



## Operación Jaque, Lo que una Escuela de Negocios puede decir acerca de una Intervención Militar

Primer Encuentro de Empresas Innovadoras

Familia Guilisasti Gana, Premio ESE a la Familia Empresaria 2012

José Antonio Garcés Silva (PADE 2000), Egresado Destacado 2012

Adulto  
~~mayer~~  
mejor.



ARMSTRONG & ASSOCIADOS

## APV LARRAINVIAL

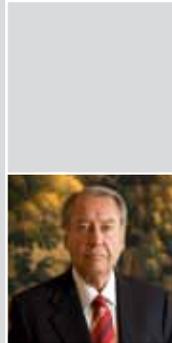
Porque los proyectos que tiene para el futuro pueden comenzar hoy, administre su Ahorro Previsional Voluntario con LarrainVial de la misma manera que lo hace con sus inversiones.

- Asesoría experta y personalizada
- La más amplia variedad de alternativas de inversión
- Carteras recomendadas según edad y perfil de inversionista
- Flexibilidad para hacer cambios rápidos en su cartera

[www.larrainvial.com/apv](http://www.larrainvial.com/apv) +562 2 339 8500



LarrainVial



**Director:** Juan Ignacio Noguera  
**Edición:** Ingrid Schirmer  
**Redacción:** Daniela Friedemann  
**Publicidad:** MAXIMISA S.A.  
**Diseño:** Blok  
**Impresión:** Fyrma Gráfica

**Asociación Egresados ESE**

**Presidente:** Juan Ignacio Noguera (PADE 2003)  
**Past President:** Renzo Corona (PADE 2000)  
**Directores:** Marcela Bravo (AMP 2011)  
 Roberto Fischer (AMP 2010)  
 Mauricio Malbec (PADE 2003)  
 Paulina Moliné (MBA 2006-07)  
 Vicente Monge (PADE 2001)  
 Ricardo Swett (MBA 2008-09)

Editorial ..... 4

**Egresados:**

Asociación de Egresados... Más viva que nunca ..... 6  
 José Antonio Garcés Silva, Egresado Destacado 2012 ..... 8  
 Carolina Valdivieso, Destacada por Gestión e Innovación ..... 14  
 Cena Anual de Egresados 2012 ..... 18  
 1st Sports Meeting ..... 20  
 Realizar el Executive MBA viviendo fuera de Chile ..... 22  
 Matías Vial, Innovación en Chile: Cómo, Por qué y Para qué ..... 26

**En el ESE:**

Familia Guillisasti Gana: Premio ESE a la Familia Empresaria 2012 ..... 32  
 Operación Jaque ..... 36  
 Primer Encuentro de Innovación Empresarial ..... 42  
 Ranking de Empresas Innovadoras 2012 ..... 43  
 Nuevos Profesores del ESE Business School ..... 46  
 Lanzamiento de Libros 2012 ..... 48  
 Nueva Catedra Innovación Grupo GTD ..... 50  
 Nuevo Centro Trabajo y Familia Grupo Security ..... 52  
 Alfredo Enrione Nuevo Director del Executive MBA ..... 54  
 Jon Martínez Participó en Seminario en Harvard ..... 57  
 Viaje del AMP al IESE Business School de Barcelona ..... 58  
 En qué están Nuestros Profesores ..... 60  
 2012 en el ESE Business School ..... 62

**Desde la Academia:**

Programa de Referidos: Una Herramienta de Marketing Eficaz ..... 75  
 La Responsabilidad Familiar Corporativa ..... 81  
 Cinco Desafíos en el Gobierno Corporativo de las  
 Organizaciones Sin Fines de Lucro ..... 85  
 La Productividad de ventas y los factores que condicionan ..... 91  
 Familias Empresarias en Chile: Sus Características y Aporte al País ..... 95  
 Cuando las Decisiones Correctas Para Liderar no son Suficientes ..... 101  
 La Familia Configuradora de la Vida Social ..... 105



Estimados Amigos Egresados:

Este año ha sido un buen año para nuestra Asociación de Egresados. Hemos redactado y publicado nuestros nuevos Estatutos de la Asociación, incorporando dos nuevos directores y hemos establecido el Consejo Asesor, compuesto por al menos dos miembros por Programa dictado en el ESE y dos delegados por curso. Este selecto grupo ha ido permitiendo, con su generoso apoyo, la consolidación de nuestra organización.

También hemos elaborado un nuevo Protocolo para la elección del Egresado Destacado, que premia la trayectoria y en el cual se incluyen mayores grados de participación de nuestra comunidad de egresados. Establecimos un nuevo reconocimiento para nuestros egresados que se hará también anualmente y que se premia la Gestión e Innovación destacada de alguno de los nuestros. Ambos premios son una señal de agradecimiento y una motivación para todos de esforzarnos en hacer todo con nuestra mayor entrega.

Me atrevería a decir que hemos terminado la transición después del cambio de nuestro Director General, pasando de la etapa Fundacional a la etapa de Desarrollo y Expansión. Ya se nota la visión de Mauricio Larraín y su tremenda experiencia para lograr continuar la senda establecida por Alberto López Hermida y consolidar las trazas de una expansión de nuestra gran Escuela a una posición de total reconocimiento dentro del espectro de las mejores Escuelas de Negocios del país.

Esta situación nos pone un nuevo y mayor desafío a nosotros como Asociación y como Egresados del ESE, que es acompañarlo en este proceso donde debemos lograr un nivel de excelencia y consolidarnos como la mejor asociación de egresados del país, tanto por la calidad y sello de nuestros egresados, como por la construcción de la mayor *network* del país, las mejores actividades y un ambiente único de camaradería. Con estos elementos lograr plasmar nuestro compromiso con ser agentes de cambio en nuestra sociedad y hacerla más humana, valórica y comprometida con el más débil.

Los invito a seguir sumándose a este proyecto, a entregar vuestra energía, tiempo y visión para que ayudemos al ESE, la sociedad y a nuestros propios Egresados a continuar el camino de la excelencia, formando más y mejores profesionales que trabajen por Chile y su desarrollo.

Con gran afecto,



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Ignacio Noguera'.

Juan Ignacio Noguera  
Presidente de la Asociación de Egresados  
ESE Business School



Editorial ..... 4

 **Egresados:**

Asociación de Egresados... Más viva que nunca ..... 6  
 José Antonio Garcés Silva, Egresado Destacado 2012 ..... 8  
 Carolina Valdivieso, Destacada por Gestión e Innovación ..... 14  
 Cena Anual de Egresados 2012 ..... 18  
 1st Sports Meeting ..... 20  
 Realizar el Executive MBA viviendo fuera de Chile ..... 22  
 Matías Vial, Innovación en Chile: Cómo, Por qué y Para qué ..... 26

 **En el ESE:**

Familia Guilisasti Gana: Premio ESE a la Familia Empresaria 2012 ..... 32  
 Operación Jaque..... 36  
 Primer Encuentro de Innovación Empresarial ..... 42  
 Ranking de Empresas Innovadoras 2012..... 43  
 Nuevos Profesores del ESE Business School ..... 46  
 Lanzamiento de Libros 2012 ..... 48  
 Nueva Catedra Innovación Grupo GTD ..... 50  
 Nuevo Centro Trabajo y Familia Grupo Security ..... 52  
 Alfredo Enrione Nuevo Director del Executive MBA ..... 54  
 Jon Martínez Participó en Seminario en Harvard ..... 57  
 Viaje del AMP al IESE Business School de Barcelona ..... 58  
 En qué están Nuestros Profesores ..... 60  
 2012 en el ESE Business School ..... 62

 **Desde la Academia:**

Programa de Referidos: Una Herramienta de Marketing Eficaz ..... 75  
 La Responsabilidad Familiar Corporativa ..... 81  
 Cinco Desafíos en el Gobierno Corporativo de las  
 Organizaciones Sin Fines de Lucro..... 85  
 La Productividad de ventas y los factores que condicionan..... 91  
 Familias Empresarias en Chile: Sus Características y Aporte al País..... 95  
 Cuando las Decisiones Correctas Para Liderar no son Suficientes..... 101  
 La Familia Configuradora de la Vida Social..... 105

# ESE Business School

## Asociación de Egresados... Más Viva que Nunca



La Asociación de Egresados del ESE Business School tiene como misión fundamental unir a empresarios y ejecutivos que han participado en alguno de los programas de la Escuela con el objeto de procurar la excelencia humana y profesional de los egresados y colaborar en su formación permanente. Actualmente están trabajando intensamente para sumar una mayor cantidad de miembros activos y armar una red para lograr que los cursos sigan teniendo contacto entre ellos. Y es que el propósito es convertirse en un ente de unión y apoyo para todos los egresados.

Para avanzar en este camino se incorporaron dos nuevos miembros al Directorio y se creó el Consejo Asesor de la Asociación de Egresados donde cada programa regular del ESE Business School cuenta con dos representantes. Cada uno de ellos designa a un delegado por curso con el objeto de tener un flujo de información y una red de contactos hacia y desde los egresados. "Cuando armas esta red logras que los cursos empiecen a tener contacto entre ellos y así la Asociación se transforma en un ente vivo donde los egresados comparten amistades, contactos y conocimientos",

explica Juan Ignacio Noguera, Presidente de la Asociación de Egresados del ESE Business School.

La Asociación de Egresados busca convertirse en la organización más importante de su tipo a nivel nacional. Y es que están convencidos de las múltiples ventajas que el permanecer unidos reporta para el grupo. Por eso invitan a todos los egresados de programas regulares del ESE a ser parte de esta comunidad de ex alumnos formada por ejecutivos, directivos y empresarios.

Los egresados del ESE tienen la oportunidad de reencontrarse en diferentes actividades que la Asociación de Egresados organiza durante el año. Entre las que se cuentan el Sports Meeting en el que pueden disfrutar de una entretenida tarde deportiva; la Cena Anual de Egresados donde se premia al Egresado Destacado y desde el 2012 se entrega un Reconocimiento por Gestión e Innovación; y el Programa de Continuidad para Egresados que por más de ocho años ha contribuido a la actualización de conocimientos de los egresados. 



## Programa de Continuidad para Egresados 2012

El 2012 se realizó la octava versión del Programa de Continuidad que incluyó seis interesantes conferencias. La idea es facilitar a los egresados una oportunidad 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 específicos que tienen hoy empresas y directivos. En cada una de las exposiciones participaron destacados expertos y directivos relacionados con las empresas participantes de los casos.

- La primera conferencia se realizó en mayo con el título "Alineamiento estratégico para equipos ejecutivos" dictada por el profesor del ESE Gonzalo Zubieta.
- La conferencia "La innovación en Chile, presente y futuro" dictada por el profesor del ESE Iván Díaz-Molina se realizó en junio.
- En julio se realizó la conferencia "Cómo lograr sesiones más efectivas en el directorio". El encuentro estuvo a cargo del profesor del ESE Alfredo Enrione.
- Pedro Videla Profesor del IESE Business School dictó la conferencia "Análisis y Proyecciones del Escenario Económico Mundial".
- En octubre el profesor del ESE Rafael Mies realizó la conferencia "Liderazgo en los tiempos actuales".
- Finalmente en diciembre el Subdirector del ESE, José Miguel Simian dictó la conferencia "Perspectivas económicas 2013 en Chile y el mundo".

## Directorio

Presidente	Juan Ignacio Noguera
Past President	Renzo Corona
Directores	Marcela Bravo
	Roberto Fischer
	Mauricio Malbec
	Paulina Moliné
	Vicente Monge
	Ricardo Sweet

## Consejo Asesor

PADE	Sergio Germain
PADE	Verónica Mex
PADE	Juan Ignacio Olivos
AMP	Eduardo Behrmann
AMP	Roberto Fischer
AMP	Margot Kahl
AMP	Andrés Sainte Marie
DME	Felipe Morán
DME	Uwe Pfeil
MFA	Guillermo Christiansen
MFA	Gabriela Clivio
MBA	Alfredo Loehnert
MBA	Santiago Valentini



**José Antonio Garcés Silva (PADE 2000)**  
**Egresado Destacado 2012**

**Quien recibe este premio debe tener una excelente reputación en la comunidad, ser un empresario o ejecutivo reconocido por el mercado tanto por sus cualidades profesionales como personales.**

**L**a Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes entregó el “Premio Egresado Destacado” al reconocido empresario José Antonio Garcés Silva quien realizó el PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas) el año 2000.

Quien recibe este premio debe tener una excelente reputación en la comunidad, ser un empresario o ejecutivo reconocido por el mercado tanto por sus cualidades profesionales como personales.

Asimismo debe haberse desempeñado con éxito en ámbitos que excedan a sus intereses económicos particulares, como por ejemplo en áreas benéficas, gremiales y académicas. Otro aspecto fundamental es haber realizado una contribución con su acción o ejemplo, en el ámbito empresarial por su espíritu emprendedor, creativo, innovador contribuyendo al desarrollo de la sociedad, especialmente, en el equilibrio de trabajo y familia. Todas estas características las reúne José Antonio Garcés Silva.

### **Una historia de esfuerzo**

El padre de José Antonio Garcés Silva, Alberto Garcés Herrera, era agricultor y falleció cuando él tenía 15 años de edad. La situación económica familiar era sumamente difícil. Era el menor de tres hermanos, su hermano mayor estudiaba ingeniería civil y su madre, Sofía Silva Ossa tuvo que ingresar a trabajar para mantener a sus hijos.

Dadas estas circunstancias José Antonio Garcés Silva optó por buscar un empleo para colaborar con los ingresos familiares.

Fue así como ingresó a la industria textil de la familia Said en 1955 ocupando el puesto de secretario del departamento de importaciones.

“Cuando tenía 15 años el poder colaborar con el hogar era un desafío maravilloso para demostrarle a mi mamá que yo era capaz de surgir con esfuerzo. Le expliqué que mi universidad iba a ser la de la vida y fue de esta manera como trabajaba de día y estudiaba de noche administración de empresas y contabilidad”, explica José Antonio Garcés Silva.

Fue en esa época cuando tuvo uno de los encuentros importantes de su vida, ya que le tocó trabajar junto a José Said. Luego de algunos años, él lo invitó a participar como socio en nuevos negocios iniciando así sus actividades empresariales.

En 1977 adquirió el antiguo laboratorio de Duncan Fox, en conjunto con José y Jaime Said como socios igualitarios, dedicando su tiempo al desarrollo de este negocio que partió en asociación con The Mentholatum Co., elaborando y comercializando productos tan populares como Mentholatum y Calorub, con altos volúmenes de venta.

En dicho negocio, quisieron diversificarse y trajeron a Chile las marcas Lancome y L’Oréal, organizando una red de ventas, novedosa para esos años, con vendedores y promotoras lo que fue muy exitoso. La compañía L’Oréal de Francia les compró en 1983 el laboratorio.

### Embotelladora Andina... 28 años de historia

El año 1985 fue muy importante para su desarrollo empresarial, ya que tomaron conocimiento que se iba a producir un cambio en las licencias por parte de la compañía Coca-Cola en Embotelladora Andina. Junto con José y Jaime Said, y con un equipo de economistas estudiaron el negocio y presentaron una propuesta a la compañía Coca-Cola en la cual se hacían cargo de realizar las inversiones necesarias, tanto en la red de frío como en los puntos de venta y especialmente la renovación de las líneas de embotellación que estaban obsoletas. También propusieron una reestructuración de sus pasivos. Fue así como la compañía Coca-Cola les otorgó la nueva licencia de embotellación. Para este desafío empresarial José Antonio Garcés Silva invitó a participar a su amigo Alberto Hurtado. Quedaron los cuatro como socios, en partes iguales, y

formaron la sociedad inversiones Freire que controla Embotelladora Andina desde hace 28 años.

Dentro de su gestión como controladores, hicieron crecer la compañía no solamente en Chile sino también la internacionalizaron tanto en Brasil como en Argentina. En 1994 se presentaron al mercado financiero internacional logrando la apertura en la bolsa de Nueva York a través de la emisión de los ADR's.

Actualmente en Embotelladora Andina trabajan diariamente en las operaciones de la empresa en los distintos países, aproximadamente 12.000 personas, de las cuales 7.000 son funcionarios y 5.000 colaboran exclusivamente para la compañía. Sus volúmenes de venta ascienden a 2,6 billones de dólares y su valor de mercado es de unos 5 billones de dólares y en ella



La familia Garcés Silva el día de la Cena Anual de Egresados donde se premió a José Antonio Garcés Silva.



José Antonio Garcés Silva y María Teresa Silva el día de su matrimonio.



El matrimonio Garcés Silva celebrando 50 años de unión.



José Antonio Garcés Silva junto a sus cinco hijos.

participan alrededor de 2.500 accionistas, entre ellos The Coca-Cola Company con un 12% e inversionistas extranjeros a través de los ADR's con un 18% de la compañía.

### Family Office

Más de cincuenta años de matrimonio lleva José Antonio Garcés Silva junto a María Teresa Silva. Juntos tienen cinco hijos: José Antonio, Matías, Andrés, María Teresa y María Paz.

“Sin la compañía y apoyo de María Teresa no podría haber recorrido con éxito el camino de la vida. Formamos una familia que es fuente de nuestras satisfacciones y que, por lo mismo ha sido factor fundamental para desarrollar nuestras iniciativas y aplicar nuestras energías a los proyectos que hemos impulsado”, cuenta José Antonio Garcés Silva.

En 1996 formó su Family Office invitando a trabajar con él a sus hijos José Antonio y Matías, quienes tenían sus propios negocios. Les manifestó su interés de que se fueran a trabajar con él con el objeto de diversificar las inversiones un tanto concentradas en Embotelladora Andina. Con posterioridad se incorporó en forma activa su hija María Paz.

“Para mi es un maravilla, un regalo de Dios poder trabajar con ellos, compartir todos los días no solamente nuestros negocios, sino

que poder traspasarles la experiencia que uno ha tenido durante tantos años y que básicamente consiste en hacer las cosas bien, en rodearse de personas que realmente sean preparadas para manejar los negocios y tener siempre como compromiso la preocupación por las personas que trabajan con nosotros”, explica.





José Antonio Garcés Silva en la Viña Amayna.

En lo que respecta a su otro hijo, Andrés Garcés, él ha seguido una carrera exitosa como Director de Fotografía, habiendo perfeccionado sus estudios en la Escuela de Cine "London Films" (Londres), durante cuatro años. Sus trabajos recientes han sido las dos últimas temporadas de "Los 80" (Canal 13).

Otro momento importante en su vida empresarial ha sido la relación de amistad con Eduardo Fernández León, quien lo invitó, en 1999, a participar en los negocios inmobiliarios a través de FFV y, posteriormente, a compartir con él, en partes iguales, el control de la sociedad abierta Banvida, la cual forma parte del control del Consorcio Financiero y de Almendral, que es la compañía que controla Entel.

Otras diversificaciones que ha efectuado con sus hijos ha sido participar en el control de la Viña Montes, y recientemente en el sector minero a través de Andes Iron, asociado con Carlos Alberto Déllano. Así como también en el sector eléctrico con Energía Llaima, la cual cuenta con centrales de paso y proyectos de energía solar, contando como socios con Juan Claro y la familia Said.

**“Para mi es una maravilla, un regalo de Dios poder trabajar con mis hijos, compartir todos los días no solamente nuestros negocios, sino que poder traspasarles la experiencia que uno ha tenido durante tantos años y que consiste en hacer las cosas bien, rodearse de personas preparadas para manejar los negocios y preocuparse por la gente que trabaja con nosotros”.**

En el año 2002 formaron la Viña Garcés Silva (Amayna) en un campo que tenían en Leyda, donde se encuentran sus actuales viñedos y construyeron la bodega. Esta viña tiene algo muy particular para la familia Garcés Silva, le tienen un gran aprecio y cariño por ser un lugar de encuentro familiar. En ella participan activamente su hijo Matías como Gerente, y su hija María Paz como Directora de Ventas y Marketing. Después de diez años han logrado construir una marca exitosa estando presentes con sus productos en más de 25 países.

#### **La importancia de lo social**

En el área social su señora María Teresa Silva y su hija María Teresa han asumido por cuenta de la familia, una importante labor social en sus campos, tanto en Leyda, Graneros como en Futrono, preocupándose del bienestar de sus colaboradores. Particularmente de sus señoras, otorgándoles viviendas dignas y manteniendo centros de madres en los cuales se comparte y se llevan a cabo capacitaciones en distintas áreas de intereses como son, por ejemplo, clases de tejido a telar, pintura y cocina. 



Toda la familia disfrutando en la Viña Garcés Silva (Amayna).



## Premio Egresado Destacado

Por séptimo año la Asociación de Egresados del ESE Business School entregó el premio "Egresado Destacado". El espíritu de este reconocimiento es destacar a un egresado de los programas del ESE que se haya distinguido por diversos aspectos que estén en sintonía con los valores empresariales y cristianos que inspiran el ESE.

Condiciones que debe cumplir el Egresado Destacado:

- Haber cursado exitosamente alguno de los programas del ESE.
- 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, académicas, etcétera.
- Haber hecho una contribución con su acción o ejemplo, en el ámbito empresarial por su espíritu emprendedor, creativo, innovador contribuyendo al desarrollo de la sociedad especialmente en el equilibrio de Trabajo y Familia.

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.



**Carolina Valdivieso (AMP 2004)**  
**Recibe Reconocimiento por  
Gestión e Innovación Destacada**

**“Lo que más me gusta de mi trabajo es el equipo humano que tenemos en Kimberly Clark. Son personas con ganas de hacer cosas distintas, de innovar y de cumplir metas altas. El espíritu que tenemos es dejar una huella tanto dentro como fuera de la empresa, trabajamos para hacer cosas que trasciendan”.**

**P**or primer año la Asociación de Egresados del ESE Business School entregó el “Reconocimiento por Gestión e Innovación Destacada” donde se distingue a un egresado por su excelencia y capacidad de gestión, innovación, desarrollo de las personas, comportamiento ético y una carrera profesional que le haya permitido influir positivamente de algún modo en la sociedad. Carolina Valdivieso, Gerente General de Kimberly Clark y egresada del AMP (Advanced Management Program) del año 2004 recibió este reconocimiento.

“Al ser la primera vez que se entrega es un orgullo y una responsabilidad. En lo personal me preocupo no solo de lo laboral, sino de ir un poco más allá, de hacer cosas nuevas e innovar. Haber realizado el AMP en el ESE Business School me ha ayudado muchísimo, te genera visiones distintas cuando se discuten los casos, el poder compartir con distintas personas de otras empresas te da una visión más amplia” cuenta Carolina Valdivieso.

Es Gerente General de Kimberly Clark Chile desde el año 2008. Además es Directora y Vice Presidenta de la Cámara Americana (Presidenta del Comité Capital Humano). Ha sido destacada dentro de las Mujeres Líderes de Chile, también fue reconocida dentro de las tres mujeres empresarias por Revista Capital y dentro de los líderes chilenos el año 2012.

#### Dejar huella...su filosofía

“Lo que más me gusta de mi trabajo es el equipo humano que tenemos en Kimberly Clark. Son personas con ganas de hacer cosas distintas, de innovar y de cumplir metas altas. El espíritu que tenemos es dejar una huella tanto dentro como fuera de la empresa, trabajamos para hacer cosas que trasciendan”, cuenta con entusiasmo Carolina Valdivieso. El año 2011 recibieron el primer lugar del Ranking Great Place to Work como la Mejor Empresa para trabajar en Chile.

Agrega que para ella las relaciones laborales son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier empresa. “Yo soy de la idea que todo se puede lograr y eso se lo transmito constantemente a todo mi equipo. Obviamente en todas las empresas hay momentos más complicados, más duros que los enfrentamos en equipo. Aunque pueda sonar obvio yo creo que cuando hay momentos buenos hay que pasarlos bien en equipo y cuando hay momentos difíciles también hay que pasarlos en equipo” agrega Carolina.

Intenta aprender de cada situación que enfrenta en el día a día y siempre se cuestiona cómo hacerlo mejor y nunca quedarse solo con “cumplimos”. Su política con los trabajadores de Kimberly Clark es de puertas abiertas. Explica que “ser transparente y directa para decir lo bueno y lo malo con respeto y escuchar las ideas, necesidades e inquietudes es importante en todo equipo de trabajo”.

### Su lucha por la incorporación de la mujer al trabajo

Se reconoce pro mujer, cree que el género femenino posee características distintas, que cuenta con la parte de relaciones humanas muy desarrollada. Si bien reconoce que es difícil para una mujer compatibilizar la vida familiar y laboral está convencida del gran aporte que la fuerza femenina puede entregar al mundo del trabajo, por eso lucha día a día desde distintos escenarios para mejorar las condiciones que faciliten su incorporación. “Pienso que es algo que la sociedad tiene que cambiar. Muchas mamás no trabajan porque no tienen con quién dejar a los niños o a los adultos mayores. Si la sociedad cambiara y nadie tuviera tema con que trabajes, por ejemplo, de 8 de la mañana a 4 de la tarde sería posible aumentar la fuerza laboral femenina”, explica Carolina.

Se siente orgullosa de haber llegado donde está, reconoce que estar dentro del bajo porcentaje de mujeres Gerentes Generales en Chile es una tremenda satisfacción.

A pesar de todas las actividades que realiza Carolina logra compatibilizar su tiempo entre el trabajo y la familia. Casada con Richard Kouyoumdjian tienen dos hijos, Felipe (8) y Lucas (6). Cuenta que “hay que ser mucho más eficiente y organizada, pero con esfuerzo es posible lograrlo. Además tengo la suerte de contar con el apoyo de mi marido en todo. Me las he arreglado para ir una vez a la semana a buscar a mis hijos al colegio y participar de todas las actividades importantes. Los fines de semana son intransables para mi familia”. ☺



Carolina Valdivieso junto a parte de su equipo de trabajo.

“Yo soy de la idea que todo se puede lograr y eso se lo transmito constantemente a todo mi equipo”.



Carolina junto a su familia.

### Premio Reconocimiento por “Gestión e Innovación Destacada”

Distingue al Egresado que se destaque por su excelencia y capacidad de gestión, innovación, desarrollo de las personas, comportamiento ético y una carrera profesional que le ha permitido influir positivamente de algún modo en la sociedad.

Criterios para la elección:

- Carrera profesional de excelencia (cargos y empresas en las que ha trabajado).
- Haber contribuido, con creatividad o innovación, a mejorar la gestión o procesos dentro de la empresa o actividad que realiza.
- Tener una buena Evaluación de la Empresa o Actividad en la que se desempeña (resultados económicos, premios y reconocimientos en términos de RR.HH. y RSE).
- Tener una reconocida calidad humana (liderazgo, cercanía y humildad).
- Su contribución a construir una mejor sociedad.

# Lo importante es planificar para disfrutar **TU futuro**



# TU

## 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.

Síguenos en:

 /ConsortioCL  @Consortio\_CL  /ConsortioCL

**consorcio.cl**  **600 221 3000**

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 éstas y las exclusiones correspondientes se encuentran en las pólizas antes mencionadas.

**SEGUROS | PREVISION | AHORRO | CREDITOS**



**CONSORCIO**

# Cena Anual de Egresados 2012

El 20 de noviembre se realizó la Cena Anual de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes a la que asistieron más de trescientos egresados entre empresarios, ejecutivos y directivos. En la oportunidad la Asociación de Egresados entregó el "Premio Egresado Destacado" al reconocido empresario José Antonio Garcés Silva quien realizó el PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas) el año 2000. También se otorgó un reconocimiento por "Gestión e Innovación" a Carolina Valdivieso, Gerente General de Kimberly Clark quien el 2004 cursó el AMP (Advanced Management Program).



Eduardo Fernández y María Teresa Silva.



Claudio Dünner, Roberto Fischer, Paulina Moliné y José Miguel Simian.



Loreto Larraín, Ana María Composto, Ingrid Schirmer, Alexandra López y Romina Soto.



Francisco Matthews, Miguel Ángel Vega, Matías Vial y Alfredo Enrione.



Maximiliano Penna, Ricardo Steeger y Pablo Izquierdo.



Juan José López Estévez y Andrés Cox.



Alberto Ureta, Andrés Cabezas y Alejandro Garfias.



Felipe Carrasco, Hernán Román y Guillermo Christiansen.



Pedro De Vidts, Julio Aznarez y Maximiliano Cortés.



Juan Ignacio Noguera, Carolina Valdivieso y Richard Kouyoumdjian.



Juan Ignacio Noguera, José Antonio Garcés Silva y Mauricio Larraín.



Magdalena Matte y Mauricio Larraín.



José Luis Fernández, Elke Schwartz, Andrés Ovalle y César Naranjo.



Renzo Corona, Juan Ignacio Noguera, José Antonio Garcés Silva, María Teresa Silva, Orlando Poblete y Mauricio Larraín.



Carolina Valdivieso y Juan Ignacio Noguera.

# 1st Sports Meeting

El 14 de noviembre se realizó el 1st Sports Meeting organizado por la Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Durante la jornada más de sesenta egresados entre ejecutivos, directivos y empresarios jugaron Golf, Tenis y Fútbol. Luego disfrutaron de un cocktail mientras se premiaba a los ganadores de las distintas disciplinas.



Disfrutando una entretenida tarde deportiva en Valle Escondido.



El golf fue uno de los deportes en que pudieron desplegar su destreza.



La Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes organizó el 1st Sports Meeting con el objeto de reunir a los egresados en una grata jornada deportiva.



Los asistentes a la tarde deportiva pudieron participar de otros deportes como el tenis y el fútbol.



Equipo de fútbol formado por egresados de distintos programas del ESE Business School.



Al finalizar el encuentro participaron de un cocktail donde se realizó la premiación de los distintos deportes.



Matías Stamm viajó desde Perú y Andrés Avagliano desde Brasil

# La Experiencia de Realizar el Executive MBA Viviendo Fuera de Chile



**Realizar un MBA es una experiencia importante para el desarrollo de cualquier persona, pero hacerlo en un país viviendo en otro es un tremendo desafío tanto personal como profesional. Estos son los casos de Matías Stamm y Andrés Avagliano. Ambos chilenos, fueron trasladados por sus empresas a Perú y Brasil respectivamente y viviendo ahí realizaron el Executive MBA del ESE Business School.**

## Matías Stamm, MBA 2010

Matías Stamm se encuentra viviendo desde el año 2008 en Perú junto a su señora María Francisca Goth y sus cuatro hijos Rosario (13), Martín (11), Magdalena (7) y Nicolás (1). Es Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Trabajó durante casi 10 años en la Constructora Bravo e Izquierdo y ahora lleva 9 años en SalfaCorp. Actualmente es Gerente General de Salfa Perú.

