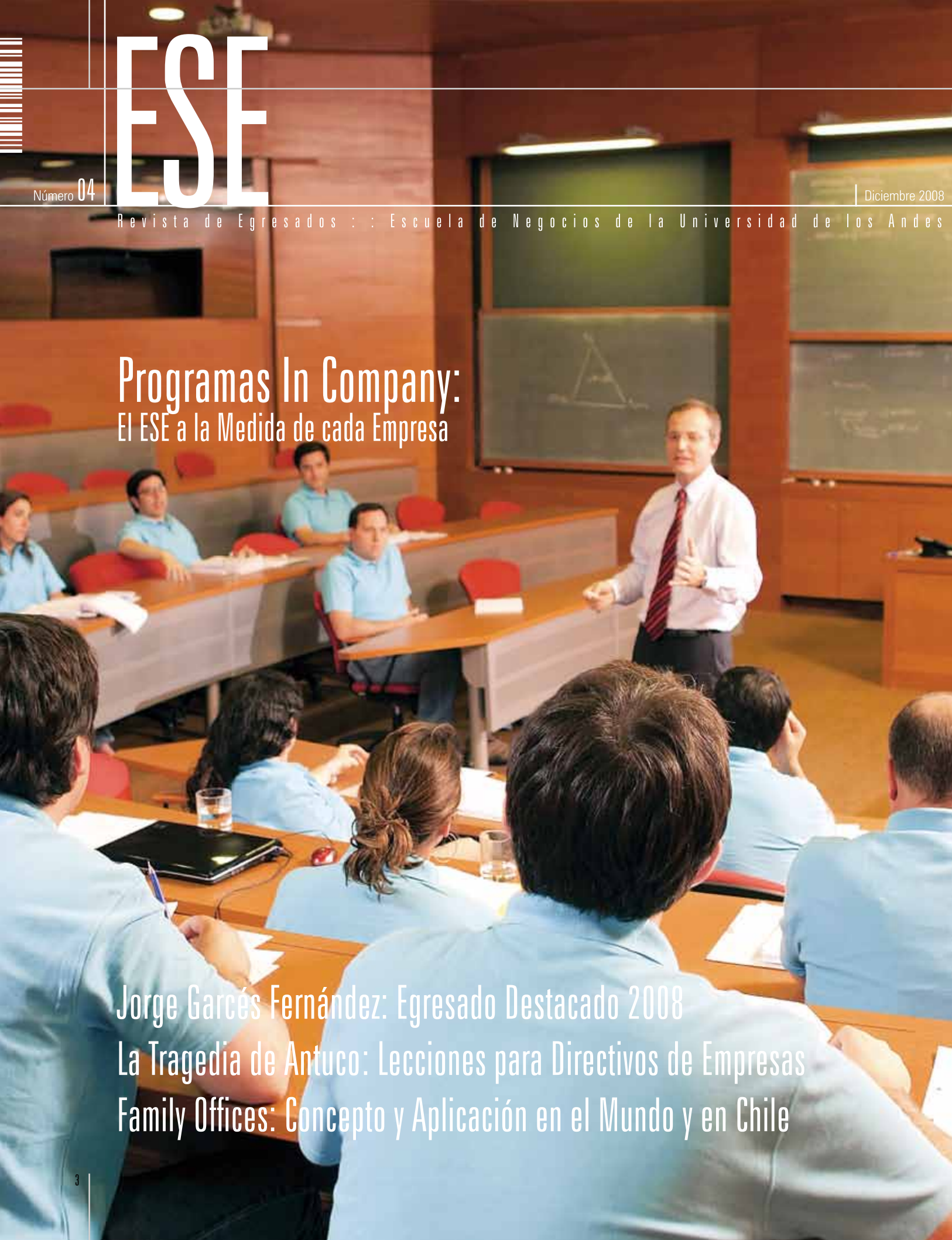
ESE
Número 04 | Diciembre 2008
Revista de Egresados : : Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes



Programas In Company:
El ESE a la Medida de cada Empresa

Jorge Garcés Fernández: Egresado Destacado 2008

La Tragedia de Antuco: Lecciones para Directivos de Empresas

Family Offices: Concepto y Aplicación en el Mundo y en Chile

www.subaru.cl
La gran dimensión de Subaru
NEW TRIBECA 2009
Precios válidos a la fecha de publicación • Fotografía incluye opcionales
Versiones para 5 y 7 pasajeros
DVD con control remoto y audífonos inalámbricos*
Nuevo Motor Subaru Boxer 3.6 H6 / 254 HP
Déjate atrapar por su diseño, potencia, tecnología, seguridad y versatilidad.
SUBARU

EMPRESAS TRANSOCEANICA

ESE
Número 04
Diciembre 2008
Revista de Egresados : : Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes

Editorial 7

Desde la Academia:

Alineando los Objetivos Estratégicos en el Directorio: Una Guía Práctica .. 10
La Tragedia de Antuco: Lecciones para Directivos de Empresa 14
El Arte de Hacer que las Cosas Pasen: Los Seis Principios para Influir..... 20
Family Offices: Concepto y Aplicación en el Mundo y en Chile..... 26
Pagos por Referenciación: La Discusión Continúa 32
El Rol de las Redes Sociales en la Función de Venta 38
La Cadena de Valor de la Innovación 44
Un Mapa de Competencias de Liderazgo 50
Peter Drucker y su Visión de la Formación de Ejecutivos 56
Los Beneficios de la Empresa Centrada en el Cliente 60

En el ESE:

Programas In Company: El ESE a la Medida de cada Empresa 68
Gestión de las Medianas Empresas: Un Gran Desafío 74
Diploma en Administración de Establecimientos Educacionales 78
Familia Luksic: Premio ESE a la Familia Empresaria 2008 82
Presencia Internacional del ESE 86
Seminario Internacional del Executive MBA: Una Experiencia Única 88
Reflexión del Capellán 92
En qué están Nuestros Profesores… 94
Ricardo Claro Valdés 96
2008 en el ESE 98

Egresados:

Jorge Garcés Fernández: Egresado Destacado 2008 106
Jorge Nazer: Abogado de Profesión, Emprendedor por Vocación 112
Banca en la Región: Cambios en el Mapa Competitivo 116
Golf en el ESE 122
Programa de Continuidad para Egresados 124
Últimos Egresados 130

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

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

TODA LA CALIDAD Y EL MEJOR SABOR... CUANDO TU QUIERAS.

WWW.CECINAS.CL

CECINAS LLANQUIHUE

LACTEOS LLANQUIHUE

Estimado Egresado:

Durante este año nuestra Escuela ha potenciado fuertemente el desarrollo de Programas In Company, diseñados a medida de cada empresa, y que tienen por objetivo ofrecer respuestas y soluciones a los problemas estratégicos de las organizaciones, constituyendo una eficaz herramienta para la Alta Dirección. Este año también se lanzó –con muy buena acogida– el Programa de Dirección de la Mediana Empresa (DME), dirigido específicamente a dueños, socios, gerentes generales y directivos que tienen a su cargo las decisiones relevantes, tanto operativas como estratégicas, de medianas empresas.

Algo que nos llena de orgullo, una muestra más del prestigio internacional de nuestra Escuela, es la incorporación, a contar de este año, de casos del ESE en el IESE Publishing de la Universidad de Navarra. Esta es una prestigiosa base de datos internacional cuyo objetivo es contribuir a la investigación y formación en dirección de empresas, mediante la incorporación y distribución de material docente.

Como pueden apreciar, el ESE sigue en la senda del crecimiento buscando siempre cumplir con su misión de prestar un servicio a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, mediante una labor docente de alta exigencia y calidad, apoyada en una sólida investigación de los problemas que afectan a la empresa.

La Asociación de Egresados, en sus casi ocho años de existencia, ha logrado alcanzar su consolidación. Entre las actividades que realizamos este año estuvo la quinta versión del Programa de Continuidad para nuestros asociados, con interesantes conferencias tanto de profesores y egresados como de otras personas de reconocido prestigio. Asimismo, hemos continuando con nuestro fondo para becas destinado a alumnos de MBA. Este fondo, como la totalidad de las actividades que realiza la Asociación, se financia con la membresía de nuestros egresados. Si no eres miembro activo de la Asociación te invito a completar y a enviarnos el formulario que encontrarás en esta revista, o bien a contactarnos a través de egresados.ese@uandes.cl.

Otra actividad destacada fue la tercera versión del Campeonato de Golf Copa ESE, que se jugó en el mes de noviembre en el Club de Golf Las Araucarias. Contó con la entusiasta participación de varios egresados y profesores, y fue posible gracias a la gran colaboración de Mauricio Malbec (PADE 2003) quien fue el organizador de este evento.

El 20 de noviembre recién pasado, por tercer año consecutivo, entregamos el premio al Egresado Destacado, distinción anual con que nuestra asociación reconoce a un egresado de cualidades profesionales y humanas sobresalientes. Este premio, en su versión 2008, recayó en don Jorge Garcés Fernández (PADE 2004). Don Jorge es un ingeniero civil y empresario de brillante trayectoria y de grandes valores. Sin duda alguna, una persona que cumple con creces los criterios definidos para esta distinción.

Al despedirme, quiero hacer un especial reconocimiento a aquellos egresados que nos apoyan con su membresía, a nuestros distinguidos anunciantes –muchos de los cuales nos acompañan desde el primer número de la revista– y por último, a los administrativos, profesores y directivos del ESE que permanentemente nos están respaldando.

Hasta nuestro próximo encuentro. Cordialmente,

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

IR POR MÁS
ES COMPROMISO

IR POR MÁS

Campus de 40 hectáreas

Un gran espacio para el aprendizaje donde se concentran todas las carreras de la Universidad. Contar con una infraestructura de excelencia es un pilar fundamental de nuestro proyecto educativo.

94% FUTURO
de titulados trabajando antes de los 6 meses.

26% BECAS
1 de cada 4 alumnos tiene beca.

6,1 CALIDAD
Promedio nota enseñanza media matriculados 2008.

Universidad de los Andes
Santiago-Chile

uandes.cl

Editorial 7

Desde la Academia:

Alineando los Objetivos Estratégicos en el Directorio: Una Guía Práctica .. 10
La Tragedia de Antuco: Lecciones para Directivos de Empresa 14
El Arte de Hacer que las Cosas Pasen: Los Seis Principios para Influir..... 20
Family Offices: Concepto y Aplicación en el Mundo y en Chile..... 26
Pagos por Referenciación: La Discusión Continúa 32
El Rol de las Redes Sociales en la Función de Venta 38
La Cadena de Valor de la Innovación..... 44
Un Mapa de Competencias de Liderazgo 50
Peter Drucker y su Visión de la Formación de Ejecutivos 56
Los Beneficios de la Empresa Centrada en el Cliente 60

En el ESE:

Programas In Company: El ESE a la Medida de cada Empresa 68
Gestión de las Medianas Empresas: Un Gran Desafío..... 74
Diploma en Administración de Establecimientos Educacionales 78
Familia Luksic: Premio ESE a la Familia Empresaria 2008 82
Presencia Internacional del ESE..... 86
Seminario Internacional del Executive MBA: Una Experiencia Única..... 88
Reflexión del Capellán..... 92
En qué están Nuestros Profesores… 94
Ricardo Claro Valdés..... 96
2008 en el ESE 98

Egresados:

Jorge Garcés Fernández: Egresado Destacado 2008..... 106
Jorge Nazer: Abogado de Profesión, Emprendedor por Vocación..... 112
Banca en la Región: Cambios en el Mapa Competitivo..... 116
Golf en el ESE..... 122
Programa de Continuidad para Egresados..... 124
Últimos Egresados..... 126

Alineando los Objetivos Estratégicos en el Directorio:

Una Guía Práctica

> " Los altos directivos de las empresas con peor desempeño no tenían una visión compartida de lo que trataban de hacer, mientras que lo opuesto ocurría en el liderazgo de las más exitosas. "

Hace unos años se hizo un estudio muy revelador entre un grupo de 125 empresas (Hardaker & Ward, 1987). Se eligió a los diez más altos directivos de cada una de ellas y se les hizo llegar una carta en la que se les pedía que dijeran cuáles eran los cinco objetivos estratégicos más críticos que perseguía la compañía. Cada directivo debía colocar sus respuestas en un sobre y hacerlo llegar a los encargados del estudio.

Los responsables del trabajo recibieron entonces diez sobres de cada empresa y se dispusieron a contar el número de objetivos únicos de cada una de ellas. Como comprenderá el lector, si todos y cada uno de los encuestados de una compañía escribía las mismas ideas, la lista total de objetivos únicos de la empresa sería de CINCO. Por el contrario, si cada uno de los altos directivos escribía una lista de objetivos diferentes a sus pares, la lista tendría un largo de CINCUENTA.

Después vino lo más interesante: ordenaron las empresas desde la más rentable a la menos rentable. Aquellas empresas que estaban en el tercio superior de rentabilidad tenían listas con 6 a 12 objetivos, mientras que en las que estaban en el tercio inferior, la lista comprendía entre 26 y 43.

En otras palabras, los altos directivos de las empresas con peor desempeño no tenían una visión compartida de lo que trataban de hacer, mientras que lo opuesto ocurría en el liderazgo de las más exitosas.

En mi experiencia investigando y asesorando empresas sobre estas materias, la falta de alineación no sólo es un problema común en las planas directivas. Por desgracia, también abunda en las salas de directorio y, muchas veces, las diferencias sobre cuáles son los objetivos que debe perseguir la empresa se mantienen tácitas. Un día emergen inexplicablemente, para desconcierto del gerente o de los propios directores.

Esta falta de alineación no sólo constituye una fuente importante de frustraciones (reuniones improductivas, repetición de los temas, falta de compromiso, etc.), sino que también es una causa de distanciamiento entre los miembros de la gerencia. Al final del día, ellos terminan buscando sus propias interpretaciones de cómo actuar –e incluso arbitrar– en medio de la ambigüedad que emerge desde "arriba".

Si Ud. es miembro de un directorio relate a sus colegas la historia anterior y pídales que llenen el **Cuadro 1.** Invite también, por cierto, al gerente general. Para ayudarles a pensar en el tema muéstrele esta lista de ejemplos:

Resumen del Artículo

La falta de alineación en los objetivos de las empresas es un problema común en las planas directivas y los directorios, en los que muchas veces las diferencias sobre ellos se mantienen tácitas. Un día emergen inexplicablemente, para desconcierto del gerente o de los propios directores. Esta falta de alineación no sólo constituye una fuente importante de frustraciones, sino que también puede ser una causa de distanciamiento entre los miembros de las directivas, en las que, finalmente, cada gerente termina buscando su propia interpretación de cómo actuar en medio de la ambigüedad que emerge desde los directorios.

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

Ejemplos de objetivos de crecimiento: Crecer en ventas, en nuevos segmentos de clientes, en nuevas líneas de productos/servicios, desarrollar y potenciar marcas, desarrollar canales nuevos de distribución, expansión geográfica, etc.

Ejemplos de objetivos de rentabilidad: aumentar margen de contribución, mejorar costos operacionales, mejorar eficiencia logística, reducir gastos administrativos, productividad, mejorar calidad de servicio al cliente, reducir necesidades de capital de trabajo, etc.

Ejemplos de objetivos de riesgo: diversificar riesgo de clientes, desarrollar proveedores, mejorar clima laboral, atraer talentos, etc.

Cuadro 1. ¿Cuáles son los cinco objetivos estratégicos más críticos de nuestra empresa?

Por ejemplo: crecer en ventas, crecer en nuevos segmentos de clientes, crecer en nuevas líneas de productos/servicios, aumentar margen de contribución, reducir gastos, mejorar calidad de servicio al cliente, reducir necesidades de capital de trabajo, diversificar riesgo, mejorar clima laboral, atraer talentos, desarrollar y potenciar marcas, desarrollar canales nuevos de distribución, expansión geográfica, etc.

1)
2)
3)
4)
5)

Recoja las opiniones y comparta los resultados. Agrupe los objetivos que sean parecidos. Elimine aquellos que repiten la misma idea con palabras diferentes. Ante la duda, absténgase de eliminar un objetivo. Presente los resultados al directorio y prepárese para una discusión interesante.

Al menos plantee las siguientes interrogantes:

- ¿Cuántos hay realmente diferentes? Si hay dos o tres que se parecen pida a quienes los escribieron que expliquen qué querían decir y aclare la duda. Intenten acordar el enunciado que mejor resuma la idea. Acorte la lista, si entre todos deciden que se pueden fundir dos o tres objetivos en uno.
- ¿Hay objetivos que no se entienden o que sorprenden? Pida a los autores de las ideas que las expliquen de la manera más precisa posible, incluyendo por cierto por qué les parecen tan relevantes como para incluirlos en la lista. Escriban el enunciado de forma que pueda ser entendido por alguien que no asistió a la reunión
- ¿Cuáles de los objetivos de la lista son fines en sí mismos y cuáles son medios para alcanzar un fin diferente? Por ejemplo, crecer, ¿es un fin en sí mismo o es porque creemos que la escala será clave para competir a costos razonables? ¿Cuál es el valor del tamaño? ¿Costos competitivos? ¿Poder de negociación? La clave es dilucidar el modelo y las relaciones causales que están detrás de los objetivos.
- ¿Qué diferencias hay entre la lista del gerente general y la de los directores? Si las listas son distintas no es de por sí una mala noticia. Por el contrario, es una gran oportunidad para hablar de temas verdaderamente importantes para la empresa. Pida al gerente que explique libremente el por qué de su elección. Es importante que haya un diálogo franco y constructivo. Lograr un acuerdo demasiado rápido es probablemente un intento de salir del paso y postergar la verdadera discusión. No se de por vencido e insista en que se genere un intercambio de ideas. Al final del día, la idea es salir con una lista verdaderamente de consenso
- Si la lista es de más de 5 objetivos -y es probable que así sea- ¿cuáles son realmente los cinco más importantes? ¿Con cuáles nos quedamos? Inicie con una votación simple. De a cada uno cinco votos y observen cuáles son los más votados. Antes de desechar los menos votados vuelva a discutir. ¿Son éstos menos importantes que los otros? ¿Por qué? No abandone esta discusión aunque estén cansados.
- Discuta si hay un orden lógico en el logro de los objetivos. Si bien todos acordaron que esos eran los cinco más importantes, ¿hay que perseguir los cinco al mismo tiempo o bien parece más lógico dar un orden temporal a la lista?
- Vuelvan a pensar una y otra vez: ¿si tuviésemos que elegir TRES? ¿Cuáles serían? ¿Por qué? Y si ahora tuviésemos que elegir UNO para este año, ¿cuál sería y por qué? Siempre es más fácil quedarse con diez objetivos que con tres (aunque en la ejecución es justamente al revés). Insista en el punto.

Una vez que la lista esté clara, pida a los directores que llenen el **Cuadro 2**, en el que deben expresar su opinión, en una escala de 0 a 100%, sobre cuál es el grado de avance que tiene actualmente la compañía en términos de ese objetivo estratégico.

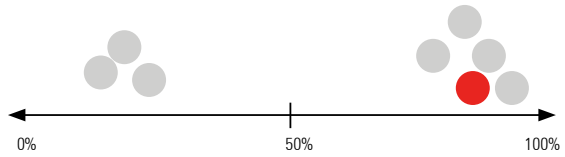
A continuación, registre las respuestas para cada objetivo en una recta como la que se ilustra en el **Gráfico 1.** Allí se representan las evaluaciones de siete directores (en gris) y el gerente general (en rojo).

En mi experiencia, los resultados pueden ser muy variados. Altos grados de consenso, que incluso sorprenden, hasta verdaderas nubes donde cada uno tiene una opinión diferente. Este ejemplo, aunque su resultado parece confuso, refleja una clara oportunidad de mejora al interior del directorio.

En primer lugar, se aprecia que la opinión del directorio está dividida. Hay cuatro directores que están bastante alineados con la opinión del gerente en cuanto a que se ha avanzado mucho y se está cerca de alcanzar la

Gráfico 1. Objetivo 1

Grado de Avance (0% -100%)



> "La mayoría de los directorios están compuestos de gente muy competente, experimentada y bien intencionada. Uno de los riesgos que se corre en los directorios es no poder sacar partido a esos talentos y visiones diferentes."

meta, mientras que otros tres aprecian muy poco avance. Claramente no ven lo mismo y es importante que se aclare el por qué de su posición. Así, el gerente y los demás directores, tendrán la oportunidad de conocer esta discrepancia y, eventualmente, proporcionar información y argumentos que permitan alinear las opiniones.

Discuta uno por uno los objetivos y llegue a un consenso razonable. Al final del día deben ser capaces de dar una señal inequívoca de dónde tendrá que concentrar los esfuerzos el gerente general y su equipo.

Es posible que para alinear al directorio en la lista de objetivos y su grado de avance sólo tarden una hora. En otros casos será una tarde o un día completo. Este ejercicio puede ser parte incluso del Retiro Anual de Reflexión del directorio. Por un par de días los directores se alejan de la rutina, de las cuentas mensuales, y se concentran con el gerente general a discutir y definir dónde está la empresa y hacia dónde avanzar en el mediano y largo plazo. Todo este esfuerzo vale la pena.

- Motiva a los miembros del directorio y del equipo gerencial. Hay una unidad de propósito que da sentido al esfuerzo y atención individual.
- Cuando se tienen los objetivos a la vista, el análisis de la contingencia tiene altura de miras y permite que las diferencias y potenciales conflictos se puedan tratar constructivamente. Facilita asimismo la comunicación.
- Se facilita entender y asumir los roles y responsabilidades que tiene cada uno en el logro de los objetivos. ¿Quién es el responsable del objetivo? ¿Cómo se puede contribuir activamente desde el directorio a la consecución de este objetivo?
- Permite medir progreso y motiva la perseverancia. En este mismo sentido, ayuda al directorio a identificar la información necesaria para conocer y evaluar los grados de avance de los objetivos estratégicos.
- Hace posibles pequeñas victorias en puntos escogidos. Esto genera credibilidad en el proceso y en la estrategia. Genera momentum y motivación en el equipo a cargo.

Cuadro 2.

Para cada uno de los objetivos estratégicos que se han definido, indique por favor, en una escala de 0 a 100%, cuál es el grado de cumplimiento del objetivo respecto de la meta planteada. En la escala, 0% indica que prácticamente no ha habido ningún avance y 100% significa que el objetivo ha sido plenamente alcanzado.

Objetivos	Grado de cumplimiento (de 0% a 100%)
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	

Quisiera cerrar este breve artículo con una idea. La mayoría de los directorios que conozco están compuestos de gente muy competente, experimentada y bien intencionada. Uno de los riesgos que se corre en los directorios es no poder sacar partido a esos talentos y visiones diferentes.

Desde mi punto de vista, una de las causas detrás de este problema es cuando se converge demasiado rápido hacia los consensos, y no emergen las diversas perspectivas y opiniones. Es justamente en estas diferencias donde está el valor y la riqueza que se busca en el diagnóstico de los problemas y en la búsqueda de soluciones.

La herramienta descrita más arriba es una, entre muchas formas posibles, de aprovechar este valor para luego avanzar unidos en el logro de los objetivos planteados.

La Tragedia de Antuco:
Lecciones para Directivos de Empresa

"La tragedia de Antuco nos muestra con inusual crudeza la fragilidad en nuestra capacidad individual de tomar decisiones."

Resumen del Artículo

El análisis de tragedias como ésta muestra con inusual crudeza la presencia de sesgos psicológicos de decisión y la importancia de tenerlos en cuenta cuando tomamos decisiones personales o profesionales, así como la importancia de una buena conformación de equipos de decisión y el proceso utilizado para tomar decisiones. Estas ideas pueden servir a directivos de empresa para reflexionar acerca de cómo toman decisiones individualmente y cómo son los procesos de decisión de sus equipos.

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

En Mayo de 2005 más de 300 soldados del Batallón Reforzado de Montaña Nr. 17 "Los Angeles", subdivididos en 5 compañías, tuvieron una campaña de entrenamiento en un refugio del Ejército a los pies del Volcán Antuco, se trataba de soldados que estaban cumpliendo con el servicio militar obligatorio. La campaña tenía el propósito de entrenarlos en las técnicas básicas de combate, se inició el 5 de mayo y debía concluir aproximadamente dos semanas después con una marcha de repliegue de las tropas en instrucción, consistente en una caminata de 24 kilómetros bordeando el Volcán Antuco a casi 2000 metros de altura. Los soldados debían ir desde el refugio Los Barros, donde habían permanecido durante el entrenamiento, hasta otro refugio llamado La Cortina, desde donde serían llevados de vuelta a Los Angeles. En la tarde del 17 de mayo salieron dos de las compañías, las cuales llegaron con problemas menores casi a la medianoche a su destino, en la madrugada del día 18 de mayo salieron otras dos compañías del Batallón, las cuales fueron sorprendidas por una tormenta de nieve. Debido a la mala preparación y equipamiento con que contaban los soldados, fallecieron 45 de ellos, en su mayoría jóvenes de entre 18 y 20 años. Antuco es la tragedia más grande del Ejército de Chile ocurrida en tiempos de paz[1].

El objeto de este trabajo es analizar algunas de las causas de esta tragedia desde una perspectiva del análisis de decisiones y sacar algunas lecciones que pueden ser útiles para directivos de empresa. Se pretende mostrar que hay sesgos personales, a los cuales todos estamos expuestos, que hicieron equivocarse a los militares a cargo de la campaña, y que además, a nivel de los equipos de dirección, el alto mando del Regimiento no fue capaz de subsanar estos sesgos personales.

[1] Para un relato más detallado de la tragedia véase el caso "La Tragedia de Antuco" publicado en el ESE. Véase también Abelino Tolosa, "Antuco. Historia de un Desastre". Editorial Universitaria 2006. Citado en adelante como Tolosa.

El análisis de tragedias como ésta muestra con inusual crudeza la presencia de sesgos psicológicos de decisión y la importancia de tenerlos en cuenta cuando tomamos decisiones personales o profesionales, así como la importancia de una buena conformación de equipos de decisión y el proceso utilizado para tomar decisiones. Estas ideas pueden servir a directivos de empresa para reflexionar acerca de cómo toman decisiones individualmente y cómo son los procesos de decisión de sus equipos de trabajo.

Sesgos personales de decisión

A la hora de tomar decisiones estamos expuestos a una serie de sesgos personales de decisión que hacen que nos equivoquemos con cierta facilidad. Estos sesgos están asociados al modo en que percibimos la realidad, a las experiencias que hemos vivido y también a nuestros intereses y motivaciones. Se trata por tanto de sesgos de percepción, afectivos y motivacionales, los cuales nos llevan a ver las cosas con menos objetividad que la que pensamos.[2] Discutiremos aquí brevemente cuatro de estos sesgos y cómo están presentes en la tragedia de Antuco.

En primer lugar está el llamado *"hindsight bias"*, que podríamos traducir como el sesgo de la mirada posterior o *ex post*. Este sesgo consiste en que nos resulta difícil reconstruir mentalmente una situación de decisión *ex post*, una vez que el resultado de la decisión es conocido.

Las opiniones emitidas respecto de Antuco son una muestra de este sesgo. Un ejemplo es lo que plantea el Sargento Segundo Abelino Tolosa, quien participó en la Campaña de Antuco:

"En la zona de Antuco, durante las últimas semanas del otoño y las primeras del invierno, se producen nevadas que se alternan con fuertes lluvias. (…) Esta valiosa experiencia es de notable conocimiento de los arrieros que año a año trasladan su ganado a las zonas cordilleranas de veranada. También lo saben los integrantes de los Puestos Policiales de Frontera, que al igual que los anteriores, se desplazan oportunamente hacia los sectores más bajos de la precordillera a fines del mes de Abril, evitando de esta forma el riesgo mortal de quedar atrapados por el aislamiento del invierno, pues su única alternativa sería entonces, la evacuación aérea"[3].

Si bien esta información era conocida antes de la tragedia, es probable que nadie en el refugio de Los Barros se haya planteado seriamente la posibilidad de interrumpir la Campaña por esta razón. Recién a la luz del trágico resultado de la marcha, se comienza a reflexionar acerca de las imprudencias en las que se incurrió.

Este sesgo nos dificulta aprender de nuestras decisiones. Sean éstas buenas o malas, las evaluamos sesgados por los resultados y no por la buena o mala calidad del proceso de decisión. Sin embargo, es este último el que hay que mirar ya que

[2] Un texto que aborda estos sesgos en profundidad es Max Bazerman "Judgement in Managerial Decision Making". Sixth Edition. Wiley 2006.

[3] Veáse Tolosa, pp. 24.

> "Los sesgos personales de decisión afectan nuestra percepción de las cosas y la capacidad para tomar decisiones. Estos sesgos, sin embargo, pueden evitarse decidiendo en equipo."

nuestra habilidad como tomadores de decisión es lo que podemos mejorar y no necesariamente los resultados sobre los cuales no siempre tenemos completo control. Esto nos lleva al segundo sesgo de decisión: el exceso de confianza.

El *exceso de confianza* es un sesgo de percepción muy común que hace que tengamos una cuasi-certeza acerca de nuestros conocimientos, capacidades, etc. que no es tal. Un test tradicional de este sesgo es el preguntarnos acerca de una información relativamente trivial. Por ejemplo, decir con un intervalo de confianza de 90%, cuál es la población de Turquía; es decir piense en dos cifras de población entre las cuales estará la población de ese país, considerando una probabilidad de 90% de que la verdadera cifra esté efectivamente en ese intervalo. Haga la prueba y verá la facilidad con que se equivoca. En la nota al pie que sigue, está la información correcta[4]. Tendemos psicológicamente a sobreestimar los conocimientos que poseemos. Algo similar nos sucede respecto de nuestras capacidades.

Este sesgo pareciera estar presente en los altos mandos involucrados en la tragedia. En efecto, tanto el Comandante del Regimiento en Los Angeles Roberto Mercado, como su segundo, el Teniente Coronel Pineda y el Mayor Patricio Cereceda, que está al mando en Los Barros, nunca se plantean dudas acerca de la posibilidad de un fracaso de la marcha o de una incapacidad de llevarla a buen término.

Una consecuencia de este sesgo es la ausencia de planes de contingencia. Al momento de producirse la tragedia, el alto mando de Los Barros no cuenta con ningún medio para ayudar a las compañías afectadas. Las primeras bajas se producen a, más o menos, 15 kilómetros de Los Barros y luego de cinco horas de marcha. Las compañías van mal equipadas para sortear la tormenta, con una sensación térmica de 25 grados bajo cero y una visibilidad que no supera los pocos metros. No llevan ni suficiente ropa de abrigo, ni alimentos, las radios son escasas y con poco alcance y tampoco hay carpas, al menos en el caso de la Compañía Morteros (los de Andina sí llevan algunas). Por su parte, el mayor Cereceda no cuenta con medios de transporte para acudir en ayuda de los conscriptos en problemas. La única manera de llegar desde Los Barros era a pie, arriesgando la vida de más soldados y considerando que la caminata duraba varias horas. Resulta por tanto evidente que el mayor Cereceda no puede hacer prácticamente nada cuando recibe la primera información de que hay problemas. El mayor Cereceda diría más tarde al juez Juan Arab: "no impartí instrucciones especiales en el evento que se produjera un hecho anormal durante la marcha"[5]. El y su equipo, y también sus superiores, han subestimado completamente los riesgos de la marcha, confiando en sus habilidades. Conviene señalar que todos estamos expuestos a estos sesgos y que, puestos en la responsabilidad de mando en Antuco, posiblemente hubiésemos actuado igual.

Este exceso de confianza afecta también a los directivos de empresa. Piense en su plan comercial para el año que viene. Usted estima (con altísima probabilidad sin intervalo de confianza, es decir, Usted considera su estimación como prácticamente segura) una cierta cifra de ventas, ¿cree realmente que esa cifra se va cumplir? ¿Qué pasa si el mercado cae o un competidor suyo cambia radicalmente su estrategia de precios dejándolo en una posición desventajosa? Sin plan de contingencia, se encontrará durante el próximo año en serias dificultades para cumplir sus metas y expondrá la sostenibilidad de su negocio.

Un tercer sesgo de decisión es el llamado *efecto de eventos recientes*. Este consiste en asociar la probabilidad de un evento, por ejemplo, el éxito o fracaso de una decisión, al éxito o fracaso en experiencias recientes que prevalecen en la memoria, aún cuando sabemos que el éxito o fracaso hoy es estadísticamente independiente de sucesos anteriores. Por ejemplo, la probabilidad de un accidente aéreo es

[4] De acuerdo al "World in Figures 2007" de "The Economist" en 2004 Turquía tenía 70,2 millones de habitantes.

[5] Declaración del Mayor Patricio Cereceda, recogida en el fallo del 8 de Febrero de 2006.

en general bastante baja. Se estima en aproximadamente uno en varios millones. Sin embargo, si usted ha sabido de un accidente aéreo reciente, sobreestimará enormemente la probabilidad de un accidente al subirse a un avión. Esto opera igualmente a la inversa. La no ocurrencia de un determinado evento no disminuye la probabilidad en intentos posteriores que ocurra el evento. Esto significa en términos simples que, el hecho de que en marchas anteriores del Ejército, nunca hubiese ocurrido nada, no disminuye la probabilidad que esto ocurra.

El cuarto sesgo está directamente asociado al tercero: si nunca ha habido problemas con el modo de proceder en determinadas circunstancias, ¿para qué cambiar ahora el modo con el cual se ha procedido siempre y que, con alta probabilidad, no se ajusta a las normas de seguridad imperantes? Esto es lo que llamamos sesgo práctico *(practical drift)*.[6] Respecto de esto, basta pensar en el respeto a los límites de velocidad en carreteras. Si a Usted nunca le ha sucedido nada, es probable que su modo de conducir no se ajuste a la máxima velocidad permitida.

En el caso de Antuco, el Ejército contaba con un detallado manual acerca de cómo hacer una marcha en montaña y bajo qué condiciones debía suspenderse.[7] Los altos mandos en Los Barros eran instructores de montaña y conocían seguramente este manual. Sin embargo, su experiencia les hace parecer innecesario tomar las medidas de prudencia allí indicadas ya que no ha habido mayores problemas en episodios anteriores y están acostumbrados a operar de esa manera.

Decisiones en equipo

Los sesgos personales de decisión afectan nuestra percepción de las cosas y la capacidad para tomar decisiones. Estos sesgos, sin embargo, pueden evitarse decidiendo en equipo. En la medida que los integrantes del grupo son suficientemente independientes entre sí y pueden plantear sus divergencias libremente, es posible generar un cierto nivel de debate y discusión que ayuda al proceso de decisión, de modo de poder evitar sesgos personales como el exceso de confianza o el efecto de eventos recientes. Es decir, los miembros del equipo deben poder expresar una opinión divergente. En caso contrario se produce el fenómeno llamado *Groupthink*, ampliamente estudiado.[8] El *Groupthink* es una tendencia a la conformidad que nos inhibe en dar una opinión contraria o de algún modo contrapuesta a la opinión de otros. Desde el punto de vista de la decisión grupal, este conformismo o *Groupthink* lleva a que el grupo tome una decisión poco reflexionada, eventualmente con opiniones divergentes que no se manifiestan, y adolezca de un sesgo de exceso de confianza *grupal* que habitualmente es más arraigado que a nivel individual.

Antuco es, una vez más, un claro ejemplo que tampoco a nivel de equipos de decisión se lograron revertir los sesgos personales. Aquí pareciera haber dos elementos que jugaron en contra de una buena decisión: en primer lugar el hecho que el Mayor Cereceda estuviese aislado (y con relativamente malos medios de comunicación) de Los Angeles, donde estaban el Comandante del Regimiento y su segundo. Una decisión suficientemente debatida y reflexionada hubiese exigido una reunión personal y no una comunicación por radio. Si bien Mercado estuvo el domingo anterior a la tragedia en Los Barros, en ese momento no se podía tomar la decisión ya que el tiempo era muy cambiante en la montaña. Una situación similar se produjo en enero de 1986 en el equipo de la NASA que tomó la decisión de lanzar el Challenger, el cual explotó a los pocos segundos de haber despegado y costó la vida a los siete tripulantes. Antes del lanzamiento había dudas acerca de la fiabilidad de los cohetes de propulsión. El equipo que decidió estaba en tres lugares distintos de los EE.UU. y la decisión de lanzar el transbordador se tomó en una conferencia telefónica.

