ESE
Número 06
Diciembre 2010
Revista de Egresados : : Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes

AHORA EN REGIONES

PDG en Antofagasta

Gerardo Jofré: Egresado Destacado 2010

Non Market Strategy:
Nuevas Reglas del Juego para la Alta Dirección

Negocios en la Base de la Pirámide

Viajar con el líder en Viajes Corporativos
marca la diferencia

Si quiere ahorrar hasta un 30% y recibir la mejor calidad de servicio, elija Travel Security, la agencia experta en viajes de negocios. Las mejores empresas de Chile y el mundo nos prefieren. Súmese usted también.

Llámenos al
600 581 5100

o visítenos en
www.security.cl

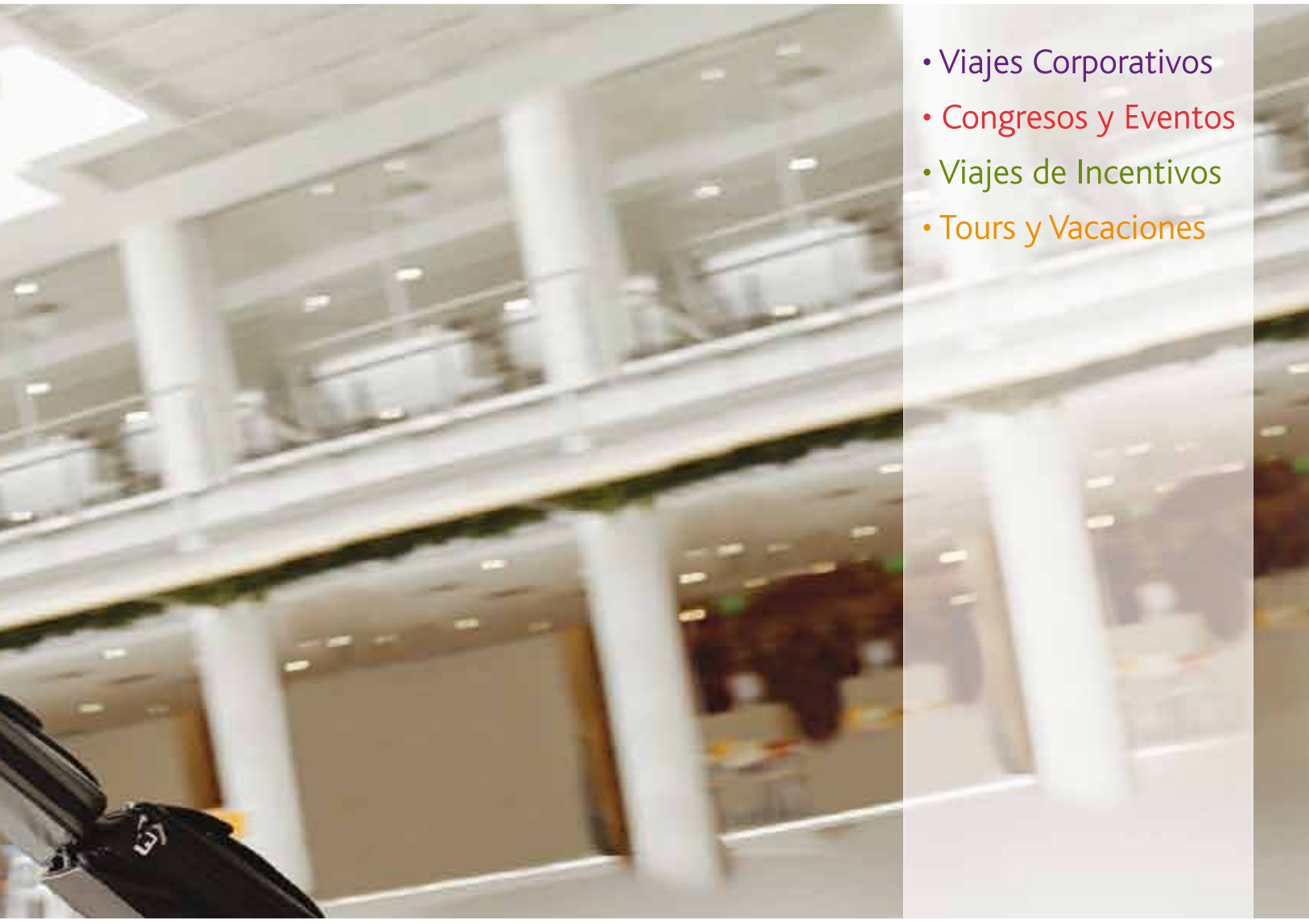
AMERICAN EXPRESS
Travel Services

Socio local de American Express Viajes, agencia número uno en venta de pasajes corporativos en el mundo.

©: 2001 American Express Travel Related Services Company, Inc.

Una empresa del

GRUPO | security



- Viajes Corporativos
- Congresos y Eventos
- Viajes de Incentivos
- Tours y Vacaciones

*quieres, **puedes***

TRAVEL security

Stgo.
LatAm.
EE.UU.

Nuestros clientes saben que LarrainVial Securities US LLC es la primera y única corredora de bolsa chilena en obtener la aprobación para operar como broker dealer en Estados Unidos, consolidando aún más nuestra posición de expertos mundiales en inversión.

LarrainVial

Chile · Perú · Colombia · Brasil · México · Estados Unidos

Member: FINRA/SIPC

ARMSTRONG & ASOCIADOS

ESE

Número 06

Diciembre 2010

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

Editorial 7

Desde la Academia:

La Gestión de Referidos: Una Herramienta de Marketing del Siglo XXI 10

Non Market Strategy: Nuevas Reglas del Juego para la Alta Dirección 14

Mejorando la Productividad de Ventas 20

Negocios en la Base de la Pirámide 24

¿Cómo ha Impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile? 28

Repensando los MBA's: Educación Ejecutiva en la Encrucijada 34

Competitividad Cambiaria por Industria en Chile 38

En el ESE:

ESE en Regiones: PDG en Antofagasta 48

Familia Said Somavía: Premio ESE a la Familia Empresaria 2010 52

Executive MBA del ESE: Duplica su Capacidad de Alumnos 56

Conferencia para Decanos y Directores de Escuelas de Negocios: Chile en el Foco Académico 60

Ranking de Empresas Innovadoras: Sistematizando la Innovación 62

Programa de Doctrina Social de la Iglesia: Valores en la Empresa 64

En qué están Nuestros Profesores 66

2010 en el ESE 68

Egresados:

Gerardo Jofré (PADE 2002): Egresado Destacado 2010 76

Tendencias del Sector Automotor 82

Egresados en el Extranjero: Más Allá de las Fronteras 86

Asociación de Egresados ESE: Consolidando Nuestra Formación 90

Golf en el ESE 92

Programa de Continuidad para Egresados 94

Últimos Egresados 96

Director: Renzo Corona
Edición: Ingrid Schirmer
Redacción: Nicole Fontaine
Publicidad: MAXIMISA S.A.
Diseño: Publicistas & Clientes
Impresión: Fyrma Gráfica

Asociación Egresados ESE
Presidente: Renzo Corona (PADE 2000)
Directores: Paulina Moliné (MBA 2006-07)
Vicente Monge (PADE 2001)
Juan Ignacio Noguera (PADE 2003)
Ricardo Swett (MBA 2008-09)

DEJAMOS HUELLA

Participando de los desafíos de nuestros clientes

Más de 32 años de liderazgo
en Leasing Operativo de flotas.
Confíe en el número uno, confíe en RELSA.

RELSA

CHILE • PERÚ • BRASIL

ISO 9001
ISO 14001
OHSAS 18001
BUREAU VERITAS
Certification

www.relsa.com

Estimado Egresado:

Creo que ninguno de nosotros podrá olvidar fácilmente este 2010, un año que se preveía difícil a partir de la crisis financiera mundial. Sin duda, el terremoto del 27 de febrero hizo escalar el temor ante la adversidad a niveles mucho mayores.

Cuando parecía que no podíamos soportar otro golpe, el grave accidente de los mineros en el yacimiento San José, se abalanzó sobre Chile. Pero ahora, cuando estamos a sólo días de terminar el año, el país avanza en la reconstrucción, los mineros están todos felizmente sanos y salvos y, si bien la crisis económica no ha desaparecido, nuestro país está en la ruta del crecimiento y la consolidación económica.

La recuperación ha demostrado que, ante los obstáculos, todo el país se une enfrentando la adversidad y los desafíos que ellos imponen, independiente de su origen, de forma constructiva y madura. Es cierto que ha habido mucho sufrimiento, nadie lo olvidará, pero tanto dolor y trabajo no puede ser en vano, tenemos las puertas abiertas para enfrentar el 2011 en gran forma.

En nuestra Escuela, el prestigio de nuestros profesores y programas han permitido seguir consolidando el modelo de enseñanza, incorporando desde este año a las empresas de regiones. Con el PDG - Programa de Dirección General dictado en Antofagasta, se ha comenzado una senda inclusiva de todo el país, con lo que se contribuirá a la formación integral de los directivos de regiones.

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

La Asociación de Egresados, en sus diez años de existencia, ha logrado alcanzar su consolidación. Entre las muchas actividades que realizamos este año, quiero destacar la nueva edición del Programa de Continuidad, el cual contó con un mayor número de conferencias, dictadas por los protagonistas de diversos temas de alto interés nacional. Por otra parte, este año continuamos renovando la directiva de la Asociación, tanto José Antonio Garcés (MBA 2002-03) como Camilo Jiménez (MBA 2004-05) a quienes agradezco su enorme contribución, nos dejaron dando paso a la incorporación de Paulina Moliné (MBA 2006-07) y Ricardo Swett (MBA 2008-09) a quienes doy la bienvenida a la junta directiva.

Como es ya una tradición, en noviembre recién pasado entregamos el premio al Egresado Destacado, distinción anual con que nuestra Asociación reconoce a un egresado de cualidades profesionales y humanas sobresalientes. Este premio, en su versión 2010, recayó en Gerardo Jofré Miranda (PADE 2002). Gerardo es un ejecutivo y empresario de brillante trayectoria y de grandes valores. Sin duda alguna, una persona que cumple con creces los criterios definidos para esta distinción.

Aprovecho para hacer un especial reconocimiento a aquellos egresados que nos apoyan con su membresía, a las empresas patrocinadoras de todas las actividades de la Asociación: Amayna de Viña Garcés Silva, Banco Bci, Grupo GTD, LarrainVial, Moller y Pérez-Cotapos, PwC (PricewaterhouseCoopers), Polo Ralph Lauren, Relsa - Renta Equipos Leasing, Subaru Indumotora y Travel Security; y por último, a los administrativos, profesores y directivos del ESE que permanentemente nos están respaldando.

Hasta nuestro próximo encuentro. Cordialmente,

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

PADE • PDD • DME • EXECUTIVE MBA • MASTER • DIPLOMAS • PROGRAMAS FOCALIZADOS • FOROS Y SEMINARIOS • PROGRAMAS IN COMPANY

Intégrate al centro del pensamiento y la práctica de los negocios de hoy. En el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, empresarios, directores y altos ejecutivos comparten sus experiencias y habilidades con destacados académicos, generando conocimiento que se transforma en herramientas de dirección.

ESE®
Escuela de Negocios
Universidad de los Andes

www.ese.cl

NUNCA DEJES DE AVANZAR

Editorial 7

Desde la Academia:

La Gestión de Referidos: Una Herramienta de Marketing del Siglo XXI 10

Non Market Strategy: Nuevas Reglas del Juego para la Alta Dirección 14

Mejorando la Productividad de Ventas 20

Negocios en la Base de la Pirámide 24

¿Cómo ha Impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile? 28

Repensando los MBA's: Educación Ejecutiva en la Encrucijada 34

Competitividad Cambiaria por Industria en Chile 38

En el ESE:

ESE en Regiones: PDG en Antofagasta 48

Familia Said Somavía: Premio ESE a la Familia Empresaria 2010 52

Executive MBA del ESE: Duplica su Capacidad de Alumnos 56

Conferencia para Decanos y Directores de Escuelas de Negocios: Chile en el Foco Académico 60

Ranking de Empresas Innovadoras: Sistematizando la Innovación 62

Programa de Doctrina Social de la Iglesia: Valores en la Empresa 64

En qué están Nuestros Profesores 66

2010 en el ESE 68

Egresados:

Gerardo Jofré (PADE 2002): Egresado Destacado 2010 76

Tendencias del Sector Automotor 82

Egresados en el Extranjero: Más Allá de las Fronteras 86

Asociación de Egresados ESE: Consolidando Nuestra Formación 90

Golf en el ESE 92

Programa de Continuidad para Egresados 94

Últimos Egresados 96

La Gestión de Referidos:

Una Herramienta de Marketing del Siglo XXI

"La gestión de referidos, es decir, de personas que actúan como embajadores de las empresas, resulta crítico para hacer más eficientes los procesos de adquisición y gestión de clientes."

Resumen del Artículo

El proceso de recomendación entre personas, más conocido popularmente como "boca a boca", es el medio más efectivo de persuasión que se haya conocido. Sin embargo, no es fácil de gestionar efectivamente como herramienta de marketing. El objetivo de este artículo es brindar una serie de recomendaciones sobre la gestión de referidos para que las organizaciones puedan hacer uso de esta potente herramienta en su estrategia comercial.

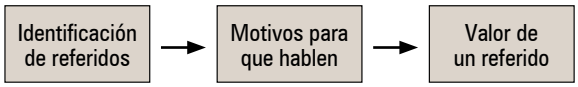
Guillermo Armelini
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
garmelini.ese@uandes.cl

Seguramente si le pregunto cómo decidió la compra de su último automóvil, cómo escogió el restaurant donde comió el último fin de semana, qué película fue a ver la semana pasada o el último libro que está leyendo, es más que probable que haya sido alguna persona quien haya recomendado la elección de esos productos o servicios.

El proceso de recomendación entre personas, más conocido popularmente como el "boca a boca", es el medio más efectivo de persuasión que se haya conocido. Esto se debe a que el consejo de un amigo o conocido siempre es percibido como un acto sin intención comercial, que proviene de alguien que probablemente tuvo la misma necesidad que el recomendado. El "boca a boca" es un medio de comunicación no intrusivo, porque el consejo es pedido o dado a través de una conversación informal y amena. Finalmente, como proceso de adquisición de clientes este medio de comunicación tiene gran impacto en las empresas, porque el cliente que viene por recomendación no significó ningún gasto para la organización.

Sin embargo, el problema en el uso del "boca a boca" como herramienta de marketing es que no es tan sencillo gestionarlo efectivamente, porque, ¿es posible meterse en las conversaciones de los consumidores?; ¿es factible identificar a las personas que más y mejor hablan de los productos de la empresa?; ¿es valioso para la organización identificarlos? En caso positivo, ¿cuánto vale un cliente "recomendador"? El objetivo de este artículo es brindar una serie de recomendaciones sobre la gestión de referidos para que las organizaciones -con o sin fines de lucro- puedan hacer uso de esta potente herramienta en su estrategia comercial, que se resume en el siguiente esquema:

Esquema 1. Gestión de referidos



Identificación: El primer paso para trabajar con referidos es identificarlos. Anderson (1998), luego de estudiar varios sectores de la economía sueca y americana, concluyó que existe una relación en forma de "U" entre la satisfacción de clientes y su propensión a recomendar. Clientes muy enfadados con el servicio recibido son muy activos a la hora de transmitir esa experiencia a otras personas. Por el contrario, aquellos individuos que han recibido un servicio que los ha deleitado tienden a contárselo a muchas más personas que aquellas que han experimentado una mera satisfacción con el servicio. Así, siguiendo este importante resultado de investigación, una forma de identificar clientes con alta capacidad de recomendación es reconocer a los llamados "evangelistas", es decir, aquellos clientes que por haberse deleitado con la oferta de la organización son muy activos en recomendarla. Si bien la lógica del argumento parece clara, no es fácil llevar a la práctica una metodología que identifique "referidos". Así es común en las empresas oír quejas sobre los resultados ambiguos de las encuestas de satisfacción (una persona satisfecha puede o no recomendar su experiencia a otra). Además, los largos cuestionarios que caracterizan a las encuestas de satisfacción, suelen tener una tasa de respuestas baja, que finalmente no sirve demasiado para la gestión.

Para solucionar estos problemas, Reichheld (2003) propuso estimar lo que él denominó *Net Promoter Score* (NPS). Esta métrica mide la proporción de promotores (gente que recomienda positivamente el producto) sobre la cantidad de detractores (individuos que hablan mal del producto) que tiene una empresa. Lo interesante de este indicador es su alta correlación con ratios sobre el crecimiento económico de las organizaciones. En un estudio con más de 150.000 clientes, Reichheld demostró que el NPS puede pronosticar con bastante precisión incrementos en ventas, rentabilidad y valor generado por las compañías. Otra ventaja en su aplicación es la sencillez de la medición, pues se requiere realizar una sola pregunta para proceder a su estimación: En una escala del 1 al 10, ¿Ud. recomendaría a sus amigos o colegas el producto o la marca X? Si la respuesta es 9 ó 10, se considera que el encuestado es un promotor. Si, en cambio, es menor o igual a 6, un detractor. 7 y 8 son interpretados como una actitud neutral hacia la recomendación. En la actualidad, el NPS es utilizado habitualmente por empresas como GE, Pepsi, Harvard, Lego, etc. En Chile varias organizaciones grandes y medianas lo han implementado.

Operativamente el NPS genera varias ventajas para la identificación de referidos: a) es muy sencillo de implementar porque consta de una sola pregunta, lo que permite realizar la encuesta varias veces al año (cada 3 meses es lo recomendable); b) una empresa puede relacionar datos demográficos de sus clientes (dónde vive, sexo, etc.), de comportamiento (con qué frecuencia compran, qué compran, etc.) con las actitudes de los "recomendadores". Luego, identificando por RUT a los clientes, es posible entender qué consumen los promotores (los que más recomiendan), si son los clientes que más valor económico generan, etc.

- Exclusividad: las personas con alta capacidad de recomendación suelen valorar recibir en forma exclusiva novedades sobre el lanzamiento de un nuevo producto o servicios por parte de la empresa antes que el resto de los clientes.
- Ex-reconocimiento: como la acción de recomendar debe ser una actitud natural originada en la alta satisfacción del cliente, el "evangelista" no suele recibir recompensa monetaria (ni es recomendable tampoco) por su acción "evangelizadora". Sin embargo, eso no significa que no se lo reconozca. Acciones como invitarlos a discutir sus propios casos con nuevos clientes (muy típico en la industria de telecomunicaciones y de informática), obsequiarle regalos como entradas especiales a eventos de su interés, escribir pequeños casos de negocios sobre la organización de esos clientes, ayudan a mantener alto el nivel de satisfacción y pertenencia de los "recomendadores".
- Nombrarlos como expertos: en línea con los dos puntos anteriores, las personas con alta capacidad de recomendación, suelen valorar que se les pida una opinión sobre un nuevo producto, un servicio asociado o, en general, sobre cómo ven las últimas novedades de la compañía. Esto genera dos consecuencias importantes: a) se mantiene contacto permanente con los "recomendadores" y b) se accede a una fuente crítica muy importante, porque es quien utiliza el producto.

- Mensajes Pegadizos: los "evangelistas" tienden a hablar más con otras personas cuanto más pegadizo es el mensaje. Los hermanos Heath (2007) proponen que un mensaje tiende a ser pegadizo cuando cumple con las siguientes características: *simple* (es decir fácil de entender), *concreto* (que el usuario puede observarlo en la realidad), *creíble* (que no parezca una historia fantástica), *emocional* (que se base en emociones más que en aspectos racionales), *inesperado* (para que llame la atención del interlocutor) y *contado como historia* (las historias tienden a recordarse más). En esta línea, quien trabaje con referidos debe intentar desarrollar iniciativas para comunicarse con ellos que cumplan estas características. En caso de que sean capaces de lograrlo, tanto la persistencia como la difusión del mensaje serán más contundentes.

Medir su efecto: la recomendación de un cliente tiene un impacto financiero significativo que es útil medir para establecer hasta qué punto la organización puede derivar parte de su proceso de adquisición en referidos. Un estudio dirigido por V. Kumar (2007) de la Universidad de Connecticut, concluyó que en las organizaciones hay que distinguir entre los clientes con gran valor económico individual, de aquellos que valen por su capacidad para generar negocios extras a la organización debido a su actividad de recomendación.

Para calcular el valor de recomendación de un cliente, Hallowell (2001) propone la siguiente ecuación:

Valor de la Recomendación =
[Probabilidad que un cliente refiera] x
[Número de personas a las que en promedio llega] x
[Probabilidad que esas personas sigan el consejo] x
[Valor actual de cada uno de esos clientes referidos]

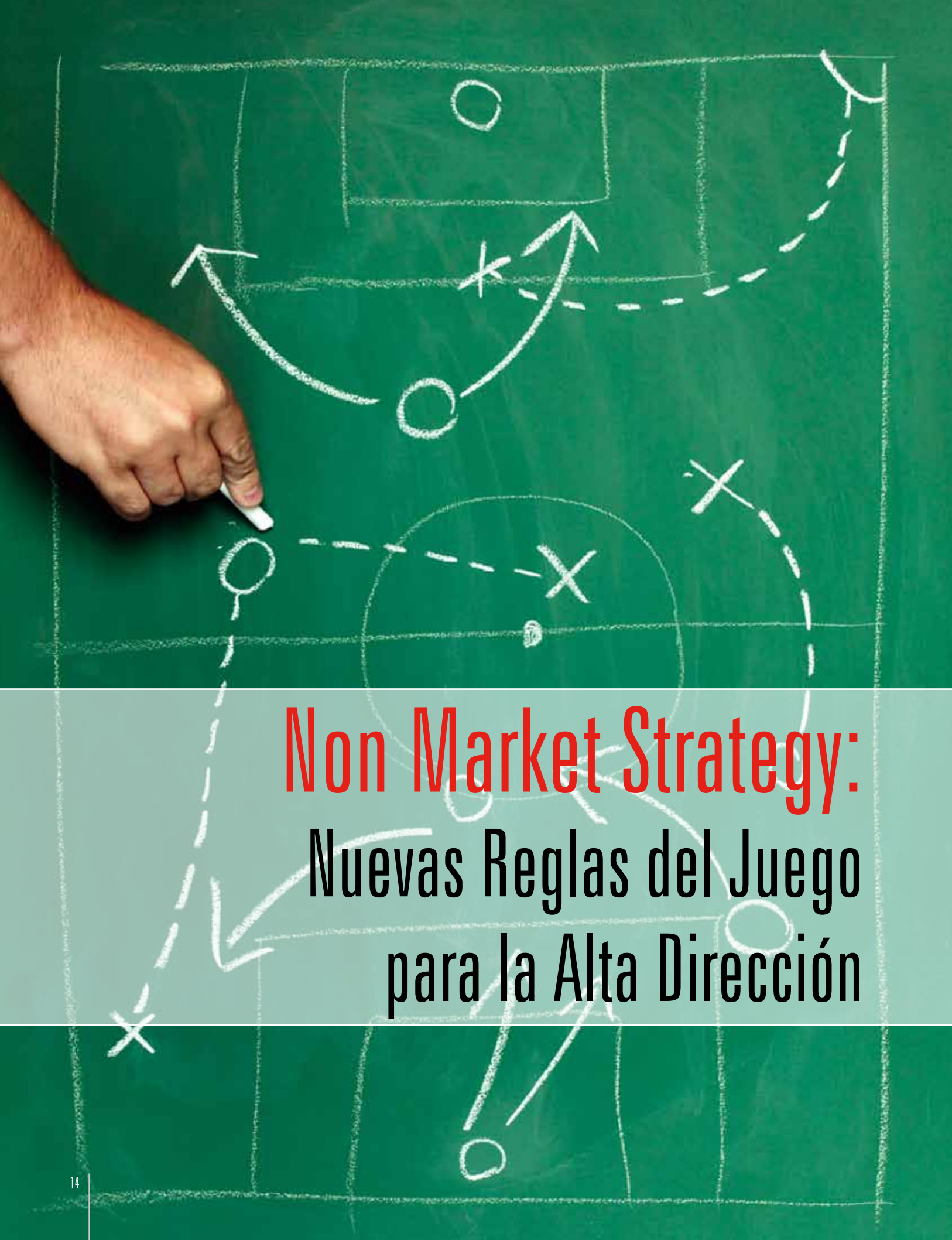
- Probabilidad que un cliente refiera: este indicador, como vimos anteriormente, depende del nivel individual de satisfacción del cliente. Así los individuos con un alto puntaje en *Net Promoter Score* (9 ó 10) son los que tendrán mayor probabilidad de recomendar.
- Número de personas a las que llega su recomendación: este ratio es muy importante y depende de varios factores: en primer lugar, es función del grado de interés que tiene el "recomendador". Esto define la intensidad y el tiempo por el cual el "recomendador" realizará su recomendación. En segundo lugar, depende del nivel de conexión social que tenga el "recomendador". Si se trata de un "conector", una persona con una gran red social de contactos, el número de potenciales clientes es mucho mayor que cuando se trata de un individuo menos integrado socialmente.
- Probabilidad que esas personas sigan el consejo: este factor de la ecuación mide el nivel de empatía entre el "recomendador" y el recomendado. Es el concepto más difícil de estimar, aunque en la mayoría de los casos debe considerarse relativamente alto por la dinámica misma del proceso de recomendación (el que recibe la recomendación se abre al consejo desinteresado del recomendado y por ello es probable que su acción de compra sea, finalmente, guiada por la recomendación recibida).
- Valor actual del cliente: es una métrica que permite cuantificar cuánto vale un cliente a lo largo de su vida para la organización, asumiendo un margen promedio y una tasa de retención.

Referencias

- Anderson Eugene (1998), *Customer satisfaction and word of mouth.* Journal of Service Research.
- Heath Cheap, Heath D. (2007), *Made to stick.* Ed. Random House.
- Kumar V., Petersen Andrew & Leone Robert (2007), *How valuable is word of mouth?* Harvard Business Review.
- Reichheld Frederick (2003), *One Number You Need to Grow.* Harvard Business Review.

