



ESE

Número 05

Diciembre 2009

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

100

años



10 años formando directivos que buscan llegar alto





RALPH LAUREN

AVENIDA VITACURA 3634 PORTAL LA DEHESA ALTO LAS CONDES PARQUE ARAUCO

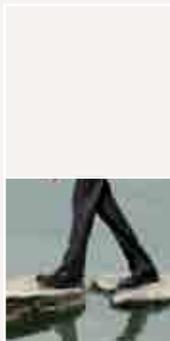
RALPHLAUREN.COM

19
34
20
09



LarrainVial

| 75



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

Asociación Egresados ESE
Presidente: Renzo Corona (PADE 2000)
Directores: Camilo Jiménez (MBA 2004-05)
 Vicente Monge (PADE 2001)
 Juan Ignacio Noguera (PADE 2003)
 José Antonio Garcés (PADE 2000, MBA 2002-03)

Editorial 7

Desde la Academia:

Estimando la Disposición a Pagar: Cómo Evitar Dejar Dinero sobre la Mesa 12

Las Mujeres y el Liderazgo 18

Directorio y Riesgo: Una Relación Necesaria 25

Desde el Arte de la Venta a los Procesos de Venta 31

Value Drivers y Modelos de Negocio en Retail 34

Rescatando a Henry Ford: Una Mirada desde Peter Drucker 40

Caritas In Veritate: Algunas Consideraciones sobre Sociedad, Economía y Empresa 46

En el ESE:

Alberto López-Hermida, Director General, en los 10 años del ESE..... 54

Historia Gráfica de los 10 años..... 62

Familia Bofill Velarde: Premio ESE a la Familia Empresaria 2009 82

Centro Empresa y Humanismo - Grupo CGE: Primeros Pasos de un Ambicioso y Sugerente Modo de Ver la Empresa 86

Master en Finanzas Aplicadas: Fortalecer Conocimientos y Habilidades... 90

PDG en Antofagasta: El ESE Llega a Regiones..... 92

En Qué están Nuestros Profesores 94

2009 en el ESE 96

Egresados:

Jorge Marín (PADE 2000): Egresado Destacado 2009..... 106

Yudis Mardones: Una Mujer en un Mundo de Hombres 112

Generando Confianzas en Homenaje al Bicentenario 116

Golf en el ESE 122

Programa de Continuidad para Egresados 124

Cambios en el Modelo de Negocio de la Asociación de Egresados..... 126

RELSA ha dado más de
46.000 vueltas a la tierra



Son los kms. recorridos por nuestros
vehículos en 32 años de existencia.

¡Sea parte de nuestro próximo viaje!



Chile • Perú • Brasil
Contáctenos al 6804200
o visite www.relsa.com





Estimado Egresado:

En un año de crisis que nos ha golpeado a todos, nuestra Escuela no ha estado exenta a las dificultades de una economía restrictiva. Afortunadamente, el gran prestigio alcanzado en estos diez años, unido a un grupo humano de directivos, académicos y administrativos excepcionales, le ha permitido seguir llevando a cabo, con muy buenos niveles de convocatoria, todos los programas académicos y también lanzar nuevos. En esta materia es destacable que el ESE haya dado inicio, con gran éxito, un nuevo programa que otorga grado de magíster: el Master en Finanzas Aplicadas. Pero en cuanto a programas eso no es todo, este año nuestra Escuela inició la difusión de su primer programa en regiones, el PDG - Programa de Dirección General, el cual se realizará en la ciudad de Antofagasta a contar de marzo 2010. Te invito a apoyar estas iniciativas.

Este ha sido un año de cambios en nuestra Asociación, donde uno de los más importantes es que hemos creado un nuevo "modelo de negocio". Siempre hemos sabido que para cualquier empresa estar presente en nuestra comunidad de egresados es muy atractivo, pero no lo habíamos explotado más allá de la publicidad que anualmente vendemos para nuestra Revista. Pues bien, a contar de 2009 abrimos, para un número limitado de empresas y bajo condiciones de exclusividad por rubro, la posibilidad de estar presente en todo lo que diga relación con nuestra Asociación, desde esta revista, pasado por la cena anual y por las actividades de continuidad y deportivas que anualmente llevamos a cabo. Las distinguidas empresas que adhirieron a este nuevo modelo son: Relsa – Renta Equipos Leasing, Polo Ralph Lauren, Larráin Vial, Grupo GTD, Moller y Pérez-Cotapos, Amayna de Viña Garcés Silva, PricewaterhouseCoopers y Subaru Indumotora. Nuestro agradecimiento a todos ellos por confiar en nosotros.

Dentro de las actividades que la Asociación efectuó en 2009, me gustaría destacar las siguientes:

- Las becas de excelencia académica que otorgamos a alumnos del MBA, las cuales este año alcanzaron una cifra cercana a las mil unidades de fomento, más del doble del año anterior.
- El Programa de Continuidad, el cual se encuentra totalmente consolidado. Cada año son más los egresados que asisten a las distintas conferencias que lo conforman, lo que nos ha obligado a asumir el compromiso de duplicar el número de sesiones a contar del año próximo.
- El Campeonato de Golf copa ESE que, en su cuarta versión, se llevó a cabo el 13 de noviembre recién pasado en el Club de Golf Las Araucarias –una vez más gracias a la organización de Mauricio Malbec (PADE 2003)– y al cual asistieron muchos de nuestros egresados, directivos y académicos que pasaron una tarde estupenda.

Todas estas actividades tienen diversas fuentes de financiamiento, pero una de las más importantes, sobre todo para el programa de becas, es la membresía de los egresados activos. Si tu no eres miembro activo de la Asociación te invitó a completar y a enviarnos el formulario que encontrarás en esta revista, o bien a contactarnos a través de egresados.ese@uandes.cl.

El 24 de noviembre recién pasado, por cuarto año consecutivo, entregamos en nuestra cena anual el premio al Egresado Destacado, distinción con que nuestra Asociación reconoce a un egresado de cualidades profesionales y humanas sobresalientes. Este premio, en su versión 2009, recayó en Jorge Marín Correa (PADE 2000). Jorge es un empresario de fuerte vocación humanista, sin duda un gran representante de los valores del ESE en la comunidad.

Me despido agradeciendo a todos aquellos que apoyaron con su entusiasmo, presencia, ideas, membresía o patrocinio, las actividades de la Asociación.

Hasta nuestro próximo encuentro. Cordialmente,



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

19 carreras de pregrado | 70 programas de postítulos y postgrados | Campus único de 52 hectáreas
ESE, Escuela de Negocios | Más de 4.000 egresados de pregrado | Centro de Salud, San Bernardo



perdurar

**ES POSIBLE CUANDO SE TIENEN
RAÍCES PROFUNDAS.
ES IR POR MÁS.**

En la Universidad de los Andes, cada edificio que se construye, cada árbol que se planta, cada inversión que se realiza está pensada en nuestros alumnos y destinada a perdurar en el tiempo. A cumplir mucho más que décadas, siglos.

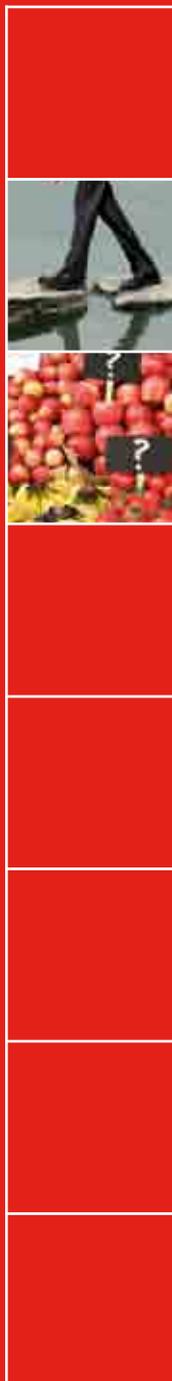


Universidad de
los Andes

uandes.cl



UNIVERSIDAD ACREDITADA | 5 años
desde noviembre de 2007 hasta noviembre de 2012
Gestión Institucional y Docencia Conducente a Título



Desde la Academia:

Estimando la Disposición a Pagar: Cómo Evitar Dejar Dinero sobre la Mesa	12
Las Mujeres y el Liderazgo	18
Directorio y Riesgo: Una Relación Necesaria	25
Desde el Arte de la Venta a los Procesos de Venta	30
Value Drivers y Modelos de Negocio en Retail	34
Rescatando a Henry Ford: Una Mirada desde Peter Drucker	40
Caritas In Veritate: Algunas Consideraciones sobre Sociedad, Economía y Empresa	46

En el ESE:

Alberto López-Hermida, Director General, en los 10 años del ESE.....	54
Historia Gráfica de los 10 años.....	62
Familia Bofill Velarde: Premio ESE a la Familia Empresaria 2009	82
Centro Empresa y Humanismo - Grupo CGE: Primeros Pasos de un Ambicioso y Sugerente Modo de Ver la Empresa	86
Master en Finanzas Aplicadas: Fortalecer Conocimientos y Habilidades...	90
PDG en Antofagasta: El ESE Llega a Regiones.....	92
En Qué están Nuestros Profesores	94
2009 en el ESE	96

Egresados:

Jorge Marín (PADE 2000): Egresado Destacado 2009.....	106
Yudis Mardones: Una Mujer en un Mundo de Hombres	112
Generando Confianzas en Homenaje al Bicentenario	116
Golf en el ESE	120
Programa de Continuidad para Egresados	122
Cambios en el Modelo de Negocio de la Asociación de Egresados.....	124



Estimando la Disposición a Pagar: Cómo Evitar Dejar Dinero sobre la Mesa



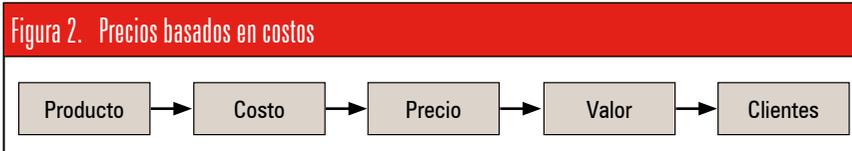
“¿Cuál es el precio más bajo que usted aceptaría pagar por un producto para no sospechar que es de mala calidad?”

Fijar precios es, probablemente, la decisión más difícil en la actividad comercial de una empresa, y la que más impacto puede tener en su rentabilidad. Haciendo un análisis muy simple de costo/beneficio, es fácil demostrar que el precio es la variable que más afecta el resultado neto de una empresa, asumiendo variaciones porcentuales similares en las variables que intervienen en la ecuación de rentabilidad (ver ejemplo: **Figura 1**)

Figura 1

	Situación Actual	Variación de un 1% en...		
		Precio	Costos Variables	Costos Fijos
Precio	\$ 1.200	\$ 1.212	\$ 1.200	\$ 1.200
Costos Variables	\$ 500	\$ 500	\$ 495	\$ 500
Cantidad	1.000	1.000	1.000	1.000
Costos Fijos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 495.000
Beneficio	\$ 200.000	\$ 212.000	\$ 205.000	\$ 205.000

La pregunta del millón es entonces: ¿Cómo se fija un precio? Si bien este no es el objetivo principal de este artículo, es posible distinguir entre precios basados en función del costo y precios fijados de acuerdo a la disposición a pagar del cliente. El primero se sustenta en la premisa lógica que el valor que se cobra por un producto o servicio debe cubrir sus costos de producción y distribución, más un margen de ganancia para la empresa. Al seguir esta estrategia, primero hay que diseñar un producto y, en función de sus costos, fijar un precio esperando que la percepción de valor de un cliente esté por encima del precio establecido.



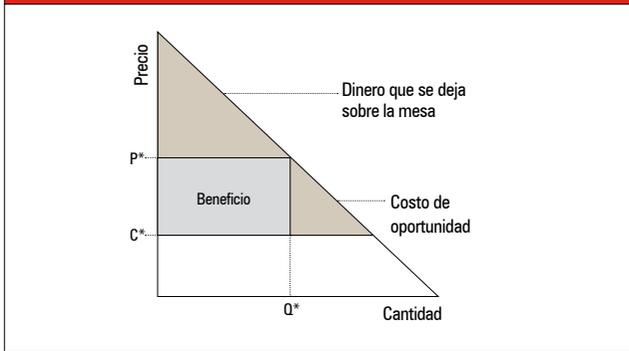
Resumen del Artículo

La fijación de precios es, probablemente, la decisión más difícil en la actividad comercial de una empresa, y la que mayor impacto puede tener en la rentabilidad. Existen varios criterios para tomar esta decisión, pero entre los factores claves para el desarrollo de una política comercial óptima, está el entender las percepciones de los consumidores y conocer cuánto están dispuestos a pagar por un producto o servicio.



Guillermo Armelini
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
garmelini.iese@uandes.cl

Figura 3



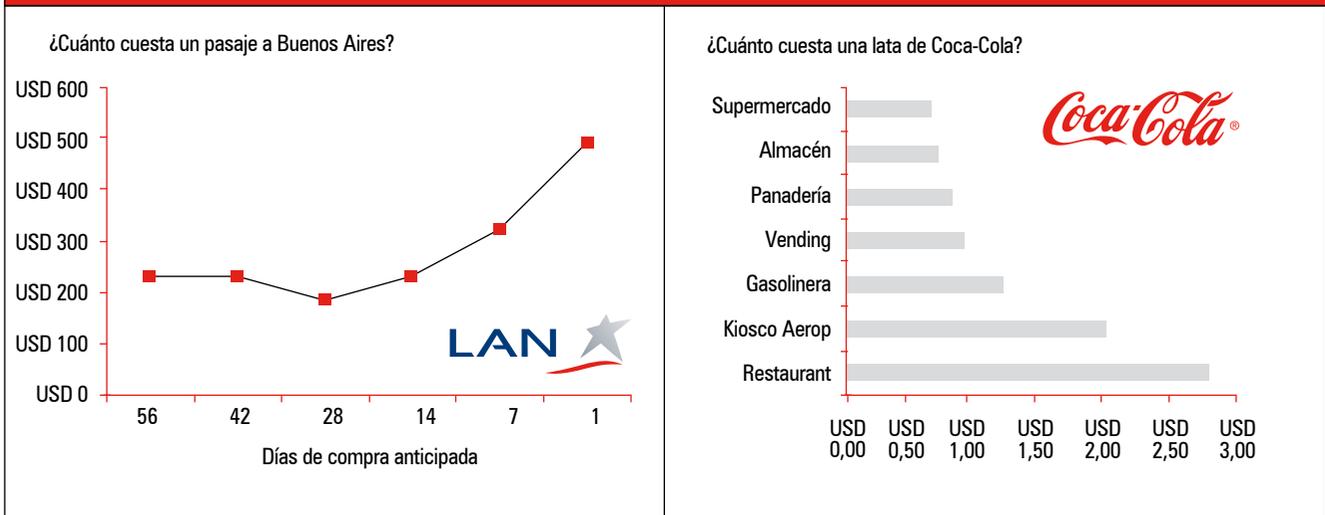
La mayoría de las organizaciones empresariales utilizan casi exclusivamente este criterio para asegurar una cierta rentabilidad. Si bien es importante tener en cuenta los costos a la hora de fijar precios, lo que sucede en la práctica es que muchas empresas terminan fijando un precio fijo (costo + margen), con bandas de variación muy pequeñas hacia arriba y hacia abajo. Cuando esto sucede, y tal como se observa en la **Figura 3**, el beneficio obtenido es la diferencia entre la cantidad demandada al precio fijado (P^*) menos los costos (C^*) de producir ese volumen de producto (cuadrado gris claro). Sin embargo, como se observa en la figura, existen dos áreas de beneficio potencial que la empresa no está explotando adecuadamente. Por un lado, los consumidores dispuestos a pagar un precio superior al que fijó la empresa, pagarán finalmente el precio al que ésta vende su producto en

el mercado (triángulo superior izquierdo). A esta situación se la denomina “dejar dinero sobre la mesa”, porque se está cobrando por debajo de lo que el consumidor estaría dispuesto a pagar. Por otra parte, los consumidores que no pueden o no están dispuestos a pagar el precio de mercado, quedarían excluidos en la propuesta actual. No obstante, la empresa está perdiendo la posibilidad de obtener un beneficio extra cobrándoles un precio inferior al actual, pero superior al costo (C^*) (triángulo inferior derecho), situación que representa un costo de oportunidad para la organización.

A la luz del argumento anterior, parece evidente que entender las percepciones de los consumidores y cuánto están dispuestos a pagar por un producto o servicio es clave para el desarrollo de una política comercial óptima. Esta es la estrategia que siguen empresas exitosas como LAN y Coca Cola (ver **Figura 4**).

En el mercado de aerotransporte, la disposición a pagar del cliente aumenta cuanto más cercana es la fecha de vuelo. Diversos factores pueden explicar este fenómeno: la falta de un transporte alternativo, la necesidad de llegar en un momento preciso, etc. En el caso de Coca Cola, la ocasión de consumo define en gran parte la disposición a pagar. Mientras que en un supermercado lo que el consumidor compra es una lata de refresco (Coca Cola de 330cm³), en un restaurante, en cambio, una lata de Coca Cola es parte de un servicio, cuya disposición a pagar del cliente es mucho más alta que el valor del producto disponible en un almacén o supermercado.

Figura 4



NOTA: Se considera un viaje de ida y vuelta partiendo el jueves y volviendo el lunes. Los precios tienen en cuenta los valores mínimos disponibles a la fecha de la consulta.

NOTA: Lata de Coca-Cola de 33 oz.



Como muestran estos dos ejemplos, las empresas pueden maximizar beneficios cobrando precios distintos. Las diferencias en la disposición a pagar dependen por supuesto del ingreso disponible del consumidor, pero también de múltiples factores como sus preferencias, lealtad a una marca, necesidad y costo de oportunidad. Por ello, en vez de pensar en un esquema de precios orientado por los costos, es más útil y eficiente, aunque más complejo, pensar en un sistema que priorice la disposición a pagar del cliente en primer lugar, y luego establecer precios y costos en función de ese valor (ver Figura 5).

El desarrollo de una estrategia de precios basada en el valor para el cliente, requiere, en primer lugar, conocer su disposición a pagar por el producto ofrecido. Los economistas denominan *Precio Reserva* al precio más alto que una persona aceptaría y aún compraría un producto. En otras palabras, y utilizando otra terminología, es el precio ante el cual un consumidor es indiferente entre comprar y no comprar esa mercancía.

Figura 5. Precios basados en el valor para el cliente



La disposición a pagar de un cliente, factor clave para una política de precios óptima

¿Cómo se estima la disposición a pagar de un cliente? Esta pregunta ha abrumado a economistas y ejecutivos de marketing por años, y aún hoy en día es difícil encontrar una respuesta precisa. El problema radica no sólo en lograr que los consumidores revelen sus preferencias, sino además en que éstas suelen cambiar con el tiempo y de acuerdo a las circunstancias. Por ejemplo, la disposición a pagar por un vuelo no es la misma para una persona que debe viajar como ejecutivo, que cuando viaja como turista con su familia.

No obstante, desde las ciencias sociales se han propuesto varios mecanismos que, vistos individualmente pueden resultar imperfectos, aunque combinados en forma lógica pueden contribuir a estimar la disposición a pagar de un consumidor. En este artículo se revisan las principales herramientas para calcular los precios reserva de un cliente y las limitaciones de cada método.

Una forma directa y simple de medir la disposición a pagar es analizando los datos históricos de consumo de los clientes con respecto a un producto específico. Si la organización tiene

“ El desarrollo de una estrategia de precios basada en el valor para el cliente, requiere, en primer lugar, conocer su disposición a pagar por el producto ofrecido. Los economistas denominan Precio Reserva al precio más alto que una persona aceptaría y aún compraría un producto. En otras palabras, y utilizando otra terminología, es el precio ante el cual un consumidor es indiferente entre comprar y no comprar esa mercancía ”

ordenado sus datos, es posible calcular el precio medio por cliente y relacionar este ratio con su rentabilidad bruta (ventas menos gastos directos necesarios para servirlo). Esta metodología permite medir el rango de precios que han pagado los clientes de un mismo producto, segmentar de acuerdo a la disposición a pagar y medir la correlación entre precio y rentabilidad. La principal limitante de este método es que no tiene en cuenta los límites superiores e inferiores en la disposición a pagar del consumidor porque, simplemente, toma en cuenta los precios fijados por la empresa, que como se explicó anteriormente, normalmente se fijan en función de sus costos.

Para estimar correctamente la disposición a pagar de los clientes, se requiere una investigación *ad-hoc* que vaya más allá de la información de consumo que posee la empresa. Uno de los métodos más sencillos son las encuestas directas a clientes. En ellas se les pregunta a los consumidores cuánto estaría dispuesto a pagar por un determinado producto. Dado que esta pregunta es difícil de responder, porque simplemente un cliente quizás no tiene idea de cuánto pagaría, Stoetzel propuso un método llamado “el precio psicológico”, que se basa en la premisa de que todo consumidor tiene un límite inferior y superior en su disposición de pago. Para aplicar esta idea el analista debe hacer sólo dos preguntas: a) ¿Sobre qué precio Ud. definitivamente no compraría este producto ya que no puede hacerlo o cree que no vale ese dinero?, y b) ¿Cuál es el precio más bajo que Ud. aceptaría pagar por un producto para no sospechar que es de mala calidad? Van Westendorp propuso un enfoque complementario al anterior preguntando adicionalmente: c) ¿Cuál sería un precio razonablemente caro de este producto? y d) ¿Cuál sería un



precio razonablemente barato? Con el relevamiento de estos cuatro puntos ya se tendría una aproximación cierta de la curva de demanda de un producto. El método de la encuesta directa es muy utilizado en el ámbito de la consultoría. Por ejemplo Bases, de AC Nielsen, utiliza un procedimiento similar al descrito para estimar la curva de demanda de un producto.

Existen dos problemas con las encuestas directas a clientes. El primero es que el método supone un foco exclusivo en el precio sin considerar otras variables del producto lo que resulta poco intuitivo para el encuestado. En segundo lugar, como no hay incentivos para revelar preferencias el cliente puede sobreestimar o subestimar su disposición a pagar por cuestiones de status.

Para resolver el primer problema se han propuesto las encuestas indirectas y para resolver el segundo los experimentos.

¿Qué pasaría si en lugar de preguntar directamente por el precio que estaría dispuesto a pagar, al consumidor se le consulta sobre las preferencias sobre un determinado producto donde el precio es un atributo más a evaluar? Por ejemplo, piense en el caso de un notebook donde el potencial cliente evalúa el color, el peso, la duración de la batería, el microprocesador y el precio. Si a esta persona se le consulta por distintos modelos, donde lo que cambian son los atributos a evaluar (precio, color, tamaño, etc.), es posible determinar cuánto está dispuesto a pagar de acuerdo

al ranking de preferencias que defina de acuerdo a los modelos presentados. Esta técnica de análisis se denomina *Conjoint Analysis*, y, simplemente, consiste en determinar qué combinación de un número limitado de atributos de un cierto producto es el preferido por los encuestados. Como resultado de la aplicación de este método de análisis, se obtiene una función de utilidad de un consumidor, donde el precio es un atributo más que explica sus preferencias por el producto. Así, utilizando técnicas estadísticas, se puede inferir en cuanto cambia la utilidad del consumidor por variaciones en el precio.

Conjoint Analysis se ha convertido en una técnica muy popular entre empresas de consumo masivo, sobre todo para estimar la disposición a pagar de un consumidor en productos nuevos. No obstante sus claras ventajas respecto a las encuestas directas, es necesario destacar dos limitaciones importantes del método: a) el consumidor no se somete a un proceso de compra real por lo que sólo se están midiendo actitudes y no comportamientos, y b) es un proceso más costoso que el de encuestas directas porque requiere reclutar un grupo de personas para someterlas al proceso de encuestas.

Si el objetivo es entender la disposición a pagar de un consumidor observando su comportamiento de compra, el método más indicado es el experimento. Siguiendo esta técnica, se selecciona un grupo de personas a las que se les da dinero para gastar en una

Figura 6

	Datos Clientes	Experimentos	Encuestas Directas	Encuestas Indirectas
¿Se mide comportamiento de compra real?	SI	A VECES	NO	NO
¿Permite variación de precios y productos?	NO	SI	SI	SI
¿Es económico y rápido?	DEPENDENDE	NO	SI	SI
¿Permite medir la disposición a pagar a nivel de cliente individual?	DEPENDENDE	SI	SI	SI
Tipo de productos al que se aplica (nuevos, productos maduros o ambos)	Productos Maduros	Ambos	Productos Maduros	Productos Nuevos

cesta de compra. El procedimiento consiste en variar la disposición de productos y precios para entender cómo reacciona la demanda del consumidor ante cambios en los precios. Este método se puede aplicar de manera artificial o en un testeo de mercado. Sin embargo, el principal inconveniente es que resulta costoso recrear todas las situaciones posibles de variación de productos y precios que permitan conformar una curva de demanda del consumidor. Por ello, dentro de los experimentos, una metodología muy popular para testear la disposición a pagar son las subastas o remates. La lógica de su aplicación es muy clara. Si un vendedor conociera el precio de reserva de quien participa en una subasta, directamente no habría remate. El primero vendería el producto a un valor igual (quizás un poquito menor) que la disposición a pagar (precio de reserva) del segundo. Cuando la desconoce, como pasa en la mayoría de los casos, el sistema de subastas permite medir hasta qué punto el subastador quiere llegar con su apuesta para quedarse con el bien, que es una forma clara de medir su disposición a comprarlo.

Desde la Economía y otras ciencias sociales se han diseñado varios modelos de apuestas para establecer la disposición a pagar de los consumidores. Uno de los más populares y precisos es el propuesto por Beckett, DeGroot y Marshak (BDM). El sistema es simple: primero se le pregunta a un grupo de consumidores cuánto están dispuestos a pagar por un producto. Luego, se establece en forma aleatoria un “precio de mercado” (que puede ser bajo, intermedio o alto). Las personas cuyo precio de apuesta es inferior al “precio de mercado” no pueden participar en la compra del producto. Por su parte, los

individuos cuya disposición a pagar resultó ser superior al “precio del mercado”, tienen obligatoriamente que comprar el producto al “precio de mercado”. Este sistema tiene la ventaja que impide que los individuos que participan en el experimento especulen con un valor distinto a su real disposición a pagar, y ha resultado muy útil para testear el precio de reserva en el punto de compra en empresas de servicios. Como contraparte, es importante señalar que los experimentos son las técnicas más costosas y difíciles de diseñar del conjunto de métodos analizados. 

Conclusión

En este trabajo hemos revisado los principales métodos para estimar la disposición a pagar de un cliente de productos de consumo masivo. Como se observa en la **Figura 6**, no existe una metodología que prevalezca, pues la decisión dependerá de la precisión requerida, el presupuesto con el que cuenta la empresa para realizar el estudio y el momento del producto en su ciclo de vida. Es recomendable, por tanto, analizar bien qué se quiere medir, y aplicar más de una técnica para testear la robustez de los resultados.



Las Mujeres y el Liderazgo



“Aunque ya no es extraño tener presidentas mujeres o primeras ministras, en el mundo de la empresa siguen siendo un porcentaje mucho menor que el de los hombres.”

Resumen del Artículo

Las teorías sobre liderazgo han ido evolucionando desde enfoques centrados en el líder, a enfoques donde las relaciones y el entorno se vuelven relevantes. Esta evolución se puede explicar principalmente por la evolución social que han tenido las empresas, proceso en el que la incorporación de las mujeres al ámbito empresarial ha sido uno de los últimos pasos.



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

¿Qué es un líder?, ¿qué los hace especiales?, ¿los líderes nacen o se hacen? Estas preguntas han despertado interés desde tiempos inmemoriales. Los líderes son una parte tan importante de nuestra sociedad que podemos contar la historia de la humanidad relatando la vida de personajes que han cumplido este papel en distintos ámbitos como Jesús, Napoleón, Gandhi o, más actualmente J.F. Kennedy, Jack Welch o Fidel Castro, por nombrar sólo a algunos. Aunque los líderes han sido analizados desde siempre, el estudio científico, aplicado al liderazgo en la empresa, comenzó solamente hace 100 años. Durante este tiempo, este estudio ha ido evolucionando considerando los cambios en el entorno y en la sociedad. Es por esto que podemos encontrar diferentes enfoques y paradigmas, desde teorías que únicamente se centran en el líder, a teorías donde lo que se evalúa es la relación entre el líder y sus seguidores.

Un punto importante que hay que distinguir antes de hablar de liderazgo, es la diferencia de éste con la dirección o Management. Distintos autores coinciden en que Liderazgo y Management son diferentes, pero complementarios. Diversos estudios sobre liderazgo concuerdan en que “Liderazgo” se puede definir como el proceso de influencia entre un líder y un seguidor que deriva en un resultado superior, mientras que “Management” es el proceso que hace que la organización funcione bien. Por lo tanto, podemos resumir que Liderazgo se enfoca en el proceso de influencia, mientras que Management se enfoca en el proceso de organizar.

El concepto Liderazgo es similar a otros como democracia, amor y paz, en el sentido que son fáciles de identificar *in situ*, pero muy difíciles de definir de forma precisa. Según Northouse (2007), la mayoría de las definiciones de liderazgo incluyen cuatro componentes: el Liderazgo 1) es un proceso, 2) contiene influencia, 3) ocurre en un contexto de grupo, y 4) involucra alcanzar un objetivo. Uniendo estos cuatro componentes, Northouse propone la siguiente definición: *liderazgo es un proceso en el que un individuo influye a un grupo para lograr un objetivo común.*

Un poco de historia

A grandes rasgos, podemos resumir el estudio de los líderes de la siguiente forma: a principios del siglo XX se comenzó a estudiar el liderazgo a través de la vida de grandes hombres. Se creía que los líderes nacían y no “se hacían” con el tiempo. Luego, en los años 20, surgió la teoría de los rasgos (Kirkpatrick & Locke, 1991; Mann, 1959). Esta teoría se enfocó en características que diferencian a los líderes de los que no son líderes. Los rasgos que se destacan en esta teoría son difíciles de cambiar y desarrollar por personas que, en principio, no las poseen y, como consecuencia de la búsqueda de estos rasgos, surgió en la década de los 40 el enfoque de los comportamientos y habilidades. Esta teoría, también centrada únicamente en características del líder, se enfocó en características que sí se pueden desarrollar (Blake & Mouton, 1982; Cardona & Chinchilla, 1999; Cardona & Garcia, 2005; Katz, 1974), abriendo la opción a que cualquier persona pudiera desarrollar las habilidades y comportamientos de un líder.

En los años 40, Stogdill (1948) desafió la teoría de rasgos, diciendo que no todos los comportamientos y características de un líder son válidas para distintas situaciones. En esta época surgieron nuevas teorías como la de la contingencia (Fiedler, 1964), y la teoría de las situaciones (Blanchard, Zigarnin, & Zigamin, 1985). Éstas no solamente incluyen características del líder, sino también el contexto en que se produce el liderazgo.

Luego, en los 70, las teorías se centraron en la relación que existe entre el subordinado y el liderazgo, y la efectividad de estas relaciones (Bass, 1985; Burns, 1978). Por ejemplo, podemos encontrar teorías que evalúan esta relación tomando en cuenta la motivación del subordinado (Graen & Cashman, 1975), o la percepción que tiene el subordinado del líder (Conger & Kanungo, 1987). Las teorías más conocidas de esta vertiente son: teoría del líder carismático, teoría LMX, teoría de la Ruta-Meta y liderazgo transformacional.

Nuevos desafíos

Como podemos ver, las teorías han ido evolucionado desde enfoques centrados en el líder, a enfoques donde las relaciones y el entorno se vuelven relevantes. Esta evolución se puede explicar principalmente por la evolución social que han tenido las empresas. Sin embargo, claro está, la evolución no ha llegado a su fin. En los últimos años nos hemos encontrado con nuevos desafíos. Las teorías existentes no han podido cubrir los nuevos elementos que se presentan en la empresa moderna. Teorías como líder transformador y líder carismático no incorporan aspectos éticos del líder, por lo que no nos permite diferenciar a líderes como Hitler y la Madre Teresa. Ambos cumplen con la definición de liderazgo:

un proceso en el que un individuo influye a un grupo para lograr un objetivo común. Otro punto importante es que todas estas teorías han sido desarrolladas desde el mundo occidental y enfocadas desde un punto de vista masculino, por lo que tanto la diferencia cultural y la incorporación de la mujer a la alta dirección, quedan fuera de sus análisis.

Es por todo esto que temas como la cultura, la ética y las diferencias entre hombres y mujeres, hayan hecho que el estudio del liderazgo se vuelva a centrar en el individuo y sus características personales. Cada uno de estos temas, tan relevantes para la empresa de hoy en día, están siendo desarrollados por diferentes investigadores.

Hace años que la mujer se incorporó al ámbito empresarial, pero en el último tiempo hemos visto un impulso aún mayor. Aunque ya no es extraño tener presidentas mujeres o primeras ministras, en el mundo de la empresa siguen siendo un porcentaje mucho menor que el de los hombres.





Las mujeres y el liderazgo

Con la entrada de la mujer en el mundo laboral, y su creciente participación en todas las áreas directivas, entender la diferencia entre hombres y mujeres ha despertado la atención de muchos. Claramente, hombres y mujeres somos diferentes físicamente, pero es de gran interés saber si esas diferencias realmente afectan el estilo de liderazgo. Una forma de abordar este tema ha sido estudiar las razones del bajo porcentaje de mujeres en altos cargos jerárquicos. Existen tres grandes enfoques para explicar esta diferencia. El primero se centra en la diferencia de inversión de capital humano en un contexto profesional entre los hombres y las mujeres, el segundo se centra en la diferencia de estilos de liderazgo entre ambos sexos, mientras que el último se centra en la discriminación.

Diferencias en la inversión de capital humano

Una de las razones más populares para explicar la baja cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo en la empresa es su menor inversión de capital humano profesional. A nivel de estudios, no se encuentran grandes diferencias, ya que tanto hombres como mujeres se gradúan a tasas similares tanto de escuelas de pregrado como de estudios superiores (Bowles & McGinn, 2008). Donde sí podemos encontrar diferencias es en la continuidad. Las mujeres tienen un mayor involucramiento en el trabajo doméstico y en el cuidado de los niños (Bianchi, 2000). La consecuencia de esto es que las mujeres reciben menos entrenamiento y experimentan más interrupciones en su carrera que los hombres. Esta diferencia se ve aumentada para personas que tienen niños

menores de 18 años (Bianchi, Milkie, Sayer, & Robinson, 2000). Relacionado a esto, estudios demuestran que se contratan menos madres, y si se contratan, es por menos horas (Kaufman & Uhlenberg, 1999).

Las mujeres también experimentan una reducción de salario con la maternidad. Budig e England (2001) demuestran que por cada niño, una mujer ve reducido su salario en un 7%. Un tercio de esta disminución de salario se explica por la menor experiencia de las madres, que muchas veces trabajan a tiempo parcial y tienen más interrupciones en su trabajo. Los otros dos tercios no tienen explicación aparente.

Otra explicación de la inversión de capital humano profesional, es la llamada "opción femenina", la cual argumenta que las mujeres no buscan posiciones de liderazgo, ya que compromete a sus responsabilidades familiares (Eagly & Carli, 2004). Esto produce que las mujeres opten por carreras conocidas como *mommy tracks*, que no llevan a puestos de liderazgo (Belking, 2003).

Diferencias en estilos de liderazgo

Un segundo enfoque se centra en la diferencia en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres. Aunque este enfoque es el más estudiado, aún no hay un consenso en los resultados. Autores que basan su trabajo en experiencias personales, argumentan que el estilo de las mujeres es menos jerárquico, más colaborativo y más comprensivo que el de los hombres (Helgesen, 1990), mientras que los estudios científicos demuestran que las diferencias son menores.



En los estudios realizados por Eagly y Johnson (1990), como también en el de Van Engen (2001), los resultados no apoyan el estereotipo que las mujeres lideran de una forma más interpersonal y menos enfocada en las tareas que los hombres. La única diferencia entre hombres y mujeres es que las mujeres adoptan un estilo más democrático y menos autoritario que los hombres.

Por otra parte, los estudios que se han centrado en los estilos de liderazgo transformador y transaccional, han demostrado que el modo de liderazgo transformador es más eficiente que el transaccional. Cuando se ha diferenciado por género, se ha encontrado que el estilo de liderazgo de las mujeres tiende a ser más transformador que el de los hombres (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992).

