

Número 07

ESE

Diciembre 2011

Revista de Egresados :: ESE Business School de la Universidad de los Andes

Mauricio Larraín,
Director General del ESE: Entre la academia y la banca

Marketing en Chile: ¿Cómo lo hacen nuestras empresas?

Conciliación Familia - Trabajo: Una tarea empresarial pendiente en Chile

Presentamos One de Banco Security más que una tarjeta, una actitud

Una empresa del
GRUPO | security

**Security
Pesos**

acumulas más

**Salones
VIP**

en todo el mundo

**Seguros
de Viaje**

sin costo

NUEVA MasterCard One

Para personas que disfrutan la vida.

Te invitamos a pertenecer al exclusivo mundo One,
el programa que más beneficios entrega a los clientes.

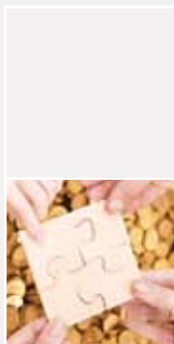


www.security.cl

quieres, puedes

BANCO security

El programa de beneficios asociado a la Tarjeta One y Black One, la entrega de Security Pesos y su acumulación, son responsabilidad de Banco Security. Los productos o servicios adquiridos con Security Pesos, son de exclusiva responsabilidad de Travel Security S.A., sin obligaciones, responsabilidades, ni injerencias para Banco Security. / El otorgamiento y la administración de los seguros y servicios asociados, son de exclusiva responsabilidad de MasterCard Internacional, no cabiéndole a Banco Security intervención alguna en su entrega ni en la ulterior atención que ellos demanden. / Los accesos a los salones VIP son responsabilidad de los operadores según corresponda, en Chile Salones VIP Pacific Club y en el extranjero a través de salones asociados a Priority Pass. / La información contenida en el presente documento se proporciona solamente para efectos de brindar información general, no pretende ser una descripción completa de todos los términos, condiciones, limitaciones, exclusiones u otras disposiciones de cualquier beneficio del programa o seguros proporcionados. Mayor información y bases del programa en www.bancosecurity.cl / Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en www.sbif.cl



Director: Juan Ignacio Noguera
Edición: Ingrid Schirmer
Redacción: Augusta Fabres
Publicidad: MAXIMISA S.A.
Diseño: Publicistas & Clientes
Impresión: Fyrma Gráfica

Asociación Egresados ESE
Presidente: Juan Ignacio Noguera (PADE 2003)
Directores: Renzo Corona (PADE 2000)
 Paulina Moliné (MBA 2006-07)
 Vicente Monge (PADE 2001)
 Ricardo Swett (MBA 2008-09)
 Marcela Bravo (AMP 2011)

Editorial 4

Desde la Academia:

Marketing en Chile: ¿Cómo lo hacen nuestras empresas?	6
Hábitos y expectativas del inversor de alto patrimonio del mercado financiero en 2011	12
Tú, yo y ellos: ¿Cómo la cultura modera la relación entre los líderes y el comportamiento de su equipo?	16
El uso de Redes Sociales entre altos directivos en Chile	22
Las ventas: "no se venden y no se ven bien"	28
Las acciones de las Empresas Familiares superan al resto de las acciones en el mundo	32
Desarrollo Profesional: Un Desafío	36
Conciliación Familia - Trabajo: Una tarea empresarial pendiente en Chile	40

En el ESE:

Mauricio Larraín, Director General ESE Business School: Entre la academia y la banca	46
ESE: De Escuela de Negocios a Business School	50
Nuevo AMP - Advanced Management Program	52
Familia Solari Donaggio: Premio ESE a la Familia	
Empresaria 2011	54
Nuevas tecnologías implementadas en la educación ejecutiva	58
Firma convenio ESE/CORFO: Nuevo convenio medirá potencial de innovación de las empresas	62
Profesor Gonzalo Zubieta: La importancia del propósito en una compañía	64
En qué están nuestros profesores	68
2011 en el ESE	70

Egresados:

Christoph Schiess Schmitz (PADE 2004) Egresado Destacado 2011	78
Karina Pérez: Sacar lo obvio de la ecuación	84
Carolina Valdivieso, gerente general Kimberly Clark:	
Una mujer de sueños altos	88
Programa de Continuidad para Egresados	92



Estimados Amigos Egresados:

El 2011 ha sido un año de cambios para el ESE. Primero, debemos hacer un sentido homenaje a nuestro Primer Director General don Alberto López-Hermida, quien nos dejó tras una tremenda obra, que en gran parte fue suya y donde lo recordaremos con gran cariño y gratitud por haber formado esta Escuela de Negocios. Así mismo también aprovecho esta editorial para darle la bienvenida como Asociación a Mauricio Larraín, a quien le corresponde la gran tarea de administrar el crecimiento en la excelencia. Estamos muy contentos de contar con su vasta experiencia y confiados y muy comprometidos en lograr que el ESE sea la mejor Escuela de Negocios de Chile. Queremos agradecerle y destacar el tremendo apoyo que nos ha dado para potenciar esta Asociación de Egresados y juntos trabajaremos para estar a la altura de este desafío.

Para la Asociación, este año y los venideros son un tremendo desafío. Tras el gran trabajo de Renzo Corona, y con la generosa colaboración de los demás directores que han pasado, nos corresponde lograr que nuestros Egresados se incorporen y comprometan como miembros activos de la Asociación de Egresados. Muchos se preguntan: ¿qué recibo a cambio de ser miembro activo? Nosotros los desafiamos a que se pregunten qué pueden hacer por la Asociación y qué pueden hacer por el ESE, los valores empresariales y la comunidad.

Nuestro gran desafío es que la Asociación sea un lugar de encuentro real en muchos sentidos. En el ámbito académico buscaremos seguir perfeccionándonos a través de las charlas del Programa de Continuidad, donde este año tuvimos variados temas como: *"Innovando en el turismo, camino a ser una gran industria"*, *"Análisis y proyecciones del escenario económico mundial"*, *"¿Cómo ejercer el liderazgo, movilizando a las personas?"* y *"Relaciones Difíciles: Marketing v/s ventas en la Organización Comercial"*. A cada uno de los expositores les damos sinceramente las gracias. Además tuvimos el interesantísimo Foro de Análisis de la Coyuntura Económica y Política Actual de Chile, con Vittorio Corbo y Roberto Méndez, que nos sorprendió a todos con los datos entregados. Seguiremos trabajando con los profesores de ESE para organizar actividades en distintas disciplinas para mantenernos al día en los avances y nuevos desafíos del mundo empresarial y de negocios.

En segundo lugar, quisiéramos que la Asociación sea un encuentro de amigos donde podamos compartir juntos actividades entretenidas, como el campeonato de golf, la comida anual, entre otros.

Por otra parte, aspiramos ser un lugar de encuentro en la solidaridad y constituir cada año un fondo mayor para becar a alumnos meritorios que no puedan pagar los programas de perfeccionamiento del ESE, actividades que se hacen realidad gracias a nuestros auspiciadores y a la ayuda de Maximisa.

Tenemos grandes ideas, muchas ganas y una tremenda responsabilidad, pero requerimos de vuestro apoyo y compromiso con ideas, con ganas de implementarlas y participar activamente en todas ellas. Los invitamos muy sinceramente a que sean parte de este proyecto y que a través de la Asociación de Egresados podamos encarnar los valores del ESE y transmitirlos entre nosotros y la comunidad.

Con gran afecto,



J. Ignacio Noguera
Presidente Asociación de Egresados ESE



Editorial	4
-----------------	---

Desde la Academia:

Marketing en Chile: ¿Cómo lo hacen nuestras empresas?	6
Hábitos y expectativas del inversor de alto patrimonio del mercado financiero en 2011	12
Tú, yo y ellos: ¿Cómo la cultura modera la relación entre los líderes y el comportamiento de su equipo?	16
El uso de Redes Sociales entre altos directivos en Chile	22
Las ventas: "no se venden y no se ven bien"	28
Las acciones de las Empresas Familiares superan al resto de las acciones en el mundo	32
Desarrollo Profesional: Un Desafío	36
Conciliación Familia - Trabajo: Una tarea empresarial pendiente en Chile	40

En el ESE:

Mauricio Larraín, Director General ESE Business School: Entre la academia y la banca	46
ESE: De Escuela de Negocios a Business School	50
Nuevo AMP - Advanced Management Program	52
Familia Solari Donaggio: Premio ESE a la Familia Empresaria 2011	54
Nuevas tecnologías implementadas en la educación ejecutiva	58
Firma convenio ESE/CORFO: Nuevo convenio medirá potencial de innovación de las empresas	62
Profesor Gonzalo Zubieta: La importancia del propósito en una compañía	64
En qué están nuestros profesores	68
2011 en el ESE	70

Egresados:

Christoph Schiess Schmitz (PADE 2004) Egresado Destacado 2011	78
Karina Pérez: Sacar lo obvio de la ecuación	84
Carolina Valdivieso, gerente general Kimberly Clark: Una mujer de sueños altos	88
Programa de Continuidad para Egresados	92



Marketing en Chile:

¿Cómo lo hacen nuestras empresas?

“El proceso de segmentación es fundamental para el desarrollo del marketing estratégico. Permite entender mejor a los clientes en términos de sus necesidades y preferencias”.

Resumen del Artículo

Esta primera versión del estudio ESE Business School sobre prácticas de marketing y ventas en Chile nos permite observar que si bien algunas buenas prácticas del marketing están bastante arraigadas en las empresas chilenas, todavía queda mucho espacio por mejorar, y muy especialmente en lo que respecta a gestión de clientes.



Guillermo Armelini

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



Jon Martínez

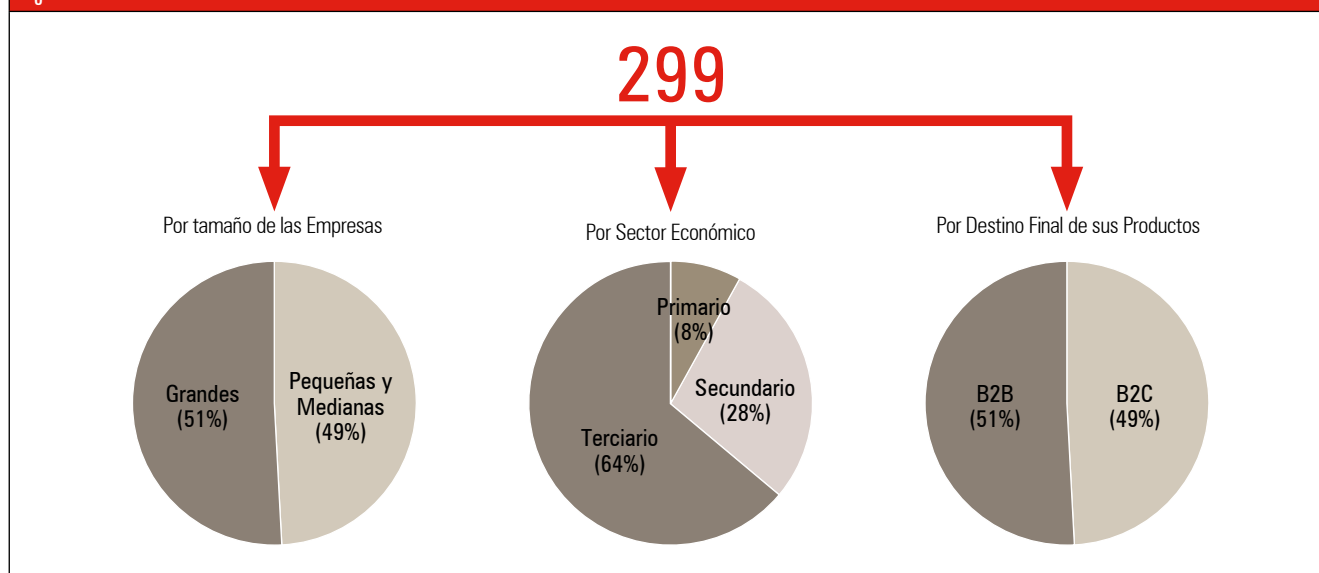
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra,
jmartinez.ese@uandes.cl

El 16 de agosto de 2011 los profesores del área de dirección comercial del ESE Business School presentaron el Primer Estudio de Prácticas de Marketing y Ventas en Chile. El estudio se expuso ante más de 250 ejecutivos dedicados a temas comerciales en grandes y medianas empresas de nuestro país. Un panel de destacados gerentes y expertos en marketing comentaron los resultados de esta investigación. En este artículo presentamos las principales conclusiones de los temas de marketing consultados en este estudio.

Datos básicos del estudio

Un total de 299 empresas que operan en Chile respondieron por internet un cuestionario con 80 preguntas de marketing y ventas. La Figura 1 presenta las características de la muestra. La mitad de ellas son empresas grandes, con ventas sobre UF 200.000 al año (aproximadamente US\$ 9 millones), mientras la otra mitad son empresas pequeñas y medianas.

Figura 1. Características de la muestra



Casi dos tercios (64%) compiten en el sector terciario de la economía (servicios, comercio, distribución, retail, etc.), mientras un 28% son empresas del área de la construcción, alimentación y bebidas, industria, etc. y solo un 8% son empresas del sector primario o extractivas (agricultura, ganadería, pesca, minería, gas, carbón, etc.).

Por último, la mitad son empresas B2B, es decir, venden sus productos y servicios a otras empresas e instituciones, mientras la otra mitad es B2C, o sea, llegan a consumidores finales.

A continuación presentamos los principales resultados en temas de marketing y nuestra evaluación en las figuras 2, 3 y 4 con “caritas” felices (verdes), neutras (amarillas) y tristes (rojas), según si -a nuestro juicio- representan buenas, regulares o malas noticias.

Marketing Estratégico y Planificación Comercial

El 56% de las empresas consultadas realiza actividades de investigación de mercado. Sin embargo, resulta clara la diferencia según el tamaño de la empresa. Mientras las grandes tienen muy internalizadas estas prácticas (67%), las pequeñas y medianas parecen asignarle menos importancia o tienen dificultades para financiar este tipo de actividad (45%).

Por otra parte, el 61% de las empresas suele estimar el potencial del mercado que enfrenta en base a las conversaciones con sus vendedores, especialmente las del sector primario o extractivas (64%) y las B2B (68%), mientras un 51% lo hace consultando fuentes secundarias de datos.

Un resultado positivo del estudio es que un 63% de las empresas encuestadas realiza un seguimiento sistemático de la competencia. Este porcentaje es más importante en las empresas grandes (76%) y en las empresas orientadas a consumidores finales (69%).

El proceso de segmentación es fundamental para el desarrollo del marketing estratégico. Permite entender mejor a los clientes en términos de sus necesidades y preferencias. Esto no solo es significativo en la introducción de un nuevo producto sino además en la elección de los medios de comunicación, en la política de precios, etc. Pese a que un 84% de las empresas segmenta el mercado con algún criterio, lo cual es una buena noticia, solo un 35% lo hace mediante un proceso metódico y estandarizado de segmentación de sus clientes. Este porcentaje no varía significativamente cuando se analiza la muestra por categorías, a excepción de las empresas grandes, donde resulta más común realizar procesos de segmentación sistemáticos (43%), versus un 29% en las más pequeñas.

Entre los criterios de segmentación, un resultado muy interesante de la encuesta es que las empresas utilizan los datos de comportamiento de clientes como principal criterio de clasificación (69%). Esta situación muestra que las organizaciones, no importa su tamaño o sector, hacen uso de los datos que recogen de sus clientes para trabajar en procesos de clasificación que les permitan obtener resultados comerciales más eficientes.

Consultados sobre los factores de diferenciación, los encuestados destacan su mejor calidad de servicio (69%) y de sus productos (46%) como atributos diferenciadores respecto a su competencia.

Sin embargo, llama la atención la diferencia notoria entre los atributos que monitorean de su competencia (precios 91%, nuevos productos 81%) vs. los factores que inciden en la diferenciación (servicio básicamente).

Finalmente, el estudio revela un arraigo importante de las prácticas de planificación y control comercial, lo cual es positivo. Una gran mayoría de los encuestados realiza anualmente un plan comercial (72%), siendo el control presupuestario (80%) y la utilización de métricas de gestión comercial (60%) las herramientas de control más utilizadas por las empresas.

Mix Comercial

Respecto de la política de productos, un 39% de las empresas lanza más de 3 productos por año, llegando algunos a introducir hasta 100 o más productos por año. De estas innovaciones, un tercio nunca llega a ser exitoso, mientras que un 22% logra alcanzar una tasa de éxito cercana al 100%. Este porcentaje varía levemente entre empresas grandes y pequeñas, pero es notorio en aquellas que pertenecen al sector primario, donde se registra la mayor tasa de fracaso (55%). Si se considera que este sector es el que menos productos nuevos introduce al mercado por año y que además presenta la mayor tasa de fracasos, es importante reflexionar sobre la importancia estratégica que tiene la decisión de lanzar productos para este tipo de empresas. Este resultado pone al descubierto la falta de procesos estructurados

que permitan a las empresas ser más asertivas en la definición de nuevas funcionalidades o anticipar la aceptación de los cambios propuestos, evitando que la tasa de falla en la introducción de nuevos productos o servicios sea tan alta.

Figura 2. Márketing Estratégico y Planificación Comercial	
☹️	56% de las empresas encuestadas realiza actividades de INVESTIGACIÓN DE MERCADO
☹️	61% de las empresas se nutre de las conversaciones con sus vendedores para estimar el tamaño del MERCADO POTENCIAL y un 51% lo hace consultando fuentes secundarias de datos
😊	63% de los encuestados realiza un SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO DE LA COMPETENCIA.
😊	84% de las empresas utilizan algún criterio de SEGMENTACIÓN. Un 35% de ellas lo hace en forma metódica y sistemática.
☹️	Los encuestados opinan que su principal FACTOR DE DIFERENCIACIÓN con respecto a la competencia es la calidad de servicio, seguido por calidad de productos y tecnología de punta.
😊	72% de los encuestados manifiesta tener un proceso formal de PLANIFICACIÓN COMERCIAL anual. Un 80% controla lo planificado a través del presupuesto y un 60% de las empresas trabaja habitualmente con métricas de gestión comercial.



Figura 3. Mix Comercial	
	39% de las empresas lanza más de 3 PRODUCTOS al año. De los productos lanzados un 37% tiene una tasa de éxito igual o mayor al 50%.
	Los dos principales parámetros para fijar PRECIOS son: los costos y la competencia.
	Un 23% de las empresas encuestadas declara NO TENER ninguna estrategia de precios.
	6,64% sobre las ventas es lo que declaran invertir, en promedio, las empresas en COMUNICAR SUS PRODUCTOS.
	73% de las empresas utiliza las REDES SOCIALES como herramienta de comunicación. También se destaca el uso de motores de búsqueda y de RRPP.

En relación a las marcas, como mencionó uno de los panelistas de nuestro encuentro “la falta de atributos de diferenciación por sobre la calidad de servicio o producto es otra dimensión de la relativa precariedad de los procesos de branding que evidencia el estudio del ESE. En ese sentido, es relevante el escaso valor que se asigna a la marca y reputación corporativa como fuentes de diferenciación y creación de valor”.

En cuanto a precios, las empresas fueron consultadas acerca de la metodología para fijar precios y por sus estrategias de precios. Se observa que la gran mayoría los fija teniendo en cuenta los costos más un margen en primer lugar (55%) y luego en función de la competencia (43%). Sistemas más sofisticados como el de estimar la disposición a pagar de los clientes es utilizado por una minoría (37%), lo que refleja una oportunidad de mejora importante pues ha sido ampliamente demostrado que estimar precios teniendo en cuenta la disposición a pagar permite a las empresas obtener más beneficios.

Por otra parte, sorprende negativamente que el 23% de las empresas no posee una estrategia de precios, y un porcentaje importante (33%) se declara seguidor de la estrategia de la competencia.

La investigación revela que las empresas chilenas utilizan mayormente distribución selectiva en primer lugar (49%), luego intensiva (24%), y una minoría utiliza el formato exclusivo (21%). De acuerdo a las categorías analizadas se observa que las empresas grandes tienden en mayor medida a utilizar distribución intensiva

(43%) que las pequeñas (24%), lo cual se puede explicar por los mayores recursos con que cuentan y el alcance más masivo de sus productos. El sector industrial también es proclive a utilizar este tipo de distribución (47%).

Respecto de la política de comunicaciones, el promedio ponderado de inversión total en comunicaciones de todas las empresas de la muestra es de un 6,64% de sus ventas. No obstante lo anterior, la mayoría (45%) de las empresas invierten entre un 1 y 4% de sus ingresos por ventas en comunicar al mercado sus productos e imagen corporativa. Este rango es más común en grandes empresas (53%), en las industriales (55%) y en las B2B (51%). Entre las empresas B2C, por el contrario, se observa que el 49% invierte más del 4% de sus ventas en comunicar sus productos, lo cual parece normal en empresas de consumo masivo.

Otra buena señal es que el uso de sitios de redes sociales alcanza una gran mayoría (73%), especialmente en las empresas B2C (84%). Sin embargo, también hay espacio para seguir avanzando: solo un 52% de la muestra utiliza medios no tradicionales de comunicación (con foco en redes sociales, relaciones públicas y motores de búsqueda, como google por ejemplo), a pesar de lo esquivo que resulta el consumidor en nuestros días. El bajo uso de otras herramientas de la web 2.0 como microblogging o blogs corporativos indican que no están bien difundidas las prácticas de comunicación digital.

Gestión de clientes

Pese a que las empresas que respondieron nuestro cuestionario enfatizaron el servicio como factor de diferenciación, las mismas no parecen tener, en general, la orientación al cliente que demanda tener una cultura empresarial diferenciada por servicio. Por ejemplo, los resultados indican que en un 82% de los casos los ejecutivos de venta no cuentan con el apoyo de sistemas de gestión de clientes (CRM o SFA).

Si bien sabemos que en mercados altamente competitivos la calidad del servicio se mide por medio de la satisfacción del cliente, en las empresas de la muestra se observa que solo un 42% monitorea este indicador periódicamente. Existen, además, diferencias notorias entre empresas grandes (51%) con las pequeñas y medianas (32%), y entre las empresas de servicios (48%) con las demás.



Figura 4. Gestión de Clientes	
	Solo un 18% de las empresas manifiesta que sus vendedores cuentan con apoyo de sistemas CRM para desarrollar mejor su tarea.
	Solo un 42% mide las SATISFACCIÓN DEL CLIENTE en forma periódica, porcentaje que se considera insuficiente teniendo en cuenta que el 69% opina que se diferencia de sus competidores por la "Calidad del Servicio".
	Mientras que el 70% de las empresas analiza procesos de PÉRDIDA DE CLIENTES, solo un 18% cuenta con metodologías de RECUPERACIÓN de clientes perdidos.
	Solo un 30% utiliza programas de FIDELIZACIÓN de clientes, pero éstos han dado resultados modestos, ya que el 78% piensa que sus resultados se pueden mejorar.

Mientras que la mayoría de las empresas dice utilizar procesos para analizar la pérdida de clientes (70%), resulta sorprendente que solo un 18% cuenta con una metodología estandarizada de recuperación de clientes. Este porcentaje varía entre empresas B2C (28%) vs. B2B (9%), y entre empresas grandes (26%) vs. pequeñas y medianas (13%). Así pareciera que la moraleja de esta historia es que una cosa es lo que la gente dice que hace y otra lo que termina haciendo.

Finalmente, sorprende que solo un 30% de las empresas utiliza programas de fidelización de clientes, aunque en el caso de las B2C este porcentaje sube a 44%. Por otra parte, solo el 17% de las empresas de la muestra declara que han alcanzado los resultados esperados con los programas de fidelización y un 78% confiesa que estos resultados son mejorables. 

Conclusión

Esta primera versión del estudio del ESE Business School sobre prácticas de marketing y ventas en Chile nos permite observar que si bien algunas buenas prácticas del marketing están bastante arraigadas en las empresas chilenas, todavía queda mucho espacio por mejorar, y muy especialmente en lo que respecta a gestión de clientes, donde los resultados son bastante pobres todavía. Si lo medimos por número de "caritas", nuestra evaluación incluye 4 verdes, 6 amarillas y 5 rojas.

Esperamos que en la próxima medición los resultados muestren un avance importante en el desarrollo de estas prácticas comerciales. Los lectores de este artículo pueden analizar y contar con el estudio completo en el siguiente link: <http://www.esec.cl/files/informepRACTICAScomerciales.pdf>

*Profesores del área de Dirección Comercial del ESE Business School y autores de este estudio junto a Eugenio García-Huidobro y Hernán Román.



The background of the slide is a close-up photograph of several tall stacks of coins. The coins are of various colors, including copper, silver, and gold, and are stacked in a way that creates a sense of depth and height. The background is a clear blue sky.

Hábitos y expectativas del inversor de alto patrimonio del mercado financiero en 2011



“La investigación permitió conocer las estrategias de inversión que utilizan este tipo de inversores, los instrumentos en los cuales invierten, la distribución geográfica de sus inversiones, así como también si recurren a asesores financieros y cuáles son sus principales fuentes de información para la toma de decisiones de inversión”.

Resumen del Artículo

Los inversores de alto patrimonio en Chile son conservadores, lo cual se refleja en la estrategia de inversión que utilizan, la estrategia pasiva que se caracteriza por comprar y mantener la inversión, así como también en la definición de perfil moderado de inversión en la cual se autodenominan en forma mayoritaria.



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

La investigación

Durante el mes de Mayo de 2011, el ESE Business School y EuroAmerica realizaron una investigación para conocer los hábitos y expectativas de los inversores de alto patrimonio en Chile respecto al mercado financiero. La investigación permitió conocer las estrategias de inversión que utilizan este tipo de inversores, los instrumentos en los cuales invierten, la distribución geográfica de sus inversiones, así como también si recurren a asesores financieros y cuáles son sus principales fuentes de información para la toma de decisiones de inversión.