Conclusión

En el siglo XXI la interacción entre las personas se ha potenciado gracias a las nuevas tecnologías de comunicación que han reducido barreras temporo-espaciales en el proceso de comunicación. En este contexto, la gestión de referidos, es decir, de personas que actúan como embajadores de las empresas, resulta crítico para hacer más eficientes los procesos de adquisición y gestión de clientes. En este artículo se propone un esquema simple que consiste primero en identificarlos, luego darles motivo para que hablen de los productos de la empresa y finalmente medir el resultado de esta gestión.



Non Market Strategy:
Nuevas Reglas del Juego para la Alta Dirección

"¿De qué servía crecer, ser eficientes, generar mayores utilidades y dar los mejores precios a sus clientes si las acciones caían casi un 20% por aspectos de no-mercado que estaban fuera de su control?"

Las reglas de los negocios están cambiando. Si en algún minuto a las empresas les bastaba con buenos productos, eficiencia y atención a los clientes, hoy el mundo es más complejo. Nunca antes las empresas habían enfrentado una sociedad más educada, informada, exigente y con mayor capacidad de coordinación. Las nuevas tecnologías de información, las redes sociales y la globalización de las comunicaciones, entregan a los ciudadanos un poder que nunca antes tuvieron para hacer frente a las empresas.

El reciente fallo constitucional sobre la Ley de Isapres que amenaza la estructura de precios y la posible migración de clientes al sistema público; las pérdidas económicas y mayores inversiones (sin contar con el daño a la reputación) que una importante empresa maderera sufrió por los daños ecológicos en el Río Cruces; los millones de dólares (y de horas de trabajo) que las empresas generadoras están invirtiendo en contrarrestar movimientos activistas como Patagonia sin Represas; la insólita presencia del presidente de la Asociación de Bancos llamado a explicar a los parlamentarios el por qué de los altos niveles de utilidades de la industria durante un año de crisis; cambios en el Plano Regulador del Gran Santiago que asignarán discrecionalmente ciento (sino miles) de millones de dólares de plusvalía.

Parece innecesario referirse a célebres incidentes en otras partes del mundo para ilustrar que el entorno de los negocios se está volviendo más complejo. No sólo en la velocidad de los cambios tecnológicos, la creatividad de los competidores, o las demandas de los clientes. También es cada vez más dinámico y multidimensional en términos de los actores, intereses y campos de batalla involucrados. Las reglas de los negocios están cambiando y es fundamental que la alta dirección comprenda mejor el entorno de la empresa y adecúe sus planes de acción.

Resumen del Artículo

Las empresas no sólo compiten en los entornos de mercado, también lo hacen en el de no-mercado. En este último, la competencia es significativamente más compleja porque no sólo incluye otras empresas, sino también al gobierno, grupos de interés, activistas y el público en general.

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

Entornos de Mercado y No-Mercado

El entorno de la empresa tiene componentes "de mercado" y de "no-mercado". El *entorno de mercado* se caracteriza por la estructura donde la empresa opera y por las reglas que regulan la competencia. El *entorno de no-mercado* está definido por los acuerdos legales, políticos y sociales en los que la empresa se inserta. El entorno de no-mercado es precisamente el que determina las reglas del mercado a través de regulaciones y de las expectativas de la propia sociedad.

A modo de ejemplo, aspectos como la regulación ambiental, las leyes laborales, las exigencias de salud y seguridad de los trabajadores, los acuerdos de intercambio comercial, las normativas sobre la libre competencia y los monopolios, la protección de la propiedad intelectual, la fijación de precios máximos, o las políticas tributarias, son sólo una muestra de las reglas del juego que afectan la rentabilidad y la intensidad de la competencia en una industria cualquiera.

Las empresas no sólo compiten en los entornos de mercado, también lo hacen en el de no-mercado. En este último, la competencia es significativamente más compleja porque no sólo incluye otras empresas, sino también al gobierno, grupos de interés, activistas y el público en general.

El entorno de mercado comprende las interacciones entre empresas, proveedores y clientes, gobernadas por contratos y el mercado. Estas interacciones, típicamente, involucran transacciones económicas voluntarias de intercambio de propiedad. Para lograr desempeños superiores en este entorno, las empresas deben ser sensibles a las demandas de los consumidores y eficientes en la producción de bienes y servicios, deben anticiparse y adaptarse al cambio, innovar con investigación y desarrollo, y generar nuevos productos y servicios. Un desempeño superior en el entorno de mercado es una condición necesaria para trascender en el tiempo, pero no es suficiente.

El entorno de no-mercado comprende los acuerdos sociales, políticos y legales que gobiernan la empresa, en conjunto con los contratos y los mercados. Aquí se dan las interacciones entre la empresa y los individuos, los grupos de interés, las entidades gubernamentales y el público en general. Esta vez, las interacciones no son intermediadas por el mercado, sino por instituciones públicas. Las instituciones tienen *modus operandi* diferentes: están gobernadas por mayorías (o supermayorías), tienen procesos muy específicos, son comunes las demandas colectivas y normalmente hay acceso del público. Las actividades de la empresa en el no-mercado pueden ser voluntarias o forzosas.

En términos simples, el entorno de no-mercado comprende todos aquellos actores y relaciones que no están en el mercado, pero que tienen un impacto en la capacidad de la empresa de lograr sus objetivos. El desempeño superior en el entorno de no-mercado es otra condición necesaria para la trascendencia de la empresa en el tiempo.

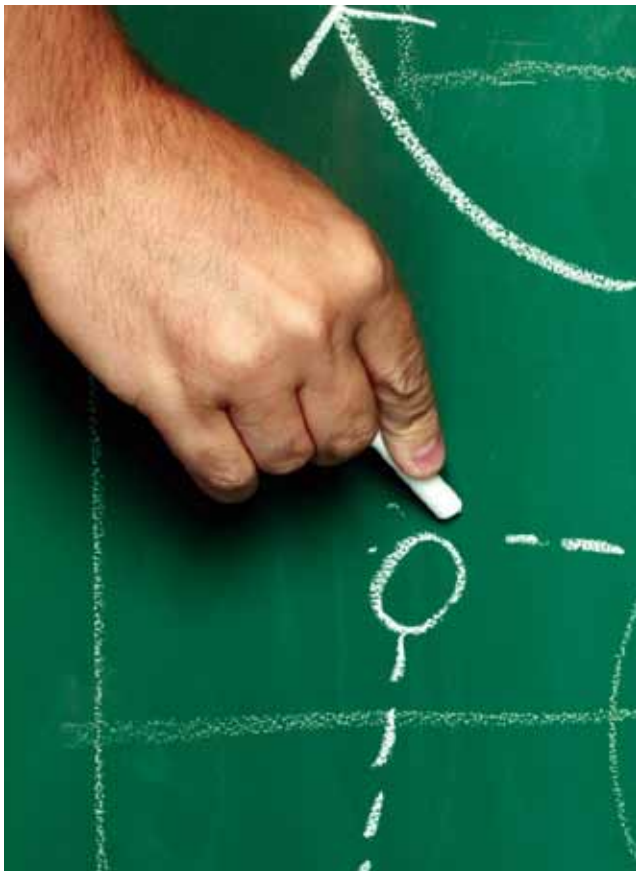
Las reglas de mercado son, por lo general, reglas más estables, predecibles y uniformes en el mundo. Todos los clientes valoran buenos precios y calidad. Sin embargo, el comportamiento del entorno de no-mercado es mucho más impredecible y heterogéneo de un país a otro.

Las empresas, por cierto, tienen mayor grado de control sobre su desempeño en el entorno de mercado que en el de no-mercado. Sin embargo, las empresas exitosas se dan cada vez más cuenta que si no manejan su entorno de no-mercado, éste las manejará.

Es bastante claro que las empresas históricamente reguladas, como los servicios básicos de electricidad o agua, tienen, por razones obvias, más claro el panorama de no-mercado. Al final del día, el éxito de la gestión con el regulador explica en buena parte el éxito de las empresas. Es más, no es raro que en los paneles de control de gestión de algunas empresas reguladas, existan indicadores respecto de la relación con el regulador, la opinión de legisladores clave o la relación con las comunidades locales.

Al mismo tiempo, y durante décadas, empresas no reguladas (al menos en apariencia) se han enorgullecido de permanecer ajenas a la política. Hoy es claro que no se puede hablar de empresas "neutras" en política.

Figura 1. El Entorno No-Mercado de la empresa



Un ejemplo muy interesante es el caso de Wal-Mart. En el año 2005 la empresa seguía creciendo en ventas y utilidades. Era el principal empleador privado de EE.UU. y una de las compañías más grandes del mundo. Era tan exitosa en su estrategia de precios bajos que muchas de las grandes cadenas competidoras empezaron a luchar por sobrevivir. Tal fue la presión que estos competidores tuvieron que pedir importantes concesiones a sus propios sindicatos.

Los sindicatos, y las empresas competidoras, empezaron entonces una batalla campal. Pero esta vez en un escenario de no-mercado. Hasta entonces Wal-Mart se enorgullecía de mantenerse alejada del *lobby,* la política, y, en general, de cualquier cosa que los distrajera de sus clientes y sus empleados.

Por citar algunos ejemplos, lo primero que intentaron los sindicatos fue organizar a los empleados de Wal-Mart para sindicalizarse y exigir mayores beneficios. Organizaron varias ONG, lideradas por los mismos talentos y aparatos que trabajaron en las campañas presidenciales y parlamentarias del partido demócrata. Incluso tuvieron eco en Hollywood donde se produjo una importante película que acusaba a Wal-Mart de destruir el estilo de vida americano, de contaminar el medio ambiente, explotar a sus trabajadores y discriminar a las minorías. En la encuestas, más del 50% de los consumidores opinaban que los precios bajos no valían la pena el "costo social" que se estaba pagando. En varios estados se dictaron leyes con nombre y apellido para contener a Wal-Mart. Llovieron cientos de demandas de trabajadores y ex trabajadores, todas con mucha publicidad. El número de artículos en la prensa sobre Wal-Mart, la mayoría críticos, se multiplicó por diez. Incluso el sindicato de profesores tomó parte contra la empresa, sin perjuicio de que el rubro recibía donaciones de decenas de millones de dólares en becas de perfeccionamiento de Wal-Mart.

¿De qué servía crecer, ser eficientes, generar mayores utilidades y dar los mejores precios a sus clientes si las acciones caían casi un 20% por aspectos de no-mercado que estaban fuera de su control?

MAPEAR: una herramienta para el análisis del Entorno de No-Mercado

Como nunca antes en la historia de la humanidad, la sociedad ha permitido a las empresas privadas jugar un rol tan preponderante. Hoy son las proveedoras de la mayoría de las necesidades básicas que antes se reservaban al Estado, tales como agua, alimentación, vestimenta, seguridad, el cuidado de la salud, educación, etc. En este sentido, la empresa no existe en un "vacío" y es, por definición, un actor social y un actor político y, como se dice en política, si no estás sentado en la mesa, es porque eres parte del menú.

Hay que pensar entonces en el entorno de no-mercado con el mismo rigor con el que se mira el entorno de mercado. La alta dirección tiene la responsabilidad de evaluar el impacto de las actividades de mercado de la empresa en su entorno de no-mercado, así como la evolución de este último en las amenazas y oportunidades de mercado. La alta dirección, entonces, es responsable de hacer un diagnóstico y formular las estrategias de mercado y de no-mercado.

El primer paso para una estrategia de no-mercado es un buen análisis del entorno de no-mercado. Éste se puede definir en términos de los siguientes aspectos:

Materias en disputa: el escenario de no-mercado se estructura en torno a materias en disputa. ¿Cuáles son los temas que están en disputa y que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa? No se trata sólo de analizar los escenarios catastróficos. También indagar qué constituiría un potencial salto en valor para la compañía. El resto de los aspectos del esquema MAPEAR debe desarrollarse para cada una de las materias identificadas como clave. Pensemos por ejemplo en la discusión constitucional de la Ley de Isapres. ¿Cuáles son los temas de fondo que se discuten? Seguramente hay materias de eficiencia y rentabilidad, el alza del costo de la salud en el mundo entero, la discriminación a determinados grupos, etc.

Actores relevantes: es fundamental identificar quiénes son las partes interesadas en las disputas en cuestión. ¿Quiénes tienen una posición al respecto y cosas que ganar o perder? En el ejemplo mencionado sería posible identificar diferentes grupos de interés: al margen de legisladores o las propias isapres o clínicas, tenemos a los jóvenes trabajadores solteros, las mujeres en edad fértil, personas de la tercera edad, enfermos crónicos, etc. En este aspecto es fundamental poner atención en los grupos organizados. En general, una organización gremial o una asociación de exportadores tiene mucho más influencia que los consumidores, como individuos aislados, aunque estos últimos superen largamente a los primeros en número.

Posiciones: la siguiente etapa es determinar para cada uno de los actores cuál es su posición respecto de la materia en disputa. Siguiendo con el mismo ejemplo, si bien todos los usuarios del sistema de isapres querrán un mejor servicio a un costo más bajo, los intereses de los jóvenes, las mujeres en edad fértil o los adultos mayores pueden ser diferentes. Se trata de identificar a los potenciales aliados y opositores clave en cada materia.

Evidencia: se trata de identificar la información, los datos claves, la evidencia que podrá ayudar a resolver las disputas entre actores y en los diferentes campos de batalla. Si bien en el tribunal constitucional las isapres y los usuarios lucharán con herramientas eminentemente técnico-jurídicas, en el ámbito de los medios de comunicación, del parlamento o de los *blogs,* la información puede ser radicalmente diferente.

Activos clave: al margen de la evidencia e información, las empresas necesitan otros activos para sobrevivir con éxito en el entorno de no-mercado. Su reputación y consistencia en el tiempo son clave para enfrentar una disputa ante la opinión pública. De la misma forma, acceso a los individuos en las comisiones relevantes y conocimientos de los procesos legislativos resultan indispensables en una discusión parlamentaria. Una red amplia de contactos y la capacidad de movilizar a los aliados es un activo muy valioso. De la misma forma, un escándalo en el pasado o una asociación con grupos o individuos desprestigiados, puede constituir un pasivo en el mundo de no-mercado.

Ring: para cada materia existen campos donde se llevarán a cabo las disputas. Allí desplegarán sus posiciones los actores y serán determinantes las evidencias y los activos claves. En un caso podrán ser los tribunales, en otros la SVS, los medios de comunicación, el parlamento o las redes sociales. En este sentido, las isapres pueden ganar en los tribunales, pero parece ser que en la opinión pública y en el mundo de las redes sociales la victoria está más lejana.

Necesidad de una estrategia integrada

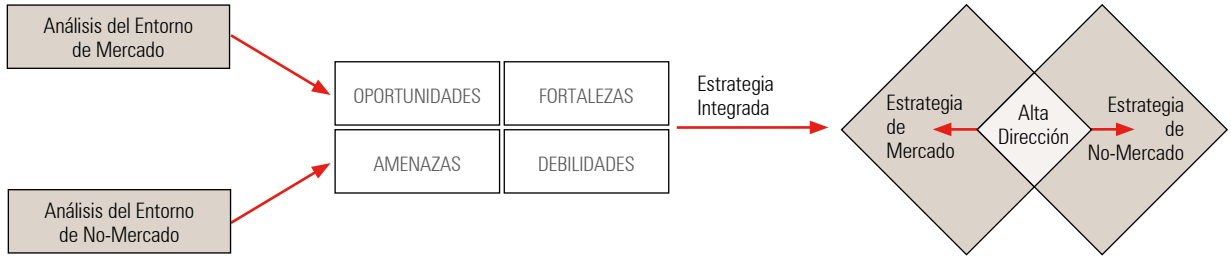
El foco de una estrategia de no-mercado está en las materias que afectan las oportunidades de la empresa, el posicionamiento en sus entornos de mercado (y no-mercado), y la sustentabilidad en el tiempo de sus capacidades y de su reputación. Como cualquier estrategia, debe buscar rendimientos superiores. Debe hacerse cargo de oportunidades y amenazas, contener objetivos y planes de acción a la medida de las instituciones y campos de batalla donde se llevarán a cabo las disputas. La estrategia debe anticipar también las acciones de otros actores, incluyendo potenciales aliados y opositores.

Pueden aparecer sinergias entre las estrategia de mercado y no-mercado. Hablamos de sinergias cuando una acción en el no-mercado crea valor en el mercado y viceversa. A modo de ejemplo, la disputa en torno a los planes de las isapres puede abrir oportunidades para promover acuerdos con la autoridad para limitar los costos a la población, puede ayudar a promover la figura de un médico de cabecera o cualquier otra iniciativa que esté en mente de estas empresas. Una estrategia integrada tiene mayor potencial de identificar y explotar estas sinergias.

Figura 2. Marco para el análisis del Entorno de No-Mercado: MAPEAR

M	**Materias en disputa** ¿Cuáles son los temas del no-mercado que pueden afectar mis objetivos empresariales?
A	**Actores** Para cada materia, ¿cuáles son los individuos o grupos que tienen un interés que defender?
P	**Posiciones** ¿Cuál es la posición de cada uno de los actores sobre la materia? (Identifique aliados y opositores)
E	**Evidencia** ¿Cuál será la información clave para luchar con éxito en los diferentes campos de batalla?
A	**Activos Clave** Aparte de información, ¿qué otros activos necesitaré?, ¿cuáles son mis pasivos de no-mercado?
R	**Rings** ¿En qué campos de batalla deberé resolver las disputas entre los diferentes actores?

Figura 3. Estrategia integrada

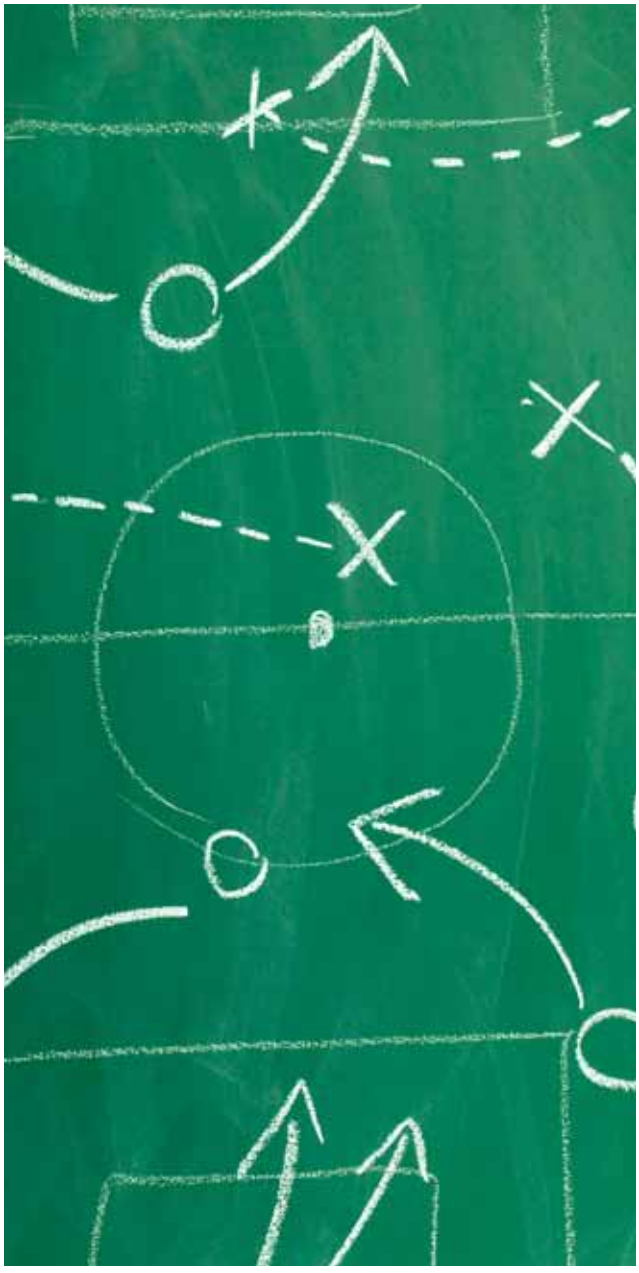


Más allá de considerar el entorno de no-mercado en un análisis separado, o intentar incorporar esos factores implícitamente en los niveles de rivalidad o las barreras de entrada de la industria, es mirar integradamente estos elementos en el desarrollo de la estrategia de negocio.

Así como de un análisis tradicional del entorno de mercado, tipo cinco fuerzas de Porter, se pueden desprender un conjunto de conclusiones, también se debe hacer respecto del entorno de no-mercado. Se trata entonces de identificar un conjunto de amenazas y oportunidades, así como fortalezas y debilidades. Más allá de listar simplemente las conclusiones de cada análisis por separado, se deben identificar las interacciones positivas y negativas entre ellos. ¿De qué manera una amenaza regulatoria podría afectar nuestra capacidad de entrar a un determinado segmento de negocio?, ¿de qué manera nuestro liderazgo en la industria y nuestra reconocida marca nos expone a ser blanco de ataques de activistas?

A partir de lo anterior, se desprende un conjunto de objetivos y planes de acción tanto en el mercado como en el no-mercado.

Las reglas de los negocios están cambiando y muy rápidamente. La alta dirección de las empresas no sólo debe involucrarse para entender a fondo la naturaleza y magnitud de los cambios. Debe jugar un rol activo en darle forma a "las reglas del juego" de los mercados.



Lecturas Recomendadas

- Bach, D. y D. Allen (2010), *"What Every CEO Needs to Know about Nonmarket Strategy"*. MIT Sloan Management Review, Vol. 51, N°3.
- Baron, D (2010), *"Business and Its Environment", Sexta Edición.* Prentice Hall, New Jersey.

Mejorando la Productividad de Ventas

"El éxito en las ventas es para los que trabajan duramente en ello y no para los que se dedican a administrar presupuestos y a vender y servir a los clientes con las mismas prácticas que sus competidores."

Resumen del Artículo

Cada vez resulta más arduo alcanzar las metas de ventas establecidas en las empresas, lo que dificulta conseguir resultados predecibles, crecientes y, por sobretodo, superiores a la media de la industria en la cual se desempeña una organización. El éxito puede estar en conseguir que los vendedores relacionen las metas laborales con el logro de sus propósitos personales.

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

El escenario actual para contextualizar la productividad de ventas se presenta bastante complejo, ya que hay variadas tendencias que lo afectan, tales como que las participaciones de mercado están cayendo y los vendedores dependen cada vez más del precio para conseguir sus cuotas; las posiciones ventajosas de los productos y servicios ya no existen; la perspectiva económica mundial es mala -o al menos de incertidumbre-; los clientes han visto aumentar su posición de compra y la empresa no tiene muchas alternativas de canales; y -por último- los consumidores se han vuelto altamente exigentes y sofisticados desde el punto de vista del servicio y modelo de atención. Con ello, no hay sesión de mis clases o proyectos de consultoría en el cual no se plantee un objetivo primordial: ¿cómo vendemos más?

Para lograrlo, las empresas hacen complicados pronósticos y establecen metas, que cada año resultan más difíciles de alcanzar, lo que acrecienta la dificultad de conseguir resultados predecibles, crecientes y, por sobretodo, superiores a la media de la industria en la cual se desempeña esa organización.

Es por eso que en este artículo trataré de proponer la forma de alcanzar metas crecientes, y hacerlo en armonía con los índices de satisfacción de las personas que laboran en la empresa.

Lo primero es definir el rol o propósito de la organización, entendiendo que el cumplimiento de éste requerirá de un proceso adaptativo mayor, ya que los propósitos de excelencia, servicio al cliente, cercanía, etc., dependen para su logro de importantes cambios de conducta de todos los colaboradores. El problema es que para lograr dichos cambios de comportamiento se necesita ir aprendiendo, en forma adaptativa, qué patrones tienen éxito y cuáles no. Es decir, la solución no está sólo en lo técnico: procesos, kpi, reestructuraciones, etc., sino que depende en gran medida de una importante dosis de liderazgo y atrevimiento para gestionar de manera novedosa. A este respecto, también se observan contradicciones claves al momento de establecer las consistencias requeridas. Por ejemplo, cuando se declara ser una institución "movida por un cliente céntrico", pero sus *drivers* claves y sus metas en la atención de éstos están regulados por control de costos, se confunde a los empleados,

los que se vuelven desconfiados e indolentes con los propósitos claves de la empresa. La recomendación entonces es la siguiente: definir cuál es el estado actual de la organización respecto de sus propósitos y cuál es el estado deseado, y trazar un camino adaptativo para permitirle llegar lo más rápidamente posible a lo que se ha propuesto. En el tránsito entre esos dos "estados", se debe ir generando tensión hacia focos de cambio, asegurándose de poner las urgencias en logros de metas, las que deben estar totalmente conectadas con los propósitos de la empresa.

Lo segundo es entender que los resultados permanentes los logran las personas, de manera que debiéramos saber qué las mueve. La creencia más común en esto es que basta con fijar metas y relacionarlas con recompensas y evaluaciones del desempeño para obtener resultados sorprendentes. Mi postura es que las personas se "mueven" por propósitos personales, de los que no siempre son conscientes, pero los que -sin duda- motivan desempeños trascendentes. De esta forma la hipótesis, que validamos con la plataforma remota de un importante banco en Chile, es que si alguien es capaz de correlacionar que el logro de propósitos personales está en directa relación con el logro de metas laborales, y establecer un sistema que le permita al colaborador conectar permanentemente esos dos focos, los cambios de conducta y productividad serán, como fue el caso, de más de un 20%.

Sin embargo, y este es el tercer elemento, en el caso de la plataforma remota de ese banco, las jefaturas y gerencias debieron promover y practicar un modelo de gestión adaptativa en el cual, por ejemplo, las personas de las distintas unidades podían disfrazarse, competir entre sí, cambiar las formas de revisar sus índices de gestión, etc. Recibieron también *coaching* personalizado para aprender a descubrir y gestionar propósitos de vida y, lo más importante, entender cómo lograr la persistencia y conexión entre sus fines más trascendentales y sus tareas más cotidianas, de manera que así estuvieran dispuestos a hacer esfuerzos crecientes de productividad con un sentido de "misión de vida". Esto último permitió lograr importantes mejoras en las tasas de rotación y ausentismo, como también mejorar el clima laboral y, por ende, cumplir metas en el tema de RSE.