Discriminación y prejuicio

El tercer enfoque se centra en la discriminación y prejuicio entre géneros dentro de las organizaciones. Los estereotipos describen los atributos de hombres y mujeres, pero también describen cómo ellos se deberían comportar.

Las mujeres que son líderes se enfrentan a una doble presión. Por un lado, al ser líderes, se espera que sean fuertes y masculinas, mientras que al ser mujeres se espera que sean suaves y femeninas (Eagly & Carli, 2004). Estudios han demostrado que hay una actitud desfavorable frente a las mujeres que son líderes, que enfrentan una mayor dificultad para obtener cargos de liderazgo, y evaluaciones más severas a la hora de medir su efectividad (Eagly & Carli, 2004).

La discriminación no sólo afecta la evaluación y las oportunidades que se les presentan a las mujeres, sino también a ellas mismas. Muchas mujeres, como respuesta a los estereotipos y discriminaciones, se automarginan y reducen sus aspiraciones de liderazgo (Davis, Spencer, & Steele, 2005). 

Conclusión

Podemos ver que desde un aspecto histórico, las diferentes teorías de liderazgo comenzaron centradas en el individuo, evolucionaron hacia las relaciones y el entorno, para luego volver a centrarse en características específicas del individuo, a causa de los continuos cambios y desafíos que la empresa vive en el mundo actual. Un ejemplo de lo anterior es que las teorías de liderazgo han sido desarrolladas desde un punto de vista masculino, sin tomar en cuenta la incorporación del liderazgo femenino al mundo de la alta dirección.

Se pueden encontrar diferentes explicaciones, pero ninguna que justifique que la mujer no pueda ser líder de una gran compañía. Al contrario, las organizaciones son cada vez más conscientes que al dar las mismas oportunidades, tanto a hombres como mujeres, no sólo aumentan su abanico de talentos, sino que también dan oportunidades a directivos que pueden llegar a liderar de una forma más efectiva.

Es por esto que ayudar a bajar barreras como la discriminación, dar facilidades para conciliar trabajo y familia, ofrecer igualdad de oportunidades, entre otros, se vuelven fundamentales para que las mujeres logren liderar un mayor número de empresas.



Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Belking, L. (2003). The opt-out revolution. *The New York Times*, October, 42.
- Bianchi, S. M. (2000). Maternal employment and time with children: Dramatic change or surprising of continuity? *Demography*, 37(4), 401-414.
- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is Anyone Doing the Housework-Trends in the Gender Division of Household Labor? *Social Forces*, 79(1), 191.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.
- Blanchard, K., Zigamin, P., & Zigamin, D. (1985). *Leadership and the One Minute Manager Game Plan*. New York: William Morrow.
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2008). Untapped Potential in the Study of Negotiation and Gender Inequality in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 99-132.
- Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, 66, 204-225.
- 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*, 89.
- Cardona, P., & Garcia, P. (2005). *How to develop Leadership Competences*. EUNSA Universidad de Navarra.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Davis, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 276-287.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 279–301). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Friedler, F. E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. New York: Academic Press.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach*. Kent; OH: Kent State University Press.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. An HBR Classic. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kaufman, G., & Uhlenberg, P. (1999). The Influence of Parenthood on the Work Effort of Married Men and Women. *Social Forces*, 78(3), 931-949.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- van Engen, M. L. (2001). *Gender and leadership: A contextual perspective*. Tilburg University.



Directorio y Riesgo: Una Relación Necesaria



“Es posible que el riesgo que se enfrenta sea inaceptable desde un punto de vista estratégico, por ejemplo, riesgo de reputación, imagen, etc., o que no tenga la capacidad de mitigar el riesgo identificado a niveles tolerables. En estos casos se termina la actividad que genera el riesgo.”

La reciente hecatombe financiera en Estados Unidos, que se ha expandido al resto del mundo, es sólo el último capítulo de una larga lista de empresas, instituciones y connotados hombres y mujeres de negocio que han ignorado el factor riesgo en la toma de decisiones. Podemos citar, para ejemplificar nuestro argumento, la debacle de Enron Corp. en Estados Unidos, junto con la desaparición de Arthur Andersen, la banca Barings, WorldCom, Parmalat, entre otros.

¿Es quizás el problema, que no existe la capacidad técnica para estimar el riesgo inherente en los negocios e inversiones que realiza una organización? La respuesta es, categóricamente, no. Las herramientas técnicas están desarrolladas para estimar con un grado de precisión aceptable los riesgos posibles.

Será entonces que, conociendo los riesgos, ¿las empresas no tienen los instrumentos para reducirlos o evitarlos? Aquí la respuesta también es negativa. El mercado asegurador está suficientemente desarrollado como para aceptar la transferencia de la mayor parte de los riesgos operativos y no sistemáticos que puede encontrar una empresa, y los mercados financieros han desarrollado instrumentos que permiten mitigar los riesgos financieros de flujo de caja, tipo de cambio, precio de insumos, etc., comunes en toda empresa. Y, por sobre todas las cosas, existen prácticas gerenciales que correctamente aplicadas, pueden efectivamente mitigar y transferir riesgos.

Entonces, ¿dónde está el problema?, ¿cuál es la dificultad que tienen los órganos de decisión como Directorios o Gerentes Generales para evitar riesgos que pueden tener consecuencias tan desastrosas para sus organizaciones? Las razones son muy variadas, y van desde la falta de conocimiento de los riesgos asociados a una decisión, a incentivos diseñados para tomar riesgos excesivos e inconsistentes con lo aceptable por los accionistas.

Tenemos que partir de la base que en toda actividad económica en que nuestras empresas o nosotros como individuos estemos involucrados, siempre existirá riesgo. No existe premio sin un riesgo asociado. Lo importante es conocer el riesgo lo suficientemente bien como para evaluar si el premio a obtener, ajustado por dicho riesgo, sigue siendo atractivo. Esto, que parece tan obvio, deja de serlo en la vida cotidiana, cuando nos vemos obligados a tomar decisiones sin conocer toda la información relevante, y muchas veces la información que se omite es la referida al riesgo.

Resumen del Artículo

En toda actividad económica en que una persona o individuo se involucre, siempre existirá riesgo. No existe premio sin un riesgo asociado. Lo importante es conocer el riesgo lo suficientemente bien como para evaluar si el premio a obtener, ajustado por dicho riesgo, sigue siendo atractivo.



Iván Díaz-Molina

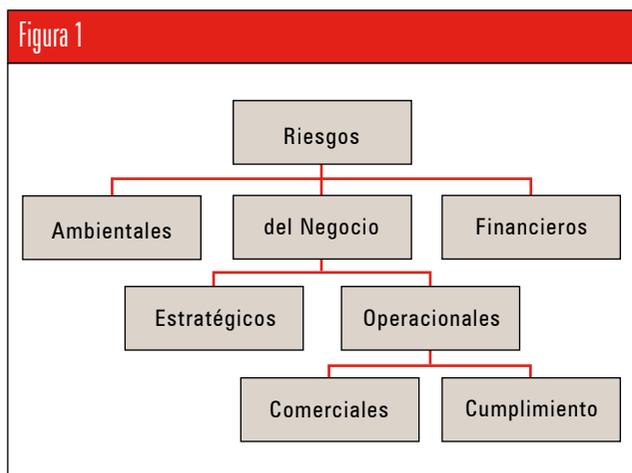
M.Sc. Carnegie-Mellon University.
idiazmolina.ese@uandes.cl

La naturaleza del riesgo

Hay riesgos que son inherentes a actividades como, por ejemplo, cruzar la calle. Al ser ésta una vía diseñada para que circulen vehículos, existe el riesgo que me atropellen; puedo mitigarlo, pero no puedo hacerlo desaparecer. Además, no hay un aspecto positivo al haber tomado este riesgo: el cruzar la calle sano y salvo es lo que uno espera. Este se llama riesgo puro. Existe otro tipo de riesgo, llamado especulativo. Es aquel que existe como contraparte de una oportunidad: si invierto en acciones de alto crecimiento, pero con alta volatilidad, tengo la oportunidad de ganar, pero también la de perder mi capital. Es el riesgo especulativo.

Es importante conocer la naturaleza del riesgo que uno enfrenta, para poder identificar adecuadamente la fuente o “causa raíz” que lo produce. Si uno ataca la consecuencia del riesgo, no está haciendo que éste desaparezca a futuro. Es necesario modificar la “causa raíz” para que este riesgo desaparezca o se mitigue en forma permanente.

Las empresas enfrentan riesgos no sólo relacionados con sus actividades financieras, sino que también estratégicos o de largo plazo, en su operación y en su relación con la comunidad en que opera. Existen muchas clasificaciones de riesgo –incluimos aquí una a modo de ejemplo (Figura 1)– pero lo importante es la correcta identificación de todos los riesgos relevantes que enfrenta la empresa.



Una vez identificados los riesgos, es necesario tomar acción sobre ellos. Las opciones son básicamente cuatro, llamadas las 4Ts:

- Tratarlo
- Tolerarlo
- Transferirlo
- Terminarlo

Tratar el riesgo incluye su identificación, determinar el impacto que tiene en la organización, estimar la probabilidad de ocurrencia del evento y diseñar medidas de mitigación, en caso que sea necesario.

Tolerar el riesgo implica los pasos anteriores, pero, si se considera que la probabilidad de ocurrencia es muy baja o que su impacto es menor, se decide no tomar acción sobre éste.

La **transferencia** de riesgo es una práctica común en nuestra vida cotidiana, y tiene que ver con la contratación de seguros. Los seguros son una forma efectiva de transferencia de riesgos. Otra manera de transferir riesgos en los negocios es a través de asociaciones estratégicas (“Joint Ventures”), donde los socios aportan conocimiento, habilidades o tecnología, que reducen la exposición propia a los riesgos del negocio que se enfrenta.

La **terminación** es una medida extrema a la que se recurre por diversas razones. Es posible que el riesgo que se enfrenta sea inaceptable desde un punto de vista estratégico; por ejemplo, riesgo de reputación, imagen, etc., o que no tenga la capacidad de mitigar el riesgo identificado a niveles tolerables. En estos casos se termina la actividad que genera el riesgo.

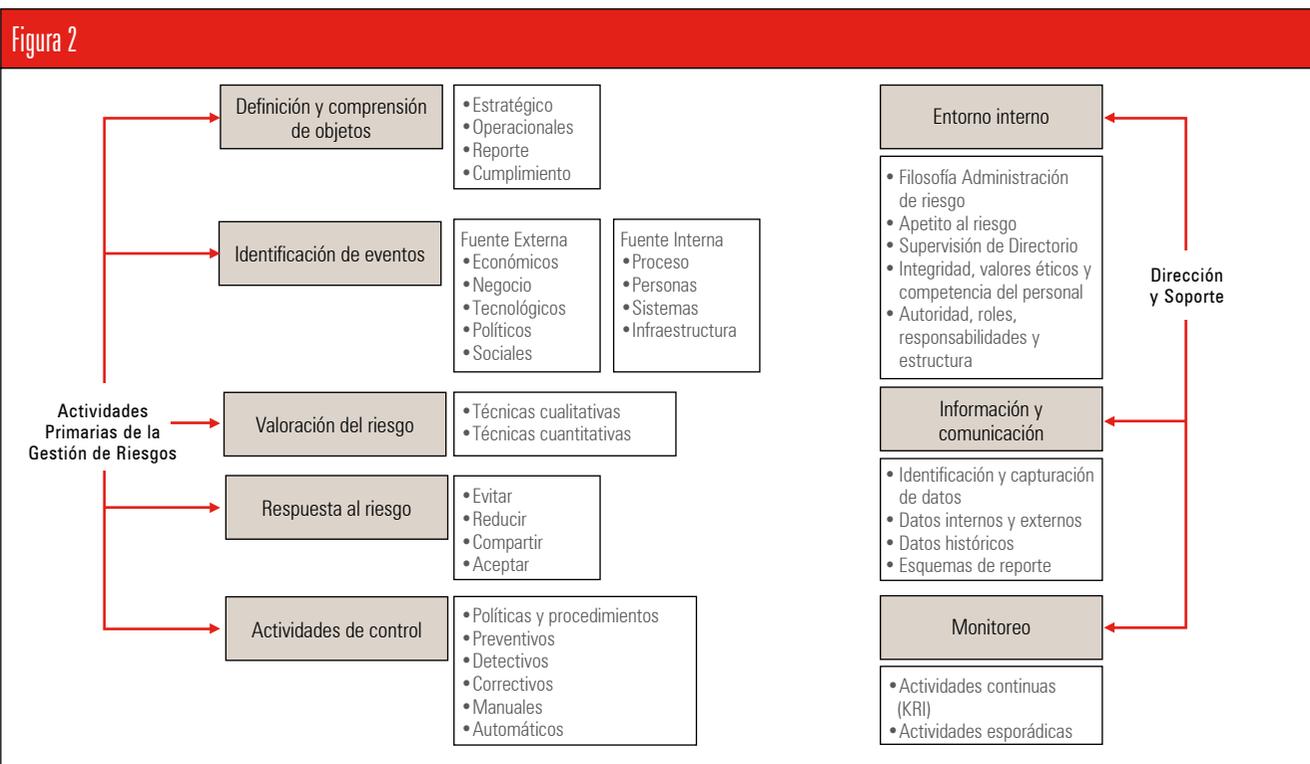
Estas acciones (4Ts) deben ser constantemente revisadas, ya que, en general, los riesgos tienen carácter dinámico, es decir, las condiciones internas o externas pueden cambiar y aumentar el impacto o probabilidad de ocurrencia de un riesgo conocido, o pueden hacer desaparecer riesgos o aparecer nuevos.

El manejo eficiente de los riesgos implica un sinnúmero de tareas que se deben realizar en toda la organización de manera continua. Esto implica que para hacerlo en forma efectiva es necesario implementar un sistema de gerenciamiento de riesgos. Existen diversos modelos, pero el más difundido es el llamado *Enterprise Risk Management*, ERM por sus siglas en inglés (Figura 2).

Los objetivos de un ERM deben ser:

- Integrar el manejo de riesgo en la estrategia y cultura organizacional.
- Relacionar riesgos con objetivos y metas.
- Establecer procesos estándares para identificación y manejo de riesgos.
- Definir una metodología común de manejo de riesgos.
- Evaluar continuamente la capacidad y efectividad de la organización en el gerenciamiento de los riesgos.

La implementación exitosa de un ERM depende de la solidez de los valores de la organización. Ésta no sólo debe tener un conjunto



de valores perfectamente definidos, sino que debidamente difundidos en todos sus ámbitos. Además, se debe contar con un sistema de límites claros, precisos y también ampliamente difundidos. Los miembros de la organización deben poder contar con los valores y los límites como guías, ya que es imposible controlar todos los riesgos inherentes a las decisiones que ellos toman en forma permanente.

El mayor desafío de la implementación exitosa de un ERM es el cultural. En general, los miembros de la organización creen que el manejo de riesgo es responsabilidad de otro, ya sea Auditoría/Control Interno, la Gerencia de Riesgo, la Oficina de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente (SHE por sus siglas en inglés), etc. En realidad, el manejo de riesgo es responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización, desde el Directorio hasta el más junior de sus trabajadores. Si este cambio cultural no se da, en el mejor de los casos el ERM se implementará en forma parcial.

Es necesaria la concurrencia coordinada de múltiples participantes para la efectiva implementación de un ERM. Como se plantea en el párrafo anterior y se detallará más adelante, la participación del Directorio es clave; también deben participar el grupo gerencial, para la implementación del ERM; el grupo de Auditoría Interna para la supervisión del cumplimiento del sistema de manejo de riesgo; el personal en general, que debe incorporar como suyo el manejo de los riesgos; los subcontratistas que realizan tareas

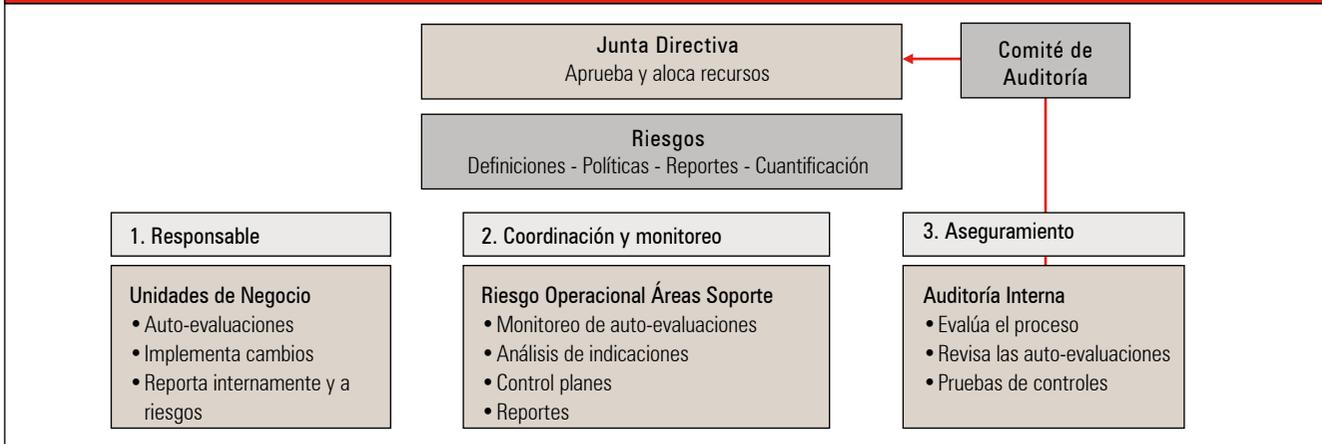
tercerizadas; los auditores externos y, en caso de actividades reguladas, los organismos de regulación.

Una mención particular merecen las tareas tercerizadas. En general, ha sido práctica habitual la tercerización de actividades no consideradas esenciales, a fin de ahorrar costos o lograr un mejor servicio. Esta decisión lleva implícito el supuesto que, por economía de escala, se recibirá al menos un servicio similar, es decir, cumplirá con todos los estándares de la organización, a menor costo. Esta premisa no siempre es cierta. Muchas veces el contratista no cumple con dichos estándares y, en general, no se fiscalizan, aumentando el riesgo propio de dicha actividad a niveles que pueden ser inaceptables para la organización. Un ejemplo típico de esta situación es la tercerización de los sistemas de información (TI), almacenamiento de bases de dato críticas, acceso a sistemas operativos clave, etc., sin verificar si el riesgo operativo del contratista satisface los niveles de seguridad propios, con la posibilidad de un incremento en el riesgo de continuidad de operación, fraude, robo de información, entre otros.

Los beneficios de implementar un ERM son variados. Entre los principales podemos nombrar los siguientes:

- Alinea la propensión al riesgo y la estrategia.
- Relaciona el crecimiento, el riesgo y el retorno de la inversión.
- Amplía las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.

Figura 3



- Identifica y administra riesgos a lo largo de toda la organización.
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Toma ventaja de las oportunidades.
- Mejora las asignaciones de capital.

El rol del Directorio

El papel que el Directorio debe cumplir en el manejo de riesgos de la compañía es absolutamente clave, y se puede dividir en dos grandes componentes: definir el marco de referencia para el comportamiento organizacional, y supervisar el manejo de los riesgos organizacionales.

Dentro de la definición del marco de referencia, el Directorio tiene las siguientes responsabilidades:

- Definir los valores que guían la organización y comunicarlos de manera efectiva a todos sus miembros. No basta con la simple difusión de un decálogo, es necesario comunicar por qué, desde un punto de vista de negocios, se adoptan dichos valores. Esto se puede lograr con seminarios, reuniones, documentos que incluyan textos de apoyo, etc.
- Establecer los límites de comportamiento de los miembros de la organización. Aquí el Directorio tiene como misión producir un Código de Conducta. Además, deberá asegurar la adecuada comunicación y efectiva comprensión de su contenido. Para lograr esto último, será necesario establecer seminarios de capacitación en forma continua.

Una vez definido el marco de referencia, es tarea del Directorio:

- Definir qué hacer con los riesgos de la organización (definición de políticas) y cómo hacerlo (ERM).

- Supervisar la implementación de un ERM o un sistema similar de manejo de riesgos, asegurando los recursos necesarios.
- Supervisar de manera periódica el control y manejo de riesgos en la organización.

La estructura de supervisión se describe en detalle en la **Figura 3**.

Desde un punto de vista práctico, es más eficiente que el rol de supervisión lo cumpla un comité del Directorio, ya que es una materia específica que no requiere la atención de todos sus miembros. Lo ideal es seleccionar a quienes mejor aporten, por conocimiento o experiencia, al manejo de riesgos. En el caso de Chile, se puede asignar este rol al Comité de Directores, que por ley debe ver algunos temas relacionados con riesgos de la compañía. ☺

Conclusión

En resumen, el manejo de riesgo integral en una organización no sólo es conveniente, sino algo necesario dada la complejidad de los mercados de hoy. Se deben considerar los riesgos en todos los ámbitos de la organización, tanto internos como externos, y se debe implementar una metodología adecuada para manejarlos.

El rol del Directorio es clave en este proceso, al definir el “tono” que se debe dar al manejo de riesgo, definiendo los valores y límites de la organización, y supervisando el correcto funcionamiento del sistema de manejo de riesgos.



CONFIANZA TOTAL

**Datacenter Gtd, para que su preocupación
esté sólo en hacer crecer su negocio.**

- Sitios redundantes con diferentes salas distribuidas geográficamente
- Eficiencia energética y sustentabilidad ambiental
- Climatización y provisión de energía redundante
- Infraestructura homologable Tier 3
- Monitoreo permanente
- Administración de Plataformas TI
- Respaldo de Información
- Conectividad robusta de datos e Internet
- Personal certificado en Sistemas Operativos, Base de datos, Virtualización



Gente Totalmente Dispuesta

800 380 080
www.grupogtd.com



Desde el Arte de la Venta a los Procesos de Venta

“Los perfiles y competencias de los vendedores estratégicos han cambiado: de argumentar, a escuchar y preguntar; de cerrar rápido, a analizar todas las variables; de especialistas de productos, a consultores en el negocio/satisfacción del cliente.”

Resumen del Artículo

¿Qué es lo que tienen las empresas que venden más y mejor que las otras, y qué tienen las personas, dentro de esas empresas, que las hacen ser más productivas en ventas? Buscamos explicar las razones que hay tras esto y mostrar cómo cualquier organización puede tener un resultado destacado en su industria aplicando metodologías fáciles y concretas.



Eugenio García Huidobro L.
Director Diploma en
Dirección Comercial y Ventas.
egarciahuidobro.es@uandes.cl

Muchas veces en clase o en proyectos de consultoría me preguntan qué es lo que tienen las empresas que venden más y mejor que las otras, y qué tienen las personas, dentro de esas empresas, que las hacen ser más productivas en ventas.

Este artículo tiene como foco explicar las razones que hay tras esto, y mostrar cómo cualquier organización puede tener un resultado destacado en su industria aplicando metodologías fáciles y concretas, que además están siendo usadas en otras áreas de las empresas tales como producción y, en menor medida, administración.

Una empresa que vende más que las otras

Las organizaciones ya están bastante familiarizadas con herramientas como la planificación estratégica, el plan de marketing, etc. Sin embargo, es difícil encontrar “bajadas” del plan de marketing, por ejemplo, a una estrategia de venta concreta y diferenciada de los competidores. Es decir, el propósito se reduce a un “hay que vender”. Así se empuja el cumplimiento del presupuesto con poca o nula claridad de cómo y por qué se van a lograr esos resultados, y se produce un transitar a partir de los ciclos de demanda, de manera que cuando éstos mejoran, los presupuestos se cumplen con más facilidad y cuando los ciclos son recesivos los números no se dan. Por el contrario, hay empresas que crecen en periodos complicados, o caen mucho menos que las de su sector. ¿Por qué?

Veamos el caso de una empresa de consumo masivo cuyos resultados han sido consistentemente mejores que los de sus competidores. El primer pilar de éxito está compuesto por un gerente general y un gerente comercial completamente orientados a la estrategia de ventas, es decir, a dedicar una importante cuota de su tiempo a determinar cómo vender más y mejor, más allá de los productos y los precios. Como fruto de esta orientación, se decidió preguntar a los clientes cómo agregarle valor a lo que se está haciendo con las ventas.



Acá viene entonces el segundo pilar. La empresa estaba convencida que eran los clientes los únicos que iban a determinar el éxito o fracaso de una estrategia de ventas. Esto llevó a que la estrategia no fuera hecha entre cuatro paredes o a partir de un presupuesto, sino que fueron los clientes quienes, después de muchas entrevistas a distintos grupos, determinaron el foco de la empresa: “queremos que todo el personal de ventas nos ayude a vender más, es decir, que se focalicen en el *sell out* y no en *sell in*, de manera que quiero a la fuerza de ventas pensando en mis clientes y no en mí como el único cliente”.

A partir de esta definición hecha por el cliente se logró tener una estrategia clara y posiblemente diferenciada de los competidores. El tercer pilar entonces sería darle forma concreta a esa estrategia, para que la voluntad del consumidor se viera materializada en una ejecución de excelencia. La concreción de esto —acá estuvo lo novedoso— fue a través de modelar todos los procesos de cada una de las entidades que tenían contacto con el cliente, a partir de la observación de lo que se hacía, de entrevistas a los ejecutantes de esas tareas, y de una cuidadosa revisión de si los procesos estaban orientados a apoyar la voluntad del cliente en la estrategia de *sell out*. Para esto no sólo se estudiaron las acciones de ventas y trade marketing, sino que la carga de los camiones, el perfil de los transportistas, las acciones de cobranza, y todo y todos los que pudieran influir en el logro de la estrategia.

De esta forma, la empresa realizó un modelamiento de los procesos, tareas y métricas de cada una de las entidades que tenían relación con el cliente, de manera que todas las áreas y todos los cargos sabían cómo proceder y cómo iban a ser medidos de acuerdo a la estrategia definida.

Este camino parece ser tedioso. Sin embargo, el proyecto duró más de cuatro meses y al término la empresa tenía un “afinamiento” perfecto entre estrategia y pautas de ejecución. Lo más importante es que estas pautas habían surgido producto de la voluntad o foco de los clientes, y de la observación y opiniones de las personas de la empresa, de manera que el margen de error estratégico y la falta de voluntad y apoyo a la ejecución se habían reducido drásticamente.

Así, esta empresa está en condiciones de obtener un resultado por sobre sus competidores, ya que le preguntó a sus clientes cómo entregarles valor y, una vez que tuvo la respuesta, estableció entidades, procesos y métricas de gestión para ir en esa dirección.

Vendedores que venden más que otros

Se puede pensar, y de hecho así se hace normalmente, que el logro de resultados de venta tiene que ver, fundamentalmente, con perfiles de cargo “especiales”, es decir, personas que “nacieron para ventas”. Es probablemente por esa profecía que se autocumple, que en los resultados de los vendedores se da lo que yo llamo la “paradoja de los tercios”: hay un tercio que siempre está en un diez a quince por ciento sobre las metas, otro tercio que está entre el ochenta y noventa por ciento de la meta, y el tercio restante alcanza niveles cercanos al setenta por ciento.

Esto implica problemas de rotación, de incertidumbre en los cumplimientos de presupuesto y también en el aumento artificial

del presupuesto de ventas de la empresa, con la idea de que los dos tercios que están incumpliendo “estarán más motivados” para cumplir cuando el presupuesto es más alto, o bien, como está inflado, aún cuando no lleguen sus metas estarán llegando a las verdaderamente establecidas.

Pero el cumplimiento de las ventas tiene que ver con otros múltiples factores, además del perfil apropiado para ventas. Si volvemos al ejemplo de la empresa de consumo masivo que les señalaba, podemos, a este respecto, concluir lo siguiente: un vendedor que no sabe lo que tiene que hacer cuando está con el cliente, nunca sabrá cómo puede mejorar sus rendimientos. Es más, si ese vendedor aumenta su nivel de actividad sin conocer los patrones de éxito, puede ocurrir que aumente sus malos resultados, además de sumar un alto nivel de frustración al sentir que hace todos los esfuerzos y no logra los resultados esperados. Teniendo clara esta premisa fundamental, al modelar los procesos la empresa estableció cada una de las tareas de cada uno de los cargos definiendo lo que se debía hacer en el mes, en la semana y diariamente. De esta forma podía apoyar a los vendedores destacados y a los de rendimiento inferior indicándoles qué cosas debían hacer para subir sus ventas. Una vez que el vendedor tenía claras sus tareas, se les ayudó con sistemas de indicadores de desempeño que podían predecir el resultado final. Así, se dejó de medir el resultado final de ventas como único output de la gestión del área, para monitorear las actividades intermedias de la gestión, las cuales serían las reales predictoras del buen resultado final. Se fue determinando una forma de apoyo al trabajo de venta, que hacía que ésta tuviera una estructura más de gestión de operaciones que del típico trabajo de la fuerza de ventas tradicional.

Esto permitió, asimismo, eliminar ciertos cargos o estructuras intermedias de supervisión y control, dado que la claridad de funciones, tareas y métrica, hizo innecesaria la “supervisión de ventas”.

No obstante, faltaba un elemento relevante, relacionado con cambios en los sistemas de compensaciones de esos equipos comerciales y de ventas. Si a estos ahora se les pedía trabajar por *sell out*, debían ser remunerados por los márgenes generados por los productos que pasaban por las cajas registradoras de los clientes, y no por las ventas que la empresa hacía a las bodegas de éstos. También se alineó otra parte de los sistemas de compensaciones a las etapas de la gestión de ventas y no sólo al resultado final.

Si a todo esto le sumamos el trabajo permanente que esta empresa venía haciendo en el desarrollo de competencias y habilidades, la mezcla fue la más adecuada para lograr incrementos significativos en las ventas de los vendedores y personal de trade marketing.

¿Cuáles son las conclusiones que podemos sacar de este caso?:

- Una estrategia de ventas debe surgir como parte de las expectativas y sugerencias que los clientes tengan de los modelos de atención de la empresa, y no por los presupuestos que se esperan.
- La venta es una disciplina como cualquier otra, y en la medida en que esté constituida por procesos que surgen a partir de la estrategia, los resultados serán mejores y más predecibles.
- No existen buenos o malos vendedores *per se*, existen empresas que tienen claro lo que sus vendedores tienen que hacer, y los miden y remuneran en consecuencia.
- Los perfiles y competencias de los vendedores estratégicos han cambiado: de argumentar, a escuchar y preguntar; de cerrar rápido, a analizar todas las variables; de especialistas de productos, a consultores en el negocio/satisfacción del cliente. Esto ha generado otras competencias requeridas, muy distintas a las del vendedor antiguo, tales como capacidad de análisis, empatía, capacidad de escuchar, de trabajar con datos y múltiples variables.
- Los resultados de venta son sólo consecuencia de hacer las cosas bien, y no de una mala industria o de un sector muy competitivo.
- Sin una dirección de ventas de primer nivel, los resultados se conseguirán por múltiples factores menos por una adecuada gestión de ventas.

En consecuencia, me permito sugerir las siguientes recomendaciones:

- Pregunte a los clientes cómo les puede agregar valor con la función de ventas. Serán ellos los que propongan las mejores iniciativas.
- Haga un modelamiento de los procesos de venta, defina sus métricas y alinee los sistemas de evaluación e incentivos a los procesos y tareas que han surgido producto de la nueva estrategia de ventas.
- Verifique las competencias que sus equipos comerciales deben tener de cara a esa estrategia, y desarrolle programas para lograr esas competencias, o haga cambios de inmediato.
- Para la dirección de ventas escoja o reclute a los mejores talentos. De esto depende la planificación y la ejecución de la estrategia de ventas.
- Enseñe con paciencia y detalle las tareas que la fuerza de ventas tiene que hacer para tener éxito en la nueva estrategia; practíquelas permanentemente en trabajos de *role play*.
- Mida con frecuencia el cumplimiento de las tareas intermedias de cada cargo. El resultado final será consecuencia de esto. 



Value Drivers y Modelos de Negocio en Retail



“Zara ha conseguido establecer un nuevo paradigma en el retail no sólo por su alto margen operativo, sino especialmente por la alta rotación de sus existencias, con una reposición de sus tiendas dos veces por semana y un promedio de 17 visitas al año de sus clientes.”

Una de las principales herramientas que utilizan las empresas para generar valor para sus accionistas es enfocar su gestión en sus *value drivers*. Un *value driver* se define como una variable que es controlable por quienes administran la empresa y, al mismo tiempo, tiene un gran impacto en el valor que ella es capaz de crear.

A fin de que los *value drivers* sean un aporte efectivo al proceso de creación de valor, deben ser específicos de cada empresa, o al menos de cada negocio. Así, una línea aérea definirá como *value driver* al ingreso que genera un asiento o un metro cúbico de carga por milla recorrida; una empresa eléctrica lo hará con la tasa de pérdida de energía en sus redes; o un banco con el *share of wallet* que consigue de sus clientes. En el caso del *retail*, estas variables pueden ser el monto del ticket promedio, los días de inventarios, la contribución por metro cuadrado, o la tasa de incobrabilidad, en caso de incursionar en el negocio financiero. El óptimo se logra cuando dichas variables no sólo están directamente relacionadas con la actividad comercial de la empresa, sino que con la estrategia particular que se está aplicando en un momento dado del tiempo.

Un ejemplo de estos *value drivers* lo vemos en el caso de Zara (ya comentado en un número anterior de esta revista). Zara ha conseguido establecer un nuevo paradigma en el retail no sólo por su alto margen operativo, sino especialmente por la alta rotación de sus existencias, con una reposición de sus tiendas dos veces por semana y un promedio de 17 visitas al año de sus clientes¹.

No obstante lo anterior, también existen los *value drivers genéricos*. Estos son las principales variables que toda empresa puede cuantificar respecto de sí misma y respecto de sus competidores nacionales e internacionales. En esta categoría, se destacan con claridad dos: el **Margen Operativo Neto** y la **Rotación de los Activos Operativos**, ya que el producto de ellos determina la rentabilidad operativa de cualquier empresa, tal como se desprende del indicador **ROCE** (*Return on capital employed*). Este indicador, utilizado en forma muy extendida en la mayoría de los mercados de mayor desarrollo, mide la

Resumen del Artículo

Un *value driver* es una variable controlable por quienes administran la empresa y, al mismo tiempo, tiene un gran impacto en el valor que ella es capaz de crear. Para que sean un aporte efectivo al proceso de creación de valor, deben ser específicos de cada empresa, o al menos de cada negocio.



León Cohen D.
Master en Economía,
Universidad de Yale.
lcohen.es@uandes.cl



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

¹ “Modelo de Negocio y Propuesta de Valor”, Jon Martínez, Revista de Egresados ESE, N° 3, dic. 2007.

Cuadro 1. Rentabilidad

Empresas	2009 (1)			2008			2007		
	Margen	Rotación*	ROCE	Margen	Rotación	ROCE	Margen	Rotación	ROCE
CASA&IDEAS	10,7%	1,89	20,3%	8,6%	2,48	21,2%	4,1%	2,83	11,7%
LA POLAR	12,2%	0,94	11,4%	14,9%	1,42	21,2%	12,4%	1,73	21,3%
HITES	1,9%	1,25	2,3%	6,7%	3	20,0%	N/A	N/A	N/A
SODIMAC	3,4%	3,52	12,0%	4,1%	4,41	18,0%	4,7%	6,15	28,9%
FALABELLA	7,5%	1,09	8,2%	7,6%	1,34	10,2%	8,9%	1,4	12,4%
D&S	3,6%	2,08	7,5%	4,5%	2,24	10,0%	4,2%	2,4	10,1%
CENCOSUD	3,6%	1,59	5,7%	4,2%	2,1	8,9%	5,2%	1,76	9,1%
FASA	1,3%	5,66	7,5%	1,1%	7,29	7,9%	1,7%	7,32	12,3%
RIPLEY	-5,8%	1,11	-6,4%	5,6%	1,24	7,0%	5,3%	1,42	7,5%
SECTOR	4,3%	1,54	6,6%	5,3%	1,83	9,7%	5,90%	1,92	11,3%

* La rotación se mide en veces. (1) Estimado sobre la base de los EE.FF. a Junio de 2009

rentabilidad de una empresa en función de la utilidad operativa después de impuestos que generan los activos utilizados al efecto.

En este esquema, si la rentabilidad generada o ROCE es mayor que una cierta tasa, la que corresponde generalmente al costo de capital, se puede concluir que la empresa lo está haciendo bien, ya que sus activos están rentando más que el mínimo asociado al costo de oportunidad de los mismos, el que depende en gran medida del riesgo de cada actividad. Cabe destacar que el ROCE contiene los mismos conceptos que el EVA (*Economic Value Added*), otro indicador clave de gestión, que mide lo mismo, pero lo expresa en términos monetarios y no porcentuales.

