valor de una compañía

Uno de los aspectos más importantes del proceso de apertura en bolsa es la valorización, la cual, a su vez, depende del argumento de inversión; la "historia" que se cuenta.

El argumento de inversión está compuesto de las 4 ó 5 razones más importantes por las cuales el potencial inversionista debe invertir en la acción. El elemento central de este argumento es el precio al que se ofrece la acción y cómo se compara ese precio con el potencial de apreciación de valor de la compañía en el futuro. Los inversionistas no quieren pagar de más. Ellos quieren comprar empresas que estén valoradas a un descuento respecto de compañías que ya están operando en el mercado, o que tienen gran potencial de apreciación en el tiempo.

Para entregar este componente fundamental del argumento de inversión, los bancos / corredoras involucrados en la apertura deben proveer una valuación indicativa (rango de precio) al comienzo del proceso de oferta pública. Para llegar a este rango, el camino a recorrer es largo y se inicia normalmente cuando los bancos compiten por ser los colocadores de la oferta, oportunidad en la cual hacen su "pitch" respecto del "posicionamiento" que darán a la compañía y su estimación preliminar del valor al que puede ser colocada la empresa.

Esta valorización preliminar se irá precisando a medida que avanza el proceso y los banqueros accedan a mayor información sobre la compañía durante el proceso de "due dilligence".

Finalmente, el precio de un IPO se determina como parte de un proceso de negociación entre el emisor y los bancos de inversión involucrados. En la mayoría de las ofertas, el precio final se fija siguiendo lo que se conoce como un proceso de "bookbuilding", en que los administradores de la oferta hacen un extenso marketing previo conocido como "roadshow", consistente en múltiples reuniones con inversionistas. Antes de comenzar el roadshow, los administradores fijarán un rango de precio para darles una idea a los inversionistas del valor que ellos consideran razonable. Al final del roadshow, el colocador solicita a los inversionistas que indiquen cuántas acciones estarían dispuestos a comprar a distintos niveles de precio. Finalmente, el precio se fija entre el colocador y el emisor considerando la demanda existente a diversos niveles de precio. Normalmente no se fija como precio de corte el punto exacto de intersección entre oferta y demanda, sino que se hace en un nivel de precios un poco más bajo, de manera que se genere un exceso de demanda en el mercado secundario inicial. El rango de precio inicial es meramente indicativo y puede ser ajustado, algunas veces dramáticamente, durante el período de marketing de la oferta.

Metodología de valorización

Los banqueros de inversión recurren a dos enfoques o metodologías de valorización para determinar el precio de un IPO: (1) valorización relativa en base a múltiplos y (2) valorización absoluta según descuento de flujo de caja. Estos dos enfoques responden a las siguientes dos preguntas:

- ¿Cuál es el valor de esta compañía comparado con el valor de empresas similares que transan en bolsa?
- ¿Cuál es el valor intrínseco de la compañía?

Una valorización relativa normaliza el valor al que transa un grupo de compañías que es considerado como "comparable", dividiendo dicho valor en uno o más parámetros operacionales relevantes (por ejemplo, precio/utilidad, valor empresa/flujo de caja operacional, etc.), y luego aplica el "múltiplo" resultante al parámetro operacional del emisor cuyas acciones se quiere valorar. Por ejemplo, si el múltiplo precio/utilidad del grupo de comparables es, en promedio, 14 veces las utilidades de los últimos doce meses, el valor de la acción del emisor será el producto de multiplicar por 14 las utilidades del emisor durante los últimos doce meses.

La valorización en base a descuento de flujo de caja, en cambio, busca determinar el valor "intrínseco" de la compañía aplicando el

principio de que el valor de todo activo financiero es igual al valor presente de sus flujos futuros, el cual se obtiene descontando dichos flujos futuros a una tasa de descuento que refleje el riesgo de invertir en activos de similar riesgo y duración.

Ambos criterios de valor son relevantes y tienen pros y contras. La valorización relativa en base a múltiples es mucho más rápida y simple que la valorización por descuento de flujo de caja, puesto que esta última requiere proyectar los flujos futuros de caja de la compañía en forma detallada, lo que toma tiempo y es difícil. Por ello, lo normal es que los banqueros recurran a ambos métodos para determinar el valor de colocación de las acciones. Sin embargo, cuando no hay compañías comparables, la metodología del descuento de flujo de caja puede ser la única alternativa disponible.

Los banqueros más experimentados utilizan su juicio para determinar el método de valorización más apropiado en cada circunstancia, pero lo normal es que traten de ocupar más de un método al valorizar las acciones de una compañía.