Metas individuales y colectivas

Así como en ediciones pasadas de esta revista escribí sobre la importancia del lado duro de la venta, es decir, el valor que para mejorar las ventas tenían los procesos, indicadores, estructuras y modelos de segmentación, hoy puedo confirmar con propiedad que un generador clave de cambios de resultados se encuentra en la "conexión" entre las metas individuales y colectivas y la sintonía de éstas con los propósitos personales de quienes deben cumplirlas. De esta forma, propongo revisar cuatro aspectos claves que nos permiten lograr el tan ansiado cambio de productividad en la fuerza de ventas:

- Las organizaciones de ventas no hacen cambios con facilidad y en corto tiempo. Por eso, desconfíe del entrenamiento tradicional con programas envasados y revise las relaciones entre metas y propósitos personales y defina un curso de acción para conectarlos, pero por sobretodo sea paciente y perseverante.
- Entienda que los adultos (los vendedores), aprenden de las cosas que ellos creen que son importantes, de manera que no siempre les interesa los que es clave para la empresa. Por lo tanto, procure saber qué les motiva y trabaje sobre ello.
- Trabaje con las jefaturas en terreno y cerca de los clientes. No pretenda lograr cambios si los jefes no están convencidos y no modelan las conductas que fomentan el cambio. Usted puede hacer los máximos esfuerzos en entrenamiento, pero si éste está desconectado de los clientes y los jefes no lo consideran una herramienta clave, no logrará el cambio.
- Logre que la organización tenga una disciplina para la ejecución de prácticas e ideas adaptativas, de manera que en todo momento se esté desafiando la forma como accedemos a los mercados y atendemos a nuestros clientes.

Tal como decía el Cid, *"En la vida no hay premios ni castigos, sólo consecuencias",* así también en las empresas el éxito en las ventas es para los que trabajan duramente en ello y no para los que se dedican a administrar presupuestos y a vender y servir a los clientes con las mismas prácticas que sus competidores.

¿Qué es lo que veo cuando desayunamos Multi Cheerios?

Una familia que le encanta disfrutar de sus deliciosos aritos, ligeramente endulzados.

4 cereales integrales: • Maíz • Avena • Arroz • Trigo

Cosas buenas que ayudan a que estemos saludables.

A mí sintiéndome bien de tener una familia feliz.

Negocios en la Base de la Pirámide

"No se trata de vender productos de baja calidad o precio, o envases de tamaño reducido y utilizando la misma red de distribución. Se trata de desarrollar productos que satisfagan los requerimientos de un grupo de clientes con necesidades distintas, poder adquisitivo mínimo y acceso a distintos canales de distribución."

Resumen del Artículo

Aunque el nivel de ingreso de quienes forman la Base de la Pirámide del ingreso es muy bajo, constituyen una enorme masa de consumidores. A la fecha, varias empresas en todo el mundo, incluyendo Chile, han descubierto el potencial de estos clientes, desarrollando productos y estrategias de mercadeo y distribución adecuadas a sus necesidades.

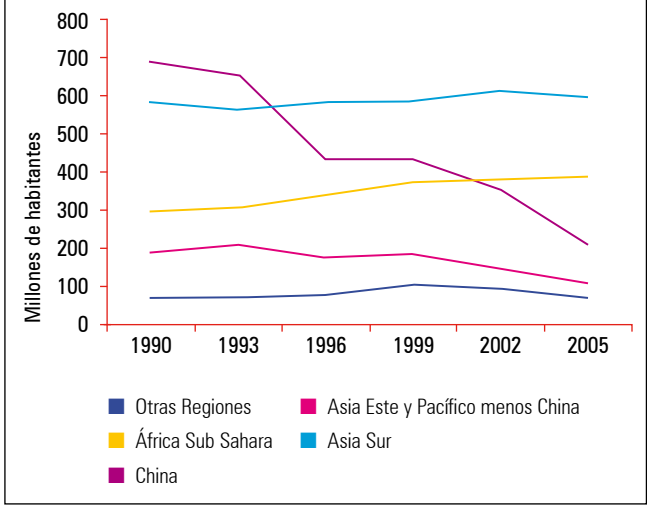
Gerardo Martí C.
Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.
gerardo.marti@tie.cl

Si bien la información disponible es de hace 5 años atrás y hay distintas formas de analizar los datos, se ha podido determinar que cuatro mil millones de habitantes de nuestro planeta viven con un ingreso inferior a cuatro dólares al día en moneda del día de hoy, lo que representa aproximadamente un 70% de la población mundial y, que al 2005, todavía unos 1.600 millones subsistían con menos de US$ 1,25 al día. Los economistas han definido el ingreso de US$ 2 al día como la línea de la pobreza. Los **Gráficos 1 y 2** muestran cómo han evolucionado estas líneas de pobreza en los últimos años. Al grupo de población con ingresos menores a 1,25 US$/día se le define como la Base de la Pirámide del ingreso (BdP o BoP en inglés). En América Latina las cifras son levemente mejores (50%) que la media mundial, pero la mitad de ese grupo (25%) cae por debajo de la línea de pobreza, definida como un ingreso inferior a dos dólares diarios por persona.

La BdP utiliza cerca del 50% de su ingreso para adquirir alimentos y el resto para adquirir artículos de limpieza, cosméticos, transporte y telecomunicaciones. En general la BdP es castigada por las empresas. Los precios de los mismos productos comprados en los almacenes que los abastecen son entre 30% y 100% más caros que en los supermercados que abastecen a los tramos superiores de la pirámide. Tradicionalmente las estrategias de mercadeo de las empresas apuntan a los tramos superiores de la pirámide del ingreso, en donde se encuentra la mayor capacidad de compra de bienes de alta calidad, activos durables y ahorro.

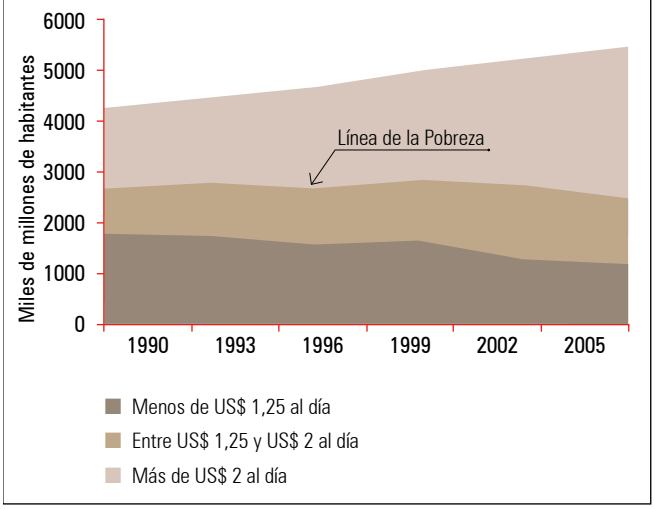
Si bien el nivel de ingreso de esas personas es muy bajo, constituyen una enorme masa de consumidores y, ya en el 2002, el profesor de *Management* CK Prahalad, lanzó su polémico libro *La Riqueza en la Base de la Pirámide,* en el que invita a las empresas a descubrir esta riqueza, conformada por pequeñas cantidades de dinero en una enorme base de clientes potenciales.

Gráfico 1. Personas que viven con menos de US$ 1,25 al día por regiones



FUENTE: Datos del Banco Mundial

Gráfico 2. Distribución del Ingreso en la BdP



FUENTE: Datos del Banco Mundial

Una estrategia para la base de la pirámide es bastante compleja. No se trata de vender productos de baja calidad o precio, o envases de tamaño reducido y utilizando la misma red de distribución. Se trata de desarrollar productos que satisfagan los requerimientos de un grupo de clientes con necesidades distintas, poder adquisitivo mínimo y acceso a distintos canales de distribución. Algunos casos concretos pueden ayudar a ejemplificar las estrategias usadas para abastecer a la BdP.

Hindustán Lever (HLL) es una filial de UniLever que ha desarrollado una variada gama de productos orientados a la base de la pirámide. Para su desarrollo se realiza una investigación técnica y de mercado de modo de responder mejor a los problemas específicos de la BdP y son fabricados en forma independiente de los productos tradicionales. Un caso notable es el de **Wheel**, un detergente con bajo contenido de aceite, especialmente formulado para quienes lavan su ropa con agua de acequias y ríos. La empresa ha logrado niveles de venta muy elevados y una rentabilidad excepcional comparada con su negocio de detergentes tradicional (ver **Cuadro 1**). Sin embargo, la idea fue creada en una empresa independiente, Nirma, que comenzó la fabricación y distribución de detergentes especialmente formulados para la BdP en 1990.

La estrategia de mercadeo ha sido también muy distinta. HLL ha recurrido a cantantes callejeros, magos, bailarines y actores, y adaptó el mensaje al tipo de cliente. Los resultados fueron notables, con incrementos de hasta el 50% en el conocimiento de marca de varios productos BdP promocionados a través de estos canales.

Otro caso destacable es el de **Smart Communications.** Este operador de telefonía móvil de Filipinas logró aumentar su penetración en el país, de 40% a 68%, gracias a su fuerte enfoque en la BdP. Para ello, debió desarrollar tecnología que le permitiera vender tiempo de uso de servicios por un monto mínimo, de alrededor de 30 centavos de dólar a través de mensajes SMS y una red de 450.000 distribuidores (que fueron formados y entrenados por los distribuidores mayoristas de Smart), y una campaña publicitaria utilizando los medios al alcance de esa clientela, como taxis triciclos, medios populares de transporte, pequeñas tiendas, etc. El valor de mercado de la empresa madre de Smart se triplicó en pocos años.

Un tercer caso notable es el de **Cemex**, una compañía cementera mexicana. Esta compañía ha desarrollado dos iniciativas para facilitar la venta de cemento a personas de bajo nivel de ingresos. Una orientada a quienes viven en México, llamada Patrimonio Hoy, que consiste en la venta a crédito de sacos de cemento y materiales de construcción a personas de bajos ingresos. A la fecha se han beneficiado unas 200.000 familias, con reducción de un 60% de sus tiempos de construcción y ahorros de costo del 35%. El análisis de riesgo de crédito ha sido entregado a dueñas de casa de la zona. Una segunda iniciativa es Construmex, orientada a los miles de mexicanos que viven fuera de México y que en vez de remitir dólares a sus familiares les pueden remitir sacos de cemento.

¿Qué pasa en Chile en la base de la pirámide? Pese a que Chile no aparece dentro de las estadísticas globales de BdP a que hemos

hecho referencia, sabemos perfectamente por las encuestas recientes que un 15% de nuestra población cae en el nivel de pobreza. ¿Qué hacen las empresas chilenas para abastecer a ese mercado?

En el año 2003 fui invitado por el CIIL (Centro Internacional de Investigación Logística) del IESE, a participar en un estudio sobre la cadena de aprovisionamiento a la base de la pirámide en algunos países de América Latina, entre ellos Chile. El propósito del estudio era identificar empresas que tuvieran planes de acción específicamente destinados a ese segmento del mercado. La investigación abarcó un número de empresas en distintas actividades productivas y se identificaron algunas acciones hacia la BdP.

Coca-Cola ha desarrollado el envase de vidrio retornable de 237cc. con un enfoque claro en la BdP, así como utiliza la red de distribución de almacenes de barrio. La política de precio se fijó en 100 pesos, apuntando a la facilidad de pago en la caja. La gama de envases de bebidas familiares se ha ampliado a 1 y 1,5 litros pensando también en la BdP. En Coca Cola la estrategia hacia la BdP es global y los ejecutivos interpretan que fluye de su misión.

También **Loncoleche** desarrolló una estrategia hacia la BdP con su margarina Pamperita, la que ha reformulado para darle un sabor más atractivo, desarrolló *displays* que se dieron de regalo a los almaceneros y utilizó una estrategia de promoción basada en *bonus packs*. La rentabilidad de Pamperita es comparable con la de otras margarinas orientadas a mercados de mayor poder adquisitivo. El motor de este acercamiento a la BdP fue la admiración de uno de sus ejecutivos por CK Prahalad, a quien leía asiduamente, y posteriormente el convencimiento de la plana ejecutiva de las oportunidades que se presentaban en ese segmento.

CMPC desarrolló una línea especial de papel higiénico en rollos de menor tamaño, de una hoja, más angosto, no blanqueado y de un precio muy bajo, bajo las marcas Preferido y Personal. De esa forma identificaron y satisficieron la necesidad de trabajadores que deben llevar ese papel a su puesto de trabajo, sin que arriesguen demasiado si se los roban. A nivel de hogares BdP, fabrican el

papel Noble. El objetivo de CMPC era ofrecer un papel higiénico que evitara el uso de papeles de diario, con alto riesgo sanitario.

Procter & Gamble es una gran empresa multinacional con un enfoque de negocios a la BdP. Chile no ha sido la excepción y esta estrategia se ha manifestado en las líneas de productos Babysan y Ladysan, las que han reformulado y orientado hacia ese segmento. P&G está seguro que es posible competir con otras empresas que tienen productos de mala calidad y bajo precio con productos de buena calidad y precio un poco más elevado.

Existen varias otras empresas en Chile con estrategias a la BdP en los sectores de cosmética y ropa interior. Si bien las condiciones económicas en Chile permitirán en los próximos años una reducción de los segmentos que ganan menos de cuatro y dos dólares diarios por persona, siguen siendo un grupo muy numeroso y necesitado, y puede ser también fidelizado desde ahora.

Prahalad ha tenido detractores y sus críticas apuntan a los elementos éticos y morales de lucrar con las clases más desposeídas. Ha habido mucha discusión al respecto, pero lo concreto es que gracias a empresas que han desarrollado estas estrategias, hoy en el mundo hay más personas que pueden estar mejor comunicadas, comprar productos que son más adecuados a sus necesidades y, además, más baratos.

Cuadro 1

Detergente	Nirma	HLL Wheel (BdP)	HLL Tradicional (TdP)
Ventas US$ MM	150	100	180
Margen Bruto	18%	18%	25%
Retorno sobre Capital	121%	93%	22%

¿Cómo ha Impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile?

"Las empresas familiares chilenas se han beneficiado de la expansión internacional en el aumento del volumen de ventas, expansión a otros mercados buscando diversificar riesgos, aumento del retorno sobre la inversión y reducción de costos."

La economía mundial parece estar en un proceso de creciente globalización desde hace varias décadas. Algunos dicen que desde fines de los setenta, mientras otros hablan de fines de la década de los sesenta, con el auge que siguió al término de la Segunda Guerra Mundial. Un estudio de McKinsey Global Institute[1] concluyó que en 1997 el 21% de la economía mundial ya estaba globalizada, el 64% se encontraba en proceso de globalización y sólo el 15% restante seguía en manos de empresas locales. Sin embargo, el mismo estudio predijo que en 30 años más, es decir para el 2027, el 80% de los sectores estarán dominados por empresas globales, el 15% estará aún en proceso de globalización, y sólo un 5% quedará reservado para empresas locales, principalmente servicios tales como educación, servicios públicos y municipales, etc.

Esta predicción no parece demasiado aventurada. Hoy, las ventas de las tres mayores empresas multinacionales superan el PIB de 194 de los 216 países que hay en el mundo, y cada una de las 100 mayores multinacionales es más grande que la mitad de los países. Walmart emplea a más de 2 millones de personas a nivel mundial, el tamaño de un país pequeño o una ciudad mediana. Pero la globalización no es sólo cosa de grandes compañías. Miles de medianas y pequeñas empresas en todo el planeta venden sus productos en varios países y compiten en mercados externos. Con la llegada de Internet, y antes con la explotación de muchos *commodities* (productos agrícolas, minerales, etc.), muchas compañías han nacido para satisfacer una demanda mundial, no local. Son las *born-global.*

Algunos economistas celebran la globalización de los mercados porque supone la integración e interdependencia, que se traducen en mayor comercio internacional[2], oportunidades de expansión para las firmas locales y una cierta nivelación de las economías desarrolladas y emergentes[3]. Otros, en cambio, la maldicen porque afecta la competitividad de sectores y países que pierden empleos y concentra la economía en menos actores[4]. Un tercer grupo cree que la globalización ya no avanza y que las diferencias y distancias entre países son todavía demasiado importantes[5].

Resumen del Artículo

La globalización de las empresas es un proceso sin retorno. Pero, ¿qué pasa con las empresas más locales, pequeñas y medianas, muchas de ellas de propiedad y conducción familiar? ¿Tienen alguna oportunidad de sobrevivir y competir en esta realidad, preservando su cultura y sus valores en el tiempo?

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

[1] "Race for the world: strategies to build a great global firm", Lowell Bryan et al, Harvard Business School Press, 1999.
[2] "In defense of globalization", Jagdish N. Bhagwati, Oxford University Press, 2007.
[3] "The world is flat 3.0: a brief history of the twenty-first century", Thomas L. Friedman, Picador, 2007.
[4] "Globalization and its discontents", Joseph E. Stiglitz, W.W. Norton & Company, 2003.
[5] "Redefining Global Strategy: crossing borders in a world where differences still matter", Pankaj Ghemawat, Harvard Business School Press, 2007.

Con este panorama, cabe preguntarse entonces si las empresas más locales, pequeñas y medianas, muchas de ellas de propiedad y conducción familiar, tienen alguna oportunidad de sobrevivir y competir en un mundo crecientemente global y si podrán preservar su cultura y sus valores en el tiempo. Estas preguntas motivaron el inicio de nuestro estudio.

Nuestra investigación en Chile y el mundo

El propósito de nuestro estudio ha sido averiguar de qué manera las empresas, tanto familiares como no familiares, compiten en una economía global y cómo estas tendencias globales han impactado a las empresas y a las familias que las controlan. La investigación está siendo realizada en conjunto por los profesores Jon Martínez del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, y John Davis, de Harvard Business School, con la ayuda de Florence Tsai, de Cambridge Advisors to Family Enterprise. Se ha desarrollado durante 2010 en 9 países: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos, España, Italia, México y Portugal.

En Chile recibimos 688 respuestas a nuestro cuestionario accionado por Internet, si bien alrededor de 500 empresas, de variados sectores y tamaños, respondieron todas las preguntas. Definimos empresa familiar como *aquella cuya propiedad es controlada por una familia, incluyendo el caso de una familia con varias ramas, donde dos o más miembros de la familia influyen directamente en la dirección de la empresa.* Sesenta y nueve por ciento (69%) se clasificaron como empresas familiares y treinta y un por ciento (31%) como empresas no-familiares.

En este artículo se describen sólo los resultados de la encuesta realizada en Chile y se muestran algunas comparaciones con los demás países del estudio. Se analiza el grado de internacionalización de las empresas, el avance de la competencia global, las estrategias utilizadas para competir y las diferencias entre empresas familiares y no-familiares al enfrentar el proceso de globalización. Por último, se analiza el impacto que ha tenido todo esto en las familias empresarias.

Grado de internacionalización de las empresas

La **Tabla 1** muestra el grado de internacionalización de las empresas chilenas medido respecto de cinco dimensiones clave: ventas, producción, empleados, proveedores y competidores; en 2009 y 1999, para observar el cambio ocurrido en la última década.

Como se puede apreciar, la globalización ha tenido un impacto significativo en las empresas chilenas, pues éstas son más internacionales en 2009 en comparación con 1999. Por ejemplo, en 2009 el 21% de las ventas de las empresas familiares se dirigieron al mercado internacional, en contraste con sólo el 15% diez años antes. También podemos ver que el grado de internacionalización de las empresas familiares v/s las no-familiares en Chile es bastante parecido, con leves diferencias. Por ejemplo, las familiares venden más en el extranjero, pero las no-familiares producen más afuera.

Sin embargo, al comparar las empresas familiares chilenas con el promedio de las empresas familiares de los 9 países estudiados (estos datos no se muestran en este artículo), observamos que el

Tabla 1. Grado de internacionalización

		Empresas familiares		Empresas no-familiares	
		Chile	Internacional	Chile	Internacional
¿Dónde realizan sus ventas?	2009	79%	21%	82%	18%
	1999	85%	15%	88%	12%
¿Dónde producen? o ¿dónde son fabricados sus productos?	2009	85%	15%	78%	22%
	1999	90%	10%	80%	20%
¿Dónde se encuentran sus empleados?	2009	86%	14%	88%	12%
	1999	92%	8%	94%	6%
¿Dónde compran o se abastecen de insumos?	2009	59%	41%	51%	49%
	1999	65%	35%	57%	43%
¿Dónde se encuentran sus principales competidores?	2009	42%	58%	43%	57%
	1999	53%	47%	56%	44%

Tabla 2. Competencia extranjera en el mercado chileno

¿Cómo ha cambiado la participación de mercado conjunta de sus competidores extranjeros en los últimos 10 años en su mercado doméstico?

Respuesta	Empresas familiares	Empresas no-familiares
Aumentó significativamente	40%	35%
Aumentó algo	26%	30%
Se mantuvo más o menos igual	17%	21%
Disminuyó algo	9%	6%
Disminuyó significativamente	4%	5%
No lo sé	4%	3%
TOTAL	**100%**	**100%**

grado de internacionalización de las empresas chilenas es menor al promedio de los 9 países. Chile supera a Brasil y a México, y tiene niveles similares a Argentina y Portugal, pero es aventajado por Canadá, España, Estados Unidos e Italia. Lo mismo ocurre con las empresas no-familiares. Esto sugiere que todavía estamos lejos de los países desarrollados.

Competencia en el mercado doméstico

La globalización también ha incidido en el significativo aumento de la competencia internacional. Esto se refleja no sólo en el 58% de las empresas familiares chilenas (**Tabla 1**) que afirma que sus principales competidores son extranjeros (en 1999 era un 47%), sino que además en el 75% que declara enfrentar competencia internacional en el propio mercado doméstico chileno.

Como podemos apreciar en la **Tabla 2,** el 66% de las empresas familiares chilenas reporta que ha aumentado algo (26%) o significativamente (40%) la participación de mercado de los competidores extranjeros en el mercado chileno en los últimos 10 años. Casi igual percepción se da en el caso de las empresas no-familiares.

Estrategia para competir en el mercado doméstico

La estrategia utilizada por la competencia extranjera en Chile ha consistido en ofrecer precios más bajos, mayor variedad de productos y mejor percepción de marca. En respuesta a esto, tanto las empresas familiares chilenas como las no-familiares se han defendido mejorando el servicio ofrecido, agregándole valor al bien o servicio e incrementando la adaptación al cliente.

En cuanto a los cambios de participación de mercado, el 82% de las empresas familiares chilenas dicen haber sido efectivas en defender su posición en el mercado doméstico, al haber mantenido o aumentado su participación en el mercado. El 18% ha sufrido pérdidas financieras y sólo el 2% ha debido abandonar el negocio.

Objetivos, proceso de internacionalización y resultados

Las razones o motivos por los cuales las empresas familiares y no-familiares chilenas han buscado la expansión internacional de sus negocios son variados, como muestra la **Tabla 3**. Los principales objetivos han sido incrementar las ventas o tasa de crecimiento al acceder a un mercado internacional más grande que el mercado doméstico chileno. Le siguen el aprovechamiento del conocimiento adquirido, eficiencias y sinergias al operar en más de un país. La naturaleza del negocio intrínsecamente internacional -aquí están las *born-global*- y la reducción de costos, especialmente en el caso de las no-familiares, completan las principales razones para salir al extranjero.

Tabla 3. Objetivos de la internacionalización		
¿Por qué su empresa decidió tener negocios internacionales?		
Respuesta	Algo negativo	Algo positivo
Lograr mayores ventas o mayor tasa de crecimiento	88%	82%
Aprovechar el *know-how* existente, eficiencias o sinergias para capturar más ingresos al ir al extranjero	78%	78%
La naturaleza de nuestro negocio requiere actividades internacionales de negocios	73%	71%
Reducir costos, tales como de producción y compra de materiales	51%	70%

El 58% de las empresas familiares chilenas y el 51% de las no-familiares realiza actividades internacionales de negocios. La **Tabla 4** nos dice que las principales vías de internacionalización de estas empresas han sido las ventas y las compras en el extranjero. Las primeras mediante exportaciones desde Chile o venta en el país de destino vía oficinas de venta o filiales, y las segundas por medio de importaciones de insumos o productos, o compras de las propias filiales en el país de destino. Es interesante apreciar que un 28% (del 58% de las empresas chilenas con actividades internacionales) realiza actividades de producción en el extranjero y un 41% posee infraestructura para prestar servicios fuera de Chile. Son cifras que denotan una creciente presencia en otros países.

Gran parte del proceso de internacionalización de las empresas familiares chilenas ha sido vía crecimiento orgánico, con recursos internos de la empresa (87%), y sólo un 40% de las empresas familiares han establecido asociaciones, alianzas o *joint-ventures* con socios extranjeros. Esto contrasta con el 51% de las empresas no-familiares que han establecido alianzas.

Las áreas en que las empresas familiares chilenas han establecido alianzas internacionales son distribución (37% de las empresas), tecnología (28%), marketing (23%) y compras (22%). Hace 10 años, estos porcentajes eran aproximadamente la mitad, lo cual indica que si bien las empresas familiares tradicionalmente son menos proclives a formar alianzas, ha habido un aumento sustancial en la última década, producto de la globalización. Destaca producción, que ha pasado de 9% a 20% entre 1999 y 2009. En el caso de las no-familiares, el mayor número de alianzas también ha sido en distribución (45%), marketing (41%), tecnología (41%), compras (39%) y producción (29%). También aquí ha habido un importante aumento en los últimos 10 años.

Los resultados de esta investigación para Chile muestran que las empresas familiares se han beneficiado de la expansión internacional en los siguientes aspectos:

- Aumento del volumen de ventas (90% de las empresas)
- Expansión a otros mercados buscando diversificar riesgos (75%)
- Aumento del retorno sobre la inversión (61%)
- Reducción de costos (47%)

Las empresas no-familiares muestran beneficios similares. En cuanto al financiamiento utilizado en el proceso de internacionalización, tanto empresas familiares como no-familiares han utilizado principalmente la reinversión de utilidades (93%) como la principal fuente de recursos, seguido por la deuda (bancaria o emisión de un bono corporativo, 66%) y las inversiones adicionales de los dueños (45%).