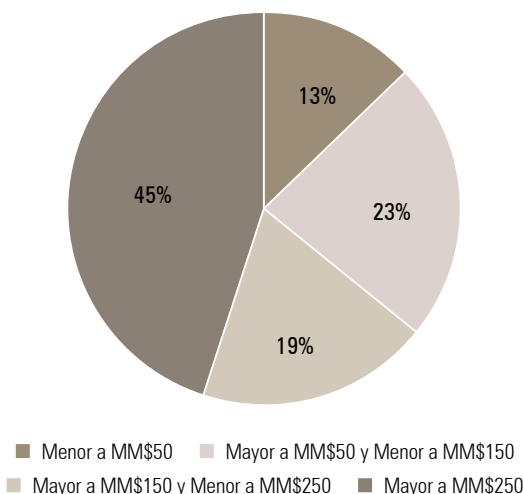
Características de la muestra

Los requisitos considerados para participar en la investigación fueron tener ingresos líquidos mensuales sobre 5 millones de pesos o un patrimonio líquido invertible por sobre los 150 millones de pesos. Se recibió un total de 431 respuestas.

En términos de ingresos líquidos, el 91% de la muestra tiene ingresos líquidos sobre los 5 millones de pesos y el 34% de la muestra tiene ingresos superiores a 10 millones de pesos. En relación al patrimonio invertible, el 64% de la muestra cuenta con un patrimonio invertible superior a 150 millones de pesos y un 45% por sobre los 250 millones de pesos.

El 64% de estas personas tienen entre 41 y 60 años y el 36% de la muestra tiene estudios de postgrado.

Gráfico 1. Rango de Patrimonio Invertible



Evaluación de los mercados

En mayo de 2011, las expectativas de los inversores de alto patrimonio eran muy optimistas respecto al comportamiento de la bolsa chilena en 2011. El 81% de los encuestados esperaba un retorno positivo, siendo el motivo más mencionado el crecimiento esperado de la economía chilena (88%). Solamente el 19% tenía una expectativa pesimista, siendo los problemas fiscales de USA y Europa la principal mención para explicarlo (53%), en segundo lugar se mencionaron tres motivos con similar ponderación: la apreciación del peso (35%), el aumento de la tasa de interés local (32%) y el menor crecimiento esperado de China (28%).

Los inversores de alto patrimonio tenían una alta exposición en acciones y renta fija local (47%), correspondiendo las dos terceras partes a acciones; mientras que el 23% tenía inversiones en acciones y renta fija internacional, de los cuales tres cuartas partes era en acciones. El 30% restante invertía en otros fondos de inversión, fondos mutuos balanceados o en fondos de AFP.

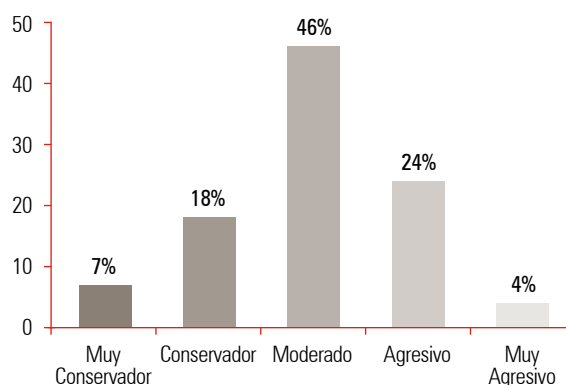
Las expectativas positivas respecto al mercado nacional también se reflejaban en la intención manifiesta tanto de mantener como de aumentar la inversión en acciones chilenas (89%) como en instrumentos de renta fija nacional (78%).

Instrumentos de inversión, estrategias de inversión y fuentes de información

Respecto a los instrumentos de inversión, la muestra manifiesta un grado de conocimiento medio-alto en fondos mutuos (88%), lo cual explicaría la popularidad de dicho instrumento dado que el 94% de los encuestados manifiesta invertir en ese instrumento. Por otra parte, los instrumentos de mayor complejidad como son el forward de monedas o las simultáneas de acciones, el 50% de la muestra manifiesta un conocimiento bajo, lo cual se refleja en los bajos niveles de inversión en dichos instrumentos (24% invierte en forward de monedas y 28% en simultáneas de acciones).

En relación a la estrategia de inversión, del total de los encuestados el 72% manifiesta utilizar una estrategia de inversión pasiva, es decir, prefieren comprar y mantener sus inversiones. Solo un 28% utiliza una estrategia de inversión activa, es decir, que prefieren comprar y vender en forma constante. Estos resultados son coherentes con la clasificación que se dan a sí mismo los inversores dado que el 46% considera tener un perfil de inversión moderado y solo el 28% considera tener un perfil de inversión agresivo o muy agresivo.

Gráfico 2. Perfil del Inversionista



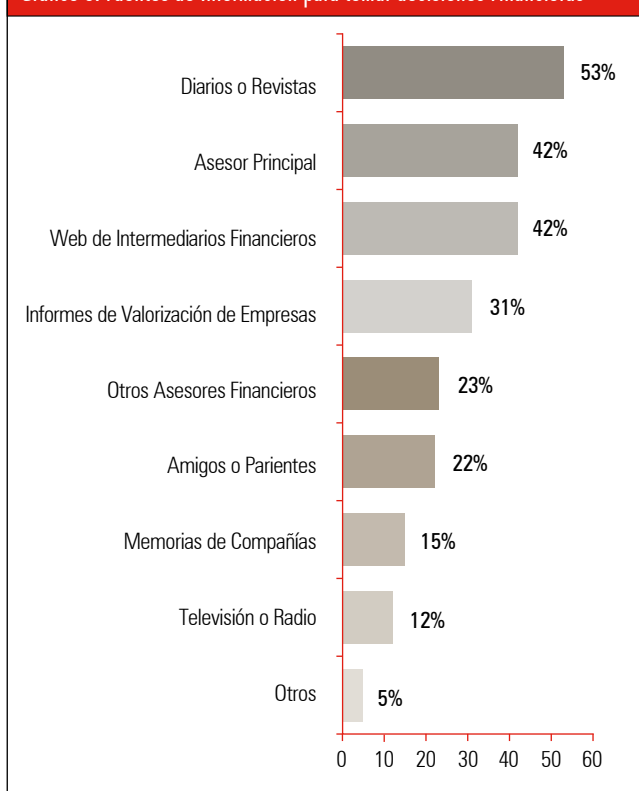


Con respecto a las fuentes de información, los diarios y revistas son la fuente de información más mencionada (53%), seguido de información de páginas web de intermediarios financieros (42%) y a través de asesor principal (42%).

Si analizamos cómo realizan la administración de sus inversiones, el 45% de los encuestados manifiesta administrar por sí mismos sus inversiones, mientras que quienes recurren a un asesor financiero, el 27% recurre a un asesor contratado a través de algún intermediario financiero (como por ejemplo un corredor de bolsa) y el 28% restante recurre a administradores contratados directamente por el inversor o consultas a familiares y amigos.

A pesar de lo anterior, el 65% reconoce haber buscado algún tipo de asesoría financiera en el último año. Las asesorías financieras más buscadas fueron para la selección de acciones, bonos y fondos mutuos (38%), en segundo lugar, para determinar estrategias para disminuir impuestos (25%) y en tercer lugar, para la planificación del retiro (16%).

Gráfico 3. Fuentes de Información para tomar decisiones Financieras



Conclusión

Como resumen de los resultados presentados en este estudio se puede concluir que los inversores de alto patrimonio en Chile son conservadores, lo cual se refleja en la estrategia de inversión que utilizan, la estrategia pasiva que se caracteriza por comprar y mantener la inversión; así como también en la definición de perfil moderado de inversión en la cual se autodenominan en forma mayoritaria.

En línea con lo anterior, son más proclives a invertir en instrumentos muy conocidos como son los fondos mutuos y poco proclives a invertir en instrumentos más complejos como son las simultáneas de acciones o los forwards de monedas, de los cuales manifiestan tener poco conocimiento.

A pesar de manejar altos patrimonios invertibles, solamente algo más de la mitad recurre a asesores de inversión y el resto administra en forma personal sus inversiones. Su principal fuente de información son los diarios y revistas y en segundo lugar y con ponderación similar recurren tanto a información de páginas web como a asesores financieros.

En relación a las expectativas del mercado bursátil, en mayo de 2011 el inversor de alto patrimonio chileno era optimista respecto al comportamiento de la bolsa chilena para 2011, siendo el crecimiento de la economía chilena el principal factor explicativo.



Tú, yo y ellos:
¿Cómo la cultura modera la
relación entre los líderes y el
comportamiento de su equipo?

“Las competencias de liderazgo influyen en el rendimiento de las organizaciones, ya que afectan los comportamientos individuales de los trabajadores”.

Resumen del Artículo

A lo largo del tiempo, se han desarrollado muchos modelos de competencias de liderazgo. Aunque hay algunas diferencias entre los modelos, en general buscan entender si las competencias tienen un efecto sobre el desempeño de la organización.



María José Bosch K.
Ph.D. in General Management, IESE
Business School, Barcelona, España.
mjbosch.ese@uandes.cl

El concepto de competencias de liderazgo ha recibido mucha atención por parte del mundo académico y empresarial. Por lo mismo, su definición ha evolucionado y con el tiempo hemos entendido mejor qué son. Descripciones como: comportamientos observables y consistentes (Woodruffe, 1993) y hábitos repetitivos practicados por managers (Cardona & Chinchilla, 1999), han ayudado a que la definición de competencias de liderazgo sea más clara y precisa. Una forma de definirlas es: “conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982). Dado que estos comportamientos dependen del contexto en que se encuentran, Antonacopoulou y Fitzgerald (1996) sugieren que las competencias se pueden caracterizar como “virtudes únicas de cada individuo que son expresadas en el proceso de interacción con otros en un contexto social dado”.



Con la globalización, entender las diferencias culturales y sus efectos se ha vuelto relevante tanto para académicos como para directivos. Uno de los principales contribuidores al estudio cross cultural es Hofstede (1980). Él propone que las culturas son como programas mentales e identifica variables culturales que diferencian a unas culturas de otras. Algunas de estas variables son: Colectivismo vs. Individualismo, Masculinidad vs. Femenidad, entre otras. Otro colaborador importante al estudio de diferencias culturales es Schwartz (2004). Él propone un marco conceptual donde identifica siete regiones culturales. Este enfoque tiene la ventaja de agrupar los países en regiones culturales específicas.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado muchos modelos de competencias de liderazgo. Aunque hay algunas diferencias entre los modelos, en general buscan entender si las competencias tienen un efecto sobre el desempeño de la organización. El problema es que la mayoría de estos modelos han sido desarrollados basándose en una sola cultura. Esto es complejo por varias razones, pero principalmente porque las definiciones, percepciones y atributos de las competencias son culturalmente sensibles (Schwartz, 2004). A pesar de esto, alguno de estos modelos son usados por compañías internacionales como si fueran válidos en cualquier cultura.

Un aspecto importante que también interesa en los modelos de competencias de liderazgo, es evaluar si promueven rendimientos organizacionales superiores en la economía global. Las competencias de liderazgo influyen en el rendimiento de las organizaciones, ya que afectan los comportamientos individuales de los trabajadores. Uno de los comportamientos individuales más estudiados son los comportamientos cívicos en la organización, OCB (por su sigla en inglés: Organizational Citizenship Behaviors). Organ (1988) definió los OCB como “esos comportamientos y gestos que benefician a la organización, pero que no pueden ser exigidos en los roles formales ni obtenerlos mediante contratos contractuales a través de recompensas”. Existe evidencia que demuestra que cuando hay comportamientos OCB a lo largo del tiempo, mejora la eficiencia organizacional. No obstante, este efecto no se ha estudiado en distintas culturas, por lo que es interesante analizar si es que hay un efecto moderador de la cultura sobre la relación entre competencias de liderazgo y OCB.

Competencias del liderazgo y OCB

En diversos estudios se ha demostrado que existe una relación positiva entre comportamientos de liderazgo y OCB. Por ejemplo,



Piccolo y Colquitt (2006) demuestran que comportamientos de líderes transformadores promueven comportamientos cívicos en sus equipos. Una explicación para esta relación es la Teoría de Intercambio Social. Esta teoría propone que cuando un subordinado siente que está siendo bien tratado por sus superiores, desarrolla la necesidad de ser recíproco, y demuestra comportamientos que benefician a la relación tales como OCB (Lavelle, et al., 2009). Para lograr una relación de intercambio social positiva a lo largo del tiempo la confianza entre jefe y subordinado es fundamental. Sin ella, esta relación no se puede fomentar.

Otra explicación para entender la relación entre comportamientos de liderazgos y el OCB de su equipo, es el modelo motivacional. Este modelo propone que las competencias de liderazgo promueven el sentimiento de auto eficacia y control, como también las motivaciones intrínsecas y el empoderamiento. Existe evidencia que demuestra que la auto-eficacia, el control, las motivaciones intrínsecas y el empoderamiento promueven comportamientos cívicos en la organización.

Tradicionalmente, estudios que han examinado la relación entre competencias de liderazgo y OCB han conceptualizado esta relación como un principio universal. Sin embargo, en los últimos años, se ha demostrado que la cultura tiene un efecto sobre la percepción de OCB y la probabilidad de demostrar comportamientos cívicos. Es por eso que es importante entender también el efecto moderador de la cultura en la relación entre competencias de liderazgo y OCB. ¿La relación entre competencias de liderazgo, será igual en USA que en Chile? ¿En China que en España?

Existe evidencia que demuestra que la cultura modera la relación entre jefes y subordinados, como por ejemplo que liderazgos más transformadores producen más satisfacción en los empleados que liderazgos transaccionales. También hay estudios que demuestran que la cultura modera como las personas perciben las jerarquías. Algunas culturas dan más importancia a las posiciones jerárquicas que otras. En culturas más jerárquicas, los empleados son más adversos a discutir con sus jefes o expresar desacuerdos con los directivos. Esto puede afectar el nivel de influencia del líder sobre su equipo. Además, la cultura puede moderar las expectativas que tienen los subordinados sobre los comportamientos del líder, de acuerdo a las normas culturales en que estén insertos.

Cultura, competencias de liderazgo y OCB

Como mencioné anteriormente, uno de los grandes contribuidores a los estudios cross-culturales es Schwartz. Su modelo tiene la ventaja de agrupar a los países del mundo en siete regiones culturales: Habla Inglesa, Europa Oriental, Europa Occidental, África y Medio Oriente, Asia del Sur, Confuciano, y Latino América.

Schwartz distingue siete tipos de valores con los cuales se pueden comparar las culturas. Estos valores están propuestos desde tres dimensiones bipolares: Autonomía (intelectual y afectiva) vs. Arraigo, Jerarquía vs. Igualitarismo, Maestría vs. Harmonía. Dada su bipolaridad es conveniente enfocarse en un valor por cada dimensión.

Para comprobar la relación entre competencias de liderazgo y OCB, y el efecto moderador de la cultura recolectamos datos de relaciones entre directivos y subordinados en las siete culturas propuestas por Schwartz, cubriendo un total de 15 países (Brasil, Colombia, Perú, México, China, Tailandia, España, Grecia, Alemania, Pakistán, Filipinas, Rusia, Polonia, Irlanda y Estados Unidos).

Lo primero que pudimos comprobar en nuestro estudio, fue que existe una relación positiva entre competencias de liderazgo y OCB, y que esta relación es válida en todas las culturas. O sea, mientras más competencias de liderazgo ejerza un directivo, más promoverá los comportamientos cívicos entre sus subordinados.

Dado que pudimos comprobar que esta relación era estable en distintas culturas, el siguiente paso fue medir cuál era el efecto moderador de la cultura. O sea, ya sabemos que tanto en China como en Chile un líder que ejerce sus competencias de liderazgo en su trabajo promoverá comportamientos cívicos en su equipo, pero ¿lo promoverán de la misma manera? Para medir este efecto cultural tomamos uno de los valores de cada dimensión propuesta por Schwartz: arraigo, jerarquía y maestría.

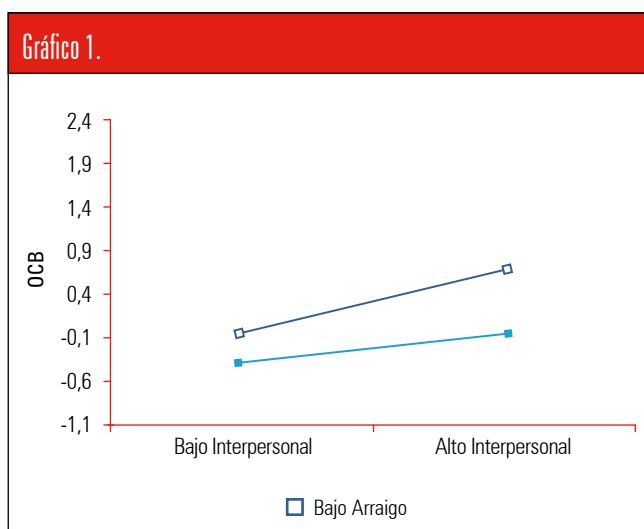
Arraigo

Culturas con arraigo son culturas en las que el individuo se identifica con el grupo y sus metas, de forma que las personas se ven como enraizadas en la sociedad (Schwartz, 1999). Este tipo de cultura fomenta que se mantenga el status quo. Por ejemplo, en culturas altamente arraigadas, las personas restringen sus acciones o pensamientos que pueden afectar la solidaridad del grupo o el orden tradicional. Es importante clarificar que en este tipo de culturas, comportamientos como la solidaridad son entendidos como obligaciones morales más que como acciones voluntarias (Triandis, 1995). Es por esto que los subordinados adaptan sus comportamientos de acuerdo a lo que se espera de ellos.

El arraigo puede influir en la relación entre competencias de liderazgo y OCB a través de diferentes procesos. Según la teoría de intercambio social hay personas que pueden desarrollar comportamientos que ayudan a otros, incluso antes de desarrollar una relación de confianza con la contraparte. Esto sucede cuando las relaciones de intercambio social no son voluntarias, sino que están arraigadas en el contexto social. Por ejemplo, en una cultura

de alto arraigo como Japón, la confianza es menos importante que en culturas con bajo arraigo como Estados Unidos. La lógica detrás de este efecto es que en culturas altamente arraigadas la garantía es más importante que la confianza. La garantía se basa en la expectativa de que no hay riesgo en una determinada relación debido a las normas sociales, donde se asegura la cooperación mutua y la reciprocidad. Cuando la confianza no es relevante, el comportamiento del líder no afecta tanto a su subordinado, a diferencia de cuando la confianza es clave. Es por esto que podemos esperar que la relación entre competencias de liderazgo y OCB sea más baja en culturas altamente arraigadas.

Los resultados del estudio confirmaron este efecto moderador de arraigo en la relación entre competencias de liderazgo y OCB. En culturas con alto nivel de arraigo, la relación entre competencias de liderazgo y OCB es más débil que en competencias con bajo nivel de arraigo o más autónomas. El gráfico 1 nos explica que, por ejemplo, para lograr el mismo nivel de OCB en sus subordinados, un directivo en Filipinas (alto nivel de arraigo) tiene que ejercer mayores niveles de competencia de liderazgo que un directivo en Estados Unidos (bajo nivel de arraigo).



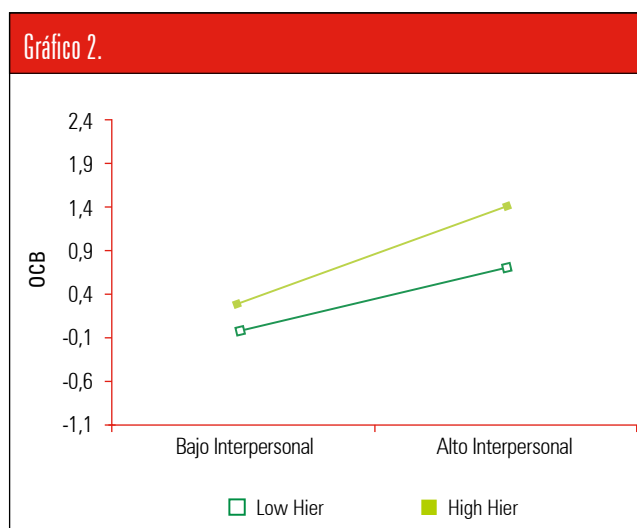
Jerarquía

Otro aspecto cultural que recibe mucho interés académico es cómo la orientación jerárquica de una sociedad impacta las políticas directivas y las relaciones en la organización. Culturas jerárquicas enfatizan la legalidad de la distribución desigual de poder, roles y recursos. En culturas jerárquicas, las personas son socializadas e incluso sancionadas para que mantengan sus obligaciones relacionadas a su rol. Por ejemplo, en culturas más jerárquicas los colaboradores siguen las instrucciones de sus jefes

sin cuestionarlas. Estas normas fomentan liderazgos donde la delegación y la comunicación son muy escasas.

Un mecanismo por el cual la jerarquía puede influir la relación entre competencias de liderazgo y OCB, son las normas sociales. Las normas sociales son principios y señales implantadas en una sociedad o grupo que las personas observan y esperan observar. Por ejemplo, estilos de liderazgo más preocupados de la persona son más esperables en sociedades igualitarias como Europa que en sociedades más jerárquicas como China. Si los líderes actúan como es esperado que actúen, los colaboradores percibirán esto como un comportamiento normal y no sentirán la necesidad de tener comportamientos extraordinarios. Es por esto, que esperamos que la relación entre competencias de liderazgo y OCB sea mayor en culturas altamente jerárquicas.

Los resultados del estudio confirmaron este efecto moderador de jerarquía en la relación entre competencias de liderazgo y OCB. En culturas con alto nivel de jerarquía, la relación entre competencias de liderazgo y OCB es más fuerte que en competencias con bajo nivel de jerarquía o más igualitarias. El gráfico 2, nos explica este efecto que, por ejemplo, un directivo con un cierto nivel de competencias de liderazgo fomentará menos OCB entre sus subordinados en España (bajo nivel de jerarquía), que entre sus subordinados en India (alto nivel de jerarquía).



Maestría

La tercera dimensión, representada por maestría no mostró tener un efecto moderador en la cultura. Maestría se refiere a cómo la sociedad se relaciona con el mundo natural y social. Culturas con alto nivel de maestría tratan de cambiar el mundo, ajustarlo a sus



intereses y explotarlo para su interés individual o grupal. Culturas con maestría enfatizan el dinamismo, la competitividad y los logros orientados al éxito.

Cómo afecta esto a la empresa

Los resultados de este estudio sugieren que desarrollar ciertas competencias específicas de liderazgo tiene un efecto positivo en el comportamiento cívico de los colaboradores de una organización y que esta relación es estable a lo largo de diferentes culturas. En consecuencia, las compañías deberían poner énfasis en líderes que muestran un perfil completo de competencias de liderazgo más que enfocarse solamente en el cumplimiento de metas o el ajuste con una descripción de cargo. Además, este estudio demuestra que tanto el arraigo de una cultura como su nivel de jerarquía moderan la relación entre competencias de liderazgo y OCB. Sabiendo esto, las compañías pueden identificar los directivos que pueden acomodarse mejor en diferentes culturas.

Finalmente, las organizaciones pueden ajustar sus políticas de Recursos Humanos de manera de facilitar el desarrollo de Competencias de Liderazgo con la intención de desarrollar comportamientos cívicos entre sus trabajadores. Es importante que los líderes reconozcan la importancia de las diferencias culturales y así puedan adaptar sus competencias de liderazgo para ser más eficientes trabajando con fuerzas laborales culturalmente diversas. 

Referencias

- Antonacopoulou, E.P., Fitzgerald, L. 1996. *Reframing competency in management development*. Human Resource Management Journal, 6: 27-48
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Cardona, P., & Chinchilla, N. 1999. *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard-Deusto Business Review, 89.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henleys, A. B., Taneja, A., & Vinejar, V. 2009. *Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis*. Journal of Organizational Behavior, 30: 337-357.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Piccolo, R., & Colquitt, J. A. 2006. *Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics*. Academy of Management Journal, 49(2): 327-340.
- Schwartz, S. H. 1999. *A theory of cultural values and some implications for work*. Applied Psychology: An International Review, 48(1): 23-47.
- Schwartz, S. H. 2004. *Mapping and interpreting cultural differences around the world*. Leiden, The Netherlands: Brill.
- Triandis, H. C. 1995. *Individualism and collectivism*. Journal of Personality, 69(6): 907-924.
- Woodruffe, C. 1993. *Assessment centers: Identifying and developing competences*. London: Institute Personnel Management.





El uso de Redes Sociales entre altos directivos en Chile



“Nada menos que el 80% de los empresarios y directivos usan las redes sociales de Internet. Sin embargo, hay diferencias significativas dependiendo de la edad de quien respondió. Mientras que entre los ejecutivos de menos de 35 años el uso llega casi al 95%, entre aquellos con más de 70 años, la cifra cae a cerca de un 30%”.

Resumen del Artículo

Las redes sociales están cambiando al mundo (y por cierto a las empresas). No se quede fuera y asómese integrándose hoy a las redes más importantes.

Algunas recomendaciones para comenzar: Facebook, LinkedIn, Twitter y Google +.



Alfredo Enrione C.

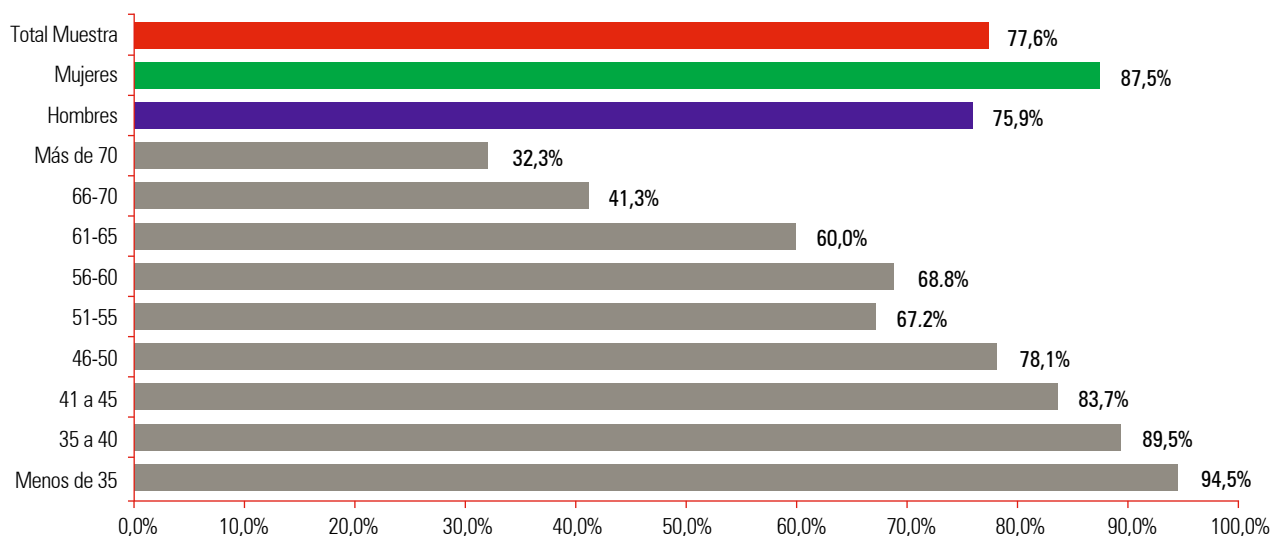
Doctorado en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.
aenrione.ese@uandes.cl

¿Le gustaría hacer negocios con un país con más de 800 millones de habitantes, constituyéndose en el tercero más poblado de la tierra, después de India y China? ¿Le gustaría más aún si le digo que en este país están las personas con el mayor ingreso per cápita promedio del mundo y con el mejor acceso a la tecnología? ¿Sería incluso más tentador si le dijese que es el país más democrático y con la mayor libertad de prensa de la historia? Bueno, este mercado está hoy a su alcance y se llama Facebook.