El segundo elemento que pareciera jugar un papel importante es el funcionamiento de los equipos en Los Barros mismo. El Sargento Segundo Tolosa, que estaba en el nivel de mando más bajo en la campaña de Antuco, recuerda en su testimonio respecto de la visita de Mercado a Los Barros el domingo 15:

"Ante su llegada, los instructores *secretamente* abrigamos la esperanza de que él, al informarse acerca de las condiciones tan desfavorables en que

---

[6] Este es un concepto desarrollado por S. Snook en "Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawk over Northern Iraq" Princeton University Press, Princeton, NJ. 2000.

[7] Véase el número 18 (a fojas 561) del fallo del 8 de Febrero de 2006, emitido por el juez militar Juan Arab. Allí aparece citado el Reglamento de Instrucción Técnica de Montaña. Entre otras cosas el Reglamento dice "en las marchas invernales es prudente no hacer jornadas muy largas cuando deban cruzarse zonas de nieve, salvo que se tenga gran experiencia y preparación técnica".

[8] Véase Irving Janis "Groupthink" (2nd Ed). Houghton-Mifflin, Cambridge, MA. 1972. Veáse también el capítulo 7 (Managing Group Decisions) en J. Edward Russo y Paul J.H. Shoemaker "Winning Decisions". Doubleday, NY 2002.

el personal se encuentra, resolviera inmediatamente la bajada; pero, finalmente, el día avanza y la información entregada a esa Autoridad Militar, en el sentido de que el Batallón no presenta ningún tipo de inconvenientes o novedades que le impidan finalizar el período de campaña, lleva a que al término de la jornada, el Coronel Mercado se retire confiado hacia Los Angeles, dejando atrás al Batallón en campaña" (letra cursiva destacada por el autor)[9]

La clave de este testimonio de Tolosa está en la palabra *secretamente*. Por alguna razón la (correcta) intuición de los mandos más bajos, varios de los cuales tenían muchos años de experiencia en montaña, no llegó nunca a Cereceda y esa información no pudo ser utilizada para tomar una mejor decisión. Cereceda diría en una entrevista a La Tercera: "El domingo anterior tuvimos con los oficiales una reunión de coordinación para evaluar la marcha, y en ningún momento se representó la idea de suspenderla[10], conceptos que reiteró en su declaración judicial[11]. Es probable que el sistema de toma de decisiones en equipo dentro del mando en Los Barros, no permitiese un debate abierto y transparente respecto de los riesgos de la marcha. Un buen proceso de decisiones directivas exige esta discusión y es necesario crear la instancia para que pueda haber este debate en el equipo de decisión. Esto facilita luego la implementación ya que todos los miembros del equipo han participado en el proceso de decisión. Hay varios elementos que podrían explicar la carencia de esto en Antuco y que conviene tener en cuenta, también a la hora de formar equipos directivos en empresas.

En primer lugar una estructura jerárquica extremadamente marcada crea diferencias de *estatus* que hacen difícil a personas de bajo rango manifestar diferencias de opinión. En este sentido es posible que el sistema de mando militar haya afectado negativamente el proceso de decisión.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta que Cereceda había estado en un cargo en Santiago anteriormente y es probable que recién se haya conocido con los demás mandos poco antes de iniciar la campaña. Podría haber por tanto una falta de conocimiento personal entre los miembros de los equipos de decisión: entre Mercado, Pineda y Cereceda, por un lado, y entre Cereceda y sus capitanes, por otro. Un mayor conocimiento mutuo hubiese facilitado la toma de decisiones.

Conclusiones

Al menos en dos planos se pueden extraer conclusiones de esta tragedia que permitan mejorar el modo en que tomamos decisiones: a nivel individual, considerando los sesgos personales y a nivel de equipos, considerando su conformación y modo de trabajo.

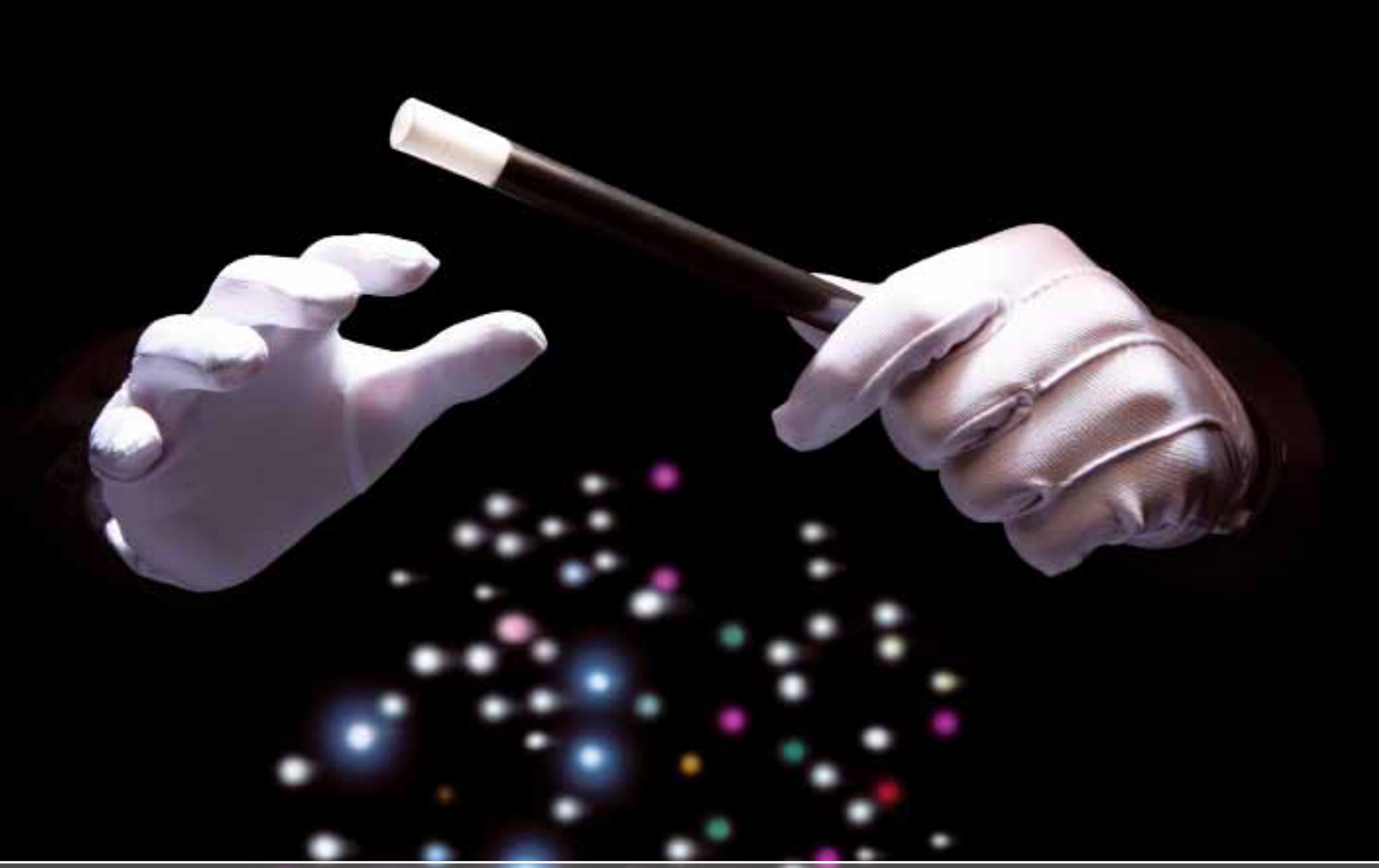
La tragedia de Antuco nos muestra con inusual crudeza la fragilidad en nuestra capacidad individual de tomar decisiones. Estamos expuestos a sesgos psicológicos que, entre otras cosas, nos hacen pensar que sabemos o podemos más de lo que realmente sabemos y podemos, subestimando riesgos a la hora de tomar una decisión. Tenemos también la tendencia a evaluar riesgos mirando la evidencia pasada, siendo que ésta nada nos dice respecto de la probabilidad de un evento futuro. Además, juzgamos nuestras decisiones sesgados por los buenos o malos resultados obtenidos, sin considerar con objetividad el proceso de decisión que hemos seguido. Así es difícil aprender de nuestros propios errores.

El segundo plano es el de los equipos. Es posible que haya problemas en nuestros equipos de decisión. Escasa discusión y rápida convergencia de las opiniones de los integrantes de un grupo de directivos pueden ser indicio de que no se ha reflexionado lo suficiente y que hay una tendencia a la conformidad en alguno o varios integrantes del equipo. La falta de debate perjudica el proceso de toma de decisiones grupales, de modo que los sesgos individuales se repiten en el equipo.

[9] Véase Tolosa, pp. 23

[10] Véase entrevista al Mayor Patricio Cereceda en La Tercera, 20/06/05.

[11] Declaración del Mayor Patricio Cereceda, recogida en el fallo del 8 de Febrero de 2006.



El Arte de Hacer que las Cosas Pasen:

Los Seis Principios para Influir

"No es suficiente que un líder sepa qué es lo correcto. El debe ser capaz de hacer lo correcto. El líder que no es capaz de tomar las decisiones correctas fracasa porque carece de visión. El que tiene visión, pero no es capaz de concretarla fracasa porque es inútil. Los grandes líderes necesitan tener la capacidad de hacer que las cosas pasen."

R. M. Nixon

Resumen del Artículo

Un factor fundamental para implementar exitosamente el cambio es dominar los principios que rigen la influencia, es decir, tener la capacidad de lograr que otros ejecuten nuestras peticiones y hacer que las cosas sucedan. Hay seis principios que dirigen el comportamiento humano en lo que tiene que ver con la influencia. Son reciprocidad, consistencia, simpatizar con la gente, influencia social, autoridad y escasez. Su aplicación, el "arte de influir", es finalmente un proceso sofisticado y sutil que hace que las cosas sucedan... sin que los demás noten que hemos trabajado para que ello sea así.

Erica Salvaj
Ph.D. y M.Sc., IESE, Universidad de Navarra.
esalvaj.ese@uandes.cl

La globalización y la feroz competencia que existe en el mundo de los negocios, exige que las empresas estén sometidas a un proceso de adaptación continuo. Los ejecutivos, cada vez con más frecuencia, tienen la responsabilidad de implementar nuevas estrategias cuyo objetivo final es justamente adaptarse a los cambios. Los ejemplos abundan: en un proceso de fusión entre dos empresas los ejecutivos deben desarrollar e implementar una nueva estrategia con el objetivo de explotar las sinergias que se dan a partir de las empresas fusionadas; ante la adquisición de una compañía en el extranjero, los responsables deben liderar, en una cultura que no les es familiar, la implementación de un nuevo plan estratégico en la empresa adquirida por la compañía madre. Otras veces, los malos resultados económicos obligan a los ejecutivos a dar un "golpe de timón" para rescatar del abismo a empresas obsoletas consideradas "sitiadas" por el mercado.

A pesar de la diversidad de razones que conducen al desarrollo de una nueva estrategia y su implementación, y de las diferencias que existen en la dimensión y el contenido del cambio estratégico, existe un factor común a todos ellos: la dificultad de lograr una implementación exitosa, de hacer que las cosas pasen. Todo cambio de estrategia y su implementación es complejo. Pensemos por ejemplo en todos los retos a los que se enfrenta un gerente general que es expatriado con la misión de hacer funcionar una empresa en bancarrota en el extranjero y cuyo tiempo límite para mostrar resultados es de seis meses.

La experiencia nos muestra casos exitosos de implementación de nuevas estrategias en contextos muy complicados y adversos. Casos célebres como el de Jack Welch en General Electric, el de Lou Gestner en American Express o el de Richard Nicolosi en Procter & Gamble, demuestran que es posible liderar cambios exitosos en organizaciones complejas en contextos adversos. Estos ejecutivos, reconocidos por sus proezas en la ejecución estratégica, son finalmente simples mortales que, guiados por los principios básicos y las tácticas para influir, han sabido conducir sus empresas a buen puerto... o por lo menos han conseguido que no se hundieran en los "océanos rojos" de la competencia.

"Casos célebres como el de Jack Welch en General Electric, el de Lou Gestner en American Express o el de Richard Nicolosi en Procter & Gamble, demuestran que es posible liderar cambios exitosos en organizaciones complejas en contextos adversos. Estos ejecutivos, reconocidos por sus proezas en la ejecución estratégica, son finalmente simples mortales que, guiados por los principios básicos y las tácticas para influir, han sabido conducir sus empresas a buen puerto... o por lo menos han conseguido que no se hundieran en los "océanos rojos" de la competencia."

Poder e influencia

Un factor fundamental para implementar exitosamente el cambio es dominar los principios que rigen la influencia, es decir, tener la capacidad de lograr que otros ejecuten nuestros pedidos y hacer que las cosas sucedan. Habitualmente tendemos a confundir poder con influencia, y si bien estos dos conceptos están relacionados, no son lo mismo. De hecho, es posible encontrar personas poderosas incapaces de hacer que las cosas sucedan, en otras palabras, que no tienen influencia sobre las personas.

El **poder** se define como la capacidad o habilidad **potencial** de influir en el comportamiento de otros, de cambiar el curso de los acontecimientos, de superar la resistencia de otros y de modificar las prioridades de la gente (Pfeffer 1992). Las fuentes de poder de una persona residen en sus características individuales, la posición que ocupa en la jerarquía de una organización y en las relaciones sociales. Normalmente, los ejecutivos necesitan hacer uso de su poder en los grupos de trabajo cuando se da una de las siguientes tres condiciones: una interdependencia moderada, es decir cuando necesitamos de la asistencia de otros para hacer nuestros trabajos. Un factor que incrementa la interdependencia es la escasez de recursos. Una segunda condición es la diferencia en los puntos de vista, en los objetivos y en los medios. Estas diferencias se deben en gran medida a la especialización en el trabajo. Finalmente, las diferencias en lo que se refiere a la importancia de un tema respecto de otro, obligan a los ejecutivos a utilizar su poder.

La **influencia,** por otra parte, tiene que ver con las acciones, los comportamientos y los procesos a través de los cuales el poder es ejercido y utilizado (Pfeffer 1992). Gran parte del proceso en el cual una persona es estimulada a obedecer y ejecutar las peticiones de otra persona puede ser entendido en términos de una tendencia humana a la respuesta automática. La mayoría de los individuos en nuestra cultura ha desarrollado una serie de "disparadores de la obediencia", es decir, un conjunto de piezas de información que normalmente nos indican cuando obedecer una petición es lo correcto y beneficioso (Cialdini 1984; Cialdini 2001). Cada uno de estos disparadores puede ser utilizado como "arma para influir", para estimular a las personas a colaborar y hacer que las cosas pasen dentro de las organizaciones.

Los seis principios para influir

Hay seis principios que dirigen el comportamiento humano en lo que tiene que ver con la influencia. Estos son: reciprocidad, consistencia, simpatizar con la gente, influencia social, autoridad y escasez.

Según el principio de **reciprocidad**, nosotros deberíamos devolver a los otros aquello que nos han dado. En otras palabras, la gente da aquello que recibe. Esta regla es sumamente poderosa porque genera un sentimiento de estar en deuda con quien hizo algo por nosotros y es fundamental para fortalecer y mantener nuestras relaciones con los demás.

La autora ha podido presenciar la fuerza que este principio tiene en el caso de un ejecutivo extranjero que efectuó una restructuración en el área de IT de una empresa a la que recién se incorporaba. El sabía que su tarea era sumamente compleja, además era extranjero y debía ganarse el apoyo y la confianza de sus recientes subalternos para cambiar la cultura del área y efectuar una reestructuración. Decidió asumir un compromiso total con su gente, compartir las dificultades y las preocupaciones del personal y trabajar codo a codo

con ellos durante todo el tiempo que fuera necesario. Este ejecutivo estaba convencido de que, gracias al principio de la reciprocidad, recibiría lo mismo por parte de ellos. La respuesta de su equipo fue la entrega y el resultado final fue una implementación exitosa.

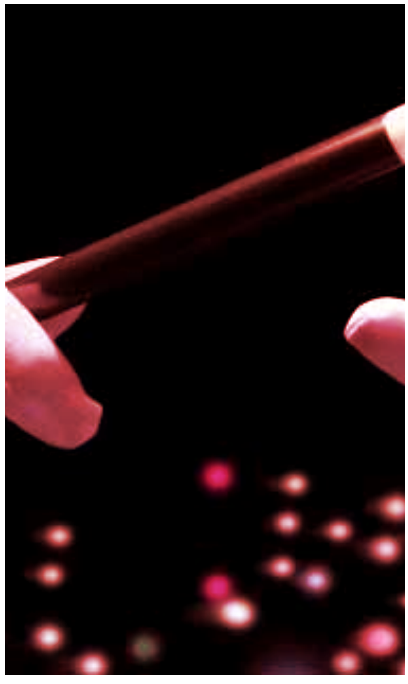
Otro ejemplo destacable es el de Heidi Roizen, una exitosa ejecutiva del sector de las nuevas tecnologías en Silicon Valley. En 1996, Apple había perdido una considerable cuota de mercado y parecía haber entrado en una crisis sin fin. En ese momento, Roizen fue nombrada presidente de relaciones con desarrolladores de todo el mundo en Apple Computer. La principal tarea de Roizen era renovar las relaciones con los más de 12.000 desarrolladores externos para garantizar su apoyo a la plataforma de la empresa y asegurar su viabilidad a largo plazo. La voz de Roizen era respetada y conocida en la comunidad gracias a su experiencia y a su papel como presidenta de la Software Publishers Association. Durante años Heidi había construido relaciones basadas en la confianza porque ella había respetado el principio de la reciprocidad. En Apple, tuvo que pedir favores para armar un anuncio que se publicó en el Wall Street Journal y contenía extractos de declaraciones publicadas en prensa de cada uno de los directores ejecutivos con quienes Heidi había llegado a acuerdos, proclamando su fidelidad a Macintosh. Si no hubiera sido por Heidi, ese anuncio nunca se hubiera hecho. Para Apple fue clave que estos actores del sector dijeran en ese momento crítico: "Creemos en esta plataforma y seguiremos trabajando con ella" (Tempest 2000).

El segundo principio es la **consistencia.** La gente necesita demostrar consistencia en sus acciones con los compromisos asumidos previamente. Los gerentes generales que definen sus estrategias en conjunto con los ejecutivos que forman parte de su equipo honran este principio. Los ejecutivos que ayudan a definir una estrategia, asumen un compromiso explícito con la misma, lo que facilita su posterior implementación.

Charlotte Beers, CEO de Ogilvy and Matters (Ibarra and Sackley 1995) tenía claro el poder de este principio cuando involucró a los ejecutivos más entusiasmados con la idea de traer vientos de cambio a O&M, que en aquel momento parecía estar al borde del abismo. Al hacer participar activamente a los ejecutivos en la definición de la misión y la estrategia de la empresa, Beers logró comprometerlos públicamente, de manera activa en la implementación de la nueva estrategia.

Simpatizar con los demás es el tercero de los principios para influir. A todos nos gustan aquellas personas que demuestran afecto genuino hacia nosotros. Por eso es importante que los ejecutivos descubran semejanzas reales con sus colaboradores, ofrezcan elogios genuinos, pidan consejos y escuchen sus ideas y necesidades.

Quien conocía la fuerza de este principio era Jack Valenti. Valenti fue colaborador de Lyndon Johnson, y posteriormente presidente de la Motion Picture Association of America (MPAA), la asociación gremial que reunía a los siete estudios más importantes de Hollywood, por más de cuarenta años. Valenti era demócrata, pero gracias a su modo cordial, amigable y respetuoso, logró ganarse



amigos demócratas y republicanos en Washington, que apreciaban sus cualidades y compañía. Esto le permitió desarrollar su labor de lobbista de manera muy efectiva, a pesar de los cambios de partido político en el poder. Gracias a su "toque personal" Valenti logró resolver de manera exitosa problemas relacionados con la protección de los derechos de autor, con los gremios de la industria, la piratería, y las amenazas de parte del Congreso de encontrar formas de regular la industria cinematográfica (Bruck 2001).

El cuarto principio es el de la **influencia social.** La gente tiende a seguir el ejemplo de las personas a las que ve como similares, sobre todo en condiciones de incertidumbre, cuando no está claro el modo en el que debemos actuar. En un momento de cambio, por ejemplo un proceso de fusión entre dos empresas, los empleados se encuentran perdidos, sin tener claro qué posturas asumir. Usar la influencia de los pares en esa etapa, es una buena manera de lograr el apoyo de los subalternos para implementar exitosamente una nueva estrategia. Es usual enviar a un convencido del cambio a ver a quien no lo está tanto para lograr que se "convierta".

Este principio fue invocado de manera correcta por un director comercial a quien la autora conoce para lograr una mejora en el desempeño de sucursales que se resistían al cambio. Este director decidió mostrar a las sucursales que se resistían el buen desempeño de las oficinas más dispuestas a implementar los cambios. Esta comparación sirvió para vencer la resistencia y avanzar en la aplicación de la nueva estrategia.

El ejemplo antes esbozado sobre el apoyo hacia Apple que logró Heidi Roizen (Tempest 2000), es un ejemplo de cómo actúa el principio de influencia social. Gracias a la declaración de apoyo a Apple de muchos ejecutivos claves en el sector, los desarrolladores de software siguieron dando su apoyo a la compañía.

El quinto principio es la **autoridad.** Las personas siguen los consejos de los expertos, de quienes más saben de un tema. Habitualmente, asumimos que quienes están en las posiciones jerárquicas más importantes de una organización son quienes más información, experiencia y conocimiento de un tema tienen.

Para que el principio de autoridad se active es fundamental que los ejecutivos muestren su pericia y refuercen su trabajo con la ayuda de expertos, tanto internos como externos. Existen diversas prácticas que toman este principio. Algunos ejemplos son las recomendaciones provenientes de la casa matriz o las directivas del gerente general. Sin embargo, el uso de estas prácticas debe ser moderado, porque lo impuesto, a diferencia de lo sugerido, tiende a generar resistencias.

La demora en la designación de las autoridades en un proceso de adquisición puede ser un error común que demore y dificulte la implementación de una estrategia. Es fundamental que estén claras desde un primer momento las estructuras y las personas que tendrán a cargo la nueva estrategia para que el principio de la autoridad pueda generar su efecto.

El último principio es el de la **escasez.** Según éste, la gente quiere tener más de lo que puede tener menos. A las personas no les agrada perder libertad. Cuando las personas detectan la escasez de un bien, sienten que pierden su libertad para adquirirlo en cualquier momento. Al sentir que su elección se puede ver limitada o amenazada se incrementa el deseo de poseer el bien escaso. Este principio no sólo aplica a cosas, sino que también a la información en la forma de mensajes y comunicados así como al conocimiento.

De acuerdo al principio de la escasez, las personas van a encontrar más persuasiva la información escasa que aquella que no lo es. Por ello es importante destacar los beneficios únicos de la información exclusiva en un proceso de cambio. Una práctica que

> "El poder se define como la capacidad o habilidad potencial de influir en el comportamiento de otros, de cambiar el curso de los acontecimientos, de superar la resistencia de otros y de modificar las prioridades de la gente. La influencia, por otra parte, tiene que ver con las acciones, los comportamientos y los procesos a través de los cuales el poder es ejercido y utilizado."

contempla este principio es el desarrollo de proyectos piloto en un proceso de implementación estratégica. La participación en ellos implica acceder a información escasa, a la que no toda la organización accede. Esta información tendrá un poder de persuasión e influencia que generará una visión positiva hacia el cambio.

El poder y la influencia en la práctica

Para ser efectivo y lograr que las cosas pasen, no se requiere un gran despliegue de fuerza. Se trata de aprovechar la gran cantidad de energía que existe en una situación determinada gracias a los principios enunciados anteriormente.

Un ejecutivo eficaz debe lograr que esta energía trabaje para él y alcanzar el objetivo deseado. En este sentido, el arte de influir, de hacer que las cosas sucedan se parece al arte marcial conocido como Jujitsu. Una mujer que practica el Jujitsu sólo necesita utilizar su fuerza en cantidades mínimas contra un oponente. Ella sólo debe explotar el poder inherente en principios como la gravedad, la inercia y el apalancamiento (Cialdini 1984). Sin embargo, necesita saber cómo y dónde aprovechar la fuerza de estos principios para derrotar a un oponente más fuerte. Así es también cómo funcionan los principios de influencia que existen a nuestro alrededor. El arte de influir tiene que ver con un proceso sofisticado y sutil que aplicado de la manera apropiada hace que las cosas sucedan…sin que los demás noten que hemos trabajado para que ello sea así.

Referencias

Bruck, C. (2001). The Personal Touch. Jack Valenti. *The New Yorker.*

Cialdini, R. B. (1984). *Influence. The Psychology of Persuasion.* New York, Harper Collins Publishers.

Cialdini, R. B. (2001). *Influence. Science and Practice.* Needham Heights, MA, Allyn & Bacon.

Ibarra, H. and Sackley, N. (1995). "Charlotte Beers at Ogilvy & Mather Worldwide (A)." *Harvard Business School.*

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power. Politics and influence in organizations.* Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Tempest, N. (2000). Heidi Roizen. *HBS California Research Center.*

Family Offices:
Concepto y Aplicación en el Mundo y en Chile

"No es recomendable por razones de dedicación, especialización y confidencialidad que las platas de la familia las maneje el gerente de finanzas de la empresa, nuestras declaraciones de impuestos las haga el contador, o nuestros asuntos legales los lleve el departamento legal. Ellos no están para atender nuestros asuntos personales."

Aunque en Chile y gran parte del mundo se ha hecho conocido sólo en los últimos años, el concepto de Family Office –u Oficina de la Familia– viene de mucho antes. De hecho, podríamos decir que comienza en la antigua Roma, donde el *maior domus* era el criado principal a cuyo cargo estaba el gobierno económico de una casa o hacienda.

Después de la Revolución Industrial y con ello la expansión de los bancos, el crecimiento de las fortunas y la idea de preservar el patrimonio para futuras generaciones de la familia, se empieza a desarrollar el concepto en Europa y luego en EE.UU. A partir del ejemplo de míticas y acaudaladas familias estadounidenses como Rockefeller, Carnegie y otras, el concepto toma fuerza en la segunda mitad del siglo XX, y hacia finales del mismo ya hay muchos casos de Family Offices en los países desarrollados. De hecho, se calcula que hoy existen más de 3.500 oficinas familiares en Estados Unidos y al menos 500 en Europa. A Latinoamérica, y particularmente a Chile, este concepto llega con el nuevo milenio, aunque ya existían familias con oficinas similares anteriormente.

En la versión más acotada de este concepto, la función de un Family Office es administrar el patrimonio financiero de una familia. Normalmente, este patrimonio se ha generado a partir de retiros o dividendos de la(s) empresa(s) de la familia, o en ocasiones producto de la venta de la misma, lo que genera una gran liquidez a sus dueños. En algunos casos, se trata de familias inversionistas y no empresarias, que han hecho su fortuna en la Bolsa o mercados financieros en general, más que a partir de una empresa.

Sin embargo, un concepto más amplio de Family Office incluye la administración de las inversiones financieras y de otras inversiones de la familia, los temas legales, fiscales, tributarios y sucesorios, las actividades filantrópicas de la familia, etc. Muchos Family Offices en países desarrollados también incorporan el manejo de los seguros generales

Resumen del Artículo

Aunque en Chile y gran parte del mundo se ha hecho conocido sólo en los últimos años, el concepto de Family Office –u Oficina de la Familia– viene de mucho antes. En los últimos años, se estima que el número de estas oficinas en Chile, que atienden desde las inversiones del patrimonio familiar hasta asuntos legales, tributarios, educacionales o filantrópicos, podría estar llegando a cincuenta.

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

> "Aunque hay tantos modelos para organizar esta oficina como familias existen, básicamente encontramos tres tipos de Family Office: Single Family Office, Muti Family Office y Corporate Family Office. En todas ellas, la confidencialidad es primordial."

e individuales de los familiares, las propiedades inmobiliarias y hasta las casas de vacaciones y los viajes de la familia. En algunos países latinoamericanos y otros donde los secuestros son frecuentes, los Family Offices suelen incluir la seguridad de familias con alto patrimonio.

Para la mayoría de las familias empresarias –que poseen o controlan empresas–, el Family Office es una oficina aparte, donde se llevan las inversiones no relacionadas con los negocios principales de la familia. También es un lugar donde los accionistas familiares tienen sus oficinas personales, lejos de la(s) empresa(s) que poseen. De ahí que algunos la llaman "la casa del accionista". Sin embargo, para las familias inversionistas –cuyo giro principal son precisamente las inversiones financieras, o participaciones minoritarias en empresas que no controlan– el Family Office es la empresa principal, y muchas veces coincide con la sociedad holding familiar.

La lógica de crear una unidad separada para llevar los asuntos de la familia y sus miembros individuales se refleja en el comentario de uno de los dueños de una empresa familiar: "No es recomendable por razones de dedicación, especialización y confidencialidad que las platas de la familia las maneje el gerente de finanzas de la empresa, nuestras declaraciones de impuestos las haga el contador, o nuestros asuntos legales los lleve el departamento legal. Ellos no están para atender nuestros asuntos personales, y además todos los empleados de la empresa podría enterarse de los activos que tenemos y de los impuestos que pagamos".

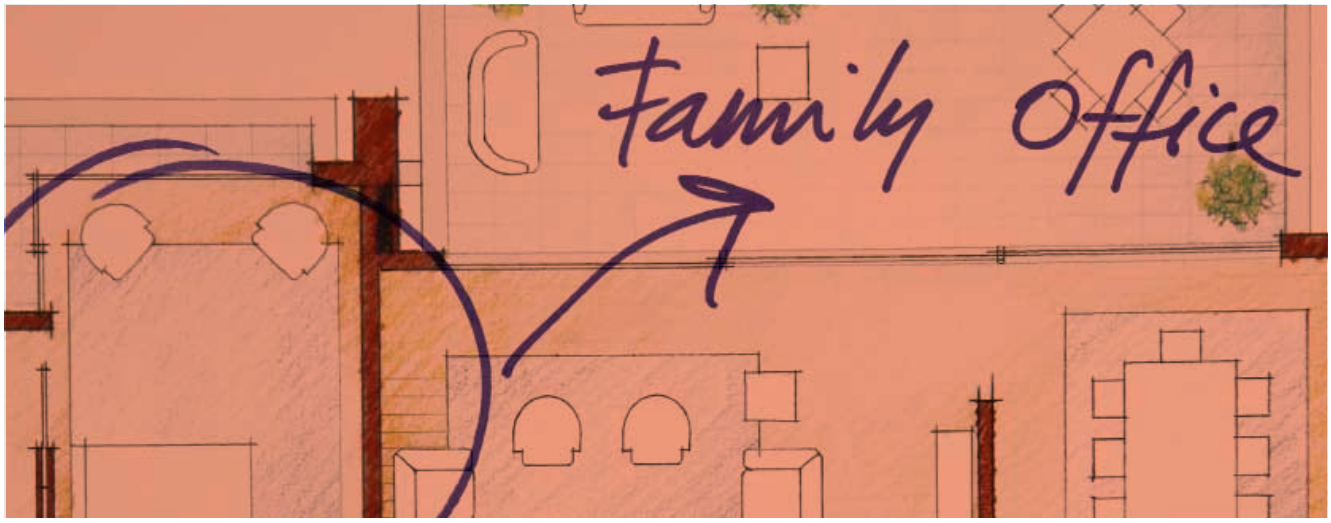
Tipos de Family Office

Aunque hay tantos modelos para organizar esta oficina como familias existen, básicamente encontramos tres tipos de Family Office. El primero es el **Single Family Office**, u oficina de una sola familia empresaria o inversionista. Manejada al principio por personas de confianza dentro de la empresa familiar, que se dedicaban más a tareas administrativas que de gestión de inversiones, evoluciona incorporando un contador, un antiguo banquero privado y un abogado a una estructura independiente. Hoy encontramos familias con un staff de varias personas para manejar privadamente sus asuntos e inversiones. Suele ser recomendable para familias con un alto patrimonio para invertir –usualmente sobre US$ 100 millones–. Para ellas, la confidencialidad es primordial.

El segundo tipo es el **Multi-Family Office**, u oficina que atiende a varias familias a la vez. Este concepto tiene su origen en la demanda de los clientes de banca privada por un asesoramiento objetivo e independiente y libre de conflictos de intereses, que ha llevado a muchos ex-banqueros privados a crear plataformas para poder ofrecer servicios de gestión patrimonial, que mediante economías de escala, permiten a los clientes acceder a una amplia gama de servicios a un costo reducido. Es muy aconsejable para familias con un patrimonio menor.

En tercer lugar está el **Corporate Family Office.** Ante la proliferación de Family Offices independientes y la consiguiente reducción de las comisiones bancarias, algunos bancos privados han reaccionado ofreciendo servicios similares "in house", como instrumento de fidelización de clientes. Ofrece la ventaja que el cliente ya está familiarizado con el banco. En el fondo, es un Multi-Family Office de un banco o institución financiera más tradicional.

Las ventajas de una Single Family Office son varias. En primer lugar, todos los servicios mencionados anteriormente son coordinados integralmente por una oficina familiar que trabaja sólo para los miembros de la familia. También permite a la familia involucrarse más directamente en sus procesos de inversión y tener un control absoluto sobre ellos. Muchas veces un miembro de la familia suele dirigir esta oficina. Por otra parte, los informes y reportes pueden hacerse a la medida de cada miembro de la familia. Por último, facilita mucho la planificación de la sucesión al conocer mucho más en profundidad las necesidades y particularidades de esa familia.



Su principal desventaja son los altos costos operativos que implica tener todo un equipo de personas trabajando sólo para una familia. Por eso que sólo se recomienda este tipo de Family Office para familias de alto patrimonio que justifiquen esos costos. Una opción es tener unos pocos empleados propios y subcontratar a los especialistas que se necesiten, por ejemplo abogados, etc. Otra debilidad que se le suele achacar es la falta de visión global por el hecho de estar demasiado circunscrita a las necesidades de una sola familia.

Las mayores ventajas de una Multi-Family Office provienen del ahorro de costos por las economías de escala que se obtienen al atender simultáneamente a varias familias de un tamaño similar. También, estas oficinas suelen disponer de un equipo multidisciplinario más amplio y especializado del que se podría tener para una sola familia, a menos que ésta por su gran patrimonio pueda pagarlo. En tercer lugar está la visión más global al trabajar para varias familias que requieren servicios diferentes e instrumentos más variados. Finalmente, están las ventajas de la independencia al negociar sin conflictos de intereses con bancos y otras instituciones financieras que ofrezcan las mejores condiciones a cada familia, y el tener mayor acceso a los mejores gestores de fondos. Estas dos ventajas también están presentes en las oficinas de una sola familia, pero se dan con mayor fuerza en las oficinas multi-familiares.

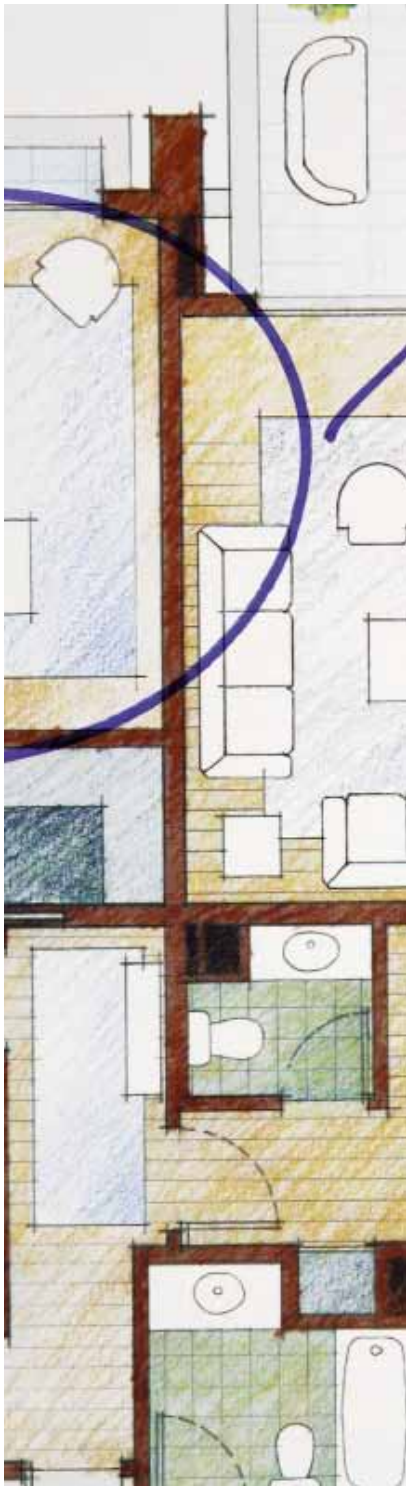
Los inconvenientes más evidentes de trabajar con una Multi-Family Office se derivan de su dedicación no-exclusiva a las necesidades de una sola familia, y el menor contacto y relación diaria con los miembros de cada familia que atienden.