Impacto de la globalización en las familias empresarias

El apoyo de los dueños es fundamental para el éxito de todo proceso de expansión internacional de una empresa. En el 72% de las empresas familiares chilenas que se han internacionalizado, la mayoría o todos los miembros de la familia propietaria han apoyado el proceso. Sólo en un 3% de los casos la mayoría o todos los familiares se han opuesto.

Típicamente, el proceso genera ciertas diferencias, tensiones y hasta conflictos entre los dueños. Sólo un 35% de las familias consultadas mencionaron algunas diferencias, tensiones o conflictos producto de la internacionalización de la empresa. Sin embargo, la mayoría de esas diferencias fueron menores y han

Tabla 4. Formas de internacionalización

¿De qué manera(s) se ha internacionalizado la empresa?

Respuesta	Empresas familiares	Empresas no-familiares
Ventas en el extranjero	74%	70%
Producción en el extranjero	28%	28%
Infraestructura de servicios en el extranjero	41%	45%
Compra de materiales en el extranjero	86%	76%

sido resueltas o están en proceso de solución. El 84% de esas diferencias se debieron a las percepciones y/o preferencias por riesgos de los dueños, el 57% a expectativas de retorno sobre las inversiones y el 54% a la estrategia de internacionalización escogida.

La internacionalización también suele producir la separación física de algunos familiares que se hacen cargo de operaciones en el extranjero. Un 75% de las empresas familiares chilenas reportó que al menos un miembro de la familia se trasladó al extranjero a trabajar, y el 23% señaló que fueron seleccionados por su conocimiento y experiencia internacional. Otro 22% comentó que los familiares fueron enviados al extranjero para ganar experiencia.

Finalmente, un 18% confesó que los familiares fueron enviados porque los dueños confían más en ellos para dirigir las operaciones internacionales.

Por último, un alto porcentaje de las familias comentan que la internacionalización de la empresa no ha producido cambios en sus vidas, como indica la **Tabla 5**.

Los pocos cambios que se reportan han sido más bien positivos. Sólo el 6% de las familias comentan que la frecuencia de contacto entre los miembros de la familia ha disminuido y el 8% dice que la cercanía emocional se ha visto afectada negativamente.

Tabla 5. Cambios en la familia

¿Cómo ha cambiado la internacionalización de su empresa a su familia?

Pregunta	Muy negativo	Algo negativo	No hay cambios	Algo positivo	Muy positivo
Frecuencia de contacto entre miembros de la familia	0%	6%	64%	23%	8%
Cercanía emocional	0%	8%	68%	17%	8%
Identidad familiar	0%	2%	60%	21%	17%
Valores de la familia	0%	2%	57%	20%	20%

Repensando los MBA's:

Educación Ejecutiva en la Encrucijada

"Se debe reformular el marco conceptual y las teorías que se enseñan, mientras que al mismo tiempo se debe rebalancear la carga académica, prestando más atención al desarrollo de habilidades y técnicas que están en el corazón de la práctica del *management,* los valores y creencias, los que en definitiva forman la visión de los directivos y su identidad profesional."

Resumen del Artículo

La crisis económica internacional no sólo mostró las debilidades de los sistemas financieros, sino que despertó en el mundo de los negocios preguntas respecto a la formación que las escuelas de negocios dan a sus estudiantes.

Hernán Román G.
Ph.D., Economía, Boston University.
Director Executive MBA, ESE.
hroman.ese@uandes.cl

A pesar de que la crisis financiera mundial comienza a ser parte del pasado, los efectos de ésta aún se dejan sentir en muchas áreas. Por ejemplo, temas que despertaban un alto consenso, como la escasa intervención estatal en los mercados financieros, han dado paso a voces que aprueban una mayor y más estricta regulación. Pero la crisis económica internacional no nos ha mostrado sólo las debilidades de los sistemas financieros, sino que ha sacado a la luz importantes falencias en la integridad ética de las personas y en sus capacidades de dirección y de gestionar riesgos y, ante esto, los ojos se vuelven hacia las escuelas de negocios y lo que ellas enseñan a sus alumnos.

Muchas escuelas de negocios han comenzado a repensar sus programas, específicamente sus programas de MBA. Parece interesante mirar lo que las escuelas líderes a nivel internacional han hecho. El libro *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads,* escrito por los profesores Srikant Datar, David Garvin y Patrick Cullen, es un excelente primer paso. El libro mira a las mejores escuelas de negocios a nivel mundial y hace un análisis detallado de 11 programas de MBA de primera línea: Carnegie Mellon (Tepper), Chicago Booth, Darmouth (Tuck), Harvard, INSEAD, MIT (Sloan), NYU (Stern), Northwestern (Kellogg), Stanford, Wharton y Yale. Este análisis es complementado con la visión de estudiantes, profesores, directores de escuelas e importantes ejecutivos a nivel mundial.

La investigación que condujo a este libro comenzó antes que se desatara la crisis financiera en su máxima expresión, pero fue en el año 2008, con motivo de la celebración de los 100 años de la Escuela de Negocios de Harvard (HBS), que se impulsó una profunda reflexión sobre la manera en que se han estado haciendo las cosas en lo que se refiere a educación ejecutiva.

En términos de forma, en los programas de MBA de las 11 escuelas analizadas en detalle, el tamaño de los cursos varía considerablemente, con un promedio de la cohorte de entre 60 y 70 alumnos, yendo desde los 55 alumnos en Chicago Booth a 90 alumnos en HBS. También existen diferencias en la cantidad de tiempo que los alumnos comparten con la cohorte de ingreso. Por ejemplo, en HBS los alumnos se mantienen con su mismo grupo al menos durante el primer año, mientras en otras escuelas sólo están juntos por un semestre o trimestre (MIT, NYU y Stanford) y, en otras, sólo coinciden por algunos cursos (Chicago Booth y Northwestern). En otro ámbito, la flexibilidad con que los alumnos pueden tomar los cursos determina tres tipos de escuela. Las rígidas (más del 60% de las escuelas analizadas), que corresponden a aquellas donde los cursos y su orden están determinados por la dirección del programa; las semi-flexibles (27% de las escuelas analizadas), donde la secuencia está determinada, pero existe elección en otras áreas y por último, las flexibles (el restante 13%), que entregan total libertad para elegir no sólo los cursos, sino también su orden y combinación. En esta última categoría sólo encontramos a Chicago Booth, que sólo lleva 2 años desde la implementación de este modelo para el programa de MBA *full-time* y, a pesar que internamente están satisfechos con los resultados, debemos esperar varias generaciones de egresados para hacer una evaluación más completa. Sin embargo, el programa Executive MBA de Chicago Booth sigue teniendo una estructura más similar a las rígidas, situación que se repite también en los programas ejecutivos de las escuelas semi-flexibles.

El libro analiza también las mallas curriculares de los programas de MBA en términos de homogeneidad, principales diferencias, tendencias, entre otros factores. El primer aspecto relevante es que los programas de la mayoría de las escuelas son muy parecidos, incluso muchos de los libros de textos, artículos y casos usados por ellas son exactamente los mismos. Sin embargo, las escuelas difieren considerablemente en el tiempo dedicado y la profundidad con que se analizan cada uno de los tópicos en particular. Por ejemplo, si bien un curso como estrategia se enseña en cursos obligatorios en 9 de las 11 escuelas analizadas, en HBS el curso consta de 30 sesiones, mientras que en Kellogg el curso considera sólo 19 sesiones. En la misma línea, cursos de liderazgo y comportamiento organizacional son impartidos por todas las escuelas analizadas, sin embargo, en Yale se dedica un total de 59 sesiones a estos temas, mientras que en MIT Sloan se destinan 32 sesiones y en Stanford sólo 12.

Luego, a nivel pedagógico se encuentran diferencias considerables. Mientras que algunas escuelas optan por una estructura intensiva de clases tipo conferencias, otras utilizan la metodología del caso como centro del aprendizaje. Naturalmente, existen otras que mezclan ambas metodologías, existiendo una amplia gama dependiendo de los cursos impartidos y de la madurez de cada una de las materias. A modo de ejemplo, HBS dedica sobre un 90% de las sesiones al análisis de casos, mientras que escuelas como Wharton y Yale deben estar en el orden del 30% de casos.

En cuanto a los objetivos, los diferentes programas coinciden en la formación integral del estudiante, desarrollando tanto habilidades analíticas o "duras", como organizacionales o "blandas". Sin embargo, existen diferencias en las orientaciones de los programas. Encontramos algunos enfocados fuertemente a temas específicos como globalización o liderazgo y otros con una visión mucho más general e integradora. INSEAD y su posicionamiento como "la escuela de negocios para el mundo" es un ejemplo de la primera tendencia. Por su parte, desde fines de 2006, la Escuela

de Negocios de Yale, está implementando un modelo integrador que ha llevado a realizar numerosos cambios en su malla curricular y ha dejado de lado la enseñanza de cursos tradicionales como, por ejemplo, finanzas, estrategia y marketing, dando paso a cursos organizados desde las diferentes perspectivas de los *stakeholders,* intentando de esta manera enfrentar los problemas desde una perspectiva multidisciplinaria más cercana a la realidad. Un ejemplo de esto son los cursos *Investor* y *Customers,* donde el primero contiene tópicos de finanzas, contabilidad, economía y psicología, y el segundo está compuesto por temas relativos a marketing, contabilidad, finanzas, comportamiento organizacional, regulación y operaciones.

Otra tendencia observada en las escuelas de negocios ha sido el diseño de mallas curriculares más flexibles, en especial en programas *full-time* de dos años, lo que ha permitido a las escuelas reaccionar rápido a los nuevos requerimientos del mercado. Por ejemplo, luego de la crisis financiera se comenzaron a ofrecer cursos tales como manejo de riesgos, efectos sistémicos de decisiones, regulación y el rol de las instituciones y el desarrollo de líderes responsables, entre otros.

Una vez contrastadas las escuelas de negocios en cuanto a los aspectos que podrían considerarse más de forma, el libro ahonda sobre la necesidad que tienen éstas de desarrollar líderes efectivos y emprendedores en vez de individuos que sólo estén entrenados en herramientas analíticas. Para lograrlo, los autores explican que se debe reformular el marco conceptual y las teorías que se enseñan, mientras que al mismo tiempo se debe rebalancear la carga académica, prestando más atención al desarrollo de habilidades y técnicas que están en el corazón de la práctica del *management,* los valores y creencias, los que en definitiva forman la visión de los directivos y su identidad profesional.

Resulta especialmente destacable en este análisis, entender cómo se incorpora a estas escuelas la visión de las empresas sobre la capacitación de sus futuros directivos. Se identifican al menos dos problemas: el primero es la dicotomía entre la investigación desarrollada en las universidades y las necesidades reales del mercado. Si bien es posible encontrar investigación relevante para el mundo ejecutivo, la mayor parte sigue siendo de mero interés académico y bajísima aplicabilidad en la empresa. El segundo problema tiene que ver con la preparación de los egresados de programas de MBA para enfrentar efectivamente los desafíos que encuentran en el "mundo real". En general, los egresados de MBA están bien preparados a la hora de identificar y atacar los problemas, pero saben poco cómo implementar soluciones exitosas. Los autores ilustran este punto indicando que los alumnos terminan sus programas como expertos en negocios, pero pocos saben del arte del *management*.

Para lograr avanzar en dicha área, los autores identifican ocho necesidades del mundo de la empresa que aún no están satisfechas en su totalidad por las escuelas de negocios y que, por lo tanto, representan una oportunidad de los programas para innovar, mejorar y, de esta manera, desarrollar ejecutivos con las herramientas necesarias para desarrollarse exitosamente en el mundo de los negocios. Estas son a) ganar una perspectiva más global; b) desarrollar habilidades de liderazgo; c) potenciar habilidades de integración; d) reconocimiento de realidades organizacionales que permitan una implementación efectiva; e) actuar creativa e innovadoramente; f) desarrollar un pensamiento crítico y lograr comunicarlo claramente; g) entender el rol, las responsabilidades y el propósito del negocio; y h) entender los límites de los modelos y del mercado.

Naturalmente, la manera de desarrollar cada uno estos puntos no es única y a pesar que el libro entrega la experiencia de varias escuelas de clase mundial, será finalmente tarea de cada una de ellas el ir generando instancias que permitan desarrollar en plenitud cada uno de los puntos.

Podemos ver que las escuelas de negocios líderes en el mundo, lejos de dormirse en el éxito conseguido en décadas pasadas, están siendo muy activas en adaptarse a las nuevas y cambiantes necesidades del siglo XXI. Algunas de ellas están incluso en procesos de reingeniería completos, no sólo en cuanto a rediseñar los programas de los cursos impartidos, sino que también buscando la incorporación de nuevos temas y repensando la manera de enseñarlos.

Competitividad Cambiaria

por Industria en Chile

"Cuatro de las industrias muestran niveles de TCR específicos en promedio inferiores a la media, es decir, niveles de competitividad menores. Este es el caso de la fruta, la manufactura de alimentos, la celulosa, los químicos y los cátodos de cobre. La madera y el concentrado de cobre están por encima."

Resumen del Artículo

El presente artículo muestra la evolución de la competitividad cambiaria para diferentes industrias exportadoras chilenas. Concretamente, se construyen tipos de cambio real específicos por industria que sirven como indicadores de su competitividad. La evidencia de este estudio sólo pretende señalar cómo ha evolucionado la competitividad cambiaria de las diferentes industrias exportadoras, dados sus destinos comerciales.

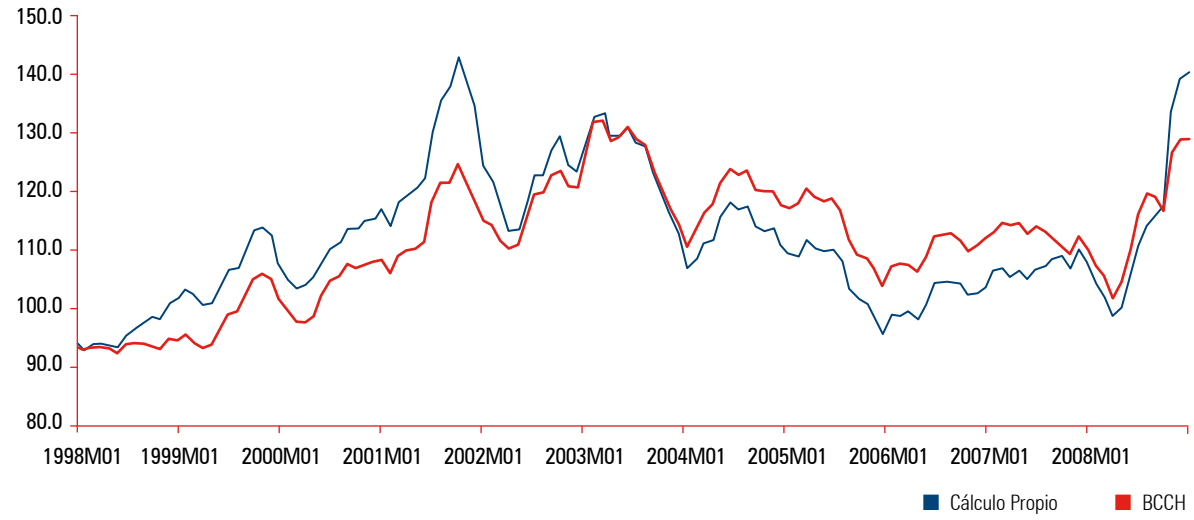
José Miguel Simian S.
Doctor en Economía, Universidad de Münster, Alemania.
Director Académico ESE.
jsimian@uandes.cl

Chile funciona desde septiembre de 1999 con un esquema de flotación cambiaria, en el cual la paridad dólar-peso es determinada por las fuerzas de mercado, es decir, por la oferta y demanda de divisas. Desde entonces, el Banco Central de Chile ha intervenido en el mercado cambiario en muy contadas ocasiones y frente a importantes desalineamientos del tipo de cambio real[1]. La flexibilidad cambiaria facilita que la autoridad monetaria consiga su objetivo de una inflación baja y estable, pero la flotación ha ido acompañada de una mayor volatilidad del tipo de cambio, la cual genera incertidumbre, y de procesos de apreciación y depreciación que pueden complicar a algunos exportadores.

Se menciona con menos frecuencia en este debate el hecho que el tipo de cambio relevante para los exportadores no es el tipo de cambio nominal, la paridad dólar-peso o euro-peso u otra, sino el tipo de cambio real (TCR), esto es, el tipo de cambio corregido por los precios domésticos y externos y que, además, pondera por el peso en nuestro comercio de los diferentes destinos de exportación chilenos. El TCR es considerado un indicador de competitividad y, a mayores niveles (decimos también niveles más depreciados), mayor es nuestra competitividad cambiaria y viceversa.

[1] Intervino por primera vez en agosto de 2001 a raíz de una fuerte y rápida depreciación del Peso debido a la crisis argentina. Volvió a intervenir en octubre de 2002, cuando el Peso se depreciaba nuevamente muy rápido producto del pánico financiero en Brasil. Finalmente intervino en abril de 2008 cuando el Peso se apreciaba muy rápidamente en los meses previos a la crisis financiera internacional.

Gráfico 1



El TCR en Chile está influenciado por la evolución del cobre, haciendo que nuestra economía padezca recurrentemente lo que se ha llamado la "enfermedad holandesa". Esta consiste en que alzas fuertes en el precio de una materia prima relevante dentro de la canasta de exportación resta competitividad a los demás sectores exportadores. Esto ocurrió en Holanda en los años setenta, después del descubrimiento de yacimientos de gas natural (de ahí el nombre del fenómeno). Debe considerarse, sin embargo, que los efectos sobre la competitividad de las diferentes industrias dependen no sólo de las fluctuaciones del precio del cobre, sino también de los destinos de las exportaciones y de las fluctuaciones de precios y monedas en esos lugares. Parece interesante por lo tanto, mirar no sólo cómo ha evolucionado la competitividad cambiaria chilena en general, sino en las industrias exportadoras chilenas individualmente en los últimos años. Esta información entrega nuevos antecedentes en la actual discusión acerca de la baja en el tipo de cambio y de si el Banco Central debe o no intervenir.

El presente artículo muestra la evolución de la competitividad cambiaria para diferentes industrias exportadoras chilenas. Concretamente, se construyen tipos de cambio real específicos por industria que sirven como indicadores de su competitividad.
Es importante señalar que esta evidencia no indica cuán rentable o cuán exitosa ha sido una determinada industria exportadora. Es posible que, a pesar de un TCR específico adverso, una industria pueda verse beneficiada por precios altos en los bienes o servicios que exporta, por ventajas en la importación de insumos o por ganancias de productividad que contrarrestan la pérdida de competitividad cambiaria. Como han mostrado, por ejemplo, Álvarez/López (2008), el TCR no es una variable que explique el cierre o "deceso" de plantas exportadoras. Son las plantas más productivas las que tienen éxito exportando, independientemente de la competitividad cambiaria que enfrenten. La evidencia del presente artículo sólo pretende señalar cómo ha evolucionado la competitividad cambiaria de las diferentes industrias exportadoras, dados sus destinos comerciales. Este trabajo se enmarca en una investigación de más largo alcance y la evidencia es muy preliminar, por lo cual su carácter puede considerarse más bien descriptivo.

Metodología

Para calcular índices de tipo de cambio real por industria se necesitan dos ingredientes: series bilaterales de TCR y ponderadores por industria que midan la importancia para el comercio de los distintos países.

En un primer paso se construyeron índices de tipo de cambio real bilaterales mensuales para 186 países. Estos consideran el período comprendido entre enero de 1997 y diciembre 2008. Se obtuvieron primero paridades nominales entre las monedas de los distintos países y el peso chileno y luego se corrigieron por los cambios en los respectivos índices de precio al consumidor. En algunos pocos casos, donde estos índices no estaban disponibles, se usaron los índices de precios mayoristas. Las cifras fueron tomadas del sistema de estadísticas financieras (International Financial Statistics) del Fondo Monetario Internacional. Todos los índices se normaron en 100 en enero de 1997.

En un segundo paso, se construyeron los ponderadores de comercio por industria, usando la metodología propuesta por Goldberg (2004). Las industrias están definidas según los productos

que exportan de acuerdo a la clasificación ISIC Revisión 3[2] de Naciones Unidas y el Banco Mundial. La información de comercio (exportaciones e importaciones por año según país e industria) se obtuvo de la base de datos *Comtrade,* accesible a través del *World Bank´s Integrated Trade Solution* (WITS). Las series de comercio incluyen cifras anuales de exportaciones e importaciones de Chile con el resto de los países del mundo, separados por industria en 144 códigos de cuatro dígitos, entre 1998 y 2008.

Los ponderadores miden cuán importante es cada país en el comercio de un determinado producto y son anuales, al igual que las cifras de comercio por industria. Los ponderadores se obtienen dividiendo las exportaciones de cada industria a un determinado país por el total de exportaciones en esa industria. Para entender esto, considérese el caso de un país con el cual Chile no tiene comercio (ni exportaciones ni importaciones) en una determinada industria. En ese caso el ponderador será 0 y, por mucho que el peso chileno varíe respecto de la moneda de ese país, no afectará esto la competitividad de la industria. El TCR específico de la industria no mostrará ninguna variación. Al revés, si se trata de un país con el cual una industria chilena tiene todo su comercio, el ponderador será 1 y todo el movimiento en el TCR de esa industria estará determinado por el TCR bilateral.

Esta metodología permite calcular los índices de TCR para cualquier nivel de agregación de las industrias. En un extremo es posible calcular 144 índices para cada una de las industrias (a nivel de 4 dígitos). También es posible agregar las industrias en dos dígitos (33 distintos) y calcular índices a ese nivel o bien sumar todo el comercio y ponderarlo por la importancia de cada país en total, sin desagregar por industria, en cuyo caso, se obtiene un índice de TCR similar al que calcula el Banco Central de Chile.

Resultados

En un primer ejercicio se calculó el índice de TCR sin considerar las diferentes industrias, es decir, sin desagregar por tipo de industria. El **Gráfico 1** muestra la evolución del TCR de acuerdo a la metodología propuesta aquí y el índice de TCR que publica el Banco Central de Chile (que también se normó en 100 en enero de 1997) con su metodología. Se observa una alta correlación entre las dos series, aún cuando los valores difieren en algunos períodos.

Veamos ahora los tipos de cambio real por industria. En una primera mirada se calcularon índices de TCR a nivel de dos dígitos (33 categorías). De esas categorías, siete representan un 90% de las exportaciones chilenas. Estas son las exportaciones de frutas y vegetales frescos (código 01), el concentrado de cobre (13) y los cátodos de cobre (27), la manufactura de alimentos y bebidas (15), la exportación de madera (20) y celulosa (21) y los químicos y fertilizantes (24). El **Gráfico 2** muestra la evolución de los TCR para esas industrias en el tiempo.

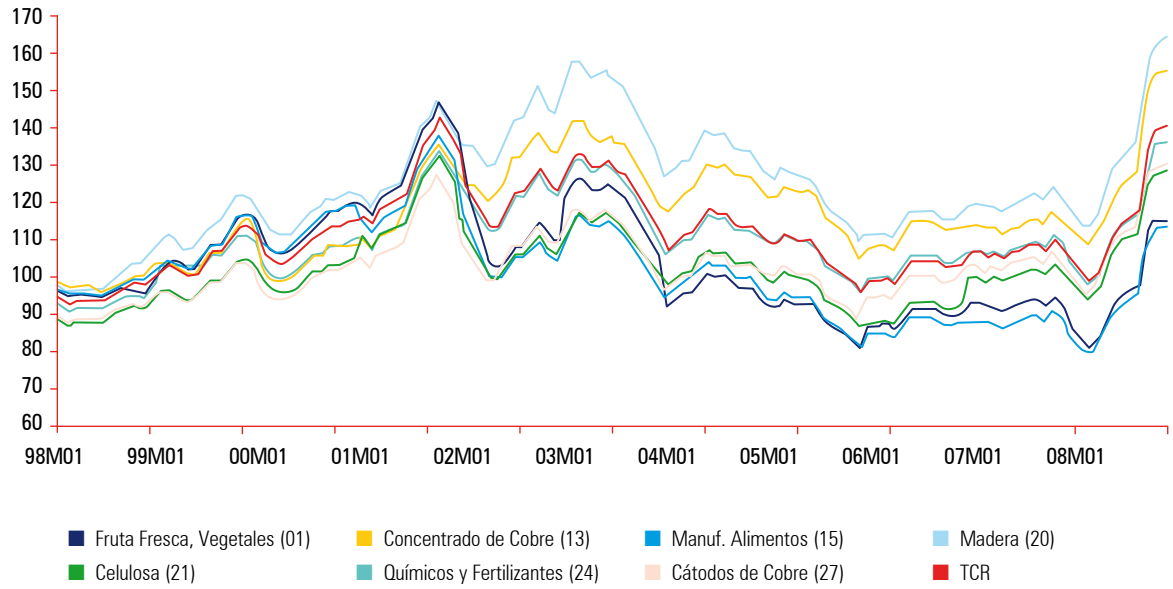
La línea roja en el **Gráfico 2** representa el índice de TCR calculado más arriba para toda la economía chilena. Este puede servir de *benchmark.* Se puede apreciar que la industria de químicos y fertilizantes se mueve bastante a la par con el promedio (el coeficiente de correlación entre ambos es 0,98). El concentrado de cobre y la madera están por encima de la media durante todo el período de análisis. Esta última está casi un 12% por encima de la competitividad de toda la economía, esto es, en un nivel más depreciado. Por el contrario, por abajo, es decir en un nivel más apreciado o menos competitivo, se mueven la industria de alimentos (9,1% en promedio por debajo), la fruta y la celulosa. Sin embargo, las posiciones no son inmutables. Puede observarse en el **Gráfico 2** que la fruta (código 01) está por sobre el TCR promedio para toda la economía entre el 2001 y el 2002 y se mantiene levemente por debajo en 2003 y 2004. A partir de entonces la industria pierde fuertemente competitividad y está aproximadamente un 20% por debajo del promedio de la economía.