Ya en un plano personal, le cuento que pidiéndole a las personas de mi red profesional que me contacten con sus contactos cercanos y éstos a su vez a los suyos, me permite llegar a cinco millones de personas. Tengo acceso a su curriculum y puedo pedirles asesoría técnica. Puedo llegar a personajes como Bill Gates o Barack Obama en un par de “saltos”, pero también a expertos en las más diversas materias o industrias. La red se llama LinkedIn.

Por último, es importante saber que la gente se informa cada día menos por los diarios y la televisión. Las noticias aparecen mucho antes y desde múltiples perspectivas. Hoy las encuestas de opinión ocurren en tiempo real, sobre TV, personajes o acontecimientos. La red se llama Twitter.

Figura 1. Usa redes sociales



El mundo de las redes sociales está generando cambios sin precedentes en la sociedad y a una velocidad asombrosa. Imagino que lo ha escuchado pero, ¿participa usted activamente en ellas?

Hace un par de meses y en una discusión con un grupo de colegas y amigos, se planteó una polémica interesante. Si bien estaba claro que los jóvenes son protagonistas directos de las redes sociales, ¿serían igualmente relevantes las redes de internet para personas mayores y particularmente para altos directivos y empresarios?

La mejor forma de salir de las dudas era investigar. Se encontraron muchos estudios a nivel mundial sobre el uso de estas redes, nada sobre altos directivos. También se topó con varios trabajos, algunos muy completos, realizados en Chile, pero nuestro “segmento objetivo” seguía ausente.

Con mayor razón había entonces que investigar y a las doce de la noche del día siguiente se envió un mail personal del suscrito

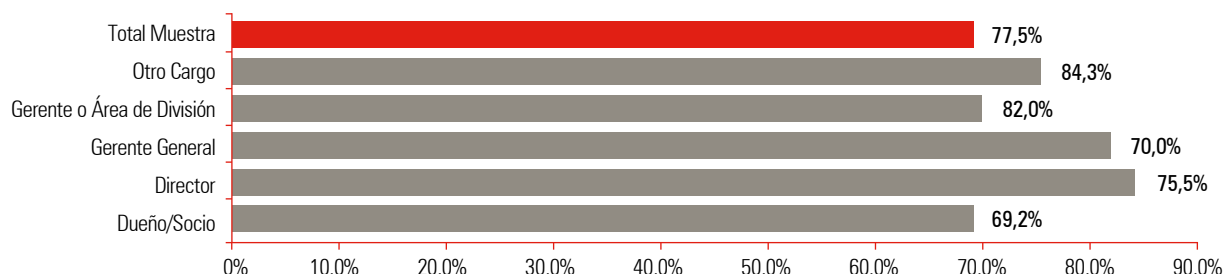
invitando a una base de antiguos alumnos y otros empresarios, directores y gerentes a colaborar en una breve encuesta.

Las reacciones no se dejaron esperar y resultaron un verdadero tsunami. A la una de la mañana se recibieron 200 respuestas. A las seis se acumulaban 400 y, a medio día ya eran 1500. Finalmente, se recibieron nada menos que ¡2311 encuestas! Esto significaba, además, una tasa de respuestas de casi el 14%, todo un récord para este tipo de estudios.

Pero, ¿qué se encontró? ¿Usaban o no las redes los altos directivos?

Definitivamente la polémica señalada más arriba quedó zanjada. Nada menos que el 80% de los empresarios y directivos usan las redes sociales de internet. Sin embargo, hay diferencias significativas dependiendo de la edad de quien respondió. Mientras que entre los ejecutivos de menos de 35 años el uso llega a casi

Figura 2.



el 95%, entre aquellos con más de 70 años, la cifra cae a cerca de un 30%. Esto resulta intuitivo, por cuanto los jóvenes de hoy son “nativos digitales”, que nacieron y se educaron con internet como “lengua materna”, mientras que los mayores son “inmigrantes” que han debido aprender este nuevo idioma. Será claro entonces que éstos últimos sigan privilegiando sus viejos hábitos por sobre esta lengua foránea.

En todo caso, las tasas de penetración entre los tramos de mayor edad pueden verse como el dilema del vaso medio lleno o medio vacío. Cifras de 30%, 40% o 50% son proporciones muy altas de cualquier población. A cualquier empresa le gustaría tener dichas participaciones de mercado sobre segmentos tan apetitosos y de alto patrimonio como éstos. Por otro lado, también puede resultar preocupante que una proporción tan alta de personas que normalmente están en los directorios de las empresas estén marginados de un fenómeno social, económico y empresarial tan central en el mundo de hoy.

Otro dato interesante es que las mujeres son usuarias más activas de las redes sociales que los hombres. Este hallazgo es consistente en todas las investigaciones nacionales e internacionales (Ver figura 1).

El nivel jerárquico también tiene un impacto en el uso de las redes sociales. Si bien esto es esperable solo por un efecto de la edad (cargos más altos son ocupados por gente mayor y viceversa). Se produce un fenómeno curioso con los gerentes generales. Son éstos quienes menos usan las redes sociales. Sus subordinados, por ser típicamente más jóvenes, usan las redes con mayor

intensidad. Al mismo tiempo, y probablemente porque tienen más tiempo, sus directores y accionistas también usan las redes más que ellos. Cuidado entonces porque van a ir cayendo gradualmente en desventaja, inicialmente con lo que ocurre fuera y a mediano plazo con lo que ocurre dentro de la empresa (Ver figura 2).

La red más usada era bastante esperable, Facebook. En segundo lugar, está LinkedIn, lo que se desmarca de estudios generales de la población y destaca el valor profesional de este tipo de red por sobre aquellas de uso puramente “social”. En tercer lugar, aparece Twitter seguido por Google+, la nueva red de Google que, en solo pocas semanas desde su lanzamiento alcanzó un lugar de privilegio.

También resulta interesante comprobar que las preferencias varían por sexo. Si bien las mujeres usan más intensamente casi todas las redes, los hombres las superan en la red de videos YouTube y en Twitter (Ver figura 3).

Un aspecto muy interesante de los resultados es la cantidad de tiempo que los empresarios y altos directivos le dedican al uso y mantenimiento de sus redes sociales. El 70% de los encuestados ingresan a sus redes sociales más de una vez por semana y casi un 30% lo hace varias veces al día (Ver figura 4).

Por último, se preguntó también por el uso que hacen de las redes, es decir, con qué fines las utilizan. La amplia mayoría usa sus conexiones virtuales para actividades sociales (estar en contacto con parientes y amigos) y para informarse de las últimas noticias.

Figura 3.

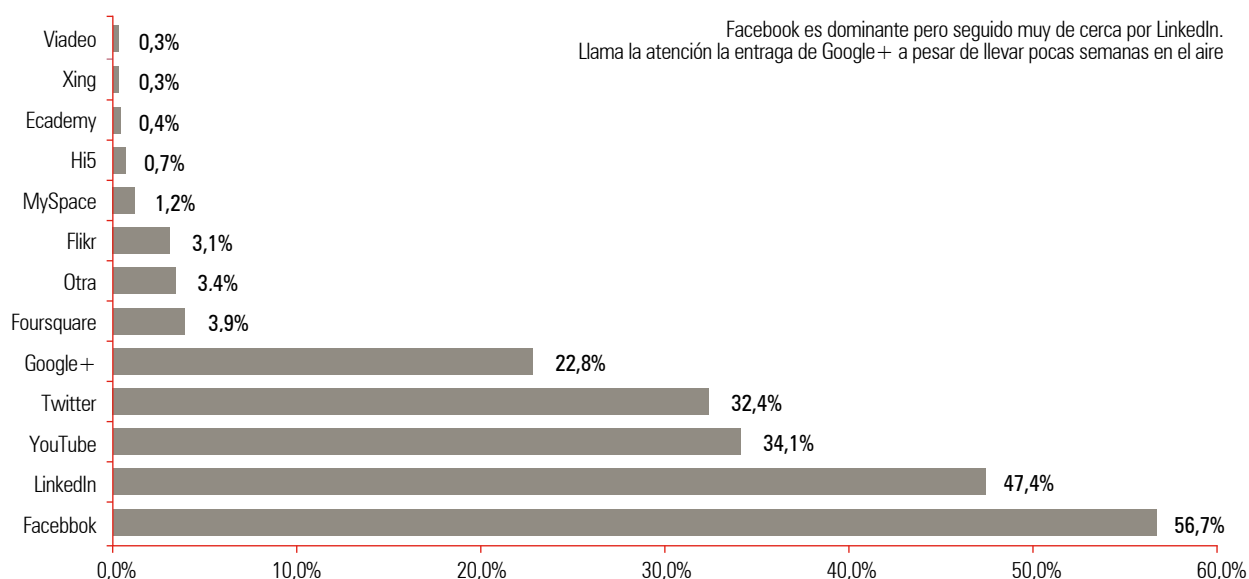
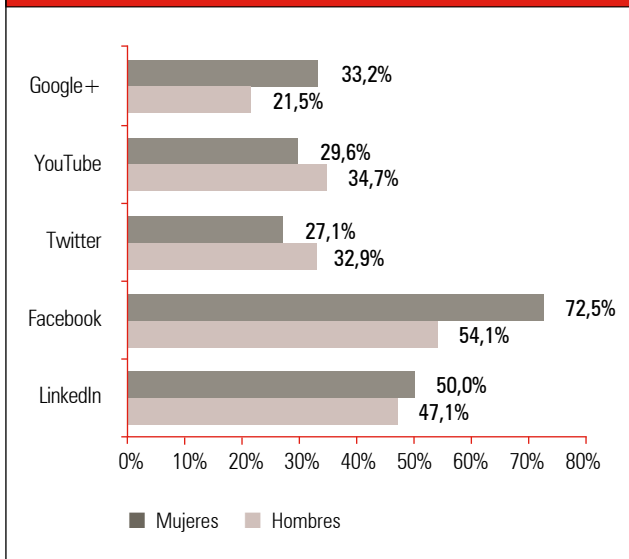


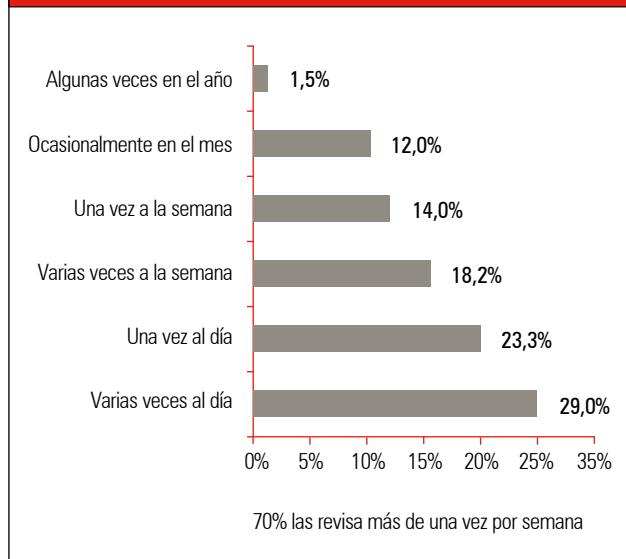
Figura 4. Las cinco redes más usadas



Se podría decir que están en la etapa de Redes Sociales 1.0. Sin embargo, ya gradualmente unos pocos están avanzando hacia la versión 2.0, extrayendo un valor adicional y diferente de sus redes. Las usan para buscar información técnica y buscar expertos. Hacen marketing y se conectan para aprender de clientes y proveedores. Incluso hay algunos que las usan como una herramienta de trabajo al interior de sus propias organizaciones (Ver figura 5).

Las redes sociales están cambiando al mundo (y por cierto a las empresas). No se quede fuera y asómese integrándose hoy a las redes más importantes. Algunas recomendaciones para comenzar: Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+. Éstas son las "clásicas", pero también hay otras muy interesantes como Foursquare, que le permite ver sus redes en términos geográficos, visualizar en el mapa sus conexiones y los lugares que sus amigos han visitado. Incluso puede saber qué opinan del nuevo restaurante al que usted

Figura 5. ¿Con qué frecuencia revisan sus redes sociales?



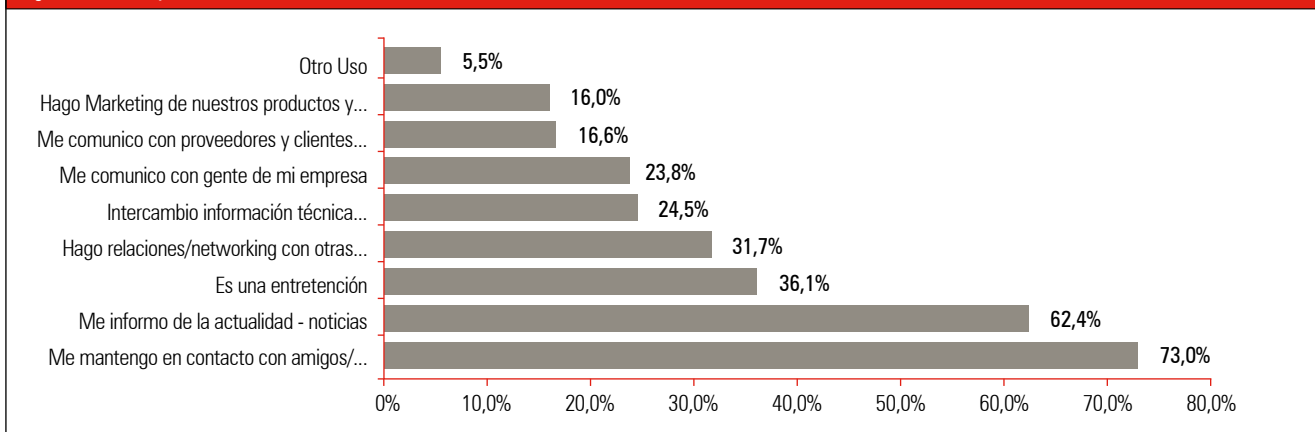
acaba de entrar. Por último, Sonar está usando esta aproximación geográfica, pero al revés. ¿Quiere saber qué amigos o amigos de sus amigos están en el restaurante o quiere saber la biografía del tipo que toca la guitarra y canta? Ahora puede.

Si quiere asomar la nariz a cómo será el mundo de Facebook o Twitter al interior de las organizaciones del futuro, le recomendamos mirar la aplicación Chatter de Salesforce.com. Ingrese a YouTube y mire: <http://youtu.be/ctLrk1ynlKE>

Todo esto ha sido escrito por un inmigrante digital.

Facebook y LinkedIn: Alfredo Enrione
Twitter: @aenrione y también @corpgovchile
Foursquare y Sonar: aenrione

Figura 5. ¿Para qué usa las redes sociales?





Hemisferio
IZQUIERDO
executive search consulting

Contratar sin una asesoría profesional es
dar una gran ventaja a su competencia®.

> 97% de nuestros
procesos de selección son
evaluados como exitosos
por nuestros clientes.

> 55% de nuestras
búsquedas son para
gerencias generales,
de áreas y directorios.

> Tenemos **14 años de
experiencia** y 900
ejecutivos seleccionados
en nuestra historia.



Las ventas:
“no se venden y no se ven bien”



“El valor en la materialización de la estrategia, la importancia de los costos de venta y el cumplimiento de resultados, debieran condicionar y forzar que la gestión de la empresa diera un especial énfasis a la estrategia y ejecución de ventas”.

Resumen del Artículo

Cuando se habla de ventas, se refiere a una actividad que es parte clave dentro de la gestión del marketing y como tal, tiene un rol fundamental en la tangibilización de la estrategia de la empresa.



Eugenio García Huidobro L.
Profesor, ESE Business School, Universidad de los Andes.
egarcia.es@uandes.cl

En el ESE acabamos de terminar el primer estudio de prácticas de venta y marketing en Chile. Nunca antes se había hecho una investigación de este tipo, en la que se tomó como muestra a 200 empresas medianas, grandes y de todos los sectores industriales del país. Las personas entrevistadas fueron accionistas, gerentes generales y de las áreas respectivas, obteniendo de ellos un alto nivel de respuestas y, como analizaremos en este artículo, interesantes conclusiones respecto al grado de utilización de metodologías y herramientas de ventas en la gestión de sus organizaciones.



Es bueno contextualizar el análisis de este estudio e indicar que cuando se habla de ventas, se refiere a una actividad que es parte clave dentro de la gestión de marketing y que como tal, tiene un rol fundamental en la tangibilización de la estrategia de la empresa. De esa forma se debe suponer con bastante certeza, que si la función de venta no está bien ejecutada será la estrategia la que “sonará” discordante a los sentidos del consumidor. Además, se debe agregar a lo anterior que el gasto de venta es, dependiendo la industria, de entre 8 a 12 puntos del margen bruto de la empresa (precio de venta – costo del servicio o producto vendido). Así también cuando se habla de ventas, se hace sobre una actividad de alta relevancia en los costos/inversión de la empresa. Por último, es sin lugar a dudas, esta actividad la que condiciona la obtención de resultados, al ser la que tiene como objetivo el cumplimiento del presupuesto de ingresos de la empresa.

Todos los factores antes mencionados en relación a la venta, como son el valor en la materialización de la estrategia, la importancia de los costos de venta y el cumplimiento de resultados, debieran condicionar y forzar que la gestión de la empresa diera un especial énfasis a la estrategia y ejecución de ventas.

Respecto a la estrategia de la empresa y al impacto que ésta presenta en los clientes, es preciso ver qué dice el estudio:

- Un 56% de las empresas encuestadas no tiene una metodología de ventas definida y asimilada. Acá se observa que más de la mitad de las empresas atienden clientes sin metodología de trabajo, lo que hace difícil pensar que vendedores sin metodología sean fieles transmisores de una propuesta estratégica concreta.
- Un 46% de la fuerza de ventas no planifica la gestión de los recursos comerciales y promocionales disponibles, de manera que ciertas palancas de apoyo a la ejecución estratégica no son bien utilizadas.
- Un 57% de las compañías no hace encuestas periódicas sobre la satisfacción de sus clientes. Esto implicaría que no se tiene información estadísticamente validada sobre la importancia de la estrategia para los clientes, con lo cual todo el esfuerzo estratégico podría estar sin el único controlador y validador que es el cliente.



En relación con la importancia de los costos de venta, el estudio permite inferir lo siguiente:

- Un 84% de las empresas no está midiendo el costo por visita. Esto significa que, desde el punto de vista de la gestión empresarial, una actividad que impacta entre 8 y 12% del margen bruto no está siendo medida, pero no solo no es medida como impacto sobre el costo, sino que además no es controlada debidamente ya que:
- Un 82% de las empresas encuestadas, no trabaja con herramientas de gestión de clientes (SFA y CRM), de manera que tampoco se sigue el proceso de la venta y los indicadores intermedios de gestión.
- En un 80% de los casos, el ciclo de ventas se ha alargado o mantenido tanto en número de visitas como en cantidad de tiempo para realizar el cierre. Así, se ve que hay que invertir más en gestión de ventas para obtener resultados, los cuales no siempre son crecientes.

Por último, en relación con el logro de resultados quiero correlacionarlo con lo siguiente: los resultados de venta y la ejecución de la estrategia están en directa relación con las personas responsables de esta tarea. Al respecto el estudio nos indica que:

- Un 46% de la fuerza de ventas no planifica la gestión de recursos comerciales y promocionales disponibles, lo que significa que las herramientas que disponen las fuerzas de ventas para apoyar la ejecución de la estrategia tampoco están debidamente utilizadas.
- Cuando se debe reclutar vendedores, el primer criterio es la experiencia en ventas. Este factor solo se mide por la permanencia en la actividad y/o en el rubro, no siendo esto un predictor claro de resultados. Lo que más llama la atención es que la formación profesional aparece en cuarto lugar de los criterios de búsqueda. Esto es más complicado todavía porque al momento de seleccionar mandos medios de venta, el estudio nos indica que:

- Un 57% prefiere la promoción interna, de manera que la mitad de las jefaturas internas provienen de la fuerza de ventas, las cuales, a su vez, fueron reclutadas fundamentalmente en base a su experiencia en ventas.
- Un 55% de las empresas no tiene un plan de carrera definido dentro del área comercial. Esto, al sumarse con la menor importancia que se le da a un reclutamiento de profesionales en el área de ventas, significaría que esta actividad tiene baja preparación, sobre todo para enfrentar los roles y responsabilidades que han sido mencionadas al comienzo de este artículo.

Efectivamente las cifras y tendencias antes mencionadas tienen matices y diferencias derivadas de los tamaños y sectores de las empresas encuestadas. Sin embargo, las carencias y oportunidades son transversales a todo tipo y rubro en las compañías encuestadas, por lo tanto, vuelvo a insistir que es posible conseguir una ventaja competitiva sostenible si es que se comienza a considerar a la actividad comercial y de ventas como una más de las palancas claves de gestión de una organización

Después de revisar las cifras y conclusiones del estudio quizás sea más fácil entender el por qué del título de este artículo, sin embargo, mi pasión y dedicación por años a la enseñanza de la estrategia y ejecución de ventas me impide ser compresivo y complaciente al respecto.

Me cuesta entender por qué los temas de venta, como los antes mencionados, tienen tan poco espacio en los directorios y comités salvo para controlar el avance de los presupuestos; por qué los procesos de reclutamiento y selección de vendedores tienen menos relevancia que otros cargos; por qué los presupuestos de formación y capacitación de las fuerzas de venta los maneja Recursos Humanos; y finalmente, por qué la venta sigue siendo una actividad que adolece de procesos, indicadores intermedios de gestión, control de costos, etc. ¿Alguien en su sano juicio de gerenciamiento permitiría esto último en el área de operaciones?, ¿Por qué entonces en ventas sí? 

A hand is holding a single, light-colored wooden puzzle piece. The puzzle piece has a complex, interlocking shape with several curved edges. The background is a dense, out-of-focus field of gold coins, suggesting wealth or investment. The lighting is warm, highlighting the texture of the wood and the metallic sheen of the coins.

Las acciones de las Empresas Familiares superan al resto de las acciones en el mundo



“En este artículo no vamos hablar del desempeño financiero de las empresas familiares que cotizan en bolsa, sino del desempeño de las acciones de esas empresas, medido a través de índices de acciones de empresas controladas por familias”.

Resumen del Artículo

El éxito bursátil de las empresas controladas por familias se debe a su foco en el largo plazo, el alto compromiso de la familia fundadora y el interés en conservar el patrimonio familiar y la reputación y prestigio de la familia.



Jon Martínez Echezárraga

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, en el ESE Business School.
jmartinez.es@uandes.cl

Hace seis años, en esta misma revista, comentábamos que diversos estudios realizados en Estados Unidos, Alemania, Francia y España, además de Chile, demostraban que las empresas controladas por familias y abierta en Bolsa tenían un desempeño financiero superior, medido durante períodos largos de 5 a 10 años, y en indicadores duros, como retorno sobre patrimonio, retorno sobre activos y creación de valor¹. Estudios posteriores realizados en Japón y nuevamente en Chile, ratificaron estas afirmaciones².

En este artículo no vamos a hablar del desempeño financiero de las empresas familiares que cotizan en Bolsa, sino del desempeño de las acciones de esas empresas, medido a través de índices de acciones de empresas controladas por familias. En enero de 2007, el banco suizo Credit Suisse comenzó a elaborar el Credit Suisse (CS) Family Index, que agrupa a 40 acciones de EE.UU y Europa con significativa influencia familiar, esto es, con al menos un 10% de propiedad familiar y con una capitalización bursátil sobre US\$ 1 billón. Este índice es re-balanceado dos veces al año.

¹“El Mito de las Empresas Familiares Ineficientes”, Jon Martínez, ESE Revista de Egresados, diciembre 2005, 30-33.

²“Family Ownership and Firm Performance in Chile: A Note on Martínez et al.’s Evidence”, Claudio A. Bonilla, Jean Sepulveda and Mariela Carvajal, Family Business Review 2010; 23; 148.