### ¿Por qué motivo te fuiste a Perú?

Escogí ingresar y mantenerme en la empresa en la que trabajo, entre otras razones, precisamente por ser una empresa multinacional, con proyectos y desafíos de crecimiento más allá de las fronteras de Chile. Se presentó la oportunidad de venir a Lima como Gerente en la Filial de SalfaCorp en Perú, primero, a dirigir una unidad de negocios específica, y ahora, a cargo del país, como Gerente General de Salfa Perú. Tenemos dos empresas operativas, HV Contratistas (Obras Civiles y Edificación), y Salfamontajes (Montajes y Minería), más una empresa de Equipos que entrega soporte a las otras dos y que administra los activos del grupo.

### ¿Cómo fue realizar el Executive MBA en Chile y vivir en Perú?

Nuestra generación tiene la suerte de que vivimos en un mundo donde las distancias y los tiempos se han acortado como nunca en la historia de la humanidad. No solo los tiempos de viaje se han reducido, sino que también los costos. Lo mismo ocurre con el costo de comunicarse. Hoy puedes conversar cara a cara con un profesor o con tu grupo de estudios gratis por Skype y puedes

compartir documentos y archivos por e-mail en un instante. Son las posibilidades que ofrecen estos tiempos, donde la globalización es algo más que una palabra cliché. Pero sin duda, para mí habría sido imposible inscribirme en un programa de maestría con un calendario de clases distinto al del Executive MBA del ESE Business School. La agenda de este programa, con sesiones cada tres semanas, hizo posible mi asistencia a clases y me permitió compatibilizar los estudios, con las responsabilidades profesionales y con la vida familiar.

### ¿Recomendarías a otras personas hacerlo?

Por supuesto, y lo he hecho muchas veces. Recomendando siempre el ESE. Pero también algunas veces he recomendado a los más jóvenes esperar algunos años. Y el motivo es que de acuerdo a lo que fue mi propia experiencia, un MBA se aprovecha y se disfruta más con algunos años de trabajo profesional en el cuerpo. Valoré mucho que la edad promedio de los alumnos en el ESE fuese algo mayor que en el común de los programas de MBA. Es ideal que exista una buena correspondencia entre las materias que estás estudiando y revisando, y los asuntos que te toca ver o resolver cada día en tu trabajo.

### ¿Qué beneficios te trajo hacer el MBA en el ESE Business School?

En primer lugar, destaco el aprendizaje de un vocabulario amplio y apropiado para la dirección de empresas y negocios, que le permite a uno razonar y expresarse mejor. Como en cualquier

otro ámbito del conocimiento, en el *management*, las palabras y conceptos tienen un significado muy preciso e inequívoco. Ese lenguaje, que incluye vocabulario de muchas disciplinas, no lo aprendes en el pregrado. Algo que resalto que obtuve del Executive MBA del ESE, es que comprendí, al conocer el “método del caso”, que las Escuelas de Negocios en el mundo, vienen atesorando y acumulando una gran cantidad de conocimientos y una enorme variedad de casos que ilustran las experiencias de muchas empresas en todas partes del planeta. Ese conocimiento está disponible, y existen soluciones probadas para la mayoría de los problemas que enfrenta cualquier compañía. Es notable que el ESE, ha venido sumando a su colección de casos, todos ellos de las Escuelas más prestigiosas del mundo, material de estudio de “producción propia”, casos desarrollados e investigados por los académicos del ESE, basados en experiencias nuestras, chilenas. Esto es importantísimo, y habla del elevadísimo nivel académico de los profesores del ESE.

### ¿Cómo ha sido la experiencia de vivir fuera de Chile?

Ha sido una experiencia extraordinaria en todos los sentidos. Tanto mi familia como yo hemos cambiado mucho en los cuatro años que llevamos en Perú. Mis hijos, mi señora y yo, tenemos menos prejuicios que antes, y además los niños, han adquirido tempranamente en sus vidas cierta conciencia de que el mundo es enorme y ofrece cientos de posibilidades. Hemos salido de la burbuja en que vivíamos. Nuestros niños, y nosotros también, hemos tenido que insertarnos en una cultura mucho más heterogénea, multiétnica y diversa que la chilena.

### ¿Qué ha sido lo más difícil?

Lo más difícil por supuesto es separarse de la familia y amigos. Los niños son los que sufren más. Para ellos es muy difícil dejar atrás sus colegios y amigos, y hacerse su espacio en el nuevo colegio que los recibe, les provoca mucha inseguridad y los pone a prueba. A los adultos nos cuesta menos, porque en realidad no pierdes el contacto con tus amigos y familiares. A los niños les es más difícil mantener esa vinculación. Y lo peor es que pasan por eso dos veces. A la ida y a la vuelta, si ésta se produce. Pero lo que no te mata, te fortalece. Creo que al final para ellos, todas estas vivencias resultarán en algo bueno.

### ¿Hasta cuándo piensas estar en Perú?

Dejé de hacerme esa pregunta hace algún tiempo. No se puede vivir ni trabajar planificando el regreso. No tengo respuesta. Es mejor dejar que Dios disponga.



Matías Stamm, Gerente General de Salfa Perú.



Matías Stamm junto a su familia.



Matías Stamm junto a sus compañeros del Executive MBA del año 2010.



# Andrés Avagliano, MBA 2011

Andrés Avagliano vive desde el año 2007 en Brasil, en la ciudad de Sao Paulo, junto a su señora Claudia Cortés y su hijo Tomás. Es Ingeniero Civil Industrial Eléctrico de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster en Ciencias de la Ingeniería de la misma universidad. Su carrera comenzó en una empresa familiar en el área de Tecnología, trabajando en Investigación y Desarrollo.

Luego de un tiempo ingresó a LAN Cargo Airlines donde en los 10 años que lleva en la compañía ha ocupado distintos cargos: Analista de Gestión; Jefe de Gestión; Subgerente de Teisa, Almacén de Exportación Aérea en Santiago, Filial del grupo LAN; Subgerente Contraloría Carga en Miami; Gerente de Administración y Finanzas de LAN Cargo Brasil y en la actualidad se desempeña como Gerente de Revenue Management para el negocio de cargas de Latam (LAN+TAM) en Brasil.

## **Estando en Brasil decidiste hacer el Executive MBA en Chile en el ESE Business School ¿Por qué?**

Así es, porque necesitaba generar nuevas ventajas competitivas en mi CV, en una empresa competitiva como LAN, no solo se necesitan habilidades sino también refuerzo técnico. Otro motivo también fue el hecho de poder evaluar la posibilidad de hacer un negocio propio y necesitaba perspectivas desde otros ángulos, cuestión que no tuve oportunidad hasta entonces (áreas más financieras puras, recursos humanos, emprendimiento, etc.).

### **¿Qué ventajas veías?**

Una nueva red de contactos, nueva visión empresarial, ventajas técnicas con profesores de buen nivel y una universidad con buen prestigio y credibilidad.

### **¿Qué beneficios te trajo hacer el MBA en el ESE Business School?**

Una rica red de contactos, tanto a nivel de compañeros como de profesores, además el conocimiento técnico sobre materias que hasta ahora no había tenido la oportunidad de practicar y aprender y mejor aún desde una perspectiva empresarial y de emprendimiento que te amplía los horizontes de análisis frente a nuevas oportunidades.

### **¿Cómo ha sido la experiencia de vivir fuera de Chile?**

Muy difícil pero muy enriquecedora, vivir alejado de tu familia y amigos de toda la vida es una decisión que debe ser muy bien



Andrés Avagliano junto a su señora Claudia Cortés.

pensada, en mi caso, mis objetivos se han cumplido. He conocido otras culturas, aprendí a abrirme a nuevas amistades y relaciones que se transforman en tu nueva familia, aceptar personas diferentes, necesarias para mantener una vida social activa y no sentirte aislado del mundo, la necesidad de compartir y de entender otras realidades.

### **¿Qué ha sido lo más enriquecedor en términos profesionales y personales?**

En la parte profesional, aprender a negociar con otras culturas, entender otros puntos de vista, totalmente diferentes, han sido parte de las cosas más importantes que he recibido desde que estoy fuera de Chile. En términos personales, diría yo familiares principalmente, aprender los beneficios de tener una familia bien consolidada, aprender a resolver los problemas de la mejor forma y lo antes posible, ya que fuera de tu país, tu familia se transforma en el espacio y apoyo más importante que tienes para sustentarte en tu día a día y a cubrir tus necesidades.

### **¿Hasta cuándo piensas estar en Brasil?**

La verdad ya estoy pensando en volver, ya sea si se abre una nueva oportunidad de volver a Chile por la misma empresa, me ofrezcan algo especial en otra empresa o quién sabe consiga desarrollar un proyecto personal.

### **¿Cómo evalúan familiarmente esta experiencia?**

Una experiencia muy positiva, que nos ha ayudado mucho a crecer como pareja y familia, que nos ha exigido mucho pero con la recompensa de haber aprendido a valorar mejor a nuestros seres queridos y a nuestros amigos, a aceptar a la gente como es y las cosas como son, y entender que muchas veces está en nosotros mismos cambiar nuestro entorno. 



Matías Vial (AMP 2007)  
Director de Innovación y Desarrollo,  
Universidad de los Andes  
**Innovación en Chile:  
Cómo, por qué y para qué**

**“El año 2013 ha sido declarado el “Año de la Innovación” en Chile, por tanto, una gran oportunidad para hacer realidad lo discursivo, para potenciar el encuentro de todo los actores de este ecosistema que son piezas claves para que ocurra la creación y transferencia de valor, para lograr el verdadero desarrollo de nuestro país”.**

Innovación puede parecer una buena palabra para el marketing e incluso, poco sustanciosa. Reconozco que no es obvio entender qué es, para qué sirve y por qué es tan relevante. Es común haber escuchado que sin innovación no hay crecimiento, que la innovación dará las respuestas al desarrollo del mundo de hoy o que determinará la manera cómo viviremos los próximos 20, 50 o 100 años. No sé si todos estos mensajes logran traspasar de lo discursivo a lo real.

¿Qué es innovación? Podría decirse que es la capacidad de captar, crear y entregar valor. Es convertir ideas en beneficios, es ser capaz de crear algo que mejora la calidad de vida de las personas, tanto por lo novedoso como por lo conveniente de su existencia. Hay innovación siempre y cuando una idea sea capaz de materializarse en un nuevo modelo, proceso, servicio y/o producto que genera un valor que no existía para la empresa y/o para las personas. Si eso no ocurre fue una buena idea, pero para el cajón de los recuerdos. Innovación es pasar de la ocurrencia al mercado, del laboratorio a un estante de venta. Qué más obvio y archiconocido que Steve Jobs de su garaje a las tiendas Apple, con su primer Mac.

La innovación no surge por generación espontánea. Debe existir la decisión de invertir en investigación y desarrollo como una etapa anterior a la innovación, tanto por la empresa, el Estado y las universidades. Me atrevo a decir, sin equivocarme, que este es uno de los grandes problemas que tenemos en Chile.

#### **Surgen, de este modo, algunas preguntas:**

¿Qué porcentaje de nuestras empresas están realmente decididas a invertir en I+D? ¿Cuántas empresas entienden, conocen y/o

creen en la innovación como un motor relevante de su crecimiento y diferenciación? Quizás, una buena parte no invierte en innovación porque no la entienden, porque desconocen los beneficios marginales que podría tener para ellas, por temor al fracaso, por desconfianza en la capacidad de gestión de los recursos por parte de los centros de investigación, o definitivamente porque no creen.

¿Qué porcentaje de lo que se invierte en nuevo conocimiento efectivamente llega al mercado?, quizás falta mayor experiencia y mejores equipos de *management* en las universidades o en los centros de investigación, para ser efectivos en el traspaso de ese conocimiento aplicado a la sociedad.

¿Existe realmente una institucionalidad en nuestro país que fomente la inversión en investigación y desarrollo o son solo acciones aisladas? El gobierno ha ido dando algunos pasos interesantes, a través de la promulgación de la reformulada ley 20.241, donde se espera sincerar la tímida tasa de 0,5% de inversión en I+D sobre el PIB, pero ¿es eso suficiente?

Falta todavía mucha discusión e información sólida al respecto. Pocos han sido los casos de éxito a la fecha en nuestro país y lo confirma además, el que estamos en los últimos lugares de inversión en I+D sobre el PIB de los países la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Difícilmente, entonces, llegaremos a ser un país desarrollado si no tomamos, de verdad, consciencia de la importancia que tiene el invertir en mayor conocimiento, en investigación básica y aplicada, pero también en gestión de la innovación, en procesos de transferencias tecnológicas efectivas, que beneficien a las personas y donde al final todos los actores involucrados sientan que ganaron.



Es en esa línea clave, el rol que cumplen las universidades chilenas, en la medida que inviertan en investigación seria y de alto nivel. Es desde aquí, desde las universidades, una fuente donde surge masiva y principalmente el nuevo conocimiento, puro y de frontera, que tiene el potencial para traducirse en aplicaciones que puedan beneficiar a las personas. Es por ello que la transferencia tecnológica, es decir, el traspaso de ese conocimiento a la sociedad, se ha denominado la “Tercera Misión” de las universidades, que se ha plasmado en tres ejes principales: emprendimiento, innovación y compromiso social.

El que podamos ser exitosos como país en generación de mayor y mejor conocimiento, en la realización de transferencia tecnológica efectiva desde las universidades, en la creación de empresas eficientes, productivas e innovadoras, solo ocurrirá en la medida de que exista una verdadera y estrecha asociación, credibilidad y trabajo entre la universidad, los privados y el Estado. El primero generando el conocimiento novedoso y patentable sensible a las necesidades del mercado, el segundo decidido a tomar el riesgo tecnológico aportando los recursos, la visión del negocio y la experiencia en gestión y, el tercero, generando las condiciones, cultura, infraestructura e incentivos para que se de esta alianza, y la innovación pueda, simplemente, ocurrir.

El año 2013 ha sido declarado el “Año de la Innovación” en Chile, por tanto, una gran oportunidad para hacer realidad lo discursivo, para potenciar el encuentro de todos los actores de este ecosistema que son piezas claves para que ocurra la creación y transferencia de valor, para lograr el verdadero desarrollo de nuestro país. Que

se traduzca en un Chile con mayor bienestar, pero también, en un país verdaderamente más justo.

### **I+D más innovación, en la Universidad de los Andes**

Creada el 2010, la Dirección de Desarrollo e Innovación de la Universidad de los Andes quiere ser un puente entre la investigación aplicada y el mercado, a través del aporte de privados y del Estado (CORFO, CONICYT y otros), para el traspaso de ese conocimiento creado en la Universidad en beneficio de la sociedad chilena y mundial.

Nuestro foco es poder articular la relación entre los investigadores, las empresas y el Estado, de manera que pueda crearse el entorno adecuado para que los inversionistas inviertan su experiencia y recursos económicos en nuestra investigación y, por el lado de la Universidad, generar los mecanismos para que esa investigación sea de frontera, con propiedad intelectual y tenga resultados concretos y demandados por la sociedad en plazos de tiempo razonables.

De esta manera en dos años, la Universidad de los Andes ha logrado adjudicarse más de 10 proyectos de investigación aplicada, obteniendo recursos superiores a los US\$ 8,5 millones a partir del aporte del Estado y de privados y, a su vez, presentar 4 solicitudes de patentes con alto valor comercial.

Junto a lo anterior, se han construido en el Campus de San Carlos de Apoquindo dos centros de investigación (Ingeniería y Ciencias Aplicadas y el Biomédico), con más de 1.000 mt<sup>2</sup> cada uno, con

equipamiento de vanguardia y equipos de investigadores chilenos y extranjeros orientados a desarrollar conocimiento de frontera.

Durante el año 2010 se creó con el aporte de privados, y luego de un proyecto CORFO, la primera compañía chilena de terapia regenerativa en base a células madre adultas, Cells for Cells (C4C), orientada a la investigación de nuevas terapias hoy no exploradas y al desarrollo y comercialización de las mismas.

Por otro lado, durante el 2012 se formó Kinostics, a partir de una patente de la Universidad de los Andes y con el aporte de recursos de Andrómaco y Aurus (Fondo Inversión Privado); Kinostics, ha sido creada con el fin de generar investigación y desarrollo de métodos de diagnósticos para la detección precoz de enfermedades renales. Además, la dirección se ha adjudicado importantes proyectos de CORFO que permiten una vinculación real y el traspaso del conocimiento desde el laboratorio al mercado, con el apoyo del Stanford Research Institute (RSI).

La apuesta de la Dirección de I+D+i de la Universidad de los Andes es transformarse en un referente en la efectiva transferencia del conocimiento a la sociedad a partir de investigación aplicada de frontera que se desarrolla en la universidad. Esto pasa por estrechar los lazos con el sector privado y público, desarrollando proyectos de investigación conjunta, dándoles muestras de seriedad, trabajo eficiente y eficaz, desarrollo de metodología, y en tener estrategias claras en la gestión del conocimiento, de la propiedad intelectual y de la innovación.

### Cells for Cells S.A.

Cells for Cells (C4C) es la primera compañía biotecnológica chilena dedicada a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de terapias en base a células madre adultas, creada bajo el alero de la Universidad de los Andes. El año 2010 se logró levantar capital de riesgo por US\$ 3 millones que permitieron crear C4C y posteriormente fue adjudicado un proyecto de CORFO-Innova por US\$ 1 millón.

A la fecha C4C ha presentado su primera solicitud de patente y está *ad-portas* de presentar su segunda en fuentes celulares muy innovadoras, lo que rápidamente la ha puesto en la vanguardia del conocimiento de las células madre.

C4C busca generar conocimiento de frontera en células madre a partir del trabajo científico que se genera en la Universidad de los Andes, para que luego éste sea transferido al mercado de manera probada y segura, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de las personas.

La génesis del trabajo de Cells for Cells en células madre comienza el año 2006 (a través de la Universidad de los Andes), año que se

construyó un laboratorio de calidad GMP, en el mismo Campus, para al desarrollo, producción y comercialización incipiente de células madre CD34+ para insuficiencia cardíaca. Esta unidad permitió a nuestro grupo publicar los primeros estudios con infusión de células madre mesenquimales en pacientes con Lupus Eritematoso Sistémico, el año 2010. En la actualidad este tratamiento se considera promisorio en pacientes con enfermedad grave, refractaria a tratamiento.

C4C se caracteriza por la asociación estrecha del proceso productivo, con la investigación básica desarrollada en colaboración con centros especializados del extranjero. Por ello se cuenta hoy con convenios con centros de investigación de clase mundial como INSERM (Francia) y con la Universidad y Clínica de la Universidad de Navarra, UNAV (España) y en la parte Clínica, cuenta con Convenios con Clínica Santa María y Clínica Dávila, entre otros.

El foco de C4C está en desarrollar nuevas terapias que se encuentren disponibles para los pacientes chilenos y latinoamericanos, a través de clínicas, hospitales y centros de salud que cuenten con la infraestructura necesaria para brindarles la mejor oportunidad de recuperación de aquellas enfermedades degenerativas, malignas y/o autoinmunes de difícil tratamiento, y para las cuales existan opciones de terapia celular de seguridad y eficacia probadas.

Cells for Cells, está fuertemente vinculada a la Universidad de los Andes, institución altamente prestigiosa en el área biomédica en Chile, tanto por su investigación como por su alto nivel académico, que además está *ad-portas* de tener su propia Clínica en el mismo Campus Universitario.

El modelo de negocios de C4C se basa en el desarrollo de terapias innovadoras, patentables, para el cual se ha contratado un equipo científico de clase mundial. Estas terapias pretenden ser llevadas a un estado de *proof of concept* para luego ser licenciadas a terceros. Esto permite estar en toda la cadena de desarrollo de nuevas terapias (desde la investigación básica y aplicada a su comercialización).

C4C ha tomado la decisión de trabajar solo con células madre de origen adulto, como las derivadas de la médula ósea, tejido adiposo u otros órganos adultos, o bien con células progenitoras derivadas de la placenta o del cordón umbilical, que no están sujetas a dilemas éticos ni riesgos biológicos inaceptables.

Cells for Cells se distingue por tener un alto nivel de conocimiento biológico y clínico respecto de las terapias celulares y por mantener la excelencia y calidad en las terapias, por medio de estándares técnicos y humanos que otorgan garantías y seguridad en el desempeño de las funciones. 

**NADA HABLA  
MEJOR DE NOSOTROS  
QUE TU CONFIANZA**

Servicios de Datos, Datacenter  
Telefonía, Servicios TI  
Internet, Televisión

**Gtd** oooo  
Grupo Gtd

Gente Totalmente Dispuesta

[ 800 380 080 / [www.grupogtd.com](http://www.grupogtd.com) ]

Editorial ..... 4

 **Egresados:**

Asociación de Egresados... Más viva que nunca ..... 6  
 José Antonio Garcés Silva, Egresado Destacado 2012 ..... 8  
 Carolina Valdivieso, Destacada por Gestión e Innovación ..... 14  
 Cena Anual de Egresados 2012 ..... 18  
 1st Sports Meeting ..... 20  
 Realizar el Executive MBA viviendo fuera de Chile ..... 22  
 Matías Vial, Innovación en Chile: Cómo, Por qué y Para qué ..... 26

 **En el ESE:**

Familia Guilisasti Gana: Premio ESE a la Familia Empresaria 2012 ..... 32  
 Operación Jaque ..... 36  
 Primer Encuentro de Innovación Empresarial ..... 42  
 Ranking de Empresas Innovadoras 2012 ..... 43  
 Nuevos Profesores del ESE Business School ..... 46  
 Lanzamiento de Libros 2012 ..... 48  
 Nueva Catedra Innovación Grupo GTD ..... 50  
 Nuevo Centro Trabajo y Familia Grupo Security ..... 52  
 Alfredo Enrione Nuevo Director del Executive MBA ..... 54  
 Jon Martínez Participó en Seminario en Harvard ..... 57  
 Viaje del AMP al IESE Business School de Barcelona ..... 58  
 En qué están Nuestros Profesores ..... 60  
 2012 en el ESE Business School ..... 62

 **Desde la Academia:**

Programa de Referidos: Una Herramienta de Marketing Eficaz ..... 75  
 La Responsabilidad Familiar Corporativa ..... 81  
 Cinco Desafíos en el Gobierno Corporativo de las  
 Organizaciones Sin Fines de Lucro ..... 85  
 La Productividad de ventas y los factores que condicionan ..... 91  
 Familias Empresarias en Chile: Sus Características y Aporte al País ..... 95  
 Cuando las Decisiones Correctas Para Liderar no son Suficientes ..... 101  
 La Familia Configuradora de la Vida Social ..... 105





# Familia Guilisasti Gana: Premio ESE a la Familia Empresaria 2012





**Al premiar a una 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.**

**L**a familia Guilisasti Gana, compuesta por Isabel Gana y sus siete hijos: Eduardo, Rafael, Isabel, José, Pablo, Sara y Josefina Guilisasti, recibió el Premio ESE a la Familia Empresaria 2012, 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 La Tercera.

El Premio ESE, que se ha convertido en un hito para la comunidad empresarial del país, busca destacar la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía nacional, reconocer anualmente a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales e identificado las mejores prácticas que pueden ser útiles para muchos otros clanes empresarios. Para recibir este galardón la familia debe haber alcanzado al menos la segunda generación en la propiedad y administración de los negocios además de presentar una historia de buen desempeño financiero con solidez y rentabilidad. Es fundamental también ser una familia respetada por la comunidad empresarial y la sociedad en general, tanto por su éxito en los negocios, como por los principios y valores que inspira.

“El Premio ESE a la Familia Empresaria es doblemente exigente. El primer factor que se considera es haber tenido éxito en el terreno empresarial creando valor para los accionistas, empleados, clientes y la sociedad en forma sostenida en el tiempo. El segundo factor es el esfuerzo de una familia a través de más de una generación y,

al mismo tiempo haber contribuido al crecimiento de las personas que la integran”, explica Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School y Presidente del Jurado.

### **Historia de una familia excepcional**

La historia de éxitos de la Familia Guilisasti Gana comenzó en 1957 cuando Eduardo Guilisasti Tagle se unió al directorio de Concha y Toro. En 1971 asumió la presidencia de la firma donde concentró su esfuerzo en convertirla en una viña profesionalizada e internacional, impulsando una cultura empresarial en la que los trabajadores y el país siempre estuvieron presentes. Se establecieron contratos con Venezuela y Ecuador al mismo tiempo que se implementaron nuevas estrategias de comercialización en el mercado nacional, logrando con ello masificar la marca. Al poco tiempo se convirtió además en la primera empresa vitivinícola en abrirse a la Bolsa de Nueva York. Otro de los hitos importantes fue la alianza que Concha y Toro firmó en 1997 con la Viña francesa Baron Philippe de Rothschild, fruto de lo que nació el vino Almaviva, lo que reafirmó que estaban a la altura de las más prestigiosas viñas del mundo.

Eduardo Guilisasti Tagle se casó en 1949 con Isabel Gana quien se involucró a fondo en los temas sociales preocupándose por solucionar problemas y proveer soluciones en asuntos de salud, educación y vivienda a los trabajadores de la viña. De esta manera en el año 2002 nació la Fundación Educativa Eduardo Guilisasti Tagle.

## Jurado Premio ESE a la Familia Empresaria 2012

- Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School y Presidente del Jurado.
- Andrea Cuomo, Representante de Credit Suisse en Chile.
- Marco Antonio González, Secretario General del Grupo Copesa.
- Lorenzo Constans, Presidente de la CPC.
- Francisco Silva, Presidente Icare.
- Nicolás Majluf, Académico de la Pontificia Universidad Católica.
- Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, y Secretario Coordinador del ESE Business School.

## Criterios de Selección

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

El matrimonio Guilisasti Gana tuvo siete hijos Eduardo, Rafael, Isabel, José, Pablo, Sara y Josefina. A todos ellos Eduardo siempre les inculcó que sus pasos hacia la sociedad debían ser guiados por el trabajo, la calidad y la responsabilidad.

Todos los hijos destacan la importancia de la educación que tuvieron de su padre y la comprensión de su madre para desarrollar las habilidades que cada uno tenía, eligiendo la carrera que quisieron estudiar. También los valores que les entregaron, como el respeto por el otro y la importancia de la familia.

La llegada de los hijos a las empresas familiares coincidió con el comienzo de una etapa de gran crecimiento y apertura a nuevos mercados.

Sara es Secretaria General Ejecutiva de la Fundación Guilisasti Tagle, que financia becas de estudios superiores para hijos de trabajadores de las empresas ligadas a la familia. Josefina, la menor, es artista visual y desde su área ayuda en el enfoque artístico de nuevos productos. Isabel es Gerente de Marketing de Vinos de Origen en Concha y Toro. Eduardo, el mayor de los hermanos, es Gerente General de Concha y Toro desde 1989. Le sigue Rafael quien en la actualidad se desempeña como Vicepresidente de Concha y Toro y Presidente de Viñedos Emiliana, la primera viña orgánica y biodinámica de Chile también propiedad de la familia. José en la Gerencia General de Emiliana ha liderado el cambio de los predios hacia una producción orgánica y biodinámica. Pablo, por su parte, está a cargo de la Frutícola Viconto, la compañía exportadora de frutas del grupo y es Director de Concha y Toro.

### Grandes logros

Dos elementos hacen sobresalir el tremendo aporte que la familia Guilisasti Gana hace al país. En primer lugar, la gran relevancia internacional de sus empresas. Concha y Toro se ha convertido en la viña con mayor presencia global al estar presente en 135 países y ha sido elegida como la marca más admirada de la industria vitivinícola mundial. Mientras que, Viñedos Emiliana se ha destacado por su liderazgo en vinos orgánicos. En segundo lugar, destacan por la contribución social que realizan, principalmente a través de la Fundación Eduardo Guilisasti Tagle, que generosamente aporta a la educación en nuestro país.

La familia Guilisasti Gana se fue identificando con la tendencia del desarrollo sustentable y fueron avanzando hasta que Viña Emiliana se transformó en la primera orgánica y biodinámica en nuestro país. En la actualidad Emiliana es una marca bien posicionada, que elabora vinos de excelencia donde la eficiencia energética y el cambio climático son parte importante del negocio.

Fundamental para la familia es también la Fundación Educacional Guilisasti Tagle, que desde hace 10 años entrega becas de estudios superiores a hijos de los trabajadores de las empresas relacionadas con la familia. El objetivo es ayudar a jóvenes que muestran excelencia académica, financiando sus estudios ya sean técnicos o universitarios.

Este año, el jurado decidió por unanimidad otorgar esta distinción a la Familia Guilisasti Gana, poseedora de una gran trayectoria empresarial en nuestro país. Este premio fue instituido por el ESE en 2005 como un reconocimiento a la labor de las familias empresarias en Chile. Un jurado compuesto por siete destacados empresarios, dirigentes empresariales y académicos elige cada año a la familia empresaria que mejor satisfaga un conjunto de criterios claramente definidos. 

## Familias Empresarias Premiadas

- 2005: Familia Matte Larraín
- 2006: Familia Von Appen
- 2007: Familia Yarur Rey
- 2008: Familia Luksic
- 2009: Familia Bofill Velarde
- 2010: Familia Said Somavía
- 2011: Familia Solari Donaggio

# Familia Guilisasti Gana Recibe Premio ESE a la Familia Empresaria 2012



Wolf Von Appen, Carlos Cáceres y Álvaro Donoso.



Sergio De la Cuadra, Orlando Poblete y Eduardo Guilisasti.



Agustín Huneusus e Isabel Gana.



Nicolás Ibáñez, Mauricio Larraín y José Luis del Río.



Jon Martínez, Andrea Cuomo, Mauricio Larraín y Marco Antonio González; miembros del jurado.



Hans Eben, José Guilisasti y Antonio Tuset.