[2] ISIC está para International Standard Industrial Classification of All Economic Activities.

La **Tabla 1** resume la principal evidencia y contiene información para 11 industrias específicas a nivel de cuatro dígitos. El Panel A contiene la misma información que aparece en el **Gráfico 2**, información para industrias agregadas a 2 dígitos. La columna (1) indica la proporción de la respectiva industria sobre el total de exportaciones chilenas. La participación está calculada dividiendo el promedio de las exportaciones de la industria entre 1998 y 2008 en el promedio del total de exportaciones en el mismo período. Como puede apreciarse, estas industrias representan un 90% de todas las exportaciones. La columna (2) contiene el TCR específico para la industria (a dos dígitos). A modo de comparación, se incluye en las últimas dos líneas de la tabla el TCR para todas las industrias y el TCR según el Banco Central de Chile para el mismo período. La tercera columna indica la volatilidad del TCR por industria, medida a través de su desviación estándar. La columna (4) calcula la desviación del TCR de la industria respecto del promedio para toda la economía. Esta es la información más relevante que se presenta. Cuatro de las industrias muestran niveles de TCR específicos en promedio inferiores a la media, es decir, niveles de competitividad menores. Este es el caso de la fruta, la manufactura de alimentos, la celulosa, los químicos y los cátodos de cobre. La madera y el concentrado de cobre están por encima.

El Panel B de la tabla hace un análisis más detallado de la competitividad por industria, esta vez, a nivel de 4 dígitos. En total, se dispone de cifras para 144 industrias, sin embargo, muchas de ellas tienen poco peso en la canasta de exportaciones chilena. Es por eso que se incluyeron 12 industrias que exportan al menos

Gráfico 2



un 1% de las exportaciones cada una y que representan en su conjunto casi el 85% de las exportaciones totales.

A este nivel se pueden observar algunas diferencias respecto de los resultados anteriores. La dispersión de los TCR específicos es mayor y también la volatilidad. Con excepción de la manufactura de fertilizantes, todas las industrias muestran una volatilidad mayor que el promedio de la economía. Esto coincide con lo encontrado por otros autores[3]. La industria que enfrenta la peor competividad cambiaria es la fruta fresca y semillas, que tiene un nivel promedio de TCR específico en el período de un 25% por debajo del TCR para toda la economía chilena. También la volatilidad es alta y llega a casi 18. En el extremo opuesto está la industria manufacturera de productos químicos básicos que muestra una competitividad que

Tabla 1

Cód.	Industria	Part. en export. %	TCR prom. 98-08	Volatilidad	Desv TCR %	Principal destino exportaciones en 2008	
						País	%
Panel A		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
01	Fruta fresca, vegetales, entre otros	7.2	103.9	14.4	-7.1	-	-
13	Concentrado de cobre	18.7	117.2	12.7	4.8	-	-
15	Manufactura de alimentos	15.6	101.6	12.6	-9.1	-	-
20	Madera	4.9	125.0	15.3	11.8	-	-
21	Celulosa	5.6	102.3	10.1	-8.5	-	-
24	Químicos y fertilizantes	5.4	110.0	10.6	-1.6	-	-
27	Cátodos de cobre	33.5	103.0	8.9	-7.9	-	-
	Suma	90.9					
Panel B		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
0113	Fruta fresca y semillas	6.0	82.3	17.6	-26.4	U.S.A.	32.7
1320	Concentrado de cobre	17.9	117.6	12.6	5.2	Japón	29.6
1511	Proces. de carne y productos de carne	1.0	94.4	11.7	-15.6	Japón	20.1
1512	Proces. de pescado y productos de pescado	8.4	96.4	13.5	-13.8	U.S.A.	24.5
1513	Proces. de frutas y vegetales	1.7	99.3	12.8	-11.2	U.S.A.	25.3
1552	Producción de vino	2.9	115.3	18.1	3.1	U.K.	16.1
2010	Chips de madera y otros (sawmiling)	3.3	118.2	13.1	5.8	Japón	30.7
2021	Laminados de madera, aglomerados, etc.	1.1	111.3	12.6	-0.4	U.S.A.	32.4
2101	Pulpa de papel, papel y cartones	5.3	106.3	11.0	-4.9	China	24.1
2411	Manufactura de productos químicos básicos	3.3	120.6	14.0	7.8	Brasil	16.4
2412	Manufactura de fertilizantes	1.1	91.3	8.2	-18.3	Bélgica	16.3
2720	Cátodos de cobre	32.7	107.9	11.0	-3.5	China	19.4
	Suma	84.7					
	TCR para todas las industrias (1997=100)		111.8	11.5			
	TCR BCCh (1997=100)		111.4	10.3			

[3] Véase por ejemplo Fuentes (2005), donde se muestra además que la incertidumbre asociada a la volatilidad cambiaria reduce los niveles de inversión, especialmente cuando se trata de inversiones con alto grado de irreversibilidad.

está en media un 8% por encima del promedio de la economía chilena. En las últimas dos columnas del panel inferior de la tabla aparecen el principal destino de la exportaciones según industria y la participación de ese destino. Se aprecia que siete de ellos exportan casi un 25% o más a un solo destino. Es razonable pensar que una menor concentración de destinos podría mejorar la competitividad cambiaria, aunque esto tampoco es una garantía ya que, como puede apreciarse en el caso de los fertilizantes, el principal destino sólo captura el 16% de las exportaciones y el nivel de TCR específico está un 18% por debajo de la media.

Más allá de las cifras resumidas que presenta la tabla, parece interesante mirar cómo han evolucionado los TCR específicos por industria en el período de análisis. Esto aparece para cinco industrias seleccionadas en el **Gráfico 3**, donde se muestra también como referencia el TCR para toda la economía chilena. Si bien hay algunas industrias cuya competitividad cambiaria está, durante todo el período, por debajo del promedio de toda la economía, hay otras que muestran una evolución más dispar. Interesante es el caso del vino (1552), donde el TCR específico de la industria estuvo por sobre la media desde 1998 hasta 2005, para ubicarse casi un 10% bajo la media entre 2005 y 2008. La industria del pescado y productos de pescado ha ido mejorando su competividad cambiaria, especialmente a partir de 2004.

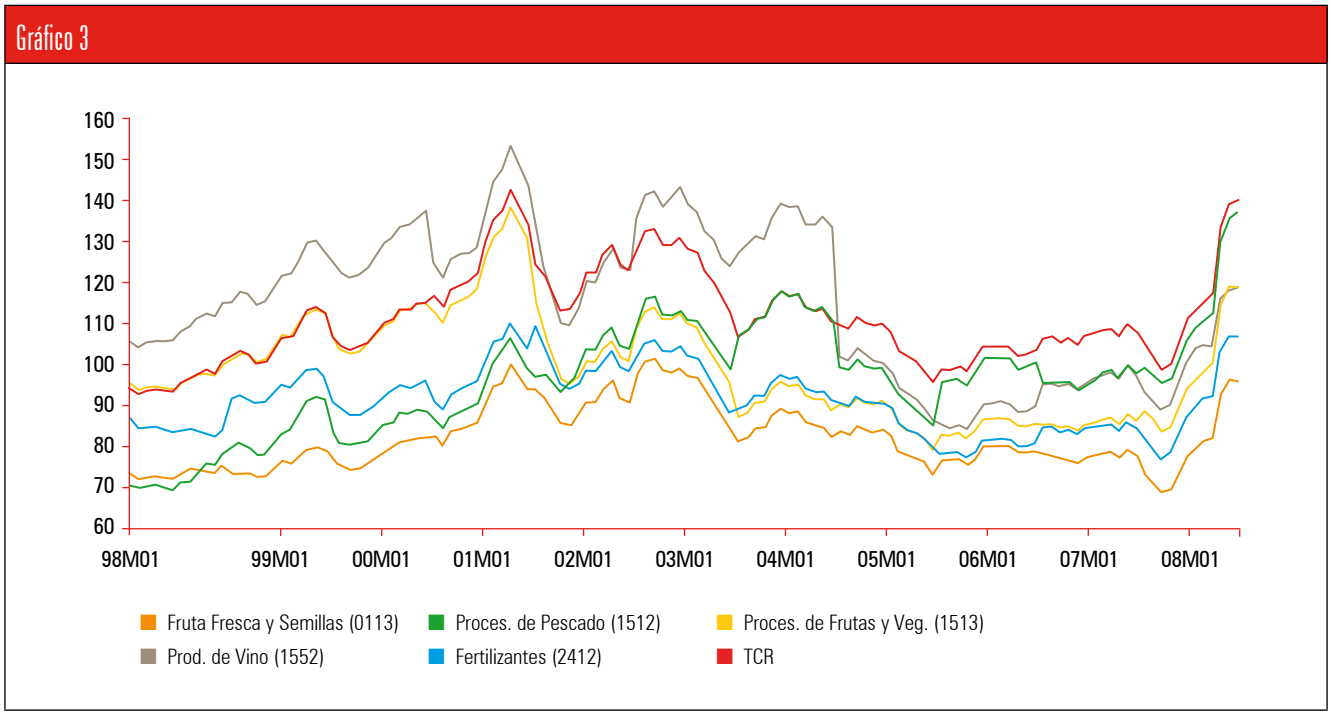
Si bien toda nuestra economía sufre, y probablemente seguirá sufriendo, de la "enfermedad holandesa" debido a nuestra fuerte dependencia del cobre, el efecto sobre los distintos sectores exportadores dista de ser homogéneo. De los 10 sectores no cobre que aparecen descritos más arriba, tres tienen una competitividad cambiaria por sobre la media de la economía chilena y uno está muy levemente por debajo. De las restantes, y que están bajo la media, cinco se mantienen permanentemente y bastante por debajo (más de un 10%). Otro elemento que vale la pena destacar son los cambios en el tiempo. Así, como se señalaba más arriba, algunas industrias han perdido competitividad (respecto de la media del país) y otras han ganado.

Este análisis hace pensar que la intervención cambiaria que a menudo se exige, y que busca dar más competitividad a todos los sectores exportadores, no parece ser lo más adecuado. Para el caso que se quiera ayudar a la industria exportadora chilena, un apoyo directo a los sectores afectados, una vez que éstos estén identificados, parece más razonable.

Referencias

- Álvarez, R./López, R. (2008), *"Entry and Exit in International Markets: Evidence from Chilean Data"*. Review of International Economics, 16(4), 692–708, 2008.
- Fuentes, O. (2005), *"Exchange Rate Volatility and Investment: Evidence at the Plant-level"*. Unpublished Manuscript, Boston University. November 2005.
- Goldberg, L. (2004), *"Industry-Specific Exchange Rates for the United States"*. FRBNY Economic Policy Review. May 2004.

Gráfico 3



www.pwc.cl

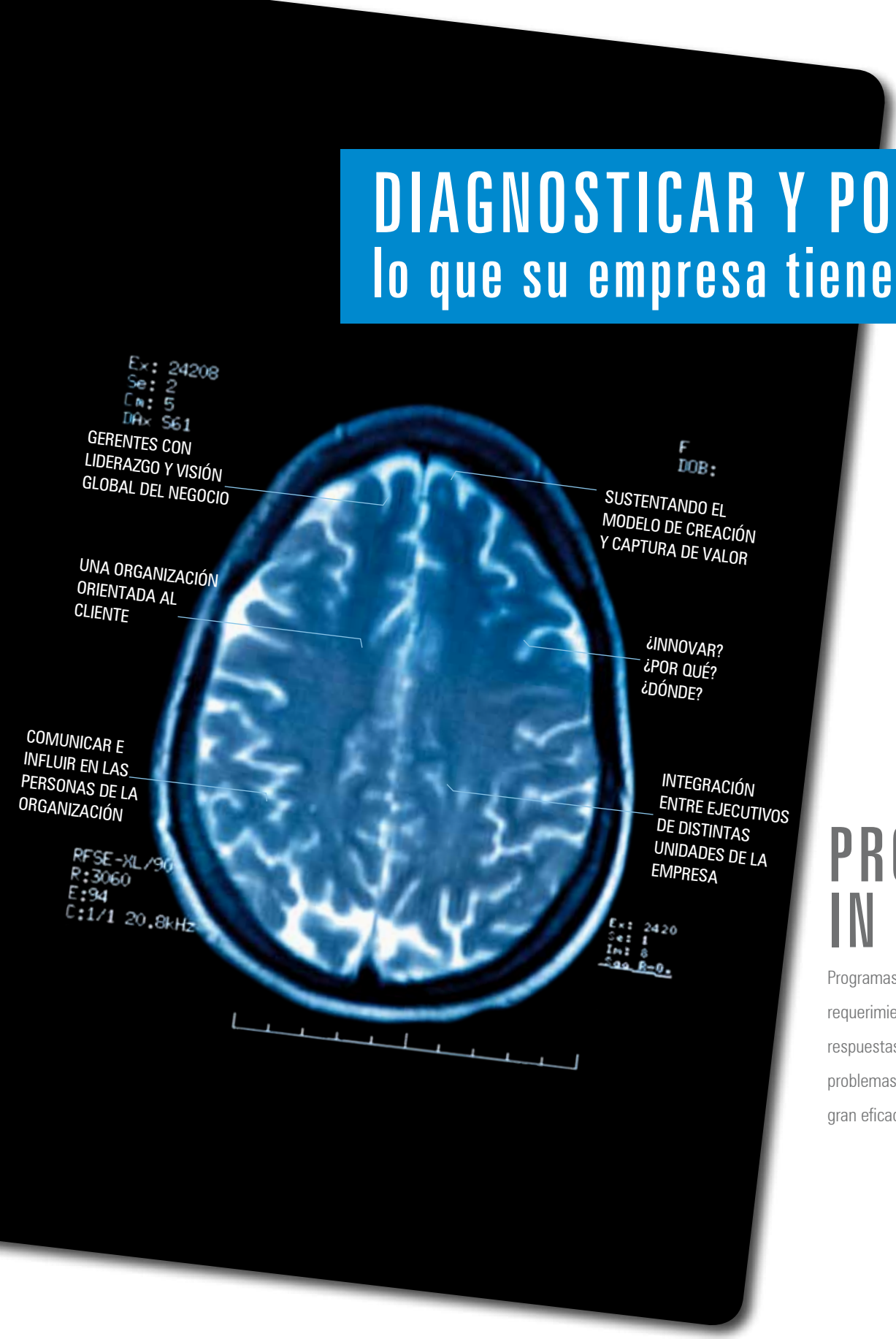
Construimos relaciones para crear valor

PricewaterhouseCoopers

Consultoría y Asesoría Empresarial
Asesoría Legal y Tributaria
Auditoría

© 2010, PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. "PwC" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

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

NUNCA DEJES DE AVANZAR

INFORMACIONES: 412 9540 - 412 9534 • ese@uandes.cl

www.incompany.cl

Editorial 7

Desde la Academia:

La Gestión de Referidos: Una Herramienta de Marketing del Siglo XXI 10

Non Market Strategy: Nuevas Reglas del Juego para la Alta Dirección 14

Mejorando la Productividad de Ventas 20

Negocios en la Base de la Pirámide 24

¿Cómo ha Impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile? 28

Repensando los MBA's: Educación Ejecutiva en la Encrucijada 34

Competitividad Cambiaria por Industria en Chile 38

En el ESE:

ESE en Regiones: PDG en Antofagasta 48

Familia Said Somavía: Premio ESE a la Familia Empresaria 2010 52

Executive MBA del ESE: Duplica su Capacidad de Alumnos 56

Conferencia para Decanos y Directores de Escuelas de Negocios: Chile en el Foco Académico 60

Ranking de Empresas Innovadoras: Sistematizando la Innovación 62

Programa de Doctrina Social de la Iglesia: Valores en la Empresa 64

En qué están Nuestros Profesores 66

2010 en el ESE 68

Egresados:

Gerardo Jofré (PADE 2002): Egresado Destacado 2010 76

Tendencias del Sector Automotor 82

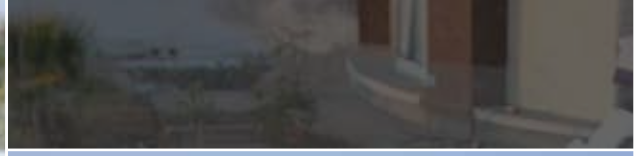
Egresados en el Extranjero: Más Allá de las Fronteras 86

Asociación de Egresados ESE: Consolidando Nuestra Formación 90

Golf en el ESE 92

Programa de Continuidad para Egresados 94

Últimos Egresados 96



ESE en Regiones: PDG en Antofagasta

> "Con esta expansión, se cumple uno de los objetivos del ESE que es influir positivamente en el mundo de la empresa y la sociedad en general, en Chile y no sólo en Santiago."

Tras una década de existencia, el ESE decidió iniciar una nueva etapa e incursionar en regiones, siendo Antofagasta la primera ciudad de provincia elegida para materializar este anhelo. ¿Qué motiva al ESE a ofrecer ahora programas fuera de Santiago? El propósito de ingresar a nuevas regiones obedece al deseo de contribuir al desarrollo de directivos que se desempeñan en importantes empresas del país, y que producto del excesivo centralismo, no disponen de programas especiales para ellos en sus respectivas ciudades. Con esta expansión, se cumple uno de los objetivos del ESE que es influir positivamente en el mundo de la empresa y la sociedad en general, en Chile y no sólo en Santiago.

Desde sus inicios, el ESE ha tenido como propósito el brindar una concepción global e integradora de la empresa desde el punto de vista de la alta dirección. Por lo mismo, los programas del ESE están enfocados a los principales niveles jerárquicos de las compañías, a todas aquellas personas con experiencia y responsabilidad directiva, que sienten la necesidad de adaptar sus capacidades a las exigencias de las empresas y organizaciones más competitivas. "Desde su creación, el ESE ha sido un puente de integración entre la generación de conocimiento y la gestión de las empresas, a través de una labor docente de alta exigencia y una sólida investigación de los problemas que afectan a la empresa," enfatiza Andrés Ovalle, Director Comercial del ESE.

El ESE cuenta con un modelo de educación para altos directivos que sigue siendo único en Chile. Los programas de perfeccionamiento directivo ofrecen oportunidades de aprendizaje y mejora profesional y personal, en un marco académico caracterizado por la relevancia de los problemas tratados y los métodos utilizados, el rigor propio de la institución universitaria y una orientación hacia el proceso de toma de decisiones, aspectos más que relevantes en el complejo mundo de negocios actual. Este modelo no existía fuera de Santiago.

¿Por qué se eligió Antofagasta? Esta ciudad con su enorme riqueza minera, se ha convertido, sin lugar a dudas, en un polo de desarrollo dentro del país. "Las razones que nos llevaron a esta ciudad obedecen al fuerte dinamismo productivo mostrado por la II Región en los últimos diez años. El crecimiento promedio anual de su PIB ha sido superior al promedio de todas las regiones, asimismo ha sido la segunda región con mayor crecimiento poblacional del país, muy por encima del crecimiento poblacional de Chile", explica Ovalle.

Alta Dirección en Antofagasta

Dos programas se impartieron durante este año en Antofagasta. Un programa focalizado, de corta duración, que se llamó Liderazgo Orientado a Resultados, diseñado para entregar herramientas para establecer la dirección y crear una visión, con el fin de guiar equipos de alto rendimiento en sus empresas. El segundo programa fue el PDG - Programa de Dirección General, el cual forma parte de los programas de perfeccionamiento directivo del ESE. Este programa fue diseñado para desarrollar las habilidades estratégicas y de liderazgo, esenciales para

hacer frente al entorno complejo y cambiante con el cual se convive a diario. "El PDG busca dar la visión global de la empresa, lo que lo hace un complemento ideal a los conocimientos de especialidad en sus respectivas áreas, ya sean de tipo Comercial, en Dirección de Personas o Financiero por nombrar sólo algunas, que traen consigo los participantes al hacer este programa", explica Julio Aznarez, Director del PDG. "Las principales habilidades que se buscan reforzar son las estratégicas y de liderazgo, a través de la actualización de modernas técnicas de dirección de empresas; obtener una visión de la empresa en su conjunto y entender la forma de crear valor en cada una de las áreas funcionales", señala Aznarez. 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. El desafío es que el 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. "El PDG, al igual que todos los programas que dicta el ESE, está basado en la metodología del caso, lo cual hace que la dinámica de las sesiones sea muy participativa lo que permite el enriquecimiento mutuo de los participantes en las discusiones de éstos, y de ahí la importancia de la experiencia gerencial de quienes asisten al programa", explica su Director. Los contenidos que en este caso se abordan se refieren a las áreas de Dirección General, Dirección Comercial, Dirección de Personas, Dirección Financiera, Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Costos y Control de Gestión, y Dirección de Operaciones, todo con exactamente el mismo estándar y cuerpo académico con que se imparte este programa en Santiago.

Desafíos futuros

"Novedoso el enfoque del liderazgo y cómo interpretar las necesidades de las personas", "Actividades de absoluto crecimiento y adquisición de nuevas y potentes herramientas", "Se usa de verdad la metodología de casos, por lo que se aprende verdaderamente haciendo", "Profesores expertos, amenos y claros en sus explicaciones", "Muy buen estándar, alto nivel en los detalles, apoyo y alimentación. No queda nada a la improvisación". Estos fueron algunos de los comentarios de los alumnos al momento de evaluar los programas, lo que sin duda impone desafíos para el futuro. "La recepción lograda en estos programas nos dejó más que satisfechos, realmente los resultados superaron nuestras expectativas", indica Andrés Ovalle. "Lo que viene por delante es desafiante, por un lado consolidar lo ya logrado este primer año en Antofagasta, y por otro, incursionar probablemente en la Región del Biobío o en la Región de los Lagos", concluye.

Moller y Pérez-Cotapos

49 años de trayectoria

MTM.cl

ENTREGA INMEDIATA

LAS CONDES

EDIFICIO ARAUCARIA	2 y 4 DORMITORIOS	AV. PADRE HURTADO 1321	T: 8131678
EDIFICIO ACACIO	3 DORMITORIOS	AV. PADRE HURTADO 1321	T: 8131678
EDIFICIO CUMBRE	3 y 4 DORMITORIOS	AV. CERRO COLORADO 6110	T: 9806233

PROVIDENCIA

EDIFICIO DON PEDRO	2 y 3 DORMITORIOS	AV. PEDRO DE VALDIVIA 2099	T: 2748140

PUENTE ALTO

CASAS MONTEANDINO	3 y 4 DORMITORIOS EN 124 y 140 m²	AV. CAMILO HENRIQUEZ, ALTURA 600	T: 8759283

VISITE PILOTOS Y SALAS DE VENTA

LAS CONDES

EDIFICIO JARDINES DE BALMORAL	2, 3 y 4 DORMITORIOS	BALMORAL 227	T: 9809213
EDIFICIO CIPRES	2 y 4 DORMITORIOS	AV. PADRE HURTADO 1321	T: 8131678
EDIFICIO TERRANOVA	2, 3 y 4 DORMITORIOS	SAN JOSE DE LA SIERRA 099	T: 9818390
EDIFICIO LAS TRANQUERAS	1, 2 Y 3 DORMITORIOS	LAS TRANQUERAS 177	T: 2241012

PROXIMOS PROYECTOS

LAS CONDES
SAN DAMIAN
ALONSO DE CAMARGO / MANQUEHUE

VITACURA
ESPOZ / VESPUCIO

SAN MIGUEL
FERNANDO LAZCANO

VISITE SALAS DE VENTA Y PILOTOS DESDE LAS 11:00 HRS.

MPC MOLLER Y PEREZ-COTAPOS

WWW.MPC.CL

Familia Said Somavía: Premio ESE a la Familia Empresaria 2010

> "Este premio, que se ha convertido ya 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."

Como un reconocimiento a su trayectoria, la familia Said Somavía fue distinguida este año con el premio ESE a la Familia Empresaria, entregado por el ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes -a través de su Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna- en conjunto con Credit Suisse y Diario Financiero.

El Director General del ESE y presidente del jurado, Alberto López-Hermida, valoró los lazos y roles de los integrantes de la familia Said, en una época donde, dijo, la familia es criticada y parece estar en crisis. "El éxito de la empresa no puede estar disociado de la familia", comentó López-Hermida.

Este premio, que se ha convertido ya 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.

Para el jurado, la trayectoria de la familia Said Somavía representa con toda propiedad los criterios de premiación, destacándose particularmente por su espíritu emprendedor, que ha sido su sello distintivo a lo largo de su vida empresarial, mezclando la innovación y tradición a lo largo de cuatro generaciones.

"Vincular con éxito tradición e innovación es uno de los criterios de selección que el jurado toma en consideración para elegir a la Familia Empresaria del año", comentó Alberto López-Hermida. "Y ésta es precisamente una de las características más emblemáticas de la trayectoria empresarial de la familia Said Somavía que, luego de cuatro generaciones y más de 125 años de historia, ha sabido reinventarse y pasar de los negocios originales, ligados a la industria textil, a ser hoy líder e importante actor en sectores pujantes, tales como bebidas, centros comerciales, banca, centros de salud y otros", destacó.

Tejiendo la historia

A Perú llegó en 1884 el abuelo de José Said, Issa Said, como un sencillo inmigrante palestino. Junto a otros integrantes de su familia trabajó como comerciante y exportador, tareas que traspasó a su hijo, Salvador Said Kattan. De esta forma, comenzó a tejerse lo que hasta la fecha, es una sólida trayectoria en el mundo de los negocios, dentro del cual, las actividades ligadas a lo textil han sido marcadoras.

El hito inicial en este rubro fue la fundación de la planta de hilados de rayón en Quillota. En su diversificación, el punto de partida fue la creación de la industria productora de alambre y cables de cobre, Cobre Cerrillo. Posteriormente vendría el nacimiento de la compañía resinas Arica, proveedora de materia prima para la industria plástica. Luego, parte de la familia funda el Banco Panamericano y otra rama toma el control del Banco del Trabajo. Más tarde, junto a un grupo de socios, ingresan al Banco Bhif.