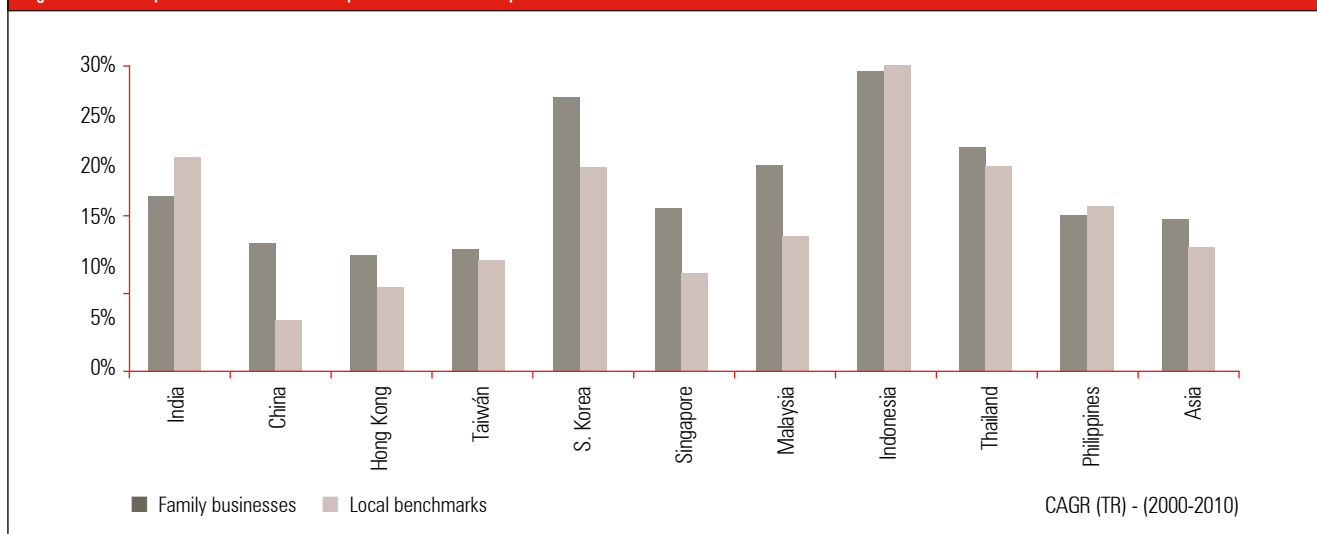
La Figura 1 muestra el CS Family Index al cierre del primer semestre de 2011 comparado con el índice mundial de acciones, MSCI World, que actúa como benchmark en la comparación. Se puede apreciar que el CS Family Index ha superado en un 15,8% al MSCI World desde enero de 2007. Si bien el desempeño bursátil o precio de una acción no refleja necesariamente el desempeño financiero de esa empresa, en el mediano y largo plazo debiera estar bastante alineado, pues se supone que una empresa rentable debiera reflejar esa rentabilidad en el precio de la acción, ya sea por plusvalía o mayor valor, o por los dividendos que entrega. En otras palabras, la positiva comparación del CS Family Index con el MSCI World está alineada con la comparación que hicimos hace seis años entre el desempeño financiero de las empresas controladas por familias y las no controladas por familias en diversos países.

Lo anterior era a nivel mundial, pero si analizamos regiones del mundo, por ejemplo Asia, los resultados se repiten. La Figura 2 compara el desempeño bursátil de las empresas controladas por familias en 10 países asiáticos versus índices locales de cada país. En 7 de los 10 países, el crecimiento en el precio de las acciones de las empresas familiares supera al índice local en el período 2000 a 2010.

Figura 1. CS Family Index



Figura 2. Desempeño Bursátil de las Empresas Controladas por Familias

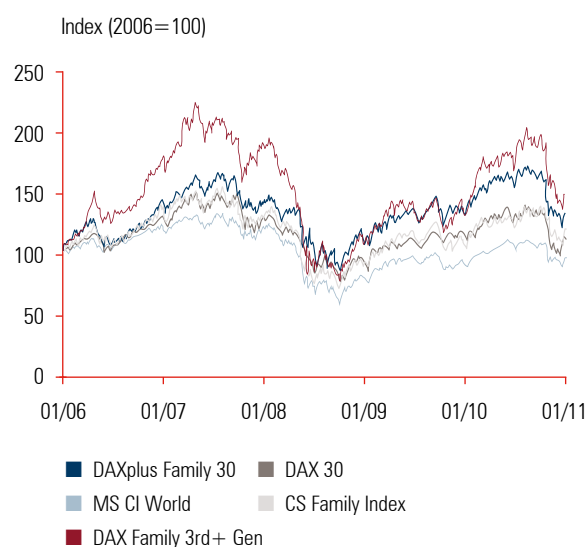


Si ahora nos vamos al nivel de un país, por ejemplo Alemania, la comparación vuelve a ser válida. La Figura 3 muestra un desempeño superior del índice de empresas familiares, especialmente aquellas de 3era. generación o más, versus los índices generales en Alemania y el mundo.

Es interesante destacar que tanto en Asia como en Alemania las empresas familiares son el pilar de la economía. En Asia, representan un alto porcentaje del total de compañías y el 50% de las empresas listadas en Bolsa. En Alemania, más del 95% de los 3,7 millones de compañías que existen en el país, son empresas familiares. Vale la pena comentar que estas mediciones suelen incluir a empresas “personales” -o de un solo dueño- dentro de las empresas familiares, lo cual no es correcto. No obstante, se calcula en un tercio, a lo sumo, dicho error. Aun así, las empresas familiares son la inmensa mayoría.

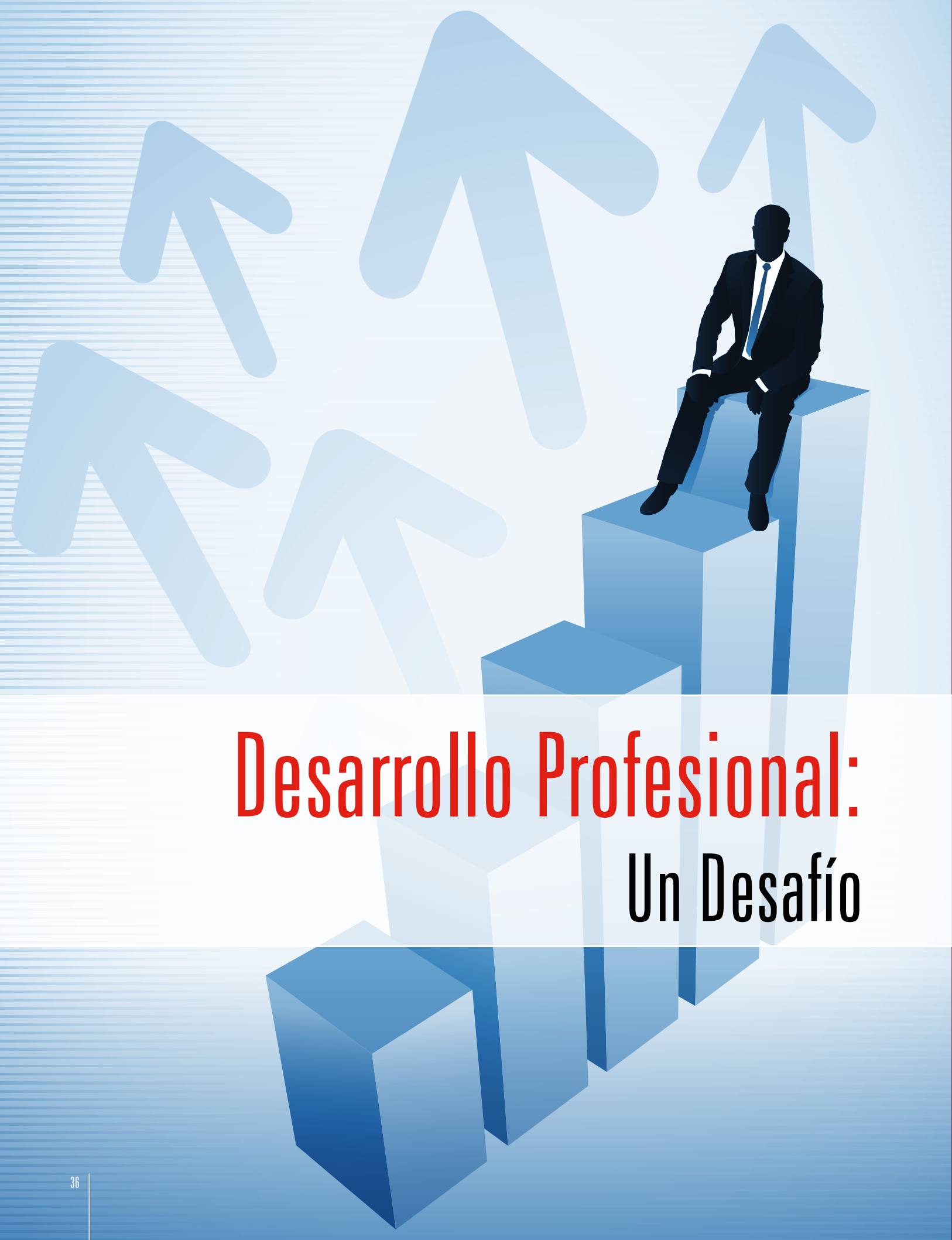
Todos estos resultados no son casualidad. Los expertos de Credit Suisse que elaboran estos índices comentan que el éxito bursátil de las empresas controladas por familias se debe a su foco en el largo plazo, el alto compromiso de la familia fundadora, y el interés en conservar el patrimonio familiar y la reputación y prestigio de la familia. Esto también está muy en línea con lo que comentamos hace seis años. 

Figura 3. Desempeño superior del índice de empresas familiares



Source: Credit Suisse, Bloomberg





Desarrollo Profesional:

Un Desafío



“La única forma de ir por delante en el desarrollo profesional es estar continuamente trabajando en uno mismo. Un desarrollo profesional eficaz y continuo es una inversión en el largo plazo en el único activo que realmente tenemos: uno mismo”.

Resumen del Artículo

El desarrollo profesional es un proceso personal consciente, que requiere: Deseo + Determinación + Disciplina, las “3D” que llevan al éxito.



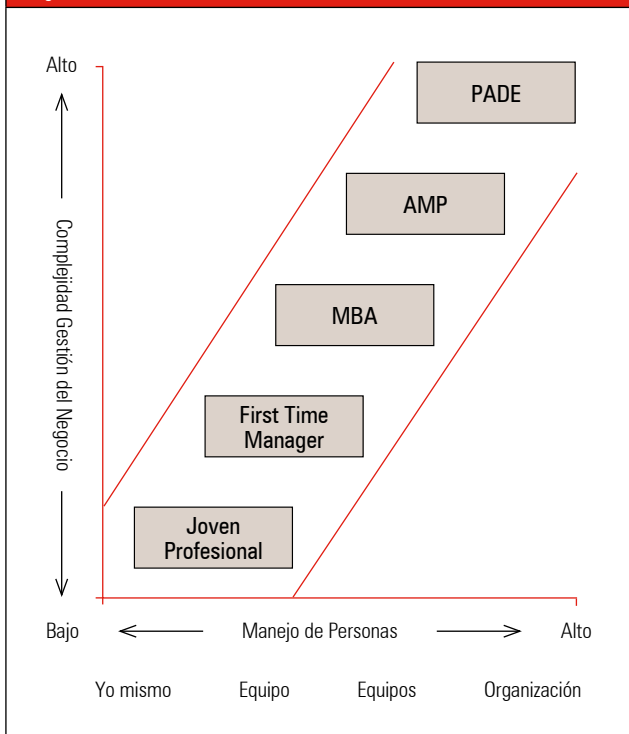
Andrés Ovalle V.
MBA y PDE, ESE Business School de la
Universidad de los Andes.
aovalle.es@uandes.cl

Henry David Thoreau, el escritor, poeta y filósofo estadounidense, dijo en una oportunidad: “No conozco un hecho más alentador que la incuestionable habilidad del hombre para elevar su vida por medio de un empeño consciente”.

El desarrollo profesional es un proceso personal consciente, que requiere: Deseo + Determinación + Disciplina, las “3D” que llevan al éxito. Es fácil caer en la complacencia respecto al desarrollo profesional cuando uno está empleado. ¿Por qué esforzarse en adquirir nuevas capacidades o potenciar ciertas habilidades, especialmente si la compañía donde uno trabaja no procura el crecimiento de nuestras competencias?

El esfuerzo realizado en nuestro desarrollo profesional nos ayudará a triunfar, tanto en el corto plazo como en el largo plazo. Alexandra Levit, autora de *New Job, New You: A Guide to Reinventing Yourself in a Bright New Career*, escribió: “Si uno no se focaliza en una continua formación, en cinco años se pierde actualidad y vigencia en el campo profesional... hay que estar mirando siempre hacia delante, en las necesidades del potencial futuro cargo”.

Diagrama 1.



Una forma de visualizar este proceso de formación es a través de una secuencia de programas de perfeccionamiento profesional para directivos.

El ESE Business School, de la Universidad de los Andes, ha estructurado una secuencia creciente de programas que entregan, para cada etapa de la vida profesional del ejecutivo, aquellos conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para asumir con éxito los desafíos que el directivo deberá enfrentar en los siguientes años. Estos programas progresan en complejidad y visión estratégica en función al grado de responsabilidad que el ejecutivo tenga tanto en gestión del negocio como en gestión de personas (Diagrama superior).

- **Joven Profesional:** para ejecutivos jóvenes con gran potencial y con uno a tres años de experiencia laboral. Es el inicio de la formación de los directivos del futuro.
- **First Time Manager:** para personas que recientemente hayan asumido o prontamente asumirán su primera jefatura. Primeros pasos en el arte de liderar equipos de trabajo.
- **MBA:** permite adquirir una perspectiva estratégica, gerencial y de negocios mediante herramientas y contenidos más prácticos que teóricos.

- **AMP (Advanced Management Program):** es un programa de actualización en todas las áreas del management que permite preparar directivos para asumir la gerencia general de una empresa.
- **PADE:** es un programa diseñado para transmitir un mejor conocimiento de la misión y las responsabilidades del primer ejecutivo de la empresa, que siempre pasa por liderar eficazmente al grupo humano que dirige.

Don Fernando Larraín Peña, uno de los más destacados empresarios nacionales, decidió volver a las salas de clases y participó en el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) en su tercera versión el año 2002. En su oportunidad señaló: "Yo pienso que hay tantas cosas nuevas, que a cualquier edad es bueno participar de estas cosas para abriarnos horizonte. Este tipo de programas nos actualizan y enriquecen".

Hoy, los acontecimientos y cambios en la sociedad y en los mercados se suceden a gran velocidad y se estaría reaccionando permanentemente si se adopta una actitud distante frente a la formación profesional. Es muy común ver a ejecutivos que buscan su desarrollo profesional solamente dentro de sus organizaciones, incluso muchos otros que ignoran completamente su desarrollo. Esto es muy trágico. Es una tremenda pérdida de talentos. La única forma de ir por delante en el desarrollo profesional es estar continuamente trabajando en uno mismo. Un desarrollo profesional eficaz y continuo es una inversión en el largo plazo en el único activo que realmente tenemos: uno mismo. Así se hace posible tomar el control y dar forma a la propia carrera profesional, en vez que los eventos y circunstancias la determinen por nosotros.

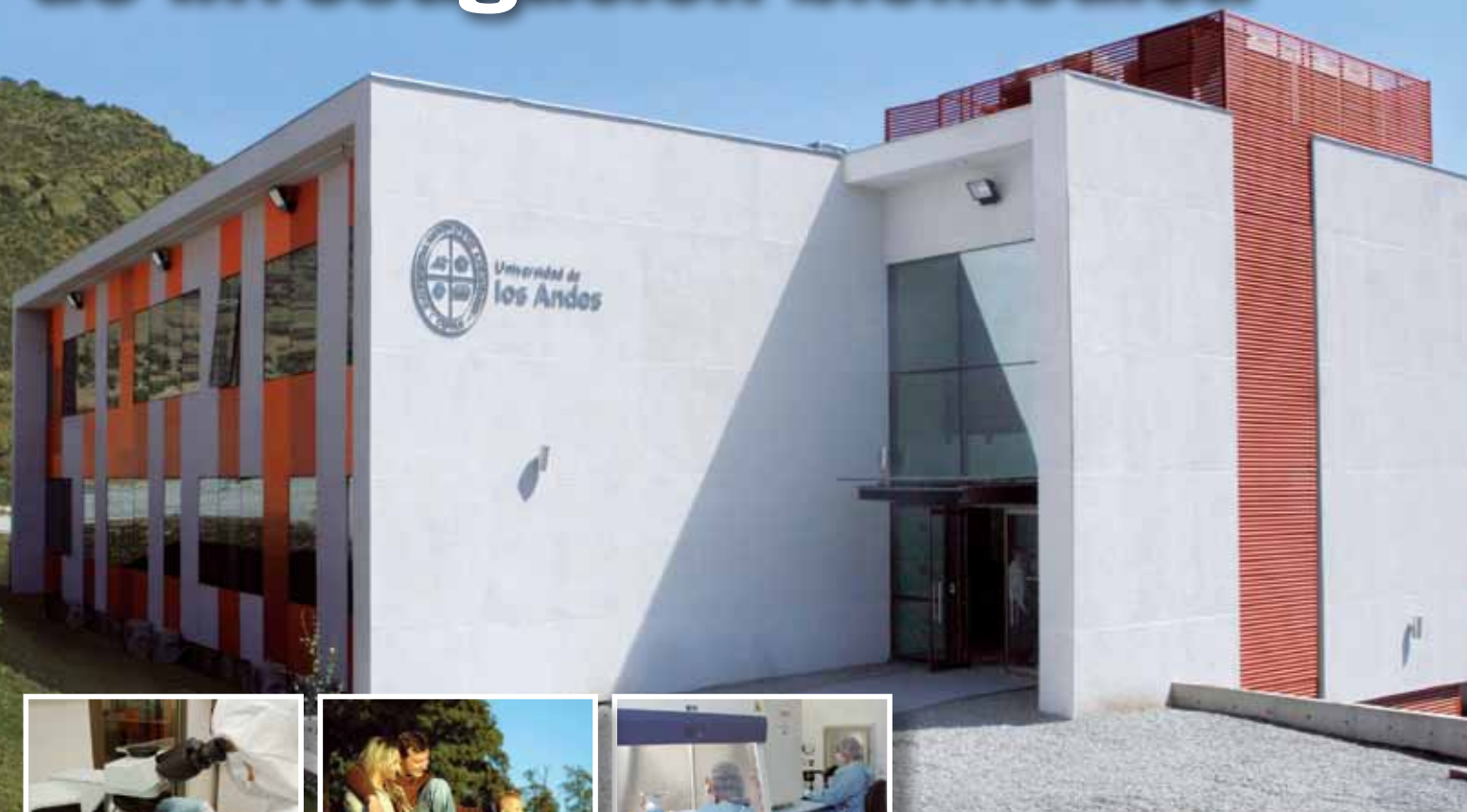
"Lo que hay detrás de nosotros es nada comparado con lo que hay dentro y delante de nosotros" – Anónimo. 





Universidad de
los Andes

Inauguramos nuevo centro de investigación biomédica



CUENTA CON LABORATORIO DE VANGUARDIA DEDICADO A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE CÉLULAS MADRE.

1.200 m² construidos.

Investigación enfocada al paciente.

Primeros proyectos de desarrollo e investigación de terapias con células madre:

- Tratamiento de insuficiencia cardíaca.
- Problemas oculares y de la piel.

Otros laboratorios de investigación.

Neurociencia, Inmunología, Fisiología, Biología de la Reproducción.



Conciliación Familia - Trabajo:

Una tarea empresarial
pendiente en Chile



“Desde un prisma optimista y en general, las empresas encarnan una enorme oportunidad para avanzar y mejorar en esta área con la larga saga de secuelas positivas que la experiencia mundial y nacional hace previsible”.

Resumen del Artículo

Chile enfrenta el desafío del desarrollo. Para afrontar exitosamente tal reto es imprescindible aprovechar la capacidad laboral de todos sus habitantes, sin excepciones, al tiempo de generar las condiciones que permitan a ellos alcanzar la mejor calidad de vida posible. Ambos factores son necesarios para que el país se aproxime a un desarrollo humano integral, no únicamente económico.



Álvaro Pezoa Bissières

Profesor Titular, Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, ESE Business School.
apezoa.es@uandes.cl

Uno de los principales y más urgentes desafíos que enfrentan actualmente las empresas de todo el orbe y, en particular, las que operan en Chile, es la de colaborar activamente en la conciliación del trabajo y la vida familiar de sus colaboradores.

La relevancia que reviste esta materia ha animado al ESE Business School a desarrollar desde 2006 una línea de investigación permanente en el campo de la conciliación familia-trabajo. De este modo, se desea contribuir a la tarea siempre desafiante por lograr armonizar mejor aquellos dos ámbitos donde transcurre la parte más importante de la vida de la mayoría de las personas: sus familias y sus trabajos profesionales en las empresas. En ellos se juega, en buena medida, la plenitud individual y social. Y, en último extremo, la felicidad.

De hecho, tanto un análisis antropológico, como la constatación en la realidad, muestran que las excesivas tensiones a las que la organización del trabajo en el mundo contemporáneo habitualmente somete a las personas, se traduce en abundantes y profundos perjuicios individuales, familiares, empresariales y sociales. La lista de males asociados en algún grado a la ausencia o a una precaria armonización entre ambas esferas ha sido estudiada y es larga: stress, ausentismo, baja de rendimiento laboral, deterioro del ambiente organizacional, falta de compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, descuido de los hijos, daño en las relaciones matrimoniales y de pareja –incluso hasta llegar al quiebre definitivo–, problemas de rendimiento escolar, desadaptaciones sociales, consumo de alcohol y drogas y un largo etcétera. Por contraste, la mejora en la existencia de condiciones objetivas para balancear trabajo y familia opera en la dirección opuesta, tendiendo a reducir o eliminar todas las anomalías antes mencionadas dando paso a los bienes contrarios: salud, buen rendimiento laboral, relaciones padres-hijos más ricas, alto compromiso, reducción de los conflictos matrimoniales y sociales y más.

Las investigaciones IFREI (Family-Responsible Employer Index) Chile 2006-2007 y 2010, efectuadas por nuestra Escuela, aportan valiosa información que permite configurar una suerte de radiografía sobre la conciliación entre familia y trabajo en las empresas –Grandes y Pymes– que mantienen operaciones en el país. Proporcionan datos provenientes de las mismas empresas acerca de las políticas que ellas poseen en la materia y su grado de implantación efectiva, al tiempo que posibilitan un análisis comparativo de avance a partir de estudios realizados en dos momentos recientes del tiempo. A partir de la información que se ha recabado, resulta posible una aproximación realista de la situación real existente en Chile sobre la conciliación familia/trabajo. En estas breves líneas el análisis se concentrará en grandes empresas, anticipando al lector que entre ellas los resultados obtenidos, aunque muy modestos, han sido mejores que en Pymes.

Para los propósitos de la investigación se contó con el apoyo metodológico desarrollado por el International Center on Work and Family (ICWF) del IESE Business School. Concretamente, se aplicó su modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR). Teniendo como fundamento las respuestas obtenidas en la encuesta, las empresas chilenas fueron evaluadas de acuerdo con una escala 0-100, basada en el peso relativo asignado a las distintas preguntas según la importancia que les concede el modelo EFR. Las puntuaciones obtenidas fueron convertidas a una escala de cuatro niveles, correspondientes a los grupos A, B, C y D (ordenados de mejor a peor).

Según la clasificación propia del modelo EFR, la encuesta realizada arrojó el siguiente panorama: el 79% de las grandes empresas chilenas se sitúa en los cuadrantes C y D, es decir, son discrecional y sistemáticamente contaminantes del entorno laboral y en numerosos casos les falta aplicar las políticas familiarmente responsables (FR) como haber desarrollado el compromiso formal de la alta dirección. Además, deja al descubierto que, generalmente, la planificación de las políticas familiarmente responsables no forma parte de la estrategia de las compañías o simplemente se encuentra en su fase inicial. La comunicación de estas políticas es con frecuencia deficiente y, usualmente, no existe una figura responsable de la conciliación ni un presupuesto formalmente asignado para estos efectos.

Como botón de muestra, se observa que las compañías dedicadas a la actividad agrícola o ganadera, con solo 52 de puntuación media (sobre 100), son las mejores posicionadas en cuanto a la conciliación del trabajo con la familia. Le siguen muy de cerca las empresas que producen o distribuyen energía o agua, y la industria de alimentos, bebidas y tabaco, cada una con 45%, y la industria vitivinícola con 42%. Otros sectores, tales como: la construcción; la industria forestal, la madera, papel y artes gráficas; el área del software y automotriz; la industria pesquera; la de textil, calzado, confección y cuero, presentan resultados claramente insatisfactorios de acuerdo al modelo EFR, con índices inferiores a 35 sobre 100.

El escaso desarrollo de políticas y prácticas familiarmente responsables en las corporaciones de negocios que trabajan en Chile, se torna todavía más obvio al revisar lo que acontece entre las empresas con participación femenina más alta, esto es, con un porcentaje superior al 50% de la plantilla. La mayoría de ellas se ubica en los cuadrantes C y D (40% y 37% respectivamente) y ninguna se halla en el A. Similarmente, en la medida que las empresas tienen mayor cantidad de trabajadores temporales, es posible constatar que más lejos se encuentran de ser una EFR. A modo de ejemplo, en las compañías con más alta participación de empleados temporales –mayor al 30% del total de empleados– el 40% se encuentra en el cuadrante C y 20% en el D, es decir, caen dentro de las clasificaciones más alejadas de una cultura familiarmente responsable según el modelo en uso.

Por otra parte, el principal hallazgo resultante de un análisis comparativo entre los estudios realizados en 2006 y 2010 es que, en este lapso, prácticamente no ha habido cambio en el panorama general. Esta situación es particularmente nítida cuando se mira al porcentaje de empresas que clasifican en las categorías A y B, esto es, sistemática y discrecionalmente enriquecedoras respecto a la relación familia/trabajo. Según muestran los datos,


Tabla 1. Resultados comparativos 2006 versus 2010.

2006			2010		
	Contaminante	Enriquecedora		Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	D 33%	A 2%	Sistemática	D 24%	A 2%
Discrecional	C 47%	B 18%	Discrecional	C 55%	B 19%

los porcentajes de ambas clasificaciones en relación al total de empresas son iguales para el nivel A (2% en ambos años) y casi igual para el nivel B (19% en 2010 y 18% en 2006). Es decir, no se aprecia avance aunque tampoco retroceso.

Algo diferente resulta ser la situación en las categorías C y D, es decir, entre aquellas empresas que resultan tipificadas como discrecionales y sistemáticamente contaminantes en materia de conciliación entre familia y trabajo. En el nivel más bajo (D) se reduce el porcentaje de empresas desde 33% en 2006 a 24% en 2010, y en el nivel C, ellas pasan de constituir el 47% al 55%.

Respecto a los resultados antemencionados, cabe pensar que en nuestro país han comenzado a producirse acciones positivas de las organizaciones de negocios en dirección a mejorar la compatibilización de la vida familiar con el quehacer laboral. Con todo, ésta es todavía una tendencia incipiente y únicamente se manifiesta en una traslación paulatina desde una realidad muy negativa a otra solo mala. Desde luego parece faltar aún que el grueso de las compañías comiencen a avanzar decididamente hacia mejoras sustantivas y más permanentes en sus políticas y prácticas en esta materia.