En Providencia departamentos de 1, 2 y 3 dormitorios

Luis Thayer Ojeda 1330

Le entregamos su propiedad arrendada con una rentabilidad anual del 7%*

*Cálculo aproximado basado en depto. de 1 dormitorio en 3er piso.

EDIFICIO JARDÍN ORIENTE

1 DORM.	desde	1.895 UF. INCLUYE BODEGA
2 DORM.	desde	2.795 UF. INCLUYE BODEGA
3 DORM.	desde	138 MTS TOTALES 4.495 UF. INCLUYE BODEGA

CGdiseño 09-8882484

CONSTRUCTORA TABANCURA

www.tabancura.com
correo@tabancura.com

FONO SALA DE VENTA 2313919

WWW.JARDINORIENTE.COM

JARDINORIENTE@TABANCURA.COM

Nuestros Egresados

Nos Contaron...

Creemos que lo que da vida a la Asociación de Egresados del ESE, es participar de actividades en conjunto, y por cierto, que sepamos de ellas. Por eso los invitamos a reunirse, a organizar charlas, conferencias y, por supuesto, comidas y paseos, y… ¡no olviden contarnos! Estas son algunas de las cosas que supimos en que están nuestros egresados.

Reunión Egresados PADE 2007

Aunque egresaron recién este año, el cansancio de un arduo período de estudios, combinado con su vida laboral, no impidieron que esta promoción hiciera una entretenida fiesta en la casa de María Pía Santa Cruz. Sin duda, es un grupo con una unión muy especial.

Reunión Egresados PDE 2003

Mucho espíritu y compañerismo se ha creado entre los egresados del PDE 2003. Por lo menos dos veces al año organizan una comida de toda la promoción, en las que han logrado una gran asistencia. Esta vez se juntaron en el restaurant La Cocina de Javier.

Ricardo Arraño (PADE 2007)

Nos cuenta su pasión "Comenzó a los 8 años, cuando mi padre nos compró una moto de enduro con mi hermano, la cual posteriormente vendió por seguridad. Después de 30 años y de probar muchos hobbies, decidí que ya era tiempo de comprarme una moto. Considerando mis años y condición física no podía ser otra que una Harley-Davidson. Inmediatamente, me incorporé a un grupo de Harlistas llamado canquetos www.canqueto.cl La idea no es "taquillar", sino que salir cada sábado a andar en moto buscando siempre muchas cuestas y curvas junto con un buen restaurante para almorzar. En este grupo he hecho muy buenos amigos, incluso tuve la oportunidad de viajar con mi esposa en marzo a un encuentro de Harlistas en Mendoza por tres días en donde nos juntamos alrededor de 400 harlistas de Chile, Argentina, Perú y Brasil. Y en el mes de julio viajamos al Lago Chungará.

Me encantaría que mis tres hijos José Pablo (12 años), Gabriel (8 años) e Ignacio (2 años) adquieran este hobby cuando crezcan. Para motivarlos, me están ayudando en el diseño de mi próximo proyecto, la construcción de una moto tipo Chopper".

Creemos que estas actividades son las que le dan vida a la Asociación de Egresados del ESE. Por eso queremos invitarlos a reunirse, a organizar charlas, conferencias y, por supuesto, comidas y paseos. Queremos saber de todos estos encuentros.
¡No nos dejen fuera! Escríbannos a: egresados.ese@uandes.cl

Egresados del ESE: Devolviendo la Mano

Probablemente a todos nos cuesta pensar que una fundación de beneficencia tenga gerentes, estados financieros y otras características más bien consideradas propias de empresas lucrativas. Pero, pensándolo bien, es obviamente necesario que sean personas profesionalmente capacitadas las que dirijan, administren y participen de dichas organizaciones, para lograr una mucho más adecuada administración de sus recursos, siempre escasos por cierto frente a las necesidades de los más pobres. Y ya sea como su actividad laboral principal, o bien ad honorem, lo cierto es que se debe tener una vocación especial, que puede calificarse realmente como servicio público. Aquí, las experiencias de cuatro egresados del ESE que dedican, y han dedicado por ya varios años, parte importantísima de su vida a los menos favorecidos.