Operación Jaque:  
Lo que una Escuela de Negocios puede  
decir acerca de una Intervención Militar



“Son pocos los casos en donde no solo se logra la liberación de un grupo importante de secuestrados, sino también, porque en ella primó la inteligencia y la inventiva por sobre una intervención militar armada”.

La última semana de agosto, fue algo especial para el ESE. Lo fue también para su Consejo Asesor Empresarial y para más de mil doscientos ejecutivos de distintas empresas que pasaron por sus aulas. Solo destacar: Coca Cola Andina, Copec, Gasco, BiceCorp, Falabella y Sodimac.

Desde el día 27 al 31 de agosto tuvimos la oportunidad de compartir con el equipo que planificó y ejecutó el rescate de Ingrid Betancourt y otros 14 rehenes del corazón de la selva colombiana.

Se trató de una misión humanitaria única que cambió definitivamente el curso de la historia de ese país. Si hasta antes de esa operación había dudas acerca de la posibilidad de recuperar el pleno Estado de Derecho en Colombia, a partir de ese momento, en palabras del entonces Presidente Álvaro Uribe, la confianza en la capacidad institucional se recuperó completamente y Colombia cambió definitivamente su destino.

Durante esa larga e intensa semana y bajo el auspicio de la Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina, pudimos compartir no solo con los que idearon y ejecutaron el rescate sino además con el Teniente Coronel Raimundo Malagón, secuestrado y retenido en condiciones inhumanas durante más de diez años por las FARC. El Teniente Coronel se convirtió en un personaje de esta epopeya por su heroísmo y resiliencia y por su testimonio en pleno cautiverio donde en una entrevista afirma: “Soy el Teniente Raimundo Malagón, del Glorioso Ejército Colombiano”.

Además del Teniente Coronel Malagón, nos acompañaron dos oficiales de alto rango. Ambos fueron los máximos responsables de la planificación y ejecución en terreno del salvamento. Ellos siguen aún activos en la inteligencia militar colombiana, por lo que hasta hoy, por razones de seguridad han tenido que mantener sus identidades bajo reserva pública. Sin duda, haberlos tenido fue todo un privilegio.

El rescate y la operación se desarrollaron en el mes de julio de 2008, y fue bautizada como “Operación Jaque”. Su nombre se debe a dos razones: la primera, precisamente la letra J que significaba la fecha planificada para realizar el rescate es julio y, la segunda, por el hecho que al igual que en el juego del ajedrez se trataría de una estratagema de “engaño militar”.

## Resumen del Artículo

Relata la visita del equipo que planificó y ejecutó el Rescate de Ingrid Betancourt y 14 rehenes más desde la selva colombiana. Se explican las lecciones que para el *Management* tiene la Operación Jaque.



### Rafael Mies

Ph.D., Universidad de Navarra.  
Profesor Titular de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina.  
rmies.es@uandes.cl

Esta operación es única, no solo en Colombia sino en la historia militar y de inteligencia mundial. Son pocos los casos en donde no solo se logra la liberación de un grupo importante de secuestrados, sino también, porque en ella primó la inteligencia y la inventiva por sobre una intervención militar armada. Durante la ejecución del rescate no hubo pérdidas humanas, tampoco disparos ni arma alguna por parte de los rescatistas. Por este hecho tanto el Gobierno y el Ejército colombiano han recibido el reconocimiento y el elogio unánime de la comunidad internacional.

Como veremos más adelante, su génesis, absolutamente innovadora, la prolijidad de su ejecución en un marco de “cero error” y el nivel de compromiso y riesgo asumido por los rescatistas, dejan también una serie de lecciones que trascienden por mucho la realidad militar. En efecto, son tantas las enseñanzas, también para el mundo empresarial que hoy ya se escribió un caso de negocios que se discute en el INALDE la Escuela de Negocios de la Universidad de la Sabana en Colombia y prontamente también en nuestra Escuela en Chile. Fueron esas lecciones las que se compartieron con los asistentes a las distintas actividades que se realizaron esos días y que en este artículo trataremos de resumir y compartir.

### Un poco de historia

La Operación Jaque hay que entenderla dentro del contexto de la política de seguridad democrática impulsada por el gobierno del presidente Álvaro Uribe y su Ministro de Defensa Juan Manuel Santos, hoy Presidente de Colombia.

El flagelo del terrorismo y el secuestro como método de financiamiento de actividades revolucionarias, se hizo algo común, casi institucionalizado en Colombia a partir de la década de los sesenta. El surgimiento y posterior desarrollo de las FARC (Fuerzas

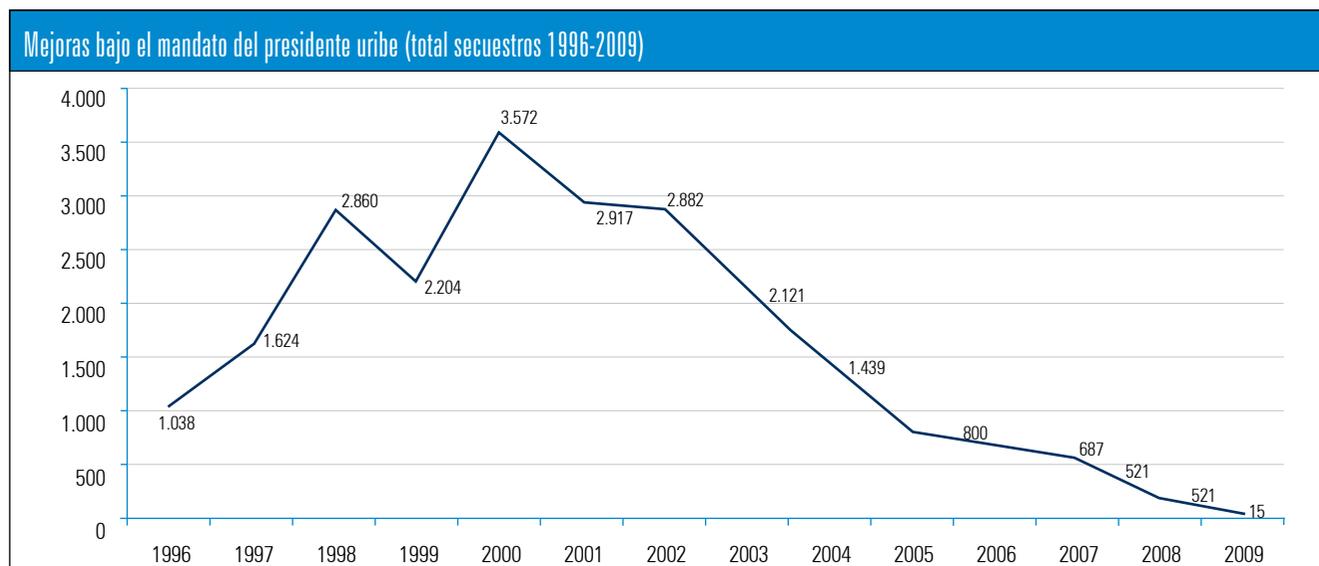
Armadas Revolucionarias de Colombia) comenzaron a intervenir militarmente bajo una metodología terrorista a partir de su conformación el año 1964. El secuestro como una de las principales armas de amedrentamiento, luego se convirtió también en una fuente de financiamiento y presión contra el Estado de Derecho en Colombia.

Por otra parte, y bajo el lema “secuestrado pero nunca olvidado” las fuerzas militares colombianas habían tratado también desde el primer momento de neutralizar este flagelo. Sin embargo, durante años y en forma bastante infructuosa esto no había sido posible. No fue hasta la llegada del Gobierno del Presidente Álvaro Uribe donde bajo una política de “tolerancia cero” hubo resultados promisorios que lograron detener en parte el avance de las FARC. En efecto, la recuperación del control territorial y la regularización de la institucionalidad en la mayor parte de la geografía nacional fue el principal objetivo de su gobierno. Entre el año 2002 y el 2006, (su primer mandato) desarrolló su “Política de Defensa y Seguridad Democrática”, que en el plano operacional se plasmó primero en el conocido “Plan Patriota”. Al poco tiempo se potenció este plan con una mayor intervención militar que fue conocida como la política de “tolerancia cero al terrorismo”.

Los resultados positivos no se hicieron esperar, sin embargo, estos no estuvieron exentos de críticas y una presión internacional cada vez más fuerte, gatillado principalmente por el secuestro de la candidata presidencial Ingrid Betancourt y el deseo casi unánime de la comunidad internacional de rescatarla con vida.

### El caso Ingrid Betancourt

A partir del secuestro de la colombo-francesa Ingrid Betancourt, candidata presidencial para el período 2002-2006 en Colombia, y de tres norteamericanos, los gobiernos de Estados Unidos, Francia



y muchos otros, se involucraron para presionar la liberación de los secuestrados, en especial la de los últimos mencionados. Por esta razón, una parte importante del presupuesto que designaba Estados Unidos para el Plan Colombia se destinó a apoyar la liberación de los secuestrados, posibilitando, entre otros, la compra de modernos equipos de comunicaciones. Sin embargo, el involucramiento y apoyo de la comunidad internacional significó una intromisión permanente y cuestionamientos a la forma como se estaban tratando de liberar a los rehenes.

Con el paso del tiempo y con la frustración de no avanzar en la liberación de los rehenes, Ingrid Betancourt se convirtió en la "joya de la corona" de las FARC y en el objetivo militar y político de toda la comunidad internacional. Liberarla comenzó a significar el triunfo de los valores democráticos sobre el terrorismo. Perderla, por su parte, significaba con seguridad el fin de la política del Presidente Uribe y una desestabilización importante de su gobierno y en muchos sentidos un duro golpe al proceso democrático del cual Colombia ya empezaba a disfrutar.

Es en este contexto donde se gesta la "Operación Jaque" llevada a cabo por las Fuerzas Militares de Colombia para liberar a estos secuestrados en poder del grupo guerrillero FARC. Si bien entre los objetivos de liberación figuraba en primer lugar Ingrid Betancourt, además se esperaba rescatar tres contratistas estadounidenses, siete miembros del Ejército Nacional de Colombia y cuatro miembros de la Policía Nacional de Colombia, en total quince personas.

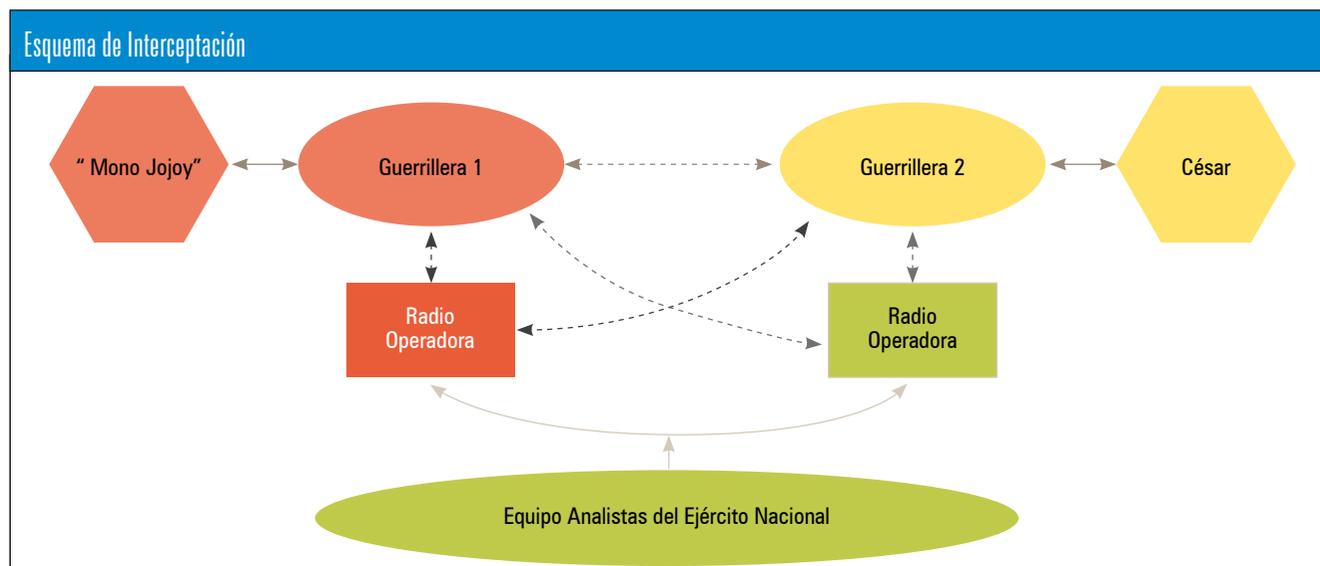
### La Operación Jaque

Como relataron nuestros invitados, el inicio de la Operación Jaque está en un "fracaso militar". En efecto, poco tiempo antes que se hubiera materializado la operación, la inteligencia militar y el

comando conjunto con USA habían sufrido un fuerte revés. A pesar de haber localizado a los secuestrados, les fue imposible encontrar una forma de rescatarlos sin una baja importante en el número de secuestrados. Esto se debió a que las FARC, anticipando cualquier rescate, había separado a los rehenes en tres grupos distintos, de modo que si se trataba de rescatar alguno, ellos mismos darían de baja a los otros dos.

Fue en este contexto donde surge una idea genial de las bases mismas de la inteligencia militar. El plan presentado y desarrollado por las radioescuchas del ejército colombiano se basaba en el hecho de que el "Mono Jojoy", en ese entonces cabecilla de las FARC y "César" encargado de los secuestrados, no se hablaban directamente desde hace cinco años por temor a que los bombardearan y los mataran, como había sido el caso de un miembro del secretariado de las FARC. Solo lo hacían a través de radioescuchas, guerrilleras de mucha confianza que se transmitían en forma encriptada los mensajes de ambos personajes. Fueron las radioescuchas del ejército colombiano las que propusieron interceptar e intervenir las comunicaciones encriptadas de las FARC y tomar control por algún tiempo de las operaciones revolucionarias al mando de "César", para arreglar la liberación de los secuestrados bajo una estratagema de engaño militar.

El plan fue aprobado y después de un tiempo, se logra la interceptación de las comunicaciones de las FARC y la suplantación de sus radioescuchas teniendo, por primera vez, no solo el contacto sino el control de las FARC y los secuestrados. El equipo de radioescuchas del ejército colombiano comenzó a suplantar a las radio operadoras de la FARC y a preparar el terreno para lo que sería la posterior liberación.



Las comunicaciones de las agentes resultaron perfectas y cada vez más fluidas con las operadoras de las FARC. Poco a poco pudieron transmitirle la idea de una misión humanitaria autorizada por el "Mono Jojoy" la que debía trasladar a los rehenes a un lugar donde serían revisados por médicos y entrevistados por la prensa internacional. El comando de "César" aceptó sin cuestionamientos la iniciativa y fueron acatando las instrucciones como si fueran realmente derivadas del "Mono Jojoy".

Se le envió el último mensaje a "Cesar", preparado minuciosamente por la inteligencia técnica y supervisado por los generales, en el que se le decía que los secuestrados irían esposados para que se descartara la idea de enviar más hombres. El único objetivo del mensaje era que "César" depositara su confianza en el jefe de la misión, con el fin de darle luz verde a la operación.

### La Ejecución

El 2 de julio de 2008, se recibía en medio de las selvas del Guaviare el mensaje del General Freddy Padilla de León, Comandante General de las Fuerzas Militares, de comenzar la operación. A las doce y treinta, los pilotos prendieron los motores y salieron en los dos helicópteros pintados de blanco, como los utilizados en otras operaciones humanitarias, con la gran ilusión de regresar con la misión cumplida.

Al llegar a las coordenadas indicadas, se habían programado una serie de protocolos de comunicación con los terroristas que validarían las autorizaciones de las FARC para ejecutar la operación. Entre ellas destacaban: los rehenes estarían de blanco, una columna de humo indicaría la dirección del viento al helicóptero y se daría por parte de los guerrilleros una autorización radial a los pilotos para que pudieran aterrizar. Al llegar vieron el paisaje, una plantación de coca con el que ya se habían familiarizado a través de las fotos satelitales; era un paraje despoblado, cubierto de césped y de un tamaño similar a una cancha de fútbol. Sin embargo, ninguna de las señales acordadas estaba presente. Asomados por la ventana veían un grupo de personas pero no divisaban a nadie vestido de blanco y nadie respondía a sus llamados. A pesar de esto decidieron arriesgar el todo por el todo y aterrizar.

La misión debía cumplirse rápidamente, y cada uno comenzó a ejecutar su rol dentro de lo planificado. Sin embargo, las cosas salían más lento de lo pensado, los terroristas no se convencían del todo y lo peor, los mismos secuestrados oponían resistencia a este traslado. No fue hasta que el camarógrafo y el periodista decidieron atacar el punto más débil de "César": su "vanidad", tema que se había estudiado previamente. Consiguieron captar su atención bajo el pretexto de una entrevista para el mundo. "Cesar" se relaja y comienza a hablar y de paso logra que todo el ambiente

se relaje y los otros terroristas atiendan también a las cámaras desentendiéndose de la operación que se ejecutaba a su alrededor.

A pesar de que las cosas iban bien, el tiempo se agotaba y los miembros de la misión hacían todo lo posible por ganarse la confianza de los secuestrados y para que, además, accedieran a estar con esposas e irse con ellos sin cometer imprudencia alguna que los fuera a delatar. Al final, con mucha rabia y resignación los secuestrados subieron esposados al helicóptero. Cuando el jefe de la misión notó que los secuestrados ya estaban enfilándose para subir, expresó que contaban con el tiempo justo para salir, por limitaciones de combustible.

Luego de algo más de veintidós minutos en tierra, y con 2 miembros de las FARC ("César" y "Gafas"), todos los secuestrados y el grupo de intercambio humanitario a bordo, el piloto elevó rápidamente la aeronave preocupado por el tiempo. Al poco tiempo los dos guerrilleros fueron inmovilizados, "César" con alguna dificultad más que "Gafas".

En ese momento, y en medio del desorden, los secuestrados comenzaron a entender la realidad de su liberación. "¡Somos el Ejército Nacional de Colombia, están en libertad!". La euforia y felicidad se apoderaron del helicóptero en medio de gritos, cantos, llantos, y agradecimientos.

### Algunas lecciones para la empresa

Después de la cobertura internacional que recibió en su momento la Operación Jaque la gente, poco a poco, ha ido entendiendo la trascendencia que esta acción también tuvo fuera del ámbito militar.

La esencia del éxito de la Operación Jaque se encuentra en la motivación de quienes decidieron arriesgar sus vidas al hacerse pasar por miembros de una misión humanitaria, y aterrizar en helicóptero, completamente desarmados, en medio de más de 200 guerrilleros fuertemente armados, recogiendo 15 secuestrados sin disparar un solo tiro.

A ellos los movía algo trascendente, el amor a la patria y al prójimo, los deseos de restablecer la justicia y las ganas de traer alegría a los secuestrados y sus familias. Son los valores que están en juego los que determinan la calidad del compromiso con la ejecución de la tarea.

### Encontrando la idea

Uno de los principales obstáculos que hoy en día encuentran nuestras empresas reside en saber reconocer cuándo una idea es verdaderamente buena.



En el caso de la Operación Jaque, la idea original fue concebida por un grupo de mujeres que realizaban tareas de interferencia electrónica dentro de una unidad de inteligencia del Ejército.

Hay un patrón que se repite una y otra vez en los grandes procesos de innovación: las ideas vienen de abajo, y son impulsadas por líderes que confían en sus equipos.

### La operación: planeamiento y ejecución

La información sobre los secuestrados resultó ser un activo de enorme valor para las fuerzas militares, tanto desde el punto de vista operacional como anímico. Sin embargo, con esa información sola no estaban en condiciones de rescatarlos.

Solo después de días y noches de trabajo y estudio elaborando planes, escenarios y contingencias, finalmente los equipos exitosos son capaces de resolver qué alternativa es la de menor riesgo y mayor retorno para la empresa.

### El capital humano, gente normal pero comprometida

Un dato poco conocido es que las personas seleccionadas para formar parte de la "misión humanitaria" en que consistió la Operación Jaque no se trataba de "comandos" o "fuerzas especiales", entrenados especialmente para ese tipo de tareas de alto riesgo. Por el contrario fueron todos oficiales y suboficiales "normales" del departamento de inteligencia del Ejército, ellos en su actividad normal se dedican a obtener y analizar información, y preparar informes. Todos aceptaron voluntariamente ser parte de la operación.

A pesar de los millones que se invierten cada año en lujosas consultorías y proyectos especiales, la verdadera innovación en las organizaciones se da cuando a gente "ordinaria" se le da la oportunidad de realizar cosas "extraordinarias".

### La importancia de la Misión

Una vez liberados los rehenes y cuando se les pregunta a los que ejecutaron la tarea qué era lo que los motivaba, la respuesta siempre era la misma: rescatar a los secuestrados, en otras palabras: la Misión.

Hoy en día son pocas las empresas que no cuentan con una declaración de Misión, prolijamente colgada sobre el escritorio de la secretaria del jefe.

Si preguntamos a quienes trabajan en nuestras empresas quién estaría dispuesto a jugarse la vida por cumplir esa Misión, probablemente tendríamos problemas para cubrir esos roles.

De todas formas, y aunque "jugarse la vida" sea quizá pedir demasiado en nuestro contexto, probablemente valga la pena preguntarnos qué valor tiene realmente para nuestra gente esa Misión, y si de verdad somos buenos ejemplos de cómo debe comportarse alguien que sí cree en ella.

### Éxito y exitismo en las empresas

Por último, un aspecto curioso de la Operación Jaque, es que una vez terminada exitosamente la misma, sus protagonistas volvieron a sus trabajos cotidianos, como lo habían venido haciendo hasta entonces. Lo hacen porque saben que no necesitan estar en un sitio especial para poder contribuir más o mejor a la Misión. Han sido testigos que las ideas valiosas, vengan de donde vengan, encuentran su camino y pueden llevarse adelante, y que no hace falta estar en posiciones de privilegio para que el talento sea reconocido.

La Operación Jaque deja lecciones en todos los planos: militares, empresariales, humanos y personales. Todavía queda mucho que decir y lecciones que sacar de esta epopeya que tuvimos la suerte de compartir en el ESE. 



# Primer Encuentro de Innovación Empresarial

La discusión se centró en la importancia de la innovación para mejorar la competitividad de las empresas.

**E**l 13 de noviembre se realizó el Primer Encuentro de Innovación Empresarial organizado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes y el diario La Tercera. En la ocasión se reunieron empresarios y altos ejecutivos de las más grandes empresas de Chile para discutir sobre las mejores prácticas de innovación.

La bienvenida estuvo a cargo del Director General del ESE Business School, Mauricio Larraín, quien enfatizó en la importancia de incorporar la innovación en las empresas para darles mayor valor agregado. En tanto, Hernán Cheyre, Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, se refirió a cómo se puede impulsar la innovación en las organizaciones, puesto que en Chile la inversión en esta materia es aún bastante baja. Sin embargo, aclaró que nuestro país, por su institucionalidad, cuenta con las condiciones necesarias para revertir esta situación y convertirse en un polo regional de emprendimiento e innovación.

Durante el Encuentro se realizó la premiación de la tercera versión del Ranking de Empresas Innovadoras (ver página 43). Finalmente, se realizó una mesa redonda en la que participaron Fernando del Solar, Presidente Ejecutivo de Nestlé; Claudio Muñoz, Presidente de Telefónica Chile y Mario Gaete, Gerente de Áreas de Apoyo de BCI.



Mauricio Larraín, Hernán Cheyre y Francisco Sánchez.

# Ranking de Empresas Innovadoras 2012

“La importancia que está teniendo la innovación para las grandes empresas se refleja en el trabajo gerencial hacia el desarrollo de una cultura interna orientada a la innovación”.



**Iván Díaz-Molina**

Profesor de la Cátedra de Innovación Grupo GTD.  
idiaz.es@uandes.cl

**E**l Ranking de Empresas Innovadoras (REI) se construye utilizando la metodología denominada “Most Innovative Companies®”, la cual se basa en el modelo IESE de gestión de la innovación en la empresa y los instrumentos de diagnóstico asociados que permiten medir la capacidad de la empresa para innovar de manera consistente y sistemática. A lo anterior se agregan métodos no-paramétricos para comparación de la *performance* de las empresas y la construcción de un ranking de aquellas que logran los mayores resultados.

El Modelo IESE de Sistematización de la Innovación fue desarrollado en 2000 y tiene la ventaja de ser capaz de medir la consistencia

de siete grupos de variables al interior de las empresas que, a su vez, son las responsables de que una empresa tenga una alta capacidad para efectuar innovaciones de una forma sistemática en el tiempo. Esto permite diferenciar con claridad aquellas empresas que innovan como parte de su estructura intrínseca de aquellas que lo realizan -incluso con cierto éxito- pero de manera no sistemática.

La definición metodológica del ranking propiamente tal conllevó un esfuerzo de dos años en los cuales se realizó la tarea de adaptación y validación metodológica del instrumento desarrollado el IESE, siendo aplicado como piloto en 2009 a un amplio rango de empresas.



**Primer Lugar Ranking General:** Telefónica. Recibió el premio Claudio Muñoz, Presidente Ejecutivo.



**Segundo Lugar Ranking General:** BCI. Recibió el premio Mario Gaete, Gerente Área de Apoyo.



**Tercer Lugar Ranking General:** Entel. Recibió el premio Sebastián Domínguez, Gerente de Estrategia e Innovación.

## Diferencias en Ranking 2012 vs. 2011

La importancia que está teniendo la innovación para las grandes empresas se refleja en el trabajo gerencial hacia el desarrollo de un ambiente o cultura interna orientada a la innovación. La cual, como es natural, es el antecedente de los resultados concretos en innovación en las organizaciones. La generación de este ambiente o cultura requiere un significativo esfuerzo y compromiso por parte de la alta dirección, por lo que en la versión 2012 del Ranking hemos mantenido el Ranking de Ambiente lo que permite observar el compromiso de aquellas empresas locales que están buscando ganar capacidades competitivas a través de generar una cultura pro innovación.

Como tal, el énfasis está puesto en la intervención organizacional desde el punto de vista de políticas proinnovación, liderazgo comprometido con la innovación y un cambio cultural profundo.

Por la mayor atención de las empresas hacia la generación de valor a través de la innovación, el Ranking 2012 sigue poniendo énfasis en los indicadores de resultado de innovación, los cuales miden el impacto de la innovación sistemática en la creación de valor de la organización. El REI está diseñado para acompañar esta evolución a través del énfasis que se le asigna a los resultados en la construcción metodológica. Producto de esto, la versión 2012 del Ranking General mantiene el mismo énfasis en los resultados que la versión del año anterior.

Recuadro 1		Recuadro 2	
Ranking General Empresas Innovadoras 2012		REI 2012 Ambiente de Innovación	
Empresa	Puntaje	Empresa	Puntaje
Telefónica	100	Telefónica	100
BCI	96	BCI	95
Entel	94	Larrain Vial	94
Larrain Vial	94	Nestlé	93
Ultramar	92	Metrogas	91
Nestlé	88	Ultramar	91
AES Gener	87	Entel	91
Grupo GTD	77	AES Gener	89
Transbank	75	Grupo GTD	85
Metrogas	68	Transbank	79

Recuadro 3	
Premio especial "Prensa sin Límites" a la mejor "Best Practice"	
Empresa	Iniciativa
Telefónica	Intraemprendimiento innovador ("spin offs")

**“El promedio de inversión de I+D+i de las 10 empresas más innovadoras es 4,7% sobre ventas, más de 10 veces la inversión promedio de las empresas de Chile”.**

## Conclusiones

- El promedio de inversión de I+D+i de las 10 empresas más innovadoras es 4,7% (sobre ventas), más de 10 veces la inversión promedio de las empresas de Chile y 3 veces el promedio de la OCDE. Para una venta total de las 10 empresas más innovadoras de US\$11.700 millones, la inversión en I+D+i asciende a US\$593 millones.
- Las empresas se están enfocando en la generación de valor de la innovación, donde hay un gran desafío en la medición y creación de KPIs. Si bien las mediciones tienen espacio para mejorar, las empresas están comenzando a identificar la creación de valor generada por la innovación.
- En generación de valor, en promedio el 15% del EBITDA de las diez primeras empresas provienen de productos/servicios/modelos de negocio/procesos lanzados en los últimos 24 meses.
- La herramienta de medición del Ranking se aplicó en más de 90 empresas este año, participando del Ranking, por tamaño y complejidad, 28 organizaciones de seis sectores de la economía.
- Las empresas locales vuelven a figurar entre las mejores (7 de 10). Esto es un síntoma que las empresas locales están adoptando la innovación en sus modelos de negocio.
- El promedio de los índices de ambiente de innovación fue alto y similar al del año anterior, mostrando una consolidación de las empresas recurrentes (en los 10 primeros lugares) y un buen nivel de ambiente en aquellas que acceden por primera vez a los diez primeros lugares (ver recuadro 2).
- Se han identificado numerosas "best practices" entre las empresas líderes (ver recuadro 4).



Recuadro 4	
Empresa	"Best Practice" en Innovación
Telefónica	Metodología (incluidas políticas, procesos y procedimientos formales) de intraemprendimiento innovador que permite desarrollar la iniciativa individual de su personal con el apoyo efectivo de la organización. El objetivo final es lograr la creación de nuevas empresas lideradas por estos emprendedores/innovadores ("spin-offs").
BCI	Fondo de capital de riesgo interno para financiar iniciativas innovadoras generadas al interior de la organización.
ENTEL	Estructura Organizacional dinámica y adecuada a la generación de valor para sus clientes.
Larraín Vial	Productos financieros innovadores (Primer fondo retail de inversión en exploración minera).
Ultramar	Estructura organizacional que apalanca los recursos estratégicos comunes a la gran diversidad de productos ofrecidos a sus clientes.
Nestlé	Mecanismos formales para generar conocimiento detallado de los cambios culturales de sus clientes a través de herramientas de análisis demográficos y sociológicos, que le permite identificar tempranamente sus necesidades.
AES Gener	Innovación en estrategias comerciales en sus contratos de suministro.
Grupo GTD	Capacidad de diseñar productos a la medida de las necesidades de sus clientes.
Transbank	Innovación en procesos de coordinación operativa entre clientes y proveedores.
Metrogas	Innovación tecnológica en suministro de biometano al parque automotriz a gas en Chile.