Estos *value drivers* genéricos, a su vez, pueden y deben ser analizados en mayor profundidad. Así, el estudio del margen debería incluir tanto el margen bruto como la incidencia de los gastos de administración y ventas, en tanto que el de la rotación debería comprender los días de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, más la rotación de los activos fijos².

Como se mencionó anteriormente, se observa que el ROCE depende de dos *value drivers* genéricos esenciales: el margen y la rotación. Este sólo hecho ya constituye un aporte, al ofrecer un ángulo nuevo al análisis estratégico, el cual, históricamente, se había enfocado excesivamente en el primero de ellos (el margen), descuidando las muy claras oportunidades que un adecuado manejo de la eficiencia con que se utilizan los activos puede tener en la capacidad de una empresa para crear valor (la rotación).

Es muy interesante analizar la información que estos dos *value drivers* genéricos, rotación y margen, traslucen respecto del **modelo de negocio** que parece seguir una empresa en particular. Si se examina con este enfoque la industria del *retail*, caso de estudio muy interesante por su gran dinamismo y visibilidad pública, se observa una clara relación entre la propuesta de valor que estas firmas definen y las realidades que ellas enfrentan en ambas macro variables. Así, en un extremo, un *retailer* enfocado a productos de lujo o alta diferenciación, debería aspirar a lograr márgenes muy elevados, los que le serán imprescindibles para compensar una muy baja rotación de activos. En la otra punta del espectro, un *retailer* orientado a los costos y a la venta de productos de baja diferenciación, deberá aspirar a utilizar en forma muy eficiente sus activos, como única forma de generar rentabilidad en un contexto de márgenes muy bajos.

Con el propósito de entender sus modelos de negocio, hemos hecho un análisis de la información pública existente (FECUs) para un grupo de *retailers* chilenos, tomando como base el ejercicio 2008, dado que la estacionalidad de esta industria desaconseja examinar en profundidad datos que no sean anuales.

Aún así hemos agregado datos del primer semestre de 2009, pero sólo como referencia. Los **Cuadros 1, 2 y 3** muestran este análisis. Es importante tener en mente que los comentarios que presentamos a continuación son generales y podrían variar si contáramos con toda la información relevante para cada empresa. Veamos algunos casos muy interesantes.

² El Margen Operativo Neto Ajustado = (Utilidad Operativa * (1 - Tasa de Impuesto)) / Ventas, mientras que la Rotación de Activos Operativos = Ventas / Activos Operativos. Los Activos Operativos son el Capital de Trabajo Neto + Activo Fijo Neto. El Capital de Trabajo Neto = Cuentas por Cobrar + Inventarios - Cuentas por Pagar +/- Otros activos y pasivos circulantes no financieros.

“ Utilizando medidas de margen y rotación, Ud. podrá descubrir los modelos de negocio diferentes que emplea en cada área o unidad de su empresa, o los que ha aplicado a lo largo del tiempo. ”

Cuadro 2.1 Margen			
Empresas	Margen Bruto		
	2009 (1)	2008	2007
CASA&IDEAS	62,5%	58,8%	53,2%
HITES	50,2%	49,0%	N/A
LA POLAR	39,4%	41,6%	39,4%
RIPLEY	30,3%	38,6%	43,0%
FALABELLA	28,0%	28,7%	29,2%
D&S	28,6%	28,5%	28,4%
CENCOSUD	26,8%	27,3%	28,0%
SODIMAC	26,2%	26,4%	26,8%
FASA	23,5%	23,5%	23,4%
SECTOR	28,0%	28,8%	29,3%

Cuadro 2.2 Margen			
Empresas	Incidencia de Gastos Adm. y Vtas.		
	2009 (1)	2008	2007
FALABELLA	18,9%	19,5%	18,5%
SODIMAC	22,1%	21,5%	21,1%
CENCOSUD	22,4%	22,2%	21,7%
FASA	21,9%	22,2%	21,3%
D&S	24,3%	23,1%	23,3%
LA POLAR	24,7%	23,7%	24,5%
RIPLEY	37,3%	31,9%	36,6%
HITES	48,0%	40,9%	N/A
CASA&IDEAS	49,6%	48,5%	48,3%
SECTOR	22,9%	22,4%	22,2%

(1) Estimado sobre la base de los EE.FF. a Junio de 2009

Casa & Ideas logra el mejor ROCE de las empresas de la muestra en 2008 (también en 2009), gracias a un alto margen (ver Cuadro 2.1), el que a su vez es consecuencia de un elevado margen bruto (Cuadro 2.1), a pesar de que también ostenta la mayor incidencia de gastos de administración y ventas de las empresas estudiadas (Cuadro 2.2). Esto podría reflejar el costo del esfuerzo de vender productos de un ticket bajo en general, en ubicaciones prime, tanto en malls como en calles, y de operar una cadena logística con este tipo de artículos. Respecto de la rotación, y también predecible por el tipo de productos vendidos para el hogar, esta firma presenta una muy alta permanencia de inventarios (Cuadro 3.3), muy probablemente como consecuencia de su abastecimiento casi exclusivo de productos importados, y de la necesidad de ofrecer mucha variedad y renovación a sus clientes. A esto se agrega la ausencia de financiamiento de proveedores,

con la menor permanencia de cuentas por pagar de la muestra (Cuadro 3.2). ¿Cómo se puede mitigar esta alta necesidad de inversión de capital?

Casa & Ideas lo hace por la vía de tener pocos activos fijos (Cuadro 3.4), y de no dar crédito a sus clientes (Cuadro 3.1). En síntesis, su modelo de negocio está basado más en el margen operativo que en la rotación de sus activos.

FASA (Farmacias Ahumada S.A.), por su parte, parece tener el modelo de negocio opuesto, al apostar por una alta rotación, dado el bajísimo margen con que opera la industria en que compete. En 2008 presenta una baja rentabilidad (Cuadro 1), como consecuencia de un margen operativo extremadamente bajo (el menor de la muestra). De hecho, su margen bruto (Cuadro 2.1)

Cuadro 3.1. Rotación			
Empresas	Días Cuentas por Cobrar		
	2009 (1)	2008	2007
FASA	7	7	8
CASA&IDEAS	8	9	8
SODIMAC	21	24	28
D&S	26	26	19
CENCOSUD	28	28	41
FALABELLA	66	69	92
RIPLEY	82	115	119
HITES	135	127	N/A
LA POLAR	287	202	148
SECTOR	46	46	54

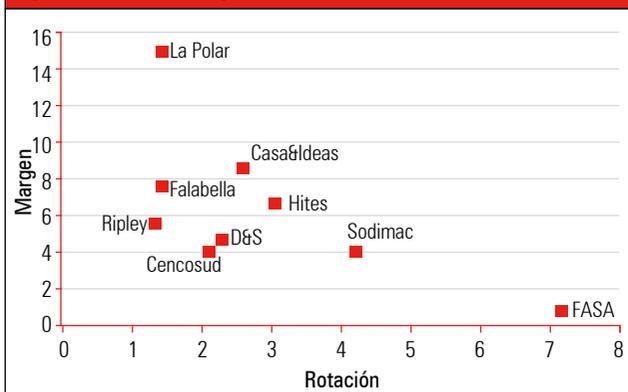
Cuadro 3.2. Rotación			
Empresas	Días Cuentas por Pagar		
	2009 (1)	2008	2007
FASA	84	79	83
CENCOSUD	60	64	78
RIPLEY	46	56	67
D&S	46	54	58
HITES	63	53	N/A
FALABELLA	44	51	59
LA POLAR	28	46	35
SODIMAC	38	36	50
CASA&IDEAS	11	11	18
SECTOR	52	57	66

Cuadro 3.3. Rotación			
Empresas	Días Inventarios		
	2009 (1)	2008	2007
CENCOSUD	42	42	54
D&S	42	44	42
LA POLAR	60	58	53
FASA	65	68	70
HITES	95	76	N/A
FALABELLA	67	77	71
RIPLEY	78	84	87
SODIMAC	80	99	77
CASA&IDEAS	240	209	141
SECTOR	55	60	61

Cuadro 3.4. Rotación			
Empresas	Venta / Activo Fijo Neto		
	2009 (1)	2008	2007
CASA&IDEAS	9,4	9,7	10,4
SODIMAC	8,9	9,2	14,9
LA POLAR	6,1	6,2	6
HITES	4,9	6,1	N/A
FASA	7,7	5,8	6,3
RIPLEY	3,1	3,1	3,3
D&S	2,5	2,4	2,5
CENCOSUD	2,1	2,3	2,2
FALABELLA	1,8	2	2,2
SECTOR	2,4	2,6	2,7

(1) Estimado sobre la base de los EE.FF. a Junio de 2009

Figura 1. Modelo de Negocio Retailers Locales 2008



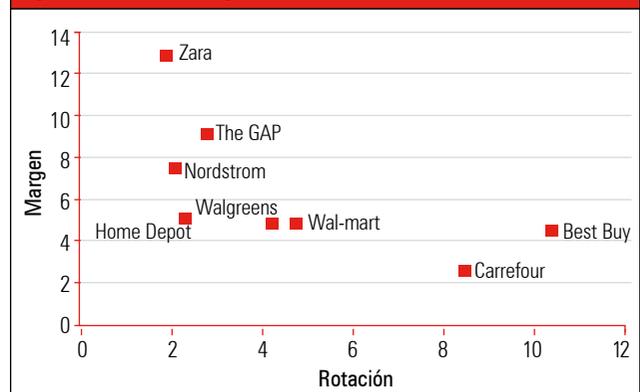
NOTA: El margen se mide como % de las ventas, mientras que la rotación se mide en veces.

es menor al de empresas en el negocio de supermercados, lo que se mitiga al menos parcialmente con una baja incidencia de gastos fijos (Cuadro 2.2). En este escenario, la necesidad de una alta rotación es un imperativo, lo que refleja en una baja incidencia de activos fijos (Cuadro 3.4), en la ausencia de crédito a sus clientes (Cuadro 3.1) y en un alto financiamiento levantado de sus proveedores (Cuadro 3.2).

La Polar muestra un modelo de negocio que se parece más al de Casa & Ideas que al de FASA. Muestra, en términos absolutos y comparativos, un ROCE muy alto en 2008, producto de un alto margen que más que compensa su baja rotación (ver Cuadro 1). Si se analiza el primer factor, se observa que en relación a Falabella presenta un mayor margen bruto (Cuadro 2.1), diferencia que es mayor a los menores gastos de administración y ventas con los que opera esta última (Cuadro 2.2). En relación a Ripley, en cambio, se aprecia que esta empresa y La Polar tienen márgenes brutos similares en 2008 y 2007 (Cuadro 2.1), pero La Polar presenta una mucha menor incidencia de gastos (Cuadro 2.2). Respecto de la rotación, La Polar muestra una alta inversión en cuentas por cobrar (Cuadro 3.1), probablemente asociado a su modelo de negocios enfocado a segmentos medios y bajos, lo que contrarresta con una alta rotación en activos fijos (Cuadro 3.4), es decir, no hace grandes apuestas inmobiliarias, y un muy eficiente manejo de sus inventarios (Cuadro 3.3), aspecto en que logra índices muy superiores a los de sus competidores.

D & S muestra un ROCE de 10% en 2008 (Cuadro 1), la mitad del 20,1% de su actual controlador Walmart, y de Carrefour (21,8%). Si bien el margen de D&S es parecido al de Walmart (4,5% vs. 4,8%), su rotación es casi la mitad (2,24 vs. 4,18 veces). Ahí reside su menor ROCE. Por tanto, su búsqueda de rentabilidad debería conceder un lugar relevante a la rotación, lo que no es fácil por la importante presencia de activos fijos (Cuadro 3.4), probablemente como consecuencia de decisiones inmobiliarias

Figura 2. Modelo de Negocio Retailers Internacionales 2008



NOTA: El margen se mide como % de las ventas, mientras que la rotación se mide en veces.

destinadas a facilitar el crecimiento en el tiempo de la cadena. Así, las variables a las que apela la empresa son a una alta eficiencia en la administración de sus inventarios (Cuadro 3.3) y, en menor medida, al financiamiento de los proveedores (Cuadro 3.2).

Como se puede apreciar en la Figura 1, que presenta un resumen graficado del Cuadro 1 para el año 2008, los modelos de negocio de los distintos retailers chilenos parecen muy diferentes a juzgar por sus dos value drivers genéricos: margen operativo y rotación de sus activos. En algunos casos, la diferencia de modelo se debe a la distinta industria en que compiten, pero en otros a su diferente estrategia que se refleja en los distintos énfasis que ponen en sus value drivers genéricos.

La Figura 2 presenta lo mismo para una muestra de retailers internacionales. Es interesante observar cómo se diferencia el modelo de negocio de Walmart del de Carrefour. Este último tiene casi la mitad de margen que el primero, pero el doble de rotación. Las diferencias se hacen dramáticas al comparar a Zara y Best Buy. Aunque compiten en industrias del retail totalmente diferentes: ropa y artículos electrónicos, sorprende la altísima rotación de Best Buy que llega a casi 11 veces, y el alto margen de Zara, que alcanza casi un 13%. Este último, producto de un margen bruto de casi 60% y una incidencia de gastos de administración y ventas de algo más de un 41%.

Más allá de las comparaciones con otros competidores en la misma industria, es interesante aplicar estos conceptos a las distintas unidades de negocio o áreas de una misma empresa o grupo. Utilizando estas medidas de margen y rotación, Ud. podrá descubrir los modelos de negocio diferentes que emplea en cada área o unidad de su empresa, o los que ha aplicado a lo largo del tiempo. También podrá analizar cómo elevar su rentabilidad aplicando distintas combinaciones de margen y rotación, los value drives genéricos que hemos presentado en este trabajo.



LA INFORMACION VALE ORO

Anticípate a los hechos que marcarán la agenda informativa de la próxima jornada, en "Será Noticia" de Radio Infinita.

Será Noticia

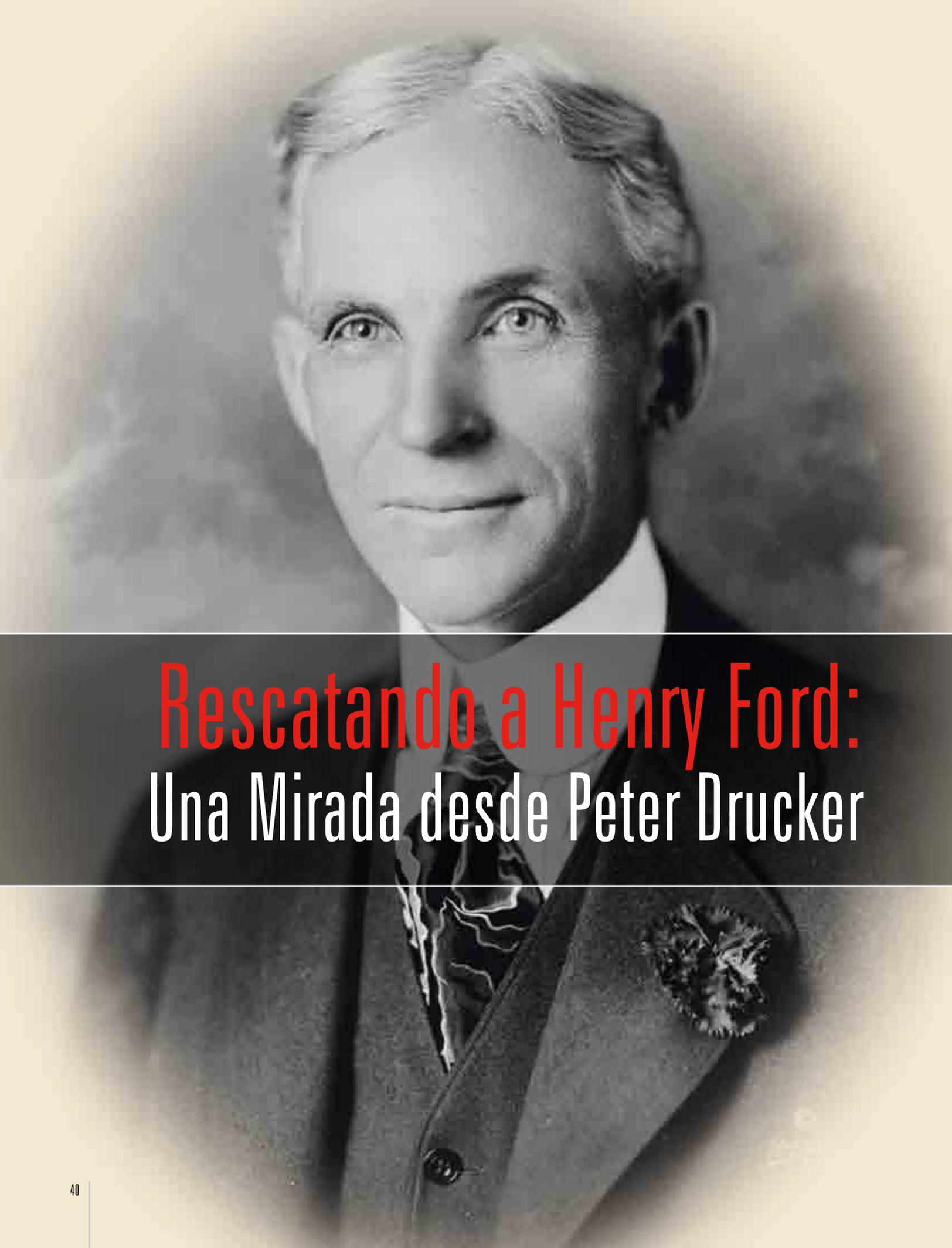
Noticias, información y análisis de los hechos de Chile y el mundo. Política, economía y mucho más, en la voz de los periodistas Verónica Schmidt y Mauricio Bustamante.

Lunes a Viernes a las 19:30 hrs.



INFINITA[®]

100.1 fm



Rescatando a Henry Ford:
Una Mirada desde Peter Drucker

“Una de las genialidades de Ford fue haber sido capaz de trascender las dimensiones contingentes y de plantearse el tema de los métodos de producción desde una perspectiva más teórica que técnica.”

En 1954, Peter Drucker escribió: “Para Henry Ford, la máquina era el elemento nuevo e importante de la sociedad moderna. Pero, en realidad, el factor nuevo que él desarrolló no es un mecanismo sino una institución: la gran empresa moderna”.¹

La gran empresa moderna no está definida por su tamaño físico sino por lo que ella llegó a representar, y cómo afectó irreversiblemente el orden social.²

Henry Ford, ayer y hoy

Si se pudiera establecer el eslabón entre la antigua sociedad industrial y la nueva sociedad del conocimiento, que dé cuenta del gran cambio social de fines del siglo pasado y comienzos del presente, habría que señalar a un personaje clave, representativo de estos dos mundos, de sus grandezas y defectos: Henry Ford (1863-1947) y su planta de automóviles en Río Colorado.

Ford, y su concepto empresarial, son un referente fundamental para entender el *Management* moderno. Si bien Drucker generalmente lo critica, también demuestra una gran admiración por este símbolo de la cultura y los valores de Norteamérica.

Ford, gestor de la modernización industrial

Ya en *The Future of Industrial Man*, publicado mientras Ford aún vivía, Drucker escribe: “No se trata de una gran exageración decir que nuestra sociedad como un todo, cambió el día, ya hace treinta y cinco años, en que Henry Ford por primera vez usó de un modo consciente la *línea de montaje* como el método más radical de los nuevos sistemas de producción. Efectivamente, desde ahí ningún país industrializado volvió a ser el mismo, ni siquiera Europa, dónde la línea automática de montaje sólo fue ganando terreno de un modo mucho más paulatino”.³

Resumen del Artículo

Si se pudiera establecer el eslabón entre la antigua sociedad industrial y la nueva sociedad del conocimiento, habría que señalar a un personaje clave, representativo de estos dos mundos, de sus grandezas y defectos: Henry Ford (1863-1947) y su planta de automóviles en Río Colorado. Él mismo, y su concepto empresarial, son un referente fundamental para entender el *Management* moderno.



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

¹ DRUCKER, P., *La Nueva Sociedad*, p. 45.

² “Lo que da la esencia y la forma a una sociedad no es la masa estática, sino la levadura dinámica; no la multitud de hechos, sino el símbolo a través del cual se organizan estos hechos en una pauta social; no lo preponderante ni el promedio, sino lo representativo. Los valores, las creencias, la satisfacción social, la imagen de la sociedad hasta la subsistencia y la manera de vivir de la mayoría son en realidad determinados por la institución representativa de la sociedad, no importando cuán remota pueda parecer de sus vidas cotidianas. Por lo tanto, no debemos preocuparnos porque la gran empresa comprenda solamente un pequeño sector de la sociedad y la economía, siempre que podamos demostrar que es, en nuestra sociedad, el factor cualitativo más importante”. DRUCKER, P., *La Nueva Sociedad*, p. 48.

³ DRUCKER, P., *The Future of Industrial Man*, p. 78.

“ la aplicación de los principios del fordismo alcanza buenos resultados en el corto plazo.”

Una de las genialidades de Ford fue haber sido capaz de trascender las dimensiones contingentes y de plantearse el tema de los métodos de producción desde una perspectiva más teórica que técnica. La *automatización*, como cualquier otra tecnología, es en primer lugar un sistema de conceptos, y sus aspectos técnicos son más bien resultados que causas.⁴ La *línea de montaje automática* y la *producción en masa* constituyen un sistema conceptual que va más allá de las personas, de quienes integran esta línea, o del tipo de producto que se espera. Ford fue el primero en entender este principio y en aplicarlo a la fabricación de automóviles, revolucionando los procesos.

Luego, en 1950, comparó la evolución del Estado con la de la empresa, y comentó que nada ejemplifica mejor su desarrollo paralelo que la compañía de automotores de Ford. “Al igual que en los gobiernos centrales, en las fábricas de Ford la producción entera estaba centralizada en la planta del Río Colorado. Sus ejecutivos más bien parecen ministros de Estado, con un inusitado poder derivado de la autoridad del propio Ford como su presidente ejecutivo.”

La crítica a Ford: su dogmatismo e incapacidad de delegar

Drucker no alaba irracionalmente todo lo que Ford hizo sino, básicamente, reconoce en él a una figura trascendente y simbólica del proceso de desarrollo industrial, económico y social del siglo XX. De hecho, cuestiona el intento de Ford por adecuar los

métodos de producción en masa a cualquier tipo de estructura organizacional, aún la propia de un artesano: “Como lo dijo uno de los socios más amigos y antiguos de Henry Ford, cada vez que Mr. Ford contempla el River Rouge, ve el viejo taller de reparaciones de bicicletas con el que se inició”.⁵

A comienzos del siglo XX, la dirección de las más diversas organizaciones, tanto industriales como políticas, se ejecutaba aplicando conceptos de una manera autoritaria. Drucker destaca que éste fue uno de los rasgos más importantes del *fordismo*.⁶ Él piensa que cualquier problema de orden, estructura, motivación o liderazgo dentro de una organización, debe resolverse jerárquicamente.

Una manifestación de este hecho se encuentra en la incapacidad de Ford para delegar funciones y querer controlar todo de un modo centralizado, sin un equipo de directivos que lo apoyara.⁷ Esta actitud se reflejó en una verdadera policía secreta montada por Ford en su negocio, coartando a sus ejecutivos en la toma de decisiones.⁸ Su problema fue que confundió la propiedad con la autoridad directiva, e intentó concentrarlas sólo en su persona. Eso lo llevó a entender como una amenaza cualquier intento ajeno por ocupar estos espacios.⁹

Hoy sabemos que el punto de partida de la discusión sobre la dirección de empresas, debe iniciarse en cómo se relacionan formal e informalmente los jefes con sus subalternos. Tan sólo por este motivo el *fordismo* no tenía posibilidad alguna de éxito, pues la ausencia absoluta de relaciones entre los distintos niveles requeridos para el tamaño de la organización, hicieron inviable la compañía. A pesar de ello, la gran lección para el manager de hoy, es que la aplicación de los principios del *fordismo* alcanza buenos resultados en el corto plazo, sobre todo inmediatamente después de su puesta en marcha, y que se debe administrar el largo plazo para que éstos sean sostenibles.¹⁰

⁴ “Automation is not technical in character. Like every technology it is primarily a system of concepts, and its technical aspects are result rather than causes.” The Practice of Management, p. 19.

⁵ A pesar de todos los vicios sistemáticos que pudo haber tenido Henry Ford y su planta de automóviles, Drucker realiza un verdadero tributo a su obra. En efecto, nuestro autor llega a comparar la planta automotriz de Ford con el palacio de Versalles aún cuando a este último sólo le ha sobrevivido el turismo. “No ha existido otro Versalles; y sin embargo el original es sólo una muestra vacía y bastante deprimente, destinada al turismo. Así como Versalles fue la culminación y estableció una marca en tamaño que nunca fue igualada o superada, de la misma manera no existirá ningún segundo River Rouge”. DRUCKER, P., La Nueva Sociedad, p. 371.

⁶ “No es pues un accidente que los primeros líderes Bolcheviques fueran admiradores tan fervientes de Ford. El fordismo parecía ofrecer la llave a una industrialización acelerada en un país carente de mano de obra especializada. Sobre todo, parecía hacer posible la industrialización sin gerencia, en la cual el propietario representado por la dictadura política, controlaría todas las decisiones, mientras el negocio mismo solamente emplearía técnicos”. Drucker incluso sostiene que fue la ilusión en los resultados del fordismo la que motivó, en gran parte, las ansias de purga por parte de los regímenes totalitarios. DRUCKER, P., The Practice of Management, p. 115.

⁷ Drucker afirma que “uno de los errores fundamentales de Henry Ford fue su intento consciente, sistemático y deliberado de querer manejar un negocio multimillonario sin un equipo de dirección de empresas que le diera apoyo”. DRUCKER, P., The Practice of Management, p. 114.

⁸ “The secret policy that spied on all Ford executives served to inform Henry Ford of any attempt on the part of one of his executives to make a decision. When they seemed to acquire managerial authority or responsibility of their own, they were generally fired. And one of the chief reasons why Harry Bennett, Ford’s police chief, rose during these years to almost supreme power in the organization was that he could never be anything but the old man’s creature, and totally lacked the experience and competence to hold any managerial position.” The Practice of Management, p. 114.

⁹ Es importante hacer notar que esta manera absolutista de concebir la dirección de empresas no era algo exclusivo de Henry Ford, sino que responde precisamente a la visión del siglo XIX de la autoridad y del poder, preponderante a comienzos de siglo XX. Como señala Drucker: “Henry Ford’s concept was not even unique in industry. It was widely held in the early years of the century. He shared it, for instance, with one of his most distinguished contemporaries Lenin.” The Practice of Management, p. 115.

¹⁰ Casi de un modo profético, Drucker preveía en 1954 la caída del comunismo: “One does not need the gift of prophecy to predict that the emergence of a managerial class insures, over the long run, the downfall of the communist regime in Russia”. The Practice of Management, p. 115.



Ford y su capacidad innovadora

“Con frecuencia se escucha decir, y a veces con considerable justicia, que Henry Ford no fue innovador en aspecto alguno. De hecho, no existe alguna máquina o herramienta, tampoco un producto o proceso que lleve su nombre, que haya sido *inventado* por él o patentado bajo su nombre. Todo lo que él usó era conocido. Existía gran cantidad de automóviles en el mercado antes de que Ford sacara el primero. Sin embargo, Henry Ford fue un verdadero innovador. Su contribución fue la producción masiva, la creación de un mercado masivo, la rentabilidad de la reducción de costos y muchas otras cosas de este orden”.¹¹

La obra de Ford ha sido comparada con la de los constructores de pirámides, por la alta especialización y la gran cantidad de mano de obra usada en las líneas de montaje de automóviles. Sin embargo, Ford es más que un constructor de pirámides pues agrega a la mano de obra un modo científico de aprovecharla (*scientific*

management o gestión científica), la aplicación sistemática de un modelo teórico a la dirección de personas y actividades.¹² Así, la *gestión científica*, y no la cinta transportadora ni las herramientas usadas en la fabricación del modelo T, fue uno de los aportes más trascendente de Henry Ford.

La gestión científica en Ford

Como el mismo Drucker señala: “Aunque Ford fue un inventor altamente dotado, que siempre encontró soluciones más simples y elegantes a los desafíos de un sinnúmero de problemas técnicos, su verdadera innovación fue la solución de un problema económico”. Ford logra la producción de una gran cantidad de productos terminados, con la máxima calidad y al más bajo costo posible. Fue esta la innovación que ha producido un impacto tan fuerte, que supera a muchos de los grandes inventos tecnológicos del pasado”.¹³

Este nuevo esquema productivo fue consecuencia de que Ford supo aplicar una visión sistemática y sistémica a la tecnología disponible. Si bien es cierto que esto requiere una gran cantidad de infraestructura —como maquinaria y herramientas—, la producción en masa no se inicia con estos elementos, sino con la capacidad de tener una visión sistémica de la realidad. Detrás de cada proceso aparece un modo implícito, un solo gran sistema, y la mirada sistémica es capaz de ver en un sinnúmero de actividades diversas, un todo integrado. Esto no es algo tecnológico, sino un modo científico de mirar el mundo.¹⁴

Lo mismo ocurre en el plano económico. Drucker afirma que su éxito en la aplicación de la innovación económica no consistió en desarrollar algún modelo econométrico nuevo, sino en hacer posible gran volumen productivo con bajo costo de los mismos.¹⁵

El Fordismo en el plano socio-político

Los logros de orden económico llevaron a Ford a creer que su filosofía se podría convertir en una teoría social y política definitiva, llegando al absurdo doctrinal. Drucker piensa que detrás de cada acción de Ford se escondían verdaderas pretensiones de mejora

¹¹ DRUCKER, P., *The Age of Discontinuity*, pp. 67-68.

¹² Drucker lo propone en estos términos: “La planta de Henry Ford, donde se fabricaba el Modelo T, en las riveras del River Rouge, fue aparentemente una organización del mismo tipo que la de los constructores de pirámides; unos pocos jefes que sabían lo que había que saber, daban todas las órdenes que debían darse y tomaban todas las decisiones que debían tomarse, el resto eran trabajadores sin habilidades que hacían el trabajo repetitivo. La diferencia básica entre los constructores de las pirámides y los hombres de Henry Ford en la línea de ensamblaje fue la gestión científica del trabajo”. DRUCKER, P., *The Age of Discontinuity*, p. 230.

¹³ DRUCKER, P., *Technology Management & Society*, p.69.

¹⁴ Drucker dice que la automatización es un concepto sistémico, más cercano a la producción en masa de Ford que al Programa Espacial, que requiere mucha innovación y descubrimientos de la ciencia. La tecnología básica para automatizar una gran cantidad de procesos industriales siempre ha estado presente, pero lo que ha faltado ha sido una visión sistémica para convertirla en la verdadera innovación de la automatización: “Unlike mass production, the space program requires a tremendous amount of new innovation, as well as a new scientific discovery, yet the fundamental scientific concepts underlying it are not at all new -they are, by and large, Newtonian physics. What is new is the idea of putting men into space by a systematic, organized approach”. DRUCKER, P., *Technology Management & Society*, pp. 70-71.

¹⁵ Ford no descubre nada nuevo, ya que sus datos productivos destruyen la teoría económica clásica del monopolio. El fue capaz de ser eficiente, con un gran margen y un alto volumen de producción en un sector que en esos entonces parecía tener características monopolísticas.

y contribución social, pero marcadas por el sesgo de un clásico déspota ilustrado.¹⁶ Rompió con sus primeros socios cuando ellos querían producir coches de lujo, y no automóviles baratos para las masas como él quería. Motivó una política de altos salarios mínimos –cinco dólares por día– para la gente no capacitada. Pero a pesar de los esfuerzos de toda su vida, sólo consiguió dar pie a una visión reduccionista del hombre y sus capacidades, reproduciendo un mundo contrapuesto al que pretendían sus buenas intenciones.¹⁷

La cinta transportadora y los efectos de la producción en masa respondían perfectamente a la visión mecánica que Ford tenía de la sociedad. Representaban la posibilidad de producir una gran cantidad de bienes a un mínimo costo y, a la vez, a un mínimo nivel de esfuerzo humano.¹⁸ Pero si antes había logrado innovar con su visión sistémica tanto de la tecnología como de la economía, ahora retrocedía directamente al modelo original de la revolución industrial que tan bien parodia Chaplin. Es que Ford volvía a sustituir la coordinación de seres humanos, por la coordinación de fuerzas inanimadas, donde cada sujeto no es más que un engranaje del gran sistema industrial y social.¹⁹

A pesar del fracaso, el impacto social del nuevo concepto de producción de Ford fue muy significativo.²⁰ Él fue el primero en entender que la sustitución del trabajo manual por un sistema conceptual apoyado por la tecnología, era capaz de producir resultados productivos y sociales nunca antes vistos.²¹ Tuvo conciencia de cómo la producción depende siempre de un sistema teórico y no al revés.²²

Drucker, valorando la importancia que Ford le asignó a los modelos conceptuales, señala: “La clásica frase de Ford, *el cliente puede obtener el color que desee siempre que éste sea el negro*, ha sido

“ debemos evitar la tendencia a reducir al hombre a ciertos moldes para hacerlo calzar en sistemas teóricos que buscan una perfección humana inalcanzable.”

incluida dentro del folclore norteamericano. Pero pocos entienden lo que Ford quería decir con esta frase: *la flexibilidad cuesta tiempo y dinero, y el cliente no está dispuesto a pagar por él*²³. No se trata –como se ha interpretado comúnmente– de una simple estrategia comercial o de la mera obstinación de Ford, sino de la realización de su filosofía y de sus creencias sociales a través de un modelo productivo. Por eso Drucker agrega: “Pocos han entendido que lo que *General Motors* ha copiado de *Ford* no ha sido su línea de montaje, sino la esencia de su concepto productivo; la estrecha relación que existe entre el consumidor, la economía y los sistemas productivos. Este hecho ha posibilitado el, así llamado, *segundo milagro*: el que *General Motors* pudiera desarrollar coches con modelos anuales, diferentes colores e igualmente económicos”.²⁴

Debemos rescatar los aportes de Ford: su visión sistémica de los procesos productivos en relación con las necesidades sociales, su capacidad de superar modelos o paradigmas tradicionales –aunque él mismo generara otro quizás aún más estrecho– y su nuevo concepto de trabajo industrial. Ellos pueden ayudarnos a construir una mejor sociedad en el presente. Pero como siempre el trigo viene mezclado con la cizaña, debemos evitar la tendencia a reducir al hombre a ciertos moldes para hacerlo calzar en sistemas teóricos que buscan una perfección humana inalcanzable.²⁵ ◻

¹⁶ “Por sobre todo, los éxitos tecnológicos y económicos de Henry Ford estaban dirigidos a un fin social. El definitivamente tuvo una filosofía social y política acabada, la cual defendió hasta el absurdo. A lo largo de su vida procuró que cada una de sus decisiones respondieran a alguna de sus importantes preocupaciones sociales”. DRUCKER, P., *Men, Ideas & Politics*, p. 158.

¹⁷ DRUCKER, P., *Men, Ideas & Politics*, pp. 158-159.

¹⁸ “To Ford the importance of this new principle lay in its impact on Society as the means for producing in abundance of cheap goods with the minimum of human effort and work”. *Men, Ideas & Politics* p. 161.

¹⁹ DRUCKER, P., *Men, Ideas & Politics*, p. 162.

²⁰ Los esquemas de rango y función se alteraron definitivamente, según lo ve Drucker. Al observar lo que sucede cuando un hombre pierde su trabajo, ve que pierde su lugar dentro del grupo organizado y su acceso a un órgano productivo. Bajo las condiciones de la producción en masa, un hombre que pierde su empleo no sólo queda fuera de los beneficios económicos del mismo. Además, su incapacidad de producir cosa alguna y de ser socialmente efectivo le hace quedar marginado de la sociedad. DRUCKER, P., *Men, Ideas & Politics*, p. 163.

²¹ “When Henry Ford introduced the assembly line in 1909, he cut the number of man-hours required to produce a motorcar by some 80 percent in two or three years: far more than anybody expects happen as a result even of the most complete robotization. But there is no doubt that we are facing a new, sharp acceleration in the replacement of manual workers by machines, that is, by the products of knowledge”. *The Frontiers of Management*, p. 32.

²² DRUCKER, P., *Managing for the Future*, p. 242.