Por otra parte, cada familia tiene un menor control sobre los procesos de inversión pues los empleados de la oficina no son sus empleados, sino de la oficina independiente. Por último, las oficinas multi-familiares suelen especializarse más en ofrecer servicios relacionados con el manejo de inversiones financieras y dedicarse poco a otros servicios: contables, legales, tributarios, inmobiliarios, filantrópicos, etc. Muchas familias con patrimonios medio-altos suelen desarrollar "in-house" estos temas o subcontratar profesionales para ello y dejar las inversiones financieras en manos de Multi-Family Offices.

Family Offices en Norteamérica, Europa y Asia

Una reciente investigación desarrollada conjuntamente por Wharton y el IESE acerca de las Single Family Offices en Norteamérica, Europa y Asia que manejan activos invertibles sobre US$ 100 millones, reveló que su primera prioridad era el manejo de sus inversiones financieras[1]. Luego venían los demás servicios: legales, impositivos, planificación patrimonial, filantropía, seguros y manejo de riesgos, educación de los miembros de la familia, conserjería, etc. Mientras las europeas internalizan buena parte del manejo financiero, las americanas lo externalizan más. Estas últimas mantienen mucha más proporción de acciones en sus patrimonios, mientras las europeas invierten más en temas inmobiliarios y en otras empresas directamente. Las asiáticas muestran mayor preocupación por los temas de gobierno y educación de la familia en temas de empresa familiar.

[1] "Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context", by Raphael Amit from The Wharton School, University of Pennsylvania; Heinrich Liechtenstein and Julia Prats from IESE Business School, University of Navarra, Spain. 2008.



Respecto de las generaciones, las oficinas de primera generación suelen invertir más en otras empresas directamente, mientras la segunda y siguientes generaciones invierten más en arte, bodegas de vinos, etc. En cuanto a sus objetivos de inversión, las de primera generación están dispuestas a invertir más agresivamente, mientras las de segunda y siguientes son más conservadoras.

Family Offices en Latinoamérica y Chile

Un estudio recién publicado por el Boston Consulting Group (BCG) indica que la riqueza de las familias ha crecido año tras año en la región, aunque es posible que se haya reducido este año a raíz de la crisis financiera mundial. Sin embargo, el concepto de Family Office no está todavía muy implantado en Latinoamérica. Se calcula que existen alrededor de 100 Single Family Offices en la región, aunque el número crece velozmente, especialmente en países como Brasil, Chile y México.

En Chile, el estudio del BCG revela que el número de familias con más de US$ 5 millones en activos líquidos invertibles pasaron de 900 a 1.240 en 2007[2]. Aún más, algunos expertos calculan que entre 50 y 75 familias chilenas superan los US$ 100 millones en estos activos. Todo esto ha dado lugar a un crecimiento importante en el número de Family Offices en el país. Un reportaje de hace dos años da cuenta de que en Chile habría unas 20 Family Offices bien formadas, mientras otro más reciente comenta que habría al menos unas 50 Family Offices bastante profesionales y otras en camino de serlo.[3]

Con respecto a Multi-Family Offices en la región, el número es mucho menor, pero también creciendo fuerte. Según cálculos de un experto en el sector, hace un par de años había 8 firmas en México, 6 en Brasil, 3 en Argentina, 2 en Chile y 1 en Colombia, pero seguramente estos números se han más que doblado a la fecha. De hecho, varios bancos de inversión locales han abierto recientemente oficinas en Chile con el concepto de Corporate Family Office. Finalmente existen al menos 6 Multi-Family Offices basadas en Suiza o en Estados Unidos con un enfoque regional en clientes latinoamericanos.

Problemas de los Family Offices en Latinoamérica

El hecho de que el concepto de Family Office no se haya expandido mucho todavía entre los grupos familiares latinoamericanos se debe, a juicio de algunos expertos, a que existen ciertos impedimentos culturales que dificultan su desarrollo en Latinoamérica. Los principales impedimentos son dos:

1. Cierta desconfianza ante los extraños a la familia y resistencia a la ayuda externa. Muchos líderes familiares consideran que es difícil entender la complejidad de la familia y aportar valor.
2. No existe una clara separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar. Esto dificulta la acumulación de activos fuera de la empresa, que pueden ser utilizados por ejemplo en la sucesión para compensar a los hijos que no están interesados en la continuidad de la empresa familiar.

[2] Global Wealth 2008, Boston Consulting Group (BCG).

[3] "Platas de Familia", Revista Capital N° 181, 2 al 15 de junio 2006; "Cómo se están estructurando los Family Offices chilenos", El Mercurio, 13 de abril, 2007.

Rapa Nui, patrimonio de la humanidad.

Para nosotros su patrimonio es igual de importante.

Bci Banca Privada, un nuevo concepto en Gestión Patrimonial en Chile.

Una buena administración patrimonial trasciende el mundo de las inversiones, por eso estamos preparados para entregarle soluciones integrales y exclusivas.

- **SERVICIO:** Vínculo permanente con un banquero único, que le atenderá en todo lo que afecte a su patrimonio: activos, pasivos, negocios, servicios bancarios, financieros y de inversiones.
- **RESPALDO:** Nuestra Gestión Patrimonial está respaldada por la Corporación Bci, grupo financiero consolidado de amplia cobertura en diferentes sectores de la economía y de fuertes relaciones de negocio dentro y fuera de Chile.

Bci | BANCA PRIVADA

SUPERVISADO SOLAMENTE POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS.

Pagos por Referenciación:
La Discusión Continúa

> "En cuanto a su magnitud, en el sector de la alimentación en los EE.UU. se estima que los pagos de primas por referenciación ascienden a los 9 billones de dólares anuales, aproximadamente el 16% de los costos totales por lanzar un nuevo producto."

Resumen del Artículo

Los pagos o primas por referenciación han dado mucho que hablar desde su introducción a mediados de la década de los 80 en Europa y EE.UU. y algunos años después en Latinoamérica. Según a quién se consulte existen dos opiniones contrapuestas sobre el tema: quienes lo ven como una herramienta que mejora la eficiencia en la distribución, fomentando la competencia, y quienes lo ven como una herramienta para consolidar el poder en el mercado y perjudicar la libre competencia.

En este artículo revisamos ambas argumentaciones.

Carlos Folle E.
Ph.D.(c), IESE, Universidad de Navarra.
cfolle@um.edu.uy
Profesor IEEM.

Los pagos o primas por referenciación han dado mucho que hablar desde su introducción a mediados de la década de los 80 en Europa y EE.UU. y un lustro más tarde en Latinoamérica.

¿Qué son? Consisten en aquellas prácticas de marketing que involucran pagos por parte de los proveedores de grandes tiendas o supermercados en sus distintos formatos[1], con el objeto de convencer a los detallistas de comprar, exhibir y apoyar la venta de sus productos (**Tabla 1**). Normalmente son negociaciones privadas que en los últimos años han llamado la atención y generado una gran controversia en cuanto a su legitimidad y legalidad. En cuanto a su magnitud, en el sector de la alimentación en los EE.UU. se estima que ascienden a los 9 billones de dólares anuales, aproximadamente el 16% de los costos totales por lanzar un nuevo producto (Deloitte & Touche, 1990). Si lo analizamos por ítem y tienda o punto de venta, nuevamente en los EE.UU. pueden oscilar entre los US $5.000 y los US $25.000.(Lucas, 1996).

Según a quién se consulta encontramos dos opiniones sobre el tema: quienes lo ven como una herramienta que mejora la eficiencia en la distribución, fomentando la competencia, y quienes lo ven como una herramienta para consolidar el poder en el mercado y perjudicar la libre competencia.

Los defensores de las primas por referenciación argumentan que mejoran la eficiencia de los canales de distribución, ya que los fabricantes los utilizan como un medio para dar una señal al mercado de que están lanzando un producto de calidad. Los detallistas utilizan esta señal como forma de seleccionar o filtrar los nuevos productos que incorporan a sus góndolas. La eficiencia también es defendida por el hecho de que estas primas pueden llevar a un reparto más productivo del costo y el riesgo entre fabricantes y minoristas, a mejores decisiones en cuanto a la asignación de espacios en góndola y a una mejor distribución entre oferta y demanda de nuevos productos.

En contraposición, los oponentes de esta práctica alegan que las primas representan un abuso de poder por parte de los detallistas. Sostienen además que los detallistas, particularmente los

[1] Actualmente esta práctica se ha extendido a otro tipo de comercios minoristas que giran en rubros como farmacia, perfumería, bricolage, quioscos, etc.

Tabla 1. Tipos de Primas por Referenciación

Tipo	Descripción
Primas por presentación	Pagos por poder hacer una presentación de ventas.
Primas por introducción	Pagos en dinero, descuento o mercadería para obtener un espacio en góndola para el producto.
Primas por exhibición	Pagos por exhibiciones especiales (ej. cabeceras de góndola, o check-out).
Primas por permanencia	Pagos por continuar comercializando un producto.
Primas por fracaso	Pagos al detallista cuando un producto no logra las expectativas de ventas.

más grandes, utilizan este mecanismo como forma de ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales más pequeños y como forma de discriminar entre sus proveedores, ya que obviamente los más favorecidos serán los más grandes en detrimento de los más pequeños. Por otra parte, los defensores de esta postura argumentan que las primas deterioran las relaciones en los canales de distribución, perjudican la competencia tanto entre detallistas como fabricantes, y perjudican también a los consumidores ya que llevan a que haya una menor gama de productos disponibles para la compra y mayores precios.

Como se puede apreciar, los pagos por referenciación son una fuente importante de conflictos. Estos, y sus implicancias, han dado lugar a que la Federal Trade Comission y el Departamento de Justicia de EE.UU., hayan tenido que considerar la legalidad de estas prácticas. Por ahora no se han pronunciado en contra de ellas, salvo en el caso de bebidas alcohólicas y tabaco, donde están prohibidas.

Repasemos un poco más en detalle los argumentos presentados por las dos posiciones antes esbozadas:

Primas de referenciación como mecanismos de eficiencia

El argumento de base es que las primas sirven para mejorar la eficiencia en la distribución de nuevos productos en la medida en que permiten dar una señal y filtrar los productos con mayores probabilidades de éxito. Asimismo, permiten lograr una asignación más eficiente de costos y riesgos entre las partes, una distribución más eficiente del espacio en góndola y una regulación de la oferta y demanda de los nuevos productos. Por último, se afirma que las primas fomentan una mayor eficiencia del punto de vista competitivo al permitir mejores márgenes para los detallistas quienes podrían bajar sus precios de venta al público (Ver **Tabla 2**).

Señalizar y filtrar

Los fabricantes tienen la difícil tarea de convencer a los detallistas que los nuevos productos que desean incorporar serán exitosos. Los antecedentes no son del todo alentadores: un informe de la Federal Trade Comission dirigido al Congreso de los EE.UU. en noviembre pasado, expresa que entre un 70 y un 90% de los nuevos productos fracasa. Los fabricantes citados en dicho informe alegan que el lanzamiento de un nuevo producto a nivel nacional, implica entre US$ 1,5 y US$ 2 millones en primas por referenciación. El argumento de los detallistas es que ellas permiten filtrar los productos que tienen posibilidades de éxito, ya que los fabricantes no estarían dispuestos a incurrir en ellas si no pensaran que recuperarían dicho gasto a través del éxito futuro del nuevo producto.

Compartir costos

Los defensores de las primas sostienen que ellas contribuyen a compensar los crecientes costos que tienen los detallistas por introducir la gama de nuevos productos que los fabricantes lanzan sin estudios de mercado adecuados. Los detallistas alegan tener costos de almacenamiento, personal y sistemas además de costos indirectos, sin hablar de los costos de oportunidad de focalizarse, por ejemplo en el desarrollo de sus marcas propias.

Traspasar riesgos

El argumento de los detallistas es que dado el elevado índice de fracasos de nuevos productos, el riesgo debería ser asumido en gran medida por quienes están en una mejor posición de asumirlo, o sea los fabricantes, a través de investigación de mercado y actividades de soporte para el nuevo producto.

Asignación de espacio en góndola

El argumento aquí es esencialmente el de una subasta. El espacio es un recurso escaso, de tal manera que el "alquiler" de dicho espacio en góndola se asigna de una manera eficiente al mejor postor.

Proporción de oferta y demanda

Nuevamente, bajo la óptica de la eficiencia, el argumento es que la proliferación de productos que no son verdaderamente innovadores ha llevado a una sobre oferta de los mismos que

Tabla 2. Primas por Referenciación: La Visión de la Eficiencia

Perspectiva	Descripción
Señalizar y filtrar	Las primas permiten que los fabricantes "comuniquen" y los detallistas "evalúen" a los nuevos productos.
Compartir costos	Las primas compensan a los detallistas por los costos incrementales de introducir nuevos productos.
Reasignar el riesgo	Las primas contribuyen a dirigir el riesgo por la introducción de un nuevo producto a quien está mejor informado para controlarlo.
Asignar el espacio en góndola	Las primas permiten que el espacio en góndola sea asignado para su mejor uso.
Proporcionar oferta y demanda	Las primas contribuyen a equilibrar la oferta de nuevos productos con la demanda por parte de sus consumidores.
Reducir precios al público	Las primas proporcionan medios para aumentar la competencia entre detallistas.

no se condice con la demanda. De no ser por las primas por referenciación, el argumento es que estos nuevos productos no serían incorporados, ya que en un alto porcentaje de los casos sólo acarrearían costos para los detallistas que luego no recuperarían con las ventas.

Facilitar la fijación de precios de venta al público más bajos

Bajo la óptica de la eficiencia, las primas de referenciación, contribuirían a reducir el costo unitario de los productos. Esto permitiría que los detallistas compitan más agresivamente bajando los precios al consumidor final.

Primas por referenciación como reflejo del poder en el mercado

En contrapartida a la visión anterior, los defensores de esta posición consideran a las primas como un mecanismo que potencia el poder de los detallistas y grandes fabricantes, y atenta contra la competencia (Ver **Tabla 3**).

Ejercicio del poder en el mercado por parte de los detallistas

El supuesto básico es que existe una marcada concentración de mercado en manos de relativamente pocos detallistas muy fuertes. Además, el desarrollo de las tecnologías de *scanner-data* [2] en las cajas, permiten que ellos dispongan de mejor información a la hora de negociar con los proveedores.

Relaciones dentro del canal

La posición aquí es que la controversia entre fabricantes y detallistas sobre las primas por referenciación termina siendo una fuente de conflicto disfuncional. Esto juega en contra de la cooperación que se podría desarrollar entre ambas partes para proveer de mayor valor al consumidor final.

Discriminación

El argumento es que las primas por referenciación sientan la base para discriminar entre fabricantes, favoreciendo a los grandes. Los proveedores más grandes, con mayor cuota de mercado y marcas más fuertes, negociarán mejor –incluso logrando evitar dichos pagos– determinando que la carga la tengan que soportar los más pequeños.

Bloqueo competitivo

Bajo esta óptica, los fabricantes más poderosos pueden utilizar sus recursos para presionar al alza los precios del espacio en góndola. Llevado al extremo, podría implicar que dado que los fabricantes más pequeños no pueden pagar estas primas, queden fuera de la góndola del supermercado. El hecho que hubiera menos competencia por haber menos proveedores podría llevar entonces a menor innovación en detrimento del consumidor final.

Facilitar el aumento de precios relativo

La objeción final bajo este punto de vista, es que los pagos potencian que los detallistas obtengan mejores márgenes y no quieran competir en bajar precios.

[2] *Scanner data* es la información de ventas obtenida a través de los lectores de código de barra en las cajas de los comercios detallistas.

Tabla 3. Primas por Referenciación: La Visión del Poder en el Mercado

Perspectiva	Descripción
Poder de los detallistas	Las primas son una manifestación del poder de los detallistas.
Relaciones dentro del canal	Las primas erosionan la relación fabricante-detallista y esto conlleva a ineficiencias en el canal.
Discriminación	Las primas habilitan a los detallistas a discriminar entre fabricantes grandes en detrimento de pequeños.
Bloqueo competitivo	Las primas operan como un mecanismo competitivo que permite que los proveedores más grandes y poderosos bloqueen el acceso a espacio en góndola para los pequeños.
Aumento de precios	Las primas permiten que los detallistas tengan mejores márgenes y por ende menor necesidad de competir en precios.

¿Qué dice la evidencia?

Como podemos apreciar, los argumentos esgrimidos por ambas partes parecen lógicos y contundentes y, lo compartamos o no, describen las legítimas posiciones de ambas partes. Veamos qué dicen los estudios empíricos al respecto.

En un estudio realizado en los EE.UU. (Bloom et al., 2000), se solicitó la opinión de 1210 fabricantes y 1184 detallistas sobre los argumentos arriba expuestos, con los siguientes resultados.

La celda inferior derecha de la **Tabla 4** nos indica que tanto los fabricantes como los detallistas, en su mayoría, no están de acuerdo en que los pagos por referenciación sean útiles como mecanismos para señalizar y filtrar a los nuevos productos, o que su utilización sirva para facilitar una baja de precios en el mercado.

El hecho de que no haya coincidencia en las opiniones no debiera de sorprendernos. Más allá de que ambas partes puedan disponer de distinta información, la conclusión natural es que las respuestas de cada parte reflejan su interés particular.

En cualquier caso es útil rescatar los puntos de convergencia ubicados en el cuadrante superior izquierdo.

Un punto de vista diferente

De la investigación anterior se desprende que ambos, fabricantes y detallistas, coinciden en varios de los argumentos sobre el poder en el mercado. Ahora lo que nos podemos preguntar es algo cuya respuesta nos puede parecer, en primera instancia, bastante obvio: ¿Ha cambiado realmente el balance de poder en el canal?

La primera reacción es pensar que efectivamente el balance de poder ha cambiado a favor de los detallistas. Probablemente atribuya esto a que hay una mayor concentración de los mismos, grandes cadenas internacionales que no paran de adquirir otros locales y más pequeños. Asimismo, seguramente vengan a su mente argumentos como que el acceso a información de salidas de caja a través de scanners por producto, el poder medir en tiempo real el éxito o fracaso de promociones, el desarrollo de marcas propias, etc. sean elementos que lleven a que el detallista pueda posicionar su oferta a la medida de sus distintos segmentos de consumidores. Todo lo cual le dará una inmejorable posición negociadora frente al fabricante. Esta conclusión podría llevarnos a pensar que a raíz de este mayor poder en el mercado,

Tabla 4. La Visión de los Fabricantes vs. la Visión de los Detallistas

	Los Fabricantes tienden a:			
	ESTAR DE ACUERDO CON:		ESTAR EN DESACUERDO CON:	
ESTAR DE ACUERDO CON:	EFICIENCIA Reasignar riesgo Aporcionar oferta y demanda	PODER EN EL MERCADO Uso del poder detallista Discriminación Aumento de precios	EFICIENCIA Compartir costos	PODER EN EL MERCADO
Los Detallistas tienden a:				
ESTAR EN DESACUERDO CON:	EFICIENCIA Asignación de espacio en góndola	PODER EN EL MERCADO Relaciones dentro del canal Bloqueo competitivo	EFICIENCIA Señalizar / filtrar Facilitar baja de precios	PODER EN EL MERCADO

la rentabilidad de los detallistas debería ir creciendo, y la de los fabricantes, decreciendo en consonancia.

Nuevamente, acudamos a la evidencia. Farris y Ailawadi (1992) estudiaron las tendencias en la rentabilidad de los fabricantes y detallistas del sector alimentación en los EE.UU., durante 20 años: 1971-1990, utilizando varias medidas de rentabilidad. Analizaron por ej. la rentabilidad sobre ventas y observaron que la rentabilidad de los fabricantes mostró una tendencia creciente –de 6,37% a 8,58% a lo largo de los 20 años– en tanto la de los detallistas se mantuvo estable en el eje del 2% en los primeros 15 años para luego caer al eje del 1% en los últimos 5 años. Incluso separaron pequeños de grandes fabricantes[3] y los resultados no mostraron grandes diferencias. Algunas de las conclusiones son las siguientes:

1. No habría habido tal traspaso de poder de parte de los fabricantes a manos de los detallistas en dichos veinte años.
2. El poder podría haber virado hacia los detallistas, pero estos por alguna razón no habrían podido capitalizarlo en mayores rentabilidades.

Los resultados parecen contraintuitivos. ¿Por qué será que ese presunto mayor poder no se ha podido reflejar en una mayor rentabilidad? Las explicaciones más reconocidas van por las siguientes líneas:

1. Los detallistas suelen usar a las grandes marcas como "carnada"[4] para atraer consumidores a las tiendas, y esto afecta a su rentabilidad.
2. El mayor peso de las marcas privadas con grandes diferenciales de precio con las primeras marcas puede haber hecho caer la rentabilidad promedio de los detallistas en cada categoría en donde han sido incorporadas.
3. Las guerras de precio entre detallistas normalmente afectan más a los detallistas que a los fabricantes.

En cualquier caso, en lo que sí hay consenso es que el gran beneficiado de todos estos cambios ha sido el consumidor final. Según Messinger & Chakravarthi (1995) los precios reales a nivel del consumidor para el sector alimentación han bajado consistentemente desde 1973. Esto se ha dado particularmente en los últimos años, con el desarrollo de los nuevos formatos en los comercios detallistas y la intensidad de la competencia entre ellos.

Probablemente debamos plantearnos el problema en otras dimensiones: al fin y al cabo los detallistas compiten directamente con otros detallistas por su rentabilidad, en mayor medida que con sus proveedores. Esto reforzaría la lógica y la necesidad de que detallistas y fabricantes trabajen alineados buscando situaciones ganar-ganar.

Referencias

Bloom, Paul, Gregory T. Gundlach & Joseph P. Cannon, (2000), Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practicing Managers, Journal of Marketing, Vol. 64 (April), 92-108.

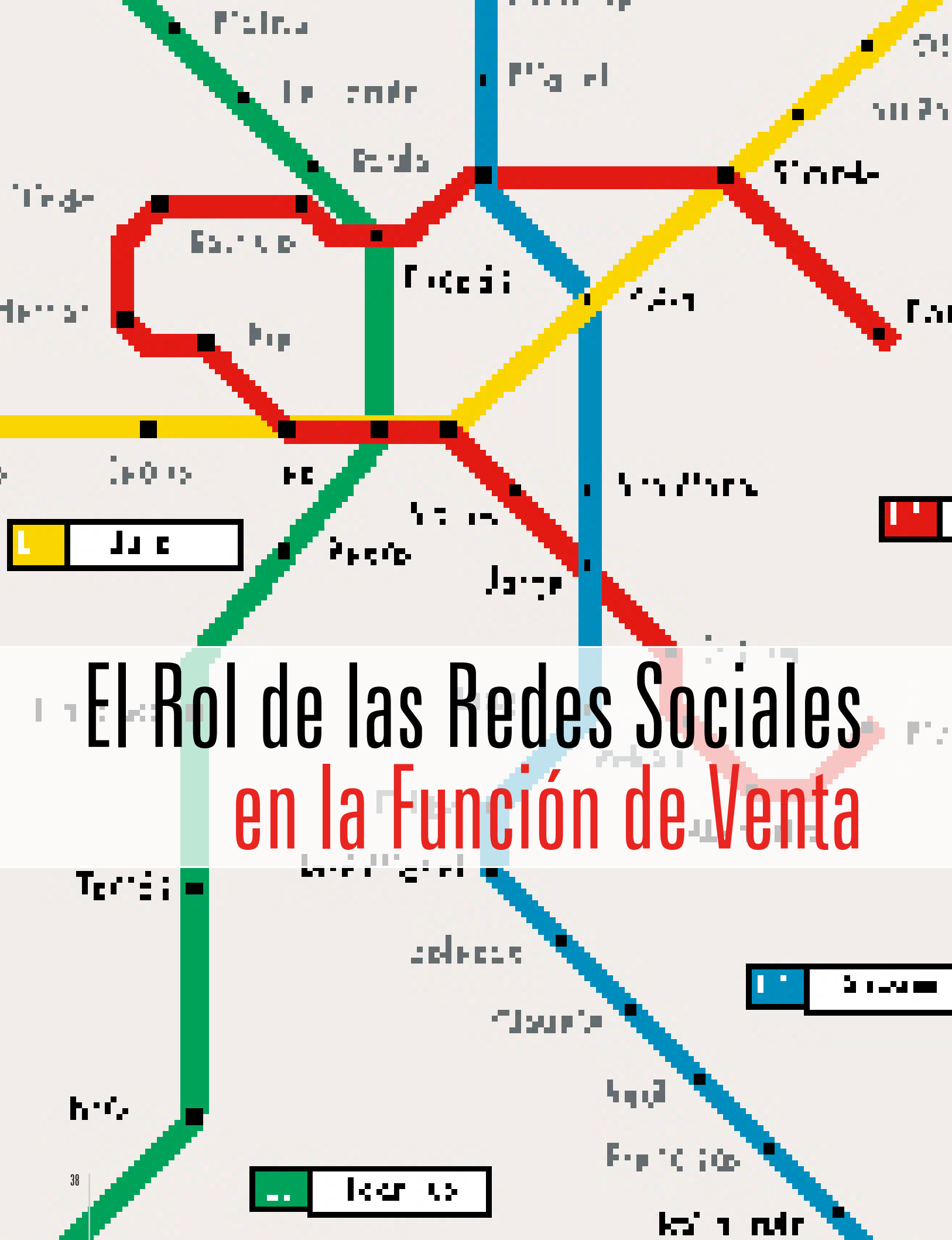
Deloitte & Touche (1990), Managing the Process of Introducing and Deleting Products in the Grocery and Drug Industry. Washington, DC: Grocery Manufacturers of America.

Farris, Paul W. & Kusum L. Ailawadi, (1992), "Retail Power. Monster or Mouse", Journal of Retailing, (Winter), vol. 68, 4, 351-369

Lucas, Allison (1996) "Shelf Wars", Sales & Marketing Management, 148 (3), 121.

Messinger, Paul, R. & Chakravarthi Narasimhan, (1995), "Has Power Shifted in the Grocery Channel?", Marketing Science, Vol.14, 2.

[3] Los grandes fabricantes en el mencionado estudio son aquellos con más de US$100 MM en ventas.
[4] Esto en la jerga del Marketing es conocido como el uso de *"loss leaders"*.



El Rol de las Redes Sociales en la Función de Venta

> "Cuanta más gente un vendedor conozca, mayor cantidad de prospectos (personas interesadas en el producto) tendrá y, consecuentemente, mayor número de negocios cerrará."

Una importante empresa multinacional de seguros exige durante el proceso de selección de "financial planners" (ejecutivos de ventas de seguro) que los candidatos cuenten no sólo con condiciones profesionales y humanas aptas para ese tipo de trabajo, sino por sobre todo, que tengan una lista de al menos ciento cincuenta contactos personales que incluya amigos, conocidos, familiares y todo otro individuo susceptible de ser visitado a la brevedad. El argumento de la empresa es muy claro. Un vendedor, por más talentoso que sea, no puede iniciar su trabajo sin una base mínima de contactos.

Expertos en ventas ratifican la política de esta empresa de seguros, argumentando que el número y la calidad de contactos que tiene un vendedor son quizás dos de los factores más críticos para tener éxito en ventas. Cuanto más gente un vendedor conozca, mayor cantidad de prospectos (personas interesadas en el producto) tendrá y, consecuentemente, mayor número de negocios cerrará. El argumento es tan sólido y práctico que parece una "verdad de Perogrullo". Sin embargo, estudios recientes ponen en duda la relación directa entre número de contactos y la facturación final del vendedor. Estas investigaciones hallaron que los individuos deciden sus opciones de compra en función de una serie de características individuales y sociales que varían de acuerdo a la estructura social donde se encuentran inmersos. En otras palabras, si dos vendedores, X e Y, tienen una lista con cien contactos cada uno, si la estructura social que conforman los individuos incluidos en la primera lista difiere significativamente con respecto a las relaciones sociales de los que pertenecen a la segunda, este hecho probablemente afectará la cantidad de negocios que uno y otro vendedor puedan cerrar con ese conjunto de personas. Esto se debe a que las estructuras de relaciones sociales afectan la manera en que los individuos piensan y se comportan; por ello es conveniente conocerlas para sacar provecho de ellas.

¿Qué son las redes sociales? ¿Por qué es importante entenderlas?

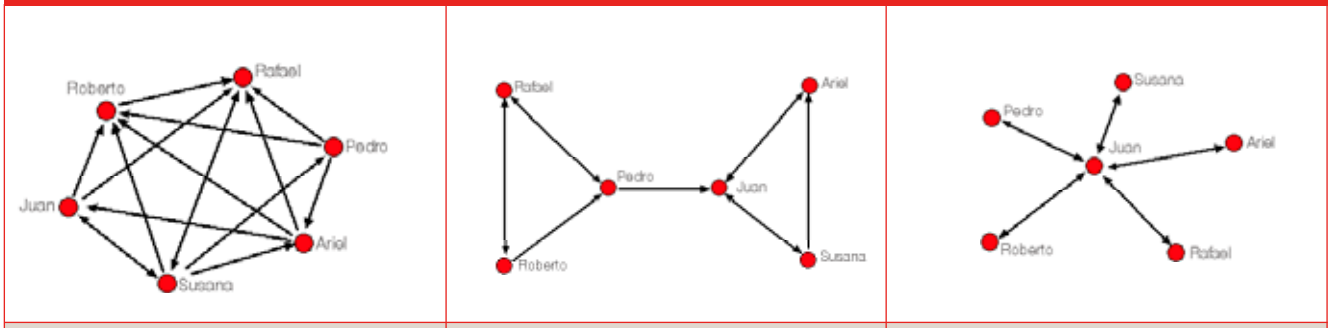
Una red social es un conjunto de individuos u organizaciones relacionados entre sí a través de lazos comunes. Por ejemplo, es posible establecer una red de médicos, seleccionando un grupo de profesionales de la misma especialidad, que se vinculan entre si a través de un lazo de amistad. Si dos médicos A y B son amigos, estarán vinculados o enlazados en la red.

Resumen del Artículo

El análisis de redes sociales es una poderosa herramienta para entender cómo fluye la información y el tráfico de influencias en un grupo de personas. Conocer este patrón permitirá no sólo ahorrar tiempo en el proceso de ventas, sino lograr una asignación más eficiente de recursos. Por ello, es muy recomendable intentar realizar el análisis en un grupo de clientes para entender quienes son los actores más relevantes y en consecuencia, desarrollar estrategias de venta más eficaces.

Guillermo Armelini
Ph.D. (c), IESE, Universidad de Navarra.
garmelini.ese@uandes.cl

Figura 1. Red Social con distintas estructuras sociales



Densa | Intermediación | Centralizada

Si entra un tercero en escena, C, que es amigo de B pero no de A, este último se podrá vincular con C a través de B, pues es con éste con quien tiene la amistad.

¿Cuál es la utilidad para un ejecutivo de ventas de conocer cómo se relacionan sus contactos o clientes? El análisis de redes sociales ayuda al vendedor a entender cómo se relacionan sus contactos, cómo fluye la información entre los nodos de la red y qué importancia tiene cada actor dentro de esa red social. Con este conocimiento el ejecutivo de ventas puede concentrar mejor sus esfuerzos comerciales y optimizar su tiempo. A continuación se presentan una serie de situaciones para ilustrar lo útil que puede ser el análisis de redes sociales para un vendedor.

Supongamos que Alberto, ejecutivo de ventas de una empresa, tiene seis clientes. Como se observa en la **Figura 1**, donde se listan estos seis contactos, estos individuos pueden tener distintas relaciones entre sí, aún cuando el número de actores que conforman la red sea siempre el mismo. Si existiera, por ejemplo, una alta vinculación entre los actores de la red, como se muestra en el gráfico a la izquierda de la figura 1, la información entre los actores fluirá más rápidamente debido al gran número de relaciones entre ellos. Esta conformación social se describe como una red densa. Este tipo de redes puede facilitar (o a veces dificultar) el trabajo de un vendedor. Una vez que un actor en una red densa adopta una tecnología o compra un producto, es altamente probable que comente tal acción con sus vínculos en la red. Como existe gran cantidad de contactos entre los individuos, la recomendación del nodo adoptante al resto de sus vínculos actúa como un mecanismo de información y persuasión, que se esparcirá rápidamente a través de la red. Si la recomendación es positiva, la densidad de la red facilitará la tarea del vendedor porque la información a favor del producto será conocida rápidamente por todos los actores. Por el contrario, si la experiencia del adoptante ha sido negativa, la tarea del vendedor será más ardua, ya que el flujo de información irá en desmedro del consumo del producto.

Los sistemas de venta en pirámides (por ej. Tupperware, Avon, etc.), suelen caracterizarse por redes de clientes muy densas. El hecho de que entre las clientas y la vendedora existan vínculos fuertes (son amigas, por ej.) facilita el proceso de ventas y explica en parte el éxito del sistema. A nivel demográfico, diversos estudios reportan que las redes de adolescentes suelen ser de las más densas, pues este colectivo tiene el tiempo y la dedicación para cultivar muchos contactos y son más proclives a adoptar lo que sus pares adoptan.

La red de clientes de Alberto también se podría parecer a alguno de los otros dos casos que presenta la **Figura 1.** Estas dos redes sociales, a diferencia de la red densa, se caracterizan por la presencia de actores que, por su posición con respecto a otros, cumplen un papel más importante en la difusión de información y en el tráfico de influencia. Así, en el gráfico ubicado a la derecha de la Figura 1, Juan es el nodo más importante. En este caso es fácil observar que toda información que fluya por esta red debe pasar necesariamente por Juan. En el gráfico del medio, en cambio, existen dos nodos claves: Juan y Pedro. Ambos son los intermediadores o "brokers" de la red. El concepto que describe la importancia de un actor en la totalidad de la red se denomina "Centralidad del nodo", y lo que mide básicamente es la popularidad de un actor con respecto a los otros, o la capacidad de intermediación que tiene un individuo dentro de la red social.

¿Cuál es la importancia de la centralidad de un nodo para la función de ventas? Diversos estudios ratifican una alta correlación entre centralidad del nodo y su capacidad de influencia. En otras palabras, los individuos más centrales en una red, suelen ser

> "Identificar a los "más populares" y dedicar tiempo al proceso de venta a estos actores, puede tener un efecto cascada muy beneficioso para el vendedor en la venta del producto a otros miembros de la red."

líderes de opinión que pueden tener gran impacto sobre el comportamiento de sus pares en la red. Identificar a los nodos "más populares" y dedicar tiempo al proceso de venta a estos actores, puede tener un efecto cascada muy beneficioso para el vendedor en la venta del producto a otros miembros de la red.

¿Cómo se construye una red social?

Para crear una red, el primer paso consiste en definir el universo de nodos que se incluirán en ella. Por ejemplo, si un ejecutivo de ventas vende aparatos de cirugía, debería levantar datos individuales del conjunto de médicos cirujanos en su zona de ventas.

Una vez establecido el universo de actores, es necesario definir la/s característica/s que vinculan a cada nodo entre sí. En el ejemplo de los cirujanos, una relación de vínculo que se suele revelar es "a quién pides consejo en el uso de determinada droga". También se podría preguntar por el lazo de amistad con otros colegas. En el sector del seguro, se suele preguntar por conocidos o referidos, etc. De acuerdo a la respuesta dada, el nodo en cuestión tendrá en esa red social un vínculo con aquellos que nombró. Toda esta información se suele recolectar a través de una encuesta simple que hace el vendedor cada vez que visita a un cliente o prospecto. Luego, se juntan todos los datos de la encuesta y se "mapea" la red utilizando un software de redes sociales.

¿Cómo se trabaja con la información de la red social?