- Rankings por Sector: En esta versión del Ranking se incluyen Rankings por sector productivo, estos son:

**Sector Consumo Masivo: 1er lugar Nestlé.** Este sector se caracteriza por tener una fuerte demanda de los consumidores a productos de mejor calidad y prestaciones. Además, la percepción de los actores de este sector es que las demandas del mercado serán aun más intensas en los próximos años. Los costos de cambio son muy bajos para los consumidores, de tal manera que los actores de la industria deben innovar continuamente en los productos, packaging, propuesta de valor a los clientes, etc. En este caso Nestlé ha sido pionero en la generación permanente de productos innovadores.

**Sector Energía: 1er lugar AES Gener.** En este sector se debe diferenciar entre los distintos tipos de energía, como gas, petróleo y energía eléctrica; pero en todos los casos el producto principal es indiferenciado y en casi todos los casos con muy poca capacidad de variar su precio. Esta situación de mercado con un producto comoditizado genera una presión muy grande a la eficiencia operacional en primer término, pero al agotarse esa variable, es necesario buscar elementos diferenciadores a través de nuevos caminos (innovación). Así es como AES Gener identificó formas innovadoras de generar valor con el mismo producto, aplicando herramientas sofisticadas de modelos de negocio y manejo de riesgo en sus contratos de suministro.

**Sector Financiero: 1er lugar BCI.** Este sector impone dos grandes desafíos a sus participantes, el primero es la indiferenciación de sus productos ya que en términos generales son productos que están sujetos a una alta regulación que los hace similares y el segundo la

alta competencia en algunos segmentos provenientes de actores de otros sectores tales como compañías de seguros. Dado este marco externo, algunas empresas han innovado fuertemente en productos, tal es el caso de BCI que ha sido pionero en la generación de productos innovadores tales como el cajero automático con recepción de cheques. Además BCI ha implementado un fondo interno para financiar iniciativas innovadoras con gran éxito.

**Servicios: 1er lugar Ultramar.** El sector servicios es muy amplio y en este caso el primer lugar se asigna a un actor que ha logrado diversificar su propuesta de valor a sus clientes adecuando exitosamente su estructura organizacional y procesos para apalancar sus recursos estratégicos y asegurar la generación de valor.

**Sector Telecomunicaciones: 1er lugar Telefónica.** Este sector es quizás de los más dinámicos a nivel mundial en cuanto a cambios tecnológicos, de servicios y de modelo de negocio. Chile no es la excepción y podemos decir que está a la vanguardia mundial en cuanto a innovaciones en aplicaciones de nuevos productos y de modelos de negocio, incluyendo cambios regulatorios como la portabilidad numérica que genera verdaderas revoluciones en los paradigmas del sector. Este marco externo genera una presión inmensa en las empresas participantes por generar nuevos modelos de negocio, servicios y oferta de productos a sus clientes. Telefónica ha implementado una metodología (incluidas políticas, procesos y procedimientos formales) de intraemprendimiento innovador que permite desarrollar la iniciativa individual de su personal con el apoyo efectivo de la organización. El objetivo final es lograr la creación de nuevas empresas lideradas por estos emprendedores/innovadores ("spin offs").



# Nuevos Profesores del ESE Business School



## Carlos Budnevich

El 2012 se incorporó al ESE Business School el profesor Carlos Budnevich quien se desempeña como profesor adjunto y asumió como Director del Master en Finanzas Aplicadas. Es Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y Ph.D en Economía y Master of Arts de Universidad de Pensilvania. Con una destacada trayectoria profesional ha sido, entre otros, Gerente de Análisis Financiero del Banco Central y Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras.



## Patricio Cortés

También se incorporó al ESE Business School el profesor Patricio Cortés quien se desempeña como profesor adjunto de Emprendimiento e Innovación y como colaborador de la Cátedra de Innovación Grupo GTD. Es Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y realizó un MBA en Babson College-Franklin W Olin Graduate School of Business. Ha sido Jefe de División de Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía, Fundador y Director de Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Desarrollo, Gerente Corporativo de Finanzas de Emelsa (Filial de PPL Global) y Subgerente de Finanzas de la Central Puerto S.A. (Filial de GENER S.A.).



## Renato Ramírez

Se integró Renato Ramírez como profesor adjunto al ESE Business School quien se desempeña como profesor de Estrategia. Es Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Además posee perfeccionamiento académico en INSEAD (Fontainebleau) y Kellogg (North Western University). Desarrolló una extensa carrera en Embotelladora Andina S.A. donde ocupó los cargos de Gerente de Planificación, Gerente Comercial, Gerente General y Vicepresidente de Operaciones. Adicionalmente es Director de Empresas.



## Patricio Rojas

En diciembre se incorporó Patricio Rojas como profesor asistente, quien se desempeña como profesor de Control del ESE Business School. Es Ingeniero Civil Industrial y MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile; Ph.D. (c) in General Management y Master of Research in Management del IESE Business School de la Universidad de Navarra. Antes de unirse a la academia trabajó como gerente en planificación estratégica, innovación, finanzas, tecnología y control de gestión de diferentes empresas.



## Tecnologías Innovadoras al Servicio del Negocio

### → IN MOTION CONSULTORÍA SAP

- Consultoría Evolutiva
- Business Intelligence & Integración
- Proyectos y Mejora Continua
- Soporte Técnico y Funcional

### → IN MOTION CLOUD

- Líderes en Servicios Multi-Cloud
- Líderes en Servicios Amazon Web Services
- Expertos en Implementación de Soluciones Cloud
- Especialistas en Ingeniería de Sistemas para Ambientes Cloud

### → IN MOTION EDUCACIÓN

- N°1 en Entrenamiento Oficial Tecnologías Oracle
- Formación Línea Ejecutiva TI

### → IN MOTION PLATAFORMAS

- Principal Distribuidor de Tecnologías Oracle, Adobe, RightNow, Sybase y Cast

### → IN MOTION FACTORY

- Fábrica de Software

### → IN MOTION PROYECTOS

- Integración / Migración / Refactory
- Interfaces Usuarías Web 2.0 (RIA)
- Roadmap e Implantación de Arquitecturas SOA - Bus de Servicios
- Modelamiento e Implantación de Procesos de Negocio (BPM)
- Desarrollo Tecnologías Móviles
- Pruebas Funcionales Automatizadas

### → IN MOTION SEGUROS & TI

- Única Empresa en Chile, Especializada en el Negocio y Operación de la Industria Aseguradora

### → IN MOTION SUPPORT

- Líderes en Administración de Plataformas de Base de Datos y Servidores de Aplicación

### → TECH 1 GROUP

Business Intelligence:

- Capacitación
- Software
- Consultoría
- Servicios



# Lanzamiento de Libros 2012

## “Principios para la Acción Social y Económica, a la Luz de la Doctrina Social de la Iglesia”

El libro “Principios para la Acción Social y Económica, a la Luz de la Doctrina Social de la Iglesia”, recopila los seminarios que desde el año 2010 el ESE Business School de la Universidad de los Andes realiza sobre el contenido fundamental de la Doctrina Social de la Iglesia.

En este libro, auspiciado por el Grupo CGE que patrocina el Centro Empresa y Humanismo del ESE Business School participaron Álvaro Pezoa B. (Editor), Antonio Amado F., Alejandra Carrasco B., Mons. Fernando Chomál G., Gonzalo Larios M. y Gonzalo Rojas S.

La publicación aborda materias como Dios y el hombre, la persona humana y sus derechos, los principios de la DSI, la comunidad política, la familia y la vida, el trabajo, la actividad económica y empresarial y el desarrollo humano integral.

“La entrega al lector de este volumen cobra vital importancia si se tiene en cuenta la publicación de la carta encíclica *Caritas in Veritate*, por el Papa Benedicto XVI en 2009, que trata acerca del desarrollo humano integral en nuestro tiempo y que ha vuelto a poner en el tapete el aporte de la visión cristiana sobre la persona, la sociedad y el desarrollo de los pueblos de cara a los enormes, en alguna medida también nuevos, y complejos problemas que aquejan al mundo contemporáneo” explica Álvaro Pezoa, Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE. 





## “Conciliación Familia - Trabajo en Chile”

El libro “Conciliación Familia-Trabajo en Chile” tiene como autores a 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 Business School de la Universidad de los Andes; Karin Becker, Gerente de Cultura Corporativa del Grupo Security; y María Paz Riumalló, Asistente de Investigación del ESE Business School .

El volumen fue presentado por la Profesora Dra. Nuria Chinchilla, Director of The International Center for Work and Family (ICWF), del IESE Business School.

El libro analiza uno de los principales y más urgentes desafíos que enfrentan actualmente las empresas que operan en Chile, que es justamente cómo conciliar el trabajo y la vida familiar de sus colaboradores. 



## “Directorio y Gobierno Corporativo”

El libro “Directorio y Gobierno Corporativo, el desafío de agregar valor en forma sostenida”, el primero en latinoamerica en esta materia, fue un esfuerzo conjunto entre AFP Habitat y el ESE Business School. Convocó a 16 expertos de reconocido prestigio y fue editado por Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC del ESE. Es entonces una obra producto de la experiencia directa y la reflexión acumulada de muchos años en diferentes ámbitos del gobierno empresarial.

El libro recoge lo mejor del pensamiento y la práctica del gobierno empresarial. Y es que el gobierno de la empresa y los directores de las sociedades anónimas están hoy en la mira de todo el mundo. Académicos, reguladores, legisladores, medios de comunicación, consumidores y la sociedad en general han puesto a las empresas y quienes las dirigen en su foco de atención. Se viven cambios significativos en las leyes y la normativa; un aumento de los riesgos y exposición de los directores; una mayor presión por el desempeño, y la necesidad de demostrar su competencia, diligencia y valor agregado. 



# Nueva Cátedra de Innovación Grupo GTD

**E**l ESE Business School de la Universidad de los Andes creó la Cátedra de Innovación Grupo GTD, cuyo profesor es Iván Díaz-Molina, dedicada al avance en el conocimiento y aplicación de la innovación en empresas y organizaciones a través de cuatro herramientas.

La primera es el desarrollo de cursos y seminarios que eduquen a la comunidad de negocios en técnicas prácticas para implementar la innovación en forma sistemática en las empresas. En segundo lugar, está la investigación y desarrollo de casos y material de divulgación que se adecuen mejor a la realidad de las compañías locales y regionales y que ilustren y capaciten a nuestros estudiantes en la sistematización de la innovación. En tercera instancia está el identificar y desarrollar ejemplos de empresas innovadoras locales y regionales. Estos casos serían la base de un seminario “Casos Notables de Innovación” que despierten la atención sobre buenas prácticas locales de innovación. Finalmente busca establecer como referente en la comunidad de negocios el Ranking de Empresas Innovadoras (REI). El REI permite la comparación de las prácticas de innovación entre empresas e identificar y adoptar las “mejores prácticas” en innovación. 



# Sales Consulting

---

G r o u p

Better Sales

## • Consulting

- Definición y ejecución de mejoras en procesos comerciales.
- Estrategia de canales de venta.
- Incrementos de productividad.
- Sistemas de compensaciones e incentivos.
- Disminución de costos comerciales.
- Análisis de precios y descuentos.

## • Training

- En ventas.
- En servicio 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.



# Nuevo Centro Trabajo y Familia Grupo Security

**E**l Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School de la Universidad de los Andes nace con el objetivo de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar.

El Grupo Security ha aceptado patrocinar el Centro, que llevará el nombre de Centro Trabajo y Familia Grupo Security. Su fin es colaborar tanto en hacer más sólida la sustentabilidad de las empresas, como en la promoción y estabilidad de las familias de sus colaboradores. Asimismo, busca fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena y constituirse en el principal punto de referencia en nuestro país sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Para ayudar a las organizaciones a crear esta cultura su Directora Ejecutiva, María José Bosch, Ph.D. in Management del IESE, explica que lo que se hace es “investigar, medir y difundir las buenas prácticas para empresas que son responsables familiarmente y mostrar el impacto de las políticas, las prácticas y el liderazgo familiarmente responsable sobre la productividad de los colaboradores, la salud, el vínculo de lealtad, la intención de dejar la empresa y la satisfacción”.

Muchas empresas aún no conocen los beneficios de conciliar y creen que es muy difícil implementar estas políticas, pero

de acuerdo al Estudio IFREI 1.0 y 1.5 realizado por el ESE Business School el año 2010 a empresas y ejecutivos en Chile, las organizaciones que fomentan entornos familiarmente responsables reducen en un 30% el ausentismo laboral y aumentan su productividad en torno al 20%.

## Club IFREI

Bajo el alero del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security funciona el Club IFREI, (IESE Family Responsible Employer Index), que tiene por objeto ser un punto de encuentro entre empresas interesadas en mejorar y promover la conciliación y flexibilidad laboral en nuestro país.

La misión del Club IFREI es velar por la existencia de entornos familiarmente responsables que tengan un impacto positivo en las empresas, las familias y las sociedades, mediante el intercambio de buenas prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades.

Los miembros del Club IFREI participan en tres foros que se realizan durante el año, además de asistir a diferentes charlas y actividades relacionadas con el conocimiento e intercambio de buenas prácticas que permitan mejorar el clima laboral actual tanto dentro de su empresa como a nivel de país. 



# “Habitat me explicó y yo entendí”

Lo importante es mirar a largo plazo porque pequeñas diferencias de rentabilidad entre una AFP y otra pueden influir mucho en el monto final de mi pensión.

Porque tu AFP no da lo mismo, cámbiate a Habitat.

La rentabilidad es variable, por lo que nada garantiza que las rentabilidades pasadas se repitan en el futuro. Infórmese sobre las comisiones y el resultado de la medición de la calidad de servicio de su AFP en: [www.spenensiones.cl](http://www.spenensiones.cl)

Infórmate tú también en [aprendeconhabitat.cl](http://aprendeconhabitat.cl)



**HABITAT**<sup>®</sup>  
Seguridad y Confianza



# Alfredo Enrione Asume como Nuevo Director del Executive MBA





## A partir del año 2013 el Executive MBA se impartirá en dos formatos. Al tradicional sistema de clases cada tres semanas (jueves, viernes y sábado), se sumará el semanal (viernes en la tarde y sábado en la mañana).

**A**lfredo Enrione asumió en septiembre de 2012 como nuevo Director del Executive MBA del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Es Ph.D. en Economía y Dirección de Empresas del IESE de la Universidad de Navarra, Master en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile e Ingeniero Civil Industrial mención Mecánica también de la Universidad Católica.

Es profesor Titular de la Cátedra Gobierno Corporativo PwC, desde donde dirige un programa de investigación, difusión y docencia en temas de organización, estrategia, gobierno corporativo y directorio. Además es miembro del Consejo de Dirección, Director del Área de Estrategia y Dirección General y Director del PADE, es además consultor y director de empresas.

### Nuevos aires para el Executive MBA

La misión del Executive MBA del ESE es contribuir a la formación de líderes integrales, entregándoles un alto nivel de conocimiento en todas las áreas del *management* y ayudándolos a desarrollar habilidades directivas y de reflexión ética, para que de esta manera influyan positivamente en la sociedad a través de sus organizaciones.

Es un programa diseñado para profesionales de excelencia que aspiran asumir las responsabilidades propias de la alta dirección. Entrega una perspectiva estratégica, gerencial y de negocios con énfasis en el aprendizaje práctico y desarrollando las condiciones personales necesarias para ejercer la alta dirección.

A partir del año 2013 el Executive MBA se impartirá en dos formatos. Al tradicional sistema de clases cada tres semanas (jueves, viernes y sábado), se sumará el semanal (viernes en la tarde y sábado en la mañana). Se seguirá trabajando con el mismo énfasis en la formación integral de los alumnos, tanto en el desarrollo de sus habilidades directivas y de reflexión ética, a través del *coaching*, talleres, casos de empresas y las mentorías empresariales y académicas. 

En general, nuestros alumnos poseen un promedio de 11 años de experiencia laboral, alrededor del 80% ocupa cargos gerenciales y son profesionales de diversas disciplinas (Ingenieros Comerciales, Civiles, Agrónomos, Abogados, Periodistas, Médicos, Contadores, entre otros).

**EDAD PROMEDIO: 35**  
**PORCENTAJE DE ALUMNOS EXTRANJEROS: 14%**  
**PROFESIONALES DE DISTINTAS DISCIPLINAS**

#### Profesiones

Ingeniero Civil	38%
Ing. Comercial + Economista	36%
Ingeniero Agrónomo	6%
Abogados	3%
Otras Profesiones (Médico, Contador, Ing. Forestal, Enólogo, Periodista, etc.)	17%

#### Cargos

Socio y Director	5%
Gerente General	10%
Director y Gerente de Área	39%
Subgerente de Área	25%
Otros	21%

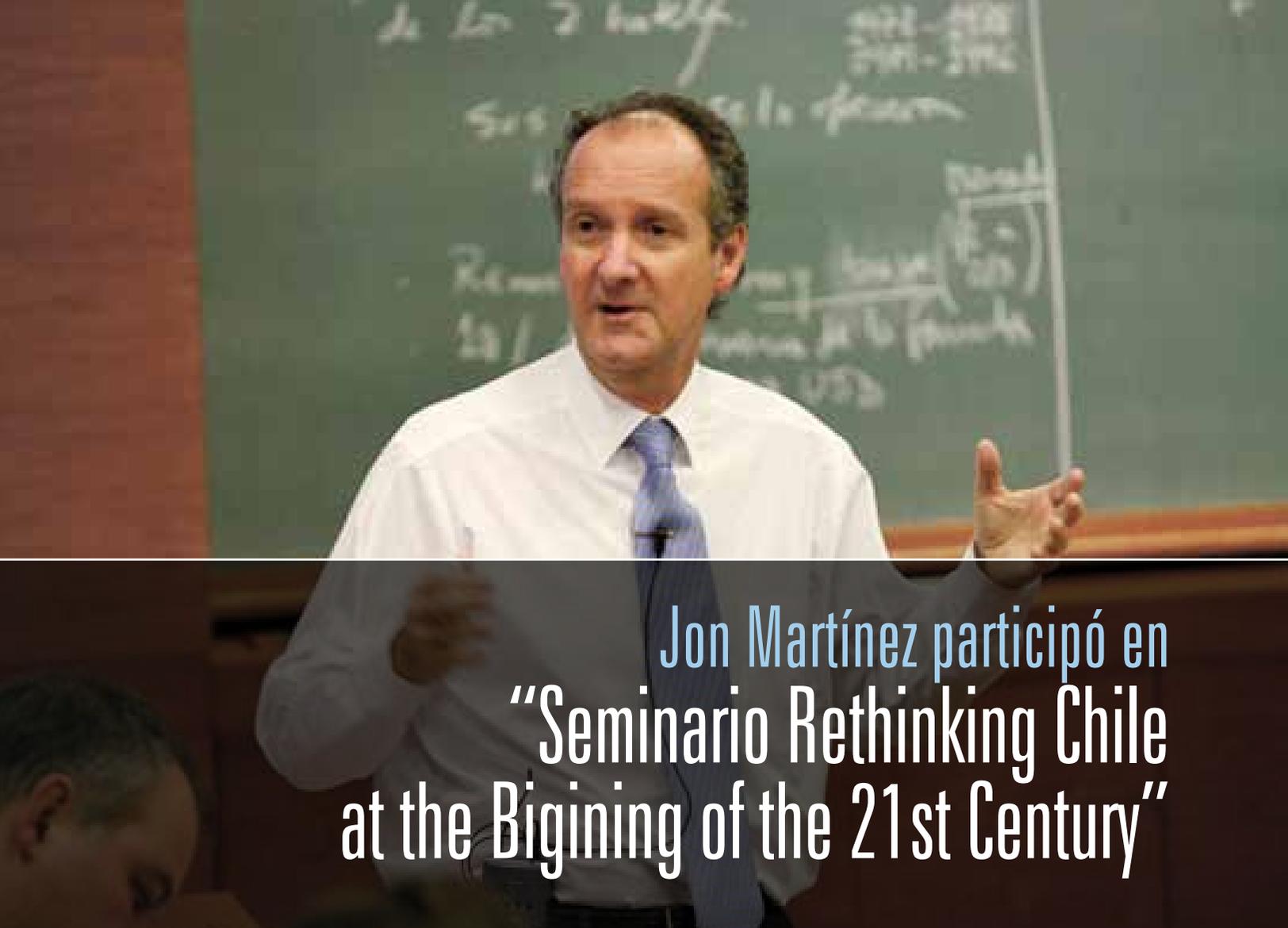
#### Áreas

Dirección General	29%
Finanzas	17%
Comercial	28%
Operaciones	11%
Otras	15%



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 **15 años de experiencia** y 900 ejecutivos seleccionados en nuestra historia.
-



## Jon Martínez participó en “Seminario Rethinking Chile at the Beginning of the 21st Century”

**E**l profesor Jon Martínez del ESE Business School participó en el seminario Rethinking Chile at the Beginning of the 21st Century, organizado por el David Rockefeller Center for Latin American Studies, de Harvard University y el Programa de becas Andrónico Luksic.

Con este encuentro se celebraron los 12 años de existencia de la Beca Andrónico Luksic Craig, que ha permitido que 15 académicos y destacados profesionales chilenos hayan cursado una estadía de investigación de uno o dos semestres en el Rockefeller Center de Harvard, entre 2001 y 2012, junto a un profesor de esa universidad.

El seminario fue inaugurado por la Rectora de la Universidad de Harvard, Drew Faust, y el Gobernador del Estado de Massachussets, Deval Patric, junto al empresario chileno, Andrónico Luksic. Posteriormente se realizó una mesa redonda con los Rectores

o Vicerrectores de las universidades en donde trabajan los académicos que han recibido esta beca. En representación de la Universidad de los Andes participó el Vicerrector Académico, Jaime Arancibia.

Luego se llevaron a cabo varios paneles en los que participaron los 15 académicos y profesionales chilenos que durante estos años han estudiado en Harvard. El profesor Jon Martínez, quien obtuvo la beca en el año 2009, presentó los resultados de su investigación acerca de “El impacto de la globalización en las empresas familiares y familias empresarias”. Entre otros becados que también presentaron estaban María Sara Rodríguez, profesora de la Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes; Mauricio Bustamante, periodista de Televisión Nacional de Chile; Sol Serrano, profesora de Historia de la Universidad Católica de Chile y Arturo Navarro, Director Ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho. ▽

# Viaje del AMP del ESE al IESE Business School de Barcelona



**E**n julio noventa alumnos del AMP – Advanced Management Program del ESE Business School de la Universidad de los Andes, viajaron a España para participar en un seminario residencial de una semana, exclusivo para ellos, en el IESE Business School de Barcelona.

En este lugar se desarrolló el Seminario Internacional “Desafíos para las Empresas en un Entorno Global”, el que contempló clases exclusivas con destacados profesores de dicha Escuela de Negocios y visitas a importantes empresas de la ciudad. 



Arturo Fahrenkrog, Mylene Iribarne, Tomás Izcue y Alejandro Garfias.



Fabián Wulf, Andrés Cabezas y Andrés Bianchi.



Carlos Andonaegui, Eduardo Behrmann, Margot Kahl y Pablo Johow.



Antonio Varas, Alexis Arellano y Francisco Lanas.



Marcela Bravo, Claudia Rivera, Matías Gil, Constanza Pérez y Margot Kahl.



Claudio Swinburn, Francisco Iniesta, Profesor IESE Business School; Andrés Cabezas y Luis Manuel Calleja, Profesor IESE Business School.



Alfonso Mülchi, Verónica González y Javier Sánchez.



# En qué están Nuestros Profesores . . .

**N**uestros 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

El Profesor **Guillermo Armelini** desarrolló actividades de investigación con colegas de varias universidades situadas en el área de Boston, EEUU. Desarrolló el caso Bright Horizons con David Shaby de Babson y se encuentra trabajando en un artículo sobre *“Leapfrogging”* con Raghuram Iyengar de Wharton Business School. Ha desarrollado acuerdos de colaboración futura con profesores del área de marketing de Boston University. Asimismo participó en la conferencia *“Measurable Marketing in the Path-to-Purchase”*, en NYU y en seminarios de investigación en MIT, Boston University, Babson College, North eastern University y en Harvard.



El Profesor **Julio Aznarez**, se encuentra trabajando en la encuesta *“Hábitos y Expectativas del Inversor de Alto Patrimonio en el Mercado Financiero 2012”*. Se trata de un estudio en conjunto con Euroamerica sobre comportamiento de inversionistas de alto patrimonio. El sondeo,



cuyos resultados estarán listos en junio de 2013, entrega un completo informe sobre el perfil del asesor y sus preferencias. Entre los aspectos que mide el estudio se encuentra el tipo de administrador que se considera el inversionista, por qué se inclinan a la hora de elegir un portafolio de inversiones, grado de conocimiento de instrumentos de inversión, forma en que se toman las decisiones de inversión y fuentes de información utilizadas en este proceso.

**María José Bosch** Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security, trabajó en la creación de este Centro que nace con el objeto de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración entre el trabajo profesional y la vida familiar. Comenzó también los Diagnósticos de Empresas con Responsabilidad Familiar Corporativa. Además se encuentra trabajando en tres libros en los capítulos: *“Communicating with the self: the role of emotional intelligence in communication”*; *“The role of ethos and trust in communication”* y *“Communications in teamwork”*. Asimismo tiene dos investigaciones en proceso: *“A managerial competencies in Asian Countries y Managerial Trustworthy Behaviors and Subordinates loyalty to the organization: the moderating effect of culture”*. Además durante el 2012 participó en la reunión IFREI de Centros de Trabajo y Familia en Guatemala y presentó *papers* en los congresos de IAM en Perú, IFSAM en Irlanda y en el Foro JAPL en Barcelona.





**Iván Díaz-Molina**, Profesor de la Cátedra de Innovación Grupo GTD, realizó por tercer año consecutivo el Ranking de Empresas Innovadoras que se construye utilizando una metodología denominada "Most Innovative Companies®", que se basa en el modelo IESE de gestión de innovación en la empresa y los instrumentos de diagnóstico asociados que permiten medir la capacidad de la empresa para innovar de manera consistente y sistemática. Este modelo tiene la ventaja de ser capaz de medir la consistencia de siete grupos de variables al interior de las empresas, lo que determina la capacidad de la organización para innovar.



**Alfredo Enrione**, Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC del ESE, dio clases en varias escuelas difundiendo las nuevas tendencias en gobierno corporativo y directorios. Entre ellas se cuentan el IAE en Argentina donde fue el invitado estelar en su encuentro de Antiguos Alumnos; el IEEM de Uruguay y el PAD de Perú donde se reunió con algunos de los más importantes empresarios y grupos de ese país. Además expuso en la Young Presidents Organization de Perú y en nuestro país en ICARE sobre incentivos y gobierno corporativo. También publicó el libro "Directorio y Gobierno Corporativo", el primero en Latinoamérica en su tipo que fue lanzado con la presencia de autoridades y empresarios y fue calificado por la SVS como lectura obligatoria. Asimismo fue invitado a participar como experto por la OCDE para analizar el estado del gobierno corporativo en Latinoamérica y formar parte de un *task force* para proponer mejoras. Finalmente con Magdalena Venezian y Manuel Torres han avanzado en la investigación sobre Gobierno Corporativo de Organizaciones Sin Fines de Lucro.

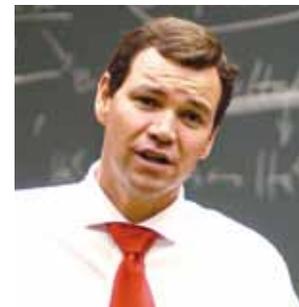


**Jon Martínez**, Profesor Titular de la Cátedra Familia Jorge Yarur Banna, se encuentra trabajando en dos investigaciones. La primera corresponde al "Impacto de la globalización en las empresas familiares en las familias empresarias en el mundo". Se trata de un estudio que comenzó el 2009 y que se encuentra en su fase final para plasmarse en un libro. La segunda investigación es un capítulo de un libro sobre la



Contribución de las Familias Empresarias en Hispanoamérica en el Siglo XX. Es un proyecto de la historiadora económica Pamela Fernández quien invitó a participar a los más destacados académicos de Latinoamérica y España. Además en noviembre participó en el Seminario Rethinking Chile que se realizó en Harvard y en el que participaron los ganadores de la Beca de Andrónico Luksic que se estableció para apoyar las oportunidades educativas para los ciudadanos chilenos en la Universidad de Harvard.

**Rafael Mies**, Profesor Titular de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina, lideró la Primera Reunión Regional de Gerentes Generales de filiales de Embotelladora Andina con Polar S.A., Está trabajando en el proyecto de publicación de sus columnas que desde 2004 escribe mensualmente en el Diario Financiero. En tanto, desde hace tres años se desempeña como profesor visitante en el INALDE Business School de la Universidad de La Sabana en Colombia y en el IDE Business School de Ecuador.



**Álvaro Pezoa**, Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial y Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE, participó como orador principal en el 5to. Congreso Mundial de ISBEE (International Society of Business, Economics and Ethics), realizado en Polonia bajo el paraguas de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial. En la ocasión fue reelegido por un segundo período de 4 años como miembro del Comité Ejecutivo en representación de Latinoamérica. Además el artículo, "Global Survey of Business Ethics in training, teaching and research in Latin America", escrito junto a María Paz Riumalló, del ESE Business School fue publicado como primer capítulo del libro "Global Survey of Business Ethics in training, teaching and research". Asimismo se publicó el trabajo "Christian Humanism in Business", como capítulo del libro "Human Development in Business: Values and Humanistic Management in the Encyclical Caritas in Veritate". También durante el 2012 la Revista Nuevas Tendencias, del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, incluyó como publicación principal la monografía "Humanismo Empresarial: Libertad, Igualdad y Fraternidad: ¿Una Revolución para el siglo XXI?". Además publicó el libro "Principios Para la Acción Social y Económica, a la Luz de la Doctrina Social de la Iglesia".



2012  
en el ESE

## Dirección de Personas y Liderazgo

Durante el 2012 se realizaron varios programas de Liderazgo, algunos de los cuales se efectuaron bajo la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina.