La extensa trayectoria empresarial de esta familia -cuatro generaciones y múltiples rubros- fue otro de los criterios que llevó al jurado a decidir, por unanimidad, otorgar esta distinción a la familia Said Somavía. En más de un siglo de historia familiar, sus miembros han sabido vincular con gran éxito, tradición e innovación, reinventándose y pasando de los negocios originales

ligados a la industria textil, a participar y/o controlar la propiedad de importantes empresas en Chile, tales como Embotelladora Andina, Parque Arauco, Cruz Blanca, Banco BBVA y Edelpa, entre varias otras.

Las claves de una familia empresaria

José Said Saffie es la actual cabeza del clan. Tiene cuatro hijos, de los cuales Salvador Said Somavía es el que se perfila como su heredero en ese rol, aunque todos coinciden en que José Said se ha preocupado de pavimentar un camino para que todos los miembros de la familia tengan espacio para participar dentro y fuera del clan.

Es que el significado de familia es clave en este grupo. El apoyo en los tiempos buenos y malos, la capacidad de ayudar a otros, constancia y perseverancia, son sólo algunos de los valores que han traspasado las generaciones, y siguen vivos hasta hoy, cuando se cuentan 15 miembros en la quinta generación, aunque ésta aún no participa de la dirección de los negocios.

Este concepto familiar es una de las claves en el éxito y permanencia de esta familia en el mundo de los negocios. Otro aspecto relevante es que han sabido proyectarse exitosamente en el tiempo como una familia empresaria más que como una empresa familiar, donde existe una administración profesional organizada en torno a los requerimientos familiares. Una sucesión ordenada y un legado de valores han sido clave para que todos puedan decidir libremente si se suman y cómo lo hacen a esta ruta empresarial.

La elección de socios especializados en diferentes sectores, así como políticas claras de inversiones, endeudamiento y dividendos, junto a la capacidad de identificar los sectores que liderarán la economía e invertir en ellos, han sido determinantes en el crecimiento de esta familia empresaria.

Además, los Said identificaron cuatro características que, a pesar de su éxito, siguen aplicando en sus decisiones de emprendimiento, la obligación de todo empresario: son las "4P": pasión, perseverancia, paciencia y prudencia.

Para esta familia, asumir la responsabilidad social de la empresa y tener conciencia de los grandes problemas sociales es un imperativo, así como manejarse por una estricta ética en los negocios, con pleno respeto por la verdad y fidelidad de la palabra empeñada y una honradez a toda prueba.

Jurado Premio ESE a la Familia Empresaria 2010:

- 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
2009: Familia Bofill Velarde

Familia Said Somavía Recibe Premio ESE a la Familia Empresaria Destacada 2010

Alberto López-Hermida, Director General del ESE, entrega el premio a José Said.

José Said, Salvador Said, Isabel Margarita Somavía, Constanza Said, Isabel Said y Loreto Said.

Mauricio Larraín, Consuelo Salinas de Pareja y Carlos Pareja, Embajador de Perú en Chile.

Isidoro Quiroga, Luis Enrique Álamos, Rodrigo Sarquis y Juan Antonio Álvarez.

José Said, Isabel Margarita Somavía, Orlando Poblete y Alberto López-Hermida.

Mario Fernández, Raúl Bertelsen e Iván Moreira.

Juan Claro e Ignacio Walker.

Baltazar Sánchez, Alberto López-Hermida y Andrea Cuomo.

Executive MBA del ESE: Duplica su Capacidad de Alumnos

"Dado los buenos resultados en el proceso de admisión 2010 y los excelentes índices de satisfacción de nuestros alumnos y egresados, el ESE ha decidido abrir una nueva sección del programa Executive MBA a partir de marzo de 2011, manteniendo la de septiembre."

Dado los buenos resultados en el proceso de admisión 2010 y los excelentes índices de satisfacción de nuestros alumnos y egresados, el ESE ha decidido abrir una nueva sección del programa Executive MBA a partir de marzo de 2011, manteniendo la de septiembre. Por lo anterior, podemos reafirmar que nuestro Executive MBA es un programa ya consolidado en el mercado nacional.

Desde su fundación hace más de una década, el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, ha avanzado con paso seguro para llegar al sitial que hoy ocupa. Dentro de este camino, un paso natural es el ir aumentando el número de secciones en los distintos programas que se ofrecen y, en este contexto, el Executive MBA sería el primero en duplicar su capacidad de alumnos. Hernán Román, Director del MBA, explica que este año la demanda por parte de los postulantes "creció de manera muy importante lo que nos llevó a cerrar el proceso de postulación casi un mes antes del comienzo del programa. Adicionalmente, el contar con una sección que comienza en marzo nos permitirá capturar parte de la demanda que anteriormente no cubríamos y que nuestra competencia sí lo hacía".

En esta segunda sección, nuestro Executive MBA, ubicado en los primeros lugares de los rankings de MBA en Chile, y acreditado por la AMBA (Association of MBAs), mantendrá las características que lo han hecho merecedor de un reconocido prestigio. "El ESE ha logrado posicionarse al menos en dos esferas de manera bastante clara", detalla Román. "La primera tiene que ver con un enfoque de alta dirección, logrando de esta manera el desarrollo integral de habilidades que les permitan estar mejor preparados frente a las demandas que exigen los puestos de mayor responsabilidad, donde los aspectos netamente técnicos van perdiendo relevancia y el manejo de equipos, visión estratégica y el liderazgo cobran vital importancia. El segundo punto tiene que ver con incorporar una formación en aspectos éticos del desarrollo ejecutivo, cuyo propósito es erradicar la tendencia de considerar este tipo de materias sólo como electivos dentro de la malla académica de los MBA's. Como Escuela estamos muy conscientes de nuestro papel en la formación de ejecutivos, los que en el futuro cercano tendrán un rol importante en el desarrollo de nuestro país, y por lo tanto, debemos entregar un desarrollo integral que no deje de lado temas éticos ni de Responsabilidad Social Empresarial", destaca el Director.

Tendencia mundial

A nivel mundial, la cantidad de alumnos que cursan un programa de MBA es creciente. Este mismo fenómeno se ha replicado en Chile y, de hecho, aunque la mayoría de los alumnos siguen siendo ingenieros, la profesión de los postulantes se ha diversificado. "En el mercado chileno de Executive MBA, son los ingenieros comerciales y civiles industriales quienes deben componer más del 50% del total de alumnos. Luego, en su mayoría son alumnos de otras ingenierías, contabilidad y agronomía. Sin embargo, es creciente la cantidad de alumnos de Derecho, Medicina, Arquitectura, Diseño, Física y carreras originalmente más alejadas del mundo de los negocios que están tomando interés en estos programas, lo que aporta una componente de diversidad académica muy interesante, logrando discusiones mucho más ricas dentro de la sala de clases", detalla Hernán Román. En

el ESE, se observa también esta tendencia y, tomando como referencia el último proceso de admisión, los alumnos del MBA son en un 52% egresados de universidades pertenecientes al Consejo de Rectores; un 13% está compuesto por alumnos extranjeros; las mujeres corresponden al 15% de los alumnos; el 77% son ingenieros comerciales o egresados de alguna otra ingeniería; la edad promedio es de 35 años, y por último, más del 40% ocupan cargos como gerente de área, 25% cargos de subgerencia y el resto repartidos en jefaturas, *product managers* y gerencias generales, entre otros cargos.

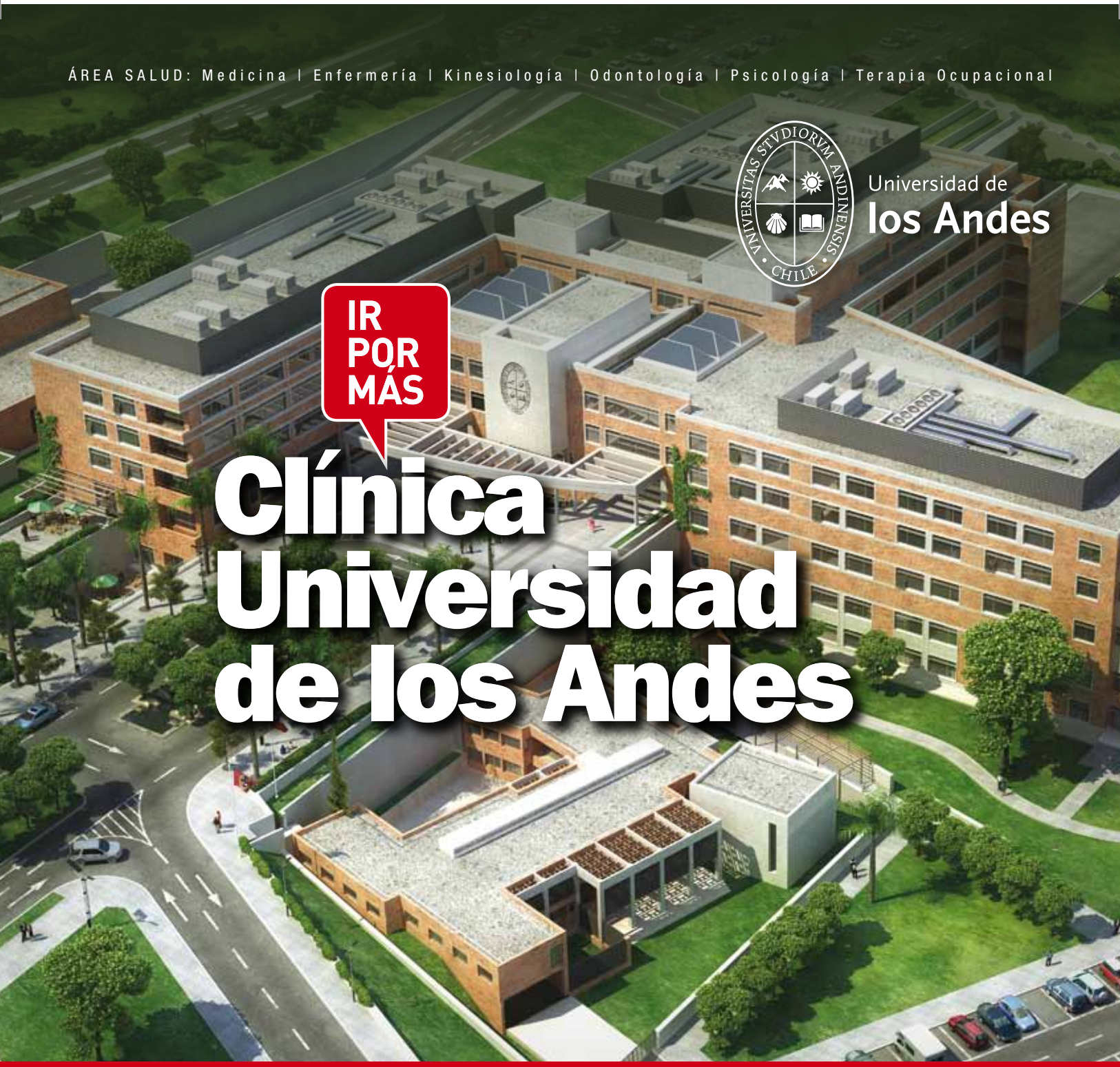
Capacidades profesionales y humanas

Como respuesta al aumento en la demanda de MBA en los distintos países, Hernán Román explica que los programas de MBA desarrollados para el mercado interno de cada país, por lo general, están más enfocados a programas *part-time*. "Esta modalidad permite realizar los estudios sin necesidad de renunciar al trabajo y así lograr un costo de oportunidad muchísimo menor que el caso de los programas *full-time*", recalca Román. En términos de la temática, el Director del MBA señala que existe una comoditización de los contenidos *core* de los programas, donde existe un conjunto de cursos que están presentes en prácticamente cualquier programa de MBA, como son: Finanzas, Operaciones, Estrategia, Comportamiento Organizacional, Marketing, Liderazgo, entre otros, y donde existe un segundo grupo de cursos como Ética, *Risk Management,* Gobiernos Corporativos, Innovación, etc., que también están ampliamente representados aunque muchos de ellos como materias electivas. "Donde sí existe una clara diferencia entre programas es en la metodología de enseñanza y en el foco general del programa. Por una parte, están los programas netamente técnicos donde las clases expositivas (tipo conferencias) son la norma y donde el desarrollo de herramientas es la parte esencial y, por otra parte, están los programas donde el desarrollo de habilidades blandas juega un rol más preponderante y la metodología de casos es más utilizada". En el ESE, se aplica el método del caso que asegura el involucramiento de los alumnos en el programa, ya que esta metodología ayuda a abordar problemas de decisión complejos y no estructurados, como típicamente aparecen en la empresa, y favorece el intercambio de conocimientos y experiencias durante reuniones de trabajo en equipo y en las sesiones de clase.

"La amplia visión entregada por el programa, el rigor académico, la eficacia de nuestra metodología y el compromiso del ESE con la formación de profesionales capaces de liderar procesos de alta dirección, apuntan al desarrollo de las virtudes humanas y de las capacidades necesarias para dirigir personas. Es una puerta abierta a cambios favorables en la carrera profesional de nuestros alumnos, quienes pueden aplicar sus conocimientos en distintas áreas funcionales, ascender a cargos de mayor responsabilidad, aplicar su experiencia en otras compañías o industrias, o poner a prueba su aprendizaje en un nuevo rol, ya sea de empresario o emprendedor", concluye Hernán Román.

ÁREA SALUD: Medicina | Enfermería | Kinesiología | Odontología | Psicología | Terapia Ocupacional

Universidad de los Andes



IR POR MÁS

Clínica Universidad de los Andes

INICIAMOS LA CONSTRUCCIÓN DE LA PRIMERA ETAPA EN CAMPUS SAN CARLOS DE APOQUINDO

Una clínica que combina la asistencia al paciente y su familia, la docencia y la investigación, en un ambiente tecnológico de alto nivel. Operará con los estándares de calidad exigidos por la Joint Commission International.

- 37.000 m^2 construidos
- 100 camas para hospitalización
- 61 box de atención ambulatoria
- 9 box de atención urgencia
- 8 pabellones de alta complejidad
- 2 pabellones obstétricos

CNAChile Comisión Nacional de Acreditación — UNIVERSIDAD ACREDITADA 5 años desde noviembre de 2007 hasta noviembre de 2012 Gestión Institucional y Docencia Conducente a Título

uandes.cl

Accredited by
Association
of MBAs

Conferencia para Decanos y Directores de Escuelas de Negocios: Chile en el Foco Académico

> "...permite generar contactos con otras escuelas de negocio, conocer *best practices* de las escuelas y de los programas de MBA, debatir sobre actuales tendencias, etc."

Desde el año 2006 el Executive MBA del ESE forma parte del selecto grupo de escuelas de negocios del mundo con los más altos estándares de calidad en programas de postgrado. Ese año, nuestro programa obtuvo la acreditación internacional por parte de AMBA (The Association of MBAs), organismo que certificó que el programa cumple con estándares de calidad como los mejores programas de MBA del mundo.

Desde entonces, el vínculo del ESE con dicha entidad se ha estrechado cada vez más y, este año, por segunda vez, nuestro país fue anfitrión de la "Dean's and Director's Conference" (Conferencia para Decanos y Directores de Escuelas de Negocios) de AMBA para América Latina, lo que para nuestra Escuela, significó participar en la organización general del encuentro junto a representantes de las otras escuelas acreditadas y, en particular, organizar dos paneles. La conferencia, que se realizó en septiembre en Viña del Mar, de acuerdo a José Miguel Simian, Director Académico del ESE, "sirve de foro para directores de MBA y decanos de escuelas de negocio de la región. Te permite generar contactos con otras escuelas de negocio, conocer *best practices* de las escuelas y de los programas de MBA, debatir sobre actuales tendencias, etc."

En esta oportunidad, asistieron representantes de los países de la región en los que existe más de una escuela acreditada por AMBA tales como México, Perú, Argentina, Brasil y Chile. Colombia y Venezuela están próximos a incorporarse.

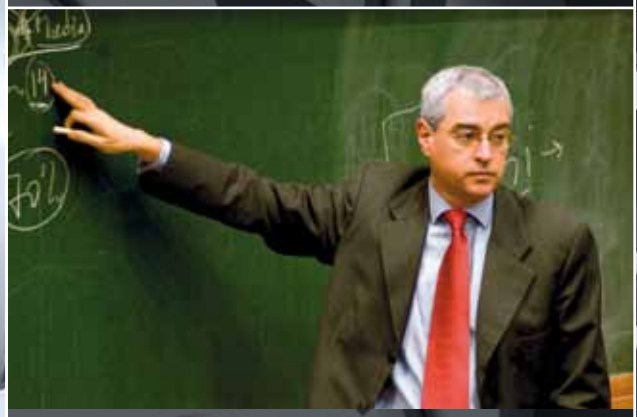
Los temas del encuentro fueron investigación en las escuelas de negocios en América Latina, experiencias de la enseñanza del emprendimiento y la innovación, experiencias con incubadoras de negocios en escuelas de negocios, ética empresarial y enseñanza del gobierno corporativo.

Los paneles organizados por el ESE fueron precisamente sobre estos dos últimos temas: uno sobre ética empresarial, en el cual participó Álvaro Pezoa, Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial del ESE, junto a Cecilia Arruda, profesora de la FGV en Sao Pablo. El segundo panel coordinado por nuestra escuela abordó el tema de Gobierno Corporativo, en el que participó Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra PricewaterhouseCoopers de Gobierno Corporativo del ESE, junto a Dieter Linnenberg, profesor de la Universidad de Chile.

¿Por qué acreditarse?

En el mundo existen varias organizaciones de acreditación, como son AMBA, AACSB y EQUIS. Estas organizaciones certifican la calidad de toda la escuela de negocios o de los programas de MBA y "significan un cierto sello de calidad de los programas acreditados", explica Simian. "Especialmente para las relaciones internacionales de las escuelas es importante contar con algún tipo de acreditación internacional. El ESE acreditó por AMBA su programa MBA en el año 2006".

Esta entidad ha acreditado los programas de MBA de 161 escuelas en 72 países del mundo y tiene una fuerte presencia en Europa y también en América Latina, donde hay actualmente 27 escuelas acreditadas.



Ranking de Empresas Innovadoras: Sistematizando la Innovación

> "Este Ranking mide la capacidad de las empresas de hacer innovación sistemáticamente. Se enfoca fundamentalmente en las políticas, procesos y procedimientos para innovar, así como en la cultura de la empresa y sus elementos innovadores."

En un mercado altamente competitivo, uno de los grandes desafíos de las compañías es contar con mecanismos de innovación que les permitan diferenciarse de sus pares. Pero, ¿qué tan innovadoras son las empresas en Chile? Esa es la pregunta que se quiere responder a través del primer Ranking de Empresas Innovadoras en el país, realizado por el ESE junto a la Universidad del Desarrollo, Qué Pasa y La Tercera.

Iván Díaz-Molina, académico del ESE y director de este proyecto, explica que "el Ranking de Empresas Innovadoras (REI) compara las capacidades sistemáticas de innovación de las empresas de manera de identificar a aquellas que han desarrollado procesos que les permiten mantener una capacidad competitiva permanente en torno de la innovación. La capacidad está relacionada al equipo de gestión de la empresa y a su cultura organizacional".

Así, se cumple el objetivo de este estudio de identificar a las firmas que han desarrollado procesos que les permiten mantener en forma sistemática una capacidad competitiva en innovación. Son aquellas que tienen la destreza para innovar una y otra vez. "Este Ranking mide la capacidad de las empresas de hacer innovación sistemáticamente. Se enfoca fundamentalmente en las políticas, procesos y procedimientos para innovar, así como en la cultura de la empresa y sus elementos innovadores. De esta forma se mide la capacidad de la empresa en innovar tanto en productos, servicios como en procesos", detalla Díaz-Molina.

Los académicos trabajaron un modelo que contempla la medición de ocho indicadores, los que dan cuenta de la gestión de la empresa y su cultura organizacional en torno a la innovación: reconocer la capacidad de liderazgo, estrategia, dirección de personas, organización, gestión de conocimiento, procesos, resultados y aprendizaje de cada compañía, lo que permitirá "mapear" su posición en la industria y descubrir sus áreas débiles. "Innovación es una necesidad en el mundo de los negocios de hoy. Las empresas para mantenerse competitivas deben tener la capacidad de innovar permanentemente. El Ranking mide esta capacidad y permite a las empresas tomar acción sobre los elementos más relevantes del proceso de innovación para implementar o mejorar su capacidad innovadora", afirma Iván Díaz-Molina.

Basado en la metodología que emplea el IESE de la Universidad de Navarra -pioneros en cuantificar la gestión de innovación-, el estudio permitirá no sólo conocer a las firmas innovadoras, sino que también la posición que éstas tienen en la industria. Aunque falta conocer los resultados finales, Díaz-Molina señala que "en Chile existen empresas innovadoras y otras que no lo son tanto. En general se identifican muchos elementos innovadores pero no sistematizados. La sistematización de la innovación es algo que recién se está expandiendo en Chile." Este Ranking ayudará a las compañías a avanzar en esa dirección.

Programa de Doctrina Social de la Iglesia: Valores en la Empresa

> "Ofrece elementos de juicio y guías para la acción, de gran utilidad para quienes tienen funciones directivas y se desempeñan en actividades sociales, económicas y empresariales."

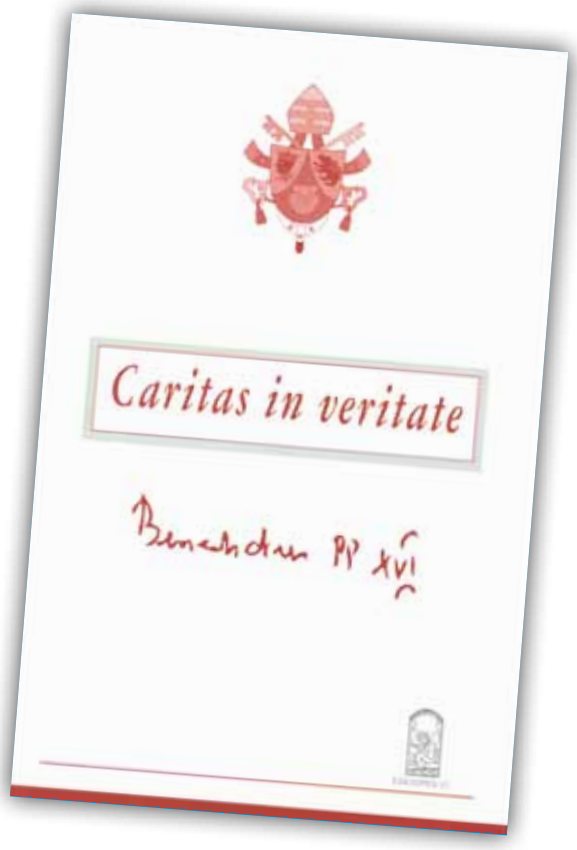
La Doctrina Social de la Iglesia (DSI) ha sido, y es, un sólido punto de referencia respecto a los temas sociales más candentes de la Humanidad. Traduce las verdades permanentes de la Fe Católica en un conjunto de principios rectores de un orden social en el que primen la justicia y la caridad. En tal sentido, ofrece elementos de juicio y guías para la acción, de gran utilidad para quienes tienen funciones directivas y se desempeñan en actividades sociales, económicas y empresariales.

Es por ello que al ESE, como Escuela de inspiración cristiana, le pareció necesario dar la posibilidad a los directivos de empresas de formarse en los principios de la Doctrina Social de la Iglesia y, entre los meses de junio y julio, impartió un programa específico en este tema. "Los principios de la DSI dan luces muy relevantes para ayudar a guiar las conductas humanas por el camino de la ética (en sus dimensiones personal y social) y, por supuesto, para actuar conforme a las enseñanzas de la Iglesia en diversos ámbitos prácticos (respeto efectivo a la vida humana, familia, educación, cultura, política, trabajo, empresa, economía, etc.)", explica el profesor Álvaro Pezoa (Ph.D.), Director de este programa y Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE.

Durante las sesiones, destacados expertos presentaron temas como "Principios teológicos cristianos para orientar las conductas en sociedad"; "Familia y educación - bases para el orden social y la vida buena"; "Función social de la empresa - generación de riquezas y desarrollo económico"; "Mirando hacia el futuro desde la DSI", entre otros.

Entre los profesores del programa, estuvieron Monseñor Fernando Chomalí, Obispo Auxiliar de Santiago, Doctor en Teología y Máster en Bioética; Alejandra Carrasco, Periodista y Doctora en Filosofía y Letras, Universidad de Navarra; Antonio Amado, Profesor de Metafísica, Miembro del Consejo de Consultores y Colaboradores de Revista Humanitas; Gonzalo Larios, Doctor en Filosofía y Letras, Universidad de Navarra; Gonzalo Rojas, Doctor en Derecho, Universidad de Navarra y Álvaro Pezoa, Doctor en Filosofía y Letras, Universidad de Navarra.

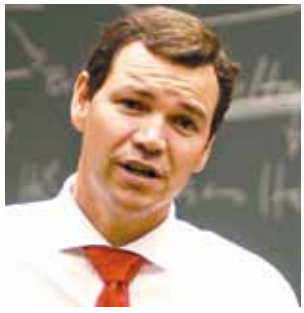
Para Álvaro Pezoa, hacía falta que los directivos de las empresas tuvieran a su disposición un programa de esta naturaleza. "Curiosamente no existen en nuestra sociedad muchas instancias o programas donde el ciudadano común pueda recibir una formación estructurada al respecto", reflexiona Pezoa. Y dada la buena recepción que tuvo entre los directivos, es intención del ESE continuar con este programa el próximo año. "Probablemente volvamos a repetir el formato del 2010. Es decir, de un programa que da una visión panorámica de los elementos centrales que configuran la DSI. Más adelante, nos gustaría ofrecer programas que permitan profundizar en materias específicas", detalla.



En qué están Nuestros Profesores . . .

Nuestros profesores viven una relación personal con el universo empresarial. En su trabajo cotidiano, alternan la investigación aplicada a problemas reales de la empresa con el asesoramiento a empresas, convergiendo todo en su actividad docente.

- El profesor **Rafael Mies** fue invitado a dar clases de liderazgo a un grupo de ejecutivos en Colombia y clases en el MBA de Ecuador. Además, publicó su libro "Peter Drucker: Lo Esencial del Management", de Editorial Altazor, con el apoyo de la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina.