Coincidentemente con los resultados generales, el ordenamiento de las políticas existentes en las empresas según su grado de penetración tampoco evidencia modificaciones de gran relevancia. De hecho, aparte de que algunas políticas cambian su importancia relativa a otras, la curva de distribución de la accesibilidad de las políticas apenas se mueve levemente hacia la derecha, retratando la que parece ser una escasa mejora.

Asimismo, es posible apreciar que la mayoría de los resultados de los estudios realizados en 2006 y 2010 –teniendo en cuenta cada una de las variables consideradas–, siguen un patrón de comportamiento similar al referido. La excepción más notoria y significativa se produce al revisar cuáles son los problemas más

relevantes que las empresas estiman que enfrentan. En 2006, la dificultad para conciliar trabajo y familia aparecía en segundo lugar con 32% de menciones, superada solo por la dificultad de contratar empleados clave (34%). Por contraste, en 2010 la dificultad para conciliar trabajo y familia se ubica en tercer lugar, únicamente con 21% de menciones y significativamente más abajo que la dificultad para contratar empleados clave (42%) y la poca iniciativa por parte de los empleados (40%). Esta caída de importancia relativa, puede deberse a diversos factores y resulta difícil de explicar con la información que se dispone. Una posible lectura pudiera ser que las empresas están comenzando a preocuparse de la conciliación familia/trabajo y guardan internamente la percepción subjetiva de que este problema es ahora menor –precisamente porque se está encarando– para ellas.

Chile enfrenta el desafío del desarrollo. Para afrontar exitosamente tal reto es imprescindible aprovechar la capacidad laboral de todos sus habitantes, sin excepciones, al tiempo que generar las condiciones que permitan a ellos alcanzar la mejor calidad de vida posible. Ambas son factores necesarios para que el país se aproxime a un desarrollo humano integral, no únicamente económico. Dentro de este contexto, procurar la conciliación entre la vida laboral y la familiar parece erigirse en un elemento esencial. A este último respecto, en lo fundamental, la tarea se encuentra pendiente. Así queda de manifiesto al analizar el contenido de las investigaciones que dan origen a este artículo.

En suma, está casi todo por hacer. Desde un prisma optimista y en general, las empresas encaran una enorme oportunidad para avanzar y mejorar en esta área con la larga saga de secuelas positivas que la experiencia mundial y nacional hace previsible. Con honrosas excepciones, que las hay, se cuenta con campo abierto y fértil para desarrollar cultura, formular y establecer políticas e implantar medidas y buenas prácticas. Más que una cuestión de recursos financieros, avanzar parece ser un asunto de liderazgo, voluntad, creatividad, generación de acuerdos y dedicación. 



Nunca
dejes de
avanzar



Primera Escuela de Negocios exclusivamente de **Postgrado y Alta Dirección** en Chile

PADE - Senior Management Program • AMP - Advanced Management Program •
DME - Programa de Dirección de la Mediana Empresa • Executive MBA •
MFA - Master en Finanzas Aplicadas • PMV - Programa de Marketing y Ventas •
DEP - Programa de Dirección Estratégica de Personas • PROGRAMAS
FOCALIZADOS • FOROS Y SEMINARIOS • PROGRAMAS IN-COMPANY



Editorial	4
-----------------	---

Desde la Academia:

Marketing en Chile: ¿Cómo lo hacen nuestras empresas?	6
Hábitos y expectativas del inversor de alto patrimonio del mercado financiero en 2011	12
Tú, yo y ellos: ¿Cómo la cultura modera la relación entre los líderes y el comportamiento de su equipo?	16
El uso de Redes Sociales entre altos directivos en Chile	22
Las ventas: "no se venden y no se ven bien"	28
Las acciones de las Empresas Familiares superan al resto de las acciones en el mundo	32
Desarrollo Profesional: Un Desafío	36
Conciliación Familia - Trabajo: Una tarea empresarial pendiente en Chile	40

En el ESE:

Mauricio Larraín, Director General ESE Business School: Entre la academia y la banca	46
ESE: De Escuela de Negocios a Business School	50
Nuevo AMP - Advanced Management Program	52
Familia Solari Donaggio: Premio ESE a la Familia Empresaria 2011	54
Nuevas tecnologías implementadas en la educación ejecutiva	58
Firma convenio ESE/CORFO: Nuevo convenio medirá potencial de innovación de las empresas	62
Profesor Gonzalo Zubieta: La importancia del propósito en una compañía	64
En qué están nuestros profesores	68
2011 en el ESE	70

Egresados:

Christoph Schiess Schmitz (PADE 2004) Egresado Destacado 2011	78
Karina Pérez: Sacar lo obvio de la ecuación	84
Carolina Valdivieso, gerente general Kimberly Clark: Una mujer de sueños altos	88
Programa de Continuidad para Egresados	92





Mauricio Larraín,
Director General
ESE Business
School:
Entre la
academia y la
banca





“El objetivo del ESE es que cada uno salga con una formación técnica-profesional de excelencia y una sólida formación integral. Que sean capaces de reconocer el valor de la ética en sus actuaciones, el espíritu de servicio hacia los demás y de reconocer ante todo el inmenso valor de cada una de las personas con que se relacione”.

A un año de asumir como Director general del ESE Business School, Mauricio Larraín habla del ejercicio del cargo, la compatibilización de tareas y sus principales desafíos en el mundo académico.

El actual Director del ESE, Mauricio Larraín reconoce que sintió una gran alegría cuando lo llamaron para asumir el cargo. “Lo tomé como un honor, debido al sólido prestigio del ESE y de la Universidad de los Andes”, afirma este abogado, Egresado del Programa de Master en Economía de la Universidad Católica de Chile y Master en Derecho de la Universidad de Harvard.

Larraín asumió la Dirección del ESE Business School hace ya casi un año, en reemplazo de quien fuera su fundador Alberto López-Hermida, quién impulsó su desarrollo en estos primeros 11 años, obteniendo el reconocimiento de la comunidad académica y de las más importantes empresas del país.

El actual Director general de esta Escuela de Negocios, entidad que ha puesto énfasis en la investigación y en el desarrollo de temas relevantes para los empresarios, aún mantiene las responsabilidades que tiene en el Grupo Santander. Desde 1992 ha sido Director general de la institución financiera de origen español, asumiendo el rango de Presidente del Directorio en el año 2002, posición que mantiene hasta hoy. “Nunca pensé en renunciar al Banco porque, en una medida importante, ambos trabajos son complementarios”, señala quien hoy pretende transpasar a los alumnos del ESE su experiencia en el mundo privado con el objetivo de lograr líderes empresariales con una sólida formación integral.

- ¿Qué relación tenía con el ESE antes de asumir el cargo de Director?

- Al ESE había venido varias veces como miembro del Consejo Asesor Empresarial y como asistente a distintos eventos. Uno de los que más me ha impresionado se relaciona con la premiación a las familias empresarias. También había participado alguna vez como exponente en un seminario sobre doctrina social de la Iglesia y la empresa.

- ¿Qué razones lo motivaron para asumir este desafío?

- El atractivo del ESE especialmente en lo relativo a su misión de formar empresarios y líderes de excelencia tanto en lo referente a conocimientos profesionales como a su formación más integral. Pensé que podría volcar parte de mi experiencia para servir al logro de esta misión. Simultáneamente, me motivó la excelencia del cuerpo de profesores y del liderazgo ejercido por el anterior Director, Alberto López-Hermida.

- Después de estar más de 20 años ligado al mundo de la banca, ¿cómo ha sido este primer año en la dirección general del ESE?

- Ha sido muy desafiante porque el mundo académico es por naturaleza distinto. Se reflexiona más y los tiempos no son tan urgentes. En el mundo ejecutivo, por el contrario, hay que actuar con mucha rapidez e ir tomando decisiones en forma muy ejecutiva, entre escenarios muy cambiantes en el corto plazo.

- ¿Cómo ha logrado compatibilizar sus funciones en la dirección del ESE y sus responsabilidades en el Grupo Santander?

- La verdad es que ha significado un esfuerzo intelectual y de trabajo importante. Lo he podido compatibilizar porque tanto en el ESE como en el Santander hay equipos de excelencia. A mí me gusta mucho delegar y hacer crecer a los equipos. Me parece que la función de un líder es contribuir a tener una estrategia clara y apasionante, un equipo talentoso que la ejecute y dar buen seguimiento o control a la gestión para ver posibles desviaciones y ayudar a corregirlas.

El sello ESE

- ¿Cuál es el sello que esta Escuela busca imprimir en cada uno de los alumnos?

- Que cada uno salga con una formación técnica-profesional de excelencia y una sólida formación integral. Que sean capaces de reconocer el valor de la ética en sus actuaciones, el espíritu de servicio hacia los demás y de reconocer ante todo el inmenso valor de cada una de las personas con que se relacione (empleados, clientes, proveedores, miembros de la comunidad en que opere, etc.). Que todos quienes traten a un alumno del ESE reconozcan en él tanto su prestigio profesional como su integridad personal.

- ¿Cuál será su aporte en el ESE?

- Mi aporte viene principalmente de mi experiencia ejecutiva en la empresa privada por más de 20 años y del cercano conocimiento del mundo empresarial y de los distintos sectores económicos del país.

- Por último, ¿cuáles son los principales desafíos para los próximos años?

- En el mes pasado acabamos de realizar un ejercicio de Planificación Estratégica, en el que hemos contado con la participación de profesores externos tanto de Argentina como de Estados Unidos. También han aportado ideas los profesores y equipos del ESE, profesores part-time y de la Universidad. Hemos establecido cinco objetivos estratégicos que tienen por objeto lograr que el ESE sea una escuela de referencia en los mercados emergentes tanto por el nivel de su formación profesional como formación integral. Los cinco objetivos estratégicos se refieren a incrementar el claustro de profesores, profundizar la investigación aplicada, avanzar en la internacionalización, especialmente en los mercados emergentes (Brasil, China, India, etc.), profundizar la formación integral y asegurar la sustentabilidad económica.

Buenos “managers” y buenas personas

- Hoy el mundo empresarial está siendo constantemente criticado, ¿cómo pretende que sus alumnos logren revertir esa imagen?

- Vemos con preocupación que la opinión pública se vuelve cada vez más hostil hacia el mundo empresarial; el exitoso modelo de economía de mercado, iniciativa privada y empresas lideradas por hombres libres está siendo puesto entredicho. Los escándalos producidos por unos pocos afectan a todos pero, sin duda, hoy más que nunca, los directivos que pasan por las escuelas de negocios deben ser no solo buenos “managers” sino también personas buenas e íntegras que en el tiempo sean capaces de cambiar la distorsionada imagen que se está creando respecto del mundo empresarial. Esto se logra con testimonios reales a través del tiempo.

- Pero una cosa es formar y la otra que es que los alumnos apliquen esos valores en el ejercicio de su profesión...

- Obviamente como Escuela no podemos dar una garantía de que todos quienes pasen por nuestras aulas se comportarán intachablemente pero al menos no dejaremos de decirles cómo debe comportarse un buen directivo.

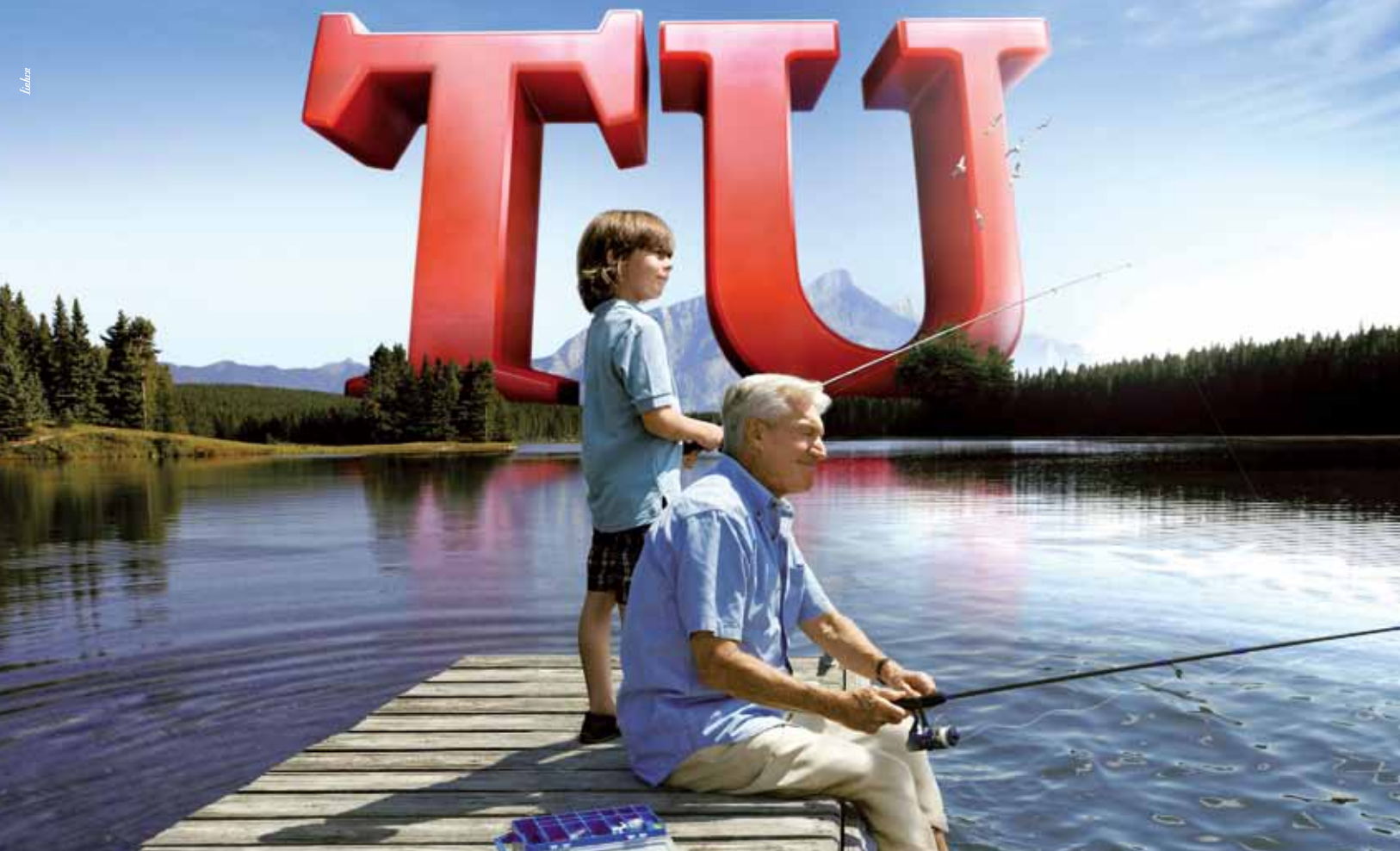
- ¿Siente que el ESE es capaz de abordar ese desafío?

-Para muchas escuelas de negocios este desafío resulta sumamente difícil de abordar ya que no tienen ni profesores ni la impronta necesaria para impulsar estos cambios. El ESE, por el contrario, como una Escuela con un claro sello cristiano y un excelente cuerpo de profesores ha sido exitoso en estos años en la enseñanza de la ética y en la discusión en el aula con altos directivos de los conflictos éticos que aparecen en el día a día de la empresa. La pertenencia a la Universidad de los Andes es un gran activo en este sentido. ▢



¿Tú sabes cómo quieres
disfrutar tu futuro?

luz



APV Ahorro Previsional Voluntario

- ▶ **Ahorro para tu futuro**
APV Consorcio permite ahorrar para mejorar el monto de tu pensión y/o adelantar el momento de tu jubilación.
- ▶ **Protección para tu futuro**
En tu APV Consorcio el capital asegurado puede variar entre UF 500 y UF 3.000 y además puedes contratar en forma opcional la cobertura de invalidez por accidente o enfermedad.
- ▶ **Beneficio Tributario para tu futuro**
Con el APV Consorcio tu puedes aprovechar atractivos beneficios tributarios.

 **600 221 3000** | **www.consorcio.cl**

El riesgo es cubierto por Compañía de Seguros de Vida Consorcio Nacional de Seguros S.A. según las condiciones generales incorporadas al Depósito de Pólizas de la Superintendencia de Valores y Seguros bajo los códigos POL 2 09 027, POL 2 09 028 y CAD 2 09 029. La presente información sólo representa un resumen de las coberturas. El detalle de estas y las exclusiones correspondientes se encuentran en las pólizas antes mencionadas.

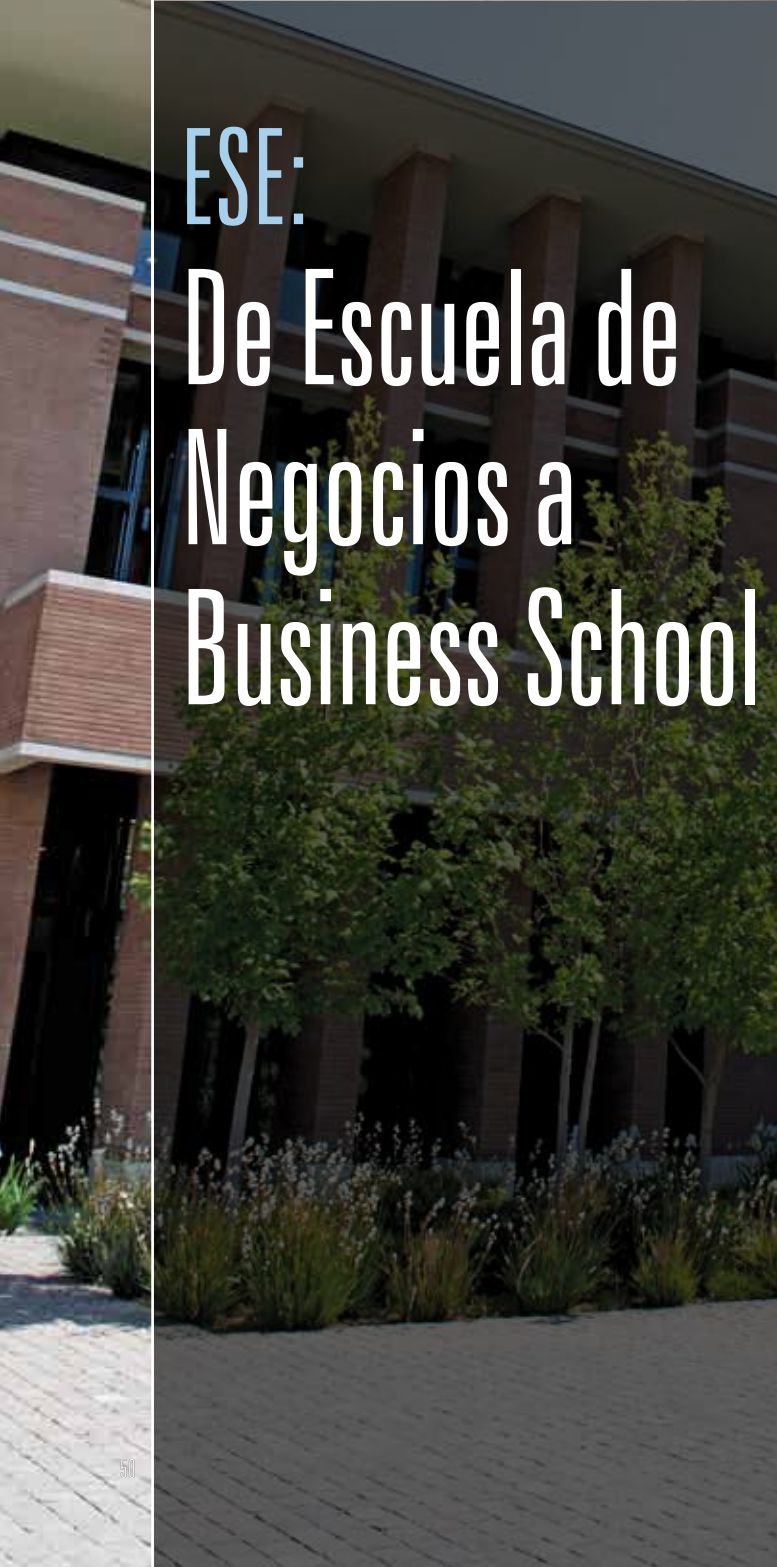
SEGUROS | PREVISION | AHORRO | CREDITOS



CONSORCIO
Tu Compañía



ESE:
De Escuela de
Negocios a
Business School





“...en Chile, el ESE es la única escuela de negocios exclusivamente de postgrado y con un enfoque claro hacia la alta dirección”.

Si hay una característica que a nivel mundial distingue a las más prestigiosas escuelas de negocios que se dedican a la formación exclusiva de empresarios, directivos y ejecutivos de empresas es que se llaman Business School. Tal es el caso de IESE Business School, de Harvard Business School, London Business School, entre muchas otras.

Siguiendo esa tendencia mundial y tomando en cuenta que en Chile, el ESE es la única escuela de negocios exclusivamente de postgrado y con un enfoque claro hacia la alta dirección, es que en junio pasado el ESE cambió su nombre a ESE Business School. El cambio, no solo homologó la marca con las demás Business School del mundo, sino que además, permitió sentar la diferencia con las tradicionales escuelas de negocios nacionales que no cuentan con una distinción clara entre pregrado y postgrado.



LOGRAR UNA META
ES PREPARARSE
PARA ALCANZAR
LA SIGUIENTE



Nuevo AMP - Advanced Management Program



“El Programa tendrá un mayor énfasis del que ya tenía en temas de liderazgo e incorporará un curso de negociación para la alta dirección y otro curso de gestión de la innovación”.

El ESE Business School, de la Universidad de los Andes, en su misión de colaborar en la formación de los directivos de empresa, busca ofrecer programas que tengan contenidos de actualidad acordes a las necesidades de las empresas. Por ese motivo decidió, en 2011, hacer una revisión de su Programa de Desarrollo Directivo (PDD), con el objetivo de adecuarlo a la realidad más global y cambiante. Los participantes del Programa son ejecutivos que ocupan cargos de gerencias divisionales que necesitan tener una visión global de la empresa y que deben enfrentarse a problemas desde una perspectiva de la alta dirección. Muchos de ellos en el futuro podrán ocupar el cargo de una gerencia general.

Como parte del proceso de revisión, se organizaron reuniones con head hunters para conocer las principales características que se requieren actualmente de los potenciales candidatos para asumir la gerencia general de una empresa y se concluyó que, las mismas se pueden resumir en seis objetivos claves:

1. Tener una visión global de la empresa.
2. Fuertes habilidades de liderazgo en posiciones ejecutivas.
3. Gestionar conflictos y equipos de alto rendimiento.
4. Capacidad para desarrollar mejoras continuas de procesos e iniciativas de innovación.
5. Iniciativa y habilidades de relaciones personales.
6. Manejo de conocimientos técnicos del negocio y habilidades analíticas.

Asimismo, se analizaron los Programas que cubren dichos objetivos y que son ofrecidos por escuelas de negocio líderes a nivel mundial en formación de ejecutivos como Harvard Business School, IESE e INSEAD.

Como resultado de este proceso, se decidió focalizar la estructura del Programa en cuatro pilares temáticos: el liderazgo y las personas en la organización; el entorno de los negocios y el impacto de la globalización; la visión global y la estrategia corporativa; y en cuarto lugar, los desafíos éticos de la empresa. El Programa tendrá un mayor énfasis del que ya tenía en temas de liderazgo e incorporará un curso de negociación para la alta dirección y otro curso de gestión de la innovación. También se impartirá un seminario internacional en el IESE de Barcelona sobre los desafíos para la empresa en un entorno global, dictado por profesores del IESE, lo cual reforzará la visión global que se busca.

Dada esta importante revisión se decidió, además, hacer un cambio en el nombre del Programa, el cual pasó a llamarse Advanced Management Program (AMP) para así también homologarlo a los programas ofrecidos por otras escuelas internacionales. 



Seminario Internacional en el IESE, Universidad de Navarra, Barcelona.



Familia Solari Donaggio: Premio ESE a la Familia Empresaria 2011



“Al premiar a la familia empresaria se reconocen elementos que son fundamentales para el trabajo de esta Escuela de Negocios y para la Universidad de los Andes. Aspectos como la importancia de la empresa privada y del emprendimiento, de la familia y de las personas, de la sustentabilidad de los negocios a largo plazo no solo al corto y la relevancia de la ética y los valores. Y por último, se reconoce también todo el esfuerzo, muchas veces poco conocido y tan importante, que consiste en la responsabilidad social”.

Una historia de trabajo y emprendimiento es la que caracteriza a la familia Solari Donaggio, merecedora del premio ESE a la Familia Empresaria 2011, entregado por el ESE Business School 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 espíritu empresarial de los Solari Donaggio ha estado marcado por aspectos fundamentales como la educación, el respeto, la capacidad de aprender de los oficios, la rigurosidad, la importancia del trabajo bien hecho y la ayuda a la comunidad. Todos estos atributos han llevado a la familia conformada por Reinaldo Solari, su señora Vinka Donaggio y sus hijos Piero, Sandro y Carlo a emprender un exitoso viaje empresarial. Fiel reflejo de lo anterior es el nivel de consolidación alcanzado por su compañía de retail Falabella la que goza de un gran prestigio tanto en el país como en otros países de Latino América.

Este premio a la Familia Empresaria, que ya se ha convertido en un hito para la comunidad empresarial del país, busca principalmente destacar la importante contribución que hacen

estas familias a la economía del país. Anualmente se reconoce a la familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales dentro de un marco de contribución a la sociedad, así como identificar y difundir las mejores prácticas las que puedan ser útiles a muchas otras familias empresarias chilenas. Con este galardón se quiere también destacar a las familias empresarias que hayan trascendido con éxito más allá de una generación, dado que a nivel mundial solo entre un 10% y un 15% de las empresas familiares sobrevive a la tercera generación.

“Al premiar a la familia empresaria se reconocen elementos que son fundamentales para el trabajo de esta Escuela de Negocios y para la Universidad de los Andes. Aspectos como la importancia de la empresa privada y del emprendimiento, de la familia y de las personas, de la sustentabilidad de los negocios a largo plazo no solo al corto y la relevancia de la ética y los valores. Y por último se reconoce también todo el esfuerzo, muchas veces poco conocido y tan importante, que consiste en la responsabilidad social”, explica Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School y Presidente del Jurado.