Andrés Ojeda, PDE 2005 y DFA 2006-2007

GERENTE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS HOGAR DE CRISTO

Con un MBA recién completado, en marzo del 2001, Andrés Ojeda estaba en plena búsqueda de nuevos desafíos profesionales, cuando fue contactado por una empresa de head hunter. Ilusionado por la oportunidad, quedó absolutamente sorprendido cuando, después de una conversación general con su entrevistador, le informa que el cargo es el de gerente de administración y finanzas del Hogar de Cristo. "Lo primero que pensé, y lo cuento como anécdota, fue: "El Hogar de Cristo…. Noo…qué lata…. qué voy a hacer en una Fundación?…" Con el tiempo, me di cuenta que esa reacción fue por desconocimiento de la tremenda obra que es el Hogar de Cristo. Me entrevisté con el gerente general del Hogar y me cautivó con un proyecto altamente desafiante", relata Andrés. Aunque en un principio pensó en dos o tres años en este trabajo, ya lleva seis, los que para él han sido intensos, con muchos logros, con un excelente equipo de trabajo y sintiendo que aún queda mucho por hacer.

El Hogar de Cristo

El Hogar de Cristo es una tremenda "empresa social", creada en 1944 por el Padre Alberto Hurtado como "un hogar para los que no tienen techo". En el Hogar se acoge a los más pobres entre los pobres. Es una institución que construye puentes entre quienes tienen más y los que tienen menos, y considera que la mejor manera de promover una sociedad responsable y digna, es a través de la solidaridad.

El Hogar de Cristo cuenta actualmente con 840 obras distribuidas de Arica a Porvenir, en las que atiende a un promedio de 30 mil personas al día, de todas las edades. El 60% de sus ingresos proviene de socios y personas naturales. Con sus obras, logra impactar aproximadamente al 20% de las personas que viven en extrema pobreza (517.000 según la encuesta Casen 2006).

Francisco Javier Velasco, PADE 2004

TESORERO Y DIRECTOR EJECUTIVO,
SOCIEDAD SAN VICENTE DE PAUL

Tal como en cualquier empresa privada, la eficiencia es un tema esencial en las que no tienen fines de lucro. Tal vez más importante aún, ya que cada peso siempre tiene buen uso en beneficio de los más necesitados. Y en ese sentido, la posibilidad de unir su desarrollo profesional con una fuerte vocación social fue determinante para que hace once años Francisco Javier Velasco decidiera ingresar a trabajar a la Sociedad San Vicente de Paul, donde es actualmente Tesorero y Director Ejecutivo. Le toca conseguir fondos y lograr que se usen eficientemente, crear y dirigir equipos de trabajo. Y aunque su trabajo es muy "terrenal", su motivación más profunda va por la espiritualidad que ha encontrado en esta fundación. "La misión es evangelizar a los asistidos, a los trabajadores y a los voluntarios, acercarlos a Dios. El hecho de poder unir estos tres puntos en mi vida me motiva mucho como católico, por sobre todo la espiritualidad de la fundación", explica.

Sociedad San Vicente de Paul

Es una fundación de caridad fundada en 1833, por un grupo de jóvenes cristianos laicos, los que, bajo el patrocinio de San Vicente Paul, comenzaron reuniéndose para orar, reflexionar y trabajar juntos con el fin de ir en ayuda de los más pobres. Los principales fundamentos de sus creadores, y que se mantienen hasta hoy, son la *oración*, la *acción* para aliviar a los más pobres, y la inquietud de la inteligencia que los lleva a *reflexionar* sobre las causas de la pobreza para tratar de superarlas.

La Sociedad San Vicente de Paul está presente en 132 países del mundo, atiende a 1.500 ancianos y 5.000 alumnos. En Chile tiene 40 hogares de ancianos, 8 colegios y 5 hogares de niños.

Felipe Lyon, PADE 2004

DIRECTOR FUNDACION MANOS ABIERTAS

Liderar una empresa como IANSA, de la que Felipe Lyon es Gerente General requiere, sin duda, una dedicación y un esfuerzo a tiempo completo sin muchos espacios para otras actividades.

Sin embargo, para Felipe, participar como Director de la Fundación Manos Abiertas, "ha significado un cable a tierra esencial que le ha dado sentido a este trabajo que es estar al frente de un grupo de personas que camina tras un objetivo común. A través de la fundación he tenido la posibilidad de estar en contacto con muchas personas de diferente origen e historias personales, las cuales me han nutrido de valores muy importantes que intento aplicar en el día a día", explica.

Entre las facetas que le ha tocado fortalecer por su trabajo en Manos Abiertas, y que aplica en su vida personal y profesional, Felipe destaca la calidad de servidor que debe tener un líder, disponible siempre para todos en su quehacer. "Cuando se tiene en teoría menos tiempo, pero intentamos dar siempre un poco más es mucho más lo que recibimos y aprendemos aspectos que serán al final claves en el éxito de nuestro desempeño", concluye.