²³ DRUCKER, P., *Managing for the Future*, p. 247.

²⁴ DRUCKER, P., *Managing for the Future*, p. 247.

²⁵ Hay que tener presente que el fordismo no hubiese existido nunca sin Frederick Taylor. Taylor representa, para Drucker, la contribución más importante del pensamiento estadounidense después de los *Federalist Papers*. La “gestión científica” y la búsqueda de la dignidad del trabajador fueron los aportes más importantes de este desconocido –salvo en reducidos ámbitos académicos–, precursor de la sociedad del conocimiento. Ford le debe a Taylor tanto la base conceptual de su idea de línea de ensamble, como el sustrato de lo que hoy se entiende por trabajo profesional y por condiciones formales de desarrollo y compensación laboral. DRUCKER, P., 21, 1997.

Convertimos tus desafíos en oportunidades

- Consultoría y Asesoría Empresarial
- Asesoría Legal y Tributaria
- Auditoría

Visítanos

pwc.cl

- Desafíos y publicaciones por industria
- Publicaciones y encuestas globales
- Artículos de interés
- Cursos y eventos
- Oportunidades en PwC

A composite image with a teal and blue color palette. In the foreground, a homeless man with a beard and a brown beanie sits on the ground, holding a cardboard sign that reads "HOMELESS NEED FOOD" and a metal can. In the background, two men in business suits walk past a modern glass building. The text "Caritas In Veritate" is written in red, and "Algunas Consideraciones sobre Sociedad, Economía y Empresa" is written in black below it.

Caritas In Veritate

Algunas Consideraciones sobre Sociedad, Economía y Empresa



“La encíclica no posee un tono negativo, sabe matizar, puntualizando las dificultades y los riesgos anexos y destacando las oportunidades. Es justa, porque hace notar que el desarrollo económico ha generado grandes bienes, pero que, sin embargo, ha estado y aún está aquejado por desviaciones y problemas dramáticos.”

Resumen del Artículo

La última encíclica papal, *Caritas in Veritate* de S.S. Benedicto XVI, versa sobre el desarrollo humano integral y se inscribe dentro de la denominada Doctrina Social de la Iglesia (DSI). Cuenta con una maciza estructura y es capaz de abordar, en pocas páginas y de manera interrelacionada, casi todas las materias cruciales que afectan a la sociedad contemporánea. En ella, el Papa invita a que se lea con atención, e idealmente se acoja, su análisis y propuestas. La carta enfatiza principios y propuestas generales. Claramente no propone soluciones técnicas, porque no le compete a la Iglesia hacerlo.



Álvaro Pezoa Bissières

Ph.D., Universidad de Navarra.
Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial y Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE.
apezoa.ese@uandes.cl

La carta encíclica *Caritas in Veritate* de SS Benedicto XVI, conmemora los 40 años de la encíclica *Populorum Progressio* (1967) promulgada por el Papa Pablo VI. Como en esta última, la primera versa sobre el desarrollo humano integral y se inscribe dentro de la denominada Doctrina Social de la Iglesia (DSI)¹, que es la expresión social de las verdades de Fe y del mensaje evangélico de los cuales es depositaria la Iglesia Católica. Cuenta con una maciza estructura y es capaz de abordar, en pocas páginas y de manera interrelacionada, casi todas las materias cruciales que afectan a la sociedad contemporánea.

Parte por afirmar que la caridad es la vía maestra de la DSI debido a que Dios es Amor; y el amor, la caridad, es la síntesis de toda la Ley. Entonces, la base sobre la cual se estructura toda la DSI, es el amor. Asimismo, aclara que la caridad, para poder ser adecuadamente entendida y practicada, tiene que ser iluminada por la luz de la verdad. Al respecto, el Sumo Pontífice insiste en una idea muy relevante sobre la que ha escrito y hablado en encíclicas y discursos anteriores: el complemento existente entre la verdad proveniente de la Fe y de la razón. Toda la verdad que es capaz de adquirir el hombre por estas dos vías, es la que da sentido y valor a la auténtica caridad. Porque sin aquella, esta última puede quedar reducida únicamente a sentimentalismo. En cambio, la caridad a la que están llamados los hombres tiene que ser mediada por el conocimiento intelectual y por determinaciones de la voluntad. No es una cuestión puramente de sentimientos, porque así como estos afectos vienen, se van, es decir, no se llega a practicar una caridad verdadera. Y lo que el Santo Padre desea enfatizar es la necesidad de una caridad arraigada en la verdad, para que el ser humano no se extravíe y pueda alcanzar la felicidad a la que está llamado.

La DSI es *caritas in veritate in re socialis*(5)², es la caridad en la verdad en la cosa social. Este principio de la caridad en la verdad adquiere forma operativa en criterios orientadores de la acción moral. Al respecto, inmediatamente destacan dos: la justicia y el bien común.

Nota: En el presente artículo se realizan reflexiones a partir de la Carta Encíclica *Caritas in Veritate*. El autor ha intentado ser fiel a las ideas expresadas en la misma. No obstante, en estas páginas no se busca efectuar un resumen o una glosa estrictamente textual del documento.

¹ A partir del año 1892 la DSI comienza a adquirir forma muy concreta, por medio de documentos escritos, las encíclicas, iniciadas con la renombrada *Rerum Novarum* del Papa León XIII. Desde entonces se viene sucediendo, a través de todos los papados, la promulgación de estas cartas sobre aspectos sociales muy diversos.

² El número entre paréntesis corresponde al párrafo de la Encíclica *Caritas in Veritate* que se cita. En lo sucesivo, se utilizará siempre esta forma para hacer referencias textuales al documento mencionado.

Pero, dicho esto, se remarca que la caridad supera a la justicia, completándola. Siguiendo la lógica de la entrega y el perdón “la ciudad del hombre no se promueve sólo con relaciones de derechos y deberes, sino antes y más aún con relaciones de gratuidad, de misericordia y de comunión”(6).

De este modo, el argumento conduce a las ideas de gratuidad y de don, otro de los sillares sobre los cuales se fundamenta todo el desarrollo de esta encíclica. La propia constitución de la persona humana, hecha a imagen y semejanza de Dios, muestra que hay dos principios operativos presentes en la misma vida del hombre, como lo están previamente en su Autor que es Dios: son la gratuidad y el don, que trascienden la justicia y superan los derechos y los deberes.

Benedicto XVI hace ver que si estas dimensiones son propias de la constitución de la persona, tienen que manifestarse en la acción de las mismas. Y ha de expresarse en la vida social, puesto que, como la persona es al mismo tiempo individuo y relación³, es naturalmente un ser social, llamado a desplegar su existencia y a alcanzar su plenitud en sociedad.

Sólo con la caridad iluminada por la luz de la Fe y de la razón resulta posible conseguir objetivos de desarrollo con un carácter más humano y humanizador. En esta lógica, el Papa invita a que se lea con atención, e idealmente se acoja, el análisis y las propuestas que presenta *Caritas in Veritate*. Ésta enfatiza principios y propuestas generales. Claramente no propone soluciones técnicas, porque no le compete a la Iglesia hacerlo. Esta tarea queda como un desafío a los fieles y hombres de buena voluntad, a los laicos en medio del mundo, a cada uno en su ámbito de acción e influencia.

Desde la aparición de la *Populorum Progressio* hasta la publicación de *Caritas in Veritate* ha habido importantes acontecimientos. ¿En qué está el desarrollo humano hoy?

La novedad principal en los cuarenta años transcurridos es la “interdependencia planetaria”(33), la globalización. Ésta enfrenta a riesgos, pero también abre oportunidades para la humanidad.

En este ámbito los retos debieran conducir a ensanchar la razón, a mirar las cosas desde un nuevo punto de vista. Benedicto XVI, como ocurrió con su antecesor Pablo VI, tiene una visión articulada del desarrollo humano, en consonancia con lo que el hombre

es. El desarrollo no puede ser únicamente material y tampoco puede ser entendido o motivado exclusivamente por un fin de beneficios, porque ello correspondería a apuntar a una parcialidad del desarrollo humano y no se condeciría con todo aquello que el hombre realmente es. Mirar el desarrollo desde esa perspectiva, sería verlo con una óptica reduccionista.

La encíclica no posee un tono negativo, sabe matizar, puntualizando las dificultades y los riesgos anexos y destacando las oportunidades. Es justa, porque hace notar que el desarrollo económico ha generado grandes bienes, pero que, sin embargo, ha estado y aún está “aquejado por desviaciones y problemas dramáticos”(21). Algunos de ellos son:

- Los efectos perniciosos sobre la economía real de una actividad financiera mal utilizada y especulativa.
- Los flujos migratorios imponentes provocados y luego no gestionados.
- La explotación sin regla de los recursos de la tierra.
- El aumento de la desigualdad, no obstante el crecimiento de la riqueza: “el escándalo de las disparidades hirientes”(22).
- La sexualidad hedonista.
- La manipulación genética.
- El eclecticismo cultural. Es decir, por dar acogida a las distintas culturas, hecho destacable, se ha llegado a un punto donde se pretende que todas las culturas valen lo mismo, lo que no es cierto.
- El hambre. Se habla de desarrollo y crecimiento de la sociedad, mientras todavía millones de personas padecen hambre en el mundo.
- El respeto a la vida, la contracepción, el aborto y la esterilización.
- La negación, todavía, del derecho de libertad religiosa en muchas partes del orbe.
- El terrorismo fundamentalista.
- La indiferencia religiosa; el denominado ateísmo práctico.
- Una suerte de ideología tecnocrática donde la técnica y la tecnología en vez de estar a favor y al servicio del hombre, lo está esclavizando.
- Los temas del desarrollo del medio ambiente, la ecología y el naturalismo, con sus aristas buenas, pero también con los riesgos que comportan ciertos naturalismos radicales en que se confunde Dios con la naturaleza y con el hombre, en una suerte de magma panteísta donde toda realidad pasa a ser lo mismo.

³ Esta idea es fundamental. Se halla presente en la encíclica, aunque no se encuentra dicha exactamente así. Expresado en forma sucinta: la persona es al mismo tiempo individuo y relación; individuo con un valor cuasi absoluto por un lado y relacional con los demás, por el otro.



Teniendo en cuenta el panorama descrito, resulta patente que se requiere una nueva y más profunda reflexión sobre el sentido del desarrollo humano, de la economía y de sus fines. Se necesita “ensanchar la razón y hacerla capaz de conocer y orientar estas nuevas e imponentes dinámicas, animándolas en la perspectiva de una civilización del amor, de la cual Dios ha puesto la semilla en cada pueblo y en cada cultura”(33).

Esta idea, la fraternidad, el desarrollo económico y la sociedad civil, es el tema del tercer capítulo de la encíclica. Éste merece especial atención, pues recoge el mensaje central del documento. En él se vuelve a elaborar el principio de la gratuidad, del don. La gratuidad se manifiesta en la vida societaria de modo preferente como fraternidad (hermandad). La misma puede y debe tener espacio en la actividad económica ordinaria.

Caritas in Veritate se sustenta en una muy fina antropología cristiana, anclada en un sólido punto de partida: el hombre es creatura de Dios y fue hecho a Su imagen y semejanza. La cuestión social es hoy “cuestión antropológica”(75), establece Benedicto XVI. Cuando se comprende quién es la persona, se perfilan con nitidez todos los rasgos que debiera poseer su acción. Según se afirma en filosofía: “el obrar sigue al ser”, esto es, cada ser actúa de acuerdo a lo que es. Precisamente, esta encíclica pone de relieve que la acción humana real y efectiva debiera ser acorde a lo que la persona es y no a una fracción o a una sola dimensión suya. Todas las acciones de negocios e intercambios, y las relativas a la inversión y al desarrollo, poseen una dimensión moral, no sólo

ostentan una dimensión técnica, económica o financiera. Esto implica que tienen un impacto sobre el bien humano. Cuando se dice moral, se hace mención al ejercicio de la libertad para el bien y, si se está tratando de la sociedad, se está haciendo énfasis en el ejercicio de la libertad de cara al bien común.

La libertad es una de las piedras basales de esta carta. Permanentemente enfatiza la dimensión libre del ser humano y convoca a los individuos a actuar conforme a ella, a ser innovadores en el uso de la libertad y a contar con la de aquellos a quienes hay que ayudar.

El Papa no propone un asistencialismo. Anima, al contrario, a algo muy superior. Si se hace referencia al desarrollo humano integral, ha de contarse con la libertad de las personas, porque no existirá tal desarrollo si no se valora y hace efectiva la libertad de los demás. Debe involucrarse a las personas en su propio desarrollo, los pueblos tienen que ser agentes de su crecimiento.

Como se hace un énfasis en la libertad, consecuentemente se realiza también uno paralelo en la ética. La dimensión moral de la acción humana y social viene a constituir otro importante tema presente en *Caritas in Veritate*. Especial mención merece su aplicación a la actividad económica y empresarial y, en esto, sigue la hebra de encíclicas anteriores y de algunos conceptos que elaboró Juan Pablo II, por ejemplo, “que toda decisión de inversión es primeramente ética”(40).

Actualmente, se vive en un mundo donde se rinde culto a los derechos, muchas veces con olvido de los deberes. Por esta misma razón, la responsabilidad es otra idea fuerte que atraviesa enteramente el documento. Si se valora verdaderamente a las personas, su libertad y su ética, entonces su responsabilidad resulta ser crucial: la ética, en su núcleo, corresponde a la responsabilidad con la que se ejerce la libertad. La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) encuentra así un natural espacio dentro de la argumentación de la encíclica.

En conexión con la libertad y la responsabilidad se aquilata el principio de subsidiaridad. Hay que ayudar a que los pueblos se desarrollen, pero contando con su libertad. Se debe ir en subsidio, en apoyo de ellos, pero dejando que ganen autonomía y crezcan, y que se vayan haciendo cargo de sus deberes. En suma, se debe colaborar a que sus miembros sean más plenamente personas, porque sólo así se puede cooperar a conformar mejores sociedades. Se hace cargo del problema de la soledad, del aislamiento, no sólo de las personas individualmente consideradas, sino también de los pueblos muchas veces dejados de lado, sobretodo cuando no tienen poder, influencia o riquezas en el contexto del orden mundial. La educación se plantea como un camino señalado de ayudar a los pueblos, pero una que entienda quién es la persona humana.

Concretamente, el desafío consiste en ir más allá de la justicia conmutativa, de los intercambios, trascendiendo el fin de lucro, superando el binomio exclusivo mercado-Estado que, muchas veces, la sociedad contemporánea entiende como antagonistas. El reto estriba en dar un paso más y mirar la economía solidariamente. Parece posible hacer negocios que tengan desde su misma génesis, en sí mismos, una visión fraternal y de gratuidad. Ello conlleva un fuerte reto para los hombres y mujeres de empresa por ser creativos e innovadores en esta materia, por dar forma a nuevos modos de hacer empresa. Implica, asimismo, fortalecer la trama societaria y no esperar que todo sea resuelto por el mercado o por el Estado providente. En fin, bajo estos principios, se requiere romper los esquemas preestablecidos, salir de los moldes conocidos.

Caritas in Veritate emplaza al hombre de empresa a ocupar toda su creatividad a los propósitos señalados para forjar una nueva modalidad de relaciones, instituciones y organizaciones sociales. Una iniciativa empresarial así adquiere un significado polivalente, en contraste a como ha sido entendida habitualmente, tal vez excesivamente amarrada al fin de lucro. No obstante que éste no guarda ningún problema en sí, más aún es legítimo, no agota el sentido definitivo de la actividad empresarial y no puede tampoco

ser el fin final de la empresa, pues la actividad económica es una en la cual el hombre es el autor, es el centro, y es el fin. Es la persona humana la que realiza y da significado a la actividad empresarial, sin aquella esta última no se entendería ni existiría. Además, el fin último de dicho quehacer es la persona, el bien humano personal, y común cuando se lo mira desde una perspectiva social. Luego, la realidad económico-empresarial no puede agotar su fin en el lucro; eso sería quedarse corto o, incluso más, desviarse del buen camino. Siguiendo estos argumentos, se entiende que Su Santidad exhorte a procurar motivaciones meta-económicas en la realización de la actividad de los intercambios. “Ser empresario –sostiene– antes que un significado profesional, tiene un significado humano”(41).

Continuando con su agudo análisis, la encíclica logra poner en evidencia la interrelación de las diversas facetas de la vida humana en sociedad. Se introduce en el tema de la demografía, de la natalidad, y lo relaciona con la economía mostrando cómo, finalmente, el crecimiento demográfico está vinculado con el desarrollo humano e incluso el estrictamente económico. Aborda la necesidad de fortalecer la familia constituida por un hombre y una mujer de un modo estable y permanente, en claro contraste con propuestas de formas familiares alternativas que se promueven en la actualidad, y que no se corresponden con la verdadera naturaleza del hombre. En las familias se juega, en gran medida, la posibilidad de lograr aquello a lo que se exhorta.

En el plano más estrictamente asociado a la empresa, la encíclica alienta a caminar hacia una suerte de humanismo empresarial. A entender la práctica y la vida empresarial mirando integralmente al hombre y su desarrollo. Esto requiere de un concepto de desarrollo que no puede focalizarse sólo en lo material, que también y primeramente debe atender al espíritu y, por lo tanto, tiene que incluir a Dios, no excluirlo. Si se saca a Dios de la esfera pública, ésta queda conformada por hombres recortados, con todas las secuelas sociales que ello trae aparejado. Por el contrario, se precisa más que nunca de un desarrollo en que Dios esté presente, puesto que Él quiere que sus criaturas, las personas, transiten hacia la plenitud a la que están llamadas. En una concepción antropología auténtica, el desarrollo está incorporado en lo que la persona es y, por tanto, es su fruto necesario. Si se aspira a que la gratuidad, el don y la fraternidad se hallen realmente incluidos en el orden social, económico y empresarial, es menester volver a situar a Dios en el ámbito público. El desafío consiste en saber inteligente, voluntaria y caritativamente poner a Dios en medio del mundo y de la vida societaria mundial. ◻

CUANDO COCINAR ES UN ARTE



MTM.cl

Departamentos DFL 2

3 y 4 DORMITORIOS

De 149 y 175 m² totales

DESDE
UF 6.810

INCLUYE 2 ESTACIONAMIENTOS Y BODEGA

**ENTREGA
INMEDIATA
Y ENERO 2010**

- Piscina adultos.
- Piscina niños.
- Sala de eventos.
- Sala de cine.
- Gimnasio y sauna.
- Sala de juegos.
- Sala de computación.
- Estacionamiento de visitas.
- Circuito cerrado de TV las 24 horas.
- Sala de lockers para servicio externo.



ATENCIÓN HORARIO CONTINUADO DESDE LAS 11:00 HRS · VENTAS: 224 54 08



MOLLER Y PEREZ-COTAPOS

WWW.MPC.CL

DIAGNOSTICAR Y POTENCIAR lo que su empresa tiene en mente



PROGRAMAS IN COMPANY

Programas especialmente diseñados para los requerimientos de cada empresa, que ofrecen respuestas y soluciones concretas a sus problemas estratégicos. Una herramienta de gran eficacia al servicio de la Alta Dirección.



ESE[®] Escuela
de Negocios
Universidad de los Andes

10 años



Editorial 7

Desde la Academia:

Estimando la Disposición a Pagar: Cómo Evitar Dejar Dinero sobre la Mesa 12

Las Mujeres y el Liderazgo18

Directorio y Riesgo: Una Relación Necesaria 24

Desde el Arte de la Venta a los Procesos de Venta 30

Value Drivers y Modelos de Negocio en Retail 34

Rescatando a Henry Ford: Una Mirada desde Peter Drucker 40

Caritas In Veritate: Algunas Consideraciones sobre Sociedad, Economía y Empresa 46

En el ESE:

Alberto López-Hermida, Director General, en los 10 años del ESE..... 54

Historia Gráfica de los 10 años..... 62

Familia Bofill Velarde: Premio ESE a la Familia Empresaria 2009 82

Centro Empresa y Humanismo - Grupo CGE: Primeros Pasos de un Ambicioso y Sugerente Modo de Ver la Empresa 86

Master en Finanzas Aplicadas: Fortalecer Conocimientos y Habilidades... 90

PDG en Antofagasta: El ESE Llega a Regiones..... 92

En Qué están Nuestros Profesores 94

2009 en el ESE 96

Egresados:

Jorge Marín (PADE 2000): Egresado Destacado 2009..... 106

Yudis Mardones: Una Mujer en un Mundo de Hombres 112

Luis Perera Aldama: Generando Confianzas en Homenaje al Bicentenario 116

Campeonato de Golf 120

Programa de Continuidad para Egresados 122

¿Qué Está Haciendo la Asociación de Egresado con Maximisa? 124

Últimos Egresados 127



Alberto López-
Hermida,
Director General,
en los 10 años
del ESE



“Hemos cosechado muchísimos frutos en nuestra misión de ser un motor que influya positivamente en el mundo de la empresa y, a través de él, en la sociedad en general.”

Aunque él insiste en que cuenta con un gran equipo académico y administrativo que lo apoya, no cabe duda alguna que Alberto López-Hermida es el alma y motor del ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. Quién mejor que él, pues, para relatar lo que han sido estos diez años.

¿Cuándo surgió por primera vez la idea de hacer una Escuela de Negocios?

La idea estuvo siempre de manera implícita en los objetivos fundacionales de la Universidad de los Andes, por lo que el asunto se presentó varias veces a lo largo de la década de los 90, aunque nunca se concretó, posiblemente porque la misma Universidad estaba apenas en su primera década de existencia y había otras preocupaciones más urgentes.

Sin embargo, en diciembre de 1998 un grupo de personas fuimos invitados a una reunión con el entonces Rector, Raúl Bertelsen, y otras autoridades de la Universidad. Se habló de la necesidad de crear una suerte de Instituto que dictara algunos seminarios dirigidos a empresarios. Fue una reunión de mucho intercambio de ideas, pero sabíamos que era una instancia sumamente preliminar. Lo concreto que resultó de ese día fue que uno de nosotros debería visitar el IAE de Argentina y otro el IESE de España para ir tomando ciertos contactos y, sobre todo, conocer mejor el funcionamiento en este tipo de instituciones.

Yo acababa de dejar una larga carrera como socio principal de Price Waterhouse, ya que había llegado al límite de edad que fijan los estatutos de esa compañía y, a pesar de haber sido nombrado

en el BCI como asesor de Luis Enrique Yarur –gran empresario y mejor amigo– me sobraba algo de tiempo. Por lo mismo, asumí el encargo de ir a Argentina y España.

Llamé a un buen amigo de Buenos Aires que estaba relacionado con el IAE y partí para allá. El IAE ese año estaba en pleno proceso de cambio de dirección por lo que sostuve dos reuniones: una con José Luis Gómez, el director saliente, con quien conversé durante toda una mañana y, luego, con Fernando Fragueiro, el director entrante, con quien me junté esa misma tarde en otra larga e intensa reunión.

Ambas reuniones tuvieron un punto común: cuando yo empezaba a describir nuestra idea de iniciar algo pequeño y de a poco, fui interrumpido con mucha cortesía, pero firmeza. Tanto José Luis como Fernando opinaban que nuestra idea de ir de a poco era un error, porque en Santiago ya tendría que haber una Escuela de Negocios que siguiera el espíritu del IESE, la inspiración y sostén académico de las escuelas que ya se habían abierto en varios países de Sudamérica. Esa misma noche sintetice esta idea e intenté ponerla por escrito. La opinión del IAE –una Escuela ya consolidada y con una infraestructura muy potente– no podía ser pasada por alto.

Otro consejo que se me dio en Buenos Aires fue dictar en primer lugar un Programa de Alta Dirección de Empresas –PADE– porque podría ser el motor que empujara todo lo demás, ya que las opiniones favorables en el ambiente empresarial correrían como pólvora y la difusión de la nueva Escuela sería muy fuerte. Reconozco que la idea me pareció obvia y me insulté para mis adentros por no haberlo pensado antes.

“El lunes 5 de mayo de 2000 se inició oficialmente el PADE con una cifra fantástica de 35 alumnos, todos empresarios y directivos de primer nivel que creyeron en nosotros. ¡Qué recompensados nos sentimos después de tanto trabajo!”

Sin embargo, lo que sí me pareció una locura –de lo que tomé nota sólo por delicadeza– fue la idea de que en ese primer programa tendría que participar como alumno el Rector de la Universidad. Pensé que sería absurdo: Raúl Bertelsen, abogado de sólido prestigio, una exitosa carrera, Rector y mil cosas más, jamás aceptaría una cosa así. Cuento corto: participó encantado del primer PADE y desde entonces es posiblemente el mayor propagandista de la Escuela.

A principios de 1999 y, al límite de mi entusiasmo, me fui a Barcelona donde, con “tonada española” como única diferencia, escuché prácticamente lo mismo que en Argentina. Carlos Cavallé y Antonio Argandoña me dedicaron un par de días y, además de coincidir en los consejos ya mencionados en el IAE, se comprometieron firmemente en brindarnos todo el apoyo que pudiéramos necesitar. Y sí que cumplieron.

Así, el resto de 1999 y el verano de 2000 fue intensamente dedicado a organizar el PADE, contratar profesores, buscar un lugar apropiado para hacerlo –finalmente se escogió Casapiedra– y seleccionar los casos de estudio.

Además, se dio forma y se puso en marcha el Consejo Académico y el Consejo Asesor Empresarial, los que fueron una buena ocasión para recibir muestras de generosidad y verdadero afecto. Ninguno de los que entrevistábamos para pedirles su participación se rehusó, lo que fue significativo porque era gente a las que les podría sobrar muchas cosas, menos tiempo.

Además de usted, ¿quiénes fueron los primeros involucrados en la creación del ESE?

Al principio estaba también Jorge Claude, profesor de Ingeniería Comercial, quien se incorporó media jornada y asumió como

director de estudios, y José Miguel Ureta, que asumió como consejero y estaba a cargo de llevar las cuentas, tarea nada fácil en esos momentos.

Más allá de los cargos formales de cada uno, los tres nos encargábamos de cualquier cosa que hubiera que hacer, y creo que formamos un equipo muy cohesionado, haciendo una tarea muy grata, pese a las evidentes dificultades que conlleva dar los primeros pasos.

Ya en 2001 se inició la contratación de profesores *full time*, siendo el primero en incorporarse al ESE Alfredo Enrione.

¿Cómo fue el “primer día” del ESE el año 2000?

Fue la concreción de un trabajo de meses. Además de todo lo ya dicho, el desafío era buscar a un grupo de empresarios valientes que se atrevieran a participar en un programa nuevo y, al menos en Chile, desconocido. Fueron muchísimas entrevistas.

El lunes 5 de mayo de 2000 se inició oficialmente el PADE con una cifra fantástica de 35 alumnos, todos empresarios y directivos de primer nivel que creyeron en nosotros. ¡Qué recompensados nos sentimos después de tanto trabajo!

El fin de semana anterior, recuerdo que un grupo de amigos y un par de señoras nos dedicamos a adornar las diferentes zonas donde se desarrollaría el Programa, y repasamos una y mil veces los detalles.

El éxito de ese primer paso fue vital para el desarrollo posterior de la Escuela porque fueron, en definitiva, 35 los embajadores que se impregnaron y luego transmitieron el espíritu del ESE. El diario La Segunda y revista Capital destacaron a este grupo de empresarios que “volvían al colegio”, lo que resaltó aún más el éxito de este primer Programa.

De esos primeros años, ¿qué anécdotas se le vienen a la mente?

Innumerables... doy algunos ejemplos al voleo.

Para el primer PADE pedimos varios presupuestos para imprimir una buena folletería que hiciera atractivo el Programa. Sin embargo, las cifras superaban por mucho nuestro escaso o casi inexistente presupuesto. Un muy buen amigo, al enterarse casualmente de esta dificultad, no dudó ni un momento en donar toda la folletería del primer año, algo nada barato. No digo su nombre porque no le gustaría, pero cuando lea esto sabrá que además de contar la anécdota le doy las gracias una vez más.



Recuerdo también que, para sus tareas financieras, José Miguel Ureta ocupaba tecnología de vanguardia: una libreta de movimientos bancarios que, aunque hay que reconocer que nunca le generó ningún problema debido a su meticulosidad, no dejó de ser blanco de bromas.

Por último, los días previos al inicio del PADE recibimos inesperadamente tres regalos que, una década después, están en la Dirección del ESE: un tapiz con el escudo del ESE, una imagen de la Virgen que sostenía en sus manos unas pequeñas piedras (las primeras...) y que nos acompañó desde el primer día; y un pato de madera como símbolo de que –tal como estábamos haciendo– hay que tirarse sin vacilaciones al agua, por fría y turbulenta que se vea.



En la respuesta a una de las anteriores preguntas comento la originalidad de La Segunda y de Capital al publicar una nota sobre el primer PADE con esa golpeadora frase “De vuelta a clases”. Cuando uno de estos medios fue a Casapiedra a tomar las fotos para publicar su artículo, aparecieron con grandes bultos que, para nuestro estupor, contenían material típico de una sala de clases de un colegio, como mochilas para que cada uno de los empresarios-alumnos se pusiera una. Estos nunca se enteraron porque por seriedad excesiva, respeto o lo que fuera, no permitimos el uso de ese material.

La última anécdota que cuento de las muchas que recuerdo, es que el PADE tenía como exigencia el asistir al menos al 75% de las sesiones, y estábamos convencidos que por los viajes, agendas súper ocupadas, etc., de nuestros alumnos, tendríamos que afrontar muchas transgresiones a ese requisito. La realidad fue distinta. Todos cumplieron ese límite y casi un 50% cumplió con el 100% de asistencia. Inclusive uno de ellos que había faltado un solo día estaba de lo más preocupado en saber que difusión tendría esto porque “no quería dar mal ejemplo” a sus nietos.

Y desde ese 5 de mayo hasta hoy, ¿cómo fueron iniciándose los programas?

Evidentemente es el primer Programa el que más dificultades prácticas y teóricas pudo tener. Sin embargo, el resto de los cursos que hasta el día de hoy se han ido dictando también han tenido sus dificultades a la hora de echarlos a andar... son asuntos de otra naturaleza, pero propios de una institución académica y bastante lógicos: conseguir profesores, un lugar donde hacerlo, los casos y, por supuesto, los alumnos.

Ya en 2001 iniciamos el Programa de Desarrollo Directivo, seguido al año siguiente por el Programa de Gobierno Corporativo y el Executive MBA. Así se fueron agregando uno tras otro –cada cual un desafío distinto– hasta contar hoy con un abanico de programas que sobrepasa el medio centenar: el Diploma en Finanzas Aplicadas en el 2006, que este 2009 fue reemplazado por el Master en Finanzas Aplicadas; el Diploma de Dirección Comercial y Ventas el 2007, el Programa de Dirección de la Mediana Empresa en el 2008 y numerosos programas focalizados en temas específicos, además de un buen número de programas “a la medida” o In Company.

Ha sido, entonces, un camino con muchos frutos pero también con grandes dificultades, ¿no?

Indudablemente hemos visto muchísimos frutos y esos son los que finalmente quedan en la retina y en el recuerdo. Respecto a las dificultades, ¿qué labor humana no se encuentra con ellas a lo largo de su camino? Han sido varios los obstáculos que se han ido sorteando pero, como es lógico, nos hemos encontrado con nuevas dificultades y, fuera de bromas, se agradecen porque de lo contrario esto sería aburrido y, precisamente, inhumano.

Quizás lo más difícil fue –y es– conseguir profesores que cumplan los exigentes requisitos académicos y personales que se piden. Hasta ahora se ha constituido un cuerpo de profesores de excelencia incuestionable, lo que se debe precisamente a esos estándares de ingreso, pero aún hay muchos espacios que llenar para ir conformando equipos de trabajo e investigación sólidos y perdurables.



“En una década se ha logrado alcanzar un destacado lugar entre las escuelas de negocios más prestigiosas del país. Puntualmente, ha llegado a ocupar el espacio como la única escuela de negocios en Chile exclusivamente de postgrados, orientada a la formación de la alta dirección empresarial.”

Alrededor del 2005 se afrontó el desafío de construir una sede, lo que hicimos confiados en el apoyo de empresarios que comulgaran con nuestros objetivos y entendieran nuestras necesidades. Fue así como los resultados fueron asombrosos, no sólo por la sede en sí, que demuestra tangiblemente lo exitoso de la iniciativa, sino también por los actos de generosidad y amistad sin condiciones que protagonizaron muchos empresarios.

El año 2009, por su parte, ha traído la dificultad de la crisis económica, la que creo que hemos parcialmente sorteado con valentía e ingenio, lo que sólo se logra con un equipo de personas excelente.

Concretamente, ¿qué hitos destacaría de estos 10 años del ESE?

Resulta bastante difícil mencionarlos sin correr el peligro de olvidarse de muchos y cometer así alguna injusticia... El lanzamiento de los programas que ya he mencionado es, cada uno, un hito en sí mismo. Hay otros, por supuesto, entre los cuales podría mencionar, aunque sea repetitivo, la decisión de crear una Escuela de Negocios y la constitución de un Consejo Académico y un Consejo Asesor Empresarial, todo en 1999. El 2000 se dictó el primer PADE. Al año siguiente se inicia la contratación de profesores *full time*. El 2002 se lanza un programa emblemático como es el Executive MBA. Entre ese año y el 2009 se han creado cinco cátedras auspiciadas por empresas, y cada una de éstas constituye un momento histórico para el ESE.

El 2005 comenzó a otorgarse el Premio ESE a la familia empresaria más destacada. Al año siguiente inauguramos nuestra sede. El 2007 nuestro EMBA fue certificado por parte de la *Association of MBA* por el máximo plazo posible, de 5 años.

Este año, al cumplir una década de vida, el mayor hito es que superamos los 12 mil alumnos.

También en 2009 ANDA nos eligió como uno de los casos notables de marketing. Un reconocimiento que nos agradó y que agradecemos mucho.

Precisamente hablando del presente, ¿cómo ve al ESE de hoy?

Creo que la forma más correcta para contestar esta pregunta es con datos objetivos y así no correr el riesgo de pecar en subjetividad, que es casi inevitable cuando un padre habla de uno de sus hijos.

En primer lugar, en una década se ha logrado alcanzar un destacado lugar entre las escuelas de negocios más prestigiosas del país. Puntualmente, ha llegado a ocupar el espacio como la única escuela de negocios en Chile exclusivamente de postgrados, orientada a la formación de la alta dirección empresarial.

Luego, se ve un edificio moderno, funcional y construido en un campus universitario único en Chile, opinión que uno escucha constantemente entre los alumnos de nuestros programas. Es un edificio de más de 7 mil metros cuadrados con todo lo necesario



para que alumnos y profesores puedan desarrollar con excelencia y comodidad sus tareas.

Por otro lado, veo un claustro potente, formado por una docena de profesores de los cuales 9 son Ph.D. y dos están cursando sus doctorados en Estados Unidos y Barcelona. Además, contamos con un grupo de profesores *part time* que ocupan cargos empresariales de la mayor relevancia.

Un ambiente de trabajo agradable que se palpa, y que tiene como principal virtud el que todos, de capitán a paje, tienen interiorizada casi hasta la obsesión la idea de que se haga todo bien.

Contamos con cursos donde el mayor rasgo diferenciador es que hasta los más mínimos detalles apuntan directamente al beneficio de los participantes.

Sobre todo esto, profesores y alumnos tenemos la atención constante de un sacerdote del Opus Dei, nuestro capellán, para el que lo desee.

Por último—aunque seguramente se me escapan unas cuantas cosas—una Asociación de Egresados preocupada de mantener y fomentar los contactos entre los egresados y la Escuela de la que ya forman parte.

En definitiva, con todo esto y mucho más, no es difícil ver una Escuela de Negocios dirigida a la alta dirección empresarial y que trata día a día de cumplir su misión fundacional: “ser un motor que influya positivamente en el mundo de la empresa y, a través de él, en la sociedad en general”.

Por último, ¿qué desafíos quedan por delante?

¡Innumerables! Nuestro mayor desafío es posiblemente seguir consolidándonos y ampliando la tarea emprendida hace 10 años. En particular, continuar desarrollando cuantitativa y cualitativamente un plantel de profesores de primer nivel, todos con doctorado y con una real vinculación al mundo de la empresa.

Asociado a lo anterior, profundizar en la tarea investigadora y generadora de conocimientos en la que tempranamente nos hemos embarcado, pero en la que aún queda mucho por hacer.

También nos queda continuar extendiendo los nexos con las empresas que operan a lo largo del país y acentuar el tratamiento y difusión de todas las materias que parezcan relevantes para la comunidad empresarial y la sociedad nacional, todo con el sello de servicio al bien común con el que el ESE fue concebido. 