Jurado Premio ESE a la Familia Empresaria 2011:

- Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School y presidente del jurado.
- Andrea Cuomo, Representante de Credit Suisse en Chile.
- Roberto Sapag, Director de Diario Financiero.
- Lorenzo Constans, Presidente de la CPC.
- Francisco Silva, Presidente de ICARE.
- Nicolás Majluf, Académico de la Pontificia Universidad Católica.
- Jon Martínez, Profesor titular de la Cátedra Jorge Yarur Banna y secretario coordinador del jurado.

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 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 demostrado ser un buen ciudadano corporativo y haber hecho una contribución social a las comunidades en las que opera.

Familias Empresarias Premiadas:

2005: Familia Matte Larraín

2006: Familia Von Appen

2007: Familia Yarur Rey

2008: Familia Luksic

2009: Familia Bofill Velarde

2010: Said Somavía

En la séptima versión del galardón, el jurado decidió por unanimidad premiar a la familia Solari Donaggio ya que ésta no solo cumple con el requisito de haber posicionado la segunda generación en la propiedad y administración de los negocios, sino también por presentar una historia de buen desempeño financiero, por ser líderes en los mercados, por su éxito en los negocios y por los valores que inspiran.

El comienzo

La historia de trabajo y emprendimiento del clan Solari Donaggio comienza con los padres de Reinaldo – Juan Bautista y María Magnasco- originarios de Rapallo, Génova. Reinaldo nació en Iquique y a los pocos meses se fue a vivir a Italia, país del que volvió aproximadamente a los 10 años gracias a que su hermano Alberto estaba radicado en Santiago a cargo de la emblemática primera tienda Falabella en la calle Ahumada. Su padre- líder de esta familia de comerciantes- había muerto en 1928 entonces fue Alberto, quien se había casado con Eliana Falabella, el que lo recibió en el país, donde cursó sus estudios en el internado Barros Arana. Su cercanía con Alberto le permitió conocer de cerca los negocios y seguir su ejemplo.

Posteriormente, y aunque en dichos años no era del todo común que las personas fueran a la universidad y consiguieran un título, Reinaldo ingresó a la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile. Ahí destacó por ser un buen alumno y también por la práctica de algunos deportes, tales como fútbol (jugó por la Universidad de Chile y Audax Italiano) y esquí. La pasión por este último deporte lo llevó a la realización del Mundial de Esquí en Chile en 1966, que resultó todo un éxito a pesar de la negativa desde el Hemisferio sur y de las extremas condiciones climáticas que se dieron durante su realización.

Fue en el año 1980 cuando aterrizó en la propiedad de Falabella junto a sus sobrinos Juan Cuneo Solari y Sergio Cardone. Desde ese entonces comenzó un fuerte desarrollo de la firma, a la que tiempo después se uniría la familia Del Río. Reinaldo, convencido de que los negocios necesitan gente nueva, conformó un completo equipo de profesionales e invirtió en toda la tecnología necesaria para hacer despegar el negocio.

Fueron 25 años los que estuvo en la presidencia de Falabella, hasta que en 2010 relegó el cargo de la que por estos días es una de las compañías más grandes y consolidadas de nuestros país y también de Latinoamérica. Y es que Falabella, no solo es la empresa chilena de mayor capitalización bursátil, sino que también se trata de un grupo de retail multinacional que desarrolla su actividad comercial a través de varios negocios dando empleo a más de 70.000 personas en Argentina, Perú, Colombia y Chile.

Un marcado espíritu emprendedor

Si hay algo que distingue a la familia Solari Donaggio es el fuerte espíritu emprendedor que desde un comienzo Reinaldo y su esposa Vinka han inculcado a cada uno de sus hijos – Piero (42), Sandro (41) y Carlo (39)-, quienes a través de sus distintas responsabilidades en los negocios de la familia han sido capaces de mantener el sello empresarial de su padre.

La educación cristiana, el respeto, la capacidad para aprender día a día de los oficios, el rigor para trabajar, la constancia y rectitud han sido las claves esenciales de este sello empresarial. A este concepto de trabajo bien hecho, hay que agregarle otro aspecto sumamente importante para los miembros de esta familia y que

dice relación con la ayuda a la comunidad. En ese sentido, Piero, quien está a cargo de la sociedad de inversiones del patrimonio de la familia conocido como Megeve Investments, es quien lidera esta área de apoyo a la educación. Sandro, por su parte, es el gerente general corporativo de Sodimac mientras que Carlo se desempeña como vicepresidente de S.A.C.I. Falabella, además de ejercer la presidencia del Banco Falabella.

“La familia Solari Donaggio representa la mejor tradición empresarial chilena. Esforzada, perseverante, con un bajo perfil de figuración pública pero que contribuye tremendamente a generar empleo y desarrollo”, concluye Jon Martínez, profesor titular de la cátedra Jorge Yarur Banna en el ESE y secretario-coordinador del jurado.

Familia Solari Donaggio Recibe Premio ESE a la Familia Empresaria Destacada 2011



Piero Solari, Sally O'Shea de Solari, junto a sus hijos María Ignacia, Pedro, Vicente y María José Solari.



Nicolás Majluf, Lorenzo Constans, Andrea Cuomo, Mauricio Larraín, y Jon Martínez.



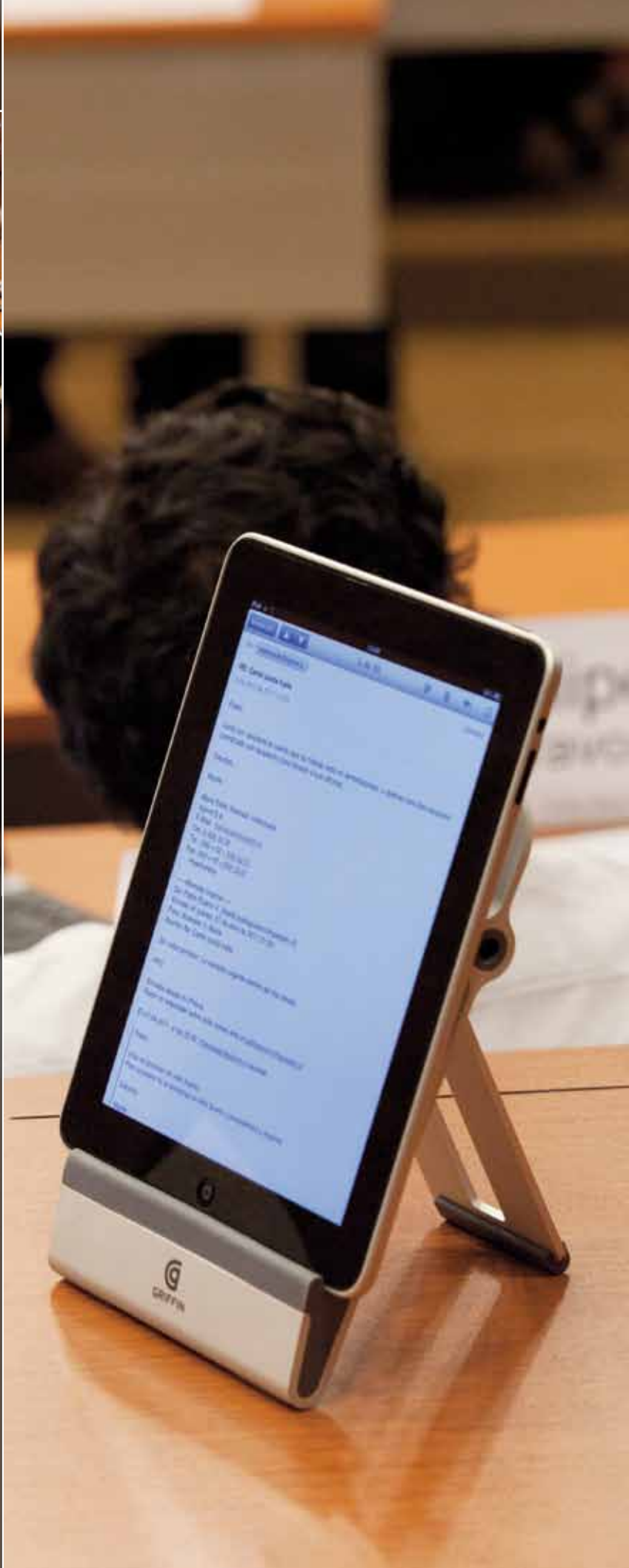
Mauricio Larraín, Vinka Donaggio y Reinaldo Solari.



Santiago Hernando, Paola Cuneo y Luis Enrique Alamos.



Nuevas tecnologías implementadas en la educación ejecutiva



“Este desarrollo nos ha permitido como ESE avanzar hacia un modelo de escuela que está a la vanguardia tecnológica a nivel mundial”.

Desde marzo 2011, el programa Executive MBA del ESE Business School cuenta con todo el material necesario para la realización de éste en formato digital. La plataforma escogida fue el iPad dada la versatilidad del dispositivo en relación a la competencia existente en el momento de la decisión. El iPad es entregado al inicio del programa a cada uno de los alumnos participantes y en cada uno de los cuatro módulos se le incorpora el material correspondiente, el que puede ser revisado incluso estando offline.

El camino para llegar a esto no estuvo exento de dificultades, pero hoy a nueve meses de la implementación se puede dar testimonio de que es posible hacerlo y que las dificultades encontradas no han sido lo suficientemente poderosas como para opacar las grandes ventajas de este proyecto. En un comienzo, el lograr resguardar los derechos de autor de cada uno de los casos y artículos fue el desafío más importante, se debía poner los casos a disposición de los alumnos, pero resguardando que el archivo electrónico no quedara a libre disposición del alumno ya que eso transgredía los derechos de autor. Por esta razón, la empresa Baytex nos ayudó a desarrollar una aplicación exclusiva para el uso de los alumnos del programa que permitiera no solo leer el archivo sino que además

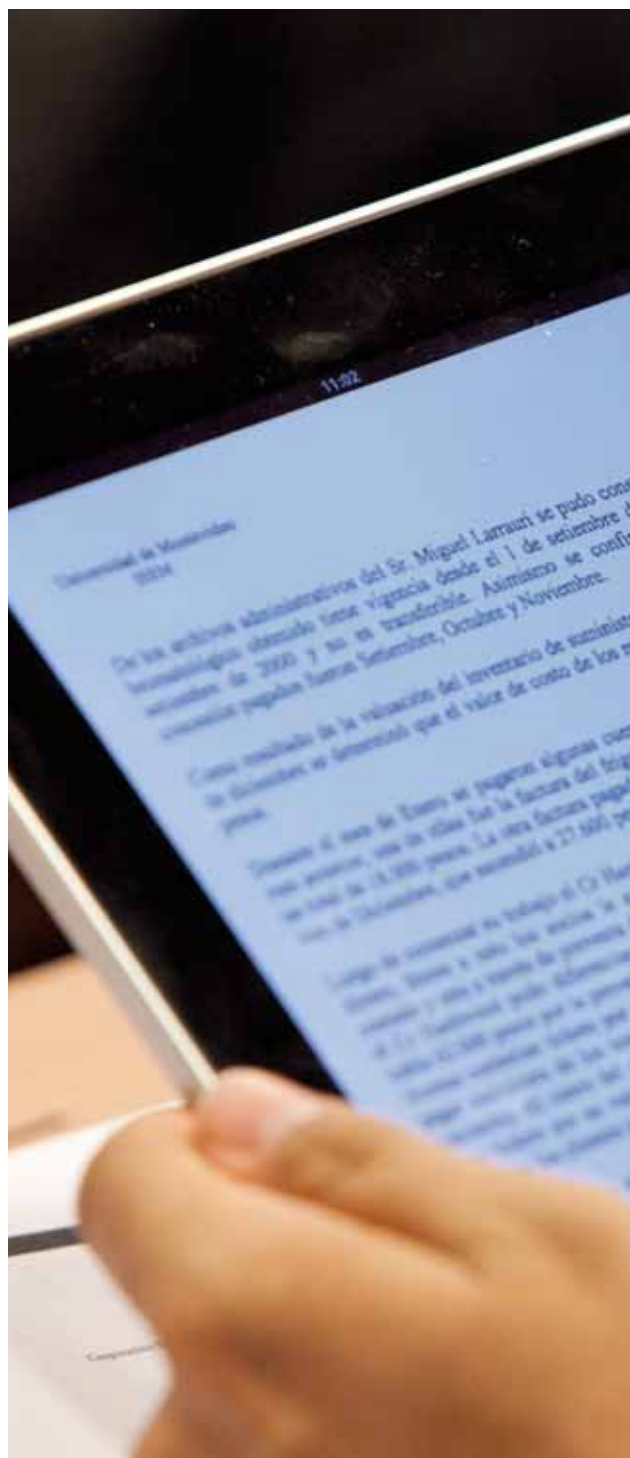
se pueda destacar, subrayar y generar notas que incluso puedan ser impresas usando Airprint así como también un servicio provisto por Dimacofi, pero que al mismo tiempo se restringiera la posibilidad de ver el archivo en cualquier otra plataforma o incluso verlo en un iPad que no haya sido autorizado por la escuela.

Se trabajó codo a codo con Harvard Business Publishing (HBSP) y con IESE Publishing (IESEP) que son los dos principales generadores de casos y artículos usados en el programa. Ambas instituciones generaron una lista de requerimientos que los dejaba cómodos para dar el salto al formato electrónico y, a pesar de ser dos instituciones pertenecientes a dos de las escuelas de negocios más importantes del mundo, no contaban hasta ese momento con los procedimientos definidos para este proyecto ya que muy pocas universidades en el mundo lo habían implementado y la mayoría de ellas se encontraba aún en la etapa de prueba. Por esta razón, luego de que nuestra escuela partiera con el proyecto implementado en marzo de 2011, HBSP ha usado nuestra escuela como ejemplo dentro de Latinoamérica y ya son varios los contactos con universidades de Ecuador y Brasil para compartir nuestra experiencia.

Las ventajas de este proyecto son muy claras. Hemos podido reducir la cantidad de papel que le entregamos a cada alumno, el que se ubicaba en torno a las 10.000 páginas por estudiante, lo que para los cerca de 125 estudiantes con que contamos actualmente, nos significa un ahorro de siete toneladas de papel o el equivalente a unos 150 árboles en este primer año. Además, la comodidad de contar con todo el material del programa de manera ordenada y en un dispositivo de alrededor de medio kilo de peso, es una mejora sustancial con respecto al manejo parcial de numerosos archivadores que normalmente terminaban en alguna bodega con la imposibilidad de revisar cualquier material que se requiriera como consulta. La versatilidad del iPad les permite a los alumnos además contar con gran parte de las prestaciones de un computador en una fracción del peso y del espacio. Al mismo tiempo, se nos han presentado desafíos durante la implementación, los que han tenido que ver principalmente con que el tipo de alumnos de nuestro programa corresponde a ejecutivos de 35 años en promedio quienes han desarrollado una metodología de estudio a lo largo de su vida asociada al lápiz y papel. Sin embargo, lo atractivo del producto ha hecho que todos los alumnos, al menos, le hayan dado la oportunidad para evaluar su uso. Con el inicio de nuestro último EMBA en el mes de septiembre, dimos inicio a la tercera generación de alumnos que cuentan en este caso con un iPad 2 y que comenzaron con una aplicación en una etapa de mayor madurez lo que esperamos permita simplificar el proceso de adopción.

Los desafíos aún pendientes tienen relación con contar con una aplicación que nos entregue mayor flexibilidad para agregar contenido, así como también, el lograr sacarle mayor provecho al dispositivo. Si bien como escuela ya tenemos dos versiones de nuestra revista en iTunes, la idea es ir incorporando más componentes interactivos dentro de la misma. A futuro, debemos aprovechar la complementariedad del dispositivo con plataformas de encuestas electrónicas o incluso de redes sociales, lo que nos permitirá mejorar nuestras clases y hacerlas más coherentes con las transformaciones tecnológicas que estamos siendo testigos hoy en día.

Este desarrollo nos ha permitido como ESE avanzar hacia un modelo de escuela que está a la vanguardia tecnológica a nivel mundial. ▢





Sales Consulting

G r o u p

Better Sales

• Consulting

- Detección de oportunidades de mejora en procesos comerciales.
- Estrategia de canales de venta.
- Sistemas de compensaciones e incentivos.
- Disminución de costos comerciales.
- Análisis de precios y descuentos.

• Training

- En ventas.
- En servicios al cliente.
- En preparación del personal en contacto con el cliente.
- En coaching y seguimiento en terreno para personal en áreas comerciales.
- En gestión del cambio.



Firma convenio
ESE/CORFO:
Nuevo convenio
medirá potencial
de innovación
de las empresas



“El convenio le permitirá a InnovaChile usar la metodología de diagnóstico del IESE Business School de Barcelona para medir el potencial de innovación de las empresas”.

El Rector de la Universidad de los Andes, Orlando Poblete y el Director de InnovaChile, Cristóbal Undurraga, fueron los encargados de sellar el convenio que le permitirá a InnovaChile usar la metodología de diagnóstico del IESE Business School de Barcelona para medir el potencial de innovación de las empresas. Para dicha tarea, se usará una de las metodologías con mayor nivel de validación desarrollada por Vilá y Muñoz-Najar del IESE Business School de Barcelona en una versión especialmente adecuada a la realidad chilena por la organización Most Innovative Companies y que es implementada por el ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Así, las empresas que sean pre-seleccionadas en una primera etapa de evaluación del concurso Gestión de la Innovación en Empresas de InnovaChile, serán sometidas a una medición por medio de esta metodología. El objetivo será evaluar las diferencias que existen en cuanto a su capacidad de innovación y el diagnóstico. Además permitirá que aquellas compañías que no reciban los recursos también puedan trabajar en sus debilidades.



CORFO

Este convenio refuerza la labor que realiza InnovaChile al instaurar este instrumento de medición, que aplicado en el tiempo y basado en la determinación del concepto denominado Valor Potencial de Innovación, reflejará la capacidad de una empresa de crear “Valor de Innovación”. Esto último es entendido como aquella innovación que se produce cuando los integrantes de una organización trabajan para identificar novedosas fórmulas que les permitan satisfacer a sus clientes y también buscar nuevos mercados. 



Profesor Gonzalo
Zubieta:
La importancia
del propósito
en una
compañía



“Una serie de eventos en la vida profesional de Gonzalo Zubieta, Master in Public Administration de la Universidad de Harvard, hicieron que cambiara su trabajo como empresario por la docencia. Ya lleva aproximadamente siete años como profesor y este año se incorporó al ESE Business School, donde dicta cursos relacionados con la Estrategia y Liderazgo”.

Uno de los principales temas que ha desarrollado el actual profesor del ESE Business School, Gonzalo Zubieta, dice relación con el liderazgo cuyo ejercicio define, citando a un profesor de Harvard, como “la tarea de frustrar expectativas a un ritmo soportable”. Para este profesor el dilema que enfrenta todo gerente es el de autoridad y liderazgo. Para él: “la autoridad satisface expectativas para ganar poder y el liderazgo frustra expectativas para generar progreso para el bien común. Para mí la esencia de liderazgo es mostrar la brecha entre las expectativas y la realidad, y hoy, veo que en las organizaciones, la gente no se atreve a mostrar la brecha porque tiene un costo que es tu validación, tu credibilidad, la confianza generada que tenías, las lealtades presentes y un desequilibrio inevitable que viene como resultado de todo esto”.

Gonzalo Zubieta comenzó a los 25 años su carrera profesional cuando ingresó a trabajar a una empresa que diseñaba programas de software para exportación. El negocio había sido fundado por dos jóvenes, un norteamericano y un hombre de origen indio, en el sótano de una casa. Sin embargo, la creatividad y gran capacidad de acción de sus creadores y de su equipo de trabajo, al poco tiempo hicieron que el emprendimiento creciera más de lo esperado. Tanto, que en cuatro años, la empresa no solo pasó de tener 40 a 500 empleados sino que además, abrió oficinas en 12 países como Japón, Inglaterra, Francia, Holanda, Brasil, México y Estados Unidos. Haber sido los pioneros en el concepto del Global Trade Management (GTM), es decir, en automatizar los procesos para exportar e importar, fue la clave de éxito de esta compañía, de la cual Gonzalo Zubieta formaba parte. “El 2000 fue el boom de las .com y si bien esta empresa no era .com, el Banco Inversionista convenció a los fundadores para salir como una empresa .com,

para aumentar el valor de la empresa en la bolsa. Todos teníamos acciones y nuestra posible valuation se estimaba podía llegar a 180. Apostábamos a que esto iba a ser todo un éxito”, afirma Gonzalo Zubieta, quien partió como Business Analysis y Compliance y con otros cargos en el transcurso de la historia en la empresa.

El gran potencial del emprendimiento de este equipo, los llevó a buscar capitales de riesgo y conseguir importantes contribuciones de dinero por venture capitals a cambio de stocks. La primera inversión que llegó fue aproximadamente US\$12 millones. Google comenzó con un monto cercano a los US\$20 millones entonces estaban partiendo muy bien. Luego, buscaron un investment bank y consiguieron a Goldman Sachs, que era lo mejor que había en ese momento para la salida a bolsa. Querían salir en marzo del 2000 y el banco les propuso postergar la OPA para septiembre. A esas alturas, la empresa ya había sumado a dos socios senior adicionales, quienes pusieron bastante dinero. Además, la empresa también había recibido US\$100 millones de Ford, por un contrato de 10 años, que sin duda aumentaba la valoración de la compañía.

El comienzo de los problemas

Un año antes de salir a la bolsa y cuando la valoración de la compañía era bastante alta, según los registros de Goldman Sachs, la compañía sufrió un cambio. Uno de los fundadores, que era el CEO, fue promovido a Presidente y trajeron a un CEO de afuera para que subiera el valor de la empresa pero también trajo con esto mucha más ambición en los fundadores. Dichos cambios repercutieron al interior de la firma, dado que el nuevo CEO quería salir a la bolsa como .com, ya que en esa época había un auge

de las aplicaciones web. Sin embargo, el sistema de software que ellos habían establecido, no estaba habilitado para eso, lo que se tradujo en una ardua tarea para transformar la aplicación client server a una aplicación web-based, condición que haría subir el valor aún más. Aún recuerda una reunión de directorio, con el presidente, CEO y seniors de la compañía en que unos apostaban por salir a la bolsa de inmediato y otros por esperar hasta septiembre y hacerlo como .com. Reconoce además, que cuando le dijeron que hicieran el .com lo consideró un desafío difícil de conseguir, pero finalmente lo sacaron.

Fue entonces cuando aprendió la primera lección. “En medio de todo tienes que aferrarte a los principios correctos, sobre todo en periodos de glamour, donde están todos seducidos por el poder y el éxito. No teníamos una vida equilibrada, trabajábamos muchísimo y nos metieron la idea de que iba a ser muy potente pero realmente todo había empezado a desvirtuarse”, dice Gonzalo. Así cuando salen a la bolsa de valores, con el Deutsche Bank Alex, fue una gran desilusión. Y un mes antes de salir a la Bolsa, el mercado de la bolsa colapsa, lo cual afecta todas las OPA de ese momento. Por ende, el precio de apertura fue de US\$21 el stock, nada comparado con las estimaciones iniciales, hasta que JP Morgan terminó por comprar la empresa en un valor muy bajo.

Un vuelco en su carrera

Lo que en algún momento había aparecido como un gran acierto produjo un giro en la proyección profesional de Gonzalo. Coincidió que en el periodo en que Gonzalo Zubieta estaba haciendo una búsqueda interna, asistió a una conferencia de ONG's en Washington DC, de un hombre que llevaba 30 años trabajando con niños en riesgo. Cuando terminó su conferencia, se dijo a sí mismo: “este señor tiene algo que yo no tengo pero no sé qué es”. Se acercó a él y le entregó su tarjeta de presentación por si algún día lo contactaba. Al poco tiempo recibió su llamado, se involucró en el proyecto y junto a su señora, comenzó a ayudar con la causa. “Aunque me tomó muchos años, lo que descubrí en este proceso fue que esta persona tenía un propósito. Me hizo descubrir que hay cosas mucho más importantes en la vida y que ese propósito tiene mucho más que ver con otros y no con uno mismo”, establece. A su juicio, eso fue lo que faltó en los líderes de su empresa, lo cual marcó un desafío para Gonzalo en cómo lograr que líderes guíen sus organizaciones desde un propósito correcto.

Fue entonces cuando decidió hacer algo diferente y reinventarse. Se fue a Harvard, he hizo una especialidad en liderazgo y gestión estratégica, lo cual cambió su forma de pensar y mirar los desafíos empresariales. Cuando terminó, trabajó un tiempo para un empresario norteamericano hasta que le ofrecieron venir a Chile. “Una de las grandes lecciones que aprendí en mis

emprendimientos anteriores es que el gestionar tu compañía no implica simplemente crear una empresa sino que hay que crear una organización porque ahí está el propósito y la importancia del factor humano”, afirma. Es decir construir organizaciones con un sentido de propósito que permite sustentabilidad en el tiempo.

Cuatro son las grandes lecciones que Gonzalo rescata de esta experiencia:

1. “Uno no sabe de que está hecho hasta que pasa por la prueba de fuego- “el poder””.
2. “El progreso es engañoso cuando dejas de lado las personas”.
3. “Es mejor no tener carisma a tener carisma sin carácter”.
4. “El gran engaño que viene cuando la luz al final del túnel es “uno-mismo””.

Lleva siete años dictando clases de estrategia y liderazgo y también haciendo consultorías para multinacionales. Ha desarrollado su propio modelo basado en el Business Challenge pero sin dejar de lado el Human Challenge y se especializa en Business Transformation, diseño con el que cautiva a todos quienes asisten a sus clases. Una prueba de ello, es que en cinco oportunidades en Chile y una en el extranjero, ha sido premiado como el mejor profesor de EXECUTIVE MBAs. 