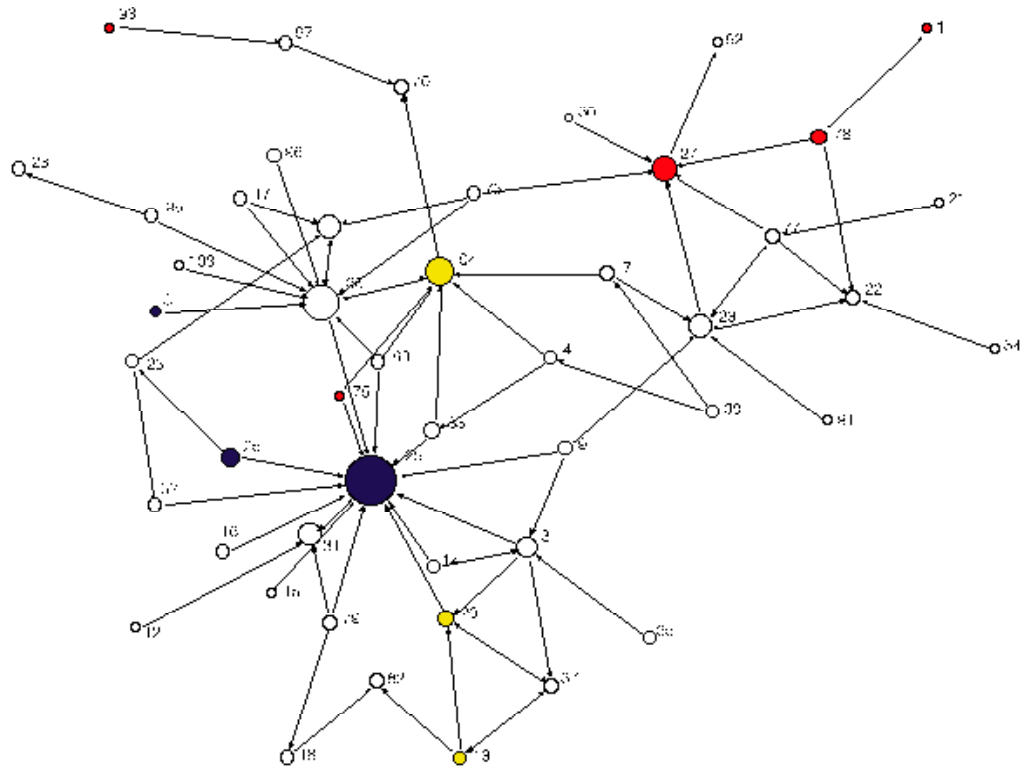
Para explicar los resultados que se pueden obtener de un análisis de redes sociales, nada mejor que trabajar con un ejemplo. Un laboratorio americano decidió analizar la efectividad de su sistema de venta. Para ello estudiaron si la adopción de uno de sus productos por parte de la comunidad médica, se explicaba a partir de las relaciones sociales entre esos profesionales. Para establecer esta estructura social se definió, en primer lugar, el conjunto de profesionales susceptibles de adoptar ese producto y luego, para establecer el mecanismo de vínculo entre los médicos se les preguntó lo siguiente: a) ¿A quién pides consejo para la aplicación de una droga?, b) ¿De quién eres amigo? y c) ¿A quién consideras una autoridad médica científica? Cada médico podía dar hasta 3 nombres de sus colegas, por cada pregunta.

Luego de realizar la encuesta, la empresa recolectó la información y armó 3 redes de relaciones: La red de amigos, la red de consejos y la red de experiencia científica. Para averiguar qué tipo de vínculo explicaba mejor la propensión a prescribir un medicamento, relacionaron las 3 redes con el momento en que cada uno de los médicos comenzó a prescribir la droga, encontrando que estadísticamente la "red de consejos" era la que mejor explicaba o predecía las pautas de propensión a prescribir la droga por parte de los profesionales. Por tanto concentraron su foco de atención en las características estructurales de la "red de consejos" y en el momento en que cada médico comenzó a prescribir la droga.

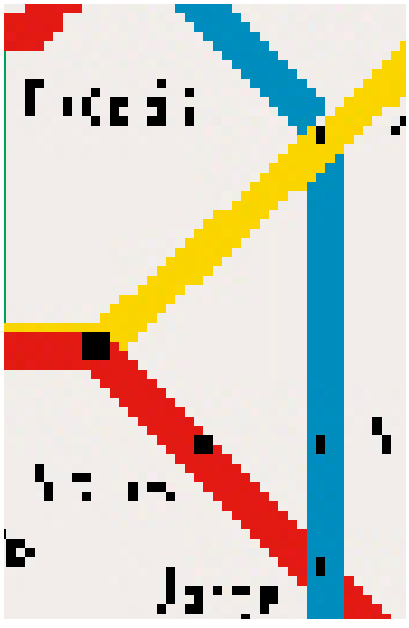
La **Figura 2** describe la "red de consejos" entre médicos. La dirección de las flechas indican a que actor de la red un médico suele pedir consejos antes de prescribir una nueva droga. Evidentemente, los actores más importantes de esta red son los que suelen recibir más consultas.

Este hecho queda reflejado en la dimensión de cada nodo, que indica la importancia relativa de cada actor dentro de la red. Asimismo, la figura muestra, con distintos colores, a los profesionales que comenzaron a prescribir la droga en los primeros tres meses desde su lanzamiento al mercado. Los nodos en blanco, por el contrario, representan a todos los que aún no habían prescrito el medicamento.

Figura 2. Estructura de la red social de un grupo de médicos y sus patrones de adopción — Base de vínculo: A



Referencias	
	Empezó a prescribir la droga en el período 1
	Empezó a prescribir la droga en el período 2
	Empezó a prescribir la droga el período 3
	No ha prescrito la droga en los períodos 1 al 3



Con la información provista en la **Figura 2**, la empresa se dio cuenta que si hubiera concentrado sus esfuerzos de ventas en los nodos 36, 11 y 23 por ejemplo, que tienen un alto nivel de centralidad e influencia en la red, probablemente hubieran logrado que al período 3 más médicos estuvieran prescribiendo la droga. En cambio, por haber desconocido la lógica de estas relaciones y haber elegido aleatoriamente a sus clientes, los ejecutivos de venta de este laboratorio han conseguido que los nodos 93, 1 y 78 hayan adoptado la droga rápidamente, aunque tal conducta probablemente haya tenido poca influencia en la decisión de adoptar del resto de los profesionales integrados en esa red social.

Muchos contactos, sí de acuerdo…, pero mire qué relación existe entre ellos

El análisis de redes sociales es una poderosa herramienta para entender cómo fluye la información y el tráfico de influencias en un grupo de personas. Conocer este patrón permitirá no sólo ahorrar tiempo en el proceso de ventas, sino lograr una asignación más eficiente de recursos. Por ello, es muy recomendable intentar realizar el análisis en un grupo de clientes para entender quiénes son los actores más relevantes y en consecuencia, desarrollar estrategias de venta más eficaces.

VISITE NUESTROS PILOTOS

1, 2 y 3 DORM.

Vive en el mejor sector de Providencia rodeado de un gran jardín...

- Vidrios Termopanel.
- Calefacción por losa radiante.
- Gimnasio, lavandería y área de servicios externos.
- Cocina totalmente equipada con cubiertas de granito y pisos de porcelanato.
- Amplias terrazas.

Piscina - Quincho - Estar amoblado y con TV 42" - Sala de Juegos con mesa de pool

1.995 U.F. 6° PISO - INCLUYE BODEGA — 1 DORM.

2.995 U.F. 10° PISO - INCLUYE BODEGA — 2 DORM.

4.190 U.F. 136 MT² TOTALES, 3° PISO - INCLUYE BODEGA — 3 DORM.

VENTAS 2313919

JARDINORIENTE@TABANCURA.COM

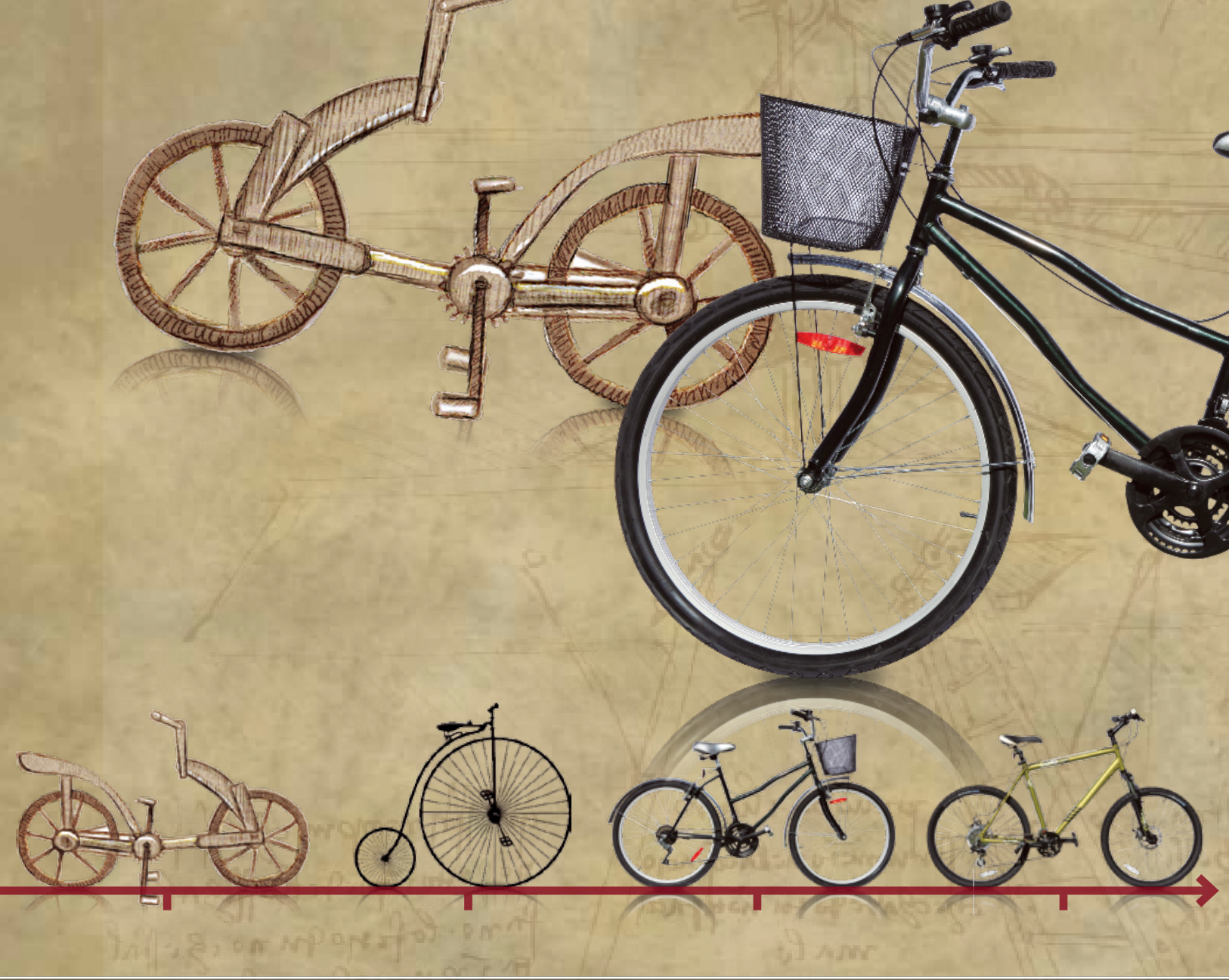
*Valores sujetos a disponibilidad

JARDINORIENTE.COM

VENDE

CONSTRUCTORA TABANCURA

www.tabancura.com
correo@tabancura.com



La Cadena de Valor de la Innovación

> "La capacidad de generar ideas innovadoras pasa entonces por la generación de un clima de colaboración y confianza. Colaboración para poder nutrirse de información y conocimientos diversos, y confianza pues si no la hay no se produce la entrega."

En la revista 2007 analizamos las fuentes de la innovación, y señalamos fundamentalmente tres grandes fuentes que provienen del entorno: los proveedores en general, los clientes y los competidores; y una fuente interna, nuestros trabajadores.

En este nuevo artículo profundizaremos un poco más en este tema, ahora desde la perspectiva del proceso de innovación, al que llamaremos Cadena de Valor de la Innovación.

Un reciente estudio de PricewaterhouseCoopers ha revelado interesantes hechos sobre las características que comparten las empresas más innovadoras. Las conclusiones se obtuvieron tras entrevistar a ejecutivos de un gran número de empresas de distintos sectores y tamaños, industriales y de servicios. El indicador utilizado fue el % de los ingresos generados en base a productos y servicios que no existían 5 años antes. Los resultados van desde un 5% de las empresas con un 100% de los ingresos a partir de nuevos productos y servicios, con una media de sobre 80% para el 20% más innovador, hasta un promedio inferior al 15% para el 20% menos innovador.

¿Vale la pena el esfuerzo innovador? Otro estudio posterior efectuado sobre 427 empresas de alto crecimiento, demostró que los ingresos en el 75% de las empresas con Innovación como prioridad alcanzaron una media un 61% superior.

La palabra *innovación* de por sí genera reacciones diversas; entusiasma a algunos, asusta a otros y posiblemente deja impávidas a la mayoría de las personas. Sin embargo, todos nos vemos afectados diariamente por los efectos que produce en cada uno de los aspectos de nuestra vida diaria.

Hay también muchas visiones distintas sobre lo que es innovar; para algunos inventar, para otros investigar, para otros descubrir.

Para Michael Porter la innovación es el aspecto central de la prosperidad económica. Según Porter, una de las formas de medir la innovación es en base al número de patentes registradas, una definición cercana a la investigación tecnológica y a la invención. Asocia directamente la innovación a la competitividad, y consiguientemente, al desarrollo de las empresas y finalmente de las naciones.

Resumen del Artículo

Innovación es una nueva forma de hacer algo, usar algo o una nueva experiencia. Una nueva forma de hacer negocios y llevar nuevas ideas al mercado; una actitud explícita de hacer algo nuevo para aportar valor. En este artículo se revisa cuál es el proceso y los actores en la búsqueda de la innovación.

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

> "En definitiva, el principal motor de la innovación es la insatisfacción permanente que deben tener todos quienes trabajan en la empresa."

Recordaremos en una forma más detallada la definición de Innovación que propusimos anteriormente:

Innovación es una nueva forma de hacer algo, una nueva forma de usar algo o una nueva experiencia. Una nueva forma de hacer negocios y llevar nuevas ideas al mercado; una actitud explícita de hacer algo nuevo para aportar valor.

He propuesto utilizar esta definición pues parece más adecuada a las posibilidades de innovar de una economía como la chilena, y en general las latinoamericanas.

Las empresas chilenas y latinoamericanas están muy lejos de poder competir en el terreno de la generación de patentes, directamente asociado a la innovación en tecnología. Sin embargo, cada día hay más acuerdo que la innovación tiene menos que ver con tecnología, y mucho que ver con modelos de negocio, procesos, productos, mercados, conocimiento de los clientes, etc.

El proceso de innovación

En el proceso de innovación podemos distinguir tres fases: la primera, la de generación de ideas; la segunda, desarrollo; y la tercera, la difusión. A esto se le llama Cadena de Valor de la Innovación.

Estas tres fases son igualmente importantes, ya que excelentes ideas mal desarrolladas, o bien desarrolladas, pero mal implantadas no van a dar los frutos deseados.

La generación de ideas para innovación en las empresas, se produce de una forma similar a la generación de ideas en el cerebro humano, a través de sinapsis entre neuronas. *Sinapsis* viene del griego y significa juntarse con firmeza.

En la empresa la clave para la generación de ideas de innovación está en la colaboración y la confianza. Si no hay colaboración los conocimientos que existen en las distintas áreas funcionales de la empresa van a permanecer allí, sin interactuar con los conocimientos y capacidades de otras áreas.

La capacidad de generar ideas innovadoras pasa entonces por la generación de un clima de colaboración y confianza. Colaboración para poder nutrirse de información y conocimientos diversos, y confianza pues si no la hay no se produce la entrega.

El elemento aglutinante de estos dos elementos es el disenso productivo, que permite la discusión abierta y lograr que la suma de 2+2 sea muy superior a 4.

Distintas unidades deben colaborar internamente para resolver problemas y desarrollar nuevos productos o negocios. Así como los procesos de negocio transcurren en forma horizontal dentro de las empresas, y en general involucran a todas o casi todas las áreas funcionales, igualmente el proceso de innovación debe cruzar e involucrar a todas las áreas funcionales, generando tantas sinapsis como sean necesarias para interconectar los conocimientos y las habilidades que de otra forma no se integran.

Las empresas líderes en innovación cuentan en general con mecanismos internos permanentes de generación de ideas y de trabajo conjunto entre las distintas unidades involucradas en un determinado proceso o desarrollo. Reuniones de tormenta de ideas, grupos de mejoramiento, grupos de tarea para enfrentar problemas. Esas empresas han establecido procesos formales para enfrentar el cambio, lo que pasa a formar parte de su cultura y predispone a las personas a pensar permanentemente en innovación.

Muchas empresas cuentan con estructuras internas para este objetivo: gerencias de desarrollo, centros de investigación, etc. Las más exitosas cuando se trata de innovación, son aquellas en que estas gerencias toman el rol de facilitadoras y coordinadoras del proceso, y no pretenden ser ellas las generadoras. Los estudios efectuados revelan sin embargo, que el principal responsable de la innovación, y sin cuyo compromiso todos los esfuerzos son infructuosos, es el CEO.

Las empresas están insertas en un entorno competitivo del cual se nutren. Allí encontramos las fuentes de la innovación que ya mencionamos en un artículo anterior, y sobre las cuales profundizaremos.

Los proveedores

Los proveedores pueden serlo de materias primas, de tecnología, de personas etc. Son una fuente de innovación por naturaleza, aunque por servir a diversas industrias no tienen un conocimiento acabado de las cadenas de valor de éstas, y menos de cómo sus productos se ajustan a la cadena de valor y modelo de negocio de cada empresa en particular. Son eminentemente fabricantes de soluciones genéricas, y es función de cada empresa hacer las adaptaciones necesarias. Las empresas que compran una tecnología llave en mano, van a estar en idénticas condiciones que sus competidores.

Empresas como Procter & Gamble y otras reconocen el valor de nutrirse del entorno, lo que hacen a través de alianzas con centros de investigación u otras empresas, o comprando algunas compañías.

El gran desarrollo que han tenido por ejemplo Microsoft, Cisco y Apple, se debe en gran medida a que han reconocido que no tienen la capacidad para inventarlo todo, por lo que parte de su esfuerzo y recursos se destinan a la evaluación y compra de otras empresas o tecnologías.

Según algunos expertos, la pérdida de liderazgo que ha exhibido Sony en ciertos segmentos de mercado frente a la arremetida por ejemplo de Apple con iTunes y iPhone y de las consolas de juego de otros fabricantes, se debe a la persistencia de una cultura de "hecho en casa". La gran capacidad generadora de tecnologías de Sony, que le permitió transformarse en líder de calidad y de imagen de marca, se ha visto opacada por el verdadero cluster de generación de innovaciones que han desarrollado algunos de sus competidores como Microsoft y Apple, quienes de pasar de ser desarrolladores se han transformado en articuladores de los desarrollos que están tomando lugar en su entorno.

En una reciente encuesta global efectuada por el Boston Consulting Group y publicada en Business Week, Apple ha sido elegida en Asia, Europa y Norteamérica como la empresa más innovadora en esos continentes. Si analizamos un poco qué es lo que hace a los productos Apple exitosos, veremos que su foco no está puesto en el desarrollo de la tecnología, sino que en la interfaz con el usuario, el cliente. Apple ha sabido empaquetar tecnología mayoritariamente disponible en el mercado y crear productos que no existían ni en la mente de los consumidores, y sin los cuales muchos hoy no se imaginarían no contar. Cuando sus competidores logran acercarse a copiar uno de sus productos, Apple ya tiene una nueva versión más poderosa o amistosa.

Los clientes

Los clientes son también una fuente inagotable de información sobre oportunidades para innovar. Son quienes dictaminan finalmente si la empresa lo hizo bien o mal. Las empresas que se acercan a sus clientes, que conocen en detalle su cadena de valor y que tratan de adaptar sus productos a sus necesidades van a descubrir muchas veces que pueden obtener un mejor precio a un menor costo, incrementando además la satisfacción de sus clientes.

Otra de las empresas elegidas entre las más innovadoras es la compañía aérea SouthWest Airlines. Se trata de una empresa de servicios que ha innovado en sus procesos de negocio, identificando precisamente las necesidades de un segmento de clientes y respondiendo a ellas. Llega a tal extremo en su

> "La innovación no es fruto de un chispazo, es fruto de un complejo proceso. Es una disciplina."

cercanía, que muchos de sus clientes frecuentes participan en sesiones en las que se selecciona al personal de vuelo. SouthWest ha tenido la audacia de incorporar a sus clientes dentro de su propia cadena de valor.

SouthWest es reconocida por ser extremadamente rentable por su extraordinaria eficiencia operacional. Recientemente iniciaron un programa en que juntaron durante seis meses por 10 horas a la semana a personal de vuelo, de tierra, de despacho y de mantención en sesiones de trabajo, para buscar los cambios de mayor impacto que podrían hacer a sus operaciones. El resultado fueron 109 ideas, de las cuales tres están por implementarse por su alto impacto. Según uno de los ejecutivos de la empresa, la diversidad de los participantes fue la clave del éxito.

Centros de investigación y universidades

Muchas empresas mantienen permanente relación con universidades y centro de investigación, los que se transforman en fuente de tecnologías y recursos humanos. El financiamiento de tesis de titulación es una forma barata de integrar conocimientos externos y de conocer el potencial de futuros empleados.

Los propios empleados

Vistos ahora como individuos, son una importante fuente de generación de ideas. Siguiendo con el símil del cerebro humano, en las organizaciones los empleados son el equivalente de las neuronas, son ellos los gestores de las sinapsis, algunos están en contacto con los clientes, otros con los proveedores, todos se relacionan con sus entornos sociales, y finalmente con sus propios compañeros de trabajo.

¿Cómo motivar a los empleados a estar siempre pensando en innovación como trasfondo permanente de su trabajo?
Una de las formas es la existencia de las condiciones que ya mencionamos, un clima propicio y de confianza, lo que puede ser fortalecido con incentivos de diversos tipos.

Los competidores

Las empresas deben investigar permanentemente lo que hacen sus competidores, tratar de descubrir cómo lo hacen, e intentar superarlos. Para ello no es necesario espiar ni sobrepasar los límites de la ética. Forma parte del imperativo del libre mercado, está escrito en sangre en la historia de la libre empresa. Nuestros competidores tienen serias dificultades para cuidar su tecnología, la están exhibiendo permanentemente en los productos que venden. Aprendamos de ellos y superémoslos.

El proceso de integración de la innovación

La integración se genera cuando las empresas logran generar una cultura interna propicia para que sus trabajadores se motiven a pensar permanentemente en cómo hacer las cosas mejores, en forma más eficiente. En definitiva, el principal motor de la innovación es la insatisfacción permanente que deben tener todos quienes trabajan en la empresa.

No basta con la generación de ideas o proyectos de innovación. Hay que enfrentar el ciclo completo, que se inicia con la generación de ideas, pero sigue con el desarrollo de las mismas, lo que generalmente implica recursos de todo tipo, y finalmente la implantación en toda la organización, la medición de los resultados y finalmente la re evaluación, completándose de esa forma el círculo de la innovación.

Conclusión

Como conclusiones generales podemos señalar que:

- Las personas son el pivote sobre el cual se articula la innovación en las empresas exitosas. El rol de la alta dirección es clave en seleccionarlas, motivarlas y crear el clima laboral adecuado.
- La innovación no es fruto de un chispazo, es fruto de un complejo proceso. Es una disciplina.

Como ya señalamos, generar ideas es sólo el comienzo; en artículos posteriores seguiremos analizando las siguientes etapas de la Cadena de Valor de la Innovación.

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS

© 2008 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. *Connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers

Un Mapa de Competencias de Liderazgo

> "Un líder ya no se puede conformar solamente con entender el negocio, sino que tiene que ser capaz de delegar y comunicarse con su equipo, ser justo y preocuparse por las personas que trabajan con él. También es importante que él mismo vaya desarrollando sus capacidades, como mantener un equilibrio personal, desarrollar la disciplina, el valor y la humildad."

Resumen del Artículo

En este artículo se presentan los resultados de un estudio que establece las competencias de los líderes que son consistentes a través de distintas culturas, y así poder distinguir diferentes perfiles de líderes que son válidos globalmente. Al distinguirlas se puede unificar criterios, permitiendo el desarrollo de planes de carreras internacionales, equipos multiculturales, y el reconocimiento de las competencias que en cada contexto del mundo debería tener un líder.

María José Bosch K.
Alumna doctoral,
IESE, Universidad de Navarra.
mbosch.ese@uandes.cl

James McGregor Burns (Burns, 1978) propone que el liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados y menos entendidos en la tierra. Es difícil encontrar una sola definición de liderazgo, ya que existen distintos enfoques para estudiar tanto al líder como al liderazgo (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004). Uno de estos enfoques, que ha sido de los más estudiados durante los años, comenzó en el siglo XX analizando los distintos rasgos de los líderes (McClelland, 1976). Esta rama ha ido evolucionando analizando un set más completo de rasgos de liderazgo como lo son las habilidades cognitivas, la personalidad, las motivaciones, las habilidades sociales y las competencias (Bass, 1990; Boyatzis & Goleman, 2006; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

Nosotros nos enfocaremos en las distintas competencias que tiene un líder. El primero en nombrar el término competencia fue McClelland en los sesenta (McClelland, 1961), pero fue Boyatzis (1982) con su libro "The competent manager" quien estableció las bases para este campo.

En los últimos años, diversos autores han desarrollado modelos de competencias. Sin embargo, la mayoría de estos modelos han sido desarrollados de forma local, por lo que no se pueden aplicar a través de diferentes contextos culturales. Actualmente, en un mundo globalizado, lo interesante es poder comparar a los líderes de distintas culturas y ver si sus características se mantienen a través de ellas. En este artículo presentaremos los resultados del estudio realizado por Bosch y Cardona (Bosch & Cardona, 2008) en el cual se buscan las competencias que son consistentes a través de distintas culturas y así poder distinguir diferentes perfiles de líderes que son válidos globalmente. Este estudio se realizó con datos del Cross Cultural Management Network (CCMN) de IESE.

Competencias

Es importante entender a qué nos referimos por competencias y quiénes son sus mayores contribuyentes. Boyatzis define competencias como "el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo". En el 93 Woodrufe las define como "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones"(Woodrufe, 1993). Esta definición es muy útil para el estudio de competencias ya que se enfoca en comportamientos que podemos medir.

A finales de los 90 Cardona y Chinchilla proponen una definición de competencias más precisa, refiriéndose a ellas como "comportamientos observables y habituales"(Cardona & Chinchilla, 1999). Esta definición introduce la condición de comportamiento repetitivo, también conocido como hábito. Si una persona demuestra un comportamiento específico solamente por un período corto de tiempo o solamente una vez, esto no significa que esta persona haya desarrollado esta competencia. De esta forma podemos ser capaces de identificar quién ha desarrollado una competencia.

Mapa de competencias

Para poder distinguir las competencias que son consistentes a través de las distintas culturas, analizamos diferentes modelos propuestos a través de la literatura. El modelo propuesto por Cardona y García (2005) logra abarcar las diferentes dimensiones de competencias de forma general y unir distintos modelos propuestos por otros autores. En este modelo se distinguen tres dimensiones: externa, interpersonal y personal. Estas dimensiones se fundamentan en el modelo antropológico propuesto por Pérez López (1993), que distingue tres talentos específicos del directivo:

Talento estratégico: es la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos.

Talento ejecutivo: es la capacidad para desarrollar a los colaboradores, adaptando en cada momento las tareas a las aptitudes reales de cada uno.

Talento de liderazgo personal: es la capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización (Cardona et al., 2004, p.39).

Cardona y García usan estas definiciones como pilares para construir tres dimensiones de competencias:

Competencias externas: se enfocan en generar el mayor valor económico para la empresa. Estas competencias están relacionadas con el conocimiento del negocio, la industria y los recursos que afectan la rentabilidad de la organización.

Competencias interpersonales: son competencias relacionadas a los comportamientos que desarrollan las capacidades interpersonales de los empleados y su desempeño en el trabajo.

Competencias personales: están relacionadas con el auto liderazgo y con la ejemplaridad y profesionalismo del directivo.

Competencias cross culturales

Mediante el CCMN se logró acceder a directivos y subordinados de diferentes países. Se usaron las respuestas de 7 países: Brasil, China, España, Filipinas, Irlanda, Pakistán y Rusia, los cuales representan las diferentes culturas del mundo propuestas por Sagiv y Schwartz (2007). Pudimos confirmar la existencia de las tres dimensiones. Dentro de cada dimensión pudimos distinguir competencias que se mantienen consistentes en las distintas culturas. Estas competencias son las que se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1. Competencias de cada dimensión

Dimensión	Competencia
EXTERNA	Visión de Negocio Manejo de Recursos Negociación Red de contactos
INTERPERSONAL	Integridad Comunicación Delegación Preocupación
PERSONAL	Valor Balance Emocional Humildad Disciplina

Perfiles de liderazgo

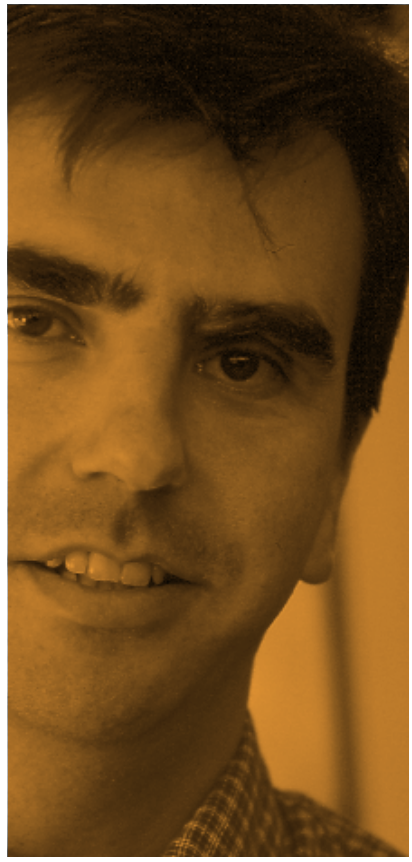
Al ser estas tres dimensiones independientes, podemos generar un mapa con diferentes perfiles de liderazgo. Este mapa se logra combinando las tres dimensiones, como podemos ver en la Tabla 2 donde E es la dimensión externa, I es la dimensión interpersonal y P la dimensión personal:

Las características de estos 8 tipos de líderes se generan con las competencias de las dimensiones que contiene cada perfil. Al ser competencias consistentes entre las culturas, hace que los perfiles también lo sean.

Líder estratega: este líder es fuerte solamente en las competencias externas. Es un líder que se enfoca en las tareas y en la acción. Se preocupa del entorno y considera las consecuencias de cada acción.

Líder empático: este líder es fuerte solamente en las competencias interpersonales. Es un líder enfocado en las personas que trabajan con él, preocupándose de las relaciones

> "A medida que un líder sube en la jerarquía, su capacidad para relacionarse con otras personas se vuelve primordial."



interpersonales. Es un líder que sabe comunicar y delegar.

Líder reflexivo: este líder es fuerte solamente en las competencias personales. Es una persona que desarrolla hábitos personales positivos como la disciplina, humildad y valentía.

Líder carismático: este líder es fuerte tanto en las competencias externas como en las interpersonales. Es un líder con excelentes capacidades de comunicación. No sólo sabe cómo trabajar con personas, sino también las necesidades del negocio.

Líder visionario: este líder es fuerte tanto en las competencias externas como en las personales. Se caracteriza por ideas nuevas e innovadoras. Promueve constantemente el cambio y anima el desarrollo de nuevos proyectos.

Líder mentor: este líder es fuerte en competencias interpersonales y personales. Es un líder enfocado en el individuo y en los equipos, promueve el desarrollo de sus seguidores y su propio bienestar.

Líder competente: este líder es fuerte en las tres dimensiones: externas, interpersonales y personales. Conoce el entorno, se preocupa de las relaciones con sus seguidores y persigue constantemente su desarrollo personal.

Líder incompetente: no es fuerte en ninguna de las tres dimensiones.

Estos perfiles se obtienen de la combinación de competencias de cada dimensión. Por ejemplo el líder estratega tiene las competencias externas que son: su red de contactos , visión de negocio, negociación y manejo de recursos.

A nivel ínter-cultural

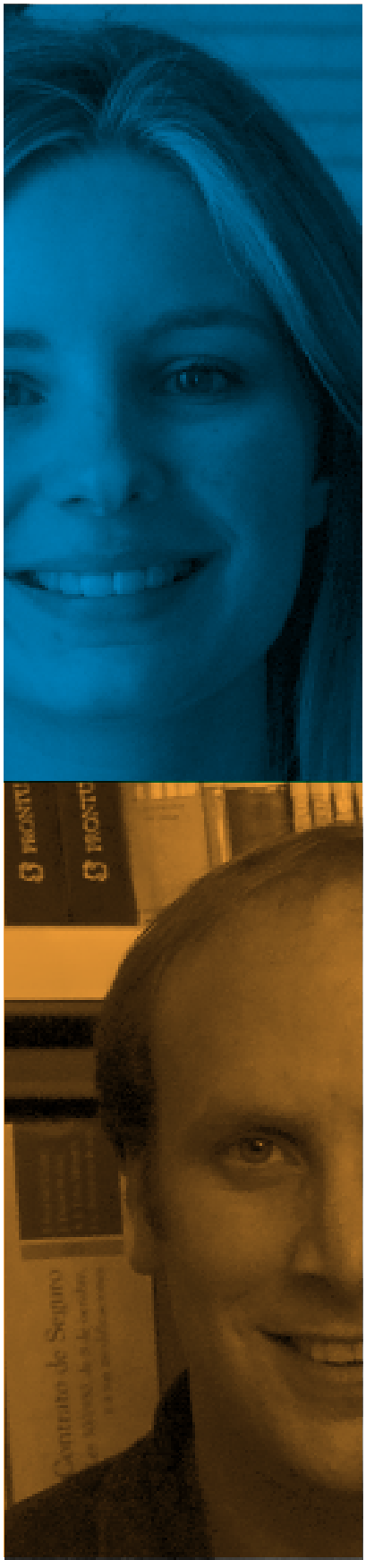
Teniendo los perfiles de los líderes y sus competencias pudimos ver cuáles son los líderes más comunes en cada país y ver así las similitudes y diferencias.

El líder más representativo en todos los países es el líder competente. Una primera explicación para esto es el efecto halo, donde algunas de las características afectan la percepción de las demás. Pero el efecto halo no es lo único que explica la importancia del líder competente. Actualmente para dirigir empresas es necesario ser capaz de desarrollar las tres dimensiones de competencias. Un líder ya no se puede conformar solamente con entender el negocio, sino que tiene que ser capaz de delegar y comunicarse con su equipo, ser justo y preocuparse por las personas que trabajan con el. También es importante que el mismo vaya desarrollando sus capacidades, como es el mantener un equilibrio personal, desarrollar la disciplina, el valor y la humildad. Este último punto ha sido muy discutido en la literatura del líder, ya que nos cuesta ver a los líderes como humildes. Pero se ha demostrado que es una competencia que logra una gran diferencia, ya que facilita la integración de equipos, la continuidad de los negocios y produce mejores resultados para la organización.

Otra característica consistente entre los países es que tanto el líder mentor cómo el carismático representan un alto porcentaje de los líderes de los países seleccionados. Estos dos líderes se diferencian del resto por tener desarrollada la competencia interpersonal.

Tabla 2. Perfiles de liderazgo

Estratégico	Empático	Reflexivo	Carismático	Visionario	Mentor	Competente	Incompetente
E	O	O	E	E	O	E	O
O	I	O	I	O	I	I	O
O	O	P	O	P	P	P	O



Esta dimensión cada día toma más relevancia en el mundo de las organizaciones. Antes las personas podían trabajar de forma independiente, no relacionadas con el resto, pero actualmente el desempeño individual se ve cada vez más afectado por el trabajo de los otros miembros de la organización. El trabajo en equipo ya es algo común en todas las organizaciones y saber relacionarse con el resto se ha vuelto tan fundamental como saber sobre el negocio. Por otra parte, a medida que un líder sube en la jerarquía, su capacidad para relacionarse con otras personas se vuelve primordial. El saber comunicar, delegar, preocuparse por las personas y la integridad son competencias cada vez más indispensables. Un líder que no delega, limita su capacidad de realización por lo que no logra los mismos resultados que uno que sabe alinear a su gente logrando unidad en su equipo. Todo esto va ligado a la integridad que, en este contexto, es vista también como la justicia con que el líder trata a los miembros de la organización.