Por primera vez se realizó el programa **First Time Manager**, dirigido a personas que están asumiendo su primera jefatura y sienten que tienen mucho que aprender para ser más creativos y tener un mayor impacto en su entorno para seguir avanzando. Asumir un nuevo rol en la empresa puede ser emocionante por el desafío que significa cumplir las metas de negocio, pero para lograrlo deben hacer frente a dificultades y, sin duda, una de las más complejas es movilizar a las personas a ejercer el liderazgo. El programa entonces entrega las herramientas para desarrollar exitosamente esta nueva misión.

En abril se realizó por tercera vez el programa **Liderazgo Orientado a Resultados**, el cual otorga las herramientas necesarias 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.

El programa **Liderando Equipos de Alto Desempeño - LEAD**, dictado durante julio, fue diseñado para aquellos directivos conscientes de que los equipos excepcionales no se forman por casualidad y que tienen la inquietud de descubrir y desarrollar mejor sus competencias individuales y grupales con el fin de lograr equipos exitosos. Esta nueva iniciativa del ESE busca dar respuesta a todas aquellas preguntas que frecuentemente se hacen quienes forman y dirigen equipos de trabajo.

Por segunda vez se llevó a cabo el programa **Liderazgo Inside Out** el cual enseña 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 realizó el programa **Liderazgo Estratégico**, que ayuda a posicionar a una organización con una ventaja competitiva, entrega las herramientas y capacidades que permiten definir y liderar los cambios que la empresa necesita de manera sustentable.

# Empresas de Familia



Diversos programas y actividades se organizaron bajo el alero de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna:

Dos versiones del programa **Dirección de Empresas Familiares** se realizaron durante el 2012 en los meses de mayo y octubre. Dado el alto porcentaje de empresas familiares que no logra sobrevivir más allá de la tercera generación, este programa busca transmitir las lecciones de las compañías que sí lograron avanzar saludablemente a través de las generaciones.

También se realizaron cuatro **Foros de Empresas de Familia**. Se trata de ciclos de conferencias en que empresarios, dueños de empresas de familia, ejecutivos y miembros de familias empresarias, se reúnen para analizar temas de alto interés para sus familias y empresas.

Se realizaron dos versiones del **Ciclo Familias Empresarias** que organiza el ESE Business School en conjunto con Larraín Vial. Se trata de una excelente instancia para compartir experiencias con otras familias empresarias chilenas. El primer encuentro, realizado en agosto se centró en los "Retos Fundamentales para los Accionistas de una Empresa Familiar". El segundo tuvo lugar en noviembre y trató el tema de "Cómo Asegurar la Continuidad Exitosa de la Familia Empresaria a través de las Generaciones".

# Gobierno Corporativo

Bajo el alero de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC se realizaron dos versiones del **Programa de Gobierno Corporativo** en los meses de junio y noviembre. Dirigido a directores de empresas, se centra en los procesos y desafíos que deben enfrentar para orientar y controlar el destino de sus organizaciones en el entorno actual. Se abordan los tres grandes ámbitos de actuación del director de empresas: sus responsabilidades, sus roles y tareas, y las herramientas para el control y la creación del valor.



# Negociación



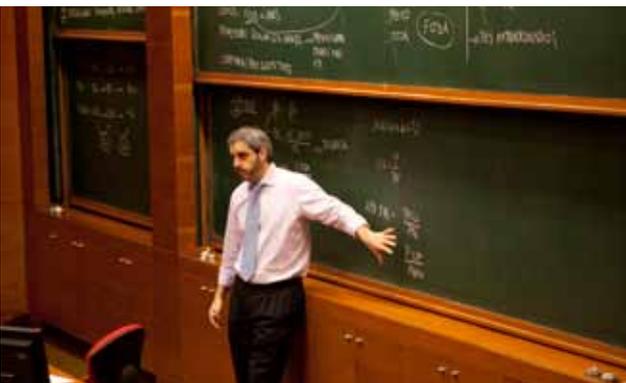
El 2012 se realizaron tres versiones del programa **El Arte de Negociar** durante los meses de enero, mayo y octubre para ayudar a los ejecutivos a perfeccionar sus habilidades como negociadores y multiplicar su influencia dentro y fuera de sus organizaciones. Asimismo ayuda a desarrollar una variedad de estrategias, tácticas, habilidades y herramientas para negociar con eficacia en situaciones colaborativas y competitivas.

Por segundo año consecutivo se realizó el programa **Negociación para la Alta Dirección**, que ayuda a los altos ejecutivos de las empresas a diseñar y conducir negociaciones complejas. El énfasis está en negociaciones multipartes y con desarrollos temporales de mediano y largo plazo. Se incentiva la interacción de los participantes a través de ejercicios para aplicar los conocimientos teóricos y para compartir sus experiencias negociadoras.

# In Company

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

Entre los que participaron el 2012 se encuentran: IBM, Colbún, Enersis, Banco Itaú, Barrick, Euroamérica, Otic del Comercio, Entel, Minera Esperanza, Watt's, General Electric, ACHS, Falabella, Gasco, Copec, Embotelladora Andina, BCI, Pucobre, Nykcool Chile, CCHC y Santander.



# Dirección Financiera

El programa **Contabilidad y Finanzas para no Financieros**, se dictó tres veces durante el 2012 en los meses de mayo, agosto y noviembre. Está orientado a quienes desean familiarizarse con los conceptos básicos de Contabilidad y Finanzas a fin de poder evaluar mejor sus decisiones. Hoy en día es indispensable tener sólidos conocimientos y un buen manejo del área financiero-contable para desenvolverse con éxito en el mundo de los negocios.



# Dirección Comercial y Ventas

Por primer a vez se dictó el programa **Gestión de Clientes**, que tiene por objeto desarrollar una metodología para orientar y gestionar la organización en función del cliente. Es justamente el cliente el activo más importante que tienen las empresas, sin embargo, en la práctica son pocas las que se organizan en función de él. No hacerlo implica dar ventajas a la competencia, porque una organización no orientada al cliente carece de un sistema que entienda lo que éste necesita y cuánto puede valer para la organización.

El 2012 se realizó la sexta versión del programa **Estrategia de Ventas**, elaborado para reflexionar y aprender sobre herramientas para la organización de ventas y la gestión de canales. Se presentan los elementos fundamentales que permiten desarrollar la estrategia y el plan práctico de ventas de una empresa moderna y competitiva.

En agosto se desarrolló el programa **De la Estrategia al Plan Comercial**, donde se presentan los elementos más importantes para desarrollar la estrategia y el plan comercial de una empresa moderna y competitiva. Se analizan además materias como la segmentación, diferenciación, y posicionamiento; aspectos claves a la hora de elaborar un buen plan comercial.

Con gran éxito se realizó el seminario **Actualizando Herramientas de Marketing y Ventas que Impacten la Toma de Decisiones**. Durante el encuentro se dieron a conocer las principales conclusiones del primer estudio acerca de las Prácticas de Marketing y Ventas de las Empresas Chilenas realizado en el ESE, además reflexionar en torno a las herramientas de gestión reales que impactan en las áreas de Marketing y Ventas. La conferencia estuvo a cargo del profesor Eugenio García-Huidobro, Director del PMV - Programa en Marketing y Ventas del ESE.



## Emprendimiento

Por primera vez se realizó el programa **Entrepreneurship**, diseñado para emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas que están en la búsqueda de herramientas concretas para identificar oportunidades, diseñar un plan de negocio, dimensionar los recursos que se requieren para la puesta en marcha de un negocio y el desafío para que éste sea sustentable en el tiempo.

# Innovación

Bajo el alero de la Cátedra de Innovación Grupo GTD se realizaron dos versiones del programa **Gestión de la Innovación** el cual busca mejorar la capacidad de innovar de las empresas a través del diagnóstico de los factores que inhiben o facilitan la capacidad de competir mediante una innovación amplia y continua; el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para dirigir eficazmente iniciativas de innovación, y la elaboración de un plan de innovación amplio y de alto impacto en las empresas.



# Otros

Como parte de las actividades del Centro de Empresa y Humanismo Grupo CGE se desarrolló el programa **Empresa y Doctrina Social de la Iglesia** donde se abordaron temas como la relación empresa, estado y mercado; trabajo y empleo asociados a la dignidad y plenitud humana; propiedad, desarrollo humano y superación de la pobreza; empresa, tecnología y medio ambiente; empresa y familia; y ética y responsabilidad social de la empresa.

En mayo se realizó el programa **Camino y Vocación Cristiana, la Puerta de la Fe**, acogiendo el Año de la Fe 2012-2013 que ha propuesto el Papa Benedicto XVI.

Con gran éxito, el ESE Business School y la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes organizaron el Seminario **“Desafíos Futuros de la Publicidad: Marketing con Transparencia”**, donde se abordaron materias claves en la gestión de la publicidad. El seminario contó con la participación de Mauricio Larraín, Director General del ESE; María José Lecaros, Decana de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes; Patricio Jottar, Gerente General de CCU; Jonny Kulka, Gerente General de El Mercurio; Paulo Molina, Gerente de Marketing del Banco Santander; Martín Vinacur, Fundador y Director Creativo Aldea Santiago y Guillermo Armelini, Profesor del ESE.

En el ESE Business School de la Universidad de los Andes se reunió en dos oportunidades el **Consejo Asesor Empresarial**, el cual está integrado por destacados empresarios, y su propósito es contribuir al proceso de desarrollo de los distintos programas

del ESE, mediante un contacto permanente y real con el mundo de los negocios. El consejo del primer semestre, realizado durante mayo, contó con la presencia del destacado empresario español Mariano Puig, miembro del consejo, quien dictó una charla sobre la experiencia de su familia en la sucesión de las empresas familiares. El 2012 se incorporó Miguel Torres Maczassek al Consejo Asesor Empresarial.

La Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes organizó el Foro **“Análisis de la Coyuntura Política y Social, la Expectativa Ciudadana y su Impacto en la Empresa”**, el cual contó con la participación de los destacados expositores Hans Eben, consultor y director de empresas y Roberto Méndez, presidente de Adimak. Asistieron al foro más de 150 alumnos y egresados del ESE.



# Centro de Trabajo y Familia

En octubre se realizó el Foro **“Balance Trabajo Familia ¿lujo o necesidad?”** La presentación fue realizada por Nuria Chinchilla, Fundadora y Directora del Centro Internacional Trabajo Familia del IESE Business School y líder reconocida en temas de balance trabajo familia. El encuentro contó además con la participación de la Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, María José Bosch, Ph.D. in General Management, quien expuso las principales razones que existen hoy en Chile para que las empresas se preocupen de conciliar el trabajo y la familia.

Durante el 2012 se realizó también el lanzamiento del libro **Guía de Buenas Prácticas. Hacia una Empresa Familiarmente Responsable**. Se trata de una guía que pretende mostrar, a través de las distintas políticas, cómo las empresas argentinas han asumido este desafío y lo han ido plasmando en innumerables iniciativas que promueven la conciliación trabajo-familia de sus colaboradores.



## Convenios

Durante el 2012 el ESE Business School de la Universidad de los Andes suscribió acuerdos de cooperación con distintas empresas.

El convenio consiste en la difusión de los programas que imparte el ESE a través de los distintos medios de comunicación interna de la compañía y, a su vez, el ESE otorga descuentos especiales en sus programas a los colaboradores de dicha institución.

Las empresas que hasta ahora han suscrito este convenio con el ESE son BBVA, Concha y Toro, Nestlé, Viña Santa Rita y Royal Sun Alliance.



# Graduaciones



## GRADUACIÓN PADE 2012

Luego de cursar un exigente programa de estudios de cinco meses, que incluyó análisis de casos y estudio de las últimas tendencias en management, se realizó la Graduación del Programa de Alta Dirección de Empresas, PADE, del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Más de 400 directores y gerentes generales han realizado este programa en sus trece años de existencia. El PADE está diseñado para quienes buscan una actualización de sus herramientas de dirección, con un enfoque estratégico e integrador. Es una oportunidad para compartir las propias intuiciones, experiencias y criterios con las de directivos de responsabilidad similar. Así se logra ampliar la visión estratégica y enriquecer el trabajo directivo, en beneficio personal y de la propia empresa.

## GRADUACIÓN MFA 2011-2012

El 30 de octubre se realizó la graduación de una nueva promoción del Master en Finanzas Aplicadas del ESE Business School de la Universidad de los Andes donde Andrés Merino fue premiado como mejor alumno.

El MFA ofrece enriquecer y actualizar los conocimientos de los alumnos, permitiéndoles con ello realizar relevantes contribuciones para el mejor desempeño financiero de sus empresas.





### GRADUACIÓN AMP 2011-2012

El 28 de noviembre se realizó la graduación del Advanced Management Program 2011-2012. Eduardo Behrmann fue el encargado de dar el discurso por parte de los alumnos.

El AMP está diseñado para ayudar a los directivos de significativa experiencia gerencial a dar el próximo gran paso y asumir responsabilidades de dirección general.



### GRADUACIÓN AMP 2012

Con la asistencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados se realizó la ceremonia de entrega de diplomas del Advanced Management Program 2012. El discurso de los alumnos estuvo a cargo de Carlos Andonaegui.

# Graduaciones

## GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA 2010-2011

Con la presencia 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. Gilbert Andersen fue el encargado de dar el discurso a los asistentes y Mariano Ojeda fue premiado como mejor alumno de la generación.



## GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA 2011-2012

En agosto se realizó la ceremonia de graduación de una nueva promoción del Executive MBA. El discurso estuvo a cargo de Álvaro Guzmán y Fernando Rioseco fue elegido el mejor alumno de su clase.



### GRADUACIÓN PMV 2011

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. Rodrigo Fernández fue premiado por ser el mejor alumno de la generación.



### GRADUACIÓN DME 2012

El 6 de noviembre se realizó la ceremonia de entrega de diplomas de una nueva promoción del Programa de Dirección de la Mediana Empresa. El discurso por parte del ESE Business School estuvo a cargo del profesor Gonzalo Zubieta, Director del Programa, mientras que en representación de los alumnos habló Daniela Vásquez.



# corre

DALE POTENCIA A TU CARRERA

## EXECUTIVE MBA-ESE

INICIO DE CLASES  
Abril de 2013  
Septiembre de 2013

- Forma parte de la primera Business School exclusivamente de postgrado en Chile
- Integra una valiosa red de contactos
- Cuenta con el apoyo de un reconocido mentor empresarial
- Discute más de 200 casos reales de empresas
- Formamos líderes integrales
- Ofrecemos dos formatos de clases: semanal y cada tres semanas



Editorial ..... 4

 **Egresados:**

Asociación de Egresados... Más viva que nunca ..... 6  
 José Antonio Garcés Silva, Egresado Destacado 2012 ..... 8  
 Carolina Valdivieso, Destacada por Gestión e Innovación ..... 14  
 Cena Anual de Egresados 2012 ..... 18  
 1st Sports Meeting ..... 20  
 Realizar el Executive MBA viviendo fuera de Chile ..... 22  
 Matías Vial, Innovación en Chile: Cómo, Por qué y Para qué ..... 26

 **En el ESE:**

Familia Guilisasti Gana: Premio ESE a la Familia Empresaria 2012 ..... 32  
 Operación Jaque ..... 36  
 Primer Encuentro de Innovación Empresarial ..... 42  
 Ranking de Empresas Innovadoras 2012 ..... 43  
 Nuevos Profesores del ESE Business School ..... 46  
 Lanzamiento de Libros 2012 ..... 48  
 Nueva Catedra Innovación Grupo GTD ..... 50  
 Nuevo Centro Trabajo y Familia Grupo Security ..... 52  
 Alfredo Enrione Nuevo Director del Executive MBA ..... 54  
 Jon Martínez Participó en Seminario en Harvard ..... 57  
 Viaje del AMP al IESE Business School de Barcelona ..... 58  
 En qué están Nuestros Profesores ..... 60  
 2012 en el ESE Business School ..... 62

 **Desde la Academia:**

Programa de Referidos: Una Herramienta de Marketing Eficaz ..... 75  
 La Responsabilidad Familiar Corporativa ..... 81  
 Cinco Desafíos en el Gobierno Corporativo de las  
 Organizaciones Sin Fines de Lucro ..... 85  
 La Productividad de ventas y los factores que condicionan ..... 91  
 Familias Empresarias en Chile: Sus Características y Aporte al País ..... 95  
 Cuando las Decisiones Correctas Para Liderar no son Suficientes ..... 101  
 La Familia Configuradora de la Vida Social ..... 105







**“Si las empresas pudieran estimular a sus clientes a recomendar sus productos y servicios podrían obtener mejores resultados de ventas y mayores retornos sobre la inversión que utilizando otros medios y/o canales”.**

## Resumen del Artículo

El presente artículo cuenta cómo a través de los Programas de Referidos es posible aumentar las ventas. Entrega una guía sobre los elementos que debe contar un buen Programa de Referidos para que sea efectivo.



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

**N**o hay mejor herramienta de marketing que un cliente que recomienda a otro. Este viejo adagio, tan sabio como efectivo, toma cada vez más fuerza en la época de la web 2.0, donde el acortamiento temporo-espacial de las comunicaciones entre personas gracias a las tecnologías de información, han disparado el proceso de recomendación personal.

Si las empresas pudieran estimular a sus clientes a recomendar sus productos y servicios podrían obtener mejores resultados de ventas y mayores retornos sobre la inversión que utilizando otros medios y/o canales. El problema es justamente cómo llevar a cabo la gestión de las recomendaciones. Una de las formas más efectivas de hacerlo es mediante programas de recomendación o de referidos. Esta herramienta de marketing consiste en informar y promover en los clientes actuales la recomendación de un producto o servicio a sus amigos, parientes o conocidos, dándoles un incentivo para que “convenzan” a sus pares que prueben el producto o servicio que están recomendando. Dropbox es un buen ejemplo. Esta organización brinda a sus clientes almacenamiento de sus archivos en línea, y acceso a estos desde diferentes dispositivos (por ejemplo desde una tableta, un computador o un teléfono móvil). Luego de un lento crecimiento en su base de clientes, y después de probar diferentes estrategias de comunicación, la empresa decidió diseñar un programa de referidos por el cual cada cliente obtendría espacio adicional de almacenamiento por referir a un cliente nuevo a Dropbox. Entre septiembre del 2008 y enero del 2010 la empresa creció de 100.000 a 4.000.000 de clientes, de los cuales, un 55% de los clientes nuevos se originó en el programa de referidos.

Los programas de referidos tienen múltiples ventajas para las empresas:

- A diferencia de otros medios de comunicación, se puede medir fácilmente la efectividad del programa.
- Normalmente el costo de un programa de recomendación es más económico que otras alternativas de adquisición de clientes (como marketing directo, publicidad tradicional, etc.).
- La cantidad de recomendaciones positivas es una buena medida para demostrar cuán bien la organización está desarrollando su negocio.
- Los clientes adquiridos vía recomendación tienden a tener mayor margen y duración como clientes, que los adquiridos por otros medios.

El objetivo de este artículo es brindar una pequeña guía sobre los elementos con que debe contar un buen programa de referidos para que sea efectivo. Los pasos a seguir son los siguientes:

### 1) Identificar a quienes refieren

El primer paso para trabajar con un programa de referidos es identificar perfectamente quién recomienda a quién. Es muy común en las organizaciones contar el número o porcentaje de clientes que llegan por recomendación, sin identificar al individuo. A mi entender este proceso es muy poco útil, ya que lo que importa en las recomendaciones es quién recomienda a quién, y qué relación existe entre recomendador y recomendado. El registro de estas relaciones permite no solo fijar los incentivos correctamente a los recomendadores, sino además entender mejor el perfil del cliente que más recomienda, qué actividades les gustan hacer, etc.

Por ello, antes de comenzar un programa de recomendación es necesario fijar una estructura que administre el programa. Definir un encargado, una unidad de gestión de referidos que tenga objetivos concretos. Por ejemplo, aumentar la cantidad de nuevos clientes por referencias. Esta estructura necesita de un sistema informático que registre quién (referidor) trajo a quién (referente) a la organización, cuándo lo trajo, sobre qué producto se ha hecho la recomendación, etc. A medida que los procesos se vuelven más sofisticados, se puede incluso chequear el nivel de relación entre referido y referidor (por ejemplo si son amigos, parientes o solo conocidos) porque, como veremos a continuación, estas características ayudan a definir los sistemas de incentivos.

### 2) Incentivos + Satisfacción. Dos conceptos con efectos sinérgicos en la recomendación

Para lograr que los clientes refieran es necesario trabajar sobre dos conceptos en forma simultánea: satisfacción e incentivos. Eugene Anderson realizó un extensivo estudio con empresas americanas y europeas para entender definitivamente la relación entre la satisfacción de los clientes y su propensión a recomendar. El resultado fue claro y robusto en todas las industrias examinadas: La relación entre satisfacción y propensión a recomendar es exponencial y convexa (ver Figura 1).

Esto significa que dado unos niveles medios de satisfacción, la probabilidad de recomendación entre clientes será modesta, pero pasando un umbral, cuando el cliente se deleita, es decir, cuando la satisfacción llega a niveles extremos, el crecimiento en las recomendaciones se dispara exponencialmente. Por tanto un primer concepto crítico a tener en cuenta en programas de recomendación es que resulta complicado para una organización

Figura 1. Relación entre satisfacción y la probabilidad de recomendación



Figura 2. Valor de recomendación vs. Valor económico de un cliente



tener un buen sistema de referidos si no ha monitoreado previamente cuán satisfecho se encuentran sus clientes. Al respecto, en los últimos años se han desarrollado varias metodologías como el *Net Promoter Score* para identificar promotores y entender las causas que producen satisfacción e insatisfacción entre los clientes. Aplicando esta metodología la organización puede mejorar sus procesos de atención al cliente para llevar su satisfacción al umbral necesario para que el cliente se transforme en un recomendador.

¿Es suficiente tener a los clientes muy satisfechos para ganar nuevos clientes a través de recomendaciones? La respuesta, de acuerdo a varias investigaciones empíricas, es que NO. Existen teorías en sociología como *“Exchange theory”*, que indican que para una persona realizar una recomendación que favorezca a una empresa sin recibir compensación es una fuente importante de inequidad y de falta de reciprocidad. Así, en esta situación, los premios por recomendación actúan como un elemento de equilibrio.

Para demostrar el efecto que producen los premios en la capacidad de recomendación presentaré los resultados de dos estudios que miden el efecto de la recomendación en términos económicos, es decir, valoran cuanto es la renta generada por un cliente que genera nuevos clientes a una empresa a través de su actividad de recomendación comparándola con el valor que genera ese mismo cliente por su propio consumo. Es de esperar que el valor de recomendación de un cliente sea mayor si el programa de recomendación contempla un premio.

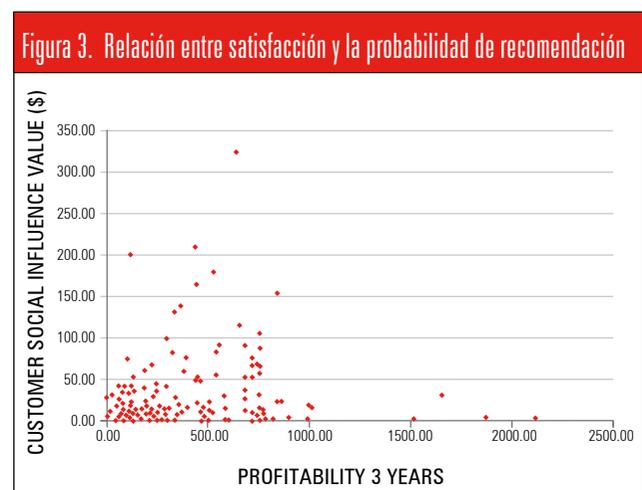
En la Figura 2 se muestran los resultados obtenidos en una investigación que midió el efecto de la recomendación en varias industrias donde hubo incentivos a la recomendación. Como se observa en el estudio desarrollado por Kumar, Petersen y

Leone, los autores descubrieron que hay clientes que generan valor a una empresa más por su capacidad de recomendación que por su propio consumo. En concreto, los que en la Figura 2 se denominan “evangelistas” son clientes que valen casi exclusivamente por su capacidad de recomendación (generan \$670 promedio en valor de recomendación por sobre los \$180 promedio de su consumo individual). Las implicancias de estos resultados son directas. Es necesario distinguir clientes que valen por su consumo de aquellos que valen por su capacidad de generar nuevos clientes.

Sin embargo, este resultado no se hubiera obtenido si no hubiese habido incentivos para la recomendación. Esta conclusión es la que se demuestra en otro estudio en donde se mide el valor de un cliente y su valor de recomendación en un contexto donde no hay incentivos. Como se observa en la Figura 3, y al igual que en el estudio anterior, existen clientes dispersos en los cuatro cuadrantes, pero a diferencia de Kumar al (2007) los resultados obtenidos por Armelini, Salvaj y Villanueva indican que el valor de recomendación, sin incentivos, en ningún caso supera el valor económico de un cliente. Es decir, resulta imposible encontrar una situación como la de los “Evangelistas” obtenida por Kumar, cuando no existen incentivos de por medio.

La excepción al caso anterior sería una situación teórica en que a) la empresa es capaz de brindar todo el tiempo un servicio de excelencia, lo que deriva en tener siempre clientes deleitados que naturalmente recomiendan o b) que el umbral para el deleite de los clientes sea muy bajo. Esto podría ocurrir en servicios que presentan experiencias muy particulares, con poca competencia y muy exclusivas, y por tanto, muy raras.

**“ El problema es cómo llevar a cabo la gestión de las recomendaciones. Una de las formas más efectivas de hacerlo es mediante programas de recomendación o de referidos ”.**



### 3) Premios y relaciones a estimular

Si los incentivos ayudan al proceso de recomendación, la pregunta obligada es ¿qué tipo de incentivos funcionan? ¿con qué tipo de personas funciona mejor? Con respecto a la primera pregunta, la evidencia empírica indica que diferentes combinaciones de premios pueden funcionar. Por ejemplo, premios en dinero, premios compartidos entre referente y referido (funcionan muy bien en productos de experiencia como gimnasios, educación, etc.), y la entrega de productos que para el referente pueden ser aspiracionales (por ejemplo hay empresas que incluyen una tableta como compensación a los clientes por traer referidos, y esta opción suele motivar a los recomendadores).

Con respecto a qué relaciones de recomendación estimular a través del proceso de recomendación, es importante entender el efecto que tiene un incentivo en la probabilidad de recomendación de un cliente en función del tipo de relación que tiene con su referido. Cuando se trata de relaciones “fuertes” (familiares o amigos muy cercanos), estudios experimentales han demostrado que el tamaño del premio por referir no cambia sustancialmente la probabilidad de referir. Es decir, la recomendación en relaciones fuertes se

producirá independientemente del incentivo por recomendar. Adicionalmente, si entre el referido y el referente existe una relación fuerte, puede haber un riesgo potencial de dañar el vínculo entre ambos si la recomendación no dio resultados y el referente recibió un premio por haber hecho la recomendación. En cambio en relaciones “débiles” (conocidos o compañeros con vínculo social más lejano), el mismo estudio demostró que el incentivo genera un salto muy importante en la propensión a recomendar, y por tanto sirve como estímulo para que el cliente refiera.

De esta manera, las empresas deben diseñar campañas pensando en la generación de referidos a través de vínculos débiles (por ejemplo estimulando a que una persona de una misma empresa recomiende el producto o servicio a otros de esa misma organización). Otra alternativa, si no se pudiera segmentar de esta manera, es utilizar un esquema que premie al recomendador en forma incremental en función de la cantidad de recomendaciones positivas. El argumento es que todas las personas tienden a recomendar primero a sus seres más cercanos y luego a los menos conocidos. De esta manera el valor del premio por recomendar aumentaría en forma inversamente proporcional al nivel de afinidad que el recomendador tiene con sus recomendados.







# La Responsabilidad Familiar Corporativa



**“Las personas que se encuentran en un entorno que favorece la conciliación perciben un enriquecimiento familia-trabajo un 30% más alto que en entornos que la dificultan”.**

## Resumen del Artículo

El artículo se centra en la dificultad de conciliar el trabajo y la familia y en el desafío que significa promover la responsabilidad Familiar Corporativa en las organizaciones chilenas. Se explica por qué es importante conciliar el trabajo y la familia.



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

**D**ecir que el mundo ha cambiado y sigue cambiando puede ser algo recurrente y poco novedoso, pero las medidas que debemos tomar para hacernos cargo de estos cambios comienzan a ser más interesantes y desafiantes. Este artículo se enfoca en la dificultad de integrar trabajo y familia y el desafío de promover la responsabilidad familiar corporativa en las organizaciones chilenas.

### ¿Por qué es importante preocuparse de la conciliación?

En las últimas décadas nos hemos enfrentado a grandes cambios y nuevas tendencias. Dos cambios que particularmente han afectado la conciliación trabajo-familia son, por una parte la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral. Esto ha afectando no solo la demografía de las organizaciones, sino también la tasa de natalidad de la sociedad y los roles que cumplen los integrantes de una familia. El segundo cambio que ha tenido un importante efecto sobre la conciliación familia-trabajo, son las nuevas tendencias del empleado, con jornadas laborales más intensas y grandes presiones asociadas a la globalización. Estas nuevas tendencias, que claramente no son las únicas, han provocado fuertes cambios sociales, afectando los ámbitos: individuales, sociales y empresariales.

En el ámbito individual, han provocado mayores niveles de estrés. El estrés tiene importantes efectos negativos en la salud. También, existe un cambio de los roles en la familia. Antes el rol de cuidado del hogar y la crianza de los niños lo cumplía la mujer, mientras que el hombre se preocupaba del trabajo fuera de casa y de generar recursos. Esta nueva dinámica ha provocado que los roles que antes estaban definidos, ahora deban ajustarse a nuevas realidades. El

## “ El nivel de satisfacción de los empleados en entornos positivos es 30% mayor que en lugares donde es difícil conciliar ”.

modelo que sirvió para las generaciones anteriores, ya no responde a las necesidades de las nuevas generaciones. Este ajuste produce tensiones y conflictos dentro de las familias. El proceso de adaptación es lento y el impacto de nuestras decisiones afecta la armonía y el desarrollo familiar.