TV HD Interactiva, Telefonía, Internet ¡Juntos lo pasamos mejor!



www.gtdmanquehue.com

600 950 5000



Conectividad



Comunicación



Entretención

Gtd 
MANQUEHUE
Estamos en familia

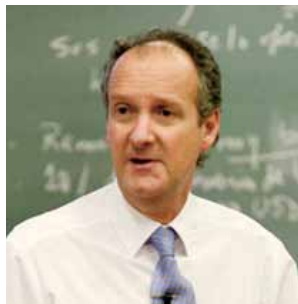
- LO BARNECHEA: Av. Camino Los Trapenses 3515, Loc. 213
- VITACURA: Luis Pasteur 5515, Loc. 7, Esquina Luis Carrera, 2° piso
- LA FLORIDA: Av. Vicuña Mackenna 7110, Loc. 152, Plaza Vespucio (Boulevard Aires)

- STGO. CENTRO: Obispo Villarreal 179, Loc. 9 (Paseo San Agustín)
- HUECHURABA: Av. Del Cóndor 796 (Ciudad Empresarial)
- PROVIDENCIA: Av. Holanda 65

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.

- Durante este año el profesor **Jon Martínez** continuó trabajando para el proyecto “Impacto de la globalización de las empresas familiares en las familias empresarias en el mundo”, que se encuentra en la fase final para escribir un libro y artículos para gerentes y empresarios.



En el 2010 se hizo un estudio cuantitativo, a través de una encuesta electrónica a 5.000 empresas en nueve países de América, Europa y Asia. Y en el año 2011, se realizó el análisis cualitativo con el estudio de casos en diversos países, para complementar la encuesta y así publicar los resultados definitivos. Participan en este proyecto John Davis y Florence Tsai. Además, está participando de un proyecto de Consejos de Familia, en conjunto con María José Bosch, el cual ve la realidad de los Consejos de Familia en Chile.

También trabajó en conjunto con el equipo de dirección comercial del ESE, en el Primer Estudio de Prácticas de Marketing y Ventas en Chile, titulado “¿Qué están haciendo las empresas chilenas en marketing y ventas?”.

- **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 finalizado la primera etapa de la investigación



Global Survey on Business Ethics (GSBE), para Latinoamérica. De esto se desprenderá el capítulo de un libro y paper que se publicará en un número especial del Journal of Business Ethics. También participó en el análisis de Información de Empresas Familiarmente Responsables en Chile, como en la publicación del libro “Conciliación Familia-Trabajo en Chile”.

Con respecto al Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE, participó en el Congreso de Ética Empresarial en Barcelona “Humanismo Empresarial en Caritas In Veritate”, y en el Congreso Anual del Markets, Culture and Ethics Project (MCE), en el IESE, Barcelona, el cual trata sobre la Libertad, Igualdad y Fraternidad.

Además, lanzó el libro “Gobierno Empresarial: La responsabilidad política del alto directivo en la sociedad”, el cual recoge el contenido de las conferencias que el Profesor y Director del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, Dr. Rafael Alvira Domínguez, dictó en el ESE, en agosto de 2005. En dicho libro, Rafael Alvira habló sobre la Responsabilidad Social y Humanismo Empresarial.

- Durante los últimos meses el profesor **Alfredo Enrione**, ha viajado bastante por Latinoamérica dictando conferencias en escuelas de negocios líderes para promover el tema del gobierno corporativo y apoyarles en desarrollar sus propios centros de investigación.



Además, es importante mencionar el nacimiento de la Cátedra PwC en el IAE, Universidad Austral de Argentina, que sigue los pasos de nuestra propia cátedra PwC en el ESE.

El profesor Enrione también está realizando una investigación en el tema de Gobierno Corporativo de Organizaciones sin Fines de Lucro, en conjunto con Magdalena Venezian.

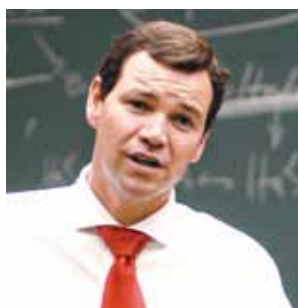
- **María José Bosch**

está trabajando en dos proyectos de investigación. El primero pretende ver cuál es el efecto de las competencias de liderazgo sobre el comportamiento cívico de los ciudadanos en las empresas y cómo esto varía en las diferentes culturas. El segundo proyecto trata acerca de cuán fuerte es el prejuicio de las mujeres y como éste varía de cultura en cultura. Además, participó en un estudio que analiza la realidad de los Consejos de Familia en Chile, en conjunto con el profesor Jon Martínez. También estuvo trabajando con la revista RH Management en temas que dicen relación a cómo manejan la competencia las empresas chilenas que han salido al extranjero.



- El profesor **Rafael Mies**

participó durante este año en el Programa "Leadership Best Practices", en la Universidad de Harvard. También dictó clases en escuelas de negocios de diferentes países, tales como Colombia, en el INALDE Business School, y en Ecuador, en el IDE Business School.



A lo anterior se le suma su participación en el Aconcagua Summit 2011. Además, es columnista permanente del Diario Financiero.

- **Iván Díaz-Molina** participó nuevamente en la segunda versión del Ranking de Empresas Innovadoras, el cual se realizará todos los años y permitirá seguir la evolución de la capacidad innovadora de las grandes compañías de Chile.



Además, el convenio firmado con CORFO para el uso de la metodología de "Potencial de Innovación de las Empresas" que usa CORFO para asignar los fondos concursables de gestión de la innovación.

- El profesor **Julio**

Aznarez participó en una investigación conjunta con EuroAmérica respecto a las características y estrategias de inversión de los inversionistas de alto patrimonio en Chile.

El año 2011 se desempeñó como profesor invitado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay, en los Programas MBA y MFA.



- Durante el año 2011,

el profesor **Guillermo Armelini** trabajó en el Primer Estudio de Prácticas de Marketing y Ventas en Chile: "¿Qué están haciendo las empresas chilenas en marketing y ventas?", trabajo que realizó junto a los profesores Eugenio García-Huidobro, Jon Martínez y Hernán Román. Además, participó en dos proyectos de investigación: Un estimador de matrícula para una universidad, y en un proyecto de venta cruzada con un importante banco. Asimismo, está en proyecto de escribir un libro titulado "Marketing a través de los consumidores".

Cabe destacar también que asistió a una conferencia de Marketing Science en Estados Unidos, Huston, además de dictar clases en otros países como Colombia, Perú, Ecuador y Argentina.



2011 en el ESE

Dirección de personas

Diversos programas y actividades fueron organizados durante este año por la Cátedra de Capital Humano Embotelladora Andina.

En mayo se realizó por segunda vez el programa **“Liderazgo Orientado a Resultados”** el cual otorga las herramientas para transformar a un gerente, con experiencia y habilidades directivas, en un líder capaz de entregar a sus equipos y empleados la visión, orientación y el tiempo para alcanzar objetivos concretos.

A principios de agosto se llevó a cabo una nueva edición del programa **“Liderando Equipos de Alto Desempeño – LEAD”**. Este curso fue especialmente diseñado para aquellos directivos concientes de que los equipos excepcionales no se forman por casualidad y que tienen la inquietud de descubrir y desarrollar mejor sus competencias individuales y grupales con el fin de lograr equipos exitosos. Esta nueva iniciativa del ESE busca dar respuesta a todas aquellas preguntas que comúnmente se hacen quienes forman y dirigen equipos de trabajo.

En el mes de septiembre se dio inicio a la primera edición del programa **“Liderazgo Inside Out”**, el que abordó el tema de cómo liderar desde el propósito correcto, para lo cual es necesario contar con capacidades y estrategias que permitan enfrentar el statu quo en medio de dinámicas de grupo complejas y dilemas internos no siempre claros para uno mismo. Este es un desafío arduo, en el que los valores y propósitos compiten entre lo que uno quiere aportar versus lo que realmente necesita la organización o el equipo.

También se llevó a cabo otro nuevo programa llamado **“Liderazgo Estratégico para la Sustentabilidad de tu Empresa”**, en el cual se abordaron temas de ayuda para posicionar a las organizaciones con una ventaja competitiva, entregando herramientas que permiten definir y liderar estos cambios en la empresa de forma sustentable.

Asimismo, en el mes de agosto se realizó el foro **“Perfil del Directivo para los próximos 10 años”**, el cual contó con la asistencia de más de 200 personas y la participación de destacados directivos y académicos.



Ética y Humanismo Empresarial



Como parte de las actividades de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, que comprende un programa de investigación, docencia y difusión con el propósito de fomentar la práctica de conductas rectas y responsables en los negocios, se desarrolló el programa **“Empresa y Doctrina Social de la Iglesia”**. En éste se abordaron temas como Empresa, Estado y Mercado; Trabajo y empleo: dignidad y plenitud humana; Propiedad, desarrollo humano y superación de la pobreza; Empresa, tecnología y medio ambiente; La empresa y la familia; Ética y responsabilidad social de la empresa. Además, contó con la participación de destacados expositores.

Asimismo, a principios de mayo se realizó el Seminario **“Estado, Mercado y Empresa: Consideraciones desde la Doctrina Social de la Iglesia”**, con motivo de la beatificación de S.S. Juan Pablo II. Contó con la participación de más de 200 personas y la conferencia principal estuvo a cargo de Monseñor Fernando Chomalí, Arzobispo de Concepción.

Gobierno Corporativo

El **“Programa de Gobierno Corporativo – PGC”**, creado en los inicios del ESE en el año 2001, forma parte de la Cátedra de Gobierno Corporativo PricewaterhouseCoopers. Este año se realizó su décimo cuarta edición en junio, en la que participaron directores de diferentes empresas para compartir visiones y experiencias y abordar formalmente las materias más relevantes de su quehacer diario.

Además, se realizó el Foro **“Impacto Público del Gobierno Corporativo”**, en conjunto con PwC, donde se abordó la relación existente entre lo que ocurre al interior del gobierno corporativo de las empresas y la opinión pública. El Foro contó con más de 150 directivos y empresarios, y con la participación de seis privilegiados actores de este fenómeno: Fernando Coloma, Superintendente de Valores Seguros; Joaquín Cortez, Gerente de Inversiones AFP Provida; Alfredo Enrione, profesor titular Cátedra Gobierno Corporativo PwC; Cristián Zegers, director El Mercurio; Guillermo Tagle, socio IM Trust; y, Mauricio Larraín, Director General del ESE.

También se realizó el Foro **“La Polar: Reflexiones para una Agenda de Trabajo”**, el cual contó con destacados panelistas y que tuvo como propósito contribuir a la identificación de una lista concreta de desafíos y problemáticas que se deben abordar en una agenda de trabajo para el futuro.



Empresas de Familia

Diversos programas y actividades se realizaron durante el 2011, organizados por la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna.

Por octavo 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 empresas de conducción familiar realicen con éxito la transición de una generación a otra.

Los **“Foros de Empresas de Familia”** tuvieron una gran acogida entre el público. En su novena edición, alrededor de 300 dueños y directivos de empresas familiares se reunieron para analizar temas de alto interés para la exitosa continuidad de sus empresas, además de la unidad y armonía de sus familias. En un ambiente muy grato y reservado también pudieron compartir, comentar y discutir con sus pares acerca de grandes temas como: Cómo financiar el crecimiento de la Empresa Familiar; La sucesión y el retiro del líder en la Empresa Familiar; Innovación en la Empresa Familiar: Cómo darle un vuelco a la Empresa; y Consejo de Familia: Cómo armarlo y asegurarse de que funcione bien en el tiempo.

Además, destacaron la primera y segunda reunión **“Ciclo Familias Empresarias 2011”**, organizado por el ESE en conjunto con LarrainVial.



Dirección Financiera

Gran interés ha despertado el programa **“Contabilidad y Finanzas para no Financieros”** a lo largo de los años. Dirigido a todo el público que desee familiarizarse con los conceptos financieros básicos, a fin de poder evaluar mejor sus decisiones, este año los contenidos abarcaron en detalle conceptos básicos de contabilidad financiera, análisis financiero de los estados contables y conceptos básicos de costos y control.

Además, se desarrolló el Programa **“Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión”**, que tuvo por objetivo que sus participantes conocieran el uso de las herramientas financieras para evaluar proyectos de Inversión, identificar los riesgos implícitos en una decisión de inversión y cómo analizar las técnicas para gestionar en forma eficaz un proyecto.



Dirección Comercial y Ventas

Entendiendo que la función comercial es esencial para todas las empresas, el ESE realizó durante este año varios programas con el objetivo de aumentar los conocimientos y habilidades en esta área.

Por cuarto año consecutivo, el programa **“Estrategia de Ventas”** brindó a los participantes los elementos necesarios para desarrollar la estrategia y el plan táctico de ventas de una empresa moderna y competitiva.

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

A fines de octubre se dio inicio a la primera edición del Programa **“Gestión de Canales de Venta”**, el cual se ha desarrollado para entender cómo desarrollar una estrategia de canales y qué elementos hay que tener en cuenta para llevarla a cabo con éxito.

También se realizó otro nuevo Programa llamado **“Marketing B2B”**, en el que se aprendieron técnicas para desarrollar efectivas estrategias de marketing entre empresas necesarias para hacer efectiva la estrategia comercial.

Además, se realizó el Seminario **“Prácticas Comerciales en la Empresa de Chile”**. En éste se presentaron los resultados del Primer Estudio de Prácticas de Marketing y Ventas en Chile, el que ha permitido obtener importantes conclusiones y generar preguntas sobre los métodos de gestión y las prácticas comerciales actuales de las empresas chilenas. El estudio fue realizado por un equipo de profesores de Dirección Comercial del ESE, compuesto por Guillermo Armelini, Eugenio García-Huidobro, Jon Martínez y Hernán Román.



Negociación

Tres ediciones del programa **“El Arte de Negociar”** dieron cuenta del éxito alcanzado por este curso, que pretende mostrar a sus participantes que la negociación, más que una destreza de administración, es una herramienta fundamental en todos los ámbitos de acción y responsable directa de los resultados de la gestión. Los asistentes realizaron actividades prácticas, basadas en la discusión de casos reales y en ejercicios de simulación de verdaderas negociaciones.

Con gran éxito se llevó a cabo la primera edición del programa **“Negociación para la Alta Dirección”**, en torno al cual se reunió un selecto grupo de ejecutivos que pudieron explorar el poder de los conceptos y potenciar sus propias habilidades, generando valor de modo equitativo y sostenible.



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: AFP Habitat, Alto S.A., Banco BCI, Banco Santander, Barrick Gold, CGE, Embotelladora Andina, Enersis, Falabella Retail S.A., Forum-BBVA, GE Healthcare, IANSA, S.C. Johnson & Son Chile Ltda., Ultramar y Unilever.

Graduación DDCV 2010

En marzo se realizó la ceremonia de entrega de diplomas a los alumnos de la última versión del Diploma en Dirección Comercial y Ventas, dictado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Eduardo Crawley-Boevey fue el encargado de dar el discurso a los asistentes mientras que Diana Mcallister y Juan Pablo Ruiz Tagle fueron premiados como los mejores alumnos de la generación.



Otros

A fines de marzo, se realizó el Programa **"Hacia un Servicio de Excelencia"**, el cual tuvo por objetivo proveer a los participantes de un conjunto de conceptos y herramientas que ayuden a los directivos a gestionar de mejor forma la cadena de servicios en sus empresas y, como consecuencia, a incrementar la eficacia y la eficiencia.

Con gran éxito se realizó este año una nueva edición del programa **"Jóvenes Profesionales"**, que persigue ser el inicio de la formación de los ejecutivos del futuro.

Asimismo, la Asociación de Egresados del ESE, organizó el Foro **"Análisis de la Coyuntura Económica y Política Actual"**, el que contó con la participación de destacados expositores, tales como: Vittorio Corbo, Director Asociado CEP y Roberto Méndez, Presidente de Adimak. Asistieron al foro más de 150 alumnos y egresados del ESE.



Graduación MFA 2010-2011

Este año se graduó una nueva generación del Master en Finanzas Aplicadas, en la que Cristián Ramírez fue premiado como el mejor alumno de su generación.



Graduación Executive MBA 2009-2010

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



Graduación DME 2011

En octubre se graduó la cuarta generación del programa “Dirección de la Mediana Empresa – DME”, en la que se entregaron diplomas a los participantes del programa.



Graduación PADE - AMP 2011

En noviembre se graduó una nueva generación de los programas “PADE – Senior Management Program” y “AMP – Advanced Management Program”.

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.



Encuentro ESE - Sello Cristiano y Opus Dei

El día lunes 1 de agosto se realizó en el ESE un Seminario Interno para abordar el tema “Sello Cristiano del ESE”. En dicha oportunidad se tuvo el honor de contar con la presencia del Vicario General del Opus Dei en Chile, Pbro. Sergio Boetsch, y del Rector de la Universidad de los Andes, Sr. Orlando Poblete.



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

Hazte socio de Ayuda a la Iglesia que Sufre
y 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 9060
o envíenos un email a ais@aischile.cl

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



Editorial	4
-----------------	---

Desde la Academia:

Marketing en Chile: ¿Cómo lo hacen nuestras empresas?	6
Hábitos y expectativas del inversor de alto patrimonio del mercado financiero en 2011	12
Tú, yo y ellos: ¿Cómo la cultura modera la relación entre los líderes y el comportamiento de su equipo?	16
El uso de Redes Sociales entre altos directivos en Chile	22
Las ventas: "no se venden y no se ven bien"	28
Las acciones de las Empresas Familiares superan al resto de las acciones en el mundo	32
Desarrollo Profesional: Un Desafío	36
Conciliación Familia - Trabajo: Una tarea empresarial pendiente en Chile	40

En el ESE:

Mauricio Larraín, Director General ESE Business School: Entre la academia y la banca	46
ESE: De Escuela de Negocios a Business School	50
Nuevo AMP - Advanced Management Program	52
Familia Solari Donaggio: Premio ESE a la Familia Empresaria 2011	54
Nuevas tecnologías implementadas en la educación ejecutiva	58
Firma convenio ESE/CORFO: Nuevo convenio medirá potencial de innovación de las empresas	62
Profesor Gonzalo Zubieta: La importancia del propósito en una compañía	64
En qué están nuestros profesores	68
2011 en el ESE	70

Egresados:

Christoph Schiess Schmitz (PADE 2004) Egresado Destacado 2011	78
Karina Pérez: Sacar lo obvio de la ecuación	84
Carolina Valdivieso, gerente general Kimberly Clark: Una mujer de sueños altos	88
Programa de Continuidad para Egresados	92



A portrait of Christoph Schiess Schmitz, a middle-aged man with dark hair, smiling. He is wearing a white shirt, a blue tie, and a brown cardigan. The background is dark and out of focus.

Christoph Schiess Schmitz (PADE 2004)
Egresado Destacado 2011



“Ver las cosas a largo plazo es quizás el aspecto que más aprendí del papá y que trato de aplicar también en mi parte del negocio”.

“Uno tiene que estar feliz en lo que hace, y ojalá no solo uno, sino que todos los que trabajan con uno”.

Aunque es chileno y estudió en el colegio Alemán de Santiago, un claro acento germano se cuela en medio del español del empresario Christoph Schiess (47). “No sé por qué lo tengo tan marcado pero generalmente me entienden. Eso es lo importante”, afirma, entre risas, el presidente y socio de empresas Transoceánica, compañía que formó su padre Guillermo Schiess hace más de 50 años y que actualmente es una de las más diversificadas del país. Tal vez la razón de su acento alemán radica en el hecho de haber crecido en una familia de origen germano, sumado a los constantes viajes que realiza a Alemania y el estar casado con la alemana Jeannette von Wolfersdorff con quien tiene tres hijos: Olivia (6), Ana Kaloa (4) y Max (8 meses).

Schiess lleva más de 20 años trabajando en diversos tipos de negocios y hace aproximadamente 13 años, desde que su padre murió en 1998, que está a la cabeza de Transoceánica. Esta compañía actualmente maneja un portafolio de más de 25 negocios que abarcan diversos sectores como el inmobiliario, industrial, comercial, hotelero, entre otros. “Quizás mi padre tenía más inversiones que negocios, mientras que yo justamente he buscado un poco más gestión, nuevos negocios y la parte operativa... en eso hemos crecido bastante. Estamos haciendo una diversidad grande de actividades y muy entretenidas, pero tengo que reconocer que uno no hace nada o casi nada solo. En ese sentido el premio que me van a dar del ESE lógicamente trato de transmitirlo y verlo como algo válido para todo el equipo. Como cabeza uno tiene que ordenar y hacer el rayado de cancha, pero aquí muchos han hecho grandes aportes”, asegura Christoph.

Espíritu emprendedor

En 1948, su padre, el alemán Guillermo Schiess -quien durante la II Guerra Mundial había peleado en la frontera con los rusos- llegó al Puerto de Valparaíso invitado por un tío político que contaba con un pequeño negocio de alimentos. Sin título profesional, puesto que consideraba que era una pérdida de tiempo estudiar, Guillermo se percató de que las ventas eran buenas, pero las utilidades bajas, razón que lo llevó a incursionar con un negocio propio. Su primera importación fueron lavadoras Miele y, solo cuatro años después de su llegada al país en 1952, fundó Transoceánica.

Sin duda, que fue Guillermo Schiess junto a su señora Alexa Schmitz, quienes inculcaron en sus cuatro hijos -Claudio, Sonia, Christoph y Nicola- ese espíritu emprendedor en el que equivocarse es parte del aprendizaje y donde lo fundamental radica en la capacidad de lanzarse con ideas propias y nuevas, jugándose por ellas hasta el final. “Mi padre tenía un carácter muy simpático, pero también bastante fuerte entonces consideré que era muy importante aprender yo mismo primero y ganarme los pesitos solo, antes de partir trabajando con él”, cuenta.

Su primer empleo fue en la Sud Americana de Vapores, empresa en la que estuvo cinco años y donde se desempeñó en distintas áreas como el Departamento de Planificación y Desarrollo, el Departamento de Marketing y también como Jefe de Departamento de Líneas de Carga del Pacífico. Fue ahí donde conoció a un amigo, y posterior socio, con el que desarrolló su primer emprendimiento: Framberry. “Me gustó la idea de hacer negocios en comercio

exterior y arriesgué mis primeros ahorros, con los altos y bajos que tiene la agricultura, en la plantación de frambuesas en el sur", cuenta. En ese entonces, partió con un 5% y actualmente tiene el control de la empresa la que cuenta con más de 300 hectáreas de plantaciones y a la que en temporada de verano llegan más de 5.000 personas a cosechar. "Así se va escribiendo la historia. Hoy nos especializamos en la exportación de frambuesas congeladas y también de arándanos. Estamos haciendo inversiones importantes en el sur y hay una buena proyección ahí", establece.

Con un emprendimiento a cuesta y después de los conocimientos adquiridos en una compañía como la Sud Americana de Vapores, Christoph entró finalmente al negocio de la familia. Representaciones varias y actividades comerciales que su padre tenía con Alemania, pero que estaban un poco relegadas, lo motivaron para asociarse con su progenitor. Uno de los logros más interesantes que consiguió fue restablecer la presencia de los electrodomésticos Miele en Chile, importación que su padre perdió durante el Gobierno Militar pero que luego con la ayuda de Christoph retomó en los '90. Aunque tuvo un lento inicio, e incluso él mismo llevaba las máquinas a los clientes en una camioneta,

la gestión finalmente fue tan exitosa, que hace aproximadamente tres años atrás, Miele Alemania les compró la representación y hoy Christoph se mantiene únicamente como Director Consejero. "En los últimos años hemos dejado de hacer negocios de representación y negocios con Alemania. Hoy día estamos mucho más concentrados en desarrollar empresas, proyectos inmobiliarios y negocios en Chile", enfatiza.

Aterrizaje en Transoceánica

Cuando la Crisis Asiática estaba recién comenzando a gestarse, y con solo 33 años de edad, Christoph Schiess se tuvo que hacer cargo de la empresa familiar. Había comenzado a trabajar de la mano de su padre tres años antes de que falleciera por lo que ya tenía conocimientos acerca del modo de operar de la compañía. Además, ya conocía a los principales ejecutivos que estaban en ese entonces en la firma, de quienes asegura recibió un apoyo fundamental para sortear con éxito la tremenda responsabilidad que recayó sobre él. "En ese momento la mochila que yo sentí fue grande", afirma, pero supo hacer un buen mix entre la experiencia de los ejecutivos antiguos y el profesionalismo y entusiasmo joven.



De izquierda a derecha: Claudio Schiess, Guillermo Schiess, Alexa Schiess, Christoph, Sonia y Nicola.



De izquierda a derecha: Los hermanos Claudio, Sonia, Christoph y Nicola Schiess.



De izquierda a derecha: Sra. Alexa Schiess, madre de Christoph, Claudio Schiess (hermano mayor), Nicola Schiess (hermana menor) y Christoph Schiess.



De izquierda a derecha: Christoph Schiess, una amigo dela familia y Guillermo Schiess, su padre.



Hoy ya lleva más de 13 años al mando de este gran holding. “No existe una fórmula perfecta para el éxito, pero ante todo creo que uno mismo tiene que trabajar y aprender todos los días al igual que cuando toca pulir una piedra preciosa donde hay que estar limando y limando. Y más que eso, es importante ver cuáles son las fortalezas propias y reconocer las debilidades”, dice.

Se considera un empresario bastante atípico precisamente porque le gusta enfocar los negocios de una manera absolutamente distinta y encontrar oportunidades donde no las hay. En el desarrollo de los diversos negocios, para él es esencial fomentar el trabajo en equipo. Con este objetivo es que está en constante búsqueda de la forma para incentivar a su gente y conformar buenos grupos de trabajo de tal modo de pensar en conjunto las estrategias, fijar los objetivos y encontrar soluciones a los problemas. “Ver las cosas a largo plazo es quizás el aspecto que más aprendí de mi padre y que trato de aplicar también en mi parte del negocio”, agrega Christoph, para quien el fortalecimiento de la cartera de negocios propios y que éstos sean rentables, tiene la misma relevancia que la generación de empleos y que su gente esté contenta con su desafío. “Uno tiene que estar feliz en lo que hace, y ojalá, no solo uno, sino que todos los que trabajan con uno”, agrega.