10 AÑOS

Formando
directivos que
buscan llegar alto

LA PRIMERA ESCUELA DE NEGOCIOS EXCLUSIVAMENTE
DE POSTGRADO Y ALTA DIRECCIÓN EN CHILE



ESE[®] *Escuela
de Negocios*
Universidad de los Andes

10
años

NACE EL ESE

Hace exactamente diez años se funda el ESE, con la misión de prestar un servicio a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, y contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de los hombres y mujeres de empresa, tanto en las capacidades de gestión como en las virtudes necesarias para el ejercicio de la dirección.



Desde los inicios fue vital el apoyo del IESE de Barcelona, España y el IAE de Buenos Aires, para la fundación de nuestra escuela.

Consejo Académico

- Gabriel Berckely A.
- Carlos Cavallé P. (IESE)
- Fernando Fragueiro M. (IAE)
- Juan Carlos Méndez G.
- Josep Tapiès Ll. (IESE)

Consejo Asesor Empresarial

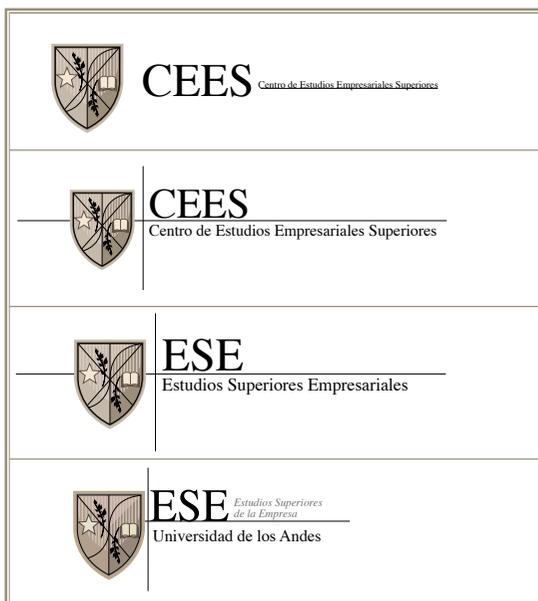
- | | |
|------------------------|-----------------------|
| Manuel Ariztía R. | Sergio Lecaros M. |
| Sergio Baeza V. | Alfredo Llorente L. |
| Canio Corbo L. | Ernesto Noguera G. |
| Manuel Cruzat I. | Juan Peirano B. |
| Eduardo Fernández L. | Patricio Prieto S. |
| José Antonio Garcés S. | Carlos Senent S. |
| Fernando Izquierdo M. | Leonidas Vial E. |
| Matías Izquierdo M. | Luis Enrique Yarur R. |
| Fernando Larraín P. | Arturo Yrarrázaval C. |



Se establece el Consejo Asesor Empresarial, ente orientador en el camino que está por comenzar en el ESE.



Unos de los primeros regalos recibidos por el ESE: un tapiz con su escudo.



Varios nombres se barajaron, antes de asentarse en el definitivo ESE, Estudios Superiores de la Empresa.



Con este primer folleto institucional buscamos invitar a quienes quisieran transitar con nosotros el que sigue siendo un desafiante camino de búsqueda del perfeccionamiento directivo.

2000

Y COMIENZAN LAS CLASES

Después del arduo trabajo y compromiso que significó la fundación del ESE, durante el 2000 comienza a impartirse el primer programa. Destacados empresarios y ejecutivos creyeron en esta escuela y decidieron participar ellos mismos en el primer Programa de Alta Dirección de Empresas, PADE.



10 años

Reportaje de revista Capital, que destaca en forma muy original la participación de connotados empresarios nacionales en el primer PADE.

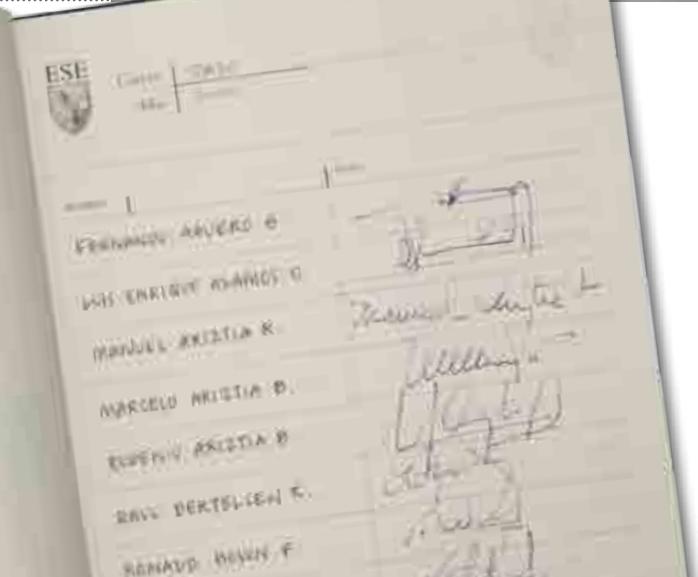


PADE

35 participantes, que asistieron a todas las clases que incluía el programa, tuvo el primer PADE. Todos con gran trayectoria en el mundo de los negocios, pero siempre ávidos de mejorar sus capacidades. Casapiedra fue nuestra casa en esta primera etapa.



Al graduarse los primeros alumnos, se crea la Asociación de Egresados del ESE, y como testimonio visible de todos quienes han participado en alguno de nuestros programas, se abre este libro con todas sus firmas. Una tradición que sigue vigente.



2001

SEMBRANDO

Buscando cumplir cada vez mejor su misión, el ESE crea el Programa de Desarrollo Ejecutivo (hoy PDD), para ampliar las posibilidades de crecimiento de ejecutivos más jóvenes en la Alta Dirección. Asimismo, se crea el Programa de Gobierno Corporativo, primer curso en Chile especialmente diseñado para los directores de empresas.

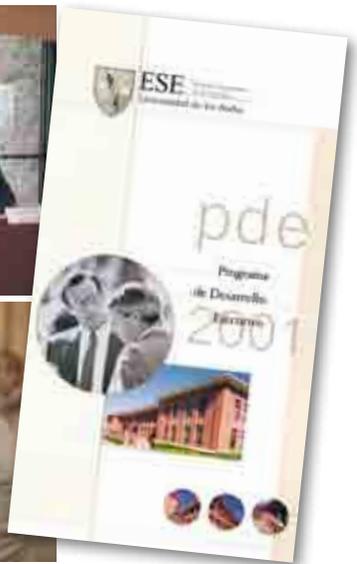


A Buenos Aires viajaron los primeros alumnos del PDD, para asistir durante un fin de semana a clases en el IAE.



PRIMER CAMPEONATO DE GOLF

En el Club de Golf Las Brisas de Chicureo se jugó el primer Campeonato de Golf para egresados del ESE. Antonio Vicuña, egresado del PADE 2001, se adjudicó la copa del ganador.



Algunos de los primeros alumnos que creyeron en el PDD, y su primer folleto.



En el edificio de Ciencias de la Universidad, se realizó en forma conjunta la graduación de los primeros egresados de los programas PDE (hoy PDD) y la segunda generación de alumnos del PADE.



Algunos de los alumnos de la primera versión de uno de los programas emblemáticos del ESE, el Programa de Gobierno Corporativo (PGC).



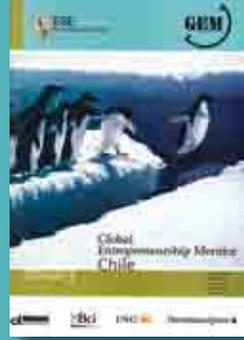
2002

EN CRECIMIENTO

El 2002 fue un año fructífero. Se crean las primeras cátedras, se integran nuevos profesores al staff académico y comienzan a impartirse los primeros programas focalizados.



Se establece la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial. La familia Larraín Cruzat decide patrocinarla en honor a quien fuera un destacado empresario.



GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR CHILE

El ESE participa en el Global Entrepreneurship Monitor, un estudio que mide la capacidad emprendedora de los países.

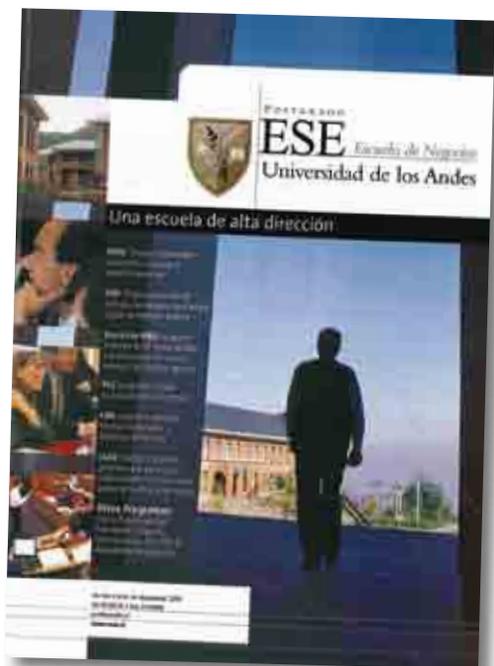


Se crea la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna. Patrocinada por el Bci, estará dedicada al estudio de las empresas familiares y familias empresarias de Chile y Latinoamérica.





ESE[®] *Escuela de Negocios*
Universidad de los Andes



Por primera vez el ESE da a conocer a la opinión pública general todos sus programas a través de un medio de comunicación masivo, en este caso, con un aviso en la revista Capital.

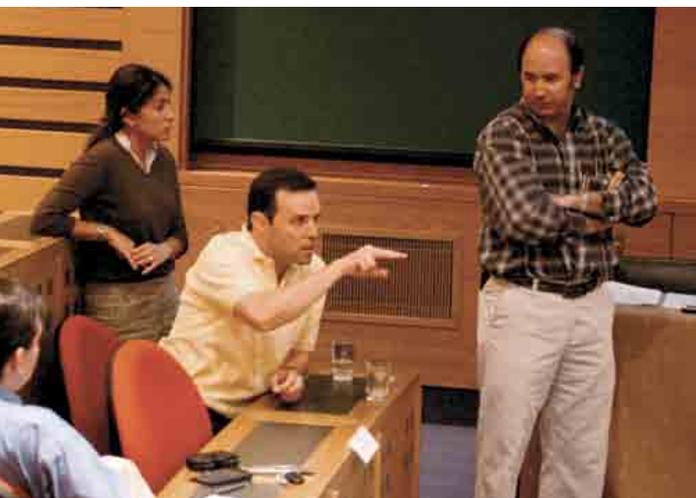


MBA

Este año comienza a dictarse el Executive MBA en el ESE. Se trata del primer programa impartido por esta escuela de negocios que otorga un grado académico. A lo largo de los años, el MBA se ha consolidado en el país.

2002

Como parte de su consolidación, comienza a determinarse el nombre definitivo de la escuela. Surge Escuela de Negocios, y se deja atrás Centro de Estudios Superiores de la Empresa.



De a poco, el ESE va dejando Casapiedra, y el MBA es el primer programa que se dicta en el recién inaugurado edificio de Biblioteca de la Universidad.



Se imparte el primer programa internacional de empresas familiares, Liderando Empresas Familiares, LIFE, que reúne a destacados miembros y ejecutivos de empresas controladas por familias.



2003

HACIA LA MADUREZ

Paso a paso avanza el ESE. Con nuevos programas, incluyendo el de continuidad para egresados. Todas las clases se dictan ahora en el edificio de la Biblioteca.



Alberto López-Hermida H., Director General del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, tiene el agrado de invitar a Ud. a la conferencia "El Enemigo Oculto del Empresario: El Insomnio" que dictará el destacado psiquiatra uruguayo Alexander Lyford-Pike. La conferencia se realizará el **Jueves 25 de noviembre** a las 19.30 hrs. en el auditorio A del Edificio de Biblioteca de la Universidad de los Andes, ubicada en Av. San Carlos de Apoquindo 2.200, Las Condes.

El Dr. Lyford-Pike es Director del Instituto de Psiquiatría y Psicología de Montevideo, Docente de la Universidad de Montevideo, Ex Presidente de la Sociedad de Psiquiatría Biológica del Uruguay y Founding Member de la McLean Hospital International Psychiatric Society.

S.R.C. Teléfonos: 412 9520 - 412 9570
e-mail: ese@uandes.cl



IN COMPANY

Buscando satisfacer las necesidades específicas de las empresas en su propia área de negocios, se crean los programas In Company, diseñados "a la medida" de los requerimientos de cada compañía.

Con el objeto de mantener el vínculo con los egresados, y seguir ofreciéndoles herramientas de perfeccionamiento, se invita a los egresados a conferencias que luego darán origen al Programa de Continuidad.

2004

EL SUEÑO DE LA SEDE PROPIA

Poco a poco comienza a tomar forma el largamente anhelado deseo de contar con una sede propia para el ESE. Este año se crearon además dos cátedras nuevas, que contribuyen a la madurez de la escuela.



Se establece la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers, cuyo objetivo es acrecentar el conocimiento de los principales problemas de gobierno corporativo de las empresas en Chile y de las mejores prácticas que éstas pueden adoptar para su solución.

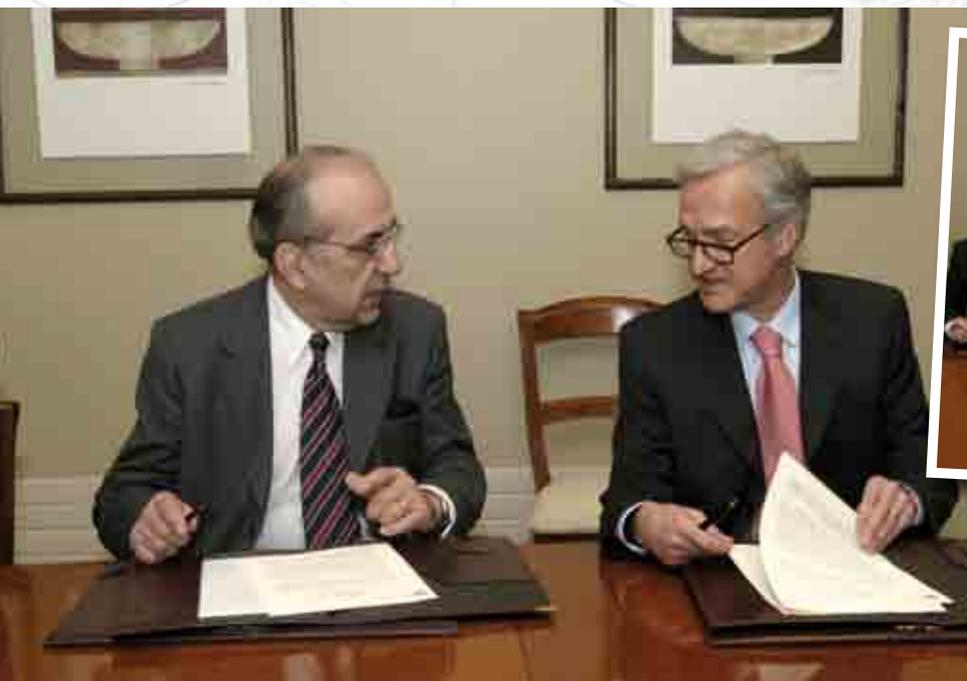


Se publica el libro "Enfoques desde la Alta Dirección", que recoge los interesantes debates generados a lo largo de dos años de Foros de Ética.



PUBLICACIÓN DOCUMENTOS DE TRABAJO

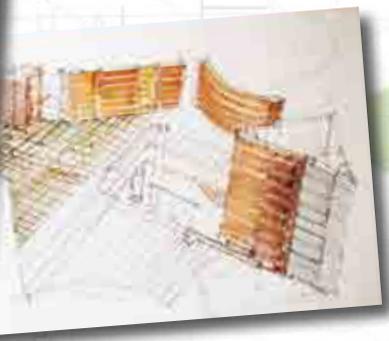
Comienzan a publicarse los Documentos de Trabajo, investigaciones científicas terminadas, pero que están en una etapa anterior a su edición en publicaciones especializadas. Su objetivo es difundir las investigaciones de los académicos del ESE, aportando a la consolidación de esta escuela como una institución capaz de realizar contribuciones complejas a la comunidad científica nacional e internacional.



Patrocinada por Embotelladora Andina S.A., se crea la cátedra de Capital Humano, dedicada al estudio del valor humano en las empresas nacionales e internacionales.



Croquis, cortes y elevaciones de las primeras presentaciones del proyecto de nueva sede.



ARQUITECTOS EDIFICIO

El diseño de la nueva sede que se planifica, queda en manos de los arquitectos Shepley Bulfinch Richardson and Abbott (SBRA), una de las oficinas estadounidenses con más experiencia en el diseño y construcción de infraestructura universitaria. En Chile, Guillermo Rosende Arquitectos Asociados se hace cargo de los planos de detalle.





2005

EN CONSTRUCCIÓN

La moderna sede del ESE, construida el año 2005, es la consolidación de un proyecto educacional que incentiva a alumnos, académicos y directivos, a potenciar sus habilidades y posicionarse como grandes líderes en un ambiente arquitectónico de vanguardia.



"Soñad y os quedaréis cortos! Esta afirmación a poca realidad, a la ve acompañada, como la vida de S. Josemaría, de mucha oración, de mucha expiación, de mucho trabajo... siempre en alegría y buscando la gloria de Dios. 27/1/2005"

Imagen del emplazamiento del nuevo edificio del ESE, bendecida por el prelado del Opus Dei: "¡Soñad y os quedaréis cortos!. Esta afirmación se hace realidad si va acompañada, como la vida de S. Josemaría, de mucha oración, de mucha expiación, de mucho trabajo; siempre con alegría y buscando la gloria de Dios."



Con una foto de los trabajos de la nueva sede, se publicó la primera revista de la Asociación de Egresados. Hoy publicamos la quinta edición.



PREMIO ESE A LA FAMILIA EMPRESARIA DESTACADA

Se instaura el Premio ESE a la Familia Empresaria que busca destacar anualmente el aporte de las familias empresarias a la economía nacional, tanto en los logros económicos como en su aporte a la sociedad. Angélica Echavarrí creó la escultura que simboliza este reconocimiento. En su primera entrega se reconoce a la familia Matte Larraín.

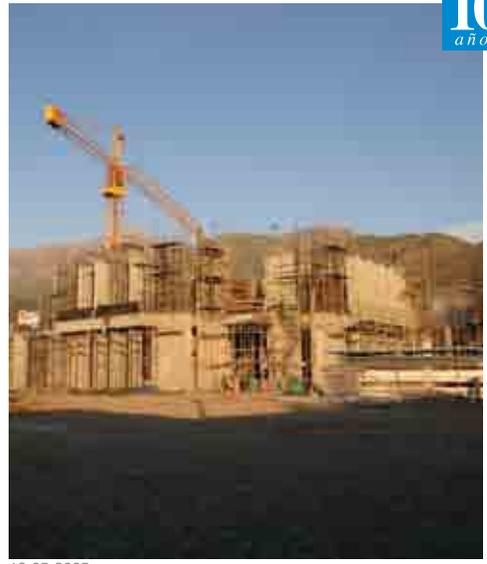




12.01.2005



08.03.2005



13.05.2005



29.04.2005



13.05.2005



17.06.2005



04.07.2005



25.07.2005



06.09.2005



19.10.2005



01.10.2005



30.11.2005



26.12.2005



07.03.2006



07.03.2006



29.03.2006



02.05.2006

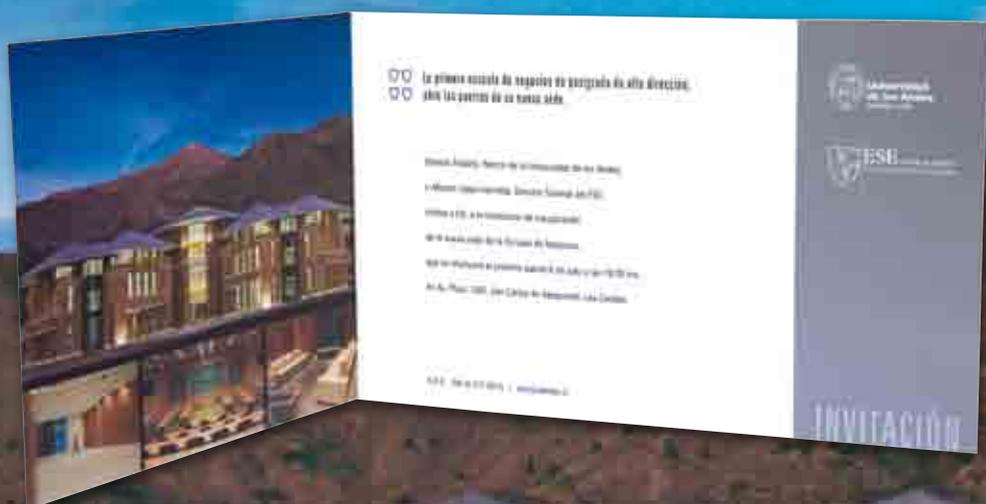
2006

NUEVA SEDE

Con gran orgullo se inauguró la nueva sede del ESE, que vino a satisfacer la necesidad de contar con un espacio propio, que diera cabida a la realización de todos los programas en un ambiente óptimo. "Esta sede", dijo Alberto López-Hermida, Director General al inaugurarla, "demuestra no sólo la posición de vanguardia que tiene el ESE en la formación de ejecutivos, sino que la seriedad con que siempre se concibió este proyecto".

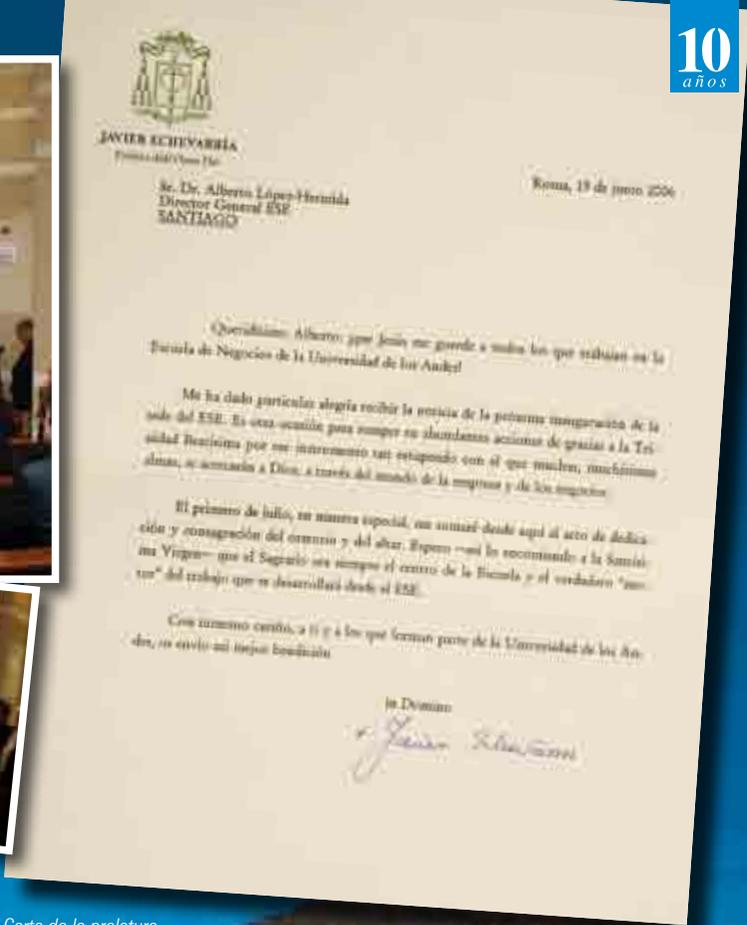


Varias páginas dedicó la revista Vivienda y Decoración de El Mercurio, a un reportaje sobre la nueva sede, destacando sus atributos arquitectónicos y de diseño.



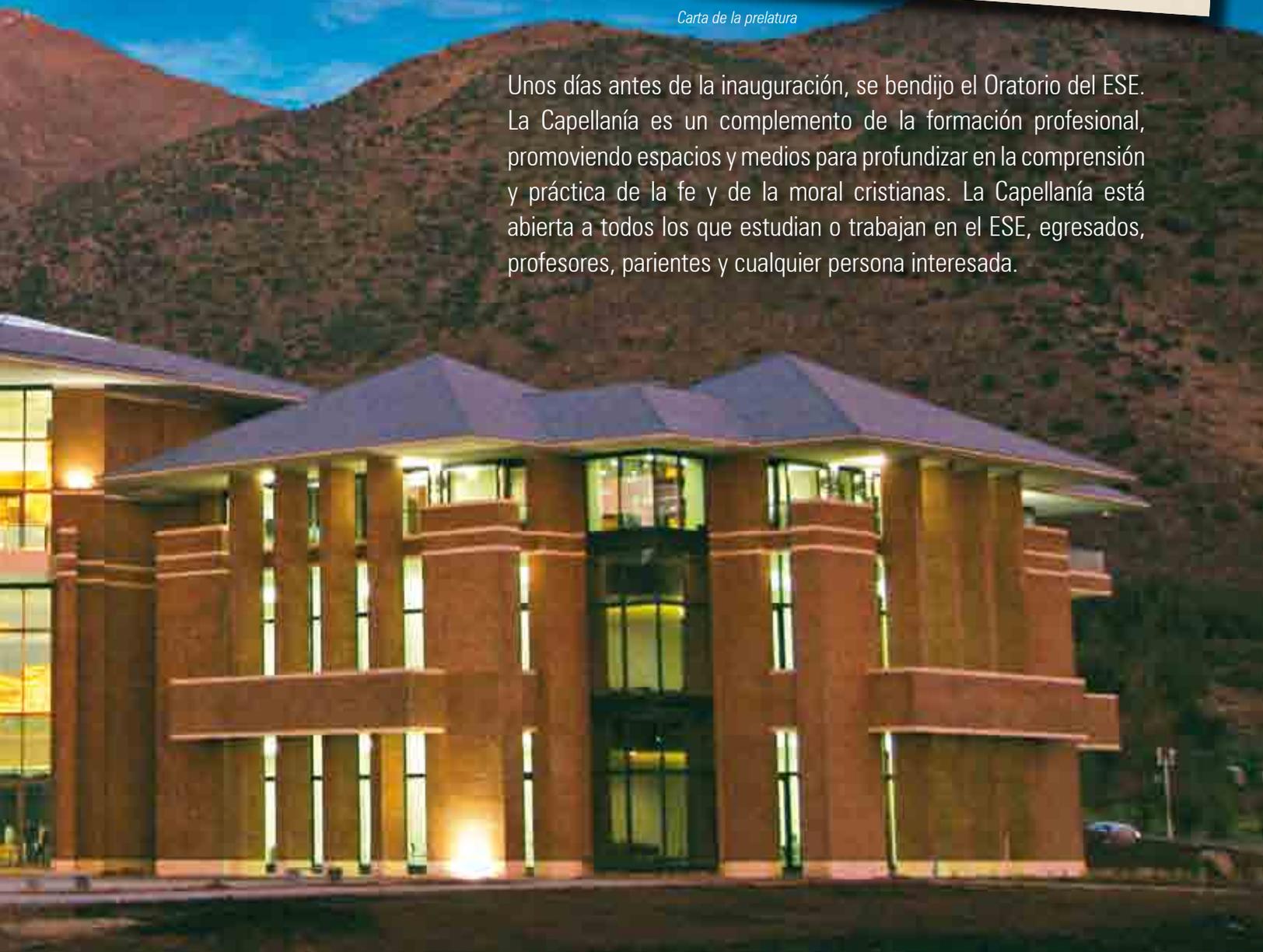
Con esta invitación a la ceremonia de inauguración se vio materializado el anhelado proyecto de la sede propia.





Carta de la prelatura

Unos días antes de la inauguración, se bendijo el Oratorio del ESE. La Capellanía es un complemento de la formación profesional, promoviendo espacios y medios para profundizar en la comprensión y práctica de la fe y de la moral cristianas. La Capellanía está abierta a todos los que estudian o trabajan en el ESE, egresados, profesores, parientes y cualquier persona interesada.



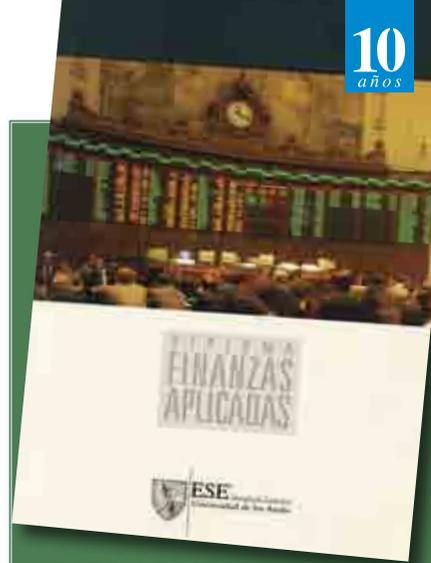


En la ceremonia de inauguración de la nueva sede, Fernando Fraguero, entonces Director General del IAE de Buenos Aires, nos acompañó con sus palabras, junto al Director General del ESE, Alberto López-Hermida y el Rector de la Universidad de los Andes, Orlando Poblete.

A pesar de la intensa lluvia que cayó esa tarde en Santiago, más de 600 personas, incluyendo autoridades, empresarios, ejecutivos, alumnos y familiares, llegaron a nuestra nueva dirección, Av. Plaza 1905, en San Carlos de Apoquindo, para acompañarnos en la solemne ceremonia de inauguración de la nueva sede del ESE.



Como parte de la ceremonia de inauguración, Don Nicolás Zelaya, Capellán del ESE, bendijo las nuevas instalaciones de la escuela.



DIPLOMA EN FINANZAS APLICADAS

Buscando entregar un conocimiento extenso y profundo del área de las finanzas, equilibrando los conocimientos teóricos y el enfoque práctico, se desarrolla el Diploma en Finanzas Aplicadas, que luego sería profundizado aún más, dando origen a un Master en Finanzas.



Se realiza el Primer Encuentro de Gobierno Corporativo en conjunto con PricewaterhouseCoopers, una instancia única de encuentro de directores de empresas.



Jon Martínez, profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, publica el libro "Dirección de Empresas Familiares".



PREMIO EGRESADO DESTACADO

Por primera vez, la Asociación de Egresados del ESE entrega el premio al Egresado Destacado, que recae en Don Manuel Ariztía (PADE 2000). Esta distinción tiene como propósito reconocer anualmente a un egresado por sus cualidades personales y profesionales. En los años siguientes han sido reconocidos Ernesto Noguera (PADE 2000), Jorge Garcés (PADE 2004) y Jorge Marín (PADE 2000).





2007

HACIA LA CONSOLIDACIÓN

Investigaciones, libros, cátedras, y acreditaciones internacionales. Todo eso sucede en el año 2007, y demuestra que el ESE sigue avanzando en el cumplimiento de su misión de aportar a la sociedad en el desarrollo del conocimiento y la formación de directivos de empresa tanto en capacidades de gestión, como en las virtudes necesarias para el ejercicio de la dirección.



Alfredo Enrione, profesor titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers, y Luis Perera, socio de PricewaterhouseCoopers, publican el libro "Gobierno de la Empresa y Autorregulación".



DIPLOMA DIRECCIÓN COMERCIAL Y VENTAS

Se crea el Diploma en Dirección Comercial y Ventas para ofrecer a los responsables de las áreas comerciales de las empresas, la posibilidad de revisar y reflexionar en profundidad sobre sus conocimientos y herramientas, esenciales para los buenos resultados de las compañías.



Bajo el título *Persona y Familia*, el destacado profesor Luis Tesolat, dicta una serie de conferencias, que abordan diferentes desafíos que enfrentan las familias actuales. "Educar a los hijos en la realidad o en la ficción", y "Piloto de Tormentas". Estas son algunas de las charlas que se ofrecen como parte del aporte global del ESE a la comunidad.



ACREDITACIÓN AMBA
La Association of MBA's, reconoce la calidad del programa y profesores del programa del Executive MBA del ESE, otorgándole su acreditación a nivel internacional por 5 años.

Accredited by
Association of MBAs

LIBRO

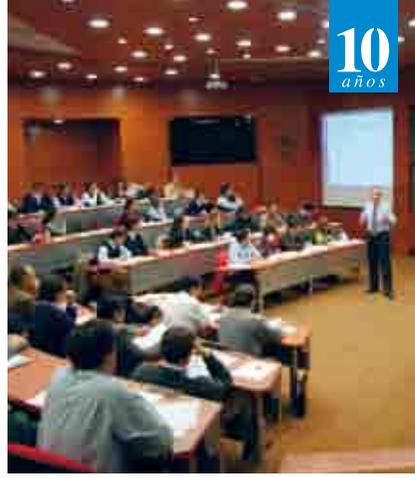
Con la publicación de estudios relacionados con los principales dilemas que enfrentan las empresas en materias éticas, la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, materializa el esfuerzo por encontrar soluciones a un aspecto fundamental para el correcto desempeño de las empresas.



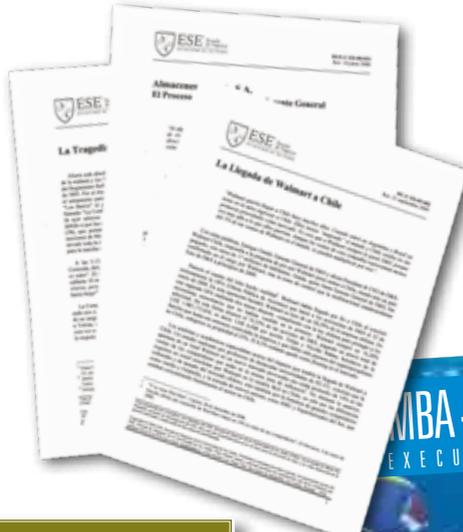

La escultura realiza por la artista Angélica Echavarrí, que simboliza el premio al *Egresado Destacado*, representa en su forma valores como crecimiento, futuro y riesgo, así como la rectitud, transparencia y apertura de ideas.

AMPLIANDO HORIZONTES

El Método del Caso se consolida como la principal metodología de estudio de los programas del ESE. Y no sólo eso. Además permite que los resultados de investigaciones y estudios de esta escuela estén disponibles en todo el mundo, a través de la mayor y más prestigiosa red de distribución de material académico.



2008

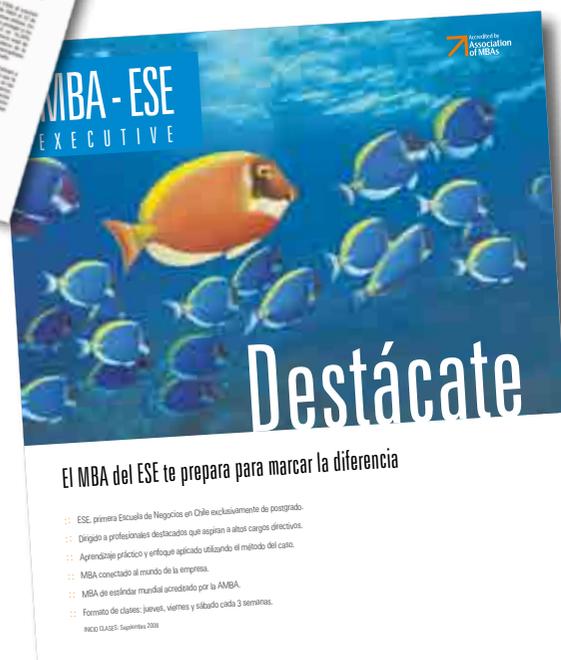


Desde este año, 2008, el ESE ha estado enviando casos de estudio a IESE Publishing, los que se encuentran así disponibles en uno de los sitios de distribución de material docente en administración y dirección de empresas más grandes en el mundo de habla hispana.



PROGRAMA DE DIRECCIÓN PARA LA MEDIANA EMPRESA

Hasta el año pasado, no existía en Chile 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 Empresas (DME), vino a llenar esa gran necesidad.



El MBA del ESE te prepara para marcar la diferencia

- ESE, primera Escuela de Negocios en Chile exclusivamente de posgrado.
 - Dirigido a profesionales destacados que aspiran a altos cargos directivos.
 - Aprendizaje práctico y enfoque aplicado utilizando el método del caso.
 - MBA connotado al mundo de la empresa.
 - MBA de estándar mundial acreditado por la AMBA.
 - Formato de clases: Jueves, viernes y sábado ciclo 3 semanas.
- INICIO CLASES: Septiembre 2008



10 AÑOS

Diez años cumple el ESE. Diez años en que, paso a paso, a través de distintos programas, como masters, diplomas, in company, focalizados, entre otros, esta Escuela de Negocios ha ido dejando una huella que no busca sino hacer su aporte al desarrollo de las empresas en Chile, de quienes trabajan en las empresas y, como consecuencia de ello, de todos quienes viven en este país.