Otro impacto de estas nuevas tendencias en el ámbito individual, es el retraso de la edad de casarse. Este nuevo escenario, que no es exclusivo a la realidad chilena, afecta la edad en que los padres deciden tener su primer hijo. La postergación de la maternidad ya es considerado un tema de salud pública relevante en el mundo. Sus efectos son múltiples y en su mayoría negativos (ver Fuentes et al, 2010). Alguno de ellos son: envejecimiento de la población, aumentan los embarazos de alto riesgo, aumenta la tasa de abortos espontáneos. Finalmente, un último impacto, es la disminución de la fecundidad deseada. Esta disminución se debe principalmente a miedos y no a oportunidades. Las dos razones principales para decidir no tener más hijos son motivos económicos y dificultad para conciliar trabajo y familiar (UC & Adimark, 2009).

Todos estos cambios también han afectado el ámbito social. La familia tradicional ya no representa a la familia chilena. Hay un aumento constante en las familias monoparentales y familias unipersonales (Encuesta CASEN 2009). Esto produce tensiones y la necesidad de organizar de nuevas formas las tareas domésticas, familiares y laborales. Socialmente tiene un gran impacto en la educación de las nuevas generaciones, con niños con más horas frente al televisor y una mayor tasa de fracaso escolar. En los adultos, hay países donde las licencias por estrés superan en tiempo y costo a las de maternidad. Algunos números que demuestran este cambio social son la fuerte disminución de matrimonios (50% entre 1998 y 2006) y el aumento de divorcios (300% entre 1998 y 2006).

Finalmente, la empresa y organizaciones no están exentas de los efectos de todos estos cambios. El principal y más evidente, es el cambio demográfico. Ahora existen mujeres, hombres, jóvenes, viejos, madres, padres, y un largo etc., que dan variedad a las realidades de las organizaciones y las cuales afectan su clima, estructura, políticas, etc. Otro cambio, no tan positivo, es el aumento en el ausentismo, alta rotación y la dificultad para atraer y retener talento que tienen hoy en día las empresas.

Todas estas transformaciones sociales, culturales y económicas, cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales, modificaciones demográficas y socioculturales han provocado un fuerte conflicto entre trabajo y familia. El efecto ha sido tan potente, que lo que antes era un tema exclusivo de las mujeres, ha despertado el interés en múltiples grupos tales como: empresarios, gobierno, trabajadores y académicos.

### ¿Qué podemos hacer con esta nueva realidad?

El primer paso, es reconocer esta nueva realidad. Ser conscientes que todos estos cambios afectan a la empresa y su realidad. Las empresas corren el riesgo de tomar decisiones pensando en el corto plazo, sin preocuparse de su sustentabilidad y atractividad para los talentos actuales y futuros.

El segundo paso, es conocer los beneficios que pueden tener conciliar trabajo y familia y los impactos que estas prácticas lleguen a tener en la organización. Numerosos estudios han demostrado los efectos positivos que tienen las políticas y culturas de conciliación en las empresas (ejemplo: Thompson et al, 1999; Bourne et al 2009). Algunos estudios se han preocupado de entender los efectos de la conciliación tanto a nivel individual como organizacional, como lo son los efectos en la salud, compromiso, tipo de vínculo, comportamiento cívico de la organización, entre otros.

En el ESE Business School, hemos desarrollado una línea de investigación a través de la metodología IFREI (IESE Family Responsible Employer Index). El Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, liderado por Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras, creó este modelo de investigación con el fin de medir el estado de las políticas de conciliación de trabajo, familia y vida personal en las empresas. Este estudio se ha centrado en la necesidad de crear y fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa, con la finalidad de potenciar una mejora continua, incidir en promover una cultura centrada en las personas y generar políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades a través de un liderazgo flexible.

Los resultados de estos estudios demuestran por ejemplo, que una empresa que fomenta entornos familiarmente responsables puede

reducir su ausentismo hasta en un 30% (IFREI 1.5), aumenta su productividad del orden de un 20% (IFREI 1.0, IFREI 1.5 y IFREI 2.0) y reduce la intención de abandonar la empresa en un 42% (IFREI 1.5).

Estos datos se obtienen midiendo el entorno que promueve una organización y el efecto de este entorno sobre resultados en la organización a nivel individual y organizacional. Los elementos que afectan este entorno se agrupan en tres dimensiones. La primera dimensión son las políticas de la empresa: dado que las políticas son múltiples, se agrupan en dos grandes categorías: las que ayudan a la flexibilidad de tiempo y espacio, y las que son de apoyo e información. Algunas de las políticas más comunes en la categoría de flexibilidad de tiempo y espacio son: trabajo a tiempo parcial, horario flexible, semana comprimida, teletrabajo, entre otras. Algunas políticas más comunes en la categoría de ayuda e información son: servicios de apoyo al empleado como: sala cuna en el lugar de trabajo, convenios con seguros de salud, jardines infantiles, etc.

La segunda dimensión es el jefe o supervisor. Existe numerosa literatura que demuestra el efecto que tiene un líder sobre el comportamiento y satisfacción de sus colaboradores. Uno de los impactos del comportamiento del líder es el tipo de entorno que promueve en sus equipos de trabajo. En este caso hay distintos elementos que afectan la percepción del entorno. Por una parte, el apoyo emocional. Esto es, si el jefe toma en cuenta las necesidades de conciliación de sus colaboradores. Por otra parte, también es importante la capacidad instrumental del jefe, o sea si es capaz de solucionar estas necesidades. Otro aspecto determinante son sus habilidades políticas dentro de la organización, si es capaz de tener una influencia en el resto de la compañía. Por último, pero no menos importante, si es percibido como un ejemplo a seguir en temas de conciliación trabajo y familia.

La tercera dimensión es la cultura. Esta dimensión ha sido muy estudiada, ya que tiene importantes efectos en la organización. Algunos de ellos son: sus resultados, efectividad, dinámica de equipos, tipo de liderazgo, entre otros. Se entiende por cultura el conjunto de hábitos y valores que determinan el comportamiento de un grupo, en otras palabras como se actúa y toman sus decisiones. Una cultura que fomenta la responsabilidad familiar corporativa, es una cultura donde se respetan las excedencias por maternidad-paternidad. Donde las personas que utilizan las políticas que facilitan la conciliación no son percibidas como menos comprometidas. También una organización con una cultura con responsabilidad familiar corporativa, es una cultura donde no es necesario trabajar largas horas para prosperar en una compañía. Analizando la realidad de las empresas en estas tres dimensiones, tanto desde el punto de vista de los colaboradores como de los jefes, podemos evaluar qué tipo de entorno promueve una

organización. Este entorno variará dentro de una misma compañía. Pero en total podremos ver si en general una empresa tiene un entorno positivo que favorece la integración o más bien uno que dificulta la conciliación trabajo-familia.

El tipo de entorno tendrá impactos en los resultados individuales y organizacionales. Algunos de los impactos en los resultados organizacionales en empresas chilenas son por ejemplo: que en entornos que facilitan la conciliación, la intención de dejar la empresa se reducen en un 60% o que en este mismo tipo de entorno la percepción de apoyo es más del doble que en entornos que la dificultan. También el tipo de vínculo que se desarrolla en entornos que facilitan la conciliación es principalmente por desarrollo profesional, mientras que en entornos que dificultan la conciliación el tipo de vínculo es más bien por falta de alternativas. A nivel individual, el impacto de entornos que facilitan la integración entre vida familiar y laboral también es positivo. Las personas que se encuentran en un entorno que favorece la conciliación perciben un enriquecimiento familia-trabajo un 30% más alto que en entornos que la dificultan y lo mismo sucede con el nivel de satisfacción de los empleados, la diferencia entre entornos positivos es 30% mayor en entornos donde es difícil conciliar.

El desafío que enfrentan las empresas es fomentar y facilitar culturas, liderazgos y políticas que ayuden a generar entornos que faciliten la conciliación entre trabajo y familia. Interesados en este desafío, desde el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School queremos ayudar a las organizaciones a crear culturas con responsabilidad familiar corporativa. A través de la investigación, medición y difusión de buenas prácticas que ayuden a crear entornos familiarmente responsables. 

## Referencias

- Bourne, K., Wilson, F., Lester, S., and Kickul, J. (2009) *Embracing the whole individual: The advantages of a dual-centric perspective of work and life*. Business Horizons.
- Chinchilla, N & Moraga, M. (2009) *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Ariel- Barcelona.
- Chinchilla, N & Leon, C. (2009) *Diez años de conciliación en España (1999-2009)*. Centro Trabajo y Familia del IESE.
- Fuentes, A., Jesman, C., Devoto, L., Angarita, B., Galleguillos, A., Torres, A. & Mackenna, A. (2010) *Postergación de la maternidad en Chile: una realidad oculta*. Rev Med Chile; 138: 1240-1245.
- Pezoa, A., Riumallo, M., Becker, K. (2011) *Conciliación Familia-Trabajo en Chile*. ESE Business School y Grupo Security.
- Thomson, C., Beauvais, L., Lyness, K. (1999) *When Work-Family Benefits Are Not Enough: the influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization. Organizational Attachment, and Work-Family Conflict*. Journal of Vocational Behavior 54, 392-415.



# Cinco Desafíos en el Gobierno Corporativo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro

## “Las Organizaciones Sin Fines de Lucro representan en nuestro país un sector significativo en términos de fuerza laboral y de flujos financieros”.

### Resumen del Artículo

El presente artículo analiza la actual situación del Gobierno Corporativo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile. Explica los desafíos de este tipo de organizaciones.



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

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) son agentes particularmente relevantes en las sociedades contemporáneas, y lo son crecientemente en muchos países del mundo; por cierto en Latinoamérica y en Chile.

Las OSFL representan en nuestro país un sector significativo en términos de fuerza laboral y de flujos financieros; por ejemplo, al año 2004 en Chile su fuerza laboral representaba el 4,9% de la población económicamente activa, y su gasto superaba el 1,5% del PIB, siendo uno de los sectores sin fines de lucro más significativos de Latinoamérica.

Además de lo anterior, estas organizaciones están investidas de una valoración y responsabilidades que las sitúan en una posición especialmente importante y decisiva en nuestras sociedades: estas organizaciones se ocupan de necesidades y anhelos sociales que las instituciones estatales o las empresas no suelen abarcar y que, incluso, las propias familias muchas veces no están dispuestas a tomar en sus manos.

Los tres co-autores de este artículo estamos trabajando desde fines del año pasado en una investigación sobre el gobierno corporativo en Organizaciones Sin Fines de Lucro. Además de revisar y sintetizar literatura nacional e internacional sobre el gobierno de las OSFL hemos buscado recoger y analizar la situación actual del gobierno corporativo de las OSFL en Chile. Aquí compartimos algunos avances de esta investigación.



### **Características y situación de las OSFL**

Las OSFL se pueden entender como organizaciones que cumplen simultáneamente cuatro características:

- (1) Son privadas (no gubernamentales).
- (2) No tienen ánimo de perseguir beneficios monetarios salvo como medio a reinvertir en sí mismas.
- (3) Poseen autonomía para normarse y dirigirse.
- (4) Son de formación y participación voluntarias (nadie está obligado)

En Chile, el sector sin fines de lucro tiene una larga historia que se remonta a los orígenes de nuestra república. Sin embargo, es de notar que se ha ido reconfigurando durante las últimas dos décadas como un sector diverso en su composición de rubros y heterogéneo en su naturaleza (fundaciones, asociaciones, ONG, etc.). Pese a su significativo crecimiento y expansión, para muchos el sector tiene mucho por avanzar en su fortalecimiento y autonomía porque aún existe una fuerte relación de dependencia del Estado en cuanto a su financiamiento y actividad <sup>1</sup>.

Es en este contexto donde existe la necesidad de que estas organizaciones aborden sistemáticamente sus procesos de gobierno y cómo éstos aseguran su sustentabilidad a largo plazo.

### **La venida del Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo de las OSFL es un tema de alta repercusión y que se ha tornado central en la discusión de gestores, voluntarios, beneficiarios, reguladores, prensa y público en general. No solo por su relevancia y contribución para nuestras sociedades, o con su necesidad específica de autogobernarse más sólida y sosteniblemente.

Entre muchos otros, varios factores han puesto este tema en el centro de la palestra: en primer lugar, episodios de alta notoriedad pública donde se ha denunciado corrupción, abuso o mal uso de recursos. Estos eventos han tenido un impacto en una mayor fiscalización y en una demanda por mayor transparencia y efectividad. En segundo lugar, ha habido un significativo aumento de la "competencia, donde algunas instituciones han logrado un

<sup>1</sup>Irarrázabal et. al, 2008

alto nivel de profesionalismo y efectividad en la construcción de reputación y la captación de recursos, en desmedro de otras OSFL. Finalmente, las OSFL enfrentan una ciudadanía más participativa, más informada, coordinada y exigente de las instituciones.

Que la ciudadanía exija mejores rendimientos y claridad a las organizaciones en general es un asunto a la vista. Ya sea por el desarrollo de las tecnologías de información -televisores en casi todos los hogares, teléfonos móviles e “inteligentes”, computadores personales e internet, redes sociales virtuales, etc., o por la fuerza de colaboración y coordinación que se posibilita con estas tecnologías y por los diversos cambios culturales que esto ha conllevado.

En este contexto hoy a las instituciones se les respeta no solo porque se lo ganan logrando buenos resultados son también mostrando que lo hacen de un modo apropiado y eficiente. Tanto a los órganos estatales como a las empresas privadas, y así mismo a las OSFL, la sociedad exige por caminos formales e informales un proceder transparente de creciente excelencia. Ninguna organización tiene el respeto asegurado, a todas se les exige cada vez más probidad y eficacia.

Y es en este sentido que el Gobierno Corporativo como tema de discusión académica y como ámbito de cambio organizacional práctico, ha venido haciéndose cada vez más relevante y difundido desde los años noventa; llegando hoy en día a estar claramente en boga. Esto ha permitido que sus preguntas fundamentales y sus aportes se extiendan y penetren por los más diversos ámbitos, y las OSFL parece que no han de ser excepción.

### Desafíos generales de las OSFL

Respecto de su necesidad particular de autogobernarse mejor, parece importante presentar algunos desafíos que tocan a las Organizaciones Sin Fines de Lucro en general.

En primer lugar, aparece como importante potenciar mecanismos de financiamiento en pos del fortalecimiento, sustentabilidad y autonomía de las OSFL. La necesidad de flexibilización y mejoramiento de los mecanismos de financiamiento de las OSFL, y esto en dos ejes: por un lado la preocupación de la gran cantidad de recursos que el Estado transfiere a estas organizaciones, lo cual podría estar generando un problema de agencia, con la posible “captura” del Estado en relación a las OSFL, que pasan a ser sus proveedoras de servicios, perdiendo sus misiones originales; por otro lado, sacar buen provecho de las leyes de

incentivos tributarios a las donaciones, para esforzarse hacia una menor dependencia de las OSFL bajo las fuentes tradicionales de financiamiento, por la eventual limitante a donar por parte a las empresas (Irrazabal et al., 2006).

En segundo lugar la anteriormente reconocida necesidad por un marco regulatorio más claro se presenta ahora como el desafío de la apropiación de un nuevo marco legal que ha comenzado a regir progresivamente desde inicios del 2011 hasta su plena vigencia a comienzos del 2013, a saber, la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Este marco aparece como una oportunidad que responde a una antigua necesidad del sector, con el fin de aprovechar las ventajas que tiene para el desarrollo de estas organizaciones, y para poder posicionarse convenientemente frente a las condiciones, exigencias y desafíos específicos que esta les plantea.

Aún así, se perfila ya en el mediano y largo plazo la necesidad de una reflexión sobre la nueva legislación, que pueda incorporar las nuevas tensiones y necesidades que se manifiesten en la acogida de este reciente cambio. Reflexión y discusión en los que se requiere visión de largo plazo, mirada de sostenibilidad y conciencia de las características esenciales de las OSFL: propiedades características de un buen gobierno corporativo.

### Cinco desafíos del Gobierno Corporativo de las OSFL

Con lo anterior nos parece de especial interés un conjunto de desafíos específicos para el gobierno corporativo de estas organizaciones con los que hasta aquí nos hemos encontrado y nos parecen dignos de atención, y apremiantes de ocupación:

**1) Accountability (Rendir cuentas):** Aparece entre los directorios de OSFL como una confusión común a quién rendir cuenta de su gestión: aquí no hay accionistas, los miembros muchas veces son pasivos (meros donantes), los fundadores ya no están presentes o no se involucran necesariamente, los beneficiarios suelen tener una posición poco exigente, el Estado solo fiscaliza, si es que lo hace, la “probidad” de los estados financieros, y así sucesivamente.

Por ejemplo, de los directivos entrevistados en la encuesta que realizamos para este estudio, no solo nos encontramos con que solo un 60% afirma entregar los estados financieros de la organización a otra entidad, sino que además un 7% ni siquiera sabría si es que se entregan, mientras que un tercio asegura que no son entregados a otra entidad.

Gráfico 1. ¿Entrega los estados financieros de la organización?

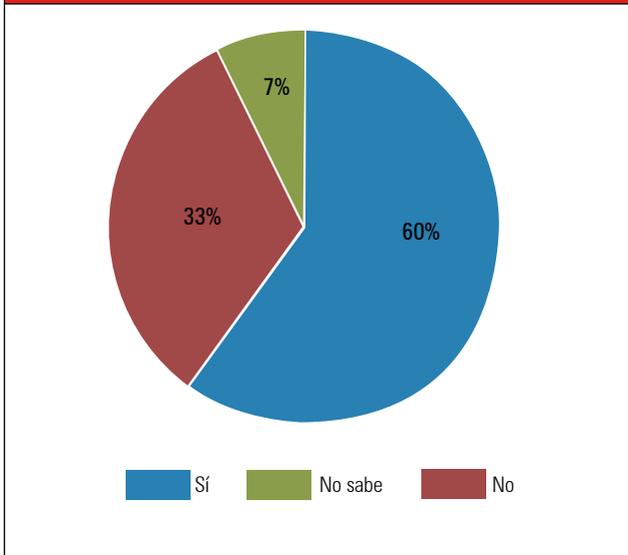
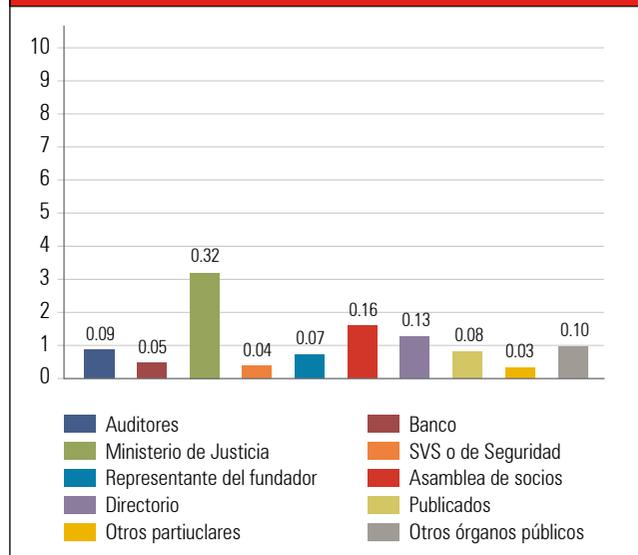


Gráfico 2. A quién entrega estados financieros



Pero junto al simple dato de si son o no rendidos los estados financieros, se puede ver que dentro de las organizaciones que sí los entregan existe una gama amplia y poco consistente sobre “a quién” se entregan estos estados. Un gran grupo dice entregar los estados financieros a organismos públicos, ya sea al Ministerio de Justicia (32%), a la Superintendencia de Valores y Seguros, la Superintendencia de Seguridad Social (4%), o a otros organismos públicos SII, Contraloría, Municipios, otros Ministerios (10%). El siguiente grupo más remitido son los socios, a quienes un 16% de las organizaciones les entrega los estados financieros. Luego un grupo dice entregarlos a auditoras (9%) y bancos (5%), 7% a alguna persona u organismo representante del fundador, y el 3% a otros particulares gremio, colaboradores. Apenas un 8% de las organizaciones publica sus estados financieros, mientras que el 13% declara que los “entrega” al directorio, lo cual da luz de cierta confusión.

**2) Medición y evaluación:** cómo evalúan desempeño y logros. Las OSFL -o quienes han asumido la tarea de dirigir las- tienen poca claridad sobre cómo medir y evaluar su desempeño. Es decir, si a diferencia de las empresas con fines de lucro, no tienen utilidades que producir -y de hecho sus números suelen ser rojos-, ¿cuál es la medida de su rendimiento, de su eficacia? ¿es la cobertura? ¿el costo por beneficiario? ¿el beneficio per cápita? ¿el número de beneficiarios?, etc.

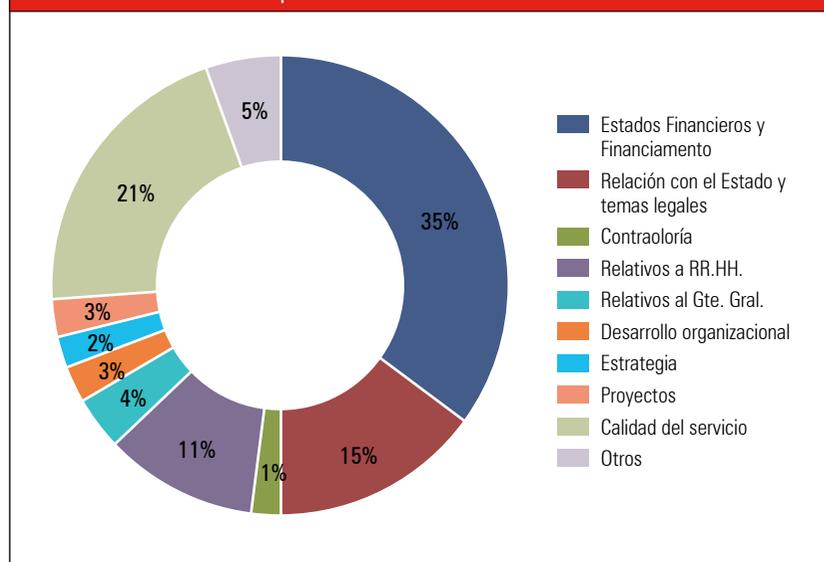
¿Cómo evaluar la propia actividad sin saber con claridad en qué consiste el propio desempeño, ni cómo contrastarlo, ni a quién darle cuenta de la gestión para ser evaluado?

Parece ser que un tema relativamente dominante es la calidad del servicio, que aparece como el segundo asunto más discutido por los directorios de OSFL en los últimos doce meses (21%), justo por debajo de financiamiento y estados financieros (35%), y por encima de los únicos dos que podrían acercarse en proporción: relación con el Estado y temas legales (15%) y RR.HH. (11%), en contraste con una multiplicidad de temas que en conjunto no alcanzan el 20% de las menciones (estrategia, proyectos, desarrollo organizacional, Gerente General, y otros).

**3) Protección de misión original:** quién y cómo se protege del desgaste o la pérdida de la misma. En general los directorios están abocados, como ya se ha visto, a temas coyunturales, urgentes o bien “meramente cotidianos” de la organización. Esto significa que en términos prácticos logran dedicar poco o nada de tiempo al trabajo de sostener y proyectar la “misión fundacional” de la organización.

Es necesario entonces dilucidar en el ámbito del Gobierno Organizacional quién y cómo velará por la protección y el desarrollo de tal misión; ya sea esta la otorgada por el fundador para las fundaciones, o la deliberada por los miembros para las asociaciones.

Gráfico 3. Temas más tratados por los directorios durante el año



**“Tanto a los órganos estatales como a las empresas privadas, y así mismo a las OSFL, la sociedad exige por caminos formales e informales un proceder transparente de creciente excelencia. Ninguna organización tiene el respeto asegurado, a todas se les exige cada vez más probidad y eficacia”.**

**4) Foco estratégico:** cómo definirlo y sostenerlo en la práctica. En la mayoría (53%) de las respuestas de los directores consultados sobre los 5 objetivos estratégicos principales para el próximo período, alguna de sus respuestas resultó ser sobre algún proyecto o evento específico (campañas de recolección de fondos, construcción de un nuevo edificio, congresos del rubro, etc.) más bien ligados a tareas de la administración y ejecución que a desafíos estratégicos a nivel del gobierno.

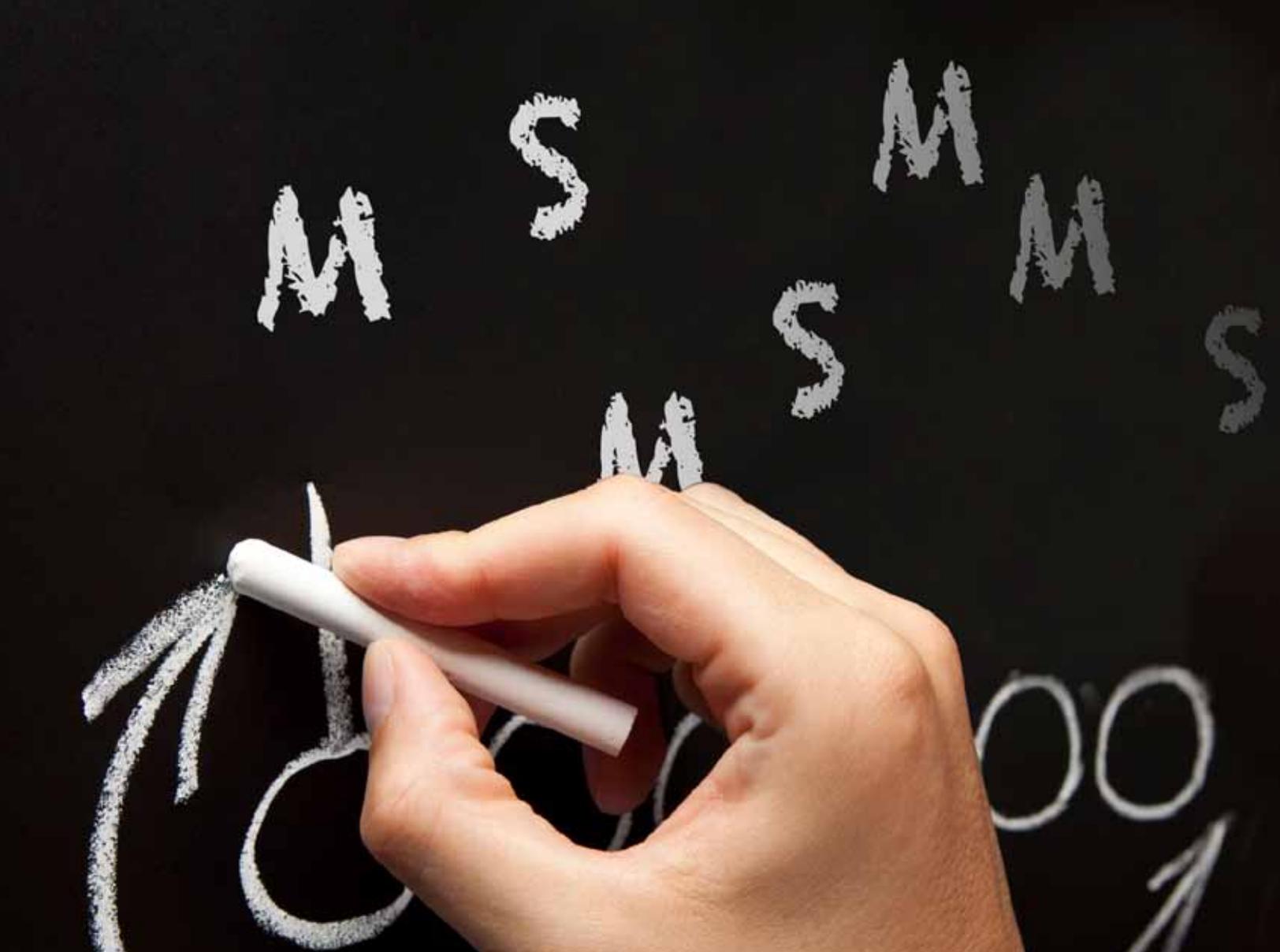
Esto es una señal de un problema que no solo se discute en la literatura nacional e internacional respecto del gobierno de las OSFL, sino también en la experiencia práctica de algunos de los investigadores, y que consiste en la dificultad para elaborar y sostener un foco estratégico operativo en la actividad de los directorios de las OSFL. El resultado de esto puede ser no solo el debilitamiento de la actividad propia de la organización sino, más agudamente, la realización de proyectos alejados de su fin específico y que amenazarían con ir en el corto o largo plazo en contra de este mismo.

**5) Uso y abuso por parte de quienes las dirigen:** la administración y los propios directorios. En el contexto de organizaciones donde los puestos ejecutivos suelen mezclarse con los directivos, las anteriores debilidades-desafíos del Gobierno Corporativo de las OSFL implican una quinta tensión a abordar.

Pues si la tarea fundamental, o los lineamientos estratégicos centrales no están claros y bien cuidados para la deliberación de vías de acción dentro del directorio, entonces se abre camino a la posible “captura” de estas organizaciones por personas individuales o grupos que más o menos conscientemente malversen los recursos financieros o humanos en pos de usos o abusos lejanos al propósito de la organización.

Todos estos desafíos invitan a pensar formas de llevar el gobierno de las OSFL de modo que este permita tanto a las mismas organizaciones, como a los diversos grupos de interés con los cuales se relacionan, mejores dispositivos para concebir y sostener eficaz y creativamente su propia actividad.

Elaborar un conjunto de guías prácticas, junto con promover la discusión pública de necesidades en cuanto a la libertad y regulación de los directorios de OSFL, parece ser necesario para dar a este sector más fuerza y mejores perspectivas en cuanto a su aporte a la sociedad, y en cuanto a su supervivencia más consistente en el largo plazo, trabajando desde el foco del Gobierno Corporativo como instancia de creación de valor de manera sostenible.



# La Productividad de Ventas y los Factores que la Condicionan

“ Antes de trabajar con sus vendedores revise sus cuadros de dirección de ventas, ya que éstos son un predictor de éxito más importante que la fuerza de ventas ” .