Este estudio, al comparar las diferentes culturas del mundo nos sirve para identificar las competencias que son comunes entre ellas. Al ser capaz de distinguirlas logramos unificar criterios, permitiéndonos ser capaces de desarrollar con más facilidad planes de carreras internacionales, equipos multi culturales y lograr reconocer cuáles son las competencias que en cada contexto del mundo un líder debería tener. Al saber cuáles son las competencias requeridas globalmente, es más fácil que los responsables de la capacitación de la personas de la organización puedan planificar programas de desarrollo para su miembros también de forma global. Esto hace más eficiente los programas de capacitación y permite su focalización.

Otro aporte del estudio es que nos ayuda a identificar cuáles son las competencias más valoradas en las diferentes culturas. Esto nos permite seleccionar al mejor candidato para carreras internacionales, permitiéndonos comparar candidatos de diferentes países. Además nos sirve clasificar cuáles son las competencias que un candidato debería desarrollar para lograr encajar mejor en una nueva cultura.

Con la ayuda del CCMN de IESE seguiremos estudiando el comportamiento del líder a nivel global para así entender cómo nos podemos preparar mejor para el futuro.

Referencias

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. 2004. *The Nature of Leadership:* Sage Pubs.

Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill´s handbook of leadership.* New York.

Bosch, M. J. & Cardona, P. 2008. A Cross Cultural Map of Leadership Competencies, *6th Workshop on International Strategy and Cross Cultural Management.* Barcelona: EIASM.

Boyatzis, R. & Goleman, D. 2006. *Emotional and Social Competency Inventory.* Boston.

Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance:* Wiley.

Burns, J. M. G. 1978. *Leadership:* Harper & Row New York.

Cardona, P. & Chinchilla, N. 1999. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, *Harvard-Deusto Business Review*, Vol. 89.

Cardona, P. & Garcia, P. 2005. *How to develop Leadership Competences:* EUNSA Universidad de Navarra.

McClelland, D. C. 1961. *The achieving society:* Van Nostrand Princeton, NJ.

McClelland, D. C. 1976. Power is the Great Motivator, *Harvard Business Review*, Vol. 54: 100-110.

Pérez López, J. A. 1993. *Fundamentos de la dirección de empresas.*

Sagiv, L. & Schwartz, S. 2007. Cultural values in organizations: insights for Europe. *European J. International Management,* 1(3).

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance:* Wiley.

Woodrufe, C. 1993. *Assessment Centers: identifying and developing competences.* London: Institute Personnel Management.

Una oportunidad no llama a la puerta dos veces.
Clase E. El genuino Mercedes-Benz con una excelente oportunidad.

Mercedes-Benz
KAUFMANN Servicio al Cliente: 800 362 300 / 02 422 3623 - www.kaufmann.cl
HELIX PLUS
Santiago: Mercedes Center (02) 720 1190 - Kaufmann Gran Avenida (02) 720 1479 - Atal Autos (02) 236 1514 - JPN AUTOS (02) 799 1111 - 799 0109.
Viña del Mar: Aspillaga&Hornauer (32) 238 1020 - Valparaíso: Kaufmann Placilla 08-448 1311.
Redes de Sucursales: Arica, Iquique, Calama, Antofagasta: 09-489 0818, Copiapó, La Serena: 07-898 0568, Rancagua: 09-579 7787, Curicó, Talca: 09-138 3046, Chillán: 08-158 2372, Concepción: 09-827 2132, Los Angeles, Temuco: 07-649 3907, Valdivia, Osorno, Llanquihue: 09-917 9627, Puerto Montt y Punta Arenas.

Peter Drucker y su Visión de la Formación de Ejecutivos

"Así como la organización económica ha pasado a ser la institución más relevante de la sociedad, la educación se ha convertido en la nueva condición para que cualquier persona sea un miembro de ella."

Peter Drucker piensa que el aprendizaje de la dirección empresarial no puede ser algo informal, basado en meras "corazonadas" o funcionamientos "de oídas". Ello significaría desconocer su trascendencia y el impacto que un buen o mal Management tiene sobre toda la sociedad. Como él mismo sostiene: "Liderar una empresa es como pilotear un avión: de su correcto desempeño dependen muchas personas. De la eficiencia de los ejecutivos depende el éxito de toda institución, ya sea privada o pública, de acción o de investigación. De ella se deriva incluso la supervivencia y el bienestar de una comunidad". Por ello sostiene que los verdaderos ejecutivos, por su posición o conocimientos, son siempre responsables de un aporte que incide materialmente en la organización, y que afecta directamente a la sociedad.

Para Drucker, la eficiencia organizacional es fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto empresarial. Ella se deriva de conductas concretas habituales que pueden –y deben– ser aprendidas. Hoy se percibe que a pesar del elevado nivel de conocimientos de nuestra sociedad en muchas materias, no parece darse lo mismo en el mundo de la empresa. No se percibe una mayor correlación entre conocimiento y efectividad. Esto se manifiesta en una serie de vicios que hacen ineficiente el trabajo de muchos directivos, como por ejemplo:

1. La incapacidad de los ejecutivos de organizar su tiempo y, por lo tanto, poder realizar su función gerencial de una manera ordenada y planificada.
2. El hecho que los ejecutivos se encuentren siempre en movimiento o fuera de la oficina, con las mismas consecuencias anteriormente señaladas.
3. La incapacidad de la organización de saber cómo usar correctamente a sus ejecutivos, requiriéndolos para actividades que no son las propias de sus funciones.
4. La pérdida de foco estratégico de los ejecutivos al abocarse exclusivamente a la resolución de problemas muy puntuales al interior de la organización.

No se trata sólo de malas prácticas sino de una inadecuada aplicación de la teoría de la administración a las funciones propias de los distintos cargos de la empresa.

Resumen del Artículo

La Empresa cumple un papel fundamental dentro de la ecología social actual. La actividad empresarial es responsable de la producción y el desarrollo de la economía y con ella de la sociedad. Por este motivo, a todos los ciudadanos debe interesarles la adecuada formación de los que serán sus futuros directivos.

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

> "El Manager es el principal agente de transformación de la empresa y la sociedad. La ausencia o escasez de ellos es la principal razón de deficiencia crítica en los países subdesarrollados, y la oferta de los mismos el principal activo de los países desarrollados. Esto, porque el Manager es el encargado de desarrollar y aprovechar todos los potenciales que ofrece un entorno, por escasos que ellos sean."

Para superar estas malas prácticas, los ejecutivos deben conocer y aprender a manejar mejor su tiempo, saber priorizar, aprendiendo a tomar decisiones basados en datos y no en corazonadas, renunciando a alternativas secundarias con una evaluación certera de las mismas.

El propósito de la educación en la organización es precisamente éste, contar con directivos que tengan la capacidad de lograr eficacia y eficiencia en todo aquello que acometan. La educación ejecutiva no debe entenderse como una herramienta privilegiada de un grupo directivo, sino que se trata de cultura general, ya que ella impacta no sólo dentro, sino principalmente fuera de la organización. La educación en administración no es "para algo" sino principalmente "para alguien": los colaboradores y la sociedad civil.

Ser eficaces y eficientes no es sólo el trabajo de los ejecutivos, sino que fundamentalmente un deber moral para con ellos y la sociedad.

Se debe conocer quién es el que aporta o destruye valor mediante una tarea bien o mal hecha. Para saberlo, la sociedad debe fomentar el respeto de las leyes básicas del mercado. En efecto, sin una preparación formal para lo que Drucker llama *disciplina de la innovación y creación de negocios*, el mercado rápidamente se encarga, a través de resultados objetivos, de dar las señales correspondientes y, por regla general, la organización entra en problemas frente a la competencia.

Hoy por hoy el éxito organizacional es más bien el resultado de una búsqueda sistemática de oportunidades que de simples momentos de genialidad de sus dueños. De ahí la importancia de un Management con educación formal en los temas de dirección empresarial.

La educación sistemática es la base de cualquier desarrollo económico. Sin ella suelen ocurrir los fracasos no sólo organizacionales sino también sociales. Para Drucker un buen ejemplo de la incapacidad de gestión de muchos proyectos sociales, es la miopía para percibir el valor de la gente capacitada técnicamente para liderar proyectos. Es el caso de programas de ayuda al tercer mundo como la famosa "Alianza para el Progreso". Refiriéndose a ella señala: "Hablar de falta de capital es un eufemismo para decir un mal manejo del capital... el capital sin personas capaces de administrarlo es algo estéril, en cambio personas competentes pueden mover montañas sin capital".

El desarrollo social, en todos sus aspectos, requiere una educación que, en primer lugar, procure una mirada positiva de la formación empresarial. Drucker está convencido que –con independencia de los problemas inflacionarios y sociales que históricamente ha tenido Latinoamérica– su real desarrollo depende de la formación sistemática de un grupo líder de ejecutivos. Por eso insiste en la relevancia de una enseñanza formal para el ejercicio de un buen Managemet. En sus palabras: "El Manager es el principal agente de transformación de la empresa y la sociedad. La ausencia o escasez de ellos es la principal razón de deficiencia crítica en los países subdesarrollados, y la oferta de los mismos el principal activo de los países desarrollados. Esto, porque el Manager es el encargado de desarrollar y aprovechar todos los potenciales que ofrece un entorno, por escasos que ellos sean".

Japón es un buen ejemplo de que la carencia de educación –y no de capital– es lo que divide a la sociedad en clases dominantes o dominadas. No es casualidad que en estas sociedades el acceso a la educación sea uno de los primeros y principales derechos de todo recién nacido, como también ha sido la regla en las sociedades más desarrolladas.

Otra singularidad de nuestros tiempos es que antes de la aparición de las grandes corporaciones, el conocimiento se concentraba en el mundo académico. El problema de ello es que las universidades funcionaban con total independencia de las organizaciones mercantiles.

Hoy, la realidad es otra. La mayoría de los académicos actuales no se restringen al ámbito universitario, sino que integran su conocimiento a la actividad práctica. De una u otra manera la educación busca hoy ser aplicable al trabajo y a la resolución de problemas productivos.

En lo que Drucker llama "la nueva sociedad del conocimiento" el aprendizaje profesional se mide por su eficacia y el impacto en la productividad de las organizaciones. Como se ha señalado, a todas las organizaciones se les exige productividad y eficiencia y, para ello, los miembros de las organizaciones deben ser educados primariamente en estos conceptos. Aunque muchos académicos no hayan tomado conciencia de esto, el propio sistema social ya no es capaz de soportar una educación que no tenga como objeto importante la formación en la productividad. Esto se refleja en las políticas fiscales y privadas de promoción y financiamiento de la educación.

La presión por tener un mayor nivel de formación para aumentar la productividad ha transformado la valoración social de la educación. El acceso generalizado a ella ha ampliado las posibilidades de movilidad social, superando las barreras de clase e ingresos. En la nueva sociedad del conocimiento en que nos encontramos, la educación ha reemplazado al simple dinero como rango o índice de estatus y oportunidades.

Todo lo anterior ha configurado un nuevo escenario social, protagonizado por gente de clase media, con estudios y habilidades específicos, que no se distinguen más que por sus conocimientos y el uso de ellos.

Esta original concepción social hace posible la aparición de un nuevo tipo de líder, el manager, curioso príncipe de la nueva sociedad del conocimiento, porque proviene de la clase media y ve con orgullo que este rango proviene de su función y conocimientos dentro de la organización, y no de circunstancias que no dependen principalmente de su esfuerzo.

Drucker relata, a través de una gran cantidad de ejemplos, cómo se ha producido una revolución del valor del conocimiento y de la educación. En pocos años ambas han dejado de ser un lujo para convertirse en un requisito social de primera importancia. Así como la organización económica ha pasado a ser la institución más relevante de la sociedad, la educación se ha convertido en la nueva condición para que cualquier persona sea un miembro de ella.

Si en algún momento trabajar como operador de máquinas o como vendedora era la expectativa media de toda persona que ingresaba al mundo laboral, esto ya no es así. Optar hoy entre prepararse profesionalmente para un trabajo o no hacerlo es una elección de vida, que define en gran medida el nivel social que tendrá una persona.

La educación profesional se ha convertido en una de las áreas de mayor crecimiento, tanto en los Estados Unidos como en los países que pretenden estar entre los llamados "países desarrollados". Gracias a ella, cualquier persona puede ocupar un lugar dentro de las organizaciones, sin importar su origen. El único requisito es que se mantengan en un constante proceso educativo para ir desarrollando sus tareas de un modo mucho más efectivo. Esta es la gran contribución de las escuelas de negocios que, al formar ejecutivos, indirectamente forman la sociedad en que las personas se desenvuelven y desenvolverán en el futuro.

Los Beneficios de la Empresa Centrada en el Cliente

> "Las empresas que quieran ser exitosas en estos momentos deben centrarse, en forma urgente, en las soluciones y el valor inmediato para sus consumidores. Sólo así se podrá lograr una posición dominante en su mente."

Estos tiempos de contracción de demanda y de inflaciones cercanas a dos dígitos vuelven temerosos y cautos a los clientes, de modo que ya no basta solamente con tener productos y servicios adecuados para éstos, sino que se debe abordar los problemas más urgentes de los consumidores. Las empresas que quieran ser exitosas en estos momentos deben centrarse, en forma urgente, en las soluciones y el valor inmediato para sus consumidores. Sólo así podrán lograr una posición dominante en su mente.

Sin embargo, esto requiere transformaciones profundas y difíciles, sobre todo porque los directorios y las gerencias siguen confiando todavía que los cambios provendrán de algunas modificaciones, por ejemplo, en la estructura de ventas. Esto no significa que analizar y hacer cambios en esta área no sea adecuado, pero como dice Rob Jeppsen, jefe de estrategia de Primary Intelligence, "las empresas están confundiendo los síntomas con las causas, y es así que sólo abordan algunas áreas de la relación con los clientes. Se requiere entonces una comprensión profunda que aborde desde la propuesta básica de valor contenida en la visión y misión, hasta el delivery del contacto con el cliente".

En el diagnóstico esto aparece como lógico, pero contradictoriamente no se ejecuta. ¿Qué impide esto? Podría enumerar muchas condicionantes, pero quisiera centrarme en las más abordables: la primera es organizaciones estructuradas por áreas funcionales, convirtiéndose éstas en silos que impiden tener una mirada única en el cliente. Además, existen procesos definidos funcionalmente y por consiguiente no alineados con las cosas prioritarias para los clientes. A ello se suma la inexistencia, casi total, de métrica alineada a lo que los clientes quieren, siendo ésta sólo una derivada de apoyo para el cumplimiento del presupuesto operacional de la empresa. Existen roles y tareas definidos en función de la "mejor forma de organizarnos", pero no de la manera como el cliente quiere comprar.

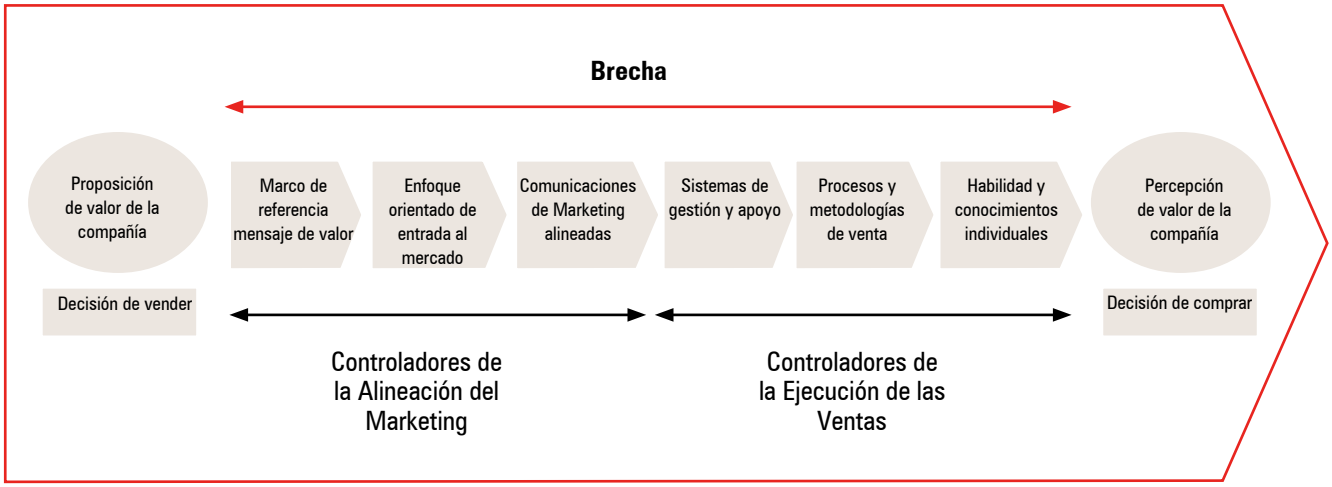
Estos factores, a los cuales podríamos agregar otros más, proponen un abordaje serio en el tiempo y en lo metodológico, pero el "síndrome de la dieta intensiva" –que nos hace quedarnos con la alegría de haber bajado los primeros cinco kilos– impide un trabajo consistente y transversal con el foco centrado en el cliente.

Resumen del Artículo

Existen dos grandes polos en las preferencias de compra de los clientes. Por una parte está la proposición de valor que la empresa quiere hacer a los clientes, y por otra, la percepción que los clientes tienen sobre ese valor que se les ha ofrecido. El problema se produce por la brecha que existe entre la propuesta y la percepción de valor. Esta fisura es la que causa problemas en el cumplimiento de las metas de ventas y las rebajas excesivas de precios.

Eugenio García Huidobro L.
Director del Diploma en
Dirección Comercial y Ventas.
egarcia.ese@uandes.cl

El abordaje metodológico que permite lograr un foco de gestión en el cliente se detalla en la **Figura 1.**



Lo que este diagrama propone es que existen dos grandes polos en las preferencias de compra de los clientes. Por una parte está la proposición de valor que la empresa quiere hacer a los clientes, y por otra, la percepción que los clientes tienen sobre ese valor que se les ha ofrecido.

El problema se produce por la brecha que existe entre la propuesta y la percepción de valor. Esta fisura es la que causa problemas en el cumplimiento de las metas de ventas y las rebajas excesivas de precios. Sin embargo, para reducir esta brecha existe un proceso que se puede trabajar. Este nos habla del manejo de dos controladores de gestión, cuyo correcto trabajo y alineamiento solucionan esta diferencia de percepciones, los que son: Controladores de la Alineación de Marketing y Controladores de la Ejecución de Ventas. Cada uno tiene tres grandes *drivers* de gestión para trabajar.

Los **Controladores de la Alineación de Marketing** serían: *tener un marco de referencia del mensaje de valor* que nos indica qué se debe buscar, cuáles son los problemas que los clientes actuales y potenciales están enfrentando y, en base a éstos, analizar la oferta de la empresa para la solución de esos problemas. Finalmente se deben revisar los mensajes de la compañía y ver su relación con las dificultades de los clientes.

La *revisión* de los *mensajes de la compañía* y su *relación con los problemas de los clientes* es otro de los *drivers*: debemos evaluar nuestros productos y servicios en función de los problemas de los clientes, segmentando los canales para facilitar su acceso a los consumidores, y evaluando la potencialidad de ingresos de estas opciones de nuevas ofertas.

Finalmente, las *comunicaciones de marketing deben estar alineadas:* en este *driver* de gestión tenemos que poner énfasis en nuestros mensajes y en la forma como éstos hacen referencia a la solución de los problemas del cliente, evitando distracciones creativas que desvíen a los consumidores de sus verdaderas y urgentes necesidades.

En el caso de los **Controladores de la Ejecución de Ventas**, se determinan los *sistemas de gestión y apoyo*, en los que se hace mención a todo lo que tiene que ver con perfiles adecuados de vendedores, sus sistemas de evaluación e incentivos, las conductas claves que deben tener para descubrir los problemas del cliente y calzarlos con los productos y servicios que ofrecen y, por último, con las tecnologías de apoyo a la gestión. En el *driver* para los *procesos y metodologías de venta* se contiene el proceso de venta y su interacción con los otros procesos clave de la empresa, la gestión de territorios, la planificación de reuniones de ventas. Y en cuanto a los clientes, la metodología para la generación de oportunidades. Para controlar las *habilidades y conocimientos individuales* se hace referencia a la preparación específica y detallada de los vendedores y del PEC (personal en contacto con el cliente), desde lo más básico como vestimenta, apariencia y lenguaje, hasta los conocimientos técnicos y de tendencias de la industria que se requieren para empatizar diferenciadamente con el cliente.

Esta base teórica tiene grandes dificultades y nos mueve a grandes dudas respecto a cuánto vale la pena hacer la transición desde vender productos o servicios a vender soluciones legítimas, y obtener consistentemente esa prima de valor por hacerlo. Se requiere entonces un enfoque diferente de las múltiples facetas del modelo general de negocios, especialmente en marketing y ventas.

> "Las empresas están confundiendo los síntomas con las causas, y es así que sólo abordan algunas áreas de la relación con los clientes. Se requiere entonces una comprensión profunda que aborde desde la propuesta básica de valor contenida en la visión y misión, hasta el delivery del contacto con el cliente."

Observemos un caso real en la experiencia de UPS. En gran medida, el mercado veía a la compañía como un vendedor de entrega de paquetes. UPS vendía a compradores del nivel inferior, a menudo en la sala de correos o áreas equivalentes, y rara vez a los ejecutivos corporativos superiores.

Lanzar exitosamente en el mercado las ofertas orientadas a las soluciones de UPS exigía múltiples iniciativas de cambio dentro de ventas y marketing y, como uno podría esperar, cambios en otras unidades de negocios.

En primer lugar, una evolución hacia una *nueva misión corporativa*, para integrar el flujo de productos, información y fondos, resumido como "comercio sincronizado", junto con una adecuada y suficiente *investigación de mercado* detallada para analizar el reconocimiento, percepción y valor de la marca UPS y sus ofertas a través de los principales segmentos.

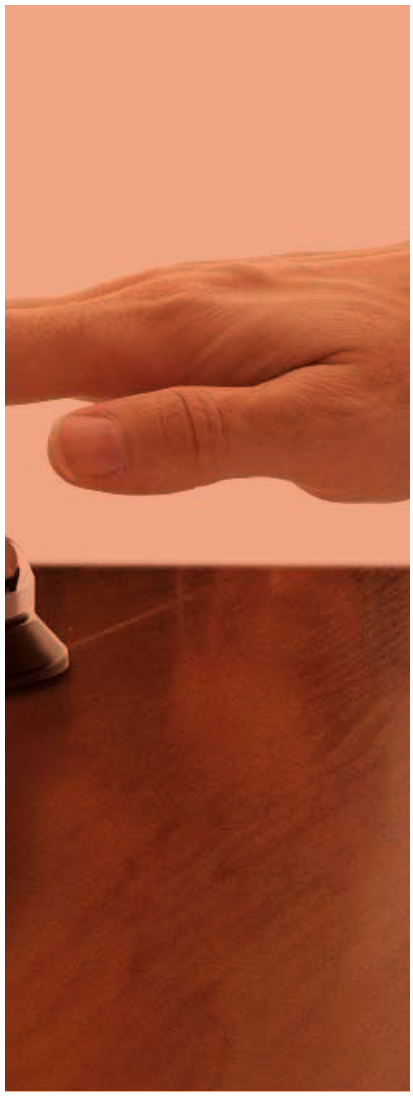
Este proyecto se convirtió en la mayor iniciativa de *renovación de la marca* en la historia empresarial hasta 2003, incluyendo 40.000 sesiones de información a los empleados para los 360.000 empleados de UPS en todo el mundo. Se asoció al *desarrollo y lanzamiento* de una solución sincronizada para el segmento de clientes del mercado medio, con el fin de mostrar el valor que la compañía podía entregar a través de soluciones que combinaban el flujo de productos, información y fondos. Asimismo, se produjo el lanzamiento de una *campaña paralela* de ventas directas para extenderse más allá de los compradores tradicionales de productos de entrega de paquetes, hacia la oficina privada: al CFO (Gerente de Finanzas) o contralor que podría comprar a UPS préstamos basados en activos. Todo esto se logró a través del uso *integrado del marketing masivo*, incluyendo correo directo y televentas para el público objetivo y la *integración de las capacidades de servicio al cliente* para apoyar la nueva oferta.

La empresa estableció también el mejoramiento de la *retroalimentación desde ventas a marketing* y viceversa, para asegurar una alineación más estricta entre funciones; el mejoramiento de la *capacitación de ventas* para equipar a la fuerza de ventas con los conocimientos, marcos de referencia y herramientas adecuados para vender soluciones, en lugar de productos y servicios. Además, se produjo una *alineación de las medidas* para crear metas de ventas compartidas por todos los grupos de ventas, y de los *paquetes de compensaciones* para apoyar el nuevo enfoque de venta de soluciones. Finalmente, se *reasignaron organizaciones* para asegurar que haya vínculos adecuados entre organizaciones para llevar a cabo, recompensar y cumplir en ventas de soluciones integradas.

Si bien el año 2004 podía ser demasiado pronto para juzgar el impacto de largo plazo de estas iniciativas de UPS, los resultados financieros de 2005 estuvieron lejos de ser desalentadores, como se indica en un Comunicado de Prensa de UPS para ese año:

"Tuvimos una gran partida para el año (2005). El primer trimestre estableció el ritmo para que UPS generara en 2005 utilidades que están en el extremo más alto de nuestros rangos históricos", dijo Scott Davis, gerente de finanzas de UPS. "Hicimos crecer nuestra utilidad operacional internacional en más de 25%, e hicimos un muy buen trabajo en el manejo de nuestros costos. Nuestras iniciativas de costo se están afirmando y nosotros nos estamos beneficiando del despliegue de tecnología para el flujo de paquetes en la operación norteamericana. Hay un fuerte impulso a través de las tres unidades de negocios."

El ingreso derivado de los paquetes internacionales aumentó en 13%, a US$1.840 millones. La utilidad operacional ascendió 25,6%, a US$348 millones.



El volumen de exportaciones de Asia aumentó en 36% y se duplicó el volumen de exportaciones desde China. El margen operacional aumentó en 190 puntos de base, a 18,9%. El ingreso por paquetes nacionales en Estados Unidos creció en 2,8% durante el período, llegando a US$6.800 millones. La utilidad operacional subió 12,7%, a 1.030 millones y el margen operacional fue de 15,1%. Los volúmenes diarios promedio en Estados Unidos crecieron 0,1% para el trimestre. Los rendimientos se mantuvieron sólidos, con un aumento de ingreso por pieza de 2,6% para todos los productos nacionales en Estados Unidos.

El ingreso para el segmento de soluciones de la cadena de abastecimiento aumentó 86%, a US$1.230 millones, con el agregado de Menlo Worldwide Forwarding. Los servicios de carga y logística dieron cuenta de US$1.120 millones de ese total. El crecimiento del ingreso para el segmento estaba encaminado y cumplió su meta para el trimestre. La rentabilidad se redujo por la integración de Menlo.

"Estamos confiados en que hemos establecido los cimientos para acelerar el crecimiento de volumen en Estados Unidos de ahora en adelante", agregó Davis. "Nuestros esfuerzos para vender mejor a los clientes de tamaño medio están ganando arrastre, e hicimos buenos adelantos para conectar a más clientes a UPS a través de sistemas electrónicos de despacho."

Con este artículo no he querido sugerir que todas las compañías suscriban desde el comienzo el mismo nivel de cambio que UPS. Sin embargo, este ejemplo entrega una excelente muestra del rango y profundidad de tareas claves que enfrenta cualquier compañía que elija hacer una transformación así, y también nos motiva con los resultados incrementales que estas iniciativas pueden generar.

www.relsa.cl

30 años RELSA

Día y noche

para que sus operaciones no se detengan

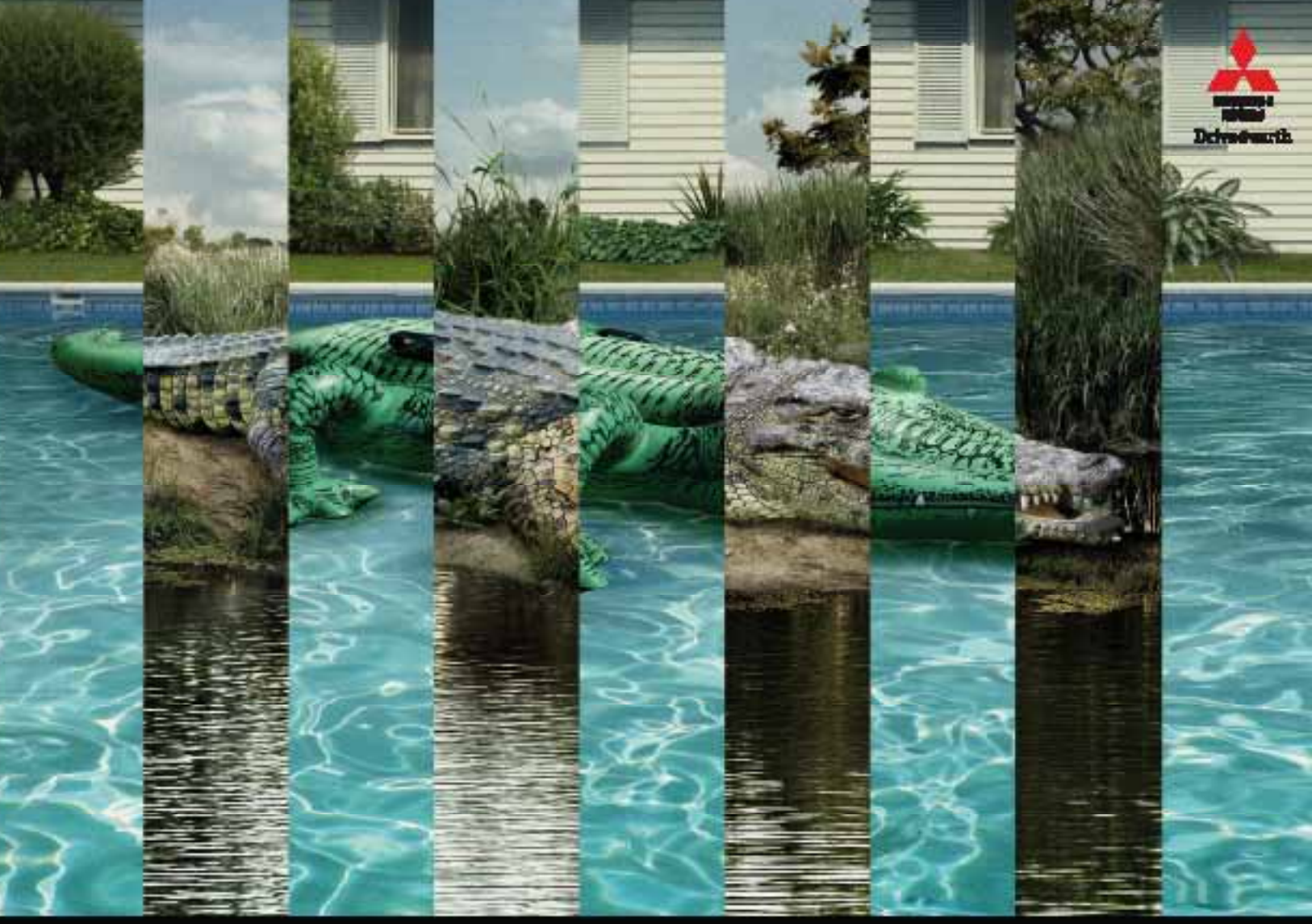
24 horas, 365 días.
Porque su negocio no puede parar, proyéctelo con el único especialista en Leasing Operativo.
Relsa lo asesora y lo acompaña en todo momento, con un servicio flexible y eficiente.

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



Mezcla los mundos.

MONTERO SPORT G2

Mobil

Editorial 7

Desde la Academia:

Alineando los Objetivos Estratégicos en el Directorio: Una Guía Práctica .. 10
La Tragedia de Antuco: Lecciones para Directivos de Empresa 14
El Arte de Hacer que las Cosas Pasen: Los Seis Principios para Influir..... 20
Family Offices: Concepto y Aplicación en el Mundo y en Chile..... 26
Pagos por Referenciación: La Discusión Continúa 32
El Rol de las Redes Sociales en la Función de Venta 38
La Cadena de Valor de la Innovación..... 44
Un Mapa de Competencias de Liderazgo 50
Peter Drucker y su Visión de la Formación de Ejecutivos 56
Los Beneficios de la Empresa Centrada en el Cliente 60

En el ESE:

Programas In Company: El ESE a la Medida de cada Empresa 68
Gestión de las Medianas Empresas: Un Gran Desafío 74
Diploma en Administración de Establecimientos Educacionales 78
Familia Luksic: Premio ESE a la Familia Empresaria 2008 82
Presencia Internacional del ESE 86
Seminario Internacional del Executive MBA: Una Experiencia Única 88
Reflexión del Capellán 92
En qué están Nuestros Profesores… 94
Ricardo Claro Valdés 96
2008 en el ESE 98

Egresados:

Jorge Garcés Fernández: Egresado Destacado 2008 106
Jorge Nazer: Abogado de Profesión, Emprendedor por Vocación 112
Banca en la Región: Cambios en el Mapa Competitivo 116
Golf en el ESE 122
Programa de Continuidad para Egresados 124
Últimos Egresados 130

Programas In Company: El ESE a la Medida de cada Empresa

> "El dinamismo del mundo de los negocios hace necesario que las organizaciones aprendan, se adapten e innoven más que nunca, con las consiguientes necesidades de mayores habilidades estratégicas y competencias funcionales integradas, que permitan a la compañía en su conjunto, el desarrollo de destrezas organizacionales para finalmente implementar eficazmente las estrategias de la alta dirección."

Desde su creación el año 2000, el ESE definió como parte de su misión el prestar un servicio al mundo de la empresa a través del desarrollo de capacidades de gestión y habilidades directivas a los ejecutivos de las empresas. Hoy, el dinamismo alcanzado por el mundo de los negocios hace necesario que las organizaciones aprendan, se adapten e innoven más que nunca, con las consiguientes necesidades de mayores habilidades estratégicas y competencias funcionales integradas, que permitan a la compañía en su conjunto, el desarrollo de destrezas organizacionales para finalmente implementar eficazmente las estrategias de la alta dirección.

Dentro de este contexto, el ESE viene desarrollando programas específicos para las empresas que lo requieren, ofreciendo contenidos especialmente diseñados de acuerdo a sus necesidades. Según explica Andrés Ovalle, Director Comercial del ESE, "en su contenido, los programas In Company tienden al desarrollo de habilidades específicas y comunes en una determinada organización, a través de un proceso acelerado de aprendizaje en habilidades, prácticas directivas o técnicas de gestión empresarial". Así, los programas diseñados a medida tienen por objetivo ofrecer respuestas y soluciones concretas a los problemas estratégicos de cada organización, constituyendo una eficaz herramienta para la Alta Dirección de una empresa. Durante los últimos dos años, se han impartido veinte programas anuales, correspondientes a trece empresas distintas, algunas de las cuales han hecho más de un programa en el año.

Ventajas de los programas In Company

Dentro de las ventajas que presentan este tipo de programas, diseñados especialmente para acoger los requerimientos de una empresa, es que se establece una cultura común dentro de sus distintas áreas, muchas veces obtenida del análisis y debate de ideas entre ejecutivos que cumplen distintas funciones en la compañía. Para Rodrigo Gálvez, Director de Personas de Movistar, el que los "líderes" de la empresa cuenten con un mayor conocimiento sobre temas estratégicos "apalanca el cumplimiento de nuestros objetivos". Respecto a los ejecutivos de Movistar que han asistido a este programa, Gálvez afirma que "este programa les ha brindado una mirada diferente de cómo hacer las cosas, no sólo a nivel de negocio sino a nivel de relaciones interpersonales, con sus equipos y también con sus pares, ya que el programa les dio la oportunidad de generar una red de contactos cercana dentro de la comunidad de líderes participantes, lo que ha fomentado la colaboración interáreas y por consiguiente hace más eficiente la consecución de los desafíos estratégicos de los próximos años".