Como parte de su labor de extensión, el Centro Empresa y Humanismo CGE, comienza la publicación de sus "Apuntes de Empresa y Humanismo".

PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL

Como primer paso en un proyecto de acercamiento a las regiones, el Programa de Dirección General, PDG, se pone a disposición de la ciudad de Antofagasta, planteado como respuesta a las necesidades de un amplio grupo de empresarios y directivos de los principales niveles jerárquicos de las empresas regionales, que sienten el deber de adaptar sus capacidades a las exigencias del mercado, aportando sustancialmente a la competitividad de sus empresas.

El toro, figura internacionalmente asociada a Wall Street, corazón financiero de Estados Unidos, simboliza este Master en Finanzas, y busca reflejar la fuerza y convicción de quienes se desempeñan en esta área del quehacer económico.



MASTER EN FINANZAS APLICADAS

Dada la necesidad de ofrecer un programa que ofreciera una mayor preparación en el área financiera, el ESE decidió convertir desde este año, su diploma en finanzas, que se impartió durante tres años, en un Master en Finanzas Aplicadas.



CENTRO DE EMPRESA Y HUMANISMO

Considerando la gran trascendencia que tiene poner el hombre como centro de todas las preocupaciones empresariales, se crea en el ESE el Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE, patrocinado por la Compañía General de Electricidad S.A.

En la creación del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE, Jorge Marín, Presidente CGE; Alberto López-Hermida, Director General del ESE; y Pablo Guarda, Gerente General CGE.



CASO ANDA



La Asociación Nacional de Avisadores, ANDA, eligió este año al ESE como uno de sus "Casos Notables de Marketing", lo que significa un gran reconocimiento para la Escuela, que ha logrado un importante posicionamiento en el mercado de la formación de directivos de empresas en Chile.

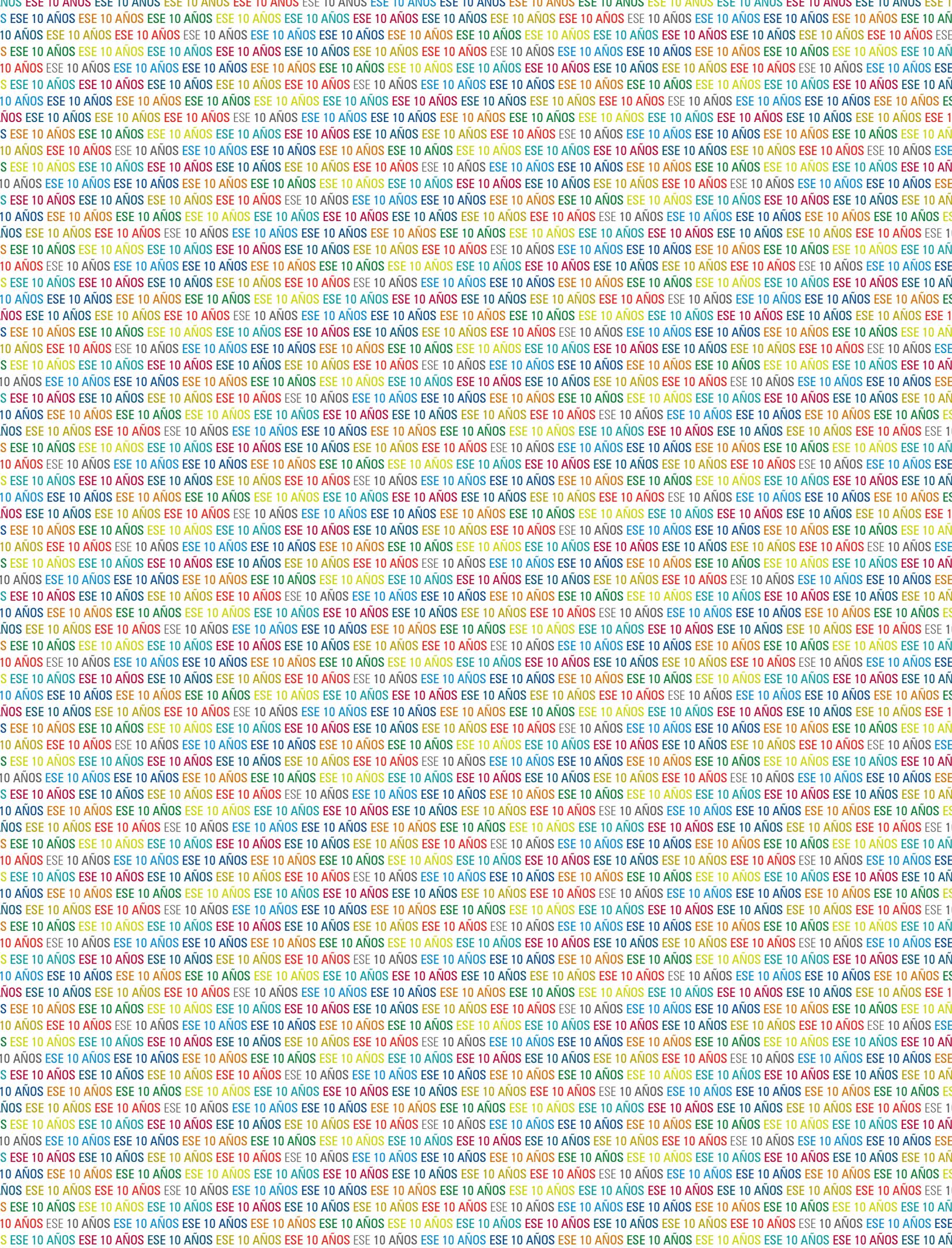


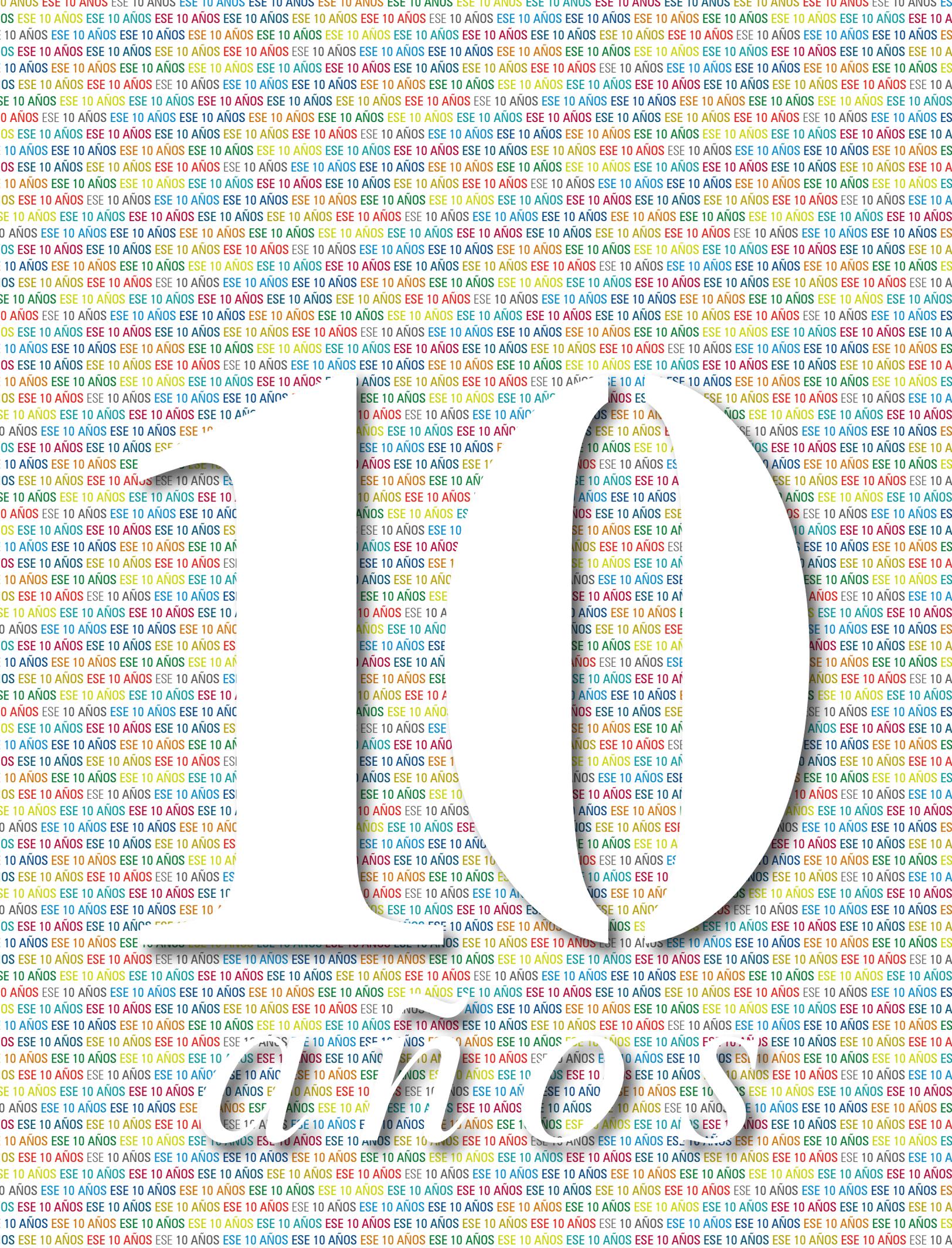

Jordan Siegel
 Jordan Siegel, Ph.D. en Estrategia y Negocios Internacionales del MIT y M.A. en Ciencia Política, Yale University, se incorpora al Consejo Académico del ESE. Siegel es profesor e investigador en la Universidad de Harvard.

Adaptándose siempre al dinamismo del mercado, el ESE reconvierte su imagen corporativa, manteniendo en todo caso, siempre sólidos sus valores, principios y doctrina.



Una atractiva campaña publicitaria en medios de comunicación ha realizado durante este año el ESE, como forma de conmemorar los diez años desde su fundación.







Familia Bofill Velarde: Premio ESE a la Familia Empresaria 2009



“Este premio, que ya se ha convertido en un hito para la comunidad empresarial del país, busca destacar la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía nacional, reconociendo 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.”

Una verdadera institución en nuestro país es Carozzi. Especialmente en la V Región, lugar de origen de la familia Bofill y de la empresa, hoy convertida en un holding con diversas áreas de negocios en los rubros alimenticio, agrícola, transportes e inmobiliario. Junto a sus logros empresariales, esta familia ha mantenido una estrecha vinculación y compromiso con las comunidades en las que desarrolla sus operaciones y con sus trabajadores, ya no sólo en la zona de Valparaíso, sino que a lo largo de todo el país, y a nivel internacional.

El compromiso de cuatro generaciones, así como todos sus méritos empresariales y sociales, llevó al jurado a otorgar el premio ESE a la Familia Empresaria 2009 a la familia Bofill Velarde, cuando se cumplen cinco años desde que se instauró este reconocimiento entregado por el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, en conjunto con Credit Suisse y Diario Financiero.

Este premio, que ya se ha convertido en un hito para la comunidad empresarial del país, busca destacar la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía nacional, reconociendo 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.

“Este galardón es para aquellas familias que han sobrevivido al paso del tiempo y lo han hecho con éxito, que medimos no sólo por medio de indicadores financieros que reflejen solidez y

rentabilidad, sino que también por el desarrollo e innovación en productos y servicios que permiten a la empresa familiar ser líder en el mercado en el que se desempeña”, explica Alberto López-Hermida, Director General del ESE y Presidente del Jurado.

Considerando entonces todos estos criterios, el jurado decidió por unanimidad premiar a la familia Bofill Velarde, ya que además de sus conocidos éxitos empresariales, su compromiso con la comunidad ha sido constante y profundo.

Todo comenzó en la V región

Empresas Carozzi y los Bofill son tal vez el mejor ejemplo del desarrollo industrial surgido en la V Región. En 1881, Francisco de Caso Muñiz, un inmigrante asturiano y bisabuelo de Gonzalo Bofill Velarde, actual presidente de Empresas Carozzi, funda De Caso & Compañía. Desde esa base, se desarrolla como empresario en un pujante Valparaíso, llegando a ser Presidente del Banco Español durante la década del 20.

En forma paralela, Augusto Carozzi había inaugurado en la misma ciudad la productora de pastas “La Joven Italia, Carozzi y Cía.”, compañía con la que Francisco de Caso Rivera, uno de los nueve hijos de de Caso Muñiz, comienza a estrechar lazos y convertirse en distribuidor, además de ir adquiriendo acciones de la –a esas alturas– renombrada fábrica de pastas. Así, en 1927, comienza el “cruce” entre ambas empresas. En 1969, este fuerte y riguroso hombre de negocios llega a la presidencia de Carozzi, para ser sucedido seis años más tarde por su sobrino Gonzalo Bofill de Caso. Considerado un gran emprendedor, a Bofill de Caso –fallecido el año 2007– se le recuerda por su gran visión empresarial y por haber conducido con éxito el proceso de diversificación e internacionalización de la firma. Ejemplo de ello es que bajo su

presidencia, en 1982, Carozzi ingresó al negocio de los chocolates con la compra de Costa (fundada por Federico Costa en 1907). En 1987 se crea Agrozzi, la división agroindustrial de la firma, destinada a la exportación de pastas de tomates y pulpas de frutas. Y nueve años más tarde, mediante la Sociedad Industrial Teófilo Grob, se transforma en una de las más grandes harineras del país. Además, destacó por sus cualidades personales. “Pese a que tenía don de mando y exigía a sus colaboradores esfuerzo y precisión en el trabajo, se le reconocía también como un jefe participativo y de puertas abiertas con sus colaboradores”, sostiene uno de los capítulos dedicado a él en el libro que conmemora los 100 años de Costa. En éste también se le reconoce como un gran defensor de sus ideas.

Desde su incorporación al directorio de empresas Carozzi en 1979, Gonzalo Bofill Velarde ha liderado el proceso de profesionalización de la compañía, y ha sido gran impulsor de su expansión e internacionalización. En el año 2007, al fallecer su padre Gonzalo Bofill de Caso, asumió como presidente de empresas Carozzi.

Actualmente, la familia participa en diversas áreas de negocios: comercial a través de Caso y Cía.; transporte terrestre con Interandinos; desarrollo inmobiliario a través de la sociedad Avenida del Mar; agricultura con diversos campos frutícolas, ganaderos, lecheros; e industria, cuya principal empresa es Carozzi, a la cual se han ido incorporando otras compañías, como Agrozzi, Teófilo Grob, Costa, Ambosoli, Parma, Selecta, Bonafide (Argentina) y Molitalia (Perú).

Cultura Carozzi

El bienestar de sus empleados ha sido siempre una de las mayores preocupaciones de la familia. Hoy, cuando son más de 9.500 los que colaboran con ellos, nada de este espíritu se ha perdido. Es por ello que han desarrollado varios programas que contribuyen al desarrollo profesional y personal de cada uno de ellos, buscando siempre armonizar familia y trabajo. Entre ellos, destacan la Olimpíadas Carozzi, el programa Vive la Cultura y el Voluntariado Corporativo de Acción Solidaria.

Asimismo, Carozzi se ha preocupado que la relación con las comunidades donde desarrollan sus operaciones sea no sólo armónica, sino que beneficiosa. Según han explicado, la mejor forma de traspasar sus valores es a través de sus productos, por lo que las Tallarinatas de beneficencia, y el Oso Ambrosoli están siempre presentes en las distintas localidades donde están presentes, o se viven situaciones de emergencia.

Este compromiso con la comunidad, fue otra de las razones para que el jurado decidiera otorgar este reconocimiento a los Bofill. 

Jurado Premio ESE a la Familia Empresaria 2009:

- Alberto López-Hermida, Director General del ESE
- Andrea Cuomo, Representante de Credit Suisse en Chile
- Guillermo Turner, Director de Diario Financiero
- Rafael Guilisasti, Presidente de la CPC
- Patricio Parodi, Presidente de ICARE
- Nicolás Majluf, Académico de la PUC
- 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.

Familias Empresarias Premiadas:

- 2005: Familia Matte Larraín
- 2006: Familia Von Appen
- 2007: Familia Yarur Rey
- 2008: Familia Luksic

Familia Bofill Velarde Recibe Premio ESE a la Familia Empresaria Destacada 2009

La familia Bofill Velarde, compuesta por Amparo Velarde de Bofill, Gonzalo, Armando, María Amparo y María Soledad Bofill, recibió el Premio ESE a la Familia Empresaria 2009, 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 quinta vez consecutiva –los años anteriores fue recibido por las familias Matte, Von Appen, Yarur Rey y Luksic– 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.



Alberto López-Hermida, Director General del ESE, entrega el premio a Amparo Velarde de Bofill, acompañada de sus hijos Armando, María Amparo, Gonzalo y María Soledad.



Gonzalo Bofill Schmidt, Gonzalo Bofill Velarde, Antonio Gauci Bofill y Luis Ignacio Schiappacasse Bofill.



Carlos Cáceres, Inés Solorzano de Cáceres, Lucía Briceño de Noguera y Ernesto Noguera.



Jon Martínez, profesor titular Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE, Gonzalo Bofill, Alberto López-Hermida, José Antonio Guzmán y Mauricio Larraín.



Enrique Ide, Francisco Alegría, Verónica Schmidt de Bofill, Gonzalo Bofill, Gisela Fuschlocher y Gonzalo López.



Renzo Corona, Guillermina Goggi e Ignacio Noguera.



Javier Mendicutte, Andrea Cuomo y Peter Bonne.



Patricio García, Rodrigo Zavala y Jorge Lafrentz.

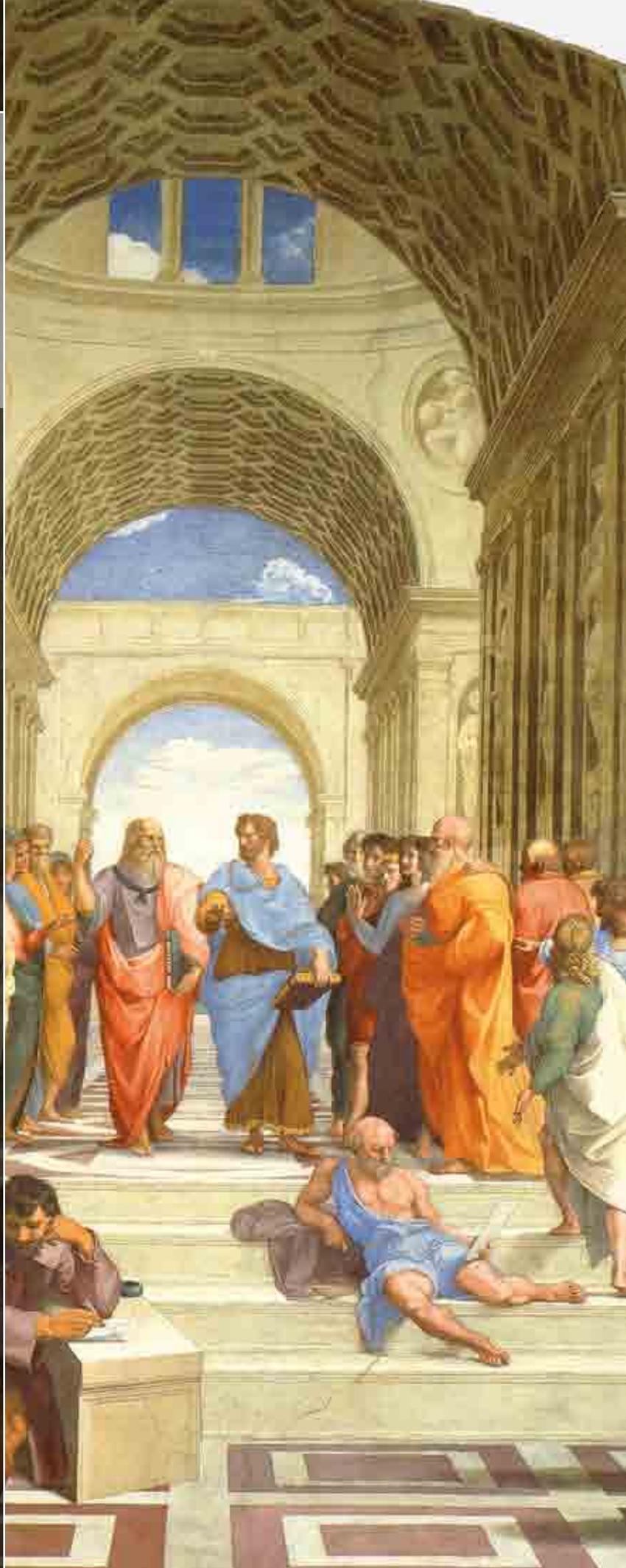


Alberto López-Hermida R.

Doctor en Comunicación
Pública, Universidad de
Navarra.

Profesor Investigador, Centro
Empresa y Humanismo,
Grupo CGE.

Centro Empresa y Humanismo - Grupo CGE: Primeros Pasos de un Ambicioso y Sugerente Modo de Ver la Empresa





“De acuerdo con la mejor tradición, el Centro Empresa y Humanismo entiende que el saber directivo es un conocimiento primariamente humanístico-práctico, y que otros saberes y mentalidades son desde luego relevantes, pero no primarios, en este ámbito.”

De modo cada vez más recurrente pueden verse esfuerzos provenientes de las universidades, las empresas u otras instancias similares, por dar con las claves que hagan posible una actividad empresarial más a la medida de la persona humana y, en la misma sintonía, procurar revitalizar el extenso tejido social a partir de las organizaciones corporativas.

Lo anterior es el marco que dio cabida a la creación del Centro de Empresa y Humanismo del ESE, bajo el patrocinio del grupo CGE, con el objetivo primero de dar una respuesta tanto teórica como práctica a la configuración de un verdadero humanismo dentro de la empresa.

En armonía con el principio fundacional de la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, el Centro procura volcar una serie de esfuerzos académicos y empresariales en instalar al hombre y a la mujer en el centro de todas las preocupaciones empresariales, particularmente las directivas y organizativas.

Este intento por mirar a la empresa desde el punto de vista de la persona –del mismo modo como puede ser vista desde la dirección, el gobierno, el marketing o el capital humano– exige involucrar explícitamente a las Humanidades en esta reflexión.

Esta inédita conexión entre la empresa y las Humanidades –alcanzada gracias al eje central que constituye la persona– dará pie a la búsqueda del valor antropológico de las organizaciones desde las más variadas disciplinas.

Así, la filosofía, la historia, el derecho, la religión, la sociología, la estética, la arquitectura, la comunicación y la política –por nombrar sólo algunas– pasarán a constituir nuevos y atractivos focos de

estudio desde el que nuestra Escuela de Negocios comenzará a observar a la organización y, aún más importante, a las personas que la conforman.

La visión que trae consigo la creación del Centro Empresa y Humanismo, a todas luces interdisciplinario, podrá ir rectificando la perspectiva muchas veces unidimensional del hombre en la empresa, y contribuirá a comprender, por ejemplo, que la confianza es la piedra angular de la vida del hombre en sociedad, para cuyo desarrollo dentro de una organización –sea cual sea ésta– es condición inexcusable observar, formar y desarrollar a sus miembros, en especial a quienes desempeñan cargos directivos, en aquellas dimensiones fundamentales y profundas de nuestro ser.

Lo anterior implica un esfuerzo intelectual y profesional que permita conocer a fondo al hombre, encarnado en su vida concreta, lo que no es otra cosa sino abordarlo desde su condición de ser social. Se trata, en resumen, de profundizar en los fundamentos teórico-prácticos de la persona y de la sociedad en todas sus dimensiones, sin perder de vista a la organización empresarial, pero considerando las diversas aproximaciones a la persona.

Este nuevo Humanismo –nuevo porque es llevado ahora a la empresa y desplegado desde la misma– tiene su foco en buscar la perfección de lo humano en el trabajo productivo y en la actividad empresarial. Pero no resulta posible, desde ellos, conducir a las personas y a la sociedad hacia su plenitud, sin antes tener una idea de lo que realmente es la perfección misma del hombre y de la sociedad como escenario práctico para esa perfección.

Desde el punto de vista de la persona, el reto asumido por el Centro reside en volver a mostrar –frente a los colectivismos

agotados y los individualismos reductores— las raíces trascendentales y sociales del ser humano, respetando al mismo tiempo el ámbito de la libertad individual, dejando al descubierto la absoluta y necesaria complementariedad entre la norma y el libre albedrío.

Por otra parte, se ha de tomar también en cuenta otro de los grandes aspectos desarrollados en los siglos recientes, a saber, el valor del trabajo y la relevancia del espíritu emprendedor. En resumen, hay que considerar el inmenso potencial educador de un humanismo del trabajo, que se vea plasmado en la formación, en las mentalidades y en los hábitos de los miembros de las empresas en general, y, en la de sus directivos en particular. Especialmente si valoramos de verdad las funciones de gobierno de estos últimos dentro de las mismas, y el efecto ejemplar tanto al interior como hacia el exterior de las corporaciones de negocios que revisten sus actuaciones.

Una consecuencia de esta novedosa aproximación al quehacer empresarial es el empeño por formar personas en este enfoque, particularmente aquéllas que tendrán posiciones directivas en los diferentes ámbitos de la empresa y la sociedad en general. El título académico tiene, sin lugar a dudas, relevancia, pero mucho más importante son la formación y los hábitos de fondo que cada uno adquiere, y la mentalidad de cada persona. De acuerdo con la mejor tradición, el Centro Empresa y Humanismo entiende que el saber directivo es un conocimiento primariamente humanístico-práctico, y que otros saberes y mentalidades son desde luego relevantes, pero no primarios, en este ámbito.

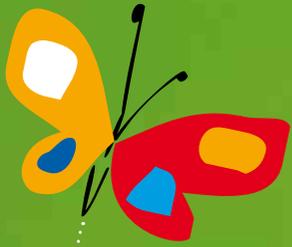
Son muchos los que piensan que la sociedad se organiza por sí sola —esa es la posición del liberalismo más radical— o que debe ser estructurada y gobernada desde el Estado —que corresponde a la visión del socialismo radical—. Por contraste, para tener personas con visión amplia, universal, y, sobre todo, con voluntad de hacer el bien común, hace falta formarlas. Ni la visión ni la buena voluntad son innatas, ni se improvisan, ni se enseñan con cuatro fórmulas. No darse cuenta de ello es un error fundamental.

Habiendo comprendido esta realidad al alero del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, nobleza obliga a hacerse cargo de ella y, por lo tanto, a colaborar reflexiva y decididamente a superarla. Ese es el desafío del Centro. De este modo, no se hace más que renovar el compromiso inscrito en la misión fundacional del ESE. Esto es, prestar un servicio a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, contribuyendo al desarrollo de dirigentes, tanto en lo estrictamente profesional como en lo humano, ayudándolos, en especial, a cumplir sus responsabilidades para con la sociedad.

En lo concreto, el Centro Empresa y Humanismo - Grupo CGE continuará con la publicación de sus Apuntes, cuyo primer número ya fue entregado en julio pasado, la organización de coloquios con académicos y profesionales de las más diversas disciplinas, y la puesta en marcha de dos investigaciones multidisciplinares, entre otras actividades. De todas ellas —su ejecución y sus resultados— serán informados oportunamente los egresados del ESE. ◻



“La Escuela de Atenas”, por Rafael Sanzios. Museos Vaticanos, Roma.



**DAR
HASTA
QUE YA
NO
DUELA**

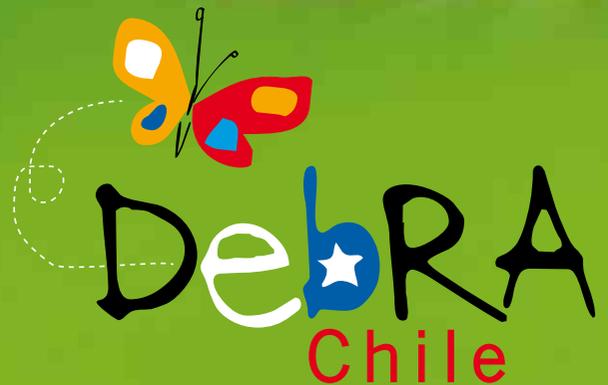
La Epidermolisis Bulosa es una serie de trastornos hereditarios que hacen que la piel y las mucosas sean tan frágiles, que el más ligero traumatismo puede causar dolorosas ampollas y heridas.

AYÚDANOS A ALIVIAR SU DOLOR

Cuenta Corriente **Banco de Chile**

N° 462-00054-00

Hazte socio en www.debra.cl



NIÑOS PIEL DE CRISTAL



Master en Finanzas Aplicadas: Fortalecer Conocimientos y Habilidades



El vertiginoso dinamismo del mundo de los negocios ofrece un sinfín de posibilidades a las empresas para desarrollarse. Pero es necesario que aquellos que estén a cargo de tomar las decisiones para que esos negocios y proyectos lleguen siempre a buen puerto tengan el mejor nivel posible de preparación, la que debe estar actualizándose permanentemente, no sólo en los conocimientos, sino también en las capacidades y valores.

En este marco, y al detectar la necesidad creciente que tenía el mercado de profesionales de recibir más conocimiento en el área financiera, el ESE decidió convertir su diploma en finanzas –que se impartió durante tres años– en un Master en Finanzas Aplicadas. “El Master es un grado académico superior que el diploma”, explica Carlos Budnevich, director de este programa, “y sus contenidos cubren un espectro más amplio de tópicos del área financiera que

los que cubría el diploma. El nivel de exigencia académica también es superior, como corresponde a un post-grado”.

En lo concreto, los objetivos de este programa son transmitir los conocimientos necesarios para desarrollar la función financiera con la máxima eficacia, eficiencia y calidad profesional, utilizando en cada momento las técnicas y herramientas necesarias de la forma más adecuada. Asimismo, ayudar a utilizar la gestión financiera como una herramienta de creación de valor en las empresas, considerando un adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo, y desarrollar y potenciar las habilidades y capacidades directivas necesarias para desempeñarse con buen éxito en la vida profesional.

Por ello es que está dirigido específicamente a Gerentes de Finanzas y ejecutivos del área financiera que deseen incrementar

“Este Master ofrece enriquecer y actualizar en forma continua los conocimientos de sus alumnos, permitiéndoles con ello realizar contribuciones relevantes para un mejor desempeño financiero en las empresas donde trabajan.”

y profundizar sus conocimientos de finanzas, o quienes hayan decidido dirigir su actividad profesional hacia la Dirección Financiera, tanto en empresas industriales como de servicios financieros y no financieros.

A la vanguardia del conocimiento

“A nuestro modo de ver, para enfrentar con éxito coyunturas económicas y financieras cambiantes y riesgosas como las actuales, se requieren conocimientos financieros actualizados que el Master provee, y que permiten, por ejemplo, definir adecuadamente estrategias de financiamiento, inversión, liquidez, administración de carteras y de cobertura de riesgos de acuerdo a las circunstancias del quehacer financiero que se van presentando”, explica Carlos Budnevich.

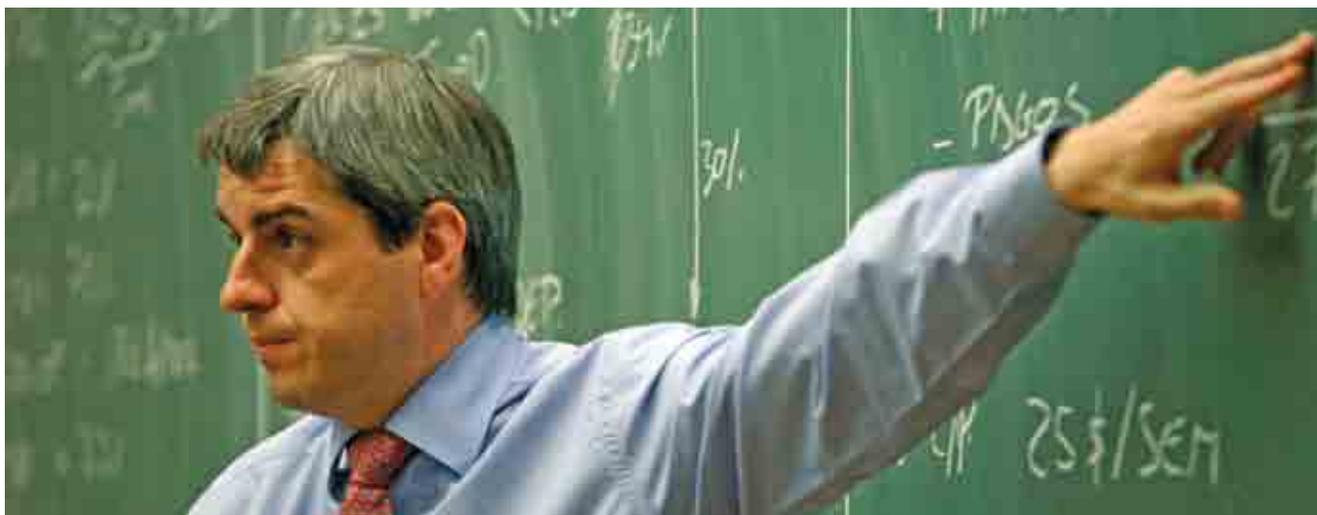
El Master en Finanzas Aplicadas del ESE ofrece justamente enriquecer y actualizar en forma continua los conocimientos de sus alumnos, permitiéndoles con ello realizar contribuciones relevantes para un mejor desempeño financiero en las empresas donde trabajan.

Si el diploma consideraba 3 módulos en que se dictaban un total de 11 cursos, el nuevo Master en Finanzas Aplicadas considera 4 módulos con un total de 21 cursos. Además, los cursos del

Master duran más que los del diploma ya que cubren un espectro más amplio de temas. Pero además se incluyeron nuevos cursos, dentro de los cuales destacan Métodos Cuantitativos en Finanzas, Mercados e Intermediarios Financieros, Negociación, Modelación Financiera, Finanzas Corporativas Internacionales, Fundamentos de Inversiones y Análisis Técnico, Simulación Capstone, Derivados y Gestión de Riesgos, y Alternativas de Financiamiento.

En mayo de este año, y a pesar de las dificultades que experimentó Chile durante el primer semestre producto de la crisis financiera internacional, ingresó la primera generación de alumnos, la mayoría ingenieros comerciales e ingenieros civiles que egresaron de las mejores universidades de Chile y se encuentran trabajando en importantes empresas del país, acumulando varios años de experiencia laboral. “En definitiva, contamos con alumnos de excelencia, con experiencias de trabajo muy interesantes que, dado el enfoque de casos que utiliza el programa, enriquece mucho el aprendizaje que los alumnos logran”, comenta Budnevich.

“En la actualidad, nos encontramos en el proceso de selección de alumnos para la segunda versión del programa que se iniciará el 19 de marzo de 2010. Hemos visto mucho interés en nuestro programa, favorecido también por una coyuntura económica actual con perspectivas mucho más auspiciosas para el futuro”, concluye Budnevich. □





PDG en Antofagasta: El ESE Llega a Regiones





“Es en regiones donde se produce la riqueza de la nación, donde se invierten los recursos, y se alcanzan los niveles de productividad necesarios en la explotación de industrias tan variadas como turismo, agricultura, minería, pesca y forestal, entre otras.”

A partir de marzo de 2010, el ESE comenzará a impartir programas en regiones, acercando la posibilidad de perfeccionarse en habilidades necesarias para la alta dirección a los ejecutivos que se desarrollan profesionalmente fuera de Santiago.

El mundo de los negocios es, sin duda, cada día más complejo, y quienes tienen la inmensa responsabilidad de dirigir y administrar empresas de los más variados rubros para llevarlas al mejor nivel de gestión posible, deben, con la misma responsabilidad, lograr su propio perfeccionamiento.

Desde su fundación hace diez años, el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, ha tenido como objetivo entregar a quienes están en la alta dirección de las empresas, las mayores y mejores herramientas en conocimientos, capacidades y actitudes, que les permitan abordar los desafíos de sus cargos, de la mejor forma posible. Así, a lo largo de esta década, el ESE se ha convertido también en un reconocido lugar de encuentro para directivos y empresarios, que buscan compartir las ideas y experiencias que preocupan a las empresas de hoy.