### Resumen del Artículo

El presente artículo académico habla de la importancia de la venta como la disciplina más importante de la gestión empresarial. Explica que a través de la venta es posible materializar la estrategia o bien perder el valor competitivo que la empresa busca lograr.



**Eugenio García-Huidobro L.**  
Director Programa en Marketing y Ventas.  
egarciahuidobro.es@uandes.cl

**P**uedo asegurar que hay tres grandes pilares para lograr mejoras en la productividad de ventas, y a pesar de que éstos vienen mencionándose hace más de 20 años, aún están plenamente vigentes. Estos son las 3S, *Selection, Strategy y Skills*, las que están compuestas por: un **proceso de selección** que permite reclutar a vendedores de alto potencial de generación; una **estrategia de ventas** ya que incluso teniendo vendedores de alto potencial, se les debe ayudar realizar una gestión inteligente de creación de valor en la cuenta y por último la **habilidad de enseñar** a los vendedores a tener contactos de venta que creen nuevo valor en sus clientes.

Sin duda si ustedes trabajan sistemáticamente estos tres factores lograrán importantes incrementos de ventas y junto con ello la creación de valor para el cliente.

### Tres nuevo pilares

Coincido plenamente con Neil Rackham cuando dice que “en el mundo de las ventas de hoy hay tres nuevos pilares que debemos agregar: *Management, Metrics, Methology*”, las que él denomina las 3M.

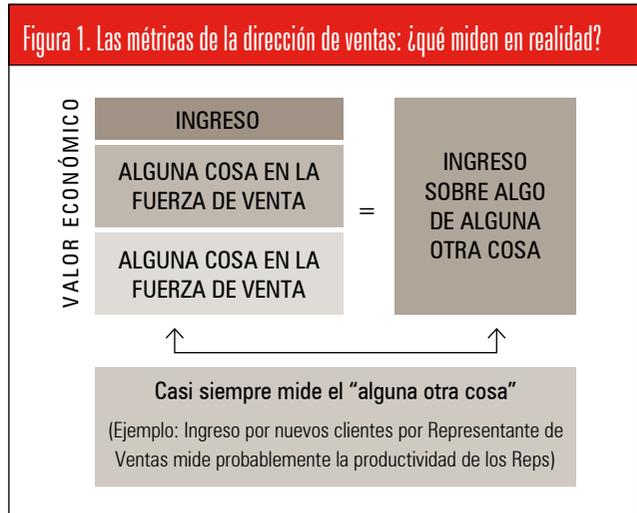
Cuando defino el *management* no hablo de la alta dirección comercial o de los responsables del planeamiento estratégico, sino que me refiero a los supervisores y jefes de venta, los cuales, según mi experiencia, cuando son buenos pueden mejorar el desempeño de vendedores mediocres, sin embargo, cuando no tienen las competencias y preparación adecuada no logran incrementos ni siquiera con buenos vendedores. Es por eso que antes de trabajar con sus vendedores revise sus cuadros de dirección de venta, ya que éstos son un predictor de éxito más importante que la fuerza de ventas. Sobre todo revise la forma y el origen de esas personas, ya que normalmente provienen de vendedores más calificados, cuyo único código al ascender a jefes es trabajar más duro y no en forma más inteligente.

Esto también tiene importantes repercusiones en la Segunda M, que tiene relación con las “Métricas”, ya que usualmente esas jefaturas no las usan o bien están aún en la etapa de seguimiento del número de visitas, de volúmenes de venta, de tamaños de cartera o territorios, números de llamados, etc. Pero estas viejas métricas solo aportan una visión de actividades que ya se ejecutaron y no ayudan a los vendedores a gestionar mejor.

Y la tercera M es la de “Metodología” o “Procesos de Venta”. El propósito de un proceso de venta es descomponer el ciclo de venta en pasos secuenciales y seguir la evolución de cada oportunidad de venta a medida que avanza a través de las etapas del proceso (lo que denominamos “tubo de gestión”). Cada paso o etapa, tiene actividades y métricas asociadas a ella, que deben ser trabajadas y verificadas por la dirección de ventas, antes de seguir al paso siguiente. De esta manera, los presupuestos de venta son más precisos, y los jefes pueden diagnosticar e intervenir e incluso premiar y remunerar cuando alguna etapa del proceso necesite su apoyo.

También la metodología de venta es vista muchas veces a través de herramientas como CRM (*Customer Relationship Management*) o SFA (*Sales Force Automation*), forjándose con la introducción de éstas en las organizaciones, expectativas desmedidas respecto a la “magia que producirían en relación al método de vender y obviamente a como éste va a cambiar el curso de los resultados”.

Uno podría establecer un símil de una sala de operaciones que tiene todos los exámenes y radiografías del paciente, entregándole al equipo médico toda la información que requiere, pero lo que esa información no puede entregar es la habilidad de ese equipo para salvar la vida del paciente. Igualmente una sala de ventas atiborrada de informes puede entregar gran cantidad de información, pero lo que esa información no puede lograr es mostrar “cómo gestionarse”.



### ¿Qué está faltando?

Soy un convencido de que la buena información es clave y distintiva para una toma de decisiones inteligentes y, por sobre todo, más rápidas que las del competidor. Sin embargo, el problema que se produce es que estos datos, según mi experiencia, casi siempre finalizan en una sola directriz que es “hagan más en terreno”. De esta forma todas las directrices y datos terminan condicionándonos en el “botón de hacer más y no en el de hacerlo mejor”.

Así en el último tiempo muchas casas de Software nos han prometido una revolución tecnológica conocida como CRM para poder tener el control detallado de las actividades de la fuerza de venta y de los resultados que estas actividades generan. Creo que, después de haber invertido billones de dólares en el mundo, solo sabemos más sobre lo que ha ocurrido e incluso de lo que está sucediendo en el momento, pero eso no implica necesariamente que tengamos algo de control sobre lo que va a ocurrir. Entonces, ¿qué es lo que está faltando? La respuesta es: las instrucciones de cómo debe ser la gestión de la fuerza de venta, es decir, si queremos lograr determinado resultado, tenemos que saber qué indicador debemos trabajar y la clave es cómo debemos hacerlo... quieren más clientes nuevos, esto es lo que deben hacer y quieren aumentar los márgenes tienen que hacer esto otro. Esto es justamente lo que los CRM o los SFA no nos han dado, solo tenemos más visibilidad y claridad del tipo de actividad que hay que ejecutar, así tenemos una extraña sensación de control, pero desgraciadamente ésta no hace que los resultados mejoren.

Pero ¿por qué se produce esto? La primera causa es porque en todas las grandes empresas en Chile y en el mundo se invierte la cantidad más importante de dinero en capacitar a la primera línea de ventas. Nuestros estudios indican que hay una proporción



de 80:20 entre la inversión que se hace en entrenamiento de ventas versus la preparación de la dirección de ventas. Es decir, el énfasis de la capacitación está puesto en el número de personas a entrenar y al ser mayor la cantidad de vendedores, más alto es el monto de la inversión en este grupo, no obstante, espero que éste artículo instale el convencimiento de que los grandes cambios de productividad de ventas comienzan en la dirección de ventas.

El segundo factor es que aún miramos la venta pensando en ella como un "arte" que está dado para un grupo escogido de personas con habilidades comunicacionales y empatía de cara al cliente. Lo que no queremos comprender es que, al igual que operaciones, finanzas y producción por ejemplo, ventas es una disciplina que tiene más elementos de ciencia que de virtuosismo de ejecución y si estuviéramos convencidos de eso, el perfil del directivo de ventas debería tener las mismas o mejores calificaciones que el de finanzas o de marketing, pero no siempre ocurre de esta manera.

El tercer factor es que la venta, también como las otras disciplinas de la gestión empresarial, tiene procesos que descomponen la función en partes, y en cada una de ellas hay sub procesos y métricas que deben ser trabajadas en forma racional, por personas que tengan la preparación y disciplina que les permita este tipo de trabajo.

Un cuarto elemento a considerar es que los números no se administran, usted puede gestionarlos. Lo que realmente se administra son las personas que gestionan estos números. Es acá donde otra vez volvemos al rol y tipo del directivo de ventas, de manera que cuando pedimos que el gerente de ventas "haga el número", debemos entender que los presupuestos se logran con la mayor o mejor productividad de la gente a cargo. Es acá

también donde la dirección de ventas queda usualmente con esta asignatura pendiente, porque su preparación y perfil está más condicionado. Como decía un autor "a ladrar como perros y no a hacer ladrar a otros perros", esta, sin duda, puede aparecer como una aseveración peyorativa, pero muchos Gerentes Generales y directores competentes saben que es así.

Un quinto factor es que un directivo de ventas de alta preparación no puede gestionar más de 4 a 5 métricas simultáneamente. Si no estoy equivocado en esto, él puede revisar más de 16 a 20 indicadores, que es el promedio usado por las empresas del Fortune 100, para revisar la gestión de ventas, pero como he postulado en este artículo, eso no significa que los vaya a gestionar. De manera que la alta dirección de la empresa, si está de acuerdo con esta aseveración, debe asegurarse en la elección de pocas métricas pero relevantes. No obstante, la importancia de éstas, casi siempre, está puesta sobre factores internos que queremos lograr... más ventas, mayores utilidades, mayor *market share*, etc. Pero muy pocos indicadores tienen que ver con valor para el cliente y, como dijo el fundador de Amazon, Jeff Bezos "el dinero lo dan y lo quitan los clientes no los competidores".

Una vez más, y para terminar este artículo, quiero insistir en algo que venimos trabajando hace bastante tiempo en el ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de programas focalizados de alta especialización, que la venta es LA disciplina más importante de la gestión empresarial, porque es ahí donde se puede conseguir toda la materialización de la estrategia, o bien donde se puede perder todo el valor competitivo que la empresa busca lograr. Es tiempo entonces de reflexión y por qué no decirlo de seriedad y rigurosidad para la alta dirección de cara a la gestión de ventas. ▢





# Familias Empresarias en Chile: sus Características y Aporte al País



“Podemos estimar que las empresas familiares generan entre el 50 y 70% del PIB de Chile, y que aportan una proporción similar del empleo. Ello las convierte en la verdadera columna vertebral y motor de la economía del país”.

Las empresas familiares son la forma predominante de organización empresarial en el mundo y Chile no es la excepción. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en Chile existen unas 750 mil empresas (INE, 2009). De este universo de empresas, podemos estimar que alrededor de un 80% son empresas familiares, es decir, de propiedad y gestión de familias.

Sin embargo, el INE indica que solo 8 mil de las 750 mil facturan más de 5 millones de dólares al año. Estas 8 mil son consideradas empresas medianas y grandes. Estudios que hemos realizado en el ESE Business School indican que, de ellas, algo más de dos tercios (69%) son empresas familiares.

También a nivel de las mayores empresas del país predominan las empresas controladas por familias. Por ejemplo, de las empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago, alrededor de un 57% son controladas por familias. El Cuadro 1 presenta las diez mayores empresas controladas por familias en Chile que cotizan en la Bolsa, según sus ventas del año 2011.

Sin embargo, también hay algunas grandes empresas familiares que no están abiertas a la Bolsa. Tal es el caso de empresas como Agrosuper, Ariztía, Ultramar y Tur-Bus, entre muchas otras.

Con las estadísticas anteriores, podemos estimar que las empresas familiares generan entre el 50 y 70% del PIB de Chile, y que aportan una proporción similar del empleo. Ello las convierte en la verdadera columna vertebral y motor de la economía del país.

---

<sup>1</sup> Martínez, Jon, “¿Cómo ha impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile”, Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes, diciembre 2010.

<sup>2</sup> Martínez, Jon, Bernhard Stöhr y Bernardo Quiroga, “Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile”, Family Business Review, Vol. xx, No. 2, June 2007.

## Resumen del Artículo

El presente artículo académico analiza las características de las Familias Empresarias en Chile. Además explica la contribución que este tipo de compañías hace al país.



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

**Cuadro 1: Las 10 Mayores Empresas Controladas por Familias en Chile**

Empresa	Familia (1)	Ventas (2)	Valor (3)	Roe (4)	Sector
Cencosud	Paulmann	15.826	15.280	9,90%	Retail
Falabella	Solari, Cuneo, del Río	9.992	24.618	15,60%	Retail
Antofagasta PLC	Luksic	6.522	n.d	15,80%	Minería
LAN Airlines	Cueto y otras	5.718	12.174	20,60%	Transporte Aéreo
CSAV	Luksic y Claro	5.155	879	-198,90%	Transporte Marítimo
CMPC	Matte	5.088	8.840	5,80%	Forestal y otros
CGE	Marín y otras	4.856	1.860	-1,30%	Energía
Arauco	Angelini	4.849	n.d	8,20%	Forestal
SMU	Saieh y otros	3.657	n.d	-9,80%	Retail
Banco de Chile	Luksic y otros	2.501	12.486	24,70%	Banca

(1) Familia controladora;

(2) Ventas en millones de dólares 2011 (tipo de cambio promedio = \$ 483,65);

(3) Patrimonio Bursátil al 28/09/2012

(4) Retorno sobre Patrimonio. n.d.= no disponible

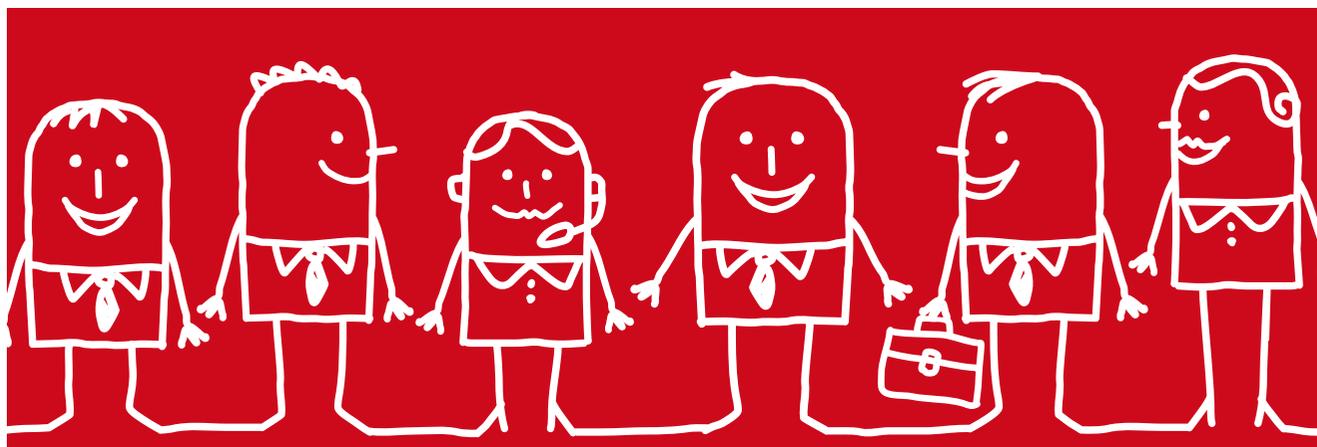
Fuente: Ranking de Empresas Capital-Santander GBM

### Características de las Familias Empresarias en Chile

La familias empresarias son las familias dueñas o propietarias de las empresas familiares. La mayor parte de las veces han fundado estas empresas, pero también hay casos en que las han adquirido años o décadas después de su fundación. Es el caso de Concha y Toro, fundada por el Marqués de Concha y Toro en 1883 y adquirida por la familia Guiliastasi y otros en la década de 1950, o de Carozzi, Costa y Ambrosoli que pertenecen a la familia Bofill De Caso, pero fueron fundadas por otros empresarios varias décadas atrás.

Cuando las empresas están abiertas a la Bolsa, hablamos de familias controladoras porque no son dueñas de toda la propiedad, sino de una parte sustancial de ella que les permite tener el control. También ocurre esto en empresas cerradas donde una familia controla, pero comparte la propiedad con otros socios.

Las familias empresarias chilenas presentan una serie de características muy salientes, especialmente si nos referimos a las veinte más importantes -a mi juicio- que aparecen en el Cuadro 2. Incluso si ampliáramos el número a las 50 primeras, estos rasgos se mantendrían. A continuación se describen estas características.





Cuadro 2

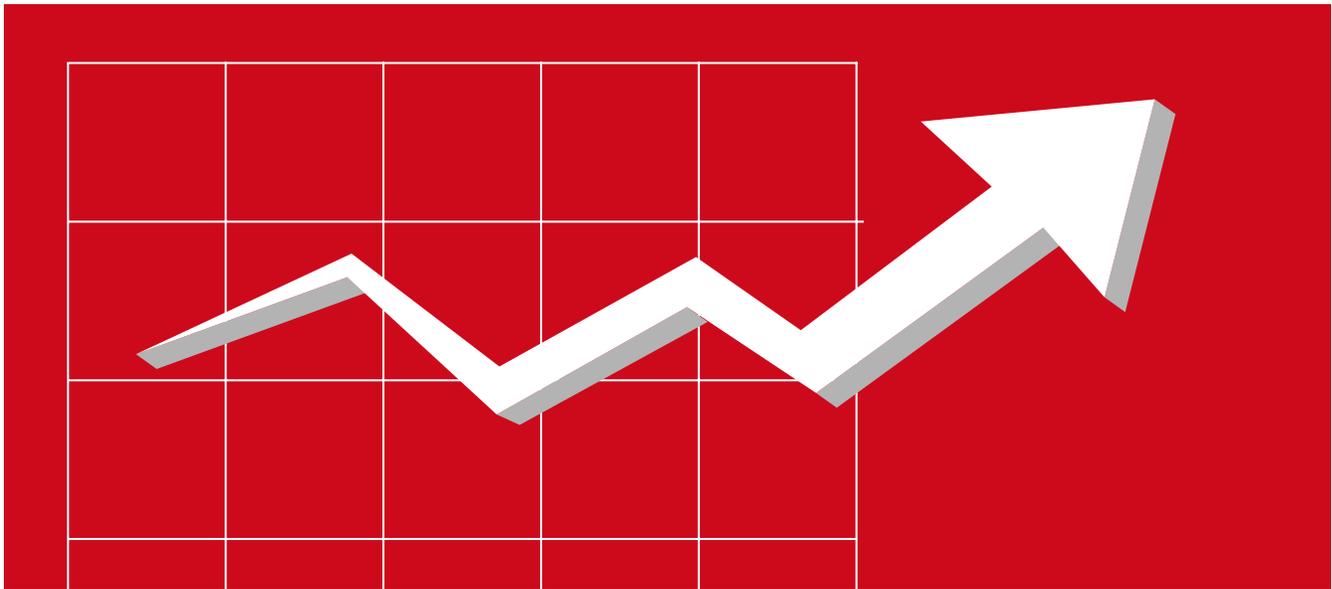
Familia	Empresas Principales	Sectores	Generación de la Flia.
Luksic	Banco de Chile, CCU, CSAV, Antofagasta Minerals	Banca, bebidas, naviero, minería	2da.
Angelini	Copec, Arauco	Celulosa, forestal, pesca, combustibles	2da.
Matte	CMPC, Colbún, Entel	Celulosa, forestal, energía, telecomunicaciones	2da.-3era.
Paulmann	Cencosud	Retail, financiero	1a.-2da.
Solari y Cuneo	Falabella, Sodimac	Retail, financiero	3era.
Del Río	Falabella, Sodimac, Derco	Retail, financiero, automotriz	2da.
Cueto	LATAM Airlines	Aerolíneas	2da.
Yarur	Banco Bci, Salcobrand	Banca, seguros, farmacias	3era.-4ta.
Said	Parque Arauco, Andina, Banco BBVA, Cruz Blanca, Edelpa	Malls, bebidas, banca, salud, envases	3era.-4ta.
Von Appen	Ultramar, Ultragas	Naviero, servicios portuarios	2da.-3era.
Saieh	CorpBanca, SMU	Banca, retail	1a.-2da.
Fernández León	FFV, Entel, Consorcio Nacional de Seguros, Banmédica	Inmobiliario, seguros, telecomunicaciones, salud	2da.
Hurtado	Entel, Consorcio Nacional de Seguros, Banmédica	Telecomunicaciones, seguros, salud	2da.
Vial	Agrosuper	Alimentos	1a.-2da.
Bofill	Carozzi, Costa, Ambrosoli, Agrozzi	Alimentos	4ta.
Délano y Lavín	Cuprum, Banco Penta	AFP, banca, seguros	1a.-2da.
Schiess	Transoceánica	Inversiones, inmobiliario	2da.
Calderón	Ripley	Retail, financiero	2da.
Marín	CGE, Gasco, Metrogas	Energía	2da.
Guilisasti	Concha y Toro, Emiliana, Vicono	Vitivinícola, frutícola	2da.

En primer lugar, son relativamente jóvenes o recientes. La gran mayoría se encuentra en segunda generación, o en la transición del fundador a la segunda. Solo unas pocas están en tercera o cuarta generación.

Aunque no he mostrado datos de su patrimonio por ser éste privado y no conocerse con precisión, varias de estas familias aparecen en el ranking de la revista Forbes a nivel mundial. Si consideramos que Chile es un país de cerca de 17 millones de habitantes, llama la atención la importante presencia chilena, sin duda la mayor de Latinoamérica en relación al tamaño del país. Esto habla del gran desarrollo que han alcanzado las principales familias empresarias chilenas.

Si bien predomina la diversificación, especialmente en los tres primeros grupos familiares (Luksic, Angelini y Matte) que poseen muchas empresas en sectores muy poco relacionados entre sí, algunas de las familias empresarias de mayor crecimiento presentan más foco y concentración en un sector o sectores adyacentes. Es el caso de las familias Paulmann, Solari-Cúneo, del Río y Calderón en retail; Cueto en aerolíneas; Von Appen en transporte marítimo y puertos; Vial y Bofill en alimentos, Guilisasti en vinos, etc.

La explicación para la menor diversificación de algunas familias se encuentra en la internacionalización de las mayores familias empresarias chilenas. Aunque son muy fuertes en el mercado local, la gran mayoría se ha abierto al mundo aprovechando la creciente



globalización de los mercados, y muchas de ellas tienen importante presencia en otros países de Latinoamérica, especialmente en el caso del retail, donde los grupos Cencosud, Falabella y Ripley han crecido de manera muy significativa en países como Argentina, Brasil, Colombia y Perú. Pero no solo el retail, también las empresas de alimentos, bebidas, vinos, servicios financieros, navieros, etc., se han internacionalizado de manera muy importante.

Por otra parte, estas familias controlan, en general, empresas muy bien gestionadas y eficientes. De hecho, dos estudios han concluido que las empresas controladas por familias y cotizadas en la Bolsa de Comercio de Santiago tienen una rentabilidad superior a las no familiares. Al observar el Cuadro 1, cabe destacar LAN Airlines, gestionada por la familia Cueto, que presenta un ROE de casi un 21% en una industria transporte aéreo de pasajeros y carga donde un gran número de aerolíneas en el mundo pierde dinero, especialmente en EE.UU. y Europa. Esto le ha valido a LAN, ahora LATAM por su fusión con la brasileña TAM de la familia Amaro, ser la línea aérea con mayor capitalización bursátil en el mundo.

Otra característica saliente de las familias empresarias chilenas es su austeridad y bajo perfil. En términos relativos a su importante patrimonio, según comentábamos antes, las familias chilenas son menos gastadoras y ostentosas que otras familias empresarias latinoamericanas. Más notorio aún es su bajo perfil. Los principales empresarios y sus familias guardan muy celosamente su privacidad y en general tienden a rehuir la prensa, excepto cuando se trata de comentar fusiones, adquisiciones o logros importantes a nivel nacional o internacional.

Los hijos de estos empresarios familiares suelen contar con una buena formación de negocios en general. La mayoría de ellos estudia economía, ingeniería o derecho en las mejores universidades chilenas y muchos hacen postgrados en el extranjero, especialmente MBAs en reconocidas business schools de Estados Unidos o Europa.

Con algunas excepciones, las familias empresarias chilenas no suelen participar activamente en política y aunque tienen preferencias definidas, la mayoría suele abstenerse de respaldar públicamente a partidos o candidatos determinados. A diferencia de otros países, especialmente del norte de Latinoamérica, los grupos económicos chilenos no influyen decisivamente en la política del país.

Otro rasgo que los destaca, es que en general las familias empresarias chilenas son socialmente responsables. La mayoría de las empresas tienen programas corporativos de responsabilidad social empresarial (RSE) y una importante proporción de familias posee fundaciones sin fines de lucro para apoyar temas como educación, salud, lucha contra la pobreza, arte, etc.

Por último, las familias empresarias chilenas están preocupadas de la continuidad y formación de sus sucesores. Muchas de ellas han participado en programas de empresas familiares y han contratado asesores que los ayuden en la planificación de su sucesión tanto a nivel gerencial como patrimonial. Desde hace más de 20 años se realizan programas de este tipo en Chile, país pionero en estos temas en Latinoamérica.

**“Estas familias controlan, en general, empresas muy bien gestionadas y eficientes. De hecho, dos estudios han concluido que las empresas controladas por familias y cotizadas en la Bolsa de Comercio de Santiago, tienen una rentabilidad superior a las no familiares”.**

### **Contribución de las Familias Empresarias a Chile**

Al margen de su contribución al crecimiento económico y creación de empleo en Chile, las familias empresarias han sido la mayor fuente de creación y desarrollo de empresas privadas pequeñas, medianas y grandes. Es de destacar el enorme aporte de las familias empresarias al desarrollo de empresas grandes, eficientes y competitivas en el mercado chileno, que además han liderado la inserción de Chile en el mundo, particularmente a través de exportaciones e inversión directa.

Estas empresas controladas por familias han aportado a Chile un volumen muy significativo de exportaciones, y gran parte de la inversión directa chilena en el extranjero, especialmente en Latinoamérica, ha sido aportada por ellas.

Estas empresas de propiedad familiar o controladas por familias empresarias han traído a Chile y desarrollado internamente tecnología de punta, innovación y “management” o gestión del más alto nivel profesional. Esto ha sido fundamental para que estas empresas consigan un desempeño superior a las empresas no controladas por familias, de acuerdo al estudio anteriormente citado .

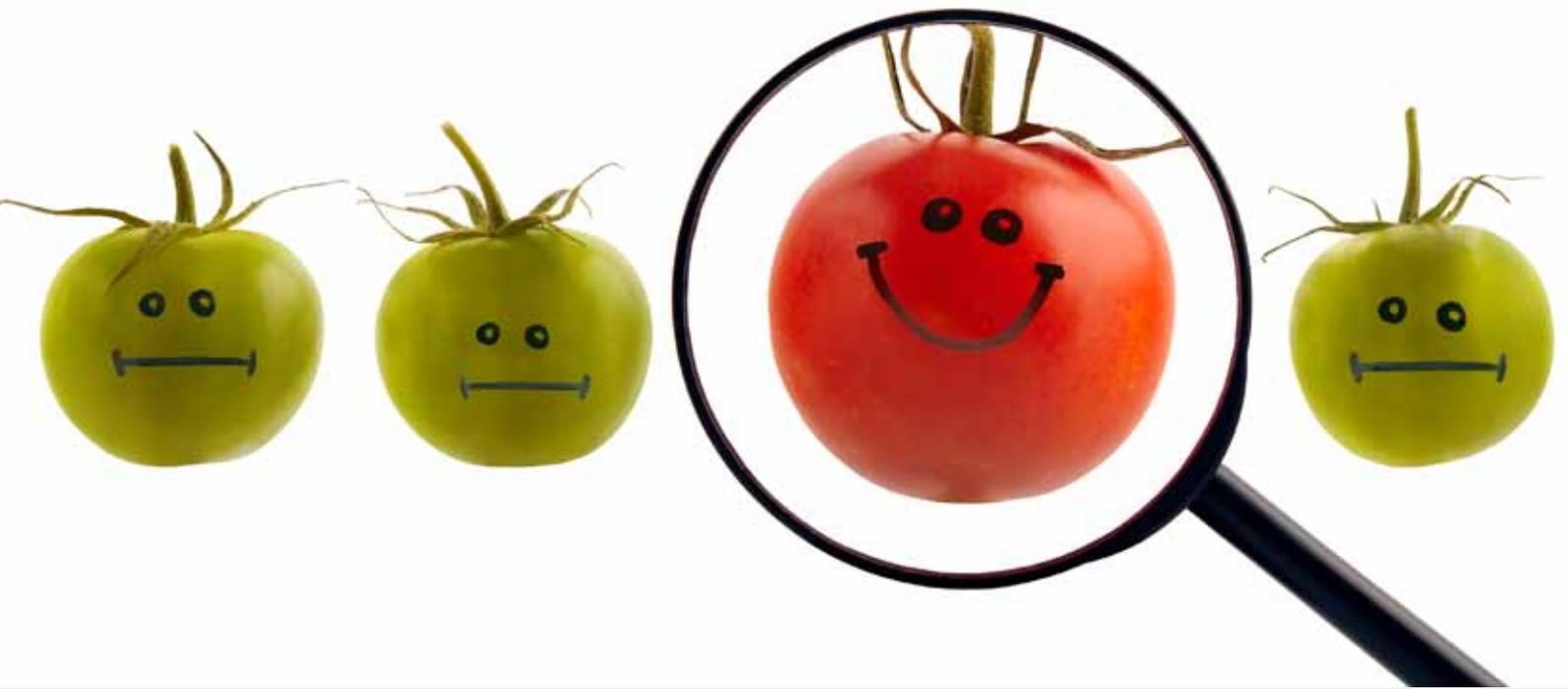
Por otra parte, las familias empresarias han aportado a mejorar la imagen de los empresarios chilenos a través de las múltiples demostraciones de responsabilidad social empresarial (RSE) de sus empresas, y de la contribución desinteresada y muchas veces anónima de las fundaciones y obras de acción social y filantrópica de las propias familias.

Por último, y no por ello menos importante, las familias empresarias han contribuido de manera muy significativa a la estabilidad económica de Chile al menos en los últimos 30 años y han sido el verdadero motor del modelo de economía social de mercado que tan buenos resultados ha tenido en el desarrollo de Chile en las últimas décadas.

Las buenas políticas económicas establecidas por diferentes gobiernos en Chile en el último cuarto del siglo XX y primera década del XXI han permitido que el aporte de las empresas familiares, y más concretamente el de las familias empresarias, haya sido decisivo, pues ellas se han convertido en el símbolo de la empresa privada responsable que ha impulsado el crecimiento económico del país.