- El profesor **Julio Aznarez** participó en la reunión del área de Finanzas de las escuelas de negocios asociadas al IESE, que tuvo lugar en el INALDE, la Escuela de Negocios de la Universidad de la Sabana en Colombia. Junto al profesor Aznarez, participaron representantes del IAE de Argentina, IDE de Ecuador, PAD de Perú, IPADE de México y el IESE de España, además del INALDE de Colombia.

- **Erica Salvaj** presentó su investigación: "Institutions, Firms and Networks in turbulent environments. A comparative study of Corporate Networks of Argentina and Chile in the period 1969-1971" en la Academy of International Business, en la Academy of Management y en la Latin America and European Meeting on Organizational Studies. Su artículo fue seleccionado como el mejor trabajo de investigación entre más de 120 presentaciones.

- **Iván Díaz-Molina** lideró este año la implementación del Ranking de Empresas Innovadoras Chile 2010, que tuvo amplia aceptación entre las empresas líderes de Chile. Este Ranking, que mide la capacidad de innovación de las empresas, se realizará todos los años y permitirá seguir la evolución de la capacidad innovadora de las grandes compañías de Chile. Además, el profesor Iván Díaz-Molina se incorporó al Directorio del Grupo Saesa, controlado en partes iguales por Ontario Teacher's Pension Plan y el Banco de Inversión Morgan Stanley.

- **Álvaro Pezoa,** Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial y Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE, del ESE, ha continuado participando en la investigación Global Survey on Business Ethics (GSBE), a cargo de Latinoamérica. En este contexto presentó un avance del trabajo en Mysore, India, en un congreso realizado entre el 25 y 27 de abril.

También ha seguido desarrollando sus investigaciones sobre empresa y humanismo, y acerca del sentido y alcance de la Encíclica Caritas in Veritate. Asistió al 16th International Symposim on Ethics, Business and Society, efectuado en el IESE, Barcelona, donde presentó el trabajo "Caritas in Veritate and Business Humanism: some considerations on human comprehensive development in and from the business enterprise"; y fue invitado en calidad de experto al primer Congreso del Markets, Culture and Ethics Project que ha instituido y se encuentra desarrollando la Pontificia Università de la Santa Croce, el cual se efectuó en Roma los días 15 y 16 de octubre.

Por otra parte, se encuentra liderando la realización de dos estudios, uno sobre políticas empresariales y otro de percepción de las mismas entre trabajadores, sobre la conciliación familia-trabajo en grandes empresas y PYMES que operan en Chile.

- El profesor **Jon Martínez** se reincorporó al ESE en enero de 2010, luego de permanecer un semestre como Visiting Scholar en la Universidad de Harvard. Estuvo trabajando en temas de investigación con el profesor John Davis de la Harvard Business School, gracias a la beca Luksic que obtuvo en el David Rockefeller Center for Latin American Studies. Durante este año, los profesores Martínez y Davis, junto a Florence Wei, de Cambridge Advisors to Family Enterprise, realizaron una encuesta electrónica en 10 países de América, Europa y Asia para analizar el impacto de la globalización en las empresas familiares y no-familiares. Posteriormente, entre mayo y octubre, Jon Martínez presentó los resultados preliminares de este estudio en foros realizados en Brasil, España y Chile. La investigación continúa ahora con el estudio de casos en diversos países, para complementar la encuesta y así publicar los resultados definitivos en diversos artículos y un libro.

- Durante septiembre, el profesor **Alfredo Enrione** organizó el primer seminario en Chile sobre Non-Market Strategy, para celebrar las 10 generaciones de egresados del PADE. Desde la Cátedra PricewaterhouseCoopers está trabajando con el Sistema de Empresas Públicas (SEP) para potenciar el gobierno corporativo de las empresas públicas. En cuanto a investigaciones, junto a Magdalena Venezian, está trabajando en el tema de "Desafíos y oportunidades en el gobierno corporativo de las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro", y junto al profesor Antonio Dávila y el doctorando Patricio Rojas del IESE, Universidad de Navarra, se encuentra realizando una investigación sobre los desafíos de los ejecutivos responsables de cambios institucionales en organismos públicos. Además, Enrione fue elegido como Chapter Chair para Chile del organismo internacional The Young Presidents Organization (YPO), y el próximo año publicará en Alemania su libro "Essays on boards of directors and directorship action", Lambert Academic Publishing AG & Co. Saarbrücken, escrito junto al profesor del IAE Fernando Zerboni.

- Durante este año el profesor **Guillermo Armelini** concentró su actividad académica en la publicación de artículos científicos y en la escritura de nuevos casos. Entre los papers académicos destacan: "Marketing expenditures and word of mouth communication: Complement or substitutes?" (Foundations and Trends in Marketing) y "Word of mouth and Marketing productivity", Chinese Business Review. Además tiene dos artículos bajo revisión de pares en temas de boca en boca. En esa misma línea de investigación está escribiendo tres nuevos casos.

Además, Guillermo Armelini participa en el proyecto de medición de lealtad a través del índice Net Promoter Score, y en el desarrollo de un proyecto de medición del impacto de las marcas en el mundo digital (Bon).

En el exterior, Armelini presentó sus trabajos académicos en la Marketing Science Conference, realizada en Colonia, Alemania, y participó en foros de discusión de profesores de marketing en Perú y Colombia.

2010 en el ESE

Reconocer el Valor de las Personas

Diversas actividades organizó durante este año la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina. Debido al éxito alcanzado en su primera edición, se realizaron dos ediciones adicionales del programa **"Liderando Equipos de Alto Desempeño - LEAD",** especialmente diseñado para aquellos directivos conscientes de que los equipos excepcionales no se forman por casualidad.

En abril se realizó por primera vez el programa **"Liderazgo Orientado a Resultados"** que se repitió en Antofagasta como parte de la expansión del ESE a regiones. Este programa otorga herramientas para transformar a un gerente, con experiencia y habilidades directivas, en un líder capaz de entregar a sus equipos y empleados la visión y orientación para alcanzar objetivos concretos.

Asimismo, a lo largo del año se realizó el cuarto ciclo de **"Foros de Capital Humano".** En esta oportunidad el ciclo incluyó dos encuentros: "Compensaciones e Incentivos en la Gestión de Personas" y "Cómo Derribar los Silos en su Organización".

El Centro de toda Empresa es la Persona

Como parte de las actividades de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, se desarrolló la primera edición del programa **"Sociedad y Empresa",** como una edición de continuidad del programa Persona y Empresa. El programa ahondó en el conocimiento y la comprensión de la familia, la sociedad y la política; ya que estas materias constituyen las realidades más importantes con las que debe interactuar la empresa.

Para una Continuidad Exitosa de la Empresa Familiar

Diversas actividades organizó durante este año la Cátedra de Empresa de Familia Jorge Yarur Banna, como parte de su tarea de difusión. Por séptimo año consecutivo, durante el mes de mayo, se realizó el programa **"Dirección de Empresas Familiares"** el cual reúne una amplia gama de experiencias y conocimientos para que más compañías de propiedad y conducción familiar realicen con éxito la transición de una generación a otra.

Como siempre, los **"Foros de Empresas de Familia"** tuvieron una gran acogida entre el público. En su octava edición, cerca de trescientos dueños y directivos de empresas familiares se reunieron para compartir, comentar y debatir aspectos relevantes del presente y del futuro de sus empresas, en un ambiente grato y reservado. Este año los temas abordados fueron: Governance y Management: Pilares en la Transformación de la Empresa Familiar; Los Grandes Temas Legales y Societarios que Toda Empresa Familiar Debe Abordar; Wealth Management y Family Offices: Manejo de Inversiones y Patrimonio Familiar; El Impacto de la Globalización en las Empresas Familiares y Familias Empresarias, y por último, Las Reglas de Oro para el Éxito de la Empresa Familiar.

A fines del primer semestre destacó la primera reunión del **"Ciclo Familias Empresarias 2010",** organizado por el ESE en conjunto con LarrainVial. Estuvo dedicada a los grandes temas legales que afectan a las familias empresarias. El abogado Fernando Barros dictó la charla "Familias Empresarias: Consideraciones para su Continuidad"; y Felipe Vial expuso sobre "Pactos de Accionistas: Claves para la Continuidad de la Familia Empresaria". El segundo encuentro de este ciclo contó con la presencia del profesor de Harvard Business School y experto mundial en tema relacionados con la dirección de empresas familiares, John Davis, quien expuso acerca de "Temas de Propiedad Claves para la Familia Empresaria".

Directorios que Crean Valor

El **"Programa de Gobierno Corporativo - PGC"**, forma parte de las actividades desarrolladas por la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers del ESE, y es una iniciativa pionera en Chile. Fue creado el año 2001 y en junio de este año se realizó su décimo tercera edición. Este es un programa con probados resultados y que año a año reúne a un selecto grupo de directores de empresas para compartir visiones y experiencias, y abordar formalmente las materias más relevantes de su quehacer.

Rentabilidad a la Gestión Comercial

Considerando la importancia de la función comercial para todas las empresas, el ESE realizó por tercer año consecutivo el programa **"Estrategia de Ventas"**, el cual con un enfoque eminentemente práctico y participativo, presenta los elementos básicos y fundamentales que permiten desarrollar la estrategia y el plan táctico de ventas de una empresa moderna y competitiva.

Por su parte, se llevó a cabo la tercera edición del programa **"Marketing sin Recursos"** el cual entrega herramientas y experiencias para tener una visión clara y global de los medios que existen para alcanzar objetivos comerciales y de comunicación a bajo costo.

Por último, se impartió con éxito la quinta y sexta edición del programa **"De la Estrategia al Plan Comercial"**. Elaborar un plan comercial es pensar y decidir por anticipado lo que la empresa hará el año siguiente en todos los temas relacionados con sus clientes y mercados. A través de este programa, el participante puede anticipar los escenarios competitivos más probables y así estar mejor preparado para responder ante la ocurrencia de cada uno de ellos.

Familiarizándose con los Números

Con gran éxito se realizaron durante el año tres nuevas ediciones del programa **"Contabilidad y Finanzas para No Financieros"**. Los ejecutivos de hoy deben tener conocimientos que les permitan ver, de manera integral, la realidad de los números de sus empresas al momento de tomar decisiones. Se abordaron conceptos básicos de contabilidad financiera, análisis financiero de los estados contables y tópicos de costos y control de gestión.

A principios de octubre, se dio inicio a la primera edición del programa **"Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión"**, el cual tiene como objetivo conocer el uso de herramientas financieras para evaluar proyectos de inversión, identificar los riesgos implícitos en una decisión de inversión y analizar las técnicas para gestionar en forma eficaz un proyecto.

Cambios Exitosos

Consciente de que los únicos cambios que realmente importan son aquellos que se implementan exitosamente, el ESE llevó a cabo la primera edición del programa **"Gestión del Cambio Organizacional"**. Este programa pone énfasis en las decisiones, acciones y condiciones que faciliten y permitan alcanzar con éxito los objetivos de la empresa ante el cambio organizacional.

Camino y Vocación Cristiana

A mediados de octubre comenzó este nuevo programa **"Camino y Vocación Cristiana"** a cargo del Pbro. José Huneuss, Capellán del ESE. Este programa invita al cristiano a identificarse con Cristo en el ámbito de su actuación personal, familiar, profesional y social.

Formando a los Ejecutivos del Futuro

Con éxito se llevó a cabo la quinta edición del programa **"Jóvenes Profesionales de Alto Potencial"**, que busca detectar a tiempo las competencias de los jóvenes profesionales y premiar su talento en beneficio personal y de la empresa, y persigue ser el inicio de la formación de los ejecutivos del futuro.

Negociación: Una Herramienta Fundamental

Con gran éxito se realizaron tres ediciones del programa **"El Arte de Negociar"**. Los directivos de hoy deben negociar eficazmente en entornos altamente competitivos y esta responsabilidad no puede estar sólo en manos del talento y el instinto, se requieren habilidades, criterios y herramientas efectivas. Los asistentes realizaron actividades prácticas, basadas en la discusión de casos reales y en ejercicios de simulación de verdaderas negociaciones.

Además, se llevó a cabo la tercera y cuarta edición del programa **"Negociación Avanzada"**, el cual presenta nuevas tácticas y estrategias para negociar con eficacia en situaciones complejas. Algunos de los contenidos tratados durante el programa fueron: negociaciones multipartes, cómo negociar con personas de culturas diferentes, gestión de conflictos regionales e internacionales, negociaciones sindicales, entre otros.

In Company

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: Alto S.A., Banco Bci, Banco Santander, Embotelladora Andina S.A., Enersis, EuroAmérica, Forus, Grupo Gtd, Mathiesen, Microsoft Chile, Municipalidad de Providencia, Petrobras Chile, Telefónica Chile, Unilever, Watt's, entre otros.

Primer Seminario Egresados PADE

A fines del año pasado se celebró la graduación de la décima generación del PADE, por este motivo el ESE decidió conmemorar la ocasión y organizó el **"Primer Seminario Egresados PADE"**, el cual se tituló "Non Market Strategy: Cómo las empresas pueden alterar las reglas del juego de su industria".

Al seminario asistieron cerca de 50 egresados del PADE, quienes tuvieron la oportunidad de reencontrarse con antiguos compañeros y, a la vez, conocer las últimas tendencias y herramientas aplicables a sus empresas.

Doctrina Social de la Iglesia

Conforme a su misión formativa y a los principios cristianos que lo animan, el ESE consideró un deber incorporar en su actividad académica 2010 el programa **"Doctrina Social de la Iglesia"**, el cual ofrece elementos de juicio y guías para la acción, de gran utilidad para quienes tienen funciones directivas y trata sobre el desarrollo humano integral en nuestros tiempos. En esta oportunidad, los expositores fueron Antonio Amado, Alejandra Carrasco, Monseñor Fernando Chomalí, Obispo Auxiliar de Santiago, Gonzalo Larios, Álvaro Pezoa y Gonzalo Rojas.

Tercer Encuentro Automotriz

Producto del gran crecimiento del mercado automotriz, a mediados de noviembre se realizó el **"Tercer Encuentro Automotor, Obtener Resultados no es Magia. Conozca el Truco"**, organizado por el ESE en conjunto con Cavem, El Mercurio y Bci Seguros. Entre los temas que se abordaron durante el encuentro estuvieron "La Industria Automotriz Mundial y su Realidad en los Diferentes Continentes", "Herramientas para la Gestión de Comercialización", "La Sustentabilidad del Negocio y la Solvencia de la Concesionaria" y el Profesor del ESE, Rafael Mies, expuso el caso "Cirque du Soleil".

Graduación Master en Finanzas Aplicadas 2009-2010

Este año, en el mes de octubre, se graduó la primera promoción del Master en Finanzas Aplicadas del ESE.

Los graduados, luego de cumplir con éxito los requisitos exigidos por el programa, recibieron sus diplomas acompañados de sus familiares, profesores y autoridades.

Sebastián Calvanese fue premiado por ser el mejor alumno de la generación.

Graduación Executive MBA 2008-2009

En abril se realizó la ceremonia de graduación de la séptima promoción del Executive MBA del ESE. Dicho acto contó con la asistencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados.

Ricardo Swett fue distinguido como el mejor alumno de su generación.

Graduación Diploma en Dirección Comercial y Ventas

En marzo se graduó la cuarta generación del Diploma en Dirección Comercial y Ventas, ceremonia en la que resultó distinguido Marc Casablancas como el mejor alumno de su promoción.

Graduación PADE - PDD - DME 2010

Después de cursar un programa de cinco meses, se realizó la entrega de diplomas a los alumnos que cursaron la última versión del Programa de Alta Dirección de Empresas - PADE, del Programa de Desarrollo Directivo - PDD y del Programa de Dirección de la Mediana Empresa - DME.

Los programas de Perfeccionamiento Directivo actualizan conocimientos y estimulan la reflexión, permitiendo contrastar criterios de acción, procesos decisorios y estilos de dirección, a la luz del intercambio entre pares.

PARA UN NIÑO PIEL DE CRISTAL

bañarse puede ser HORRIBLE

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

DAR HASTA QUE YA NO DUELA

Hazte socio

Cuenta Corriente Banco de Chile

Nº 462-00054-00

www.debra.cl

DebRA Chile

Editorial 7

Desde la Academia:

La Gestión de Referidos: Una Herramienta de Marketing del Siglo XXI 10

Non Market Strategy: Nuevas Reglas del Juego para la Alta Dirección 14

Mejorando la Productividad de Ventas 20

Negocios en la Base de la Pirámide 24

¿Cómo ha Impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile? 28

Repensando los MBA's: Educación Ejecutiva en la Encrucijada 34

Competitividad Cambiaria por Industria en Chile 38

En el ESE:

ESE en Regiones: PDG en Antofagasta 48

Familia Said Somavía: Premio ESE a la Familia Empresaria 2010 52

Executive MBA del ESE: Duplica su Capacidad de Alumnos 56

Conferencia para Decanos y Directores de Escuelas de Negocios: Chile en el Foco Académico 60

Ranking de Empresas Innovadoras: Sistematizando la Innovación 62

Programa de Doctrina Social de la Iglesia: Valores en la Empresa 64

En qué están Nuestros Profesores 66

2010 en el ESE 68

Egresados:

Gerardo Jofré (PADE 2002): Egresado Destacado 2010 76

Tendencias del Sector Automotor 82

Egresados en el Extranjero: Más Allá de las Fronteras 86

Asociación de Egresados ESE: Consolidando Nuestra Formación 90

Golf en el ESE 92

Programa de Continuidad para Egresados 94

Últimos Egresados 96

Gerardo Jofré (PADE 2002)
Egresado Destacado 2010

> "Uno siempre tiene ganas de contribuir con el país si tiene la oportunidad."

Como Presidente del Directorio de Codelco, cargo en el que lleva ya varios meses, Gerardo Jofré Miranda está de vuelta en el servicio público. Y para él, ser presidente de la mayor empresa productora de cobre del mundo, es tan desafiante como hace 30 años lo fue ser Jefe de Planificación de Odeplan, Jefe de Estudios y Control Financiero de Seguros de la Superintendencia de Valores y Seguros, Asesor del Ministro de Hacienda Hernán Büchi, y Gerente General de ISE Compañía de Seguros en la época que fue privatizada. "Estuve 10 años en el gobierno en una época que fue muy importante desde el punto de vista de transformaciones que se hicieron", destaca.

Pasó luego por el Grupo Santander, durante quince años, donde llegó a hacerse cargo del área de seguros de la compañía en Chile. "Después me fui metiendo al directorio y fui por mucho tiempo el vicepresidente del banco, el número dos debajo de Mauricio Larraín. Esa fue una experiencia muy interesante desde el punto de vista de los negocios, la mayor experiencia ejecutiva en *business* yo diría, porque la experiencia que tuve en el gobierno fue ejecutiva, pero de servicio público, y ambas fueron grandes experiencias", recuerda. Sus últimos dos años en el grupo tuvo a cargo todo el tema de seguros en Latinoamérica, para luego dedicarse a estar en directorios y a cargo de sus propios negocios e inversiones.

Desafíos actuales

En eso estaba, aprovechando parte de su tiempo a su gran hobby, la navegación, cuando recibió el llamado del Presidente de la República para ofrecerle el cargo de Presidente del Directorio de Codelco. "Es una satisfacción, es tan desafiante que no lo dudé un minuto", confiesa. Pese a no tener experiencia en el rubro minero, su trayectoria en gobiernos corporativos le permitió llegar a presidir la compañía en tiempos de inmensos desafíos. "La prioridad de este directorio, no sólo mía, sino que de todo el directorio que está a cargo del gobierno de la empresa, se relaciona con que tenemos que hacer varios aportes que son importantes en la línea de los negocios", explica Jofré. Por una parte, Codelco necesita hacer unas inversiones que son impresionantes, necesita transformar Chuquicamata en una mina subterránea, ya que está próxima a agotarse como mina a rajo abierto. Es una transformación total para el 2018. El Teniente también va a ser una mina prácticamente nueva, se va a bajar 300 metros más bajo el suelo, y va a cambiar mucho la tecnología con que se hace la extracción en la mina. Andina también cambia, va a crecer mucho, Radomiro Tomic, que está en explotación, tiene algunos proyectos de inversión, mientras que la mina Ministro Hales será una mina completamente nueva. "Son desafíos de inversiones muy grandes, de 20 mil millones de dólares en los próximos 8 años, fundamentales para el futuro de Codelco, y estar en el período en que estas inversiones van a estar echándose a andar, aprobándose, significa un desafío muy grande", señala el directivo.

Otra prioridad en esta etapa, es lograr un mayor acercamiento de los chilenos al mundo de la minería, explica Gerardo Jofré. "Este es un país que tiene una cosa medio extraña", reflexiona. "Es un país tremendamente minero, desde el punto de vista de los datos objetivos, de cobre especialmente. Un tercio de la producción mundial de cobre es de Chile, Codelco es la primera empresa

productora de cobre del mundo y este país es muy minero y muy cuprífero. Sin embargo, está en el ADN de algunos chilenos, pero no de todos, a diferencia de la agricultura por ejemplo, que todos tenemos algo de agricultores. Yo creo que ese tema lo tiene el gobierno como una prioridad. Un objetivo del Ministerio de Minería es que hayan, por ejemplo, más empresas mineras en la Bolsa, estar más presente en Chile. Codelco, como parte de esa comunidad minera, también tiene esa inquietud, y este año, el del Bicentenario, pusimos un stand de la compañía en la Semana de la Chilenidad, siendo un primer paso", agrega.

Otro desafío "ineludible" a su juicio, que tiene el directorio que él preside, precisamente en lo corporativo, es reorganizar la empresa en cuanto a su gestión, modernizarla, cambiar su cultura, establecer nuevas formas de relacionarse con sus trabajadores.

"No sé si son devoluciones de mano", dice Gerardo respecto a la posibilidad de estar nuevamente en el servicio público. "Uno siempre tiene ganas de contribuir con el país si tiene la oportunidad, y creo que esto es una gran oportunidad. Tener de nuevo la posibilidad en Codelco, cuyo destino es un tema importante para Chile, me hace sentir muy contento y lo siento como una oportunidad de aportar que además se acomoda mucho a lo que yo estaba haciendo, que era estar en directorios y empresas".

Aporte social

Entre otros aspectos que tiene por ahora en un compás de espera por la falta de tiempo, es su vocación social. Después de estar "metido a fuego", como él dice, en la Fundación Educacional Saber Más que creó junto a su mujer, Mercedes Cifuentes, para

Con Meche, su señora, en Chiloé.

Con todos sus nietos.

Con sus hijas Catalina y Francisca.

Con su mamá.

El día de su Primera Comunión en el Instituto San Martín de Curicó.

Acompañando el rescate de los 33 mineros.

Don Gerardo con su papá y su hija Catalina.

En el Instituto San Martín de Curicó, en 3ra. Preparatoria.

Con sus hermanos, Jorge y Patricio, en el Cabo de Hornos.

Inauguración de Operación Minera en Codelco.

contribuir a la mejora de la educación en sectores de menores recursos, porque "es mucho el *gap* entre dónde estamos y dónde deberíamos estar", explica. Después de trabajar por varios años con la Municipalidad de La Pintana y la Sociedad de Instrucción Primaria en este proyecto, el ingreso del Grupo Solari, "con mucho más recursos y capacidad para hacerlo" lo llevó a buscar otras alternativas. Ahí recibió una invitación a colaborar en el Consejo Asesor de Proyecto B. Como su nombre lo dice, "se trata de buscar un Proyecto B para jóvenes delincuentes que los haga dejar esa vida". En cuanto a Saber Más, espera poder reactivarla nuevamente cuando tenga más tiempo.

La mejor casa de la Patagonia

Casado con Mercedes Cifuentes, entre ambos tienen cinco hijos y nueve nietos, con los que comparte mucho. De hecho, vive en un mismo condominio junto a dos de las hijas de su señora y ocho de sus nietos, y comparte mucho con todos los demás en el departamento que tiene en la nieve o su casa en la playa. "Comparto muchísimo con mi familia, hacemos mucha vida familiar con nuestros hijos y nietos. Y aunque mi familia para arriba somos siete hermanos, y mi mamá está viva y hay un montón de sobrinos, donde hago más vida es con la familia aguas abajo", relata. Eso sí, su máximo placer son los viajes que puede hacer a "la casa mejor ubicada de la Patagonia", como llama él a su velero "Fueguino". Ahora está anclado en Puerto Montt, con pocas posibilidades de hacer esas largas navegaciones que tanto disfruta y que lo han llevado a sitios como Cabo de Hornos, Golfo de Penas y el Archipiélago Juan Fernández en Chile, y las Islas Galápagos en Ecuador. "Me gusta mucho, me duele no navegar", señala.

Aunque nació en Angol y vivió en Curicó hasta los 14 años cuando se fue a estudiar interno a Talca, sus veraneos de niño en Iloca, y el tiempo que compartió en esa localidad con los pescadores, despertaron esta afición marítima, por lejos la que más le satisface.

Experiencia más que teoría

De Talca se vino a los 16 años, solo, para estudiar Ingeniería Civil en la Universidad de Chile. "Fue un desastre", recuerda de esa época cuando no era muy estudioso. Se cambió luego a la Universidad Católica, donde se recibió de Ingeniero Comercial. Su vida, dice él mismo, ha sido muy cambiante. "Fui hippie en la universidad, quería ser artista, escritor", recuerda. Incluso, participó en el concurso de

cuentos de Revista Paula, "donde obtuve una mención honrosa", cuenta, con orgullo ciertamente.

De todos estos cambios, rescata ciertas fortalezas específicas que desarrolló en determinados períodos. Por ejemplo, tuvo una época de gran capacidad de análisis en la que se enfocó en el desarrollo de políticas públicas que pudieran provocar cambios; en otros tiempos su fuerza estuvo en las ideas que permitieran construir desde cero. Así, dice Jofré, "la vida me ha hecho cambiar, pero tengo una gran capacidad para adaptarme a los cambios. A lo mejor mi debilidad es, con tantos cambios, no profundizar".