Y aunque, claramente, Santiago concentra la actividad financiera, son las regiones de Chile los principales centros productivos donde verdaderamente se genera el desarrollo de las empresas y el país. Es en regiones donde se produce la riqueza de la nación, donde se invierten los recursos, y se alcanzan los niveles de productividad necesarios en la explotación de industrias tan variadas como turismo, agricultura, minería, pesca y (forestal), entre otras, respondiendo, a la vez, a los altos estándares que hoy imponen los exigentes mercados internacionales.

Atentos a esta realidad, el ESE ha querido acercar sus programas a quienes dirigen y desarrollan las empresas fuera de Santiago, a quienes han comprendido que la ubicación geográfica y la riqueza de recursos otorgan a las regiones una inmejorable condición para aportar al desarrollo de Chile e integrarse a los mercados

mundiales, totalmente globalizados. “Nuestra intención al llevar el ESE a regiones es aportar nuestro conocimiento en las áreas productivas del país que están alejadas de organizaciones como la nuestra”, comenta José Pedro Latorre, Director Ejecutivo del PDG, Antofagasta.

Así, desde este año, y como primer paso de este proyecto de acercamiento a las regiones, el Programa de Dirección General, PDG, se pone a disposición de la ciudad de Antofagasta. Este programa ha sido planteado como respuesta a las necesidades de un amplio grupo de empresarios y directivos de los principales niveles jerárquicos de las empresas regionales, que sienten el deber de adaptar sus capacidades a las exigencias del mercado, aportando sustancialmente a la competitividad de sus empresas. “Elegimos Antofagasta porque ahí se concentra la mitad de la exportaciones de Chile, y al ser Chile un país muy abierto económicamente, estamos llegando a un área de gran importancia”, explica Latorre.

En este marco, el programa permite desarrollar las esenciales habilidades estratégicas y de liderazgo; actualizar conocimientos, capacidades, actitudes y valores que permitirán a estos directivos enfrentar de mejor manera un entorno complejo y cambiante, con una visión integradora de la organización. “Creemos que la principal necesidad de los empresarios y altos ejecutivos en la zona es la formación en habilidades blandas. Hay muchos ejecutivos de primera clase, técnicamente hablando, pero les faltan habilidades de dirección, liderazgo, motivación, etc.”, sintetiza José Pedro Latorre.

Y con el mismo rigor de su aplicación en Santiago, el ESE ha impreso en este programa su sello característico de generar un puente entre el pensamiento teórico y la aplicación práctica; ser la referencia donde el conocimiento se transforma en herramientas de dirección. “Nuestro desafío”, concluye Latorre, “es que nuestro enfoque sea conocido y apreciado por los empresarios, y al mismo tiempo tenga un efecto práctico en el desarrollo del quehacer diario de las empresas y se refleje en mejores resultados”. 



En qué están Nuestros Profesores...

Orientado el ESE desde su creación, hace diez años, al perfeccionamiento de quienes tienen las más altas responsabilidades en las empresas, a través de la entrega de herramientas que les permitan contar con todo el conocimiento necesario para tomar las mejores decisiones, el cuerpo docente debe ser del mejor nivel académico, así como estar en permanente actualización de sus capacidades y conocimientos, de manera que nuestros alumnos estén siempre expuestos a la vanguardia del saber, a las nuevas ideas y tendencias. A continuación, las actividades académicas de algunos profesores.

- Con la defensa de su tesis, titulada "Essays on Industry Dynamics in an Emerging Economy", el profesor **Hernán Román** concluyó sus estudios de Doctorado en la Boston University, el 15 de abril. En su tesis, el académico estudió la entrada, salida y crecimiento de las firmas desde una perspectiva teórica y empírica, haciendo uso de un panel de datos de empresas chilenas entre los años 1994 y 2000. Además, a principios de este año, el profesor Román, asumió un nuevo desafío como Director de Executive MBA del ESE.



- En junio de este año finalizó su Ph.D. **Guillermo Armelini**, con la tesis: "The firm's management of word of mouth communications. Insights and opportunities for marketers". Actualmente desarrolla tareas de investigación relacionadas con la gestión de clientes, herramientas no tradicionales de marketing, y está trabajando en proyectos del sector automotriz. Además, durante el año asistió a varias conferencias regionales e internacionales, entre ellas, Inform Marketing Science, Ann Arbor MI, 2009.

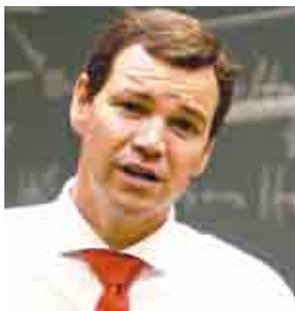


- En la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay, estuvo durante este año **Julio Aznarez**, como profesor invitado en el MBA y MFA.





- Un libro sobre el destacado autor Peter Drucker preparó **Rafael Mies**, profesor titular de la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina. “Volver a los Fundamentos o lo Esencial del Management en Peter Drucker”, es un completo estudio a todos sus escritos, con especial énfasis en sus aportes al management moderno. El texto, que será publicado durante el primer semestre del próximo año, pretende ser un aporte para todo aquel con interés práctico en la dirección de empresas. Y en California, el profesor Mies realizó durante varias sesiones en el año, un curso de coaching a ejecutivos norteamericanos del rubro industrial.



- **Álvaro Pezoa**, Director del Centro Empresa y Humanismo, y profesor titular de la cátedra de Ética y Responsabilidad Social Empresarial Fernando Larrain Vial, fue designado encargado para Latinoamérica de la realización del primer estudio mundial sobre ética empresarial y responsabilidad social corporativa, “Global Survey on Business Ethics”. A nivel mundial, el estudio, que se hace a través de encuestas y análisis bibliográfico, está encabezado por el Profesor Deon Rossouw. Durante el mes de julio viajó a Ginebra para dar inicio al estudio y el primer resultado del informe regional se presentará en un Congreso Mundial que tendrá lugar en Bangalore, India en abril (25, 26 y 27) del 2010.



En el mes de agosto, se firmó un convenio para el patrocinio del Centro Empresa y Humanismo, que él dirige, con la Compañía General de Electricidad, que acordó patrocinar dicha entidad, la cual llevará ahora el nombre Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE.

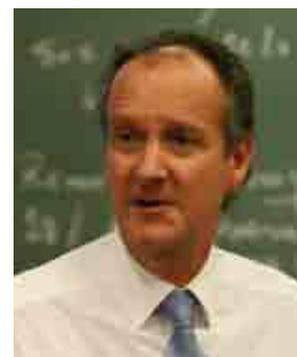
- A tres nuevos directorios de empresas se integró durante este año el profesor **Iván Díaz Molina**. Entre ellos, al Directorio de Gener como Director por la Minoría (elegidos por las AFP) y a los Directorios de dos empresas cerradas.



- Variados proyectos de investigación llevó a cabo la profesora **Erica Salvaj** en las áreas de Estrategia, Marketing y Gobierno Corporativo. Uno de los proyectos de Gobierno Corporativo está financiado por FONDECYT. En estos proyectos está trabajando con profesores de la Universidad Urbana Champaign (EE.UU.), Universidad de Tilburg (Holanda) y el IESE Business School (España). Además, viajó a diferentes encuentros académicos en la Academy of Management en Chicago, al Grupo Europeo de Estudios Organizacionales en Barcelona, y al Noveno Taller Internacional de Jóvenes AIDEA, sobre Gobierno Corporativo, Información y Control, en Nápoles, en los que presentó sus trabajos de investigación, siendo seleccionado uno de ellos como uno de los cinco mejores en la conferencia de Nápoles. A las universidades de Tilburg en Holanda, y Torcuato Di Tella en Argentina, fue invitada a presentar sus trabajos en los seminarios de investigación.



- **Jon Martínez**, profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, obtuvo la beca Luksic Visiting Fellow otorgada por el David Rockefeller Center for Latin American Studies (DRCLAS) de la Universidad de Harvard. Esta beca se entrega cada año y compiten por ella todos los académicos de Chile que deseen hacer una estadía de investigación en cualquiera de las escuelas, facultades y centros de estudios de Harvard. El profesor Martínez fue invitado como Visiting Scholar el período septiembre-diciembre 2009, para trabajar con el profesor John Davis, quien dirige el área de empresas familiares en la Harvard Business School, en el proyecto de investigación “El Impacto de la Globalización en las Empresas Familiares”. El estudio cubre alrededor de 10 países de América, Europa y Asia. Producto de esta investigación, ambos profesores piensan escribir un libro, algunos papers y artículos en revistas internacionales. Durante su estadía en Harvard, Martínez fue sido invitado para dictar clases en el programa “Families in Business: from Generation to Generation” de esa universidad, y algunas conferencias durante su estadía en el Rockefeller Center. □



2009 en el ESE

Capital Humano como un Recurso Estratégico



Especialmente diseñado para aquellos directivos conscientes de que los equipos excepcionales no se forman por casualidad, y que tienen la inquietud de descubrir y desarrollar mejor sus competencias individuales y grupales para lograr equipos exitosos, se llevó a cabo la primera versión del programa **“Liderando Equipos de Alto Desempeño – LEAD”**, como parte de las actividades de la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina.

Integrando los Números a las Decisiones Directivas

Tomando en cuenta el gran interés que a lo largo de los años ha despertado el programa **“Contabilidad y Finanzas para No Financieros”**, este año se aumentó a tres sus versiones anuales. El programa está dirigido a todo el público que desee familiarizarse con los conceptos financieros básicos a fin de poder evaluar mejor sus decisiones. Sus contenidos abarcan en detalle conceptos básicos de contabilidad financiera, análisis financiero de los estados contables y conceptos básicos de costos y control.



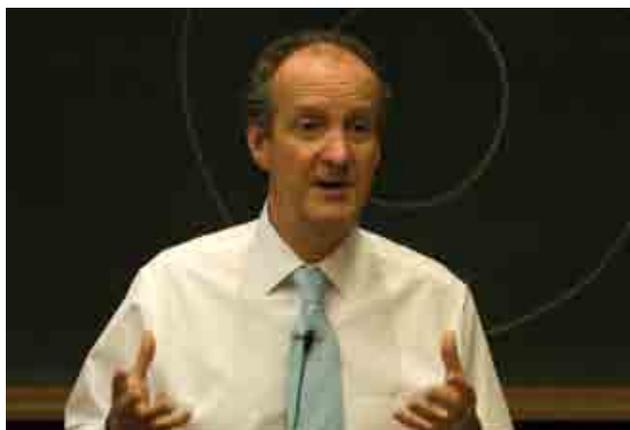
Lecciones para las Empresas de Familia

Diversas actividades organizó durante este año la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, como parte de su tarea de difusión. Durante el mes de mayo se dio inicio a la sexta edición del programa **Dirección de Empresas Familiares** en el cual se congregaron importantes miembros de empresas cuya propiedad y gestión se encuentra en manos de familias.

Además, debido al éxito alcanzado en sus ediciones anteriores, por séptimo año consecutivo se llevó a cabo el ciclo de **Foros de Empresas de Familia**, auspiciado por Credit Suisse, instancias en torno a las cuales dueños, empresarios, ejecutivos y asesores relacionados con estas organizaciones se reunieron para analizar, compartir, comentar y discutir con sus pares acerca de temas de alto interés para sus empresas. Este año los temas abordados fueron: Cómo compensar a ejecutivos familiares y no familiares, Cómo elegir y formar al sucesor en la empresa familiar, Cómo hacer que un CEO no familiar tenga éxito en una empresa familiar, El rol del líder de la familia en la empresa familiar y Empresas de hermanos: claves de éxito para el trabajo en equipo.

Asimismo, a fines del primer semestre se realizó el primer encuentro del **Ciclo Familias Empresarias 2009**, organizado por el ESE en conjunto con LarrainVial. El relator principal fue el destacado académico y consultor español Joan Amat, quién expuso sobre “Renovación Estratégica y Organizativa de la Empresa Familiar”. Además, complementó esta conferencia un panel de destacados empresarios formado por Francisco Garcés, Gerente Corporativo de SalfaCorp; Manuel Casanueva, Presidente del Grupo GTD y Jesús Díez, Presidente de Empresas TurBus; quienes compartieron las experiencias de sus propias familias en estos temas.

En el segundo encuentro, cuyo tema fue “Empresas de Hermanos: Claves para Trabajar Juntos y Compartir Propiedad”, el destacado consultor español, Manuel Pavón, presentó las conclusiones de un interesante estudio realizado por él y su equipo en empresas de hermanos de España. Además, Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna en el ESE, expuso algunas historias exitosas de hermanos empresarios en Chile.



Directorios que Van más Allá

Creado en los inicios del ESE, desde el año 2001 que se realiza el **“Programa de Gobierno Corporativo, PGC”**, como parte de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers. Convencidos de que el gobierno corporativo de las empresas es un tema contingente y de suma relevancia en el mundo empresarial de hoy, este año se realizaron la décimo primera y décimo segunda versiones de este programa, orientado a entregar a los directores de empresas los últimos conocimientos e investigaciones que se han realizado en esta materia a nivel mundial.

Este programa intenta transmitir que la experiencia y la trayectoria no son sinónimos de éxito en los directorios, sino que la sociedad, los accionistas y las entidades reguladoras exigen de estos cuerpos colegiados un desempeño acorde a los tiempos, en los cuales se deben tomar decisiones, liderar y crear valor para sus empresas.

Este año tuvimos el privilegio de contar con la participación de Rodrigo Álvaez Z., Presidente de la Cámara de Diputados, quien dio una conferencia acerca de las modificaciones de la Ley de Gobierno Corporativo.



Enriquecer la Visión de la Función Comercial

Entendiendo que la función comercial es esencial para todas las empresas, durante este año se realizaron varios programas tendientes a aumentar los conocimientos y habilidades en esta área. Por segundo año consecutivo, el programa “Estrategia de Ventas” brindó a los participantes los elementos fundamentales necesarios para desarrollar la estrategia y el plan táctico de ventas de una empresa moderna y competitiva.

Además, en su tarea de desarrollar programas innovadores y de utilidad para aquellos que trabajan en el área comercial y/o de ventas, el ESE lanzó durante el 2009 su programa “Marketing sin Recursos” el cual, debido a su gran éxito, fue dictado dos veces durante este año. El programa explicó en detalle a los participantes cómo hacer marketing con medios no tradicionales y más económicos que la publicidad, cuándo utilizar cada herramienta y cómo medir su impacto económico y financiero en la organización.

Y como se aproxima el nuevo año y con ello el proceso de preparación de los planes comerciales, fue impartido el programa “De la Estrategia al Plan Comercial”, enfocado principalmente en el análisis completo de un caso real, que requiere de una estrategia de marketing y una implementación comercial. Esta metodología fue complementada con conferencias necesarias para dar soporte conceptual al trabajo práctico.

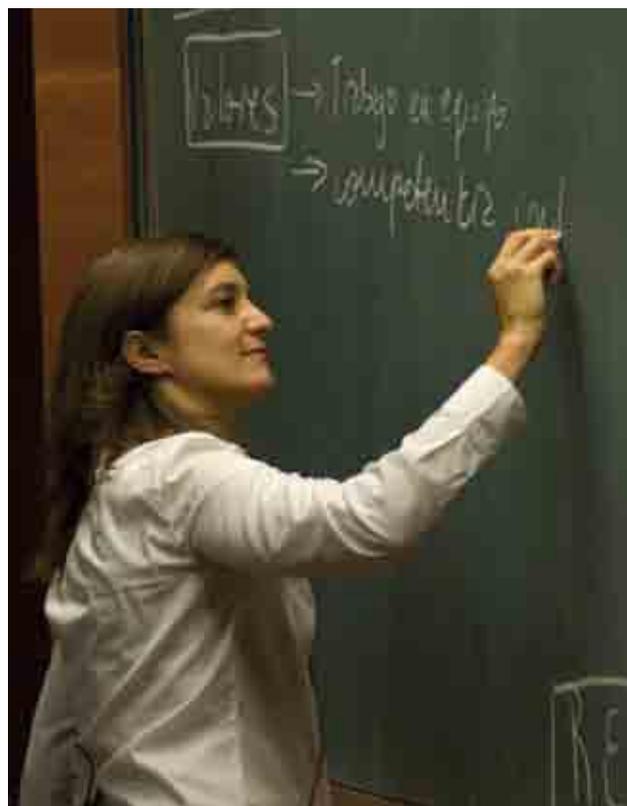




Dirección General y Estrategia

La compleja situación económica que sufrió el mundo, incluido Chile, dio ocasión para que el ESE lanzara el programa **“Gestión en Tiempos de Crisis”**, el cual buscó entregar a sus participantes consejos prácticos en cinco áreas clave: administración de las finanzas, negociaciones duras, eficiencia en la gestión de procesos, formas creativas de vender y manejo adecuado de los recursos humanos.

En octubre empezó la segunda versión del programa **“Liderazgo y Gestión del Cambio”**, con énfasis en el liderazgo, las decisiones, las acciones y condiciones que facilitan y permiten alcanzar exitosamente los objetivos de la empresa ante el cambio organizacional.



Más que una Destreza

Con gran éxito y en tres ediciones se realizó **“El Arte de Negociar”**, programa que pretende mostrar a sus participantes que la negociación, más que una destreza de administración, es una herramienta fundamental en todos los ámbitos de acción y responsable directa de los resultados de la gestión de la empresa.

Los asistentes realizaron actividades prácticas, basadas en la discusión de casos reales y en ejercicios de simulación de verdaderas negociaciones.



Persona y Empresa

Como parte de las actividades de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, que comprende un programa de investigación, docencia y difusión con el propósito de fomentar en nuestro país la práctica de conductas rectas y responsables en los negocios, se desarrolló la cuarta versión del programa **“Persona y Empresa: Antropología y Ética para Directivos”**, que recoge la necesidad de la sociedad moderna de ir más allá del conocimiento técnico para ser un buen directivo de negocios.



El Desafío de Ser Mujer de Empresa

Este año el ESE quiso crear conciencia de que la incorporación masiva de mujeres talentosas al mundo laboral representa una gran oportunidad, así como un enorme desafío para las empresas, en orden a desarrollar estrategias y prácticas que faciliten su desempeño y compatibilicen sus dinámicos mundos. Como parte de esta iniciativa, a principios de mayo se dictó el seminario **“Talento Femenino: Oportunidades y Desafíos”**, que contó con la participación de más de 50 mujeres ejecutivas y empresarias de diversos sectores de la economía chilena. El seminario contó con la participación de Erica Salvaj, profesora de Dirección General y Estrategia del ESE, Paola Luksic, Yudis Mardones y Karin Becker.

Además, se realizaron los foros **“Talento Femenino: Desarrollo de Competencias Directivas e Innovación de Prácticas Organizacionales”**, que abordaron temas como “La dignidad de la mujer: rasgos distintivos y aporte al mundo profesional”, “La mujer y el arte de negociar”, y “Liderazgo femenino: implantando el cambio organizacional”.



IFRS para la Alta Dirección

Con la presencia de más de 70 personas se realizó en el ESE un Seminario destinado al análisis de aquellos aspectos críticos y esenciales que la Alta Dirección requiere conocer respecto de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) en los estados financieros de sus compañías a partir del 2009.

El encuentro contó con las exposiciones de Alfredo Enrione, profesor del ESE, Jorge Awad, presidente de LAN Airlines, y Sergio Tubío, socio IFRS de PricewaterhouseCoopers.

Caritas In Veritate

A principios de agosto y con motivo de la publicación de la encíclica Papal Caritas in Veritate, el ESE realizó el **seminario “Caridad, desarrollo económico y sociedad en nuestros tiempos”**. En la oportunidad, el Pbro. José Miguel Ibáñez L., dio a conocer aspectos esenciales del contenido y, junto a un panel de invitados, compartieron ideas sobre la tercera encíclica del Papa Benedicto XVI y su mensaje para el mundo de las empresas.



Segundo Encuentro Automotriz

Considerando el enorme crecimiento del mercado automotriz, en octubre se realizó el Segundo Encuentro Automotor, **“Construyendo desde la Crisis, Experiencias de Concesionarios del Mundo en Chile”**, organizado por el ESE en conjunto con Cavem, El Mercurio, Zenit Seguros y Bci Seguros, al que asistieron cerca de 120 personas. Entre los aspectos que se abordaron de este mercado, que aporta alrededor de un 7% del PIB, estuvieron “Asociatividad y Unidad Gremial”, “Fidelización en el Mercado Automotor”, “Pilares del Mercado Automotor”, “Futuro del Mercado Americano” y “La Burbuja del Sector Automotor Europeo”.



Reconocer el Talento Joven

Con gran éxito se realizó este año la cuarta edición del programa **“Jóvenes Profesionales de Alto Potencial”**, que persigue ser el inicio de la formación de los ejecutivos del futuro.



Seminarios Internacionales

• VISITA UNIVERSIDAD DE TEXAS

40 alumnos del Executive MBA de la Universidad de Texas/Dallas visitaron el ESE a principios de abril. Durante su estadía tuvieron sesiones de clases con los profesores Iván Díaz Molina y José Miguel Simian, y un almuerzo junto a los alumnos del Executive MBA del ESE.

• LATIN AMERICA FAMILY WEALTH MANAGEMENT

Este año el ESE fue la sede de la 5ta.

Conferencia Anual del Latin America Family Wealth Management, organizada por MGI y ESAFON, dos instituciones con sede en Suiza, y patrocinada por el ESE y el IESE de Barcelona, Universidad de Navarra.

Esta conferencia congrega a los más destacados especialistas de Latinoamérica en temas financieros, legales y de gobierno corporativo a nivel mundial, y es la primera vez que se lleva a cabo en Chile.

• SEMINARIO SEGUROS

A principio de agosto se realizó en el ESE el Seminario Internacional "IFRS, SBR, Solvencia II y Actuario, Tendencias Mundiales de Convergencia y sus Aspectos Prácticos", cuya conferencia central estuvo a cargo de los señores William C. Hines, FSA, MAAA, Milliman; y Camilo Salazar, ASA, MAAA, Milliman. Esta conferencia se complementó con un panel formado por Ernesto Ríos, de la SVS, Iván Díaz Molina, del ESE y Juan Alfredo García, de IAMCH.



El ESE a la Medida

Los **programas In Company** tienen por objetivo ofrecer respuestas y soluciones a los problemas estratégicos de cada organización, constituyendo así una eficaz herramienta para la alta dirección de empresas. A partir del diagnóstico realizado conjuntamente por la empresa y el ESE, se elabora un programa totalmente adecuado a los requerimientos de cada compañía.

Este año entre las empresas que participaron en programas In Company se cuentan: Banco BBVA, Banco Security, Citroën Chile, Copec, EuroAmérica, Instituto San Lorenzo, Movistar, Municipalidad de Providencia, PIC y Watt's.

Diploma en Finanzas Aplicadas

Este año se graduó la tercera y última generación del Diploma en Finanzas Aplicadas (ahora es un programa de Master), en la que Hugo Gaido fue premiado como el mejor alumno de su generación.



Graduación Executive MBA 2007-2008

Con la asistencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados se realizó la ceremonia de entrega de diplomas de la séptima promoción del Executive MBA del ESE. Agustín Villaseca fue distinguido como el mejor alumno de su generación.



Diploma en Dirección Comercial y Ventas

En septiembre se graduó la tercera generación del Diploma en Dirección Comercial y Ventas, ceremonia en la que resultó distinguido Iván Durán como el mejor alumno de su promoción.



HAMBURGUESAS PREMIUM CALIDAD PREMIUM SABOR PREMIUM



WWW.CECINAS.CL



Editorial	7
-----------------	---

Desde la Academia:

Estimando la Disposición a Pagar: Cómo Evitar Dejar Dinero sobre la Mesa	12
Las Mujeres y el Liderazgo	18
Directorio y Riesgo: Una Relación Necesaria	25
Desde el Arte de la Venta a los Procesos de Venta	31
Value Drivers y Modelos de Negocio en Retail	34
Rescatando a Henry Ford: Una Mirada desde Peter Drucker	40
Caritas In Veritate: Algunas Consideraciones sobre Sociedad, Economía y Empresa	46

En el ESE:

Alberto López-Hermida, Director General, en los 10 años del ESE.....	54
Historia Gráfica de los 10 años.....	62
Familia Bofill Velarde: Premio ESE a la Familia Empresaria 2009	82
Centro Empresa y Humanismo - Grupo CGE: Primeros Pasos de un Ambicioso y Sugerente Modo de Ver la Empresa	86
Master en Finanzas Aplicadas: Fortalecer Conocimientos y Habilidades...	90
PDG en Antofagasta: El ESE Llega a Regiones.....	92
En Qué están Nuestros Profesores	94
2009 en el ESE	96

Egresados:

Jorge Marín (PADE 2000): Egresado Destacado 2009.....	106
Yudis Mardones: Una Mujer en un Mundo de Hombres	112
Generando Confianzas en Homenaje al Bicentenario	116
Golf en el ESE	122
Programa de Continuidad para Egresados	124
Cambios en el Modelo de Negocio de la Asociación de Egresados.....	126



A portrait of Jorge Marín Correa, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is seated with his hands clasped in front of him. The background features a large, ornate painting of a landscape with a building and trees.

Jorge Marín Correa (PADE 2000)
Egresado Destacado 2009



“ Uno ha recibido dones y bienes, que son de uno, pero son para multiplicarlos, para crear valor, para dar más trabajo. Tenemos que buscar el crecimiento del país, subir el nivel cultural de todos los chilenos. ”

A sus 49 años, la carrera profesional y empresarial del actual Presidente del Grupo CGE, Jorge Marín Correa, lo ha llevado a conocer variadísimos rubros. Y aunque su fuerte actualmente es el rubro energético, junto a su familia posee participaciones en distintos mercados: celulosa, financiero, agroindustria, inmobiliario, entre otros. Al momento de invertir, ellos buscan esta diversidad, la que en algunos casos, han logrado adquiriendo en bolsa paquetes accionarios que les permiten incluso nombrar directores en algunas de las empresas en las que están presentes, manteniéndose además en el largo plazo. “No somos vendedores de acciones”, confirma Jorge Marín.

Aunque cada uno de los miembros de la familia es independiente en sus decisiones e inversiones, hace algunos años Jorge participó activamente, junto a sus padres y hermanos, en la organización que permitió aglutinar y ordenar las respectivas inversiones familiares de forma más estructurada “En los años 90, junto a mi hermano Carlos y mi cuñado Eduardo Muñoz, formamos una corredora de bolsa, “Negocios y Valores” —que aún existe—. La creación de ésta, sumado al apoyo familiar y a los contactos de cada uno, dio un gran piso sobre el cual trabajar. La idea era unirse a grupos con los que compartiéramos su estilo de administración y estuvieran en áreas seguras, respetando en lo posible el concepto de no pasar del 10% de propiedad de las compañías”. A partir de esa política familiar se siguió gestando, entonces, el actual portafolio que está bastante diversificado, y donde Jorge Marín juega un rol relevante de gestión y conducción a nombre de su familia.

Aunque entre otros aspectos la organización de las inversiones de la familia incluyó implementar un sistema que permitiera optimizar el esquema tributario familiar, el empresario aclara que ellos no

son un grupo. “Somos una familia”, enfatiza, “en que cada tronco maneja su área y toma decisiones en forma independiente. Sólo que ante éstas, se conversa, se unifican las fuerzas, y cada uno entra en los negocios de acuerdo a lo que opina”.

Su historia

Cuando Jorge Marín relata su historia, lo profesional y personal se entrecruzan en forma indefectible. Probablemente influye en eso el hecho que su abuelo fue una figura tremendamente marcadora para él. “Yo siempre fui muy apegado a mi abuelo Guillermo, que aunque era agrónomo, después se orientó más a la Bolsa. Todo esto me pareció siempre muy atractivo. Mi abuelo marcó una escuela para mí”. Su padre también ejerció gran influencia en él. “Mi padre delegó en forma osada, incluso arriesgada diría yo, su papel en el tema de inversiones. De hecho, a los 21 años yo ya empecé a participar en directorios. Eso fue durísimo, aunque pude contar con su apoyo”, recuerda.

También reconoce la importancia que tuvo en su vida, hasta su muerte, el Padre Sergio Correa, creador de la Fundación Las Rosas. “Fue un pilar en mi estructura de vida”, nos dice.

Junto a su señora, Bernardita, tiene 7 hijos: cuatro mujeres y tres hombres, entre 21 y 8 años. En ellos reconoce “el gran carro que me ha soportado. Son mis fundaciones”, y cuenta orgulloso las actividades de cada uno, aunque todavía no sabe si alguno de ellos, querrá “seguir sus pasos en el mundo de los negocios”.

Más que quejarse de la falta de tiempo que sus múltiples actividades podrían significar, lo que Jorge Marín hace es

administrarlo. En ese esquema, su familia tiene prioridad, así como ir a Misa, en lo posible, diariamente. También deja un tiempo para el deporte, siendo el tenis el que más practica. En una faceta probablemente desconocida para muchos, el empresario cuenta que hace alrededor de seis años, representó a Chile en varias competencias internacionales de tiro olímpico y que también le gusta tallar, aunque según explica lo hace ocasionalmente: “Una pieza puede estar un año en el taller”. Otra de sus aficiones es el arte, el que le gusta y aprecia mucho.

Desafíos: más allá de los números

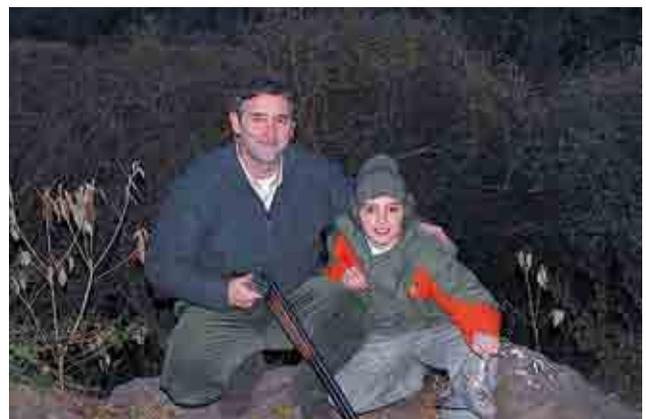
Entre las cosas que caracterizan a este inversionista – empresario, como le gusta definirse, “no soy un inversionista esperando la pasada. Tengo más alma de empresario que de inversionista,

me gusta el riesgo, emprender me es atractivo”, confiesa, está la preocupación por las personas, mucho más allá que por los resultados financieros. “Uno ha recibido dones y bienes, que son de uno, pero son para multiplicarlos, para crear valor, para dar más trabajo. Tenemos que buscar el crecimiento del país, subir el nivel cultural de todos los chilenos”, manifiesta, y añade que en el orden de prioridades, debe venir primero la persona, luego la familia y la sociedad.

Para poder lograr esto, que Jorge Marín considera que debe ser un desafío para todos quienes están en el ámbito de las empresas, estar dispuesto a poner en juego toda su vitalidad, la fuerza necesaria para poder estar activo en el mundo de los negocios que, además de encantarle, es la vía para canalizar todas sus inquietudes de aporte a la comunidad.



De vacaciones con su familia



De caza con su hijo Sebastián



Con su hijo mayor Jorge



Con su señora en Isla de Pascua



Con su hija menor Loreto



Fiesta de fin de año Grupo Security



Directorio CGE - Transmisión



El Alma de Nuestro Grupo



Maquinarias Detroit



Club Innovación

Jorge Marín en la Empresa

Lo cierto es que Jorge Marín es una persona reservada, sencilla y modesta, y no le gusta hablar de sus éxitos y logros. Pero desde que está en la Presidencia del Grupo CGE, sus aportes a la expansión del grupo han sido considerables, y así lo reconoce Pablo Guarda, Gerente General del Grupo CGE. "Tiene una visión estratégica muy potente, lo que sumado a su conocimiento de muchos rubros en Chile y el exterior, enriquece enormemente su gestión", afirma el ejecutivo. "Él ha sido vital en la expansión, en reforzar el crecimiento, con inversiones en negocios relacionados con nuestro rubro". Entre estos hitos, Guarda destaca que Marín fue un gran entusiasta en la compra que CGE hizo de la empresa EMEL en 2007, así como de las centrales hidroeléctricas IBENER este año.

Pablo Guarda destaca además su modo de ejercer liderazgo, señalando que Jorge Marín se involucra mucho, pero sin ser invasivo; apoya y se preocupa de entender los temas críticos de los distintos negocios. "Creo que Jorge representa muy bien la visión del directorio de CGE que él dirige. Como presidente, interpreta el interés del directorio por el desarrollo del país, y ellos le confían los

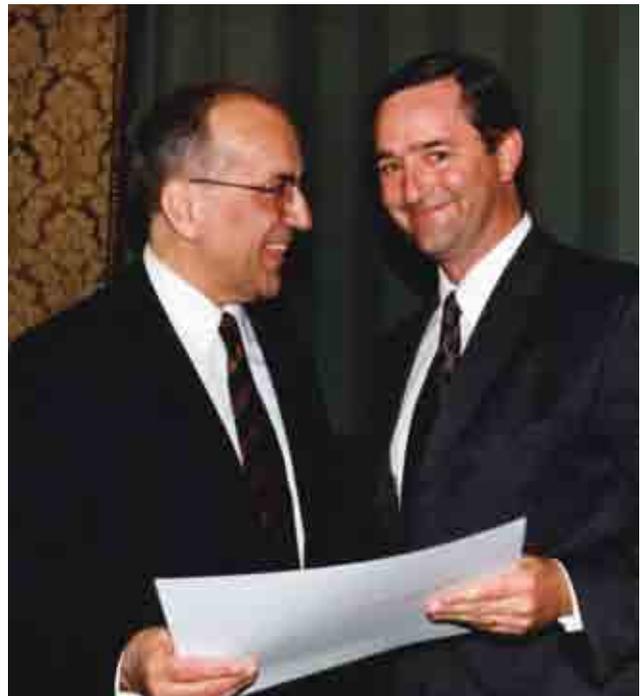
procesos", asegura Guarda, quien se muestra orgulloso de considerarse su amigo, y abiertamente reconoce que "es el mejor jefe que he tenido".

Entre los aspectos que han distinguido la gestión de Marín como Presidente del Grupo CGE, el gerente general del grupo destaca el proyecto "El Alma de Nuestro Grupo", que busca adoptar una manera de ser sostenibles en el segundo siglo de la compañía. "Esencialmente, se basa en que cada persona es adulta y libre, y que mientras más comprometida esté con los valores de la empresa, más autónoma puede ser en sus decisiones", explica, y destaca que Jorge Marín ha sido el principal impulsor de estas políticas, que se pueden resumir en que los resultados naturalmente importan, pero también el cómo se consiguen.

Guarda comenta que el Presidente de la compañía tiene un carácter especial, muy considerado y delicado con todas las personas, independiente de su rol en la empresa, porque está convencido que todos son importantes en la organización. "Es muy abierto a situaciones nuevas y opiniones distintas, y está muy interesado en considerar lo que piensa el resto del equipo", lo describe.

Por qué el PADE

No son muchos los empresarios que deciden volver a estudiar después de varios años de carrera, pero el Programa de Alta Dirección de Empresas que ofrece el ESE desde sus inicios como Escuela de Negocios, ha sido el lugar elegido por muchos de ellos para actualizar sus conocimientos, compartir experiencias con sus pares, y estar al día en el dinámico mundo actual de los negocios. Todo ello, sumado a una sensación de frustración que Jorge Marín acarrea desde que hizo sus estudios superiores, le hicieron tomar esta opción en su primera versión. "Cuando dí la Prueba de Aptitud Académica no me fue tan bien, entonces, en vez de ir a una universidad mi opción fue ingresar a un instituto, pero con la convicción de ser de los mejores que salieran de ahí". Aunque luego complementó sus estudios con varios cursos de postgrado, siempre continuaba con la inquietud por saber más. A través de uno de sus cuñados, quien lo invitó al PADE el año 2000, Marín se incorporó al programa, que reconoce como una experiencia enriquecedora. "Uno tiene que estar abierto a las experiencias de otros. El hacerlo te lleva a ampliar tus capacidades y el resultado es enriquecedor", afirma. 



Graduación PADE 2000



Premio Egresado Destacado

Este es el cuarto 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 Marín Correa, egresado del PADE 2000, resultó electo este año. De acuerdo a los votantes, cumplía con creces los criterios definidos para su distinción.

Estos son:

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

La escultura realizada por la artista María Angélica Echavarrí, 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 Marín es distinguido como Egresado Destacado

En la comida anual de la Asociación de Egresados del ESE, realizada el pasado 24 de noviembre, fue distinguido como "Egresado Destacado 2009" don Jorge Marín Correa (PADE 2000), Presidente del Grupo CGE.