Como fruto de todo este buen trabajo, Chile se encuentra hoy a las puertas del desarrollo. Desde 2010 Chile pertenece a la OCDE y está próximo a alcanzar el desarrollo. A fines de 2012, su PIB per cápita es de casi US\$ 18.500, ajustado por paridad de poder de compra, convirtiéndose en el único país de América Latina que redujo su brecha con los países desarrollados en los últimos treinta años (Corbo, 2012). En los próximos tres a cinco años espera alcanzar los US\$ 20-25 mil, con lo cual sería el primer país latinoamericano que obtiene la categoría de país desarrollado. A consecuencia de ello, los índices de pobreza en el país se han reducido significativamente. Las familias empresarias chilenas se podrán sentir muy satisfechas de haber puesto un enorme grano de arena para conseguir estos logros. 

**“Una característica de las familias empresarias chilenas es su austeridad y bajo perfil. En términos relativos a su importante patrimonio, las familias chilenas son menos gastadoras y ostentosas que otras familias empresarias latinoamericanas”.**



# Cuando las Decisiones Correctas para Liderar no son Suficientes

**“El mayor premio que uno recibe de su trabajo no es lo que consigue sino más bien lo que termina siendo mediante el trabajo”.**

## Resumen del Artículo

El artículo recopila la experiencia que el autor ha adquirido durante diez años analizando casos fallidos de negocios de personas de más de 20 países. Se explica cuando una decisión correcta te puede llevar al fracaso.



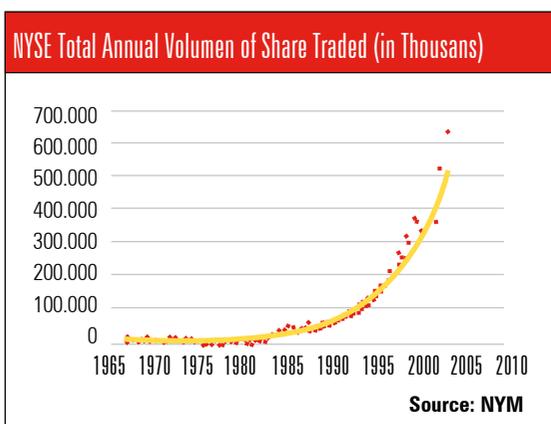
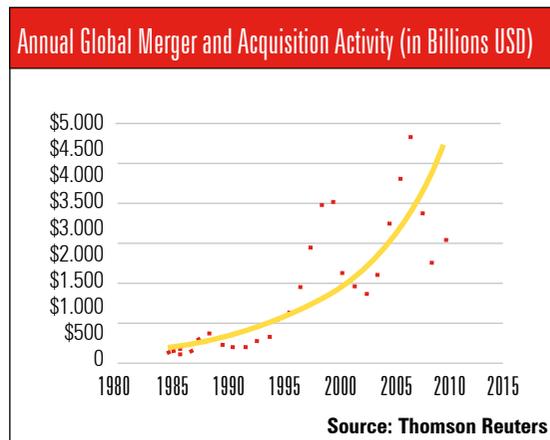
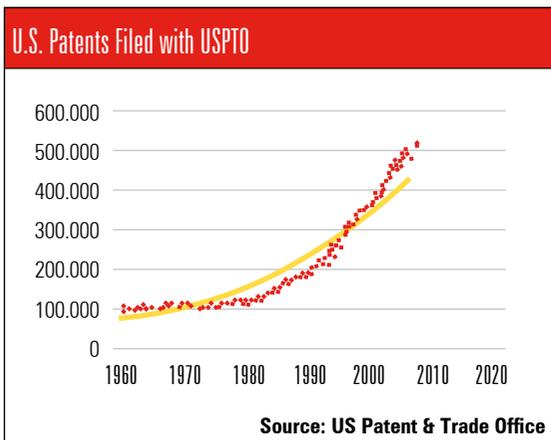
### Gonzalo Zubieta

Master in Public Administration, con especialidad en Gerencia Estratégica y Liderazgo. Universidad de Harvard.  
gzubieta.ese@uandes.cl

**H**oy en día una de las preguntas en la mente de ejecutivos y empresarios es ¿hacia dónde va la economía global?. El nivel de confusión inclusive entre los expertos genera demasiada incertidumbre en la mayoría de las personas. Diversas son las apuestas para el 2013-2014 pero grandes multinacionales están apostando a recortes, restricciones y disminuyendo “leverage” apalancamiento. Detrás de este cuestionamiento están las mentes y corazones de grandes (y no tan grandes líderes) que le dan la dirección a las economías del mundo. Este cuestionamiento opera desde una simple premisa “Tomar la decisión correcta para generar el mayor beneficio”. Más adelante explicaré como la definición básica de beneficio ya es tu punto de partida del éxito o el fracaso.

Al final el proceso de toma de decisiones de los líderes empresariales a través del tiempo han demostrado ciertos patrones y estos patrones son los que han cautivado mi imaginación. Todos implícitamente estamos en la búsqueda de lo que realmente nos puede llevar al éxito. Esto es tan apasionante como descubrir el Human Genome o el ADN del éxito.

Este journey de más de 10 años me ha llevado a la conclusión de que me he vuelto un “analista del éxito” en base a los casos fallidos de liderazgo empezando por mis fracasos y analizando el fracaso de liderazgo de cientos de líderes de grandes, medianas y pequeñas empresas. He tenido la oportunidad de trabajar de cerca con CEOs, Gerentes Generales, Candidatos a la presidencia, Directores de ONGs y Family Offices. Las siguientes tendencias reflejan el nivel y ratio del cambio que hoy empresas enfrentan:



### Tendencias y el Cambio Acelerado

Si tuvieras la oportunidad de conversar con estos exitosos líderes de organizaciones ¿Qué les preguntarías?. Esta es la primera pregunta que me llevo a analizar cientos de casos en el aula de clases y en procesos de transformaciones de negocios.

Una de las grandes conclusiones es que al final en el corazón del éxito en realidad no hay una respuesta sino más bien una muy buena pregunta. Y que si estamos buscando el secreto del éxito al final no lo vamos a encontrar. La pregunta tiene que ver mucho más con los atributos que te mueven vs. que con lo que haces. Esta gran conclusión me llevó a pensar que el liderazgo tiene mucho más que ver con ser antes de hacer. Es decir el “ser” viene antes del “hacer”. Esto al final ha sido muy provocador para aquellos que parten con la pregunta “¿Qué tengo que hacer?” vs. “¿Quién tengo que ser para enfrentar el desafío?”. John Ruskin lo describió perfectamente:

“The highest reward for man’s toil is not what he gets for it, but what he becomes by it.”

Es decir que el mayor premio que uno recibe de su trabajo no es lo que consigue sino más bien lo que termina siendo mediante el trabajo.

Después de tener alumnos de más de 20 países, haber dado clases en varios más y de haber vivido en 6 países pude comprobar que esto sigue aplicándose sin importar las diferencias culturales. Al final, detrás de estos roles están seres humanos con ciertos atributos. Estos atributos se han mantenido antes del nacimiento del primer negocio y no tienen fecha de expiración.

1. Nacer en el lugar equivocado o enfrentar una situación adversa no garantizan tu fracaso. Tu reacción y no tu condición determinan tu salida hacia el éxito. La premisa es muy simple pero muy difícil de aplicarla. Es decir que en esencia lo primero que tienes que hacer es cambiar tu actitud antes de enfrentar el desafío (no el problema). Linda Keeler, CEO de Sony, Larry King, TV Host, Frank Gehry, Novelista Best Seller, Colin Powell y hasta Bill Gates fueron muy malos alumnos en colegio. Ahora más que nunca es evidente que el argumento del alumno académico vs. no académico ya no es válido. Grandes líderes tienen un claro sentido de identidad, es

## “La próxima vez que te plantees cuál es el secreto del éxito vuelve a pensar que no tiene que ver con hacer sino con ser”.

decir quienes son al final del día. “The energy comes from within if you love what you do.” – Keith Black gran neurocientista. Eres la suma de tus decisiones.

2. La naturaleza de estos atributos sólo pueden ser descubiertos después de la acción y no antes. Es la acción, el trabajo y especialmente el fracaso que logran destilar en ti lo que verdaderamente te mueve. Dar un paso a lo desconocido siguiendo tu intuición fue el punto de partida para la mayoría de los grandes líderes. Robert Ward, VP de Universal Studios plantea que descubrió después de ser exitoso lo que realmente lo movía –“de pintor a fotógrafo pasé a construir proyectos de billones de dólares, así que ahora pinto pero con niveladoras y excavadoras.”

3. Suerte en los negocios es tener éxito sin tener pasión. “La única forma de estar verdaderamente satisfecho es hacer aquello en lo que realmente crees. Y la única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que haces.” – Steve Jobs CEO, Apple. Hay una sutil diferencia entre un emprendedor y un gran emprendedor pero para eso hay que entender la diferencia entre pasión y “amor”. “Amor” es hacer feliz a otro y pasión es hacerte feliz a ti. El mejor ejemplo es lo que dijo la autora de Harry Potter, J.K. Rowling. “Amo escribir estos libros. Yo creo que nadie puede disfrutar leerlos más que yo como cuando yo los escribo.” (I love writing these books. I don’t think anyone could enjoy reading them more than I enjoy writing them”).

4. Los aspectos de ti que no logran ser transformados por el resultado del “hacer” terminan siendo modificados por las personas que terminaron rodeándote o con los que tú escogiste rodearte. Indira Gandhi resume el mensaje con la frase, “mi padre me dijo que habían dos tipos de personas, los que trabajan y los que reciben el crédito por los que trabajan. Y me dijo que trataría de quedarme siempre en el primer grupo porque en el segundo hay mucha más competencia. Las personas que no logran ser influenciadas por otras son las que operan desde su “Ego” y no están dispuestos a trabajar con otros. Puedes caminar con grandes personajes y

nunca cosechar los beneficios, no por culpa de otros sino por tu propia culpa. Es decir, tenemos mucha más oportunidad de crecer cuando las personas no hacen lo que esperamos. Todos somos maravillosos hasta que dejan de cumplir nuestras expectativas. El lograr que otras te sirvan en la vida nunca transformó a nadie en la historia. Una forma muy simple para deletrear la palabra colaboración es escribir “saber perdonar”.

5. Management no es ni liderazgo o autoridad y al final el desafío es mover a las personas. Algo que me permitió ganar un mejor entendimiento de lo que hay detrás del liderazgo es la metodología que aplico en mis clases cuando les pido a mis alumnos que me manden su caso de liderazgo fallido más doloroso para luego analizar algunos casos entre todos los alumnos. El primer patrón es que siempre que se lidera aparecen tres tipos de personas. Están los Aliados, Opositores (tu peor opositor es tu ex aliado) y los Neutros. Cuando fui por primera vez gerente la confusión que tenía era saber cuándo debía ejercer liderazgo y cuándo autoridad, por lo que me he dedicado a hacer distinciones nítidas entre ambas. El segundo patrón es entender cuándo ganas poder y cuándo pierdes poder. Sin importar si ejerces liderazgo o autoridad, siempre estarás al filo de la navaja si ganas o pierdes poder. Cuando crees que ganas poder a veces lo pierdes porque dejas de ver lo que está en juego en el sistema y cuando crees que pierdes poder eventualmente lo vuelves a ganar.

La próxima vez que te plantees cuál es el secreto del éxito vuelve a pensar que no tiene que ver con hacer sino con ser. En los últimos meses, mis observaciones más importantes y los distintos casos fallidos de los líderes me han llevado a la conclusión que estamos entrando en la era del ser un “estratega” y no hacer estrategia. Entonces, cuándo decisiones correctas te llevan al fracaso es cuándo te enfocaste en hacer versus en entender quién tenías que ser.

Es grato pensar por un instante de que a pesar que lo único constante es el cambio, existen estas premisas de liderazgo que se mantienen constantes en el tiempo. 



# La Familia

## Configuradora de la Vida Social

“La familia es la comunidad básica que se hace cargo de la dignidad de la persona humana. Es el espacio vital donde estamos llamados a ser valorados plenamente en consonancia a nuestra dignidad ontológica”.

### Resumen del Artículo

El artículo trata sobre la importancia de la familia como configuradora de la vida social. Se explica qué bienes son típicamente fruto de la vida familiar, es decir, que encuentran su campo de desarrollo en la familia y, de paso, resultan esenciales para el crecimiento de la persona y del orden social.



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

La familia es el lugar fundamental del habitar humano y, por lo mismo, resulta esencial para el desarrollo de las dimensiones más propias de la persona, incluyendo su sociabilidad. No sin razón entonces se suele denominar a ella como la célula básica del orden social.

La familia es aquella forma o estructura en la cual el ser humano se personaliza y se socializa. Es el *locus* natural, propio y primario, del devenir del individuo y de la sociedad. Es en ella donde desplegamos nuestra condición de individuos, y al mismo tiempo la de seres eminentemente sociales.

Con Rafael Alvira<sup>1</sup>, se puede sostener que la familia es la forma pura o esencial de la sociedad. Esto significa que todas las otras formas y modos de darse lo social son a continuación de ella, más todavía, se siguen de ella. La familia es lo primero cronológicamente y es, asimismo, donde están contenidos en sus aspectos fundamentales todos los rasgos de los distintos órganos intermedios que conforman el todo social. En la familia se encuentran prefiguradas, ya presentes potencialmente, las características básicas de este último.

---

<sup>1</sup> El presente escrito debe su inspiración y es tributario de las ideas escuchadas del Profesor Rafael Alvira. Y, en particular, de aquellas vertidas en su libro *El lugar al que se vuelve*, reflexiones sobre la familia. Segunda edición. Eunsa, Pamplona, 2000.



¿Qué podría querer decir entonces que la familia es la célula básica de la sociedad? Que esa comunidad es la primera organización de algo que podemos llamar sociedad viva y que es la componente primaria de formas de vida societaria más complejas. Es decir, que todo el entramado social se despliega desde ella.

La familia es la comunidad básica que se hace cargo de la dignidad de la persona humana. Es el espacio vital donde estamos llamados a ser valorados plenamente en consonancia a nuestra dignidad ontológica. Por lo mismo, puesto que el amor es su constitutivo radical, es en ella donde el individuo puede ser querido absolutamente, sin condiciones, por el solo hecho de ser quien es. En ningún otro organismo social intermedio, ni tampoco en la sociedad política entendida como un todo si cabe pensar en una pertenencia directa del individuo en ella, somos valorados absolutamente, tan sólo, por ser personas únicas e irrepetibles. Todas las otras instituciones que conforman la sociedad mayor, aunque nos aprecien altamente, por su propia naturaleza han de imponernos condiciones para pertenecer a ellas (i.e. el colegio, la universidad, la empresa, la asociación gremial, el partido político, etc.).

La familia es el ámbito donde nos podemos equivocar reiteradas veces, y se nos vuelve a dar una nueva oportunidad de aprender y enmendar. Pero no acontece igual en los demás espacios sociales. Este rasgo de la vida en familia resulta fundamental, porque los seres humanos en virtud de nuestra condición espiritual y racional

necesitamos sabernos valorados *per se*. Al respecto, me parece, la familia es insustituible.

La seguridad que comporta saberse querido por lo que uno es y no por lo que uno puede dar o producir, es algo que los seres humanos necesitamos para nuestro crecimiento interior. Se trata de una valoración que si no la otorga la familia, es prácticamente imposible obtenerla en otra esfera del entero orden social. La ausencia de una buena vida familiar produce carencias y vacíos que otros órganos sociales no están en situación de suplir.

También es en la familia donde empezamos a desarrollar la sociabilidad, que es parte esencial de la condición personal. Desde el momento en que una persona llega al mundo dentro de una familia, es inmediatamente acogido como quien es: es decir, al mismo tiempo como individuo y relación. Junto con ser una individualidad única e irrepetible, cada persona es coetánea e inseparablemente un ser relacional. Es hijo, hermano, nieto, primo, sobrino, etc. En todo caso, al menos siempre será hijo. En fin, la familia constituye el lugar natural para la reafirmación efectiva de la dignidad de la persona en lo más esencial y, por lo mismo, el espacio, por antonomasia, para establecer los cimientos de nuestra sociabilidad. Además, como es evidente, la familia está ordenada a la formación de sus miembros, especialmente del carácter —en particular el de los hijos.



**“Cuando una persona no aprende a desarrollar el par de virtudes confianza-lealtad, no queda en una suerte de neutralidad en la materia, pues quien no confía aprende a desconfiar, a no fiarse y, aparejadamente, a no responder, a no ser fiel”.**

Por las razones antemencionadas no es casual que toda crisis relativamente generalizada de la familia se traduzca prontamente en una crisis social.

Al respecto, en la sociedad contemporánea parece faltar una adecuada comprensión de los principios que explican la relación entre la sociedad y la familia. Se mira en demasía a la familia desde la sociedad. En las propuestas sociológicas gubernamentales, de organismos internacionales y de ONG's, la corriente claramente predominante es aquella que plantea qué hacer con la familia, cómo darle cabida y forma desde la sociedad política, con la intención de configurarla a partir de esta última. Se trata, la más de las veces, de una concepción y acción dirigida desde la sociedad mayor hacia la familia. A tal punto que actualmente se discute incluso a qué realidad le podemos llamar familia, a qué tipos de convivencia le otorgamos socialmente estatus de tal; en suma, la sociedad política y, en particular, sus gobiernos, buscan arbitrar —y, a veces hasta imponer por la vía legal—, qué es la familia. Sobre esta materia es necesario enfatizar que un buen ordenamiento social no requiere primeramente que se mire la familia desde la sociedad sino que la sociedad sea pensada desde la familia, porque si esta última es, por naturaleza, el lugar de la afirmación de la dimensión individual de la persona y al mismo tiempo del despliegue y desarrollo de la dimensión social de la misma, la configuración de la sociedad ha de ser vista desde la familia y no a la inversa. Esto es, si realmente se piensa —como verdaderamente es— que la familia es la célula básica o la forma pura y esencial de la sociedad.

Para una mayor claridad sobre la crucial importancia que reviste la familia, al tiempo que para un adecuado entendimiento de su dimensión configuradora de la persona y de la sociedad, resulta ilustrativo preguntarse acerca de qué bienes son típicamente fruto de la vida familiar, es decir, que encuentran su campo de desarrollo en la familia y, de paso, resultan esenciales para el crecimiento de la persona y del orden social. Además de los aludidos con anterioridad, y sin ánimo de exhaustividad, es posible mencionar los que se detallarán en los párrafos siguientes.

*La armonía.* Expresada en un orden de relaciones dentro de un todo en que cada miembro ocupa un lugar definido, dándose la distinción sin separación entre ellos. Resulta evidente que la realidad y la noción de armonía se experimentan primera y principalmente en la familia. Es allí donde cada uno es miembro y parte integral del todo. Al unísono se reconoce la individualidad, junto con su rol diáfano definido. Se es parte de la familia, por ejemplo como hijo. En cuanto tal no se es igual al padre. Y siendo hermano, puede tocar ser el mayor, o el menor, etc. La familia bien entendida y vivida permite unir y distinguir, sin separar y sin confundir. La armonía corresponde a esa suerte de paz o de tranquilidad en el orden. En la familia cada uno tiene un lugar apropiado, siendo parte constitutiva y esencial del todo. Es propio en ella, saber estar con los demás, saber relacionarse con los otros, estableciendo y respetando las naturales diferencias, pero sin tomar grandes distancias.

*La cooperación.* En conexión con la armonía es el principio sobre el cual se constituye la operatividad de la familia. Y éste es también crucial para el orden societario. Si no se aprende a cooperar en la familia, después será muy difícil que se haga fuera de ella. Como el servicio es el modo más excelso de cooperar, si no se aprende a servir en la familia, es difícil que ello acontezca más allá de sus confines. La formación del *espíritu de servicio* tiene sede propia en el corazón del hogar.

El bien humano se encuentra en la armonía (una categoría estética) y en la cooperación (una categoría ética). Como es lógico, la belleza y el bien son distinguibles, pero se van desarrollando conjuntamente en la familia.

La armonía, que se traduce prácticamente en saber respetar el lugar y el turno (tiempo) de los demás, en saber ser apoyo para los otros y para el todo, en saber cooperar y servir, es muy propia de la familia y, evidentemente, esencial para la conformación de un recto orden societario. Sin la presencia de estos hábitos no es posible constituir una comunidad a la medida del hombre. Pues ésta no puede ser basada únicamente en el principio de la competitividad.

Aunque esta última es connatural al ser humano, solamente será buena en tanto y cuanto que ayude a la cooperación. Si no potencia y estimula la cooperación o derechamente la dificulta, se torna destructiva. Por eso, sea dicho de paso, una de las situaciones más complejas que puede enfrentar una familia es que en su médula se introduzca desordenadamente la competitividad. Si ésta llega a ganar en predominio a la cooperación —lo que ya es muy delicado en otras instancias sociales— resulta ser muy dañina para la familia.

La *cooperación* y la *competitividad*. No se puede desarrollar la sociedad sin la concurrencia de estos dos co-principios, pero es menester saber ordenarlos y donde se aprende a hacerlo, vitalmente, es en la familia. El juego infantil es, probablemente, una de las actividades clave en este aprendizaje: en él se debe inculcar que “todos deben jugar”, que en la vida todas las personas hemos de contar con un lugar propio desde el cual poder aportar. Que compartir y cooperar con los demás es lo conveniente al ser humano. Pero, en la experiencia lúdica —similamente acontece en el deporte— también encontramos una ocasión señalada para aprender a superarnos por la vía de la competitividad.

La *confianza* y la *lealtad*. Son otros bienes sociales intangibles cuya formación está vinculada estrechamente a la familia —y para la cual no hay remplazo equivalente a la misma. En el hogar aprendemos a desarrollar la confianza. Ésta implica un acto de fe de una persona en otra (confianza, proviene del latín *confidare, fiducia, fides*) respecto de la cual la primera se hace deliberada y voluntariamente dependiente de la segunda en algún rubro, esperando que la segunda cumplirá su compromiso. ¿Dónde se aprende a confiar?, ¿dónde se dan las condiciones para poder responder? La familia es el lugar privilegiado para formar en la confianza y en la lealtad; esto es, en la respuesta positiva a la confianza depositada. Es en ella donde podemos ir ejercitando actos de confianza, pues para responder debemos contar con tiempo y comprensión de los demás, de modo tal que nos den las oportunidades necesarias para crecer en el hábito de responder.

Cuando una persona no aprende a desarrollar el par de virtudes confianza-lealtad, no queda en una suerte de neutralidad en la materia, pues quien no confía aprende a desconfiar, a no fiarse y, aparejadamente, a no responder, a no ser fiel.

La confianza implica creer en alguien, dar crédito (del latín *creditum, credere*). Francis Fukuyama, escribió un libro que lleva por título *Trust*<sup>2</sup>. Al indagar en la etimología de este vocablo inglés, se descubre

que corresponde a un tipo de esperanza. La confianza entonces es hacer acto de fe, es creer en otro, es esperar en él la respuesta. Ésta es la fidelidad, la lealtad, que reafirma la confianza. Así entendida, la confianza es siempre un don. Conlleva un acto de gratuidad, que supera las certezas humanamente comprobables. En último extremo nadie puede asegurar, con absoluta certeza, que la persona en quien se ha confiado será leal al crédito depositado en ella.

En la familia se tiene la posibilidad de responder porque, como ha sido dicho, es ahí donde resulta posible ser querido absolutamente. Y se nos confieren las oportunidades requeridas para comenzar a responder. Lo único que se puede mostrar realmente como prueba —siempre imperfecta— de confiabilidad personal, es la lealtad histórica habida. Por esta razón, la familia constituye el *locus* y el *tempo* privilegiado para desarrollar la confianza y la lealtad, dos auténticos pilares para el funcionamiento del orden social.

*Educación*. Junto con el amar, ésta destaca entre las dimensiones básicas de la familia. En ella reside fundamentalmente la responsabilidad, y la consiguiente tarea primordial de toda sociedad humana que es la educación de los hábitos intelectivos básicos, los conocimientos y, sobretudo, la formación en las virtudes morales de sus miembros. Y, desde luego, también en la Fe y en los hábitos de piedad asociados. En tal sentido, no hemos de entender dicha actividad únicamente como la formación científica o técnica, menos como la capacitación operativo-laboral; éste es el tipo de educación que se halla más alejado de las posibilidades directas de la familia. La tarea educativa esencial de la familia es la formación de la conciencia moral y de las virtudes éticas, a tal punto que es una auténtica dejación de deberes paternos traspasar o descansar esta parte de la educación de los hijos a la escuela. Lo que no quiere decir que no se requiera contar con el complemento de otras instituciones, como la escuela o la universidad. La familia es clave para la conformación de un orden social adecuado al ser humano, precisamente porque es irremplazable en la misión de formar humanidad: esto es, de personalizar y de socializar. Educar consiste en eso. En ayudar a la persona en el proceso de ser todo lo que ella está llamada a ser. Ésta es la tarea humanizadora por excelencia, y que le corresponde esencialmente a la familia.

Por momentos pareciera que el Estado o el mercado<sup>3</sup> asfixian la verdadera vida de la familia cuando aquello que debieran hacer es alimentarla, darle espacio y crear las condiciones para su libre despliegue.

<sup>2</sup> Fukuyama, Francis: *Confianza (Trust)*. Editorial Atlántida. Buenos Aires, 1996.

<sup>3</sup> Las tecno-estructuras de la sociedad contemporánea, como agudamente las ha calificado Alejandro Llano en *La nueva sensibilidad*. Espasa Calpe, Madrid, 1988.



Por este motivo, al momento de hablar de responsabilidad social de la empresa, hoy tan en boga, se puede sostener que la más importante que le cabe a las organizaciones, entre todo aquello que pueden hacer respecto a su gente y a quienes se relacionan con éstas, es ayudar a fortalecer la vida familiar. Ello comporta generar las condiciones y dar a las familias la posibilidad de ser lo que deben ser —y hacer lo que deben hacer—, partiendo por permitirles los tiempos necesarios para que se puedan desenvolver adecuadamente. Porque si bien puede tener algún sentido que la calidad del tiempo que se dedica a los familiares sea más importante que la cantidad, este argumento frecuentemente esgrimido es, al mismo tiempo, en parte real y parcialmente falso.

*“Saber estar”*. Si bien es cierto que la vida requiere calidad —atención personal y servicio efectivos— en el tiempo que se comparte con los demás, es igualmente verdad que es imprescindible “saber estar”, es decir, acompañar y ocupar un lugar junto a los otros. Pero ello requiere disponer de tiempo cuantitativamente considerado, no únicamente apreciado desde un punto de vista cualitativo. Esta cuestión no es baladí, puesto que el saber estar presente cuando resulta necesario es otra dimensión relevante de la convivencia social que se aprende en el hogar.

*El trabajo profesional*. La familia, considerada desde otro prisma, es escuela para la actividad laboral. No tanto porque en ella nos hagamos con los conocimientos y herramientas concretas para la

que mañana será nuestra profesión u oficio, aunque todavía en muchos casos así siga ocurriendo, sino principalmente porque en su seno se va aquilatando el valor y el sentido profundo que posee el trabajo, a la par que se van acrisolando los hábitos que todo trabajo bien-hecho demanda. Ésta, entre tantas, es una de las poderosas razones que la sociedad entera, y en particular las empresas, han de ponderar debidamente a la hora de decidir cuál ha de ser su contribución a la vigorización de las familias.

En fin, en la familia de alguna manera se originan, se sintetizan y se integran aquellos aspectos de la vida humana en sociedad que las diversas tendencias político-sociales buscan parcialmente. En ella somos conservadores porque nos preocupa mantener la vida y los bienes humanos; somos sociales porque intentamos aprender a querer y respetar a los demás, y a relacionarnos bien con ellos; somos liberales puesto que en la familia cada individuo adquiere personalidad propia, y se valora que así sea; y, también somos progresivos porque es la institución del crecimiento y donde inventamos cada día algo nuevo para ofrecer y sorprender a nuestros seres queridos.

Aun quedando pendiente el trabajo de transformar el presente texto en un ensayo en forma, atendidos los conceptos esbozados, resulta posible afirmar que la familia es efectivamente la forma pura y la célula básica de la sociedad. Y, consiguientemente, que de su buen destino penderá siempre el de la sociedad. ▽



## Única Business School exclusivamente de postgrado y alta dirección en Chile



ESE BUSINESS SCHOOL CHILE

### UN CENTRO PARA EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

- Somos el **lugar de encuentro** dedicado exclusivamente a empresarios y directivos, quienes aportan sus ideas y experiencias, generando una valiosa red de contactos.
- Formamos **líderes integrales**, con una sólida formación ética y profesional, preparados para influir positivamente en la sociedad.
- Contamos con **profesores de excelencia**, en su mayoría Ph.D., especializados en postgrado y con probada experiencia como directores o consultores de empresas, quienes entregan una visión moderna y realista de la gestión empresarial.
- Nuestra metodología de enseñanza es práctica y aplicada, cuyo eje central es la discusión de **casos reales de negocios**.
- Nuestros programas crean un espacio de reflexión y análisis para que los empresarios y directivos puedan pensar acerca del presente y futuro de sus empresas.
- Tenemos una **infraestructura de clase mundial**, diseñada especialmente para el aprendizaje y el desarrollo de ideas.
- **Más de 25.000** empresarios y directivos han cursado nuestros programas.
- El ESE es una auténtica Business School al estilo de la mejor tradición de las escuelas de negocios de postgrado de Estados Unidos y Europa.

# Tarjeta *One* de Banco Security



## Daniel puede

desconectarse en el Caribe,  
elegir aerolínea, fecha y hotel,  
y pagarlo con Security Pesos.  
Porque él usa Tarjeta One.

**Con Tarjeta One acumulas Security Pesos para viajar donde quieras y como quieras.  
Además, te entrega acceso a Salones VIP en todo el mundo y Seguros de Viaje sin costo.**

**Canjea tus Security Pesos en [travelsecurity.cl](http://travelsecurity.cl)**



Aéreo



Hotel



Rent a Car



@banco\_security

[www.security.cl](http://www.security.cl)

quieres, puedes

**BANCO security**



Una generación destacada.

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