Laurence Golborne, Gerente General Corporativo de Cencosud, empresa que ha realizado en el ESE tres programas específicos para sus ejecutivos en los últimos años, es un convencido de los beneficios que reporta para una empresa grande como Cencosud, que tiene una historia de mucho tiempo, y gente que ha sido formada de distintas maneras, de distintas profesiones, e incluso que se ha formado a si misma. Para Golborne, estos programas

"tienen dos grandes virtudes, dos aspectos destacables. Por un lado, permite nivelar el conocimiento de personas que son de distintas formaciones dentro de una compañía como Cencosud y, por otro lado, creo que abre la mente de estas personas, independiente de su formación previa, a una manera distinta de enfrentar los problemas, de analizar las situaciones y eso para nosotros es tremendamente positivo", concluye.

Javier Pla, Gerente de Desarrollo de Empresas Nalac, comparte la idea que estos programas son "un punto de encuentro tanto de los ejecutivos que trabajan juntos como los que no, en un ambiente complementario al del trabajo que sin duda ayuda al buen clima organizacional".

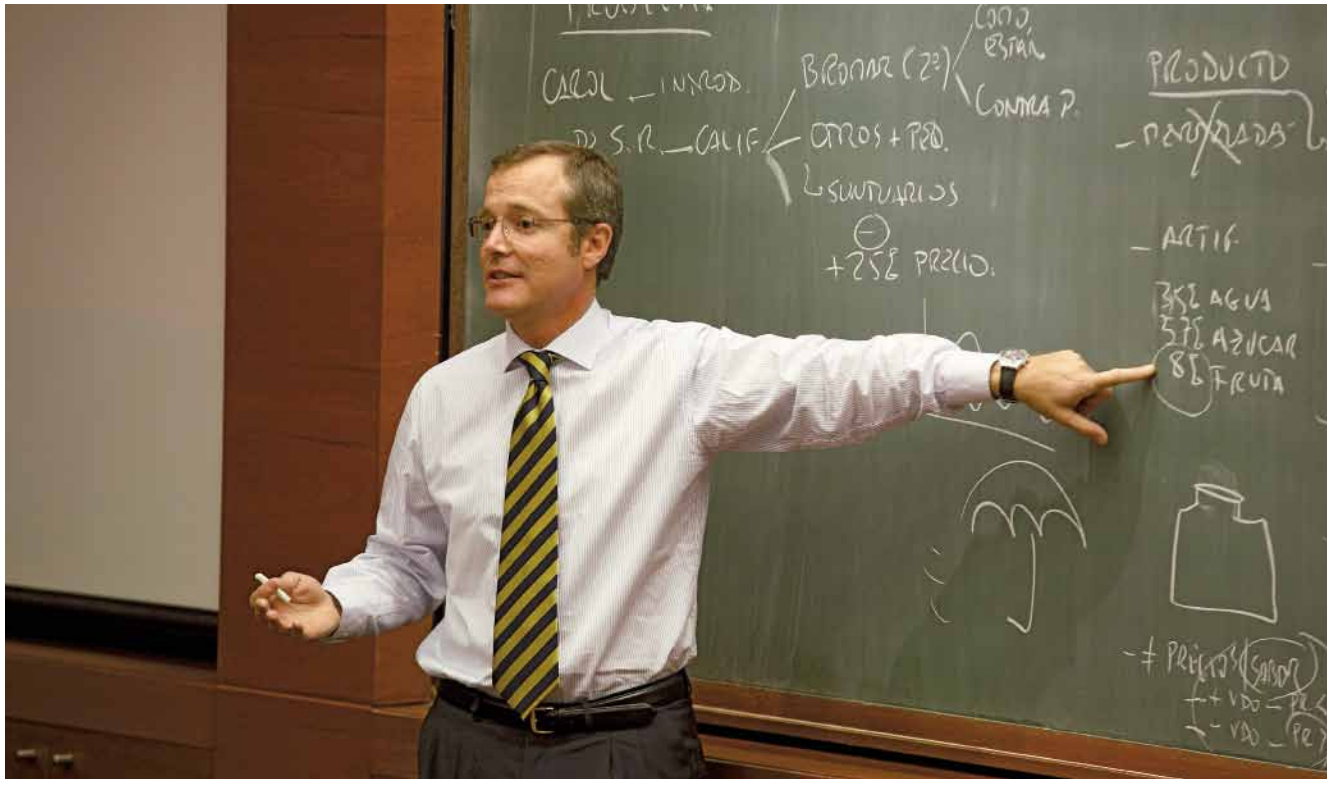
Contenidos específicos a la medida

Diseñados de acuerdo a requerimientos específicos de las empresas, "la posibilidad de contar con la atención completa de los ejecutivos en un lugar fijo, durante un tiempo determinado, permite que la revisión de materias adquiera la profundidad y énfasis necesarios, de acuerdo a las características de la compañía", explica Andrés Ovalle, del ESE. En el caso de Cencosud, Laurence Golborne afirma que "lo más relevante de estos programas es que están orientados al conocimiento específico, a la problemática específica con la cual la gente se debiera encontrar en su vida profesional; no estamos hablando de casos teóricos de industrias completamente ajenas,

Andrés Ovalle, Director Comercial ESE

son casos absolutamente cercanos que la gente debiera vivir o toparse dentro de la empresa". Además, como explica Luis Marchant, Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos de la misma empresa, "en el mundo empresarial de hoy, dado el crecimiento de los mercados, el cambio vertiginoso y la globalización, el desarrollo de conocimientos, aunque importante, tiene menos relevancia que el desarrollo de algunas competencias blandas, como la *autogestión*, la *flexibilidad* y adaptación al cambio, el *autoaprendizaje* y *perfeccionamiento continuo*, la *capacidad* de liderar equipos, la integridad, la capacidad de innovación y la visión estratégica, entre las más relevantes".

Javier Pla explica que en su empresa, la educación y el desarrollo continuo de las personas es un objetivo de largo plazo, ya que "cuando no es así, el día a día se toma el año y con descuido un año se suma a otro en que las herramientas se van quedando obsoletas y la capacidad de estar abierto al mundo se empieza a cerrar y con ello la creatividad para enfrentar los problemas", por lo que estos programas permiten alcanzar este objetivo.



¿Y qué opinan los alumnos?

Según los directivos consultados, la evaluación de los alumnos que han cursado programas In Company en el ESE, es muy favorable. De hecho, en algunas empresas relatan que cada año son más los ejecutivos interesados en participar en estos cursos, ya que lo consideran un aporte claro a la generación de valor en su carrera profesional.

Carolina Weldt, Jefa de Selección y Desarrollo Paris, Sicóloga.

"Para mi lo primero fue que significó una actualización de conocimientos en lo financiero y contable. Esos ramos fueron un aporte de conocimiento. La gran ventaja es que todos reciben los mismos códigos y contexto. Al establecer proyectos, tener un lenguaje común te facilita las relaciones interpersonales. Me permite comunicarme mejor con las áreas diferentes a la mía, lo que impacta en mis relaciones dentro de la empresa".

Héctor Escobar, Jefe de Crédito Tarjeta, Cencosud, Ingeniero Comercial.

"Para mi fue una actualización de conocimientos, pero de una forma muy concreta, que te permite pensar en lo inmediato como llevarlo a la práctica. Además, entre lo más enriquecedor están las redes que genera en la compañía".

Para Movistar, según explica su Director de Personas, Rodrigo Gálvez, la innovación debe ocupar un rol central. "Creemos que hoy, dado el contexto a nivel industria y bajo el marco de la economía actual, es fundamental orientarnos por el camino de la innovación, elemento que nos permitirá incorporar un cambio en las ideas que desarrollamos, aportando valor a nuestros clientes e incluso anticipando sus necesidades. Esto significa también continuar desarrollando habilidades en liderazgo y coaching que nos permitan continuar motivando el trabajo en equipo, la mejora continua y la satisfacción del cliente", dice el directivo.

Aportes concretos a las empresas y las personas

Además del ya comentado afiatamiento entre los ejecutivos que cursan estos programas, las empresas valoran el desarrollo de las habilidades buscadas que han logrado en sus ejecutivos. Rodrigo Gálvez, junto con destacar el aporte al estilo y cultura propios de la empresa que se logra por esta vía, recalca que "trabajar en conjunto con una entidad académica como el ESE nos ha ayudado a ampliar los horizontes de nuestros profesionales, y hemos encontrado una actitud sin comparación para entender nuestra problemática de negocio, comprender el proceso de transformación cultural profundo que ha tenido Movistar desde nuestro nacimiento el año 2005 y han sido un aporte en la definición del siguiente paso que queremos dar como compañía".

En el caso de Nalac, Javier Pla asegura que las herramientas técnicas aprendidas han sido utilizadas plenamente por todos los alumnos del programa, con el consiguiente beneficio para la empresa. Y afirma que "la necesidad de aprender se ha trasladado a distintos niveles de la organización produciendo un círculo virtuoso del conocimiento. Además, la apertura a nuevas ideas, realidades y problemáticas distintas abrió un gran campo a la innovación en el desarrollo de nuestros negocios que esperamos continúe.

Para las empresas, las capacidades del cuerpo docente, así como el sistema de enseñanza utilizado –el método del caso– son determinantes en la adquisición de contenidos por parte de los alumnos. Luis Marchant, de Cencosud, subraya que "la metodología de análisis y solución de casos facilita tanto la adquisición de contenidos como la aplicación de éstos; y la confrontación de experiencias con otros profesionales y profesores, que enriquece el aprendizaje. El principal aporte del ESE es aplicar estas fortalezas en un programa hecho a la medida de las necesidades de Cencosud", concluye.

EMPRESAS DESTACADAS
tienen un lugar en el ESE

PROGRAMAS IN COMPANY
A la Medida de las Necesidades de cada Empresa

En esta época de acelerados cambios, toda organización necesita adaptarse a los nuevos escenarios, revisando sus modelos de negocio, cuidando la eficacia en la implementación de su estrategia y potenciando sus capacidades.

Los programas diseñados a medida apuntan a:

- Satisfacer una necesidad específica de formación.
- Estimular la reflexión.
- Desarrollar habilidades.
- Mejorar las prácticas directivas.
- Introducir nuevos conceptos y técnicas de gestión empresarial.
- Propiciar y consolidar cambios.
- Facilitar el desarrollo de una cultura común dentro de la organización.
- Elevar el nivel de calidad profesional.
- Facilitar procesos de cambio.

Tipos de programas realizados recientemente:

- Liderazgo y Creación de Valor.
- Ejecución de la Estrategia.
- Clienting.
- Balanced Scorecard.
- Diplomado en Administración de Empresas de Retail.
- Innovación Estratégica.
- El Arte de Negociar.
- Gestionando la Innovación.
- Diploma en Administración de Establecimientos Educacionales.
- Antropología y Ética Empresarial.

Más Información:
[illegible] - 412 9840 - 412 9884
www.ese.cl

ESE Escuela de Negocios
Universidad de los Andes

Gestión de las Medianas Empresas:
Un Gran Desafío

"Este curso pretende que sus alumnos logren diagnosticar claramente las necesidades de su empresa; desarrollen adecuados procesos de toma de decisiones y planes de acción apropiados a su realidad, así como lograr que cada directivo sea capaz de visualizar de la forma más objetiva posible su empresa y sus problemas, entregándole los conceptos y herramientas de gestión más recientes para su mejor administración."

Hasta ahora no existía ningún programa especialmente diseñado para potenciar las capacidades directivas de los encargados de conducir las empresas medianas. El ESE, a través del Programa de Dirección de la Mediana Empresa (DME), pretende entregar a estos ejecutivos las mejores herramientas para responder a esta gran responsabilidad.

Existen variados parámetros para definir lo que es una empresa mediana. Puede ser por el número de trabajadores, que en este caso serían entre 50 y 250. Otra definición apunta al volumen de ventas anuales: para las empresas medianas, éstas deben estar entre 25.000 y 100.000 UF. En nuestro país, la mayoría de las compañías consideradas de tamaño medio son de origen familiar, dedicadas a la prestación de servicios o manufactura de productos, ya sea intermedios o de consumo final. Sus clientes pueden ser internos, y muchas de ellas son exportadoras también. En cuanto a su gestión, los cargos directivos son usualmente ocupados por integrantes de la familia propietaria, especialmente en las áreas de administración y producción, aunque en ocasiones estos cargos no estén formalmente descritos. Entre las empresas medianas de mayor tamaño, es más habitual que se haya profesionalizado su dirección, incorporando ejecutivos externos en las distintas áreas, así como en los directorios.

Este es uno de los grandes desafíos de las compañías medianas: lograr dar un nivel altamente profesionalizado y técnico a su dirección. Y aunque el número de empresas medianas que existe en Chile es importante –se estima que el 17% del total de compañías nacionales eran pequeñas y medianas– no existían hasta ahora programas especialmente desarrollados para las necesidades de los directivos de estas empresas. "Es por eso que en el ESE, continuando con la senda iniciada con el PADE (programa dirigido a gerentes generales y dueños de grandes empresas) y seguida con el PDD (enfocado a gerentes divisionales de empresas grandes), decidimos dar inicio a un programa que ayudara a potenciar los conocimientos y habilidades directivas en empresas medianas, habida cuenta de sus peculiares desafíos, entre los que destaca el hecho de que sus dueños suelen estar involucrados directamente en la gestión y que la estructura organizacional se encuentra menos desarrollada que en las grandes compañías", explica Álvaro Pezoa, Director del DME.

Los resultados son alentadores. Pezoa explica que durante este primer año "hemos podido observar que los asistentes al programa sienten la necesidad de prepararse mejor y hacer lo mismo con sus colaboradores. Por esa razón, buscan

afanosamente encontrar enseñanzas y herramientas que puedan aplicar –a veces inmediatamente– en sus respectivos negocios. De similar modo, valoran las experiencias que pueden compartir con otras personas que están encarando –o ya lo han hecho– situaciones similares o afines".

Contenidos especialmente diseñados

Alvaro Pezoa, director DME

En el diseño de contenidos del programa se consideraron las necesidades específicas de este segmento empresarial, por lo que durante su desarrollo se ayuda a los participantes a enfrentar los escenarios que plantea actualmente el mundo de los negocios, abordando temas específicos de las empresas medianas y su gestión; entregando a los directivos no sólo conocimientos y capacidades, sino también actitudes y valores necesarios para abordar una realidad compleja y dinámica, con un enfoque integrador y esencialmente práctico. "El uso del método de casos, juegos de negocios y una metodología altamente interactiva son muy relevantes para que los participantes saquen el máximo provecho del DME", explica el director del programa.

Entre los objetivos que este programa pretende desarrollar entre sus alumnos están el que éstos logren diagnosticar claramente las necesidades de su empresas; desarrollen adecuados procesos de toma de decisiones y planes de acción apropiados a su realidad, así como lograr que cada directivo sea capaz de visualizar de la forma más objetiva posible su empresa y sus problemas, entregándole los conceptos y herramientas de gestión más recientes para su mejor administración.

El DME está dirigido a dueños, socios, gerentes generales y directivos que tienen a su cargo las decisiones relevantes, tanto operativas como estratégicas, que dan forma al día y día de la compañía, así como el camino futuro de las empresas medianas. "Los aspectos más destacados del programa parten por su propio diseño, en el que se ha intentado buscar casos de estudio lo más cercano posibles a la realidad de las empresas medianas. Y continúan en la selección de los participantes, quienes son bastante homogéneos en sus responsabilidades, pero muy diversos en las industrias, negocios y mercados en los que participan", concluye Álvaro Pezoa.

PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

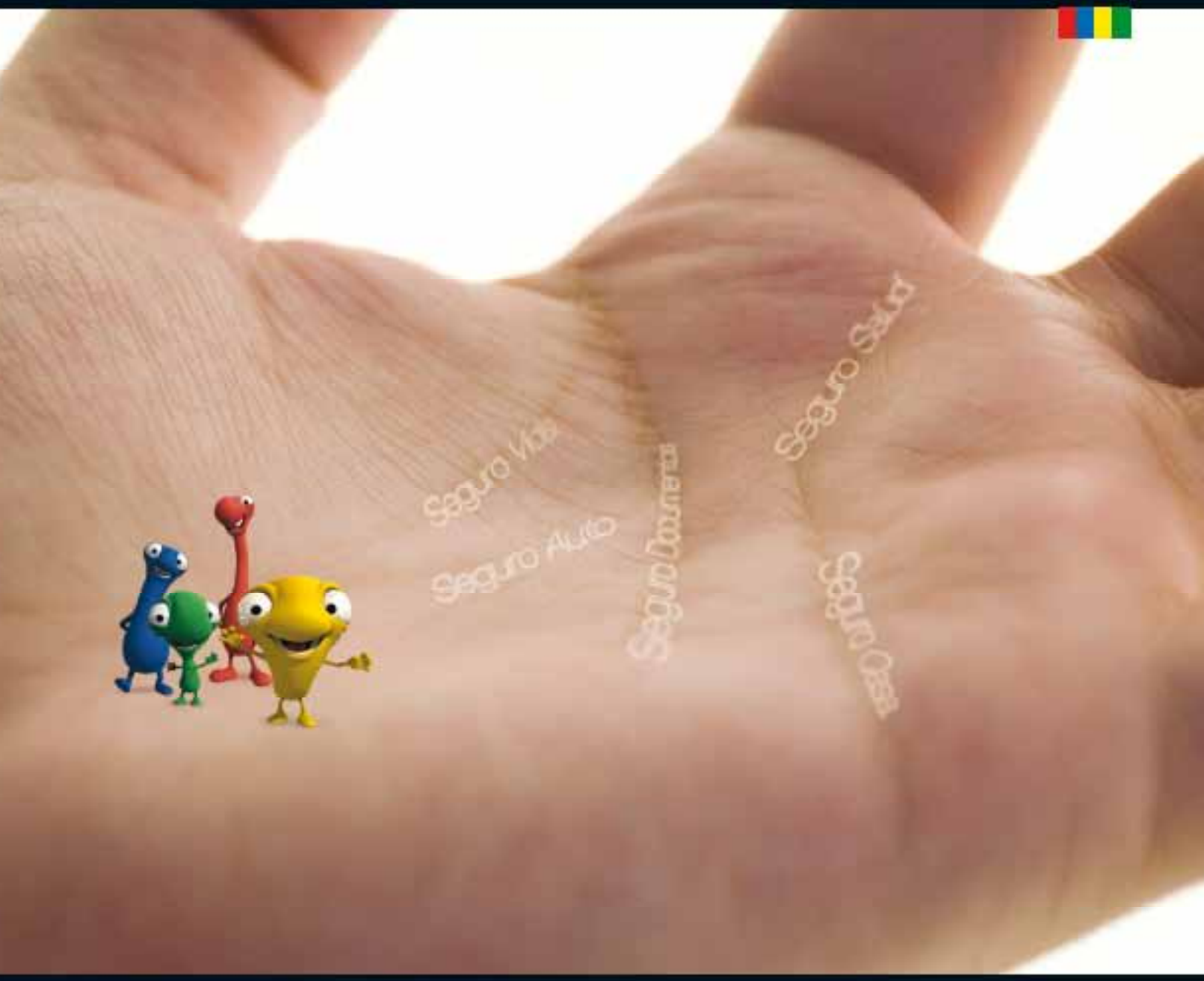
Orientado al perfeccionamiento y desarrollo de capacidades necesarias para ejercer la alta dirección en las empresas, el ESE lleva nueve años dictando programas especialmente diseñados de acuerdo a las necesidades que los directivos necesitan de acuerdo al tamaño de la empresa en que se desempeñan. Más de 500 ejecutivos han pasado ya por sus aulas.

El PADE, Programa de Alta Dirección de Empresas, está dirigido a 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. 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 Programa de Desarrollo Directivo, PDD, en tanto, está orientado a quienes tienen la más alta responsabilidad en las distintas áreas de una organización: 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.

Ambos programas, así como los distintos programas focalizados que imparte el ESE, están enfocados 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.

No es lo que la vida quiere de ti,
es lo que tú quieres de la vida.



Asegúrate de que así sea y vive más tranquilo.
Llámanos hoy mismo al **600 600 0292** o en **www.bciseguros.cl**

Seguro Auto Seguro Casa Seguro Salud Seguro Vida Seguro Documentos

Bci Seguros

Diploma en Administración de Establecimientos Educacionales: Mejores Directores, Mejores Alumnos

> "Con este programa, la idea es que los directivos comiencen a pensar en el logro de los objetivos como lo principal. Los alumnos, apoderados y la comunidad, pasan así a ser considerados como *clientes*."

Acostumbrados a recibir a directivos de empresas que buscan mejorar o actualizar sus conocimientos, en esta oportunidad el ESE abrió sus puertas a directivos de colegios para entregarles herramientas de gestión que les permita –de la misma forma que en las empresas– obtener mejores resultados para sus clientes, en este caso, sus alumnos.

28.000 alumnos asisten diariamente a alguno de los 27 colegios municipalizados que administra la Corporación Municipal de Puente Alto, y en ellos se desempeñan alrededor de 1.300 profesores. Pero detrás de estos datos hay 28 mil niños y jóvenes, objeto del desvelo para las autoridades de la corporación y sus profesores, que sólo quieren entregarles la mejor educación posible que les signifique desarrollar capacidades reales que tengan impacto en su vida futura.

Para la Corporación, encabezada por el Alcalde Manuel José Ossandón, esto pasa por mejorar la calidad de la administración de los establecimientos educacionales y, entendiendo que la formación profesional de los profesores tenía algunas debilidades en cuanto a los conocimientos de administración, decidió buscar cómo entregar y desarrollar habilidades directivas y conocimientos de gestión en los directores y subdirectores de estos colegios. En el ESE encontraron lo que buscaban. Esta escuela creó especialmente para ellos el Diploma en Administración de Establecimientos Educacionales.

El secretario general de la Corporación Municipal de Puente Alto, Antonio Llompart, explica que entre los objetivos está la entrega de herramientas específicas en el área de la administración, así como uniformar criterios entre los directores de los colegios, "que todos hablen un mismo idioma", ejemplifica Llompart.

En cuanto a las herramientas de gestión propiamente tal, el funcionario explica que los directores de colegios municipalizados tienden a aplicar un modelo de administración en que el procedimiento es más importante que el objetivo a cumplir. Con este programa, la idea es que los directivos comiencen a pensar en el logro de los objetivos como lo principal. Los alumnos, apoderados y la comunidad, pasan así a ser considerados como "clientes". "En la administración pública, muchas veces se confunde gestión con control de ingresos y egresos", explica Antonio Llompart. "Pero no es eso solamente. Es como tú haces tu trabajo en relación a tu cliente, en este caso los niños; qué y cómo entregamos a los alumnos nuestro servicio, en este caso, la educación", precisa.

Competencias necesarias

Para la Corporación, así como para el ESE, las llamadas competencias "blandas" como resolución de conflictos, ética y manejo de recursos humanos son esenciales, por lo que fueron

abordadas en forma amplia en el programa. Así, los contenidos que se formularon para este diploma fueron organizados en seis cursos que se refieren a temas de gestión: Análisis de Decisiones, Dirección de Personas, Contabilidad y Finanzas, Costos y Control de Gestión, Ética y Servicios en la empresa e Implementación de la Estrategia. Además consideró dos talleres, uno de Comunicación Gerencial y otro de Negociación.

Frente a la entrega de estos conocimientos, el alcalde de Puente Alto, Manuel José Ossandón, señala que "nosotros les damos las herramientas para capacitarse en una de las mejores escuelas de negocios de Chile, para que se perfeccionen, se superen, adquieran nuevos conocimientos y los traspasen a sus equipos de trabajo. De esta manera conseguiremos tener mejores resultados en el aula. Ese es el desafío".

Son 71 personas las que cursaron este diploma. El secretario general de la Corporación explica que a cada uno de los directores de los colegios se le pidió que incluyera a uno o dos de sus principales colaboradores en la administración del establecimiento, para asegurar una visión común.

Gestión para educación de calidad

El profesor Julio Aznarez, Director del Diploma, explica que "a lo largo del Programa los participantes se mostraron muy interesados por los temas presentados en los distintos cursos, reflejado en una intensa participación durante las discusiones de casos. Si bien los temas a los cuales la mayoría de los participantes se vieron expuestos fueron novedosos para ellos, y en algunos ramos además tenían un grado de complejidad técnica importante, como fue el caso del curso Contabilidad y Finanzas o el curso de Costos y Control de Gestión, en todo momento notamos un gran interés y esfuerzo por parte de todos los participantes de forma de poder aprovechar los conocimientos impartidos".

Claudio Salcedo, Director del Liceo San Jerónimo, afirma que le parece importante que después de este curso los asistentes sean capaces de "pensar su colegio, ver si existe coherencia entre los valores, estilos y estructura". Salcedo destaca también que las herramientas sirven para el fortalecimiento personal de competencias.

Claudio Salcedo

Margaret Slimming

Margaret Slimming, Directora del Liceo Nonato Coo, considera que los contenidos entregados les han proveído de "herramientas fundamentales para ayudar a sacar a los niños del círculo de pobreza, ya que la educación de calidad es la única forma para ello, y la correcta gestión ayuda en ese sentido". Enamorada de la educación, Margaret participó con gran entusiasmo en los cursos, hasta los más difíciles como contabilidad. "Soy una agradecida que me hayan enviado, porque quiero tener más herramientas y lograr más resultados; quiero cambiar los círculos viciosos por círculos virtuosos", concluye.

Coincide en este criterio con el alcalde de la comuna. Manuel José Ossandón indica a los directores favorecidos con la participación en este programa, que "este es un apoyo potente que no ha dado ninguna Corporación Municipal en Chile. Hicimos un esfuerzo porque siempre he dicho que teníamos que cambiarle la cara a Puente Alto, transformándola en ciudad. Pero esa ciudad no sirve de nada si la calidad de la educación es mala y ese es el desafío de Chile; yo los invito a que este regalo para ustedes se transforme en uno para sus alumnos".

Grandes esperanzas tienen las autoridades de la Corporación en la aplicación de las herramientas aprendidas en este programa. "Los directores tienen que asimilar, madurar los contenidos para que empecemos a ver resultados. El próximo año estaremos viendo cómo hacen el cambio hacia la administración por objetivos, que son el aprendizaje y formación de los educandos, que los niños sean personas de bien y que puedan aportar a la sociedad", concluye Antonio Llompart.

Familia Luksic: Premio ESE a la Familia Empresaria 2008

Por cuarto año consecutivo, y con la presencia de destacados empresarios, ejecutivos y autoridades del sector económico, la familia Luksic, compuesta por la señora Iris Fontbona y Andrónico, Guillermo, Paola, Jean Paul y Gabriela Luksic, recibió el Premio ESE a la Familia Empresaria 2008, entregado por el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, en conjunto con Credit Suisse y Diario Financiero.

A través de este premio, que se ha convertido ya en una tradición reconocida por la comunidad nacional empresarial, el ESE quiere destacar la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía de nuestro país. Por eso, el objetivo del Premio ESE es reconocer anualmente a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales, dentro de un marco de contribución a la sociedad, así como identificar las mejores prácticas que pueden ser útiles a muchas otras familias empresarias chilenas. Con este galardón se quiere también destacar a familias empresarias que hayan trascendido con éxito más allá de una generación, dado que a nivel mundial sólo entre un 10% y un 15% de las empresas familiares sobrevive a la tercera generación.

"Con estos criterios, el jurado decidió por unanimidad premiar a la familia Luksic, ya que además de sus conocidos éxitos empresariales, su compromiso con la comunidad es claro, extenso y ejemplar", explica Alberto López-Hermida, Director General del ESE y Presidente del Jurado, quien destaca entre otros factores la creación de empleos generada por las empresas de la familia Luksic, su compromiso con la educación de los menores de escasos recursos de las regiones donde están instaladas sus faenas, así como la favorable generación de resultados sin dañar el entorno ni a otros sectores.

La minería: el inicio del holding

Desde que Andrónico Luksic Abaroa se iniciara como empresario minero en la década del '50 en el Norte Grande, el grupo se ha identificado con este sector económico. Aunque aparece hoy diversificado en cuanto a sus negocios, sigue con una fuerte presencia en el área minera a través de Antofagasta Minerals.

Actualmente, el grupo está dividido en tres grandes áreas de negocios, dirigida cada uno por los hermanos hombres de la familia. Andrónico encabeza la parte financiera, cuya empresa más representativa es el Banco de Chile; Guillermo lidera el ámbito industrial, a través de Inversiones Quiñenco; y Jean Paul dirige el negocio minero. Entre sus empresas, agrupadas a través de las sociedades Quiñenco y Antofagasta PLC, se cuentan el Banco de Chile, Compañía de Cervecerías Unidas, Telefónica del Sur, Madeco, Aguas Antofagasta y Ferrocarril Antofagasta-Bolivia. En el rubro minero, poseen distintas participaciones en Minera El Tesoro, Minera Michilla, Minera Los Pelambres y Tetuán Copper Company.

Sus negocios los han llevado a tener presencia con oficinas en Gran Bretaña y Perú, además de Chile. También poseen importantes inversiones en Croacia, de donde procede originalmente la familia.

Educación: clave en su compromiso social

Para el jurado que otorgó este año el premio ESE a la Familia Empresaria a la familia Luksic, el grupo no sólo resalta por sus conocidos logros empresariales. Su compromiso con la comunidad, especialmente con aquella donde existen instalaciones de alguna de sus empresas, así como con la educación, la cultura y el arte a nivel nacional, los hace también merecedores de este reconocimiento.

Como dignos herederos de su padre, don Andrónico Luksic Abaroa, quien realmente gozaba ayudando y que en los últimos años de su vida desarrolló varios proyectos sociales, los Luksic realizan una amplia labor social.

Destino privilegiado de sus aportes es el sector educacional. Para canalizarlos, la familia creó la Fundación Andrónico Luksic Abaroa (ALA), cuyo objetivo principal es brindar la posibilidad de educación, cultura y superación personal a niños y jóvenes de escasos recursos. Con este propósito la entidad, presidida por Paola Luksic y apoyada por su hermana Gabriela, quiere "forjar un camino de esperanza que brindará mayor bienestar a las personas, a través de acciones concretas en ámbitos tan relevantes como la educación, la cultura y el mejoramiento de la calidad de vida con menores oportunidades de desarrollo", indica su propia misión.

También en el ámbito educacional, Andrónico Luksic Craig creó las fundaciones Oportunidad, cuyo foco está en la mejora de la educación preescolar, y Amparo y Justicia, que da asistencia legal y sicológica a menores violentados sexualmente y a sus familias.

Por su parte, la Fundación Ena Craig de Luksic, creada por Guillermo Luksic Craig en memoria de su madre, apoya a diversas instituciones de salud, como el Hospital Calvo Mackenna, y a jóvenes en riesgo social. Y para aportar al bienestar de los habitantes de los Valles Choapa y Los Vilos, Jean Paul Luksic, ha impulsado el fomento de proyectos de desarrollo social, a través de la Fundación Minera Los Pelambres.

Jurado Premio ESE a la Familia Empresaria 2008:

- 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 Jorge Yarur Banna 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.

Familia Luksic Recibe Premio ESE a la Familia Empresaria Destacada 2008

La familia Luksic, compuesta por Iris Fontbona de Luksic, Andrónico, Guillermo, Paola, Jean-Paul y Gabriela Luksic, recibió el Premio ESE a la Familia Empresaria 2008, entregado por el ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes.

El premio fue recibido por la familia, en una distendida ceremonia en la que conversaron sobre distintos aspectos de su vida familiar e historia empresarial. Alberto López-Hermida, Director General del ESE, explicó que a través de este premio, que se entrega por cuarta vez consecutiva – los años 2005, 2006 y 2007, fue recibido por las familias Matte, Von Appen y Yarur Rey, respectivamente– el ESE busca destacar la gran contribución que hacen las familias empresarias a la economía de nuestro país, así como reconocer a una familia que haya combinado exitosamente lo familiar y lo empresarial, dentro de un marco de contribución a la sociedad.

Los logros empresariales de la familia, así como la solidez y liderazgo de sus empresas, junto a su importante aporte a la comunidad, fueron considerados por el jurado para otorgar el premio a los Luksic.

Alberto López-Hermida, director general del ESE; Jean-Paul Luksic, Gabriela Luksic, Iris Fontbona, Guillermo y Andrónico Luksic.

Baltazar Sánchez, Francisco Pérez Mackenna y Andrés Vial.

Jon Martínez, profesor titular Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE; Arturo Mackenna, Patricio Jottar y Mario Agliati.

Dag von Appen, René Lehuedé, Fernando Cañas y Jorge Yarur.

Bernardo Larraín, Carlos Mladinic y Christoph Schiess.

Juan Carlos Yarur; Orlando Poblete, rector Universidad de los Andes; Jean-Paul Luksic y Wolf von Appen.

Ramón Jara, Bernardo Matte y Pablo Yrarrázaval.

www.aslsencorp.cl

ASL SENCORP

LIDERANDO SOLUCIONES DE OFICINAS

10% PIE

Espacios flexibles a su medida

COSTANERA OFFICE

VISITE SALA DE VENTAS

Providencia
Costanera esq. M.Montt
Tel.: 235 95 20

NOGUERA OFFICE

Providencia
Costanera esq. Fco. Noguera
Tel.: 235 95 20

ALCAZAR OFFICE

VISITE SALA DE VENTAS

Viña del Mar

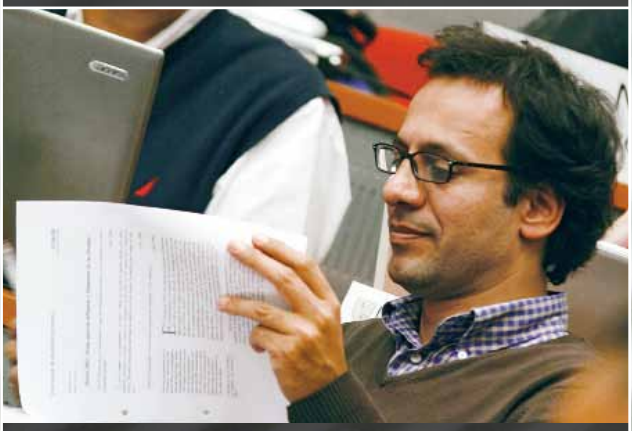
Tel.: 32 - 287 64 74

• Oficinas de tamaños flexibles a partir de 64m² • Vistas al cerro San Cristóbal • Ubicación estratégica • Tecnología

NUESTRA EXPERIENCIA AVALA SU INVERSIÓN

ASL SENCORP ABRAHAM SENERMAN L. arquitecto

VENTAS: 235 95 20
www.aslsencorp.cl



A través de los Casos Estudiados en sus Programas: Presencia Internacional del ESE

Creado en Harvard, el método del caso es una de las formas más prácticas y concretas de estudiar y acercarse a la realidad empresarial. Es por ello que este sistema de aprendizaje, complementado con otros métodos como conferencias y simulaciones, es el enfoque central utilizado por los profesores del ESE.

"Esta es una metodología muy útil para trabajar con directivos de empresa, que son el segmento al que apuntamos. Los casos te ponen frente a situaciones de negocio complejas y desestructuradas, donde hay mucha información que en parte no sirve y donde a veces falta información relevante, tal como suelen aparecer los problemas en la realidad", explica José Miguel Simian, Director Académico del ESE. "Los casos te ponen en situaciones de decisión que te hacen reflexionar y permiten así ir desarrollando habilidades directivas", agrega. Y este aspecto es fundamental, considerando el enfoque hacia la formación de ejecutivos de alta dirección que tiene esta escuela de negocios.

Fortalezas del Método del Caso

Se puede decir que la gran fortaleza de este tipo de estudio es el desarrollo de habilidades concretas en los alumnos. Esto se logra ya que requiere la aplicación de un estricto rigor intelectual y ético en el planteamiento de problemas y soluciones. Aunque los nombres, lugares, marcas y otros hechos propios de una situación se modifiquen en algunas oportunidades para preservar la confidencialidad, en casi todos los casos se analizan situaciones y personas reales. Frente a ellos, los alumnos deben tomar el rol de quienes tienen la responsabilidad de decidir, realizando un análisis y diagnóstico del problema, y elaborando a continuación un plan de acción con la información existente, desconociendo la

resolución real que tuvo el caso. Esto contribuye a formar el juicio del directivo en el proceso de toma de decisiones, desarrollando habilidades integradoras para la gestión, como la toma de decisiones en un contexto de mayor complejidad, y mejora en la capacidad y estilo de dirección.