Desafíos futuros

Uno de los sectores más fuertes y con mayor potencial de Transoceánica es el área inmobiliaria. “Los últimos años hemos desarrollado bastantes más proyectos, nos hemos asociado con especialistas inmobiliarios y ahora, no solo vendemos terrenos, sino que también construimos casas, departamentos y oficinas. Estamos con varios proyectos caminando y tenemos una carpeta de unos US\$500 millones para arriba”, asegura Christoph. Uno de los proyectos más emblemáticos e interesantes que quieren desarrollar es el “Business Park” o “Business Campus”, que será la extensión del actual edificio ubicado en Avenida Santa María. “Tenemos cerca de siete hectáreas para hacer un gran parque de edificios de negocios bajo el mismo concepto y modelo de este edificio. Queremos crear un polo de oficinas más pensado para holdings y empresas internacionales”, agrega.

En el área hotelera y de turismo, también el crecimiento ha sido fuerte los últimos 10 años. Actualmente, los proyectos principales son el Hotel Termas de Puyehue, al que tienen planificado sumarle 50 habitaciones nuevas y modernizarlo, y el Hotel Alto Atacama en San Pedro -cuya administración asumieron hace solo un año- y donde ya empezaron los trabajos de ampliación de su capacidad de 32 a 65 habitaciones.

En el rubro industrial, están trabajando fuerte en consolidación de la Agua Mineral Puyehue y en la definición futura del puerto que opera en la bahía de Concepción.

La familia, lo más importante

La primera vez que Christoph vio a Jeannette Von Wolfersdorff fue en la sala de espera del aeropuerto de Buenos Aires. “Era temprano en la mañana, cerca de las 6, y ella estaba sentada al lado de una monja conversando. Era linda en su forma y además, me llamó la atención que tenía en la mano un libro sobre la economía chilena, el cual yo conocía bien. Me pregunté, ¿cómo alguien puede leer un libro tan aburrido a las 6 a.m.? Fue ese mix de cosas el que me llevó a conversar un poco con ella”, cuenta. Luego de ese fugaz encuentro Christoph pensó que nunca más la volvería a ver. “Pero como son las cosas partimos escribiéndonos de repente por email y a los dos años y medio, cuando ya nos estábamos escribiendo todos los días, le dije que se viniera de vacaciones a Chile porque teníamos que aclarar esta cosa”, agrega. Jeannette se vino a Chile y, dos meses después de esa visita, Christoph partió a Alemania a conocer a los padres de ella y a pedirle “la mano de la hija”. Tres meses después, en julio de 2002, se casaron. “Ella tenía la idea de irse a vivir a África algún día así que la tuve que convencer de que se viniera a Sud América y de que Chile era muy interesante. Por suerte se acostumbró rápidamente e incluso diría que en algunas cosas es casi más chilena que yo. Está muy contenta acá”, asegura.

Christoph y Jeannette son cómplices, se comunican en alemán, comparten la pasión por el trabajo y lo social y los fines de semana los dejan para estar junto a sus tres hijos: Olivia (6), Ana Kaloa (4) y Max (ocho meses), a quienes también se han preocupado de traspasar el idioma. “Trato de estar mucho con ellos. En la semana a veces se me hace un poco más difícil, pero los fines de semana son sagrados para pasar mucho tiempo con los chicos y hacer cosas con ellos”, dice Christoph.

Así de activa y diversificada como es Empresas Transoceánica, es su líder Christopher Schiess, el egresado destacado de este 2011, para quien el entusiasmo, optimismo, empuje, constancia, creatividad, innovación y capacidad para formar equipos, han sido claves para liderar una compañía que cuando la tomó tenía en la sede de Santiago 25 personas y hoy ya cuenta con más de 150 empleados. “Cuando estuve en Australia escuché a alguien que decía que una de las principales tareas de los líderes es formar otros líderes. Eso es muy importante, porque cada ejecutivo tiene que ser líder en su área”, puntualiza.

La apuesta social

Algo que los padres de la familia Schiess Schmitz siempre inculcaron a sus hijos fue la cultura. Tanto así que de chico, el principal hobby de Christoph era la música clásica. Tocó el piano, cantó en el coro del colegio Alemán, después junto a un compañero estuvo cerca de tres años en el coro del Teatro Municipal e incluso, en algunas oportunidades, tocó órgano en la Iglesia. Actualmente, tiene un piano en la casa frente al cual se sienta junto a sus hijas a tocar solo breves melodías. Asistir a óperas y conciertos cada vez que puede es algo que nunca dejará de lado pues lleva en la sangre esa pasión por la música, al igual que Nicola, su hermana menor, hoy a cargo del Teatro del Lago en Frutillar. “La parte social es muy importante y quizás el Teatro del Lago es uno de nuestros principales proyectos culturales y sociales para Chile. Un país se desarrolla y crece por las obras que uno construye”, asegura Christoph.

Otro proyecto importante, con alto impacto social, y que en mayor medida ha estado liderado por su esposa Jeannette, es el Hotel Hanga Roa en Isla de Pascua. Como familia están convencidos que

éste será un tremendo aporte para ayudar a modernizar la isla y hacer crecer la oferta de trabajo en ella.

Schiess también participa en Endeavour, siendo primero consejero y ahora director. Y es que, este empresario cree en la organización para fomentar y profesionalizar el emprendimiento y considera que en este tema Chile ha avanzado bastante pero que aún queda un largo camino por recorrer.

Su paso por el ESE Business School

Cada día son más los empresarios que se atreven a regresar a las aulas para perfeccionar y renovar sus conocimientos. Tal es el caso de Christoph Schiess, quien en 2004 se matriculó en el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) del ESE Business School. “He asistido a varios cursos en diversas universidades porque creo que es buena la diversidad. Es importante tomar cursos regularmente y es algo que recomiendo a todo nivel. Yo mismo dentro de la organización trato que las capacitaciones sean algo frecuente, es más, siempre las voy apoyar y fomentar porque es fundamental para llegar al desarrollo que queremos”, afirma.



Premio Egresado Destacado

Este es el QUINTO año consecutivo en que la Asociación de Egresados del ESE Business School, entrega 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, Christoph Schiess Schmitz, egresado destacado del PADE 2004, resultó electo este año. De acuerdo a los votantes, cumplía con creces los criterios definidos para su distinción.

Estos son:

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

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



Un alto nivel de exigencia y lectura de casos largos pero al mismo tiempo interesantes recuerda de su paso por el ESE, que además fue un curso con un carácter particular. Y es que, ha sido la única vez en que ha estudiado junto a su señora, Jeannette, a quien asegura considera más estudiosa que él. "Fue una experiencia linda y muy simpática estudiar juntos. De todas formas, como trabajamos juntos buscamos la fórmula de que no sea revuelto, nosotros mutuamente nos estamos cuestionando y enseñando mucho. Realmente tengo que destacar en ese sentido el rol de la Jeannette porque ella en muchas cosas es exigente conmigo pero por otro lado ha sido un tremendo apoyo y sumamente enriquecedor compartir muchas ideas con ella", establece. 



Christoph Schiess distinguido como Egresado Destacado

La Asociación de Egresados del ESE entrega todos los años el "Premio al Egresado Destacado". Esta distinción tiene como propósito reconocer anualmente a un egresado que destaque por sus cualidades personales y profesionales. Este 2011 el premio recayó en Christoph Schiess (PADE 2004).



Mauricio Larraín, Christoph Schiess y Juan Ignacio Noguera.



Juan Ignacio Noguera y Christoph Schiess.



Karina Pérez: Sacar lo obvio de la ecuación



“La actitud, los valores, la disposición y la ética de trabajo no son cosas que se pueden enseñar, es algo que hay que traer, es parte del bagaje de la persona, eso que la hace única”.

De seguro este ha sido un año de mucho movimiento, mucho trabajo, muchos planes y proyectos. Después de la crisis financiera tuvimos un 2009 y 2010 bastante cautos, muy al estilo de Chile, entender el entorno, prepararse, tener paciencia y esperar que lleguen mejores tiempos.

Pero entre los temas que de seguro cualquier gerente o director de empresa ha tenido sobre la mesa este año, es el cómo contratar nuevos gerentes y/o cómo retener a los que están. Este año ha tenido una gran reactivación. Fue como si todo lo que se hubiera querido concretar en estos últimos años tuviera ahora un apremio, todo se quiere hacer ahora, nuevos proyectos e inversión se han visto estos meses como hace tiempo no se veía. Pero todo esto necesita gente, personas correctas para concretarlo.

Para aquellos que han estado en la situación de tener que buscar talento en un mercado difícil, en extremo competitivo y, además, escaso como ha sido este año; el mejor consejo que les puedo dar es que la opción obvia no es por descarte la más adecuada. Así como los nuevos tiempos requieren nuevas habilidades, también lo tiene que ser nuestra forma de evaluar y entender las capacidades de las personas, de cómo se comportarán en las situaciones que vendrán, en lo que tendrán que decidir y los equipos que dirigirán.

Quizás la forma más sencilla de hacerlo es salir a buscar ciertas habilidades o background académico específico pero, aunque esto no es descartable, no otorga ninguna certeza o seguridad a la hora de tomar la decisión de una persona versus otra. Más bien, entender la personalidad de esa persona, el cómo toma sus

decisiones, qué errores ha cometido y qué cosas ha concretado son temas claves a la hora de tomar una buena decisión para contratar a alguien. La actitud, los valores, la disposición y la ética de trabajo no son cosas que se puedan enseñar, es algo que hay que traer, es parte del bagaje de la persona, eso que la hace única. Todo lo demás se puede aprender, se lo podemos enseñar.

La mejor manera de contratar perfiles excepcionales es hacerlo pensando en esas habilidades propias del individuo (eso que no le podemos enseñar), como sus valores de trabajo, su energía, sus motivaciones y sus aspiraciones. Estas variables las podemos medir a través de una entrevista, donde las preguntas vayan dirigidas a los logros, a su forma de pensar y de tomar decisiones. Todos somos capaces de verlo cuando sacamos lo obvio de la ecuación.

Quiero compartir con ustedes un ejemplo. Hace poco, un cliente nuestro contrató a una mujer como Gerente Comercial en Antofagasta para la Minería. Si uno compara en papel los perfiles de las personas que evaluaron y la que finalmente escogieron, uno diría a lo menos que la idea no tiene sentido. Para que se imaginen, la persona que seleccionaron no tiene una carrera formal, cursó estudios técnicos hace algún tiempo y partió su experiencia en un rubro lejano. Sin embargo, los últimos 10 años había cosechado relaciones estrechas en proyectos con clientes en el área donde el cliente quería abrir nuevas oportunidades de negocio. Era muy conocida y respetada en el sector y tenía relaciones sólidas con sus clientes. A la par, otros candidatos tenían carrera profesional y estaban en posiciones similares dentro de la industria donde se ubicaba el cliente, haciéndolos candidatos obvios para el puesto.

Un factor clave de decisión fueron las motivaciones para el cambio. Esta persona estaba en una empresa donde no le permitirían seguir subiendo como profesional por su background académico. Por otro lado, amaba su trabajo, estar en terreno, hablar con los clientes y entregar el mejor servicio posible. Buscaba la oportunidad de seguir haciendo carrera, tomar decisiones y construir relaciones de largo plazo con sus clientes, todas variables relevantes para la empresa que buscaba la posición. Las motivaciones del resto de los candidatos estaban más relacionadas a variables económicas o de prestigio. Finalmente tomaron la decisión sacando las variables clásicas de educación y optaron por la pasión por el trabajo y la experiencia en terreno, cosas que de seguro en cualquier tipo de trabajo un gerente quisiera tener en su equipo.

Pero se preguntarán, ¿dónde está la clave? Sé que no es real para todos los casos contar historias de este tipo. Muchas veces, el tema académico es gran parte del aporte. Lo que hay que entender es que no podemos usar los mismos patrones para medir a todos los candidatos ni para todos los puestos. Cada situación hay que analizarla individualmente y cada candidato por separado. Un buen consejo es mantener la mente abierta a cosas diferentes, pues eso nos puede hacer ver, igual que en los negocios, oportunidades donde otros no las ven. Al final, cuando contratamos una persona, estamos contando con su talento y su capacidad para hacer cosas, para generar cambios en la organización y mientras mejores talentos se tengan pues mejores resultados se pueden obtener.

Con este fin, es importante tomar en cuenta ciertas variables a la hora de entrevistar potenciales candidatos. Hay factores que son importantes de tener presentes a la hora de estructurar la conversación. Entre ellos tenemos:

1. Factores clave de éxito: tener claras las competencias relevantes del cargo que se busca. A mí me gusta mucho utilizar unas tres a cinco competencias que son claves a la hora de saber si la persona es la correcta o no para esa posición, tomo nota y las busco durante la entrevista. Este mecanismo me permite comprender si la persona cuenta con las habilidades que son importantes para el cargo. Indagar en su experiencia, en situaciones que ha vivido, sus éxitos y sus fracasos, son todos relevantes para entender qué cosas ha aprendido y en qué áreas y situaciones puede aportar su experiencia.

2. Motivación de cambio: es vital poder entender por qué una persona está buscando un trabajo, cuáles son las razones de

esa búsqueda y qué cosas le interesan. De esta forma se puede saber si lo que uno tiene para ofrecer como trabajo es realmente interesante para esa persona o si calza con sus expectativas. Tratar de empujar a alguien a un puesto o a una organización donde los intereses de ambas partes no están alineados siempre suele terminar mal.

3. Toma de decisiones: cuando generalmente uno pregunta, ¿por qué te cambiaste de la empresa X a la empresa Y? No es una pregunta que solo busca saber qué pasó sino que permite entender cómo piensa la persona. Al final todos somos lo que nuestras propias decisiones nos han llevado a ser. Entender la lógica de la toma de decisiones de una persona nos enseña mucho acerca de cómo piensa, de qué prioriza y cuáles son sus objetivos.

4. Conocimiento de sí mismo: es muy usual encontrarse con la pregunta sobre fortalezas o debilidades en una entrevista. Esto es un clásico, pero hay otras formas de indagar sobre las mismas variables. Lo que se busca al final es tener información sobre cómo la persona se conoce a sí misma. Es importante tener claro en qué se es bueno y cuáles son las cosas que hay que desarrollar. Todos somos humanos y estamos en un continuo aprendizaje pero una persona que no tiene nada más que aprender, por lo bajo, pasa por soberbia.

5. Saber preguntar y saber contestar: normalmente se pregunta al final de una entrevista al candidato: ¿Tienes alguna pregunta para mí? Esto no debiera ser opcional. No se imaginan lo clave que es esta parte de la conversación. Aquí se demuestra por un lado el interés de la persona, su capacidad de análisis, las variables que le importan, entre muchas otras cosas. Al ser ésta por lo general la última parte de la entrevista, ya terminó la parte formal, las barreras suelen ser menores y se puede tener una conversación más cercana. Aquí el que habla, por lo general, es el entrevistador pero el solo hecho de qué preguntas está respondiendo son claves para entender quién está del otro lado. Asimismo, es importante lo que se responde pues ese es el momento del candidato de conocer la empresa, sus desafíos, sus problemas y su gente.

Esto es solo una guía para ayudarlos a estructurar su búsqueda de talento. Espero les sea ventajoso para diferenciar las cosas, para entender que más allá de la carrera o de la experiencia, hay más factores que tomar en cuenta para saber qué hace a una persona adecuada para un desafío y qué la hace excepcional. ▢

No cualquier auto está a la altura de un **Postgrado**.

Vive la experiencia de conducir un **DISCOVERY 4**.

Te invitamos a realizar un exclusivo
Test Drive. Coordina una hora escribiéndonos
a landrover@ditcautomoviles.cl



NEW DISCOVERY 4

Descubre la nueva generación Land Rover



Comodidad

Seguridad

Tecnología



landroverchile.cl



A portrait of Carolina Valdivieso, a woman with long brown hair and bangs, wearing a black sleeveless dress. She is standing in an office with a large window in the background. On a desk in the foreground, there is a vase with white flowers, a framed photo, and some papers.

Carolina Valdivieso, gerente
general Kimberly Clark:
Una mujer de sueños altos



“Poner los sueños altos ayuda a todos a darse cuenta de que somos mucho más capaces de lo que realmente pensábamos que éramos”.

P

oco se sabía de Kimberly Clark cuando Carolina Valdivieso – Ingeniero Comercial de la Universidad Diego Portales- ingresó a la compañía, que comenzó introduciendo al mercado nacional pequeñas marcas como Huggies, Kotex, Kleenex, Plenitud Poise y PCK Scott, y que hoy varias de ellas son líderes en su rubro. Son años los que lleva trabajando para la compañía, en los que no solo ha sido partícipe de los aciertos sino que también, ha desarrollado una ascendente carrera profesional. Primero se desenvolvió en diversas categorías del departamento de marketing, pero su pasión por el área al poco tiempo la llevaron a ocupar la gerencia de marketing. Luego pasó por la gerencia comercial hasta que finalmente, el año 2009 ascendió a la Gerencia General, cargo que desempeña hasta el día de hoy. “Con cada cambio uno siempre tiene un nuevo desafío. No sentí miedo ante ellos, sino siempre muchas ganas de seguir asumiendo nuevos proyectos”, afirma Carolina Valdivieso, para quien el apoyo y la confianza depositada en ella, de parte de los miembros de la compañía, ha sido fundamental para estar donde está.

Ya son varios los años que lleva adentro de esta empresa multinacional, que este 2011 fue reconocida como la Mejor Empresa para Trabajar en Chile, en el ranking realizado por la revista Capital en conjunto con el instituto The Great Place to Work.

- Dentro de Kimberly Clark has logrado varios avances, como la implementación de un programa de liderazgo, la gestión de la incorporación de la mujer al mundo laboral, entre otros. De todas las cosas que has conseguido, ¿qué es lo que más te enorgullece como profesional?

- Sin duda, que el resultado de ser la mejor empresa para trabajar en Chile este año 2011. Es verdad que uno tiene que cumplir con los números para que la empresa tenga continuidad y sea sustentable en el largo plazo, pero otra cosa es cumplirlos con un equipo cien por ciento participativo en el que todos tengan ganas de que sea el mejor lugar para trabajar en Chile. Eso es impagable.

- ¿Cuán importante ha sido el tema del liderazgo dentro de la compañía?

- El tema del liderazgo no es menor. Si uno forma, motiva y desafía a los líderes, éstos son capaces de generar grandes cosas no solo al interior de la empresa sino también fuera de ella y además, permiten mostrar el sello de nuestra compañía y nuestro espíritu en cada cosa que hacemos.

- ¿Qué es lo que más te motiva de tu rol a cargo de la organización?

- Desde chica siempre me ha gustado organizar y liderar cosas. También tengo un lado creativo y siempre me ha gustado soñar alto. He encontrado una organización como Kimberly Clark en la que permiten que uno lleve a cabo esos sueños y desafíos. En esta empresa existe mucha apertura para plantear nuevos temas, sumado a un gran equipo y muy motivado.

- La idea de soñar alto te entusiasma bastante...

- Es que es impresionante como el poner los sueños altos ayuda a todos a darse cuenta de que somos mucho más capaces de lo que realmente pensábamos que éramos. Obviamente para lograr esas metas debe existir mucho compromiso y participación de los equipos, por lo que es importante la motivación del Gerente para conseguir los objetivos.

- En momentos en que has debido enfrentar situaciones más complejas, ¿qué te ha permitido salir adelante?

- Siempre hay momentos más difíciles dentro de la gestión, pero lo bueno es que en nuestra compañía hay un gran equipo y siempre he tenido mucho apoyo para sobrellevar las cosas difíciles.

- ¿Qué características tuyas te han llevado a ser lo profesional que eres hoy?

- Diría que cuatro grandes cosas. La primera las personas que tengo a mi alrededor, es decir, el equipo; segundo, mi familia, que es mi primera prioridad; tercero, ejercer el liderazgo pero con mucha cercanía a las personas; y finalmente, el tener mucha motivación por las cosas que hago y un gran compromiso.

Ser líder

- ¿Qué habilidades debiese tener toda persona que está en la gerencia de una compañía?

- Debe ser una persona con liderazgo, con valores claros y que sepa formar y liderar los equipos. Además, debe tener empatía y respeto hacia las personas. Tiene que tener claridad respecto de lo que se quiere lograr, es decir, metas establecidas y muy altas. Tampoco debe olvidar la capacidad de abrirse para realizar cambios cuando estos se necesiten.

- Tienes a 276 personas a tu cargo. Personalmente, ¿cómo lo has hecho para liderar ese gran equipo?

- La cercanía con las personas ha sido fundamental. Es impresionante como uno aprende y ve las cosas estando cerca de las personas y escuchando con atención lo que ellas plantean. Un líder siempre tiene que estar a disposición de su equipo y tener las prioridades claras. Se necesita mucha comunicación.

- ¿En Kimberly Clark trabajan ese tema?

- Sí, mucho con preparación fuerte de líderes. Cualquier persona que tenga a alguien a su cargo es un líder y eso lo medimos constantemente a través de aspectos como por ejemplo, la capacidad para motivar a su equipo, la manera de dar los lineamientos y si éstos son claros. También a través de la transparencia en los procesos y con un gran sentido de familia porque las familias de nuestros colaboradores también son parte de nuestra compañía.

- ¿Qué metas profesionales tienes todavía pendientes?

- Como mujer me gustaría ayudar desde mi ámbito en todo lo que sea posible y que contribuya a generar cosas nuevas y positivas dentro de la compañía ya sea en el ámbito interno como externo.

Su paso por el ESE

- Formaste parte del PDD 2004. ¿Qué te motivó a entrar al programa?

- En esa época estaba como gerente de marketing y quería tener una perspectiva más general de las compañías. La verdad es que me ayudó mucho en mi desempeño los temas que se tocaban y las discusiones de los casos, que es donde uno más aprende con las distintas perspectivas que se desarrollan.

- ¿Qué importancia tiene hoy que los líderes de las organizaciones se perfeccionen?

- Es importante ya que uno puede tener visiones distintas y ayuda a tener otras miradas. De esa forma uno busca la excelencia y la eficiencia en las organizaciones pero al mismo tiempo, ayuda mucho la experiencia que uno tenga en las distintas cosas. Por ejemplo, si alguien empieza hoy a trabajar, mi sugerencia es que para ser un buen líder debe pasar por las distintas áreas dentro de una organización, siempre que pueda, ya que eso le va a permitir entender y ver las cosas desde distintas perspectivas.

- ¿Te gustaría emprender algo propio?

- Kimberly Clark es y ha sido una gran compañía, a la cual le tengo mucho cariño aunque no descarto que el día de mañana podría ser una alternativa generar algo propio o dedicarme a algo social en lo que pueda ayudar.

- ¿Cómo has logrado compatibilizar tu vida profesional y familiar?

- Teniendo muy claro cuál es mi prioridad. Mi familia y una compañía que tiene mucho respeto por eso, por lo que, cuando es necesario flexibilizar por otras prioridades, no hay ningún problema. En este sentido, además tuve un papá que siempre nos desafió con lo profesional y con el deporte, y una mamá que siempre nos inculcó la apertura, el respeto por las demás personas y la capacidad de soñar muy alto. A todo esto, tengo que sumarle un marido ejemplar, que ha sido un gran apoyo en todo sentido. 

Un mundo de soluciones para su flota



Líderes en Leasing Operativo de la Región

Más de 33 años de liderazgo
en Leasing Operativo de flotas.
Confíe en el número uno, confíe en RELSA.



CHILE • PERÚ • BRASIL



www.relsa.com



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, se realizaron cuatro interesantes conferencias, en las que se abordaron no solo 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 expertos destacados y directivos relacionados con las empresas participantes de los casos.

En el mes de agosto se dio inicio al ciclo de conferencias con la exposición del Director Nacional del SERNATUR, Álvaro Castilla, quien presentó el tema “Innovando en el turismo, camino a ser una gran industria”, ante una amplia concurrencia.

Luego, a fines del mismo mes, Pedro Videla, PhD., Profesor Titular del IESE y Profesor Visitante del ESE, expuso el tema “Análisis y proyecciones del escenario económico mundial”.

En septiembre, Gonzalo Zubieta, profesor adjunto del ESE, explicó “¿Cómo ejercer el liderazgo, movilizándolo a las personas?”, conferencia que tuvo gran concurrencia.

La cuarta conferencia, realizada en octubre, fue dictada por Carlos Folle, Profesor de Dirección Comercial y Política de Empresa, y Decano del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay. El tema que se trató fue: “Relaciones Difíciles: Marketing v/s ventas en la Organización Comercial”.

A través de estas conferencias, el ESE mantiene un compromiso con sus alumnos que trasciende la duración de los programas. A través de ellas, les ofrece 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.



Cómo
transformar
tu gestión
financiera en
una ventaja
competitiva



Convierte tu principal capital
en valor para tu empresa

MFA
MASTER EN
FINANZAS
APLICADAS

- ESE, primera Escuela de Negocios exclusivamente de postgrado y alta dirección en Chile.
- Programa de alta exigencia y enfoque aplicado.
- Profesores con gran conocimiento del ámbito financiero y destacados profesionales en el área de finanzas en Chile.
- Uso intensivo del método de caso y simulaciones de negocios.
- Horario compatible con el trabajo y la familia.
- Valiosa red de contactos y acceso a la Asociación de Egresados del ESE.

Inicio de Clases: 27 de abril de 2012

Premio revista Global Banking & Finance Review a la mejor institución financiera de Chile 2011.

Premio revista Global Banking & Finance Review a la institución financiera más innovadora de Latinoamérica 2011.

Primera Corredora de Bolsa chilena operando en EE.UU.

Nº1 en montos transados en acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago y líder en los últimos 25 años.⁽¹⁾

Estudios exclusivos de 78 empresas de Chile, Perú y Colombia para nuestros clientes.

Premio Institutional Investor al mejor departamento de estudios chileno 2011, por 5to año consecutivo.

Mayor administradora de fondos mutuos no bancaria, con 51 fondos mutuos y 4 fondos de inversión.⁽²⁾

Premio LatinFinance a la mejor institución financiera de Chile 2011.

Mayor colocación en la historia del mercado de capitales chileno.





Un vino de excelentes notas.

Sauvignon Blanc 2010

90 puntos Stephen Tanzer's International Wine Cellar.

Sauvignon Blanc Barrel Fermented 2007

91 puntos Revista Wine Spectator.

Chardonnay 2008

90 puntos Stephen Tanzer's.

90 puntos Revista Wine Spectator.

Pinot Noir 2008

90 puntos Revista Wine Spectator.

Syrah 2007

91 puntos Robert Parker Wine Advocate.

Amayna de Viña Garcés Silva.

Valle Leyda • San Antonio, Chile