Fundación Manos Abiertas

Es una fundación de matrimonios católicos que apoyan con distintos apostolados el trabajo que se desarrolla en las Parroquias de Chile. La Fundación promueve y encausa, a través de varios programas, el apoyo a la labor evangelizadora que realizan las Parroquias.

Alberto Domínguez, PADE 2000

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO FUNDACIÓN LAS ROSAS

Alberto Domínguez se siente un privilegiado por haber recibido la mejor invitación de su vida. Hace 25 años, Monseñor Sergio Correa, lo invitó a incorporarse al trabajo de la Fundación Las Rosas, que en ese momento, administraba dos hogares. Su gran amistad con Monseñor Correa lo llevó a profundizar un poco más cada día su participación, asumiendo distintas responsabilidades a lo largo de los años, como la participación activa en la reconstrucción de los hogares afectados por el terremoto de 1985. Pero lo que más conmueve a Alberto son las personas que ha conocido en la Fundación, "empleados, voluntarios y amigos de la Fundación y me ha tocado conocer a muchos viejitos, con historias increíbles, que estoy seguro nos apoyan desde el Cielo", cuenta.

Por esta trayectoria, hoy Alberto Domínguez, Gerente General de GTD Manquehue y director de todas las empresas de GTD, comparte su desempeño profesional con el cargo de Presidente del Directorio de Fundación Las Rosas, donde dice que "diariamente se producen los milagros necesarios para que hoy sean 40 los Hogares donde reciben afecto más de 2.300 viejitos".

Fundación Las Rosas

La Fundación Las Rosas es una institución católica, privada, sin fines de lucro, que desde 1967 acoge a los ancianos más desvalidos, que nada y a nadie tienen, en sus 40 hogares a lo largo del país. En ellos se les acoge y alimenta, además de cuidar profesionalmente a los enfermos, y ayudar a los más débiles. También se desarrollan talleres, actividades recreativas, espirituales y de convivencia, y se les prepara para su encuentro con el Señor.

Programa de Continuidad para Egresados

Como parte de su misión de unir a empresarios y ejecutivos que han participado en alguno de los programas del ESE, la Asociación de Egresados realizó este año la tercera versión del Programa de Continuidad.

Este programa ofrece a los egresados oportunidades de formación del máximo nivel en todos los campos de la dirección de empresas, así como la puesta al día a través del análisis y reflexión en temas de actualidad, a la altura de los retos que día a día enfrentan los directivos y las empresas. Este año, el programa consistió en tres conferencias de profesores y egresados, las que se realizaron en el ESE.

La primera conferencia tuvo lugar el jueves 23 de agosto, y en ella Sergio Tubio, Socio de Auditoría y Líder de IFRS de PricewaterhouseCoopers Chile, egresado del PDE del ESE, expuso el tema "IFRS para Altos Directivos".

El miércoles 5 de septiembre siguió el programa con la conferencia del profesor visitante del ESE Fernando Suárez, sobre "Manejando la Inevitable Transición a Servicios: El Caso de la Industria del Software".

El profesor Suárez es Doctor en Administración de Empresas y Master en Planificación Regional, Sloan School of Management, Massachussets Institute of Technology (MIT), Profesor Visitante en el ESE, y Profesor del School of Management, Boston University.

La última sesión del programa, realizada el martes 30 de octubre, consistió en una conferencia dictada por el Presidente de la Cámara Nacional de Comercio, y egresado del PADE, Pedro Corona, acerca de "Chile: Desde una Economía Autárquica a una Economía Abierta".

Es la intención de la Asociación de Egresados mantener estos ciclos durante el próximo año, ofreciendo siempre temas de alto interés y utilidad para sus asociados.

Pedro Corona

Fernando Suárez

Sergio Tubio

Más Conectados

www.egresados.ese.cl

Desde este año la Asociación de Egresados del ESE cuenta con una nueva e interactiva página web www.egresados.ese.cl. En ella podrás encontrar toda la información relativa a su misión y objetivos, los beneficios que ofrece a sus miembros, detalles del Programa de Continuidad, publicaciones, noticias y mucho más.

Sabemos el valor que tiene para todos los egresados el mantenerse en contacto, por lo que la principal novedad de este sitio es la incorporación de una Intranet con múltiples herramientas para facilitar y potenciar las relaciones creadas con tus compañeros de curso, tus profesores y todos quienes forman la Asociación de Egresados.