Fundamental en el desempeño del curso es el trabajo de equipo. La discusión de los casos entre directivos con una amplia experiencia y trayectoria, que permite considerar variados puntos de vista en la discusión, otorga mayor valor al análisis, fortaleciendo de paso la relación entre los alumnos. "Con este sistema, los alumnos aprenden de la experiencia de los demás, se favorece el trabajo en equipo y se establecen firmes redes de contacto profesional, personal y de amistad", explica José Miguel Simian. "El nivel de participación es muy alto, y esto significa un desafío para nuestra Escuela en cuanto a conformar buenos cursos, con participantes suficientemente diversos y con una experiencia que les permita abordar los casos y hacer aportes que también al resto les sirvan", concluye el académico.

Presencia en el mundo académico internacional

Además de su aplicación en las clases de los diferentes programas que ofrece el ESE, el método del caso ha permitido que varios de los casos chilenos estudiados estén publicados en la colección de IESE Publishing, comunidad líder en la distribución de material docente en administración y dirección de empresas en el mundo de habla hispana. La colección de IESEP está formada por más de 21 mil casos, y puede considerarse la mayor de casos de negocios en español, con casos, notas técnicas, artículos y programas interactivos.

> "Desde este año, el ESE ha estado enviando casos a IESE Publishing, los que a fines de este año llegarán a 25, entre casos y notas técnicas."

Desde este año, en que se firmó un convenio con IESE Publishing, el ESE ha estado enviando material, el que a fines de este año llegará a 25 documentos seleccionados, entre casos y notas técnicas. Hasta la fecha, han sido publicados casos de los académicos Jon Martínez, Alfredo Enrione, José Miguel Simian, Rafael Mies, Eugenio García-Huidobro y Julio Aznarez.

En el ESE, están orgullosos de esta presencia a nivel mundial. "Permite que los casos estén disponibles en uno de los sitios de distribución de casos más grandes en idioma español. Esto le da difusión a nuestros casos y se complementan con otros publicados por el propio IESE y las escuelas asociadas a IESE Publishing, que son bastantes. Nos parece también muy importante que de alguna manera, el IESE, una escuela tremendamente prestigiosa, da un "visto bueno" a nuestro material, poniéndonos a la altura de las grandes escuelas de negocios en términos de la calidad en la producción de material docente e investigación", afirma el Director Académico del ESE.

Seminario Internacional del Executive MBA: Una Experiencia Única

Para muchos profesionales, el cursar un MBA es una gran herramienta que puede proyectar su carrera a niveles gerenciales más altos durante su trayectoria profesional. La decisión de dónde cursarlo entonces, reviste la mayor importancia, ya que los conocimientos adquiridos, el rigor académico, la metodología utilizada, las redes de contactos que se establecen, son algunos de los factores que luego incidirán en el desarrollo favorable de su carrera. Con eso en mente, es que el Executive MBA del ESE se ha centrado en la formación de personas capaces de asumir responsabilidades propias de la alta dirección, apuntando al desarrollo de las capacidades necesarias para dirigir personas, y que asuman un rol transformador en la empresa. Además, es objetivo de esta escuela de negocios que sus egresados del MBA sean capaces de adaptarse al entorno cambiante para desempeñarse exitosamente en el mundo de los negocios.

Junto con ofrecer un programa de excelencia, el ESE incorporó un aspecto claramente diferenciador, cuya evaluación por parte de los alumnos ha sido muy positiva. Se trata del Seminario Internacional, que se realiza en alguna de las mejores escuelas de negocios del mundo, y que se realiza desde la primera versión de este programa de MBA en el año 2002. José Miguel Simian, Director del Executive MBA del ESE, explica que "este seminario busca que los alumnos puedan participar en un programa internacional de primer nivel y conocer la realidad del lugar que se visita".

Desde sus orígenes, el programa de clases en estas estadías ha ido variando. Por ejemplo, en 2008 se realizaron sesiones de marketing, un módulo de liderazgo, un bloque de valoración de empresas y uno sobre la crisis financiera, la situación de la banca y el mercado inmobiliario en España. "Este año tuvimos también la oportunidad de participar en una conferencia de un vicepresidente de Google para Europa. Académicamente fue una gran experiencia. Y junto con el programa académico, se contemplan visitas a empresas –este año hubo dos, una de ellas a la empresa aeronáutica EADS– algunas actividades culturales, y también de turismo. Los alumnos quedaron muy satisfechos", dice Simian.

Andrea Carlini, Gerente de Marketing de Lápiz López, quien cursa el Executive MBA este año, corrobora esta opinión. "Creo que es una muy buena experiencia en varios aspectos; lo primero es poder tener la oportunidad de conocer una universidad de altos estándares internacionales y la metodología de estudios que aplican, al igual que poder vivir la experiencia de compartir con profesores de un alto nivel. Segundo, poder tener una perspectiva de temáticas con una visión más global y no sólo a nivel local", afirma.

Desde su creación, los alumnos del MBA han tenido la oportunidad de estar en London Business School en los primeros dos años; luego en dos oportunidades el seminario se realizó en la sede del IESE en Barcelona, mientras que en los últimos dos años el

encuentro ha sido en Madrid, en la sede que tiene el IESE en esa ciudad. Y los resultados son excelentes.

Cristián Sierra, Subgerente de Nuevos Negocios de Derco, alumno de la versión 2007-2008 del Executive MBA, confirma que este seminario resultó determinante dentro del programa. "La experiencia de tener clases en una de las mejores escuelas de negocios del mundo, estando en contacto con profesores de primer nivel –a muchos de los cuales uno ha leído en algún artículo o algún libro– y con la posibilidad de discutir con ellos temas de actualidad mundial es una oportunidad única", destaca.

Paulina Moliné, Subgerente del Departamento de Gerencia de Balance del Área Internacional del Bci, quien viajó a la sede del IESE en Madrid formando parte del grupo del MBA 2006-2007, califica la experiencia de "excepcional", y sus razones son poderosas: "La calidad del profesorado, no sólo en el orden académico, sino en su escala valórica, es algo que trasciende a la enseñanza. En mi caso y el de mis compañeros, cuando el Profesor de Evaluación de Proyectos, Pablo Fernández, terminó su potente clase e hizo una síntesis de la misma, nos dejó a todos congelados... Habló de lo importante que eran las finanzas en la vida de las personas, pero que jamás perdiéramos de vista lo que realmente importaba en esta vida: primero Dios, segundo la familia y tercero el trabajo. Fue realmente gratificante ver que en el "supuesto frío mundo de los negocios", existe esa escala valórica. La verdad es que todos aplaudimos sus palabras... nos emocionó", relata, todavía emocionada.

Para muchos de los alumnos, se trata de una experiencia única, en que los lazos de amistad que se habían ido tendiendo a lo largo de los meses de estudios se fortalecen y consolidan. "Algo común a todas las generaciones del Executive MBA es que hay un antes y un después del seminario internacional. El viaje siempre resulta una experiencia espectacular como actividad integradora del programa y para fortalecer la relación entre los alumnos", afirma José Miguel Simian.

Esta visión es compartida por los alumnos viajeros: "Es una excelente instancia para conocerse entre compañeros desde otros aspectos, que ayudan a tenerse mayor respeto y a brindar un mayor apoyo; es una instancia que colabora en el aspecto personal y no sólo académico", opina Andrea Carlini. Paulina Moliné concuerda con esta idea, graficando las experiencias vividas en común. "Por sobre todo disfruté la cohesión con nuestros compañeros, que si ya estábamos unidos, esta experiencia definitivamente nos hizo crear un lazo muy especial e intenso. Lo primero que hicimos el día domingo que llegamos a Madrid fue ir a recorrer por ahí, llegamos a la Misa a la Catedral y después nos fuimos a comer unos churros con chocolate caliente de rigor, en un momento que se puso a llover intensamente", cuenta.

PARA UN NIÑO PIEL DE CRISTAL

comer puede ser UN INFIERNO

Porque los alimentos pueden herir su esófago, causando dolor y desnutrición.
AYÚDANOS A ALIVIAR SU DOLOR.

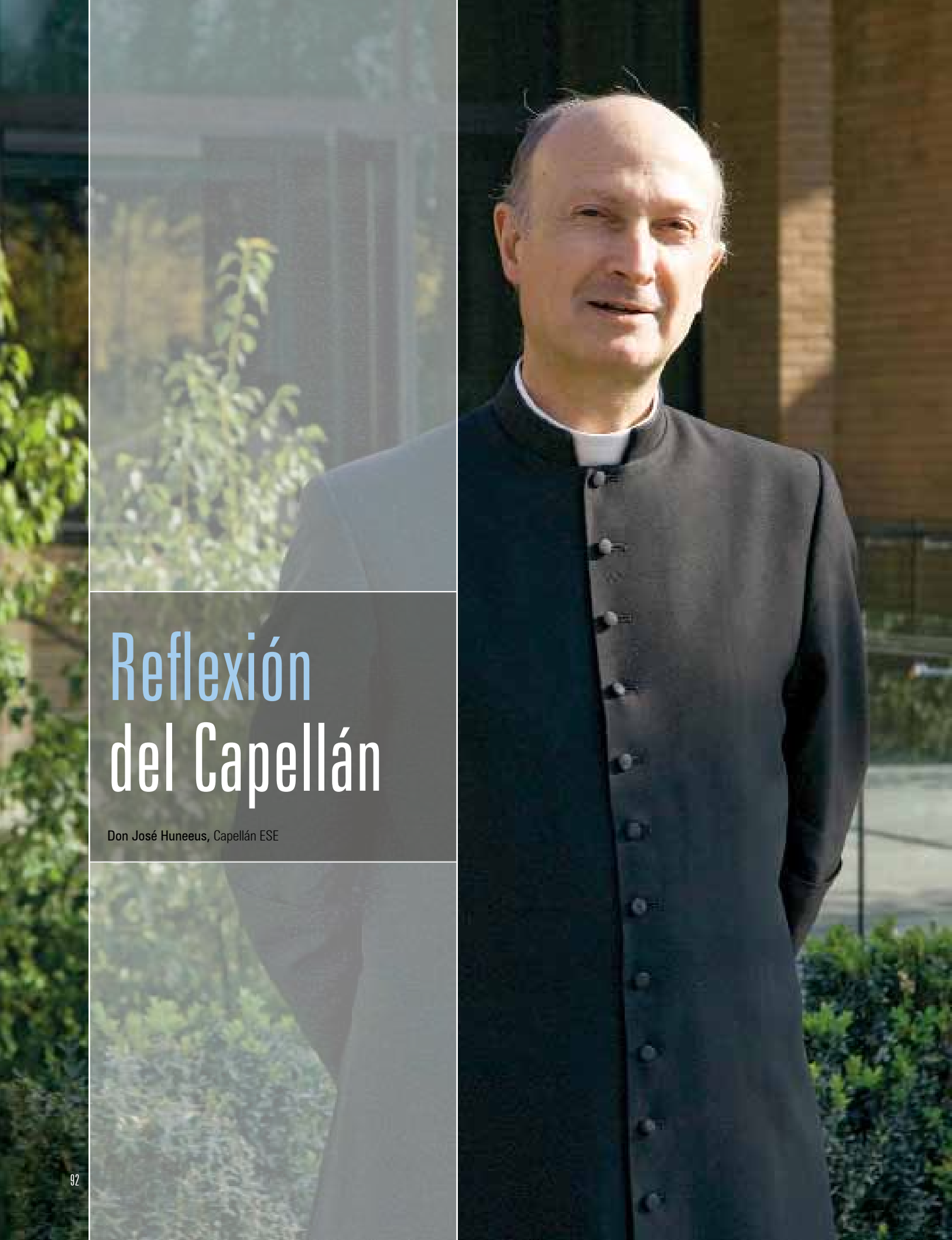
DAR HASTA QUE YA NO DUELA

Cuenta Corriente Banco de Chile
N° 46200054-00
www.debrachile.cl

DebRA Chile
Niños piel de cristal

Reflexión del Capellán

Don José Huneeus, Capellán ESE



En estos días se han cumplido 80 años desde que el Señor suscitara el Opus Dei sirviéndose de ese instrumento fiel que fue San Josemaría Escrivá de Balaguer. Lo que Dios le mostró en la mañana de un 2 de octubre –y que se difunde hoy en los cinco continentes– dicho con sus propias palabras, es que "no hay ningún trabajo humano honrado que no se pueda santificar, que no se pueda divinizar". En ese sentido le gustaba añadir que "se han abierto los caminos divinos de la tierra".

A veces se ha considerado al trabajo como un castigo, o como algo que –al menos desempeñado bajo ciertas condiciones– enajena o empobrece a la persona. El mensaje cristiano dista mucho de esta concepción negativa.

Dios, al crear al hombre, lo puso sobre la tierra para que la cultivara y desplegara sus enormes posibilidades colaborando en la noble tarea de la creación. Y al venir su Hijo a salvarnos, asumiendo nuestra condición humana, se presentó ante el mundo realizando un trabajo que quiso aprender de sus padres: María y José. De hecho, fue llamado entre los suyos como el Hijo del artesano o carpintero. De este modo el trabajo humano –como todo lo que Jesús realizara– adquiere una dimensión salvífica o redentora.

A muchas de las personas que trabajan en el ESE o han participado en sus distintos programas, les toca desarrollarse profesionalmente en empresas y prestación de servicios muy variados; viven en el mundo laboral y, por lo mismo, les resulta un desafío muy atractivo esta búsqueda de Dios en y desde las tareas civiles, seculares, que desempeñan en la sociedad.

Desde la capellanía de la Universidad de los Andes y del ESE, procuramos incentivar esa búsqueda de Dios a través del estudio y el trabajo bien hecho; ayudar a que las distintas personas que solicitan nuestros servicios encuentren acogida y estímulo en su vida cristiana, la fuerza de los sacramentos y el apoyo formativo-doctrinal para desempeñar su trabajo ordinario en la perspectiva de un servicio a los demás, de una ayuda al país. En charlas de reflexión o en breves retiros mensuales, se abordan con frecuencia temas formativos de interés y aspectos de la doctrina social de la Iglesia que ayuden a enfocar los problemas del trabajo y del ejercicio profesional.

En este sentido resulta ilustrativo lo que decía Mons. Javier Echevarría, Prelado del Opus Dei, con ocasión de los 50 años del IESE: "el humanismo cristiano exige, pues, superar la estructura del egoísmo, del mero utilitarismo, y sustituirla por la de la reciprocidad y la donación. Es verdad que la lógica del mercado y sus relaciones estrictamente contractuales se basan en el intercambio, pero ese comercio, ese trato, ha de llevar a la reciprocidad, de modo que ambas partes salgan beneficiadas"; y en otro momento de su intervención, subrayaba que "querer a las personas, a todas y a cada una, respetarlas como merecen, exige en primer término descubrir a cada individuo en su propia singularidad: sus necesidades, su manera de ser, sus capacidades, sus circunstancias. Nunca pueden considerarse como simples recursos, o como números de una estadística, o como piezas para el diseño de una determinada estrategia. Cualesquiera que sean sus circunstancias –trabajadores, clientes, accionistas o proveedores– todos han de verse tratados con afabilidad y comprensión".

Se trata en el fondo de tener presente los desafíos perennes y nuevos de la Doctrina Social de la Iglesia que, lejos de constituir un obstáculo para el buen trabajo, son condición necesaria para poder santificar esa tarea profesional y santificarse con ese trabajo. Advertir que el Señor quiere encontrarse con nosotros en medio de nuestras faenas y avatares: en el trabajo y en el descanso, en la profesión y en los quehaceres familiares; cuando las cosas discurren con éxito y también en los períodos duros o difíciles. Con palabras de San Josemaría podemos decir que "hay un algo santo, divino, escondido en las situaciones más comunes, que toca a cada uno de vosotros descubrir". A muchas personas nos ayuda que se nos recuerde que ese Jesús que vino a esta tierra hace más de dos mil años, sigue pasando muy cerca de nosotros y se hace presente en la trama misma de nuestros nobles afanes: "Jesucristo, el que era ayer, es también hoy y permanece siempre" decimos con San Pablo. Si somos sensibles, delicados, podemos advertirlo de continuo a nuestro lado.

José Huneeus, Capellán del ESE

Nació en Santiago en 1950. Es licenciado en Derecho por la Pontificia Universidad Católica de Chile (1973). Posteriormente hizo sus estudios de licenciatura y doctorado en Teología en la Universidad de Navarra (1978). Ha ejercitado la docencia en la Universidad Católica de Valparaíso, en la Universidad de los Andes y en el Seminario Mayor de Valparaíso. Sacerdote desde 1977, actualmente se desempeña como capellán en pregrado de la Universidad de los Andes y en el ESE.

En qué están Nuestros Profesores . . .

El foco que tienen los programas del ESE en el perfeccionamiento de altos ejecutivos, obliga a que los profesores tengan un alto nivel académico, y estén siempre a la vanguardia del saber. El dinamismo del conocimiento actual, y las nuevas ideas y tendencias que nacen cada día, se ven reflejados también en el cuerpo docente del ESE, cuyos profesores están en permanente perfeccionamiento y aprendizaje. A continuación, las actividades académicas de algunos profesores.

- A Estados Unidos y España viajó el profesor **Iván Díaz-Molina.** En Boston realizó un curso de negociación estratégica en marzo, con la intención de conocer las últimas tendencias que se enseñan en Harvard sobre este tema. También en Estados Unidos, Díaz-Molina presentó un caso sobre negociación/ relaciones empresa-gobierno, en la Academy of Management, en Anaheim, en julio. En el IESE en España, realizó en junio un curso de Innovación, con la intención de desarrollar un programa focalizado en ese tema en el ESE.

- En la Academy of Management, en Anaheim, Estados Unidos, estuvo el profesor **Alfredo Enrione**, Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers, para dirigir en agosto –junto a Erica Salvaj– una sesión de trabajo sobre "La relación entre las empresas y el gobierno en mercados turbulentos", en la que también participaron profesores de Harvard, Illinois, Champaign, y del IAE, Argentina. El profesor Enrione estuvo dos veces este año en el IESE, en España. La primera, presentando un trabajo de investigación sobre la estrategia de las empresas españolas en Latinoamérica. En la segunda oportunidad, en junio, asistió a un programa de formación sobre Innovación.

- Como profesor invitado por el IESE, en España, participó **Jon Martínez**, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, en el Programa enfocado "Orientar la Organización al Cliente", realizado en mayo en Barcelona. Asimismo, también en el IESE, participó en un Academic Workshop con académicos del área de empresas familiares de todo el mundo, analizando el tema: "Valores Familiares y Creación de Valor: la Adopción de Valores Permanentes en Empresas Familiares". El profesor Martínez participó además como relator en la X Asamblea Anual de los empresarios miembros de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar, con la conferencia "Cómo Gobernar Empresas Multi-Generacionales y Multi-Familiares".

- **Rafael Mies,** profesor titular de la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina, viajó a Dublín, Irlanda, para asistir al Primer Congreso Mundial de Coaching, en el que presentó un trabajo de formación de coaches. Además, viajó al IESE en España, donde revisó variados programas de investigación conjunta en temas de Gestión por Competencias, Dirección por Misiones y Coaching.

- La profesora **Erica Salvaj** obtuvo financiamiento Fondecyt para su proyecto "La Dinámica en el Sistema de Gobierno Corporativo en Chile. Un estudio empírico de la evolución de las redes corporativas en Chile entre 1968 al 2006". Asimismo, la profesora Salvaj, participó como expositora en la IFBC Academic Workshop, realizada en junio en el IESE Business School, donde presentó el capítulo "Family Firms and the Contingent Value of Board Interlocks: the Spanish Case", del cual es co-autora, y que forma parte del libro "Family Values and Value Creation" editado por los profesores Josep Tapies de IESE y John Ward de Kellogg.

- **Alvaro Pezoa**, profesor titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, participó en el mes de julio en el Fourth ISBEE World Congress (2008) en Ciudad del Cabo, Sudáfrica. En dicha reunión fue elegido, por un período de cuatro años, miembro del Executive Committe de ISBEE, junto a destacados académicos del área provenientes de diversas partes del mundo. ISBEE (International Society of Business, Economics and Ethics) es la principal asociación académica e institucional (en su campo) en el mundo.

- Las bases para la elaboración de códigos de buenas prácticas en empresas chilenas es el tema central que trata el libro **"Gobierno de la Empresa y Autorregulación"**, escrito por los señores Alfredo Enrione y Luis Perera, Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers y Socio de PricewaterhouseCoopers respectivamente. El libro realiza un diagnóstico sobre la implementación de los gobiernos corporativos en las firmas locales, así como también un recorrido por la situación internacional, analizando los problemas que han surgido en los distintos países y cómo éstos han sido resueltos por las compañías y los reguladores. Por último, busca ser una guía práctica para las compañías que quieran implementar tales códigos.

Ricardo Claro Valdés (1934-2008)

Ricardo Claro Valdés nació el 26 de agosto de 1934 en Santiago. Estudió en el Colegio Saint George y cuando tenía sólo 17 años su padre lo llevó a trabajar a su corredora de bolsa. Al mismo tiempo entró a estudiar Derecho en la Universidad de Chile, por lo que combinó sus estudios con la actividad bursátil, dando inicio así a la que sería una fructífera vida dedicada al mundo de los negocios.

Uno de los empresarios más reconocidos de nuestro país, a la fecha de su partida Ricardo Claro era controlador de la Compañía Sudamericana de Vapores, Cristalerías de Chile, Elecmetal, Viña Santa Rita, Red Televisiva Megavisión, Ediciones Financieras –Diario Financiero y Revista Capital– y Saam. Mantenía también su participación como socio en la oficina de abogados Claro & Cía., en la que se había iniciado como procurador siendo muy joven.

A su exitosa faceta empresarial sumó una importante participación en la vida pública de nuestro país, tanto en el debate político, como en la preocupación social y gremial. Entre sus múltiples actividades en este sentido, perteneció al Consejo Asesor Empresarial del ESE desde su creación, el año 2000.

Entre sus preocupaciones, destaca también la preservación del patrimonio arqueológico, artístico y cultural del país. Para canalizar dicha inquietud, junto a su señora María Luisa Vial, crearon en el año 2006 la Fundación Claro Vial, encargada de administrar donaciones arqueológicas y artísticas, así como manejar el Museo Andino.

Desde su juventud, el empresario mantuvo una estrecha relación con la Iglesia Católica, siendo un hombre profundamente devoto. Como reconoció en una entrevista, el abogado constitucionalista Jaime Eyzaguirre tuvo una fuerte influencia en el desarrollo de su fe: "fue él quien influyó en hacerme cambiar una fe superficial por una más profunda, cooperando con ello a que mi vida fuera adquiriendo otro sentido", contó en esa ocasión. En 1992, el Papa Juan Pablo II le otorgó la condecoración de la Orden de San Silvestre en el grado de Comendador, recibiendo también del Pontífice la medalla de San Gregorio Magno en el grado de Caballero.

Falleció el 28 de octubre pasado, pocas horas después de haber sido anfitrión de la ópera "Las Bodas de Fígaro" en el Teatro Municipal, a la que asistieron destacados empresarios y autoridades de nuestro país.

MBA - ESE
EXECUTIVE

Destácate

El MBA del ESE te prepara para marcar la diferencia

:: ESE, primera Escuela de Negocios en Chile exclusivamente de postgrado.

:: Dirigido a profesionales destacados que aspiran a altos cargos directivos.

:: Aprendizaje práctico y enfoque aplicado utilizando el método del caso.

:: MBA conectado al mundo de la empresa.

:: MBA de estándar mundial acreditado por la AMBA.

:: Formato de clases: jueves, viernes y sábado cada 3 semanas.

INICIO CLASES: Septiembre 2009

ESE Escuela de Negocios
Universidad de los Andes

INFORMACIONES: (56-2) 412 8518 - 412 8548 - ese@uandes.cl - www.ese.cl/mba

2008 en el ESE

Como parte fundamental de su misión, el ESE busca contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de los directivos de las empresas, tanto en las capacidades de gestión, como en las virtudes necesarias para el ejercicio de la dirección. En ese sentido, los innumerables eventos realizados durante este año dan cuenta de este compromiso con el desarrollo y perfeccionamiento de nuestros alumnos y con la comunidad de negocios del país.

Caminos para Valorar el Capital Humano

Dos actividades principales organizó este año la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina del ESE. En el Programa **Creación de Valor en Recursos Humanos**, se analizó el real impacto de los Recursos Humanos en el resultado económico de las organizaciones, y se entregaron herramientas a los directivos de esta área en las empresas para trabajar en este sentido. En el mismo camino, el programa de **Planificación Estratégica de Recursos Humanos**, inédito en Chile, abordó las mejores formas de alinear las políticas organizacionales en el tema de capital humano.

El Relevante Objetivo Comercial

Entendiendo que las políticas comerciales de las empresas son gravitantes en sus resultados finales, el ESE ofreció una variedad de programas para desarrollar la estrategia y el plan comercial de una empresa moderna y competitiva. Destacaron **De la Estrategia al Plan Comercial**, un programa intensivo; **Clienting**, para ayudar a los directivos a crear estrategias que permitan mantener la lealtad de sus clientes; y **Estrategia de Ventas**, que presentó los elementos fundamentales para desarrollar la estrategia y el plan táctico de ventas de una empresa.

Herramientas para las Empresas de Familia

Una amplia variedad de temas relacionados con las empresas familiares se abordaron durante el 2008, organizados por la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE. Entre ellas, destacó a principios de año la primera reunión del **Ciclo Familias Empresarias 2008**, organizado por el ESE en conjunto con LarrainVial, en la que Jon Martínez, profesor titular de la cátedra expuso sobre el tema "Cómo Diseñar y Poner en Funcionamiento el Gobierno Corporativo y el Gobierno de la Familia", con experiencias recogidas en su trabajo con numerosas familias en Chile y Latinoamérica.

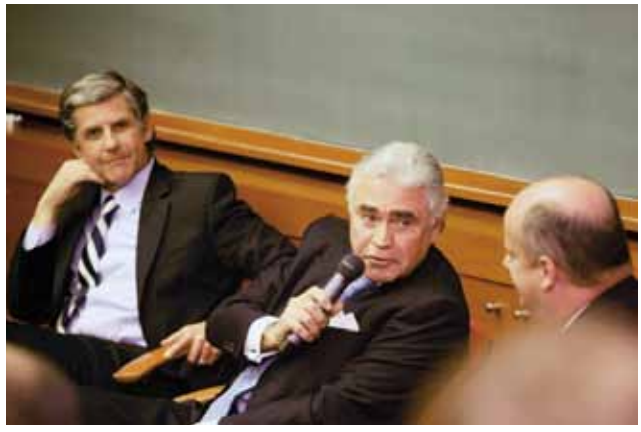
En el segundo encuentro, cuyo tema fue "Cómo Organizar y Desarrollar en el Tiempo un Family Office", se presentó un estudio realizado por las escuelas de negocios de Wharton e IESE sobre Family Offices, y luego Fernando Larraín se refirió a la realidad chilena en este ámbito. Además, la familia Pérez Cruz, relató su experiencia en el desarrollo de su Family Office, uno de los pioneros en Chile.

Este año se realizó además, la quinta versión del programa **Dirección de Empresas Familiares**, en el que destacó el intenso intercambio de experiencias entre los participantes, todos miembros de empresas familiares.

Como siempre, los **Foros de Empresas de Familia** tuvieron una gran acogida entre el público, y los cinco temas que abordaron "Planificación y Organización de la Empresa Familiar desde el Punto de Vista Legal", "Cómo Prevenir los Conflictos en la Empresa Familiar", "Gobernando Empresas Multifamiliares o de Propiedad de dos o más Familias", "Cómo Administrar las Inversiones Financieras de Familias Empresarias", y "Estrategias de Crecimiento para la Empresa Familiar", contaron con expositores de primer nivel.

En el caso del programa **Crecer o Morir**, la inclusión de empresarios de distintas regiones constituyó toda una novedad.

Este año, la cátedra además organizó, en conjunto con la Cámara de Comercio de Santiago, el seminario **Empresas Familiares: Reglas para un Juego Exitoso**, al que asistieron más de 400 personas.



Diplomas

Este año se dio inicio a la 3ª versión del **Diploma en Finanzas Aplicadas** y la 2ª del **Diploma en Dirección Comercial y Ventas.** En octubre se graduó la segunda generación del Diploma en Finanzas, ceremonia en la que resultó distinguido Nicolás Varela como mejor alumno, y en junio se realizó la Ceremonia de Graduación de la primera versión del Diploma en Dirección Comercial y Ventas, donde Pablo Ramírez fue premiado como el mejor alumno.

Jóvenes Profesionales

Otro programa inédito en nuestro país, dirigido específicamente a los jóvenes que inician su carrera profesional, con el fin de integrar todas las herramientas que recrean los problemas reales de una empresa. A través de este programa el ESE incorpora a los profesionales más jóvenes en sus aulas.

Finanzas para no Financieros

Debido al interés que despertó este programa entre directivos de empresas, este año se impartieron dos nuevas ediciones. Especialmente diseñado para quienes no poseen una formación financiera profunda, pero que tienen muy clara la necesidad de tener sólidos conocimientos y un buen manejo en esta área, el objetivo es que quienes asistan puedan evaluar mejor sus decisiones, teniendo claro los conceptos financieros necesarios para ello.

Cuidando el Gobierno de las Empresas

El gobierno corporativo de las empresas es un tema de máxima relevancia en el mundo empresarial de hoy. Es por ello que en 2002 el ESE fue pionero al crear el **Programa de Gobierno Corporativo - PGC**, orientado a entregar a los directores de empresas los últimos conocimientos que se desarrollan en esa área. El 8 de julio pasado finalizó con gran éxito la décima versión de este programa, al que asistieron más de 50 destacados directores, los que, además de escuchar las sesiones de los profesores, tuvieron la oportunidad de compartir visiones y experiencias en paneles y conversaciones con quienes enfrentan sus mismos desafíos en la vida profesional.

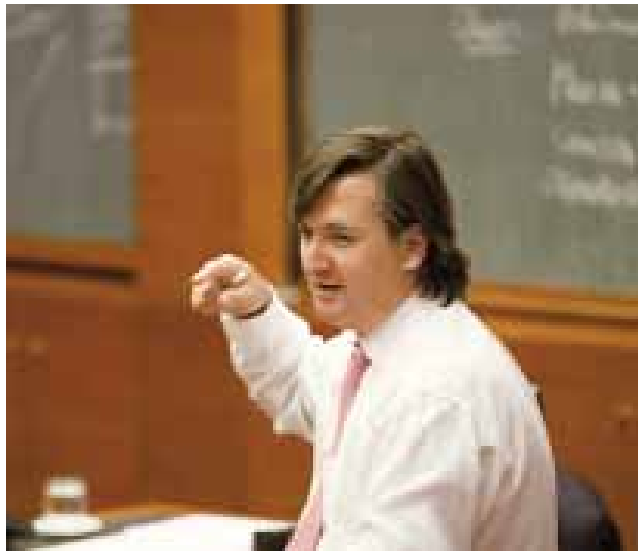
El PGC es parte de las actividades desarrolladas por la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers del ESE.

Primer Encuentro Automotor de Chile

Considerando el enorme crecimiento del mercado automotriz, en agosto se realizó el **Primer Encuentro Automotor: Herramientas para Mejorar la Gestión**, organizado por el ESE en conjunto con Cavem, El Mercurio, Bci Seguros y la National Automobile Dealers Association (NADA), al que asistieron más de 250 personas. Entre los aspectos que se abordaron de este mercado, que aporta alrededor de un 7% del PIB, estuvieron la importancia del espíritu de servicio y su relación con los resultados, y los desafíos en el competitivo mercado automotriz chileno.

Liderazgo y Gestión del Cambio

En una economía altamente dinámica, el adecuado liderazgo de los directivos de las organizaciones es esencial. Para ayudar a empresarios, gerentes generales, gerentes divisionales y de área, y en general a altos directivos responsables de liderar iniciativas complejas que tengan impacto en múltiples áreas de sus organizaciones, el ESE diseñó este nuevo programa pensando en la forma de entregar aportes que permitan profundizar el conocimiento sobre el ejercicio del liderazgo.



Balanced Scorecard

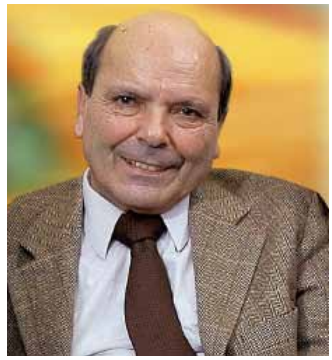
Considerado uno de los más importantes y modernos modelos de planificación y control de gestión en los últimos años, el programa **Balanced Scorecard** tuvo una excelente recepción, ante el gran interés que despierta en las empresas la aplicación de este instrumento en distintas áreas del negocio.

El Arte de Negociar

Con gran éxito se realizaron tres ediciones del programa **El Arte de Negociar**: en enero, mayo y agosto. Durante los programas, que contaron con la participación de más de 50 personas cada uno, los asistentes 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. Los programas fueron dictados por los profesores Roberto Luchi, Alfredo Enrione e Iván Díaz-Molina.

Persona y Familia

Entendiendo que las personas necesitan un desarrollo integral de sus capacidades y virtudes, se realizaron dos conferencias de formación, sin costo y abiertas a todo público. **"Equilibrio entre la Familia y el Trabajo"**, fue presentado por Diego Ibáñez L., mientras que Mónica Ruiz-Tagle expuso sobre **"Cómo Lograr la Amistad y Confianza de los Hijos".**



Graduación Executive MBA 2006-2007

Ya son seis las promociones de egresados del Executive MBA del ESE. En la ceremonia de entrega de diplomas de este año –donde se graduó la sexta generación– Rodrigo Puga fue distinguido como el mejor egresado.

Después del cáncer,
volví a nacer.
Seguro Salud Total
Pase lo que pase, tendrás el apoyo de Clínica Santa María.
Porque nadie está libre de una enfermedad catastrófica, desde sólo UF 0.3 al mes asegura tu tranquilidad y la de cada integrante de tu familia, gracias al respaldo y excelencia de Clínica Santa María. Reembolsa hasta el 100% de los gastos hospitalarios y ambulatorios que el sistema de salud previsional no alcance a cubrir, con deducible de UF 0, en enfermedades catastróficas más frecuentes * con un tope de hasta UF 30.000.
Y como beneficio adicional, quienes contraten este Seguro y cuyas primas sean mayores de UF 0,65 obtendrán un beneficio de para usar libremente en consultas y exámenes realizados en Clínica Santa María. Aquellas primas que sean inferiores a este monto tendrán un beneficio de
Clínica Santa María
Médicos de excelencia.
La mejor tecnología.
Más infraestructura.
Infórmate en:
www.csm.cl
MetLife

Editorial 7

Desde la Academia:

Alineando los Objetivos Estratégicos en el Directorio: Una Guía Práctica .. 10
La Tragedia de Antuco: Lecciones para Directivos de Empresa 14
El Arte de Hacer que las Cosas Pasen: Los Seis Principios para Influir..... 20
Family Offices: Concepto y Aplicación en el Mundo y en Chile..... 26
Pagos por Referenciación: La Discusión Continúa 32
El Rol de las Redes Sociales en la Función de Venta 38
La Cadena de Valor de la Innovación..... 44
Un Mapa de Competencias de Liderazgo 50
Peter Drucker y su Visión de la Formación de Ejecutivos 56
Los Beneficios de la Empresa Centrada en el Cliente 60

En el ESE:

Programas In Company: El ESE a la Medida de cada Empresa 68
Gestión de las Medianas Empresas: Un Gran Desafío..... 74
Diploma en Administración de Establecimientos Educacionales 78
Familia Luksic: Premio ESE a la Familia Empresaria 2008 82
Presencia Internacional del ESE..... 86
Seminario Internacional del Executive MBA: Una Experiencia Única..... 88
Reflexión del Capellán..... 92
En qué están Nuestros Profesores… 94
Ricardo Claro Valdés..... 96
2008 en el ESE 98

Egresados:

Jorge Garcés Fernández: Egresado Destacado 2008..... 106
Jorge Nazer: Abogado de Profesión, Emprendedor por Vocación 112
Banca en la Región: Cambios en el Mapa Competitivo..... 116
Golf en el ESE..... 122
Programa de Continuidad para Egresados..... 124
Últimos Egresados..... 130

Jorge Garcés Fernández (PADE 2004)
Egresado Destacado 2008

"Los empresarios, como responsables de las empresas que tienen a su cargo, deben comprender que no sólo tienen que buscar el éxito económico, sino también y en forma especial, el respeto a la dignidad de sus trabajadores, preocupándose de su formación profesional, personal y familiar."