Señala que su trayectoria ha sido de poco desarrollo teórico y mucho más experiencial. El PADE se convirtió para él en una oportunidad para sistematizar sus conocimientos. Destaca de su paso por el ESE la metodología de casos, "pura aplicación práctica de conocimientos", que un grupo "dinámico, inquieto y entretenido" como el suyo permitió que fuera enormemente provechoso para todos. "El prestigio del programa, la disponibilidad para acomodarse al tiempo de todos, la calidad de los asistentes y profesores, hicieron que fuera muy potente", puntualiza.

En su despedida del Ministerio de Hacienda.

Directorio de Banco Santander tras la fusión con el Banco Santiago.

Premio Egresado Destacado

Este es el quinto 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, Gerardo Jofré Miranda, egresado del PADE 2002, resultó electo este año. De acuerdo a los votantes, cumplía con creces los criterios definidos para su distinción.

Estos son:

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

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

Gerardo Jofré es distinguido como Egresado Destacado

En la Comida Anual de la Asociación de Egresados del ESE, realizada el jueves 25 de noviembre, fue distinguido como "Egresado Destacado 2010" don Gerardo Jofré Miranda (PADE 2002), Presidente del Directorio de Codelco.

A través de este premio, que se entrega por quinto 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 1.200 egresados que, desde el año 2000, han cursado alguno de los programas de Perfeccionamiento Directivo, Executive MBA, Master en Finanzas Aplicadas y Diplomas que imparte esta Escuela de Negocios.

Renzo Corona entrega el premio a Gerardo Jofré.

Directiva Asociación de Egresados del ESE: Ricardo Swett, Renzo Corona, Paulina Moliné, Juan Ignacio Noguera y Vicente Monge.

Gerardo Jofré junto a su señora y familia.

Jaime Santa Cruz, Luis Enrique Álamos, Juanita Elton, Jorge Marín y Manuel Ariztía.

Show de los Magic Twins.

Gerardo Jofré entrega a Renzo Corona una roca de la Mina San José.

Gustavo Castellanos (PADE 2006)

Tendencias del Sector Automotor

> "El sector automotor local ha introducido al mercado productos cada vez más amigables con el medio ambiente, situación que en nuestro país se viene realizando desde el año 1992, año en el cual se implementaron las primeras normas de emisión."

En el mundo de hoy, gran parte de los esfuerzos de innovación e investigación tecnológica de las distintas industrias, están dedicadas a la búsqueda continua de combustibles alternativos, renovables.

En este escenario, la industria automotriz mundial no ha estado ajena y es, de hecho, un actor muy importante en esta materia; de tal forma que cambio climático, emisiones globales o locales, y calentamiento global, entre otros términos, están formando parte del conocimiento general de cualquier persona.

El sector automotor local ha introducido al mercado productos cada vez más amigables con el medio ambiente, situación que en nuestro país se viene realizando desde el año 1992, año en el cual se implementaron las primeras normas de emisión, las que paulatinamente, en la medida que se desarrollaban normas más exigentes a nivel mundial, se fueron incorporando a los vehículos que se importan a nuestro mercado. Lo anterior significa que hoy tengamos las normas más exigentes de la región, similares a las de países desarrollados. Además, éstas se implementan entre el segundo y tercer año desde que dichos países las incorporan en sus mercados. En otros países en que se controlan las emisiones, esto se realiza no antes de los seis años.

Un dato de interés es que, mientras el parque se ha duplicado durante los últimos 20 años, las medidas tomadas por los sucesivos gobiernos e implementadas por el sector automotor en conjunto con otros sectores, han reducido el material particulado de 2,5 en un 55%, siendo éste el más dañino para la salud, lo cual nos confirma que el crecimiento sustentable es factible.

Vehículos híbridos

A inicios de los años 80, en la búsqueda de tecnologías de emisiones más bajas, se incorporan a los vehículos sistemas de inyección electrónica, tanto a gasolina como diésel, para lograr el objetivo comentado y mayor autonomía al combustible, hoy la mayoría de los vehículos cuentan con este sistema de inyección.

Los años siguientes se continúa con la búsqueda de nuevas tecnologías, más amigables con el medio ambiente y aún cuando el motor híbrido se había inventado hace más de 100 años y en 1989 se lanzó el primer híbrido comercial, no fue hasta 1997 que Toyota lanzó su primer auto híbrido fabricado en masa. Tecnología que a partir de esa fecha incorporan otras marcas a nivel mundial.

El motor híbrido funciona combinando una fuente motriz a combustión interna con una 100% eléctrica. En algunos casos al iniciar su recorrido el vehículo parte en modo eléctrico y cuando es exigido o la carga eléctrica ha llegado a un rango determinado, se conecta el motor a combustión interna. Dependiendo de la marca en algunos casos es al revés.

Estos vehículos en algún modo tienen niveles de emisiones cero o cercanos a cero. Los primeros modelos híbridos, cargaban automáticamente las baterías que almacenaban la energía, lo cual hoy día ha ido cambiando y los nuevos modelos permiten ser conectados a una red de electricidad. En términos generales estos vehículos cuando funcionan con energía eléctrica pueden llegar a dar un equivalente a 30 km por litro y cuando cambian al modo convencional puede bajar a 10 km por litro.

En Chile se lanzaron vehículos híbridos el año 2006 y hasta agosto del presente año se han comercializado 700.000 unidades. Se estima que esta cifra aumentará durante los próximos años.

Los vehículos eléctricos

Al igual que los híbridos, los vehículos que funcionan totalmente a partir de la energía eléctrica han tomado mayor fuerza en los últimos años, de tal forma que hoy en día existen cerca de 30 modelos puros anunciados para su producción y comercialización, siendo Japón el país que ha puesto más fuerza en este tema. Según investigadores y expertos, reconocen como fundamental para el avance de estos vehículos, el desarrollo de dispositivos móviles, como son los celulares y notebook, lo que ayudó al avance del desarrollo de las baterías; después el propio problema

del calentamiento global, lo que ha posibilitado la obtención de recursos para investigación y por último la crisis del petróleo lo que dio origen a que los países desarrollados y más dependientes del petróleo iniciaran la búsqueda de tecnologías de reemplazo, como fue el caso de Japón.

El principal problema que ha enfrentado esta tecnología fue primero el tamaño que ocupaban las baterías, lo que se solucionó con baterías de litio, pero aún su costo es alto, alrededor de US$ 15.000, lo que paulatinamente se va mejorando en cuanto a su duración y costo. En el caso de Japón, la meta que se han fijado es que el año 2015 la batería cueste el 20% del precio actual.

Otra ventaja que tienen estos autos es el costo de mantención y de energía, donde recorrer 200 kilómetros tendría un costo de aproximadamente $2.500.

La duración de la batería es un tema que casi mes a mes se va mejorando, al igual que el tiempo de recarga. Además, la carga de la batería puede ser conectada a la red domiciliaria, lo cual trae beneficios de costo si la operación se realiza por la noche o conectada a la red de corriente trifásica, lo cual disminuye su tiempo de carga a media hora.

Una vez que esta tecnología se masifique, deberá existir una red de estaciones de recarga y/o de cambio de batería, las que ya están.

Otro aspecto a considerar es que los vehículos eléctricos requieren 60 kilos de cobre para su fabricación, mientras que un vehículo convencional utiliza 18 kilos de este metal.

El hidrógeno como alternativa

Muchos piensan que el hidrógeno será el combustible del futuro. Como alternativa al petróleo, el hidrógeno reúne las características de ser una energía sostenible y renovable. Los desarrollos a la fecha, para obtener energía a partir de él, son de dos tipos: combustión y conversión de pila de combustible.

Cuando se usa la combustión, el hidrógeno es quemado en un motor, similar a los convencionales por explosión. Por otra parte, en la conversión de pila de combustible, el hidrógeno se convierte en electricidad mediante pilas de combustibles que mueven motores eléctricos, haciendo éstas las veces de una batería. También hay experiencias híbridas de mezcla de energías, con vehículos que pueden funcionar con hidrógeno y/o gasolina.

Gustavo Castellanos PADE 2006.

¿Cuándo?

Sin lugar a dudas nos estamos enfrentando a la transformación más radical del automóvil desde su invención en el año 1886. Esto cambiará la forma de vida de las personas, sus hábitos y costumbres. Algunos científicos consideran que para el año 2035 prácticamente no circularán vehículos con motores convencionales, y aquí recuerdo una presentación donde el expositor mencionaba que esto era inevitable e indicaba, para convencer a su audiencia de la velocidad con que la sociedad incorpora todos estos adelantos, que el año 1995 (hace 15 años) la portada de la revista Time titulaba, "El extraño nuevo mundo de Internet"; "Batallas en la frontera del Ciberespacio", y no existían Yahoo, Ebay o Google.

LA IGLESIA NOS AYUDA A TODOS...
TÚ, AYUDA A LA IGLESIA QUE SUFRE

Fundación Ayuda a la Iglesia que Sufre (AIS),
dependiente de la Santa Sede,
apoya a los cristianos donde son perseguidos,
sufren hostilidades o tienen necesidades pastorales.

AIS AYUDA A LLEVAR A CRISTO
a todo el mundo, a través de la oración,
la información y la ayuda material.

Para realizar donaciones o hacerse socio ingrese a www.aischile.cl, llámenos al (2) 246 90 60 o envíenos un email a ais@aischile.cl

AIS
www.aischile.cl
Ayuda a la Iglesia que Sufre
Una fundación de la Iglesia Católica

Egresados en el Extranjero:
Más Allá de las Fronteras

"Producto de esta globalización, los llamados "expatriados", se han multiplicado por todo el mundo. Sin embargo, para tener la oportunidad de desarrollar parte, o toda la carrera profesional en el extranjero, es vital poseer ciertas capacidades y herramientas que permitan un correcto desempeño en este mundo global."

Hace un par de décadas, las operaciones internacionales de la mayor parte de las empresas se limitaba a actividades de exportación con un enfoque marcadamente nacional. Ser asignado a un cargo en un país extranjero significaba un exilio que repercutía negativamente en la carrera directiva.

En la actualidad, eso es totalmente diferente. Los mercados que antes eran nacionales hoy son regionales o internacionales. Detrás de esta nueva realidad es posible identificar tres grandes causas: el crecimiento de la economía mundial, la reducción de barreras institucionales al comercio internacional y los desarrollos tecnológicos.

Producto de esta globalización, los llamados "expatriados", se han multiplicado por todo el mundo. Sin embargo, para tener la oportunidad de desarrollar parte, o toda la carrera profesional en el extranjero, es vital poseer ciertas capacidades y herramientas que permitan un correcto desempeño en este mundo global.

El ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, no ha estado ajeno a esta realidad. Varios de sus egresados, especialmente del Executive MBA, han tomado la decisión de trabajar en el extranjero, ya sea por opción personal o bien enviados por sus respectivas empresas y a continuación revelaremos algunas de estas experiencias.

Cristián Isbej está recién de regreso en Chile, después de vivir dos años en Inglaterra. Irse a ese país fue el paso natural en una carrera vinculada a las exportaciones en la industria vitivinícola. "La posibilidad de poder trabajar en un país desarrollado y líder mundial como Inglaterra, era una oportunidad que no se podía dejar pasar. El mundo de hoy está cada vez más integrado y la movilidad de los ejecutivos está siendo cotidiana. Por ejemplo, en Europa es posible ver cómo personas de diversos países se integran para formar equipos". Eso sí, este egresado del Executive MBA, es enfático en decir que la decisión de irse fuera del país debe formar parte de un proyecto familiar.

"La expatriación, más que un desafío profesional, es un gran emprendimiento familiar", afirma Isbej. "No se puede concebir una expatriación sin contar con el compromiso y la aceptación de la familia, de lo contrario es muy probable que fracase".

Además del apoyo familiar, el ejecutivo considera de la mayor relevancia contar con las herramientas adecuadas para enfrentar los desafíos profesionales. En ese sentido, destaca las capacidades desarrolladas durante el MBA en el ESE. "Sin lugar a dudas, la gran cantidad de casos analizados, especialmente los internacionales, me permitieron poder adaptarme rápidamente a las diferentes formas de negociar. En algunos casos, es interesante conversar con contrapartes que habían estudiado los mismos casos vistos por nosotros en Chile, lo que te valida y te da un enorme respaldo. Otra herramienta importante es haber aprendido a ver siempre los números de los proyectos y negocios, determinar a priori los parámetros de una negociación y el fomento del trabajo grupal", concluye.

Nuestro egresado Cristóbal López está aplicando todo lo aprendido en el Executive MBA en la India. Desde agosto del año pasado, está instalado en la ciudad de Chennai (ex Madrás), como Director

Cristóbal López junto a su familia en la India.

Comercial de una empresa de hormigón que pertenece al grupo francés Lafarge. Este tiempo, cuenta, ha sido "increíble". "Como desafío profesional, el armar equipos y funcionar con personas que piensan distinto, que tienen un *background* cultural diferente, es una experiencia extraordinaria", define. Y afirma que las habilidades aprendidas en el ESE, particularmente las llamadas "blandas", le han ayudado. "El MBA ayuda en el desarrollo de las áreas blandas, poner el foco en las personas, trabajar y gestionar equipos que son totalmente distintos", explica López. Además, destaca que la discusión de casos en clases fue muy útil para revisar las situaciones desde puntos de vista totalmente distintos.

Cristóbal viajó a la India con su señora y sus tres hijas. Coincide con otros ejecutivos en que expatriarse debe ser un proyecto familiar porque, "el cambio nos afecta a todos".

El balance de su estadía fuera de Chile es muy positivo y le parece que es un complemento para su carrera. "Se puede estar afuera como una experiencia, para enfrentar nuevos desafíos y, luego, volver a tu país". Esos son sus planes en el largo plazo.

Paul Hollis, Director de *Acquisition Finance* de Lloyds Banking Group, ha vivido una experiencia algo distinta. De nacionalidad británica, decidió venir a Chile después de trabajar durante cinco años en PricewaterhouseCoopers en Londres, para "experimentar lo bueno de Sudamérica", cuenta. Con su señora se instaló en Chile, y siempre en la misma compañía, estuvo dos años en nuestro país, tiempo durante el cual cursó el Executive MBA del ESE. Del programa, destaca la calidad de la enseñanza, el estudio de casos, la cantidad de alumnos por curso que permite mayor contacto con los profesores y compañeros. "Regresé al Reino Unido después del MBA y me cambié a un área en la que apoyo a clientes de la banca privada en su adquisición de empresas. El MBA me permitió salir del área en que estaba, de *due dilligence* financiero, a una disciplina más amplia, donde he necesitado mucho más de las destrezas adquiridas en el programa. Ahora soy director, con mayor responsabilidad", destaca.

Paul Hollis volvió a Inglaterra porque es su país de origen y también porque trabajar en la *City* de Londres es una experiencia única, ya que es uno de los centros globales más importantes del mundo de los negocios y finanzas. En esta etapa, Hollis agradece capacidades adquiridas en el ESE. "El MBA del ESE otorga confianza, pero también una formación profunda en negocios, que pueden aplicarse en situaciones sin importar dónde estés. Además, el ESE es una institución renombrada en el mundo, lo que da mayor credibilidad a su MBA al momento de buscar trabajo en el extranjero", resume.

Arica / Iquique / Calama / Antofagasta / Copiapó / La Serena / Viña del Mar / Valparaíso / Santiago / Rancagua
Talca / Chillán / Concepción / Talcahuano / Los Ángeles / Temuco / Valdivia / Osorno / Puerto Montt / Castro / Coyhaique

Infinitamente más conectados

Red Nacional Datacenter de Grupo Gtd

Premio Icare 2010

Datacenter Gtd

- 21 Centros de Datos distribuidos en el país
- Eficiencia energética y sustentabilidad ambiental
- Climatización y provisión de energía redundante
- Infraestructura homologable Tier 3
- Monitoreo permanente
- Conectividad robusta de datos e Internet
- Servicios de Cloud Computing
- Personal certificado en Sistemas Operativos, Base de datos, Virtualización

Gtd Grupo Gtd

Gente Totalmente Dispuesta

800 380 080
www.grupogtd.com

Asociación de Egresados ESE:
Consolidando Nuestra Formación

> "El propósito que se ha fijado la directiva, es que la mayor cantidad de egresados se integren a la Asociación, de manera de poder consolidar esta comunidad de encuentro, información y formación profesional y humana."

La Asociación de Egresados del ESE tiene como misión fundamental el unir a empresarios y ejecutivos que han participado en alguno de los programas de la Escuela, con el objetivo de procurar la excelencia humana y profesional de los egresados y colaborar en su formación permanente.

Además, la Asociación busca apoyar a la Escuela en sus fines educativos, tanto en docencia como en investigación y dar a conocer el ESE y sus actividades.

Este año se renovó parte de la directiva de la Asociación, la que quedó conformada por: Renzo Corona como presidente, acompañado de Paulina Moliné, Vicente Monge, Juan Ignacio Noguera y Ricardo Swett.

El propósito que se ha fijado la directiva, es que la mayor cantidad de egresados se integren a la Asociación, de manera de poder consolidar esta comunidad de encuentro, información y formación profesional y humana.

"Nuestra misión requiere de la unión de los egresados, ya que sólo de esa forma podremos lograr transmitir entre nosotros y a la sociedad, valores éticos, excelencia humana y profesional, ayudarnos en nuestra formación permanente, profundizar sobre el buen funcionamiento de las empresas y su razón de ser, y apoyar y dar a conocer el ESE", sostiene la directiva.

Además, los miembros de la Asociación de Egresados cuentan con importantes beneficios, entre los que destacan el acceso a todos los programas que ofrece el ESE, con precios preferenciales; invitación a participar del Programa de Continuidad, Bolsa de Trabajo, descuentos en suscripciones a distintos medios de comunicación, entre otros. Para los Miembros Activos de la Asociación de Egresados los beneficios son aún mayores.

Renzo Corona

Paulina Moliné

Vicente Monge

Juan Ignacio Noguera

Ricardo Swett

Hazte socio en: **www.egresados.ese.cl**

Golf en el ESE

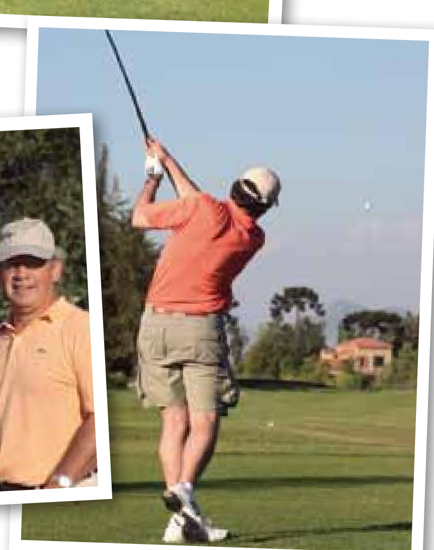
Una entretenida tarde de Golf organizó la Asociación de Egresados del ESE el 11 de noviembre en el Club de Golf Las Araucarias, en Buin. Veintidós competidores -alumnos, egresados y profesores- con y sin handicap federado, participaron en este Campeonato.

Jugado en la modalidad "Scramble", para la competencia se formaron equipos 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

El primer lugar lo obtuvo el equipo formado por Cristóbal Flanagan, Ricardo Hederra y Fernando Juez. En tanto, Miguel Lanzuela, Juan José López-Estévez y Luis Santa Cruz, obtuvieron el segundo lugar. En tercer lugar quedó el equipo integrado por Sebastián Calvanese, Ignacio Céspedes y Marcelo Quezada.

Programa de Continuidad para Egresados

> "A través de estas conferencias, el ESE mantiene un compromiso con sus alumnos que trasciende la duración de los programas, ofreciéndoles oportunidades de formación del máximo nivel en todos los campos de la dirección de empresas."

Fiel a su misión fundamental de ser un puente entre los empresarios y ejecutivos que han sido alumnos de esta Escuela de Negocios, la Asociación de Egresados del ESE realizó este año una nueva versión del Programa de Continuidad, con el objetivo de contribuir a consolidar la excelencia humana y profesional de los egresados y colaborar en su formación permanente.

Este año, en su sexta versión, se realizó un programa más extenso que en años anteriores, que contempló la realización de seis interesantes conferencias, en las que se abordaron no sólo temas de profundización profesional y tendencias de la economía y el *management,* sino que también se presentaron casos contingentes relacionados con la empresa y el quehacer nacional. En cada una de las exposiciones participaron los expertos más destacados y los directivos relacionados con las empresas participantes de los casos.

En junio se dio inicio al ciclo de conferencias con la exposición del Ex Ministro de Transporte y Telecomunicaciones, René Cortázar, quien presentó el tema "¿Cómo enfrentar una crisis? Lecciones del Transantiago", ante una amplia concurrencia.

Luego, Bernardo Larraín, Gerente General de Colbún, presentó el tema "Los Desafíos del Proyecto Hidroaysén", actividad realizada en julio.

En agosto, Pedro Videla, Ph.D., Profesor Titular del IESE y Profesor Visitante del ESE, expuso su análisis sobre "¿Cuán sostenible es la recuperación mundial?". Le siguió el entonces Jefe de la División de Seguridad Pública del Ministerio del Interior, Jorge Nazer, quien abordó el complejo tema "Ganarle a la delincuencia en Chile: ¿Misión Imposible?".

En octubre, el Presidente de la Asociación de Isapres, Hernán Doren, explicó los "Desafíos de la Salud Privada en Chile". Jorge Claro, Vicepresidente del Canal del Fútbol (CDF), despidió en el mes de noviembre el ciclo de este año, con la experiencia del "Canal del Fútbol y el futuro del fútbol en Chile".

A través de estas conferencias, el ESE mantiene un compromiso con sus alumnos que 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.

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

Últimos Egresados ESE

PADE
2010

PDD
2010

DME
2010

DDCV
2010

MFA
2009/2010

MBA
2008/2009

SUBARU

Nace “Protección Total Subaru”

El primer programa integral de protección contra robo de automóviles

Gracias a la vanguardia tecnológica e investigación permanente de la marca centrada en la seguridad de las personas, hoy nace **“Protección Total Subaru”**, programa que comprende la más avanzada tecnología de protección: **Sistema Inmovilizador** como equipamiento de norma, que sólo permite el encendido del motor a través de la llave original y **DataDot™**, la última tecnología de marcaje, que con más de siete mil micropuntos distribuidos por todas las piezas y partes de cada Subaru y que incorporan su número de serie, disminuyen considerablemente las probabilidades de que un Subaru sea robado, y en el eventual caso de que ocurra, permite la trazabilidad del delito, facilitando la recuperación de las especies.

Seguro Subaru avala este exclusivo programa*

Dado que ahora tu Subaru se cuida solo, nos adelantamos a estos beneficios liberándote del pago de la última cuota de tu Seguro Subaru.

Toma una decisión inteligente y cámbiate hoy mismo a Subaru: Placer de conducir, confianza total.

Shell HELIX Motor Oils FORUM SERVICIOS FINANCIEROS
GARANTIA 5 AÑOS / 100.000 KMS

Más información sobre “Protección Total Subaru” en www.subaru.cl

Subaru Chile una empresa Indumotora

Siempre

contigo,

en las buenas

y en las

malas.

Programas Nace y Renace Bci.

- Bci, a través del Programa Nace apoya a los emprendedores en sus inicios y con el Programa Renace a quienes necesitan una segunda oportunidad.
- Poseemos la experiencia para brindarle el financiamiento necesario y la asesoría de nuestros especialistas.
- Contamos con un fondo de $30.000 millones para emprendimientos y reemprendimientos.
- Con estos programas, Bci ha apoyado a más de 3.000 emprendedores. Queremos que usted también sea uno de ellos.

Inscríbase hoy en los Programas Nace y Renace* de Bci Empresarios.

Estamos comprometidos con los empresarios con hechos concretos, no palabras.

* Renace es un programa para clientes o ex clientes Bci.

Infórmese en:

- Red de sucursales en todo el país.
- Centros Empresarios.

Bci Empresarios

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

APORTAR AL PLANETA ESTA EN TUS MANOS

Nueva Tarjeta de Crédito Bci
Carbono Neutral.

Conoce - Reduce - Neutraliza

Conoce la primera tarjeta ecológica de Chile, hecha de material reciclado y desarrollada en conjunto con Fundación Chile. Es la **única** que te permite contribuir en la **disminución** del Cambio Climático, ayudando a **reducir** las emisiones de CO_2 y **compensando** los niveles de Gases de Efecto Invernadero (GEI), porque transforma tus compras en Bonos de Carbono que **aportan a neutralizar tu huella de Carbono.** Un pequeño aporte, que puede generar grandes cambios.

Conoce tu Huella de Carbono en www.bci.cl/tarjetas

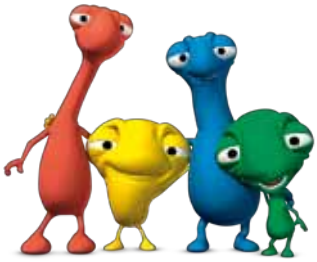
¡Úsala!

Los beneficios de tu tarjeta de siempre, ahora también con beneficios para el planeta.

Infórmate en:

- www.bci.cl/tarjetas
- 800 20 30 21
- Nuestra red de Sucursales

Esa es mi Tarjeta!



FUNDACIONCHILE
Movemos la frontera de lo posible

Bci
somosdiferentes

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

La Tarjeta de Crédito Bci Carbono Neutral opera sobre la plataforma desarrollada por Fundación Chile, bajo la denominación de Programa Carbono Neutral, que permite generar transacciones de certificados de reducción de emisiones. El Programa Yo Neutralizo! aplica exclusivamente para la Tarjeta de Crédito Bci Carbono Neutral. Los EcoPuntos acumulados para esta Tarjeta son exclusivos para neutralizar las emisiones de CO_2-e. La entrega de los beneficios, descuentos y la administración del Programa Yo Neutralizo!, son de exclusiva responsabilidad de Incentivos y Promociones Ltda., no correspondiendo a Bci ninguna responsabilidad en la oferta, administración y operación del mismo, ni en la entrega de bienes y servicios que pueden ser canjeados a través de este Programa.

Amayna

La constante brisa del mar marca la personalidad de nuestros vinos.

Amayna de Viña Garcés Silva, un vino de familia.

Valle Leyda • San Antonio, Chile