Te invitamos a utilizar todas estas posibilidades de contacto. Así podemos mantener "en red" a todos quienes pertenecemos a la Asociación de Egresados del ESE.

Para ingresar a esta herramienta, debes hacer click en **"Intranet"** en el menú de la izquierda, y poner tu login y password. Si no sabes cuáles son, por favor envía un mail a egresados.ese@uandes.cl y te los enviaremos a la brevedad.

Acceso a Intranet

Una vez validado, verás que se ofrecen cuatro opciones: Contacto Profesores, Ofertas Laborales, Contacto Alumnos y Directorio.

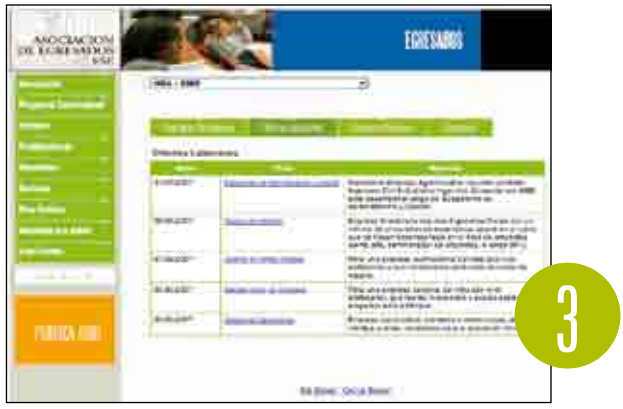
Contacto Profesores

En la primera opción, **Contacto Profesores,** podrás enviarle un mail a cualquier profesor que hayas tenido, ya sea para hacer una consulta o solicitar una entrevista.

En **Ofertas Laborales** publicamos distintas búsquedas que empresas o headhunters están realizando, para las que nos han pedido ayudarlos a contactar a egresados del ESE. Aquí podrás revisar el detalle del cargo buscado, y la persona responsable de la búsqueda, para que tomes contacto directamente con ella. Nuestro rol es sólo darte a conocer que existen empresas que solicitan directivos con el sello del ESE y facilitar el contacto. ¡Ya ha dado muy buenos resultados!

La tercera opción es **Contacto Alumnos**. En esta sección podrás contactar directamente a tus compañeros de curso, ya que cuenta con las direcciones actualizadas de todos ellos. Sólo tienes que poner el asunto del mail, elegir quienes lo van a recibir, escribir el mensaje y... ¡listo!

Por último, en **Directorio** aparecerá todo tu curso con mail y teléfono de oficina. Además, si quieres encontrar a cualquier egresado de algún programa del ESE, sólo tienes que buscar por apellido y te entregará todos sus datos.



Ofertas Laborales

Contacto Alumnos

Directorio

Si tienes alguna duda o sugerencia con respecto a la web, o quieres contarnos alguna noticia para que aparezca publicada en la sección **Eres Noticia**, por favor escríbenos a egresados.es@uandes.cl.

Últimos Egresados ESE

PDE
2007

DFA
2006/07

PADE
2007

MBA
2006/07

Radio Infinita

Música e Información

para los que saben oír.

PANORAMA EN INFINITA
Lunes a Viernes 07:00 - 08:30 Hrs.
Macarena Puigrredón y Ramón Ulloa

ECONOMIA GLOBAL
Lunes a Viernes 08:30 - 09:00 Hrs.
Daniella Vial y Panelistas

MUNDO INFINITA
Lunes a Viernes 13:30 - 14:00 Hrs.
Gabriela Valenzuela y Gerardo Gómez

LO QUE EL VIENTO NO SE ALCANZO A LLEVAR
Lunes a Viernes 18:00 - 19:30 Hrs.
Rodrigo Bastidas, Virginia Araya y Cristián Sánchez

SERA NOTICIA
Lunes a Viernes 19:30 - 20:30 Hrs.
Mauricio Bustamante y Verónica Schmidt

100.1 FM INFINITA®

www.infinita.cl

92 PUNTOS
ROBERT PARKER

DESTACADO CRITICO
A NIVEL MUNDIAL
AFIRMO EN LA REVISTA
WINE ADVOCATE:
" ES EL CANDIDATO AL MEJOR
SAUVIGNON BLANC DE CHILE..."

JULIO 2007.

90 PUNTOS
CHARDONNAY 2005

90 PUNTOS
PINOT NOIR 2005

VALLE LEYDA

WWW.AMAYNA.CL