Después de 52 años dedicados a Salfacorp, el año pasado Jorge Garcés se retiró de la empresa. Claro que no está exactamente retirado... sigue siendo presidente honorario de la compañía, asiste a reuniones, da su opinión cuando le parece relevante, pero se siente más relajado; tiene tiempo para dedicar al campo que compró en Melipilla con su señora, y para trabajar en el ámbito de la ética empresarial, un tema que le apasiona.

Este año, los egresados del ESE quisieron reconocer el mérito de su trayectoria empresarial y su compromiso con la comunidad, por lo que fue elegido como el Egresado Destacado 2008.

Como es discreto y de bajísimo perfil, se siente halagado por esta distinción pero al mismo tiempo un poco incómodo ante los reconocimientos, ya que a su juicio, a lo largo de su carrera profesional sólo ha cumplido con lo que se debe hacer. "Como responsable de la empresa, uno tiene que buscar primero el éxito económico porque si no hay éxito económico, la empresa desaparece, y todo lo que hagamos después no tiene ningún sentido", afirma.

Una trayectoria llena de desafíos

Don Jorge cumplió 78 años hace pocas semanas –el 31 de octubre–, y aunque ya no está en el día a día de Salfacorp, mantiene allí su oficina, desde donde organiza todas sus actividades. Es que después de tantos años trabajando, no es fácil contentarse con mirar a la distancia. Tiene un carácter recio, formado, asegura él, por los sacerdotes del colegio San Ignacio, donde permaneció interno desde los 8 hasta los 15 años. Y aunque sostiene que fue una experiencia bastante dura para un niño, fue al mismo tiempo "súper importante en mi vida, tuve mucho apoyo de los sacerdotes del colegio, y eso me ayudó a formar mi carácter algo recio si se quiere".

Garcés se recibió de Ingeniero en la Universidad Católica en el año 1954, y una vez titulado trabajó durante un año en una empresa formada por unos ingenieros que trabajaban en Copec. Posteriormente, cuenta que Fernando Salinas –hijo del fundador de Salfa– lo invitó a integrarse a esa empresa en 1955. "Desde entonces estoy aquí", cuenta, y trasluce el orgullo que siente por la empresa, que es lo que es hoy en día gracias al trabajo de sus socios, suyo y de tantos otros de la nueva generación.

Es que hubo tiempos difíciles para Salfa a lo largo de su historia. Don Jorge comenzó como ingeniero de faenas, trabajo que desarrolló durante 4 años en Santiago. Luego partió a Punta Arenas a hacerse cargo de la gerencia de la oficina que Salfa tenía en esa ciudad desde 1951. Entre otras obras, estuvo a cargo de la construcción del hotel Cabo de Hornos y de una planta de gas y refinería de petróleo, todos proyectos que lo enriquecieron mucho profesionalmente. Pero para él no fue sólo su desarrollo profesional lo relevante de su estadía en la zona austral. "Cuando uno está en un lugar tan lejano, con comunicaciones tan difíciles como en esa época, la familia tiene que unirse o se produce una crisis, porque en el fondo uno corta sus lazos familiares con el resto de la familia que tiene en otros lugares. Desde ese punto de vista fue súper importante" afirma. La muerte de su padre lo trajo de vuelta a Santiago.

En ese momento, Salfa enfrentó una situación que significó todo un cambio en la vida de Garcés. La construcción de un oleoducto entre Maipú y Concón trajo grandes dificultades para la empresa, y Ramón Salinas –el fundador– decidió retirarse dejándola en manos de su hijo Fernando, compañero suyo de universidad. Su condición para hacerse cargo fue que Mario Cuevas y Jorge Garcés se incorporaran con él como socios. Poco a poco la sacaron adelante. Y hoy, Salfacorp es protagonista en la vida empresarial del país.

De todas las obras de Salfa, ¿Cuál es la más destacada, la que más lo llena de satisfacción?

"Uf, a mí una que nadie conoce. La que me dio más problemas, fue la más difícil. Construimos una refinería y una planta de gas en Tierra del Fuego, en el año 60 más o menos y todavía está en funciones. Gran montaje industrial, yo no sabía mucho…jajaja."

"Fui presidente del directorio de Salfacorp hasta hace un año y medio atrás, en que renuncié porque me interesaba estar un poco más cerca de mi familia, y ahora estoy como presidente honorario aquí en la empresa. Vengo todos los días", dice.

Y aunque otros estarían pensando en retirarse a descansar, para Jorge Garcés sigue llena de desafíos. "En la Cámara de la Construcción soy Consejero y me pidieron que me hiciera cargo de crear un holding de las empresas de salud de la Cámara que se llama Redsalud, y ahora soy presidente de ese directorio. Además soy director de Consalud y de Invesco, una empresa que maneja las inversiones que tiene la Cámara", cuenta sobre sus actividades profesionales. Por otra parte, sigue siendo Consejero de la Fundación Juan Pablo II, entidad que otorga becas a alumnos en la Universidad Católica. A ellas suma el campo en Melipilla donde produce frutas y, aunque se acaba de construir una casa, no sabe si irá a vivir en forma permanente allá.

En la visita de su Santidad Juan Pablo II a Chile.

Club Tigres LIF.

Alumno del PADE

A pesar de contar con una amplia y destacada trayectoria profesional, don Jorge decidió participar en el PADE el año 2004. "Para mi fue muy valioso desde el punto de vista profesional y personal. Lo digo con toda sinceridad, porque creo que la metodología de casos que usa el ESE –que lo maneja un grupo de profesores excelentes– a uno lo hacen tomar decisiones y buscar soluciones, que creo que es muy formativo. Incluso hoy en día en muchas reuniones saco como ejemplo cosas que aprendí en el PADE, especialmente en los problemas éticos que estaban muy bien resueltos". Rescata también el grupo de compañeros que tuvo, especialmente por su capacidad, calidad humana y por la diversidad de visiones que ayudan a formar un buen criterio. Cuenta que todavía se reúnen una o dos veces al año.

Pero lejos lo que más lo entretiene es el fútbol. Además de ser presidente del club Tigres, en la Liga Independiente de Quilín, Garcés juega todas las semanas en ese Club, en la serie Diamante (mayores de 58). Esta afición la comparte con sus hijos, algunos nietos y un yerno. "Gracias a Dios tengo muy buen estado físico", dice sonriendo, y se nota que le acomoda sentirse tan vital.

Ética y responsabilidad social

Se nota que a don Jorge le preocupa el tema de la ética en los negocios. En reuniones que participa expone sobre el tema, y es firme en señalar que simplemente en ese ámbito hay cosas que no se deben dejar pasar. Sostiene que "toda empresa debe hacer sus negocios en forma ética".

Según su diagnóstico, la responsabilidad de las empresas en el ámbito social ha ido mejorando, y es firme partidario que los empresarios tomen conciencia que –como responsables de las empresas que tienen a su cargo– deben comprender que no sólo tienen que buscar el éxito económico sino también, y en forma especial, el respeto a la dignidad de sus trabajadores, preocupándose de su formación profesional, personal y familiar. Dentro de este diagnostico, manifiesta que es indispensable un apego irrestricto a la ética en la forma de hacer los negocios. También existe una responsabilidad de la empresa con la comunidad en la que está inserta, pues no puede ser un ente ajeno al lugar donde está. Por último, existe una responsabilidad con el entorno respetando el medio ambiente.

"Al final de cuentas, la responsabilidad social de las empresas pasa por varios aspectos que deben equilibrarse entre sí, compatibilizando el éxito económico con el bien común", concluye.

Apertura de Salfacorp a la Bolsa el 2004.

Pescando en Panguipulli.

Cortando las cintas de las nuevas oficinas de Salfacorp.

En la Teletón entregando una donación a nombre de Salfa.

Orgulloso de su familia

Don Jorge nació en una familia de cuatro hermanos. El 9 de octubre de 1955, emprendió la que a su juicio es la más grande y mejor "experiencia empresarial": su matrimonio con María Josefina Jordán Fresno.

El duplicó las cifras de su familia de origen: tiene ocho hijos, y en los nietos, casi multiplica por seis, tiene 43, desde los 26 hasta 1 año. Y le encanta compartir con ellos; veranean todos juntos en un condominio que tienen en Panguipulli. Además, él y su señora se reúnen con ellos alrededor de una vez al mes. "Tenemos un sistema bien curioso. Una vez al mes, de la mitad para arriba en edad, se juntan en mi casa a comer los nietos sin los papás. Para ellos como primos es muy importante e interesante juntarse, y para nosotros es bien útil porque conocemos toda su vida, nos cuentan sus cosas. También con los nietos mayores salgo a almorzar", relata, orgulloso de la familia que encabeza.

La relación con sus hijos también lo llena, y ha logrado separar el aspecto profesional del familiar, ya que tres de sus ocho hijos y un yerno trabajan en Salfacorp.

Le gusta trabajar con sus hijos, y asegura que desde el punto de vista de la empresa es muy bueno, "porque uno trabaja con gente que le da toda la confianza del mundo, gente comprometida con lo que hace. No es fácil el doble papel que uno hace –no hoy porque ya no soy ejecutivo– pero mientras fui presidente y antes gerente general, no fue fácil, aunque yo podía separar los roles. Me ha tocado también trabajar con los hijos de mis socios muchas veces, y yo siempre separé los roles: la empresa es una cosa y la amistad afuera, otra", y ríe cuando piensa que para sus hijos y los de sus socios debe haber sido más complicado que para él.

Premio Egresado Destacado

Este es el tercer 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, Jorge Garcés Fernandez, egresado del PADE 2004, 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, 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.

Jorge Garcés es distinguido como Egresado Destacado

El empresario Jorge Garcés Fernández (PADE 2004), Presidente Honorario de Salfacorp S.A., fue distinguido como "Egresado Destacado", tanto por sus logros durante su dilatada trayectoria empresarial como por su compromiso en el campo de la ética empresarial. La distinción fue recibida por Jorge Garcés en la comida anual de la Asociación de Egresados del ESE el pasado 20 de noviembre, en la que se reunieron más de 130 personas, entre egresados y profesores.

A través de este premio, que se entrega por tercer año consecutivo, la Asociación pretende reconocer a un egresado del ESE reconocido en el ámbito empresarial, pero que se haya distinguido especialmente por sus cualidades personales y por una contribución destacada a la sociedad.

La Asociación de Egresados del ESE reúne a más de 700 egresados que, desde el año 2000, han cursado alguno de los Programas de Perfeccionamiento Directivo, Executive MBA y Diplomas que imparte esta Escuela de Negocios.

Jorge Garcés junto a Renzo Corona, recibiendo el premio.

Gerardo Martí, Carlos Cruz, Juan José López-Estévez, Pantaleón Calvo y Ernesto Bertelsen.

Jorge Garcés junto a su señora y sus compañeros de curso del PADE 2004.

Jorge Garcés junto a su señora, hijos, nietos y el padre Donal O´Keefe.

Egresados del PADE 2008.

René Melo, Luis Flores, Karin Küllmer, Raúl Vitar, César Naranjo y Mario Vitar.

Jorge Nazer (PADE 2007)

Abogado de Profesión, Emprendedor por Vocación

> "El emprendimiento es la fórmula para terminar con la pobreza en el mundo, ya que si tu apoyas a un emprendedor desde que está partiendo, una persona que es capaz de ir a vender choclos a una feria, que es un emprendedor, estás generando empleo, estás generando riqueza."

Entusiasta a más no poder. Así es Jorge Nazer, creador de la empresa ALTO S.A., empresa dedicada al control de la delincuencia en las empresas de retail. Junto a Juan Ignacio Piña la creó hace tres años, cuando vivía en Puerto Varas, y lo contrató como abogado una cadena de supermercados. El principal problema de esta compañía era el "robo hormiga". Recién se estaba forjando la Reforma Procesal Penal, y Jorge vio en ella una oportunidad de negocio, a la que fue dándole forma tras pasar algunos meses en el Manhattan Institute for Policy Research, estudiando temas relacionados con seguridad ciudadana y tolerancia cero, en los que Nueva York estaba a la vanguardia en esos momentos.

Pero la historia de Jorge como emprendedor comienza mucho antes. En sus propias palabras: "Yo siempre he sido bien busquilla, siempre he hecho negocios, toda mi vida. No sé por qué estudié Derecho. Probablemente porque me daban miedo las matemáticas, pero mis profesores en la universidad me decían: tú nos vas a dar pega a nosotros. Cuando chico traje las primeras bicicletas Trek a Chile: las vendí por el diario. Después traje motos usadas de Japón; también las vendí. En la universidad me dediqué a hacer fiestas. Siempre fui bien inquieto y me dediqué harto al tema de los negocios", cuenta Jorge, quien ha recibido varios reconocimientos como emprendedor.

El inicio del camino

El empresario cuenta que desde muy joven tuvo claro que quería ser independiente al momento de desarrollar su vida profesional, "porque de alguna manera uno descubre en el camino que los talentos que te van dando tienes que orientarlos de la manera que sea más cómoda para ti, poder disfrutar la vida", dice al explicar sus razones para elegir el camino del emprendimiento.

En Puerto Varas fue que comenzó en forma más organizada este camino. Trabajando en el programa Servicio País, partió a esa ciudad a trabajar con el alcalde y le tocó hacer "de todo". "Me encantó la pega de la Municipalidad de Puerto Varas. Ahí conocí a personas que no han tenido las mismas oportunidades que tuve yo y todos los que estudian; vi como hacen un esfuerzo tremendo para poder salir adelante, y empezamos a inventar cosas para ayudarlos". Ahí fue canalizando Jorge su vocación social. En lo empresarial, con su señora crearon un jardín infantil que fue todo un éxito. Por razones personales después lo vendieron, pero aún existe.

Consolidando la ruta

En paralelo a su trabajo en la municipalidad, Nazer se dedicó a estudiar temas de seguridad ciudadana mientras comenzaba la aplicación de la reforma procesal penal. A través de la oficina de abogados que instaló en Puerto Montt, conoció la realidad del "robo hormiga" a las cadenas de supermercados. "Ahí empecé a darme cuenta que algo se podía hacer con esta nueva ley que venía y me puse a estudiar" cuenta, y relata su estadía en Nueva York. Ahí vino entonces su sociedad con Juan Ignacio Piña, doctor en Derecho Penal y su socio hasta el día de hoy. "Armamos esta empresa y en un año demostramos que siendo eficientes en el control de personas, persiguiendo y sancionando lo que es delito (modelo ALTO), se lograba reducir la delincuencia. En dos años logramos reducir un 23% la delincuencia y ahí dijimos esto es negocio. Contratamos la asesoría de un tercero que diseñó el modelo de negocios que es ALTO".

Entre sus clientes, el robo hormiga ha bajado en un 50%. Después de 3 años, la empresa está en todo Chile, en Colombia y pronto se instalará en México.

Emprender, emprender, emprender

Jorge dedica parte de su tiempo a asesorar a otros emprendedores: "primero porque lo encuentro una obligación moral. Nosotros tuvimos la oportunidad y no teníamos nada que perder, a lo más conseguir apoyo de la familia para resurgir de nuevo si no resultaba. Segundo, porque yo decidí que iba a disfrutar la vida, vivirla a concho, y eso significa disponer el tiempo que sea necesario y eso no lo tienes trabajando como empleado. Al principio uno trabaja mucho, pero después puedes empezar a delegar un poco más".

Su postura nace de la convicción que tiene que el emprendimiento es la fórmula para terminar con la pobreza en el mundo, ya que "si tu apoyas a un emprendedor desde que está partiendo, una

Jorge Nazer recibiendo su diploma PADE.

persona que es capaz de ir a vender choclos a una feria –que es un emprendedor– estás generando empleo, estás generando riqueza, tiene todos los beneficios positivos". Eso sí, es crítico de la realidad chilena, ya que asegura que en nuestro país no existe una cultura emprendedora, aunque hay muchos jóvenes que están emprendiendo hoy en día. Destaca que poco a poco están surgiendo algunas iniciativas de instituciones bancarias, empresariales, académicas y otras, que apoyan a los emprendedores.

Perfeccionando los talentos

Como abogado, Jorge consideró que su preparación en los temas financieros, contables y de dirección de empresas no era suficiente. El PADE del ESE, se le abrió como la mejor oportunidad de adquirir esos conocimientos que sentía necesarios.

"Estaba creciendo la empresa, teníamos que darle estructura y yo no estaba preparado para eso. Entonces descubrí que el ESE era la única Escuela de Negocios que tenía este programa con directores de empresas, que podía darme estas herramientas. Y como era un curso en el que discutíamos casos entre 30 personas, me dio mucha visión", relata. Y además del aprendizaje profesional, Nazer destaca la relación que se establece dentro del grupo. "Cuando uno ve personas mayores, exitosas, las tiende a ver como si fueran intocables, pero te das cuenta que son igual que uno, sólo que les toca manejar una empresa grande; pero todos están preocupados de su familia. Cuando pierdes el miedo a relacionarte con estas personas, es importantísimo, porque se te abren las redes de contactos".

El entusiasmo de Jorge Nazer es realmente contagioso. Y así, su invitación resulta aún más atractiva: "Yo le recomendaría a los jóvenes que piensen en emprender antes de emplearse. Háganlo, pregunten, incluso llámenme si quieren".

Calidad superior para su vehículo

Aceites - bujías - fluídos - baterías
filtros de aire - lubricantes.

www.motorcraft.cl
IMPORTADO Y DISTRIBUIDO POR FORD MOTOR COMPANY CHILE LTDA.

Motorcraft®
El repuesto para todas las marcas

Jorge Ramírez (PADE 2000)

Banca en la Región: Cambios en el Mapa Competitivo

"En términos generales los bancos locales están muy bien posicionados, líquidos y bien capitalizados. Los gobiernos y bancos centrales tienen recursos como para inyectar en caso de crisis, por lo que no debiéramos tener ningún sobresalto importante."

Las peores crisis económicas son siempre aquellas que empiezan en el sector financiero por varias razones. En primer lugar, pocas cosas generan tanto pánico entre la gente como el temor a la quiebra de un banco. En segundo lugar, porque una crisis en este sector tiene un efecto multiplicador que se traslada a los demás sectores en forma vertiginosa, extendida y profunda (no en vano se habla de la actual crisis como un "tsunami financiero").

Cuando los bancos se enfrentan a una crisis y temen una corrida, no solamente dejan de prestar sino que empiezan a solicitarles a sus clientes cancelaciones. Esto genera un efecto cascada en toda la economía, que termina profundizando la corrida, sencillamente porque cuando un banco pide que le paguen, el cliente tiene tres opciones: 1) le pide prestado a otro banco, 2) usa su liquidez (que está depositada en bancos seguramente) o 3) les pide a sus deudores que cancelen sus compromisos y así hacerse de liquidez. Esos deudores tienen a su vez estas mismas tres opciones. La cadena se prolonga hasta que al final alguien repaga retirando sus depósitos en bancos. Esto es algo habitual. El problema es que cuando todos los bancos requieren simultáneamente cancelaciones de sus clientes, la primera opción (que otro banco preste) no existe, por lo que sólo quedan la segunda o la tercera. Si eso genera a su vez reducciones significativas en los depósitos del sistema, los bancos piden nuevas cancelaciones, por lo que la corrida se acentúa. La única manera de frenar esto es que los bancos centrales inyecten liquidez para eliminar el temor a la corrida.

Ahora bien, como los bancos también temen prestarse unos a otros y a sus demás clientes debido a las dudas que tienen sobre la salud del vecino y la recuperabilidad de sus créditos, acumulan esa liquidez en lugar de prestarla. Aquí es donde se empieza a interrumpir la cadena de pagos en el sector real y la crisis se extiende fuertemente.

Esta dinámica, de la que los argentinos somos lamentablemente expertos por vivir crisis bancarias en forma recurrente, es la que el mundo está viviendo ahora. No entenderla puede llevar a errores graves como el que, a mi juicio, cometió EE.UU. al dejar caer a Lehman Brothers. Hoy, esa parte de la crisis ha pasado y hay un convencimiento generalizado entre los gobiernos y bancos centrales de intervenir para impedir nuevas caídas. Aquí es sumamente importante una aclaración: no están salvando solamente a los bancos sino que están salvando a los depositantes y a toda la economía de los efectos de una quiebra de los bancos.

Ahora bien, estas intervenciones, que han cobrado distintas formas en distintos países y que probablemente no hayan terminado aún, van a tener enormes implicancias futuras en el mapa competitivo de la industria bancaria en los países desarrollados y en los países emergentes. Por las razones expuestas al comienzo de este artículo, estas consecuencias se harán sentir en todos los sectores de la economía mundial. Lo que sigue es un análisis personal sobre los cambios que probablemente veremos en la región.

En primer lugar, vamos a tener por un par de años, como mínimo, a los principales bancos del mundo lamiendo sus heridas y recomponiendo sus negocios. Hemos asistido a fusiones forzosas o cuasi forzosas, como las de Bank of America y Merrill Lynch, J.P.Morgan y Wamut, Wells Fargo - Wachovia, Commerzbank - Dresdner Bank, Fortis siendo repartido entre varios bancos, etc. Asistiremos en los próximos meses a la entrada de EE.UU. y de los gobiernos europeos en el capital de varios de sus bancos. Lo más probable es que esto traiga como consecuencia una reorganización de los negocios de esos bancos en la región. Difícilmente estos gobiernos permitan un crecimiento de sus bancos fuera de sus países si antes no arreglaron los problemas que tienen en casa.

Es más: es muy probable que por estos motivos algunos de estos bancos decidan desprenderse de algunas o de todas sus operaciones en nuestra región. Bank of America ya se fue varias veces de Latinoamérica, la última en 2006 cuando vendió la franquicia de BankBoston a Standard Bank of South Africa en Argentina y a Itaú en Chile, Uruguay y Brasil más el negocio de Banca Privada Internacional. Por lo tanto, no sería descabellado pensar que decidiera deshacerse de las operaciones de Merrill Lynch en la región también, sobre todo si empieza a sentir los embates de la crisis en su portafolio de tarjetas de crédito. Otro banco que podría tomar también alguna medida con sus operaciones en la región es Citibank, cuya acción ha sido muy castigada en esta crisis. Ya ha hecho un acuerdo en Chile con Banco de Chile; la duda es si buscará acuerdos similares en la región o si pudiera decidir venderlas para hacerse de caja. J.P.Morgan ha sido probablemente uno de los ganadores en el proceso de consolidación que generó esta crisis, pero no son esperables grandes cambios en su franquicia ni en su estrategia regional.

Los bancos españoles, por su parte, van a enfrentar una recesión muy seria en España. Si bien el Banco de España ha estado muy encima de sus bancos y no dudo que los apoyará decididamente en caso de dificultades, es difícil imaginarse en este contexto que puedan aprovechar la crisis para crecer o mejorar su posicionamiento en la región. Tampoco descarto que revisen su estrategia, como lo han hecho un tiempo atrás, consolidándose en aquellos países de la región donde tienen operaciones o posicionamientos más importantes y quizás retirándose de aquellos mercados donde no tengan operaciones tan relevantes o que hayan perdido importancia estratégica (¿Venezuela?, ¿Argentina?). El problema en estos dos casos sería encontrar compradores.

El resto de los bancos europeos enfrentan situaciones complejas en sus respectivos mercados, por lo que difícilmente busquen expandirse. Por otro lado, en general se han retirado de Latinoamérica o han limitado su presencia al negocio de banca de inversión y banca corporativa. La única excepción a esto es HSBC, quien no ha sido tan afectado por la crisis, y no está entre los bancos que han recurrido a fondos del gobierno para aumentar su capitalización. HSBC tiene operaciones muy importantes en Brasil, México y Argentina y una fuerte vocación internacional, por lo que podría estar dentro de los bancos que intenten aprovechar la crisis. Habrá que ver como evoluciona la situación en Gran Bretaña y en otros mercados para ver cuánto lo pueda afectar la profunda recesión mundial que enfrentaremos el año próximo y posiblemente el siguiente. Otro banco que podría estar en condiciones de mejorar su posicionamiento en la región es Scotiabank, ya sea consolidándose o entrando en mercados donde hoy no tiene presencia o la misma no es muy significativa.

Independientemente de las decisiones que tomen los bancos sobre sus redes en la región, una cosa es segura: la disponibilidad de fondos para la misma se va a ver severamente restringida. A los problemas de liquidez que existen actualmente habrá que agregarle el severísimo golpe que han sufrido los principales bancos de inversión en el mundo, así como los Hedge Funds y otros fondos que eran actores muy importantes. Esto va a imponer una gran presión sobre los sistemas financieros locales en cuanto a proveer

Jorge Ramírez

Trabaja hace 27 años en la industria financiera. Fue Presidente de BankBoston Uruguay (1995-1997), de BankBoston Chile (1997-2003), Presidente Regional de BankBoston para la Región Andina (2000-2004) y Presidente Regional para Argentina y Uruguay (2004-2005). Actualmente es Senior Partner de Prisma Investment en Buenos Aires, Argentina y Director Externo de Alico Compañía de Seguros, Sigdopack Argentina y Alpargatas SAIC.

financiamiento a las grandes corporaciones, que habitualmente accedían a los mercados internacionales.

¿Cómo encuentra este panorama a los bancos locales en los principales países de la región? En términos generales están muy bien posicionados, líquidos y bien capitalizados. Los gobiernos y bancos centrales tienen recursos como para inyectar en caso de crisis, por lo que no debiéramos tener ningún sobresalto importante. Habrá que ver que pasa con las carteras crediticias por como afecte la recesión mundial a las compañías y a la actividad económica en los distintos países.

Por otro lado, la crisis abre una ventana de oportunidad para ocupar nichos que no podrán ser sostenidos por los que hoy los ocupan o para una mayor consolidación de la industria. Hoy, como nunca antes, bancos de la región están en grandes condiciones de aprovechar esta oportunidad. A la cabeza de estos en mi opinión está Banco Itaú que, con la reciente adquisición de Unibanco, se ha consolidado como el banco más grande en Latinoamérica en términos de activos (US$ 261 mil millones). Si bien va a estar concentrado durante un tiempo en integrar las operaciones de ambos bancos en Brasil, no tengo dudas que buscará consolidar ese ranking a través de adquisiciones en la región. El actual CEO de Itaú, Roberto Setubal, hizo saber recientemente que dentro de los mercados donde aspiran a crecer están Chile, Perú, Colombia y México y que no descartan crecer fuera de la región.

Distinto es el panorama de los bancos mexicanos. El sistema está actualmente dominado por bancos extranjeros. De los cinco primeros bancos, cuatro son extranjeros: BBVA Bancomer, Banamex (Citibank), Santander y HSBC. Estos cuatro concentran el 65% de la cartera crediticia total. Por otro lado, si bien el sistema es sólido, la economía mexicana va a sufrir más directamente la crisis de EE.UU. por el nivel de integración que tiene su economía con ésta. Además hay que agregar que el flujo de remesas de mexicanos residentes en EE.UU. seguramente se va a ver reducido por la recesión y aumento del desempleo. Esto augura problemas para la cartera de la banca mexicana.

La banca en Chile, que tiene una participación importante de bancos locales, dispone de una gran oportunidad de posicionarse en la región. Tiene un buen nivel de capitalización, y fondeo muy estable y de largo plazo a través de las AFP, por lo que estaría en condiciones de encarar finalmente su proceso de internacionalización. La gran duda es si realmente tiene la vocación para hacerlo. Hasta ahora no lo ha hecho por distintos motivos, pero mi opinión es que tarde o temprano va a tener que encarar este proceso. Cuanto más lo postergue, más difícil será para ella continuar creciendo. En términos relativos, el sistema financiero chileno es el más desarrollado en Latinoamérica. Si logra pasar bien las dificultades económicas que enfrentará la economía chilena el año próximo, debiera intentar aprovechar la actual oportunidad, ya que si uno no está sentado a la mesa cuando se baraja y se reparte de nuevo, hay que esperar al siguiente turno, que nunca se sabe cuanto tardará en llegar. Hay dos maneras en las que los bancos chilenos podrían abordar este proceso: lanzarse individualmente a una estrategia de compras regionales o buscar alianzas estratégicas con otros jugadores de la región mediante intercambio de acciones, buscando socios adecuados para llevar adelante su internacionalización.

Por contraste, la banca argentina se encuentra en una posición bastante complicada. Con el proyecto de estatización de los fondos de pensión, la banca perderá aproximadamente US$ 2.100 millones en depósitos a plazo más US$ 1.600 en financiamiento de fideicomisos financieros que se destinaban a préstamos de consumo. Los depósitos perdidos representan alrededor de un 10% de los depósitos a plazo del sistema financiero privado argentino. Pero, por sobre todo, los fondos de pensión eran los únicos proveedores de fondeo a largo plazo local que tenían la banca y las empresas argentinas. Piensen Uds. que del total de depósitos que tienen los bancos privados argentinos, el 50% son a la vista. Desaparecidos los fondos de pensión como actor del mercado de capitales y cerrado el acceso a los mercados internacionales, en parte por la crisis internacional y en parte por la culpa del propio gobierno argentino, queda solamente la banca local para financiar al total. Esta situación augura una crisis de liquidez importante a menos que el gobierno decida aplicar parte de los fondos que expropiará a financiar al sector privado. Como el propio gobierno tiene necesidades de financiamiento importantes y el año próximo es un año electoral, la caja no alcanzará para todos, por lo que seguramente viviremos momentos complicados en 2009.

Ranking de Bancos por Colocaciones (Cifras en millones de US$)

POSICIÓN	BRASIL		MÉXICO		CHILE		ARGENTINA	
	Banco	Préstamos	Banco	Préstamos	Banco	Préstamos	Banco	Préstamos
1	Bco Do Brasil S.A.	$ 72.385	BBVA Bancomer	$ 38.139	Santander-Chile	$ 20.937	De La Nacion Argentina	$ 6.592
2	Bco Bradesco S.A.	$ 40.965	Banamex	$ 21.480	De Chile	$ 19.934	Santander Rio	$ 4.037
3	Caixa Economica Federal	$ 26.957	Santander	$ 19.379	Del Estado de Chile	$ 14.575	BBVA Frances SA	$ 3.194
4	Bco Abn Amro Real S.A.	$ 20.643	Banorte	$ 17.044	De Crédito e Inversiones	$ 13.756	Galicia Y Bs As	$ 2.807
5	Unibanco	$ 18.733	HSBC	$ 14.856	BBVA, Chile	$ 8.121	Macro SA	$ 2.670
6	Bco Itau S.A.	$ 18.284	Inbursa	$ 9.970	Corpbanca	$ 7.176	Prov. Buenos Aires	$ 2.630
7	Banco Santander S.A.	$ 17.238	Scotiabank Inverlat	$ 7.849	Scotiabank Sud Americano	$ 7.051	Ciudad De Bs As	$ 1.956
8	HSBC Bank Brasil	$ 12.770	Bajío	$ 3.585	Del Desarrollo	$ 4.248	HSBC Bank	$ 1.914
9	Bco Finasa BMC S.A.	$ 9.436	Interacciones	$ 2.419	Itaú Chile	$ 3.302	Citibank N.A.Security	$ 1.733
10	Bco Itaú Bba S.A.	$ 8.671	Azteca	$ 1.760	Security	$ 2.917	Credicoop Coop	$ 1.518
	Total Sistema	$ 328.650	Total Sistema	$ 145.403	Total Sistema	$ 103.938	Total Sistema	$ 42.912
	10 Primeros Sobre Total	74,88%	10 Primeros Sobre Total	93,86%	10 Primeros Sobre Total	98,15%	10 Primeros Sobre Total	67,70%

Cifras a Junio 2008. Fte Bco Ctral do Brasil
Tipo de Cambio 2,1562

Cifras a Sep 2008. Fte CNBV México
Tipo de Cambio 12,731

Cifras a Julio 2008. Fte SBIF
Tipo de Cambio 638,75

Cifras a Julio 2008. Fte BCRA
Tipo de Cambio 3,33

TREND
MANAGEMENT
SE ANTICIPA... Y TE POTENCIA

...Publica los mejores temas sobre *Management*

Suscríbase: 370 1020

www.trendmanagement.cl

Golf en el ESE

Una entretenida tarde de Golf organizó la Asociación de Egresados del ESE el pasado 13 de noviembre en el Club de Golf Las Araucarias, en Buin. 31 competidores –alumnos, egresados y profesores– con y sin handicap federado participaron en este Campeonato.

Jugado en la modalidad "Scrambled", para la competencia se formaron equipos de cuatro jugadores cada uno, combinando los niveles de juego de los participantes en forma equitativa.

Además, se jugó desde el lugar donde queda la pelota mejor ubicada del equipo, modalidad que permite un juego más entretenido y en el cual los jugadores pueden equivocarse más y, sin duda, pasarlo muy bien.

El Campeonato comenzó con una presentación y snack de bienvenida a las 13:00 hrs., para luego dedicar toda la tarde al Golf. A las 19:00 hrs. se dio por terminada la competencia, y se premió a los ganadores en una animada comida.

Agradecemos especialmente a Mauricio Malbec, egresado del PADE 2003, quien participó activamente en la organización del Campeonato.

El primer lugar lo obtuvo el equipo formado por Gerardo Martí, Pantaleón Calvo, Pablo Escanella y Carlos Cruz. En tanto, Alfredo Enrione, José Antonio Guzmán Matta, Rodrigo Bucarey e Ignacio Prado, obtuvieron el segundo lugar. En tercer lugar quedó el equipo integrado por Mauricio Malbec, Fernando Juez, Eugenio Voticky y Mauricio Collins.

Programa de Continuidad para Egresados

Un compromiso que va mucho más allá que la entrega de conocimientos, es el que tiene el ESE con todos quienes han realizado alguno de sus programas. Es por ello que, a través de la Asociación de Egresados del ESE, todos los años se realiza el Programa de Continuidad, con el objetivo de procurar la excelencia humana y profesional de los Egresados y colaborar en su formación permanente.

Este programa forma parte de la misión del ESE, que busca unir a empresarios y directivos que han participado en alguno de sus programas, ofreciéndoles 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, en su cuarta versión, el Programa de Continuidad consistió en tres conferencias, todas las cuales se realizaron en el ESE.

La primera conferencia tuvo lugar el martes 19 de agosto, y en ella Eugenio García-Huidobro, Director del Diploma en Dirección Comercial y Ventas del ESE y Socio Director de Sales Consulting Group, expuso sobre el tema **"Cómo Mejorar la Productividad de Ventas en Momentos de Crisis"**.

El programa continuó el miércoles 10 de septiembre con la conferencia del profesor visitante del ESE, y profesor titular del IESE, Pedro Videla, en la que se analizó las condiciones internacionales de los mercados bajo el título **"Economía Mundial: Desde el Tsunami de Liquidez a la Recesión"**. El profesor Videla es Doctor y Master en Economía de la Universidad de Chicago.

La última sesión del programa, realizada el miércoles 15 de octubre, consistió en una conferencia dictada por el Gerente General Corporativo de Cencosud, Laurence Golborne, quien expuso sobre **"La Evolución de una Empresa Chilena en Multinacional"**. Junto con su cargo directivo, Golborne es Presidente del Círculo de Finanzas y Negocios de ICARE, Director de Empresas y Consejero de la Cámara de Comercio de Santiago.

Como en todas sus versiones anteriores, el Programa de Continuidad despertó amplio interés entre los egresados, por lo que la Asociación de Egresados pretende mantener estos ciclos durante el próximo año, ofreciendo siempre temas de alto interés y utilidad para sus asociados.

Eugenio García Huidobro

Pedro Videla

Laurence Golborne

Últimos Egresados

PADE 2008

DFA 2007/08

PDD 2008

DDCV 2007/08

DME 2008

MBA 2007/08

Juntamos lo mejor de la música
con los hechos que hacen noticia.

INFINITA®

Será Noticia Mañana
Conducen: Verónica Schmidt y Mauricio Bustamante
Lunes a Viernes de 19:30 a 20:30 Hrs.

SANTIAGO
100.1
www.infinita.cl

Cinco vinos distintos, una sola calidad.

AMAYNA ...HECHO A MANO

SAUVIGNON BLANC
SAUVIGNON BLANC BARREL FERMENTED
CHARDONNAY
PINOT NOIR
SYRAH

VALLE LEYDA - SAN ANTONIO - CHILE
www.amayna.cl