A través de este premio, que se entrega por cuarto año consecutivo, la Asociación reconoce a un egresado del ESE de destacada participación en el ámbito empresarial pero, sobre todo, por sus cualidades personales y contribución a la sociedad.

La Asociación de Egresados del ESE reúne a más de 1.000 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. 



Renzo Corona entrega el premio a Jorge Marín



Alberto López-Hermida, Jorge Marín y José Antonio Guzmán



María José Montané entrega uno de los premios de la rifa a Rodolfo Véliz



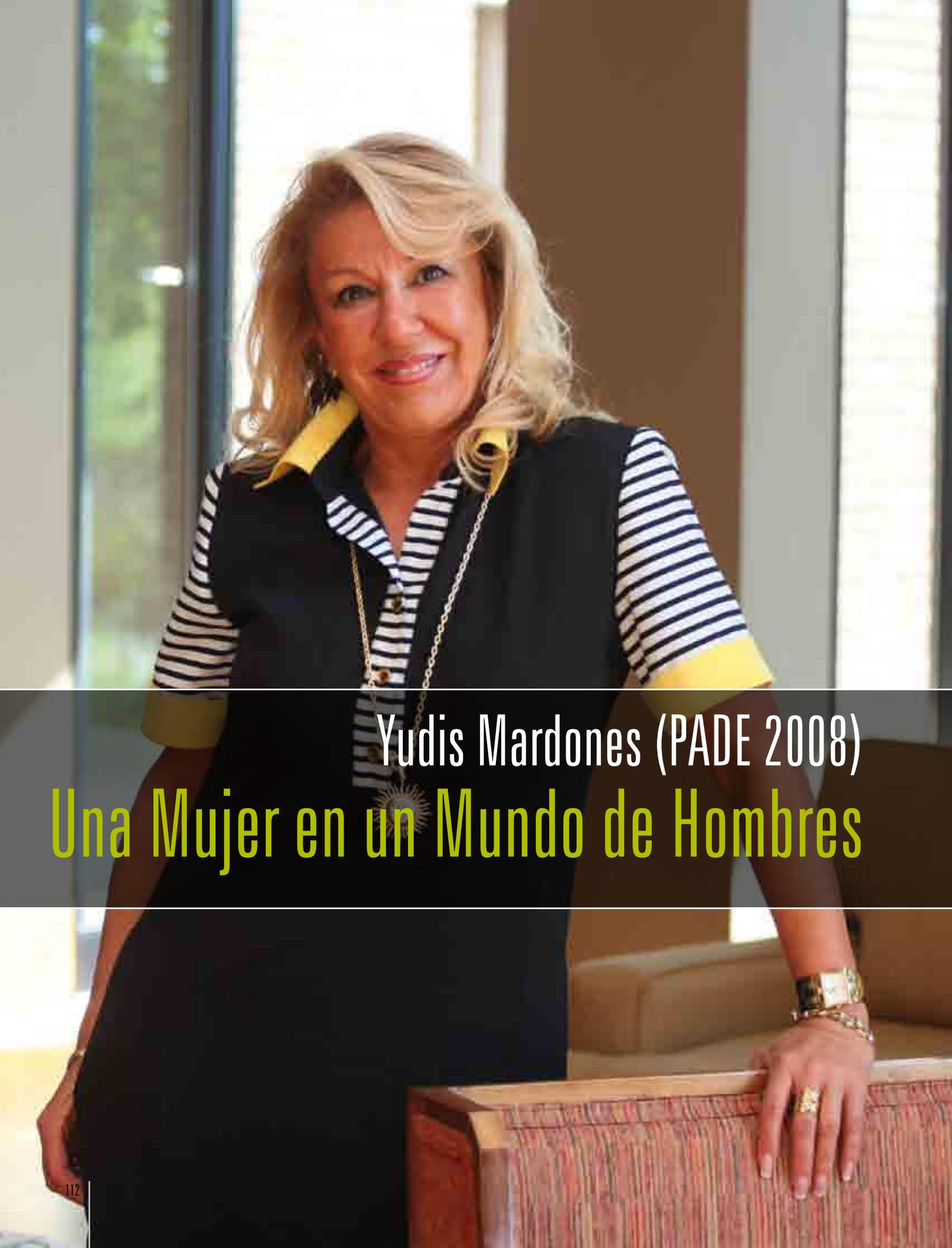
Ricardo Ariztia, Andrés Ovalle y Cristián Labbé



Ximena Ossandón y René Lazo junto a los MagicTwins



Jorge Marín junto a su señora e hijos



Yudis Mardones (PADE 2008)
Una Mujer en un Mundo de Hombres

“ Uno siempre tiene que demostrar más, considerando que se está introduciendo en un mundo liderado por los hombres. Pero la verdad es que yo he sido bien tenaz, no me he dejado superar por los obstáculos.”

Dentro del cada vez mayor mundo femenino en la empresa, hay algunos casos que, sinceramente, destacan sobre los demás por variadas razones. Puede ser por lo duro que ha sido el camino recorrido por una ejecutiva o empresaria, por los obstáculos que ha debido enfrentar por ser mujer, o por lo inusual del rubro, entre otras. En el desarrollo empresarial de Yudis Mardones, probablemente encontremos todas las razones para hacerlo excepcional.

Yudis es hoy Directora de Central Frenos, una empresa líder en su rubro, con 26 años de trayectoria; 22 sucursales en Santiago, Viña del Mar, La Serena y Concepción; 250 empleados, y cuya propiedad hoy se divide entre el fondo Axa Capital Chile, y la familia fundadora de la empresa, los Pérez Mardones. Yudis, junto a su marido, fue la fundadora de una empresa que comenzó como vendedora de repuestos automotrices... un rubro no precisamente “femenino” en esos tiempos

“A los 32 años, después de ser gerente comercial de una empresa y luego de tener a mi tercera hija, me fui a trabajar con mi marido en una importadora de repuestos automotrices pequeña que él tenía, donde sólo vendía al por mayor. Ahí es donde yo empecé de cero, porque así es como debe ser para conocer la empresa. Cuando digo de cero, fui a repartir repuestos, fui a cobrar, me saqué mi trajecito de oficina, y me puse jeans y zapatillas, y me disfracé de chofer y de cobradora. No fue fácil para mí porque cambié totalmente los

ambientes. Pero eso no tenía gran importancia, lo importante era conocer cómo era el negocio de mi marido, cómo era la distribución, el desarrollo, la cobranza, etc.”, recuerda hoy Yudis.

Empuje, empuje, empuje

No fue fácil el cambio. De ser una importante ejecutiva, con secretaria y tratar con grandes empresas, Yudis tuvo que empezar a relacionarse con otro mundo. “Aquí tenía que lidiar con repuesteros de 10 de Julio, Gran Avenida, etc. Cambiamos de ambiente, de ubicación geográfica, y de tipo de negocio. Me fui incorporando en la parte comercial y cobranzas, y me dí cuenta que, la verdad de las cosas, el negocio tenía potencial, y que para muchos de nuestros clientes, que eran bastantes, a mi marido le faltaban manos. Había muchos clientes, pero no se preocupaban de la cobranza. Entonces yo empecé a analizar a los clientes, para segmentar y así poder optimizar mejor la relación comercial con ellos y que fuera más beneficioso para la empresa”, cuenta hoy la empresaria al revisar sus inicios.

Luego vino otra idea: comenzar a vender directamente al público, no sólo venta a mayoristas. “Abrimos el primer local el año 1983 en Lira esquina Porvenir, y la verdad es que para la época resultó ser un lugar muy bonito, con salas de espera, con aire acondicionado para los clientes, muebles blancos. Incluso tuvimos



dos clientes que pensaron que era una farmacia cuando todavía no la identificábamos”, relata Yudis con orgullo del inicio del camino de Central Frenos, para convertirse en lo que es hoy en día.

Después de eso siguió el crecimiento. Nuevas líneas de negocios, nuevos locales en ubicaciones estratégicas, pero todo bajo un denominador común: la presencia permanente de los dueños y la fortaleza para enfrentar los desafíos que comprendía el crecimiento y desarrollo de la empresa. “Yo era la gerente general. Y en esa empresa chica no había gerente de finanzas, entonces tú tenías que ser gerente de finanzas, comercial, de recursos humanos”, explica la empresaria sobre el trabajo de los primeros años.

En todo caso, el camino no fue nada fácil. Hubo difíciles negociaciones con proveedores, con los dueños de los que luego serían locales propios, con los bancos, con clientes, muchos obstáculos que hacen más meritorio el lugar que Central Frenos y sus fundadores han alcanzado en el mundo de los negocios, y cuya cúspide podríamos decir se logró cuando un fondo de inversión quiso comprar la empresa, en la cual Yudis y su familia mantienen el 49,9 %

Liderazgo femenino

Y aunque el rubro de los repuestos y accesorios automotrices sigue siendo considerado “masculino”, lo cierto es que Yudis logró imponer un modo diferente de liderar, rompiendo los

esquemas tradicionales. “Uno siempre tiene que demostrar más, considerando que se está introduciendo en un mundo liderado por los hombres. Pero la verdad es que yo he sido bien tenaz, no me he dejado superar por los obstáculos”, describe. Y al escucharla, uno se da cuenta que la asertividad, la sinceridad, la calidez, la audacia y también la prudencia, se fueron juntando en Yudis para crear una líder con mucho carisma, de esas pocas personas que aportan “mística” al lugar donde se desenvuelven. “Yo creo que la mística es algo sumamente importante, que hay que saber utilizar muy bien. Porque es cierto que todo el mundo trabaja por plata, pero aunque trabaje por plata, si hay una mística, esa persona va a trabajar mejor, más incentivada, más comprometida, sino es un marcador de horario, que hace lo justo y necesario, y punto”, asegura esta destacada empresaria.

Y al momento de hacer un balance de su trayectoria, hoy en día como miembro del Directorio, Yudis Mardones se siente satisfecha, “porque yo logré mi objetivo, ¿y cuál era mi objetivo? Crecer con una empresa familiar y darle importancia a la marca que se había creado como una empresa de mecánica ligera, para algún día vender... y se logró”, concluye.

Hoy, con la misma energía y siguiendo en su papel de Directora de Central Frenos, –donde asegura que la seguirá apoyando por mucho tiempo– está iniciando un nuevo desafío, aprovechando su experiencia como empresaria y lo que significa comenzar un nuevo emprendimiento. ▽

Una gran infraestructura y el mejor equipo médico están en **Clínica Santa María**

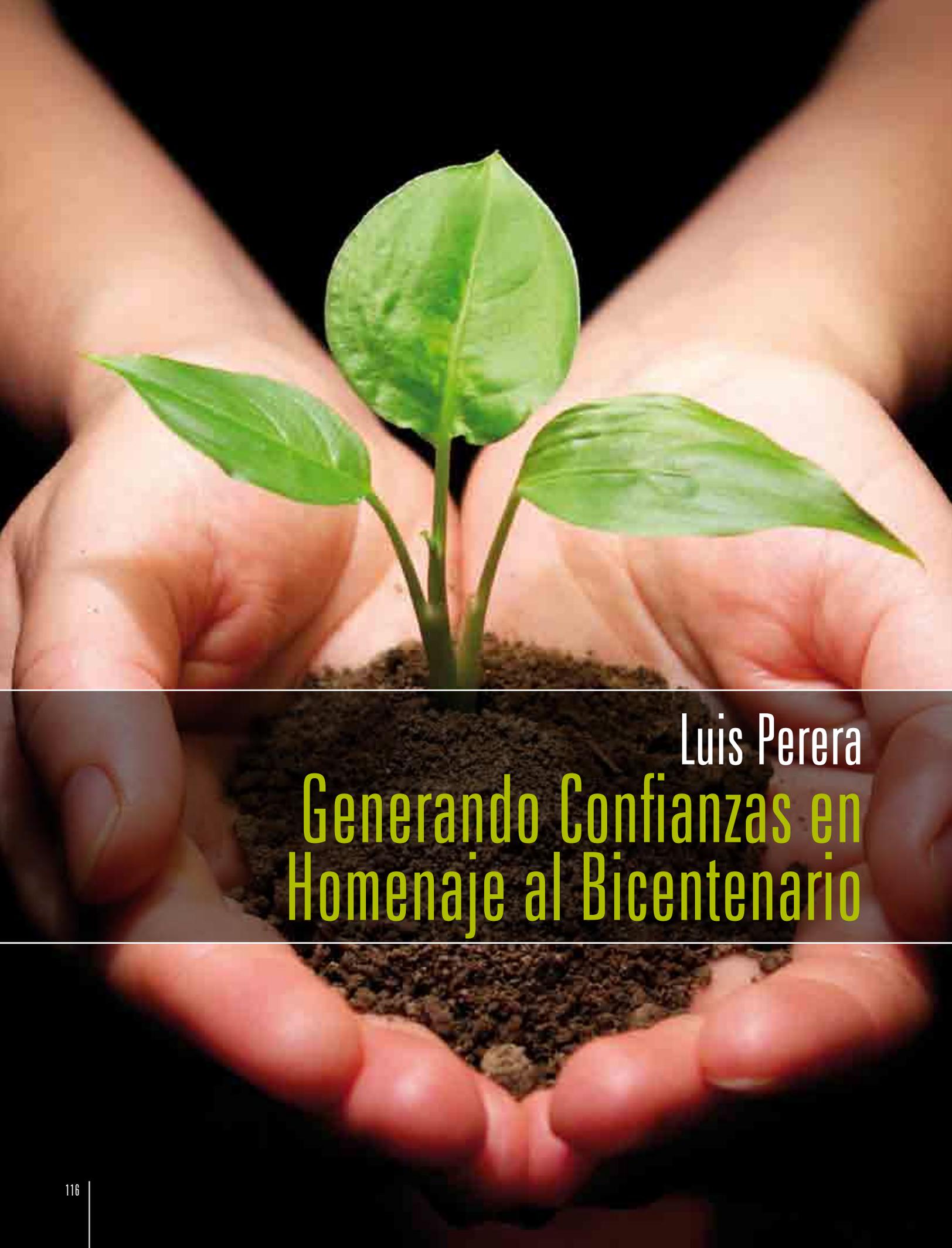


Una clínica diseñada para su **comodidad**, con la mejor **calidad médica** y la más avanzada **tecnología**.

Clínica
Santa María 

Av. Bellavista 0415 • www.csm.cl

9 1 3 0 0 0 0



Luis Perera
**Generando Confianzas en
Homenaje al Bicentenario**

“ Los reportes de sustentabilidad no sólo serán vehículos de comunicación externa de la actuación de las empresas y herramientas de gestión interna para medir sus compromisos económicos, sociales y ambientales, sino también una oportunidad de negocios, un potencial diferenciador que puede otorgar ventajas competitivas. ”

Planteo en este artículo una aspiración y un desafío: el avance voluntario de las empresas chilenas en la preparación y divulgación de su dimensión económico-social, a través del denominado Cuarto Estado Financiero, en el Año del Bicentenario.

Será un homenaje público de las empresas a un año especial, y un salto en transparencia informativa, así como un tributo al depósito de confianzas de la sociedad chilena en la legitimidad de las mismas, como el motor del camino del desarrollo del país.

Podrá el año 2010 convertirse así en el punto de inflexión entre una página de la historia empresarial focalizada en la rendición de cuentas al accionista e inversor, y una nueva página centrada en la rendición de cuentas a todos los grupos de interés relevantes, no sólo en temas financieros, sino también sociales y medioambientales.

“Aspiramos a que su difusión y su uso generalizado pueda ayudar a las empresas de la región a gestionar mejor su reputación y lograr diálogos más efectivos con sus grupos de interés, comunicando de manera integral su comportamiento corporativo. Ese es el gran desafío: avanzar en nuestro entramado social en procesos de confianza recíproca, basados en una mayor transparencia, que apunten a la convivencia y al desarrollo sustentable. El Cuarto Estado puede convertirse en la respuesta funcional a

la obtención de esa confianza, un estado contable entendible por la gente y no sólo por expertos” (Perera y Zicari, Harvard Business Review, edición latinoamericana, Noviembre 2009).

Conceptos básicos

El modelo consiste en la integración de información social y ambiental dentro del esquema tradicional de reporte financiero, reclasificando las cuentas de un estado de resultados convencional, con una mirada de generación y distribución de valor, agregándosele notas explicativas que contextualicen dicha mirada.

El Cuarto Estado	
Generación de Riqueza	Distribución de Riqueza
+ Ventas	+ Empleados
- Costos Directos:	+ Estado
• Locales	+ Financistas
• Internacionales	+ Comunidad & Ambiente
Valor Agregado	+ Reinversión
	+ Accionistas
	Valor Distribuido

Marco de referencia global

En sus inicios, la RSE se percibía como equivalente a la filantropía. Sin embargo, mucho ha cambiado desde que se articularan los primeros conceptos de esta responsabilidad.

Durante años recientes, los principales grupos de interés que participan en el debate de RSE han convergido hacia definiciones comunes de *Responsabilidad Social Empresarial*, *Sustentabilidad*, y *Desarrollo Sustentable*. Además, ha sido demostrado que la adopción de valores de RSE dentro de una empresa, no sólo es deseable desde el punto de vista ético, sino que también puede generar utilidades financieras. La comunidad empresarial ha evolucionado en su convicción de la necesidad de mayor transparencia, lo que se ha materializado en la progresiva aparición y mejora de "Reportes de Sustentabilidad" y, finalmente, también se ha presenciado un cambio cultural significativo, a través del cual las empresas y los ciudadanos se han vuelto cada vez más concientes de las implicancias y daños al medioambiente que pueden resultar de sus operaciones diarias.

Generalmente se acepta que estos cuatro temas de "**Primera Generación**" se han convertido en una parte importante dentro de las agendas empresariales en todo el mundo. Como consecuencia de esto, la RSE se entiende como un nuevo paradigma necesario para realizar negocios en el Siglo XXI, y como un requisito previo para el desarrollo sustentable, que cada vez toma más protagonismo en las discusiones del Directorio; se trata con más frecuencia en los programas de MBA; y, sobre todo, se ha convertido en una parte integral de la estrategia de negocios.

Además de estos temas de primera generación, en forma creciente se han ido incorporando a las agendas gerenciales una serie de temas nuevos, que podríamos denominar "**Segunda Generación**".

Algunos de estos temas son:

- La sustentabilidad se expande desde la estrategia corporativa a su operacionalización, y se convierte en una parte integral del diseño de los productos y servicios.
- La transparencia y disponibilidad de información está siendo apoyada por políticas corporativas y mecanismos de control a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.
- Las empresas están convirtiendo los temas de primera generación en estándares, tales como de reportes y de gestión ambiental.
- Se ha hecho un progreso significativo en relacionar indicadores de sustentabilidad con los resultados de línea base, e integrarlos al proceso de Reporte Financiero.

“Es necesario promover nuevas formas de medir y exponer la performance de sustentabilidad, comenzando con aspectos de sencilla interpretación, pero de profundas implicancias.”

Más allá del progreso que se está alcanzando en estos temas de segunda generación, se prevé que otro conjunto de temas, de "**Tercera Generación**", ha comenzado a emerger.

El desarrollo sustentable requiere que la Economía actual se mueva y progrese, lo que requerirá ajustes tanto en el accionar empresarial como en las Políticas Públicas, y la evolución de valores socio-culturales.

Muchas de las acciones que las compañías tendrán que realizar para que se dé esta evolución, estarán circunscritas en el espacio de la RSE. Ya estamos observando que estas acciones se están materializando a través de respuestas específicas, signadas por "hacer que las cosas sucedan":

1. Nuevas estructuras organizacionales
2. Introducción el concepto de "Finanzas Sustentables"
3. Nuevos estándares de medición
4. Nuevos roles para la gerencia y herramientas para la evaluación y compensación del staff
5. Nuevos estándares de reporte
6. Nuevos sistemas de gestión
7. Promoción de valores de sustentabilidad a lo largo de la cadena de proveedores
8. Integración entre disciplinas
9. Información verificable
10. Reevaluación de estrategias

Por ello, estamos convencidos que los reportes de sustentabilidad no sólo serán vehículos de comunicación externa de la actuación de las empresas y herramientas de gestión interna para medir sus compromisos económicos, sociales y ambientales, sino también una oportunidad de negocios, un potencial diferenciador que puede otorgar ventajas competitivas.



Las fuerzas motoras

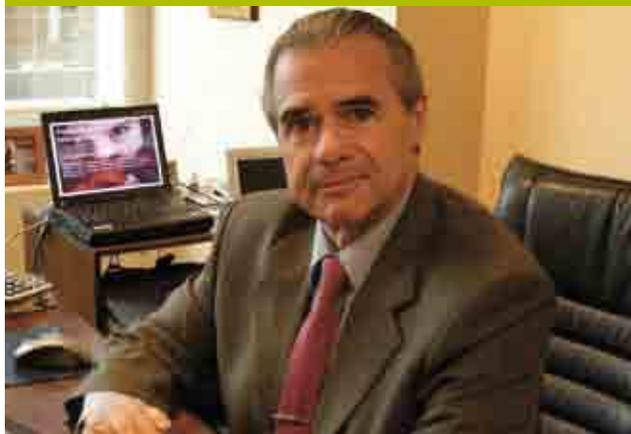
Varias fuerzas motoras están convergiendo, dando un renovado impulso a los reportes de sustentabilidad, algunas de ellas de reciente novedad:

1. Estudios de Mejores Prácticas Globales en Sustentabilidad, los que enfatizan ocho aspectos muy concretos que tienen impacto directo en la reducción de costos, el aumento en el valor para los accionistas y la obtención de ventajas competitivas. En esta etapa se hacen explícitos en tanto sean expuestos y revelados, esto es, reconocidos y valorados por distintos grupos de interés, siendo el reporte de sustentabilidad el medio más adecuado para ello.

Luis Perera

Luis R. Perera Aldama es Contador Público - Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de la República Oriental del Uruguay.

Socio de PricewaterhouseCoopers. En Chile lidera el área de Sustainable Business Solutions, desde donde ha participado en diversos proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, Finanzas Sustentables, Gobierno Corporativo y Asesoría Estratégica Ambiental en toda Latinoamérica. Dedicar gran parte de su tiempo a la investigación, desarrollo y aplicación de Sustainability Reporting Advisor & Assurance. Ha publicado varios artículos en prensa especializada y es autor del libro "La Dimensión Económica Social de los Reportes de Sustentabilidad: Hacia un Cuarto Estado Financiero Básico".



2. Suecia ha establecido regulaciones específicas para que las empresas públicas de dicho país lideren esta tendencia, debiendo presentar anualmente reportes de sustentabilidad con el estándar de la Global Reporting Initiative, y que sean verificados de acuerdo a normas de auditoría internacionales.

3. En la discusión sobre el rol de las empresas y los negocios en sociedad, estudios sobre el Diseño de las Corporaciones en el Siglo XXI plantean ciertos temas como emergentes en la discusión de política pública y de negocios, fusionando los aspectos sociales y ambientales con los financieros como partes inseparables del buen gobierno y misión de las empresas:

- reducir el "cortoplacismo" como criterio de inversión e incentivo de retribución gerencial,
- administrar la relación con grupos de interés,
- requerir reportes de sustentabilidad, y
- cambiar el énfasis sobre el análisis de la marcha de los negocios, poniendo mayor foco en el largo plazo y en índices de sustentabilidad, además de la sola medición de resultados

4. De reciente aparición además es un estudio comisionado por la Unión Europea a un consorcio de empresas y universidades bajo el auspicio y coordinación de EABIS (European Academy of Business in Society) titulado "RSE, valuación de los mercados y medición de la gestión financiera y no financiera de la empresa", en el que se establece un modelo integrado de relaciones incidentales y causales en el camino a una divulgación más completa de la sustentabilidad del negocio. Dicho estudio señala un rumbo de competitividad y productividad, que es particularmente importante para la empresa chilena dada la apertura al mundo de su economía.

Una respuesta posible en Chile

Pensamos entonces que es necesario promover nuevas formas de medir y exponer la performance de sustentabilidad, comenzando con aspectos de sencilla interpretación, pero de profundas implicancias, como este nuevo modelo de reporte, que pretende incorporar la mirada de cómo se genera valor en una empresa y cómo se distribuye entre los distintos y principales grupos de interés: empleados, Estado, comunidad, medio ambiente, financieristas, reinversión en la propia empresa y, naturalmente, aunque ya no es el índice predominante, el retorno efectivo a los accionistas.

Elo es coherente con una visión global de PwC que postula, entre otros criterios, la integración o conexión de información financiera, contextual y no financiera entre los vectores de valor y de gestión de la sustentabilidad con los reportes de empresas.



¿Recuerdan la frase de Armstrong al pisar por primera vez la luna: “Un pequeño paso para el hombre, un paso gigantesco para la humanidad”?

Podemos hacer una adaptación para el mundo de los negocios: “Un pequeño paso para la empresa, un paso gigantesco para la transparencia y la convivencia sustentable”.

El Chile del Bicentenario merece avanzar en una discusión fundamentada sobre la generación y la distribución de la riqueza.

La aplicación del modelo podrá ayudar a que la sociedad comprenda cómo y cuánto contribuyen las empresas al empleo y el desarrollo de la gente, al funcionamiento de la economía y del Estado a través del pago de impuestos, y al desarrollo social y ambiental de las regiones y del país.

Ello permitirá, además, poner a Chile y sus empresas a la vanguardia en el reconocimiento de cómo se crea valor en la empresa e, igualmente, en la forma en que los negocios se relacionan con las sociedades en las que operan. La búsqueda de nuevas formas de medir y reportar está muy vinculada a un tema aún más amplio: la creación de valor, su naturaleza, sus orígenes y sus beneficiarios.

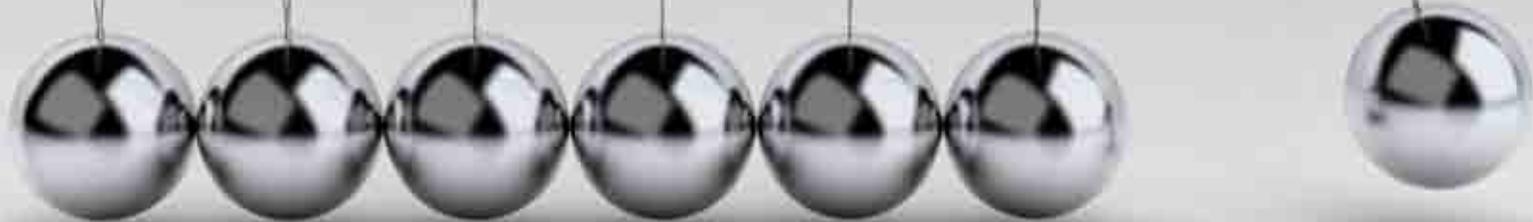
Chile ya ha comenzado este camino a través del esfuerzo y compromiso de muchas empresas. El notorio crecimiento en la emisión de reportes de sustentabilidad, muchos de los cuales ya figuran en rankings internacionales de calidad y preferencia de lectura por el público, es testimonio de que en este campo no habrá marcha atrás, sino continuas mejoras y mayor cantidad de adherentes en el corto plazo.

El hecho que distintas empresas de nuestro medio ya hayan adoptado en particular el modelo del Cuarto Estado - como Bhp Billiton Metales Base, Minera Escondida, Minera Los Pelambres (ganadoras del premio al mejor reporte en su dimensión económico social organizado por AcciónRSE, en los últimos años), Minera Cerro Colorado, Minera Spence, Zofri y Entel, entre otras, - en una lista que incluye a otras importantes empresas latinoamericanas, como Industrias Peñoles y Grupo Modelo en México, Isagen, Empresas Públicas de Medellín, Seguros Bolívar y Davivienda en Colombia, o ANTEL y ANCAP en Uruguay— alienta la expectativa que el uso de esta herramienta se pueda generalizar a partir del Año del Bicentenario.

El que dicha herramienta se haya divulgado como parte de una visión moderna de la funciones del Directorio en el marco de la cátedra PricewaterhouseCoopers de Gobierno Corporativo nos permite también haber contribuido en la labor innovadora de formación del ESE y de la Universidad de los Andes. 

MBA-ESE

E X E C U T I V E



RESPALDO
EMPRESARIAL

INFRAESTRUCTURA
DE CLASE MUNDIAL

MEJORES
ALUMNOS

MEJORES
PROFESORES

ENFOQUE
APLICADO Y
PARTICIPATIVO

CONOCIMIENTOS
Y HABILIDADES
DIRECTIVAS

MBA

Para IMPULSAR tu futuro

- :: 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 AMBA.
- :: Formato de clases: jueves, viernes y sábado cada 3 semanas.
- :: Seminario Internacional en el IESE, España.

UNA INVERSIÓN SEGURA PARA TU CARRERA

EL MBA CON MEJOR GRUPO DE ALUMNOS

80% DE LOS ALUMNOS OCUPA
CARGOS GERENCIALES

EL MBA CON FOCO EN ALTA DIRECCIÓN



ESE® Escuela
de Negocios
Universidad de los Andes

10
años

Golf en el ESE

Una entretenida tarde de Golf organizó la Asociación de Egresados del ESE el pasado 6 de noviembre en el Club de Golf Las Araucarias, en Buin. 29 competidores –alumnos, egresados y profesores– con y sin handicap federado participaron en este Campeonato.

Jugado en la modalidad “Scramble”, 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 y a las marcas auspiciadoras del evento.



Marcas Auspiciadoras

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Gtd
Grupo Gtd

PREMIUM WINE
Amayna

LarrainVial | 75

POLO RALPH LAUREN

mpe
MOLINO Y PAPERAS SUTUPAN
WWW.MPE.CL

RELSA
Real Estate Services S.A.

Media Partners:
Golf Digest

El primer lugar lo obtuvo el equipo formado por Domingo Vicuña, Martín Hurtado y Alejandro Ituarte. En tanto, Miguel Rodríguez, Pantaleón Calvo, Ricardo Hederra y Cristián Rodríguez, obtuvieron el segundo lugar. En tercer lugar quedó el equipo integrado por Mauricio Malbec, Carolina Aguirre, Nicolás Varela y Nicolás Balmaceda.



A photograph of a man in a striped shirt smiling and talking to others in a meeting. The background is a warm, brown wall. Other people are partially visible in the foreground and background, some out of focus.

Programa de Continuidad para Egresados

Cumpliendo su misión de ser puente de unión entre los empresarios y ejecutivos que han sido alumnos del ESE, la Asociación de Egresados realizó nuevamente este año el Programa de Continuidad, con el objetivo de procurar la excelencia humana y profesional de los Egresados y colaborar en su formación permanente.

Así, el compromiso del ESE con sus alumnos trasciende la duración de los 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 quinta versión, el Programa de Continuidad consistió en tres conferencias, las cuales se realizaron en el ESE.

La primera conferencia tuvo lugar el martes 18 de agosto, y en ella Pedro Videla, Ph.D., Profesor Titular del IESE y Profesor Visitante del ESE, expuso su análisis sobre “El Legado de la Crisis”. El profesor Videla es Doctor y Master en Economía de la Universidad de Chicago.

El programa continuó el martes 22 de septiembre con la conferencia de Jon Segovia, bajo el título “La Energía Renovable: ¿Marketing o Alternativa Real para Chile?” Segovia es Socio Director de Solarpack, compañía activa en el campo de las energías renovables, Doctor en Ingeniería Industrial de la Universidad del País Vasco, y Master en Ingeniería Ambiental de la Universidad Complutense de Madrid.

La última sesión del programa, realizada el martes 13 de octubre, consistió en el estudio del caso: “Oportunidades de una Pandemia: el Manejo Proactivo del Riesgo”, realizado por Iván Díaz-Molina, profesor de las áreas de Dirección General y Negociación en el ESE. Díaz-Molina es M.Sc. de Carnegie Mellon University, director de empresas, y ha sido presidente y vicepresidente de diversas compañías de distribución eléctrica.

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



Pedro Videla



Jon Segovia



Iván Díaz Molina



Cambios en el modelo de Negocio de la Asociación de Egresados

Muchos alumnos han pasado por las aulas del ESE en estos diez años de existencia. Casi mil de ellos han participado en programas cuya duración y contenidos implican haber interpretado el modelo empresarial y valórico que transmite la Escuela, por lo que forman parte de la Asociación de Egresados.

Mil ex alumnos que dan vida a la Asociación de Egresados del ESE, que, como explica su Presidente, Renzo Corona, “tiene como misión fundamental el unir a empresarios y ejecutivos que han participado en alguno de los programas de nuestra Escuela, con el objetivo de procurar la excelencia humana y profesional de los Egresados y colaborar en su formación permanente”. Asimismo, como parte de sus objetivos, la Asociación busca también ser un apoyo para la Escuela en sus fines educativos, tanto en docencia como en investigación; dar a conocer el ESE y sus actividades; procurar la excelencia humana y profesional de los egresados y colaborar en su permanente formación, así como profundizar en la razón de ser de las empresas y su mejor funcionamiento.

“El ESE tiene una mística especial”, enfatiza Renzo Corona. “Es una escuela de negocios única en Chile que en sólo diez años de existencia ha logrado cosas increíbles. Bueno, nosotros somos parte de aquello, nuestra razón de ser es el ESE”, asegura.

El financiamiento de las actividades de la Asociación proviene de varias vías. La más importante es el pago de la cuota mensual que realizan sus miembros activos, y que les da derecho a interesantes beneficios (ver recuadro).

Pero como los recursos son siempre “escasos” para realizar y aumentar las actividades que se ha propuesto la directiva, la Asociación estableció una novedosa alianza con Maximisa, una empresa especializada en la gestión de recursos para financiar la operación de las actividades extra programáticas de la Asociación de Egresados. Creada entre otros por Juan Infante, uno de nuestros egresados (DME 2008), el modelo Maximisa permite analizar y estructurar el activo “espacios de comunicación” que

tiene la Asociación de Egresados, lo que favorece la captación de nuevos recursos que permiten financiar de mejor manera las actividades que esta agrupación realiza, como el programa de becas, campeonato de golf, entre otros.

Es así como este año nuestra Asociación cuenta con una serie de marcas auspiciadoras como: Amayna, Gtd Manquehue, Larrain Vial, Moller & Perez-Cotapos, Polo Ralph Lauren, PricewaterhouseCoopers, Relsa y Subaru Indumotora, las que nos acompañarán durante todo el año 2010, entregándole a los egresados una serie de atractivos y variados beneficios como complemento a los que nuestra Asociación ya cuenta. Esto lo pudieron constatar quienes asistieron al entretenido campeonato de golf que se realizó hace unos pocos días en el Club de Golf Las Araucarias.

Les agradecemos a todos nuestros egresados el que sean parte de nuestra Asociación, y los animamos a ser también protagonistas en nuestra nutrida agenda de actividades y eventos del próximo año. 

Beneficios:

- Descuentos en programas del ESE
- Participación gratuita en el Programa de Continuidad
- Participación sin costo en la Cena Anual de Camaradería y el Campeonato de Golf
- Acceso al Directorio de Egresados
- Bolsa de Trabajo
- Numerosos descuentos en suscripciones a diarios y revistas
- Beneficios especiales en Banca Preferencial BCI
- Otros convenios y beneficios



**All New Outback
Motor Trend's 2010
Sport/Utility of the Year**

Aventura y estilo
en perfecta armonía

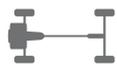
All New Outback 3.6R: La alternativa inteligente a los grandes 4x4

El primer y único todo terreno con la comodidad de un automóvil potencia su gran versatilidad con un poderoso Motor Subaru Boxer 3.6R / 260HP, Sistema de Conducción Inteligente SI-Drive tres motores en uno, transmisión automática Sport Shift con cambios al volante Paddle Shift y un mayor tamaño de perfectas dimensiones con generoso despeje del suelo. Máxima comodidad y sofisticación: Smart Key, acceso y encendido del motor sin llave, encendido automático de luces con sensor de luminosidad y limpiaparabrisas con sensor de lluvia, asientos delanteros con comando eléctrico y memoria, sistema de comunicación manos libres Blue Connect original Subaru*. Reconocido con 5 estrellas en seguridad**, alcanza los más altos niveles de confiabilidad gracias a la Fórmula Subaru. **Esto hace que un Subaru sea un Subaru.**



zebracom.cl

FÓRMULA SUBARU



Symmetrical
All Wheel Drive



Motor Subaru
Boxer



VDC Control
de estabilidad



5 Estrellas
en Seguridad

Placer de conducir con seguridad y control total





Todos los años buscamos la excelencia



Amayna de Viña Garcés Silva, un vino de familia.
Valle Leyda • San Antonio, Chile

