



# ESE

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

Diciembre  
2014  
N.º 10

# 15 AÑOS

# EL ESE TE ACOMPAÑA EN TU DESARROLLO DE CARRERA



15  
AÑOS



Universidad de los Andes

## EGRESADOS



## EN EL ESE



## DESDE LA ACADEMIA



**Director:**  
Juan Ignacio Noguera  
**Edición:**  
Daniela Friedemann  
**Redacción:**  
Daniela Friedemann  
**Diseño:**  
Blok  
**Impresión:**  
Fyrma Gráfica

Editorial	4
Programas de Continuidad para Egresados	6
Beneficios Egresados ESE	10
Egresado Destacado 2014: José Antonio Guzmán	12
Jorge Nazer recibe reconocimiento por Gestión e Innovación	18
ESE Day	24
Extractos: Columnas Egresados	28
Reforma Tributaria	34
Testimonio Egresados ESE: Aportas Desde Una Fundación	36
Entrevista a: Pablo Zalaquett y Raúl Torrealba	40
Entrevista a Mauricio Larraín, Director General del ESE	44
Históricos ESE	48
Ranking de Innovación ESE	55
Familia Cueto recibe premio a Familia Empresaria 2014	56
Banco Bci, acreditado como empresa familiarmente responsable	60
Seminario anual de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC	62
Seminario anual Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE	64
Seminario anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security	66
Lanzamiento Women's Lobby	67
Seminario anual de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina	68
Viajes Programas ESE	69
Reunión anual Empresas Patrono	70
Encuentro Consejo Asesor Empresarial del ESE	71
Nuevo director del MBA: Álvaro Pezoa	72
Visita de Peter Turkson a Chile	74
Profesor Alfredo Erione forma parte de la Universidad de Stanford por un año	75
Primera Radiografía de Merzas en Chile	76
Nuevos miembros del Consejo de Dirección del ESE	78
Interbrand lanza el informe anual de las Mejores Marcas de Retail	79
Director del London School of Economics visita el ESE	80
Actividades del Centro de Empresa y Humanismo Grupo CGE	81
MBA Day	82
Primer programa de Gestión Inmobiliaria en el ESE	83
En qué están Nuestros Profesores	84
Graduaciones Programas ESE	88
H bitos y Expectativas del Inversor de Alto Patrimonio en el Mercado Financiero 2014	92
Radiografía de las Políticas de Incentivos a los Ejecutivos en Chile	96
Mejorando la Capacidad de Anticipación Estratégica	104
La Gestión de Riesgos y la Estrategia	110
Canales de Venta: Aumentando Productividad y Rentabilidad	116
Libertad Responsable	124
El Desarrollo de la Reciprocidad	128
Termodinámica, Confianza y Respeto Mutuo	132
Wealth Management Education: Cómo Educar Hijos En La Abundancia	138



Amigas y amigos Egresados, quiero partir dando la bienvenida a nuestros nuevos egresados de este año e invitarlos a formar parte como miembros activos de la Asociación de Egresados del ESE. Siempre necesitamos más ayuda y buenas ideas.

El año 2014 ha sido un gran año para nuestra Asociación. Primero que todo la Dirección General del ESE ha materializado la incorporación a su Estructura Organizacional, de una nueva Dirección con el nombre de Dirección de Egresados a cargo de Lorena Ulloa y con ello ha hecho realidad un anhelo histórico para nosotros que era que los Egresados formáramos parte integrante de la Escuela y dejáramos de ser un satélite tratando de brillar desde el espacio infinito.

Ahora los Egresados somos junto al ESE una unidad, manteniendo nuestra individualidad y nuestros propósitos, pero desde adentro, con toda la fuerza y el respaldo que eso significa. Es por eso que este año fue posible lanzar el “ESE DAY”, nuestro primer Seminario Institucional, generando una notoriedad fantástica, no solo por el nivel de los expositores y panelistas que lo dictaron, sino también por el nivel de los participantes y lo excepcional de la organización. No puedo más que hacer un reconocimiento especial y público a todos aquellos que lo hicieron posible.

Este “ESE DAY” permitió lograr otro gran hito, reemplazar nuestra “Cena Anual” que estaba un poco agotada en su formato y acotada en sus tiempos tratando de incorporar todo en una sola noche. Es así como el “ESE DAY” será nuestra actividad más académica esperando que año a año vaya tomando una relevancia a nivel nacional y que marque en la agenda de negocios, como uno de los eventos esperados del año en lo que a Seminarios se trata.

Esta ha sido la preocupación de la Dirección de Egresados, del Directorio y del Consejo este año 2014, seguir innovando en el camino de ser la mejor Asociación de Egresados de Chile, que seamos relevantes, que hagamos cambios y que seamos una voz en nuestra Sociedad.

Con especial afecto.

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

# EGRESADOS



Programas de Continuidad para Egresados .....	6
Beneficios Egresados ESE .....	10
Egresado Destacado 2014: José Antonio Guzmán .....	12
Jorge Nazer recibe reconocimiento por Gestión e Innovación .....	18
ESE Day .....	24
Extractos: Columnas Egresados .....	28
Reforma Tributaria .....	34
Testimonio Egresados ESE: Aportas Desde Una Fundaci n .....	36
Entrevista a: Pablo Zalaquett y Ra I Torrealba .....	40



# PROGRAMA DE CONTINUIDAD PARA EGRESADOS

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.

El Programa de Continuidad está dirigido a los miembros de la Asociación de Egresados del ESE y a los socios de las Agrupaciones de Antiguos Miembros del IESE y del IAE.

El 2014 se realizó la décima versión del Programa de Continuidad que incluyó 10 interesantes conferencias. La idea es facilitar a los egresados una oportunidad de formación del más alto nivel en todos los campos de la dirección de empresas; así como la puesta al día a través del análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los retos específicos que tienen hoy empresas y directivos.

**Dime cómo te sientes y te diré qué decisión vas a tomar**  
**Ignacio Munyo** dictó esta conferencia donde el eje central estuvo en cómo la evaluación racional de costos y beneficios es la base de la toma de decisiones. Se explicó cómo emociones que pueden parecer ajenas juegan un rol relevante.

Ignacio es profesor full time de Economía, Director del Centro de Economía, Sociedad y Empresa del IEEM Escuela de Negocios y Profesor Adjunto del Departamento de Economía de la Universidad de Montevideo. Es también Académico de Número de la Academia Nacional de Economía.

**Algunos temas candentes de la macroeconomía mundial**  
Esta conferencia estuvo a cargo del economista **Pedro Videla** quien realizó un profundo análisis de las principales materias de la economía mundial. Pedro es Ph.D. en Economía de la Universidad de Chicago y Profesor full time del IESE de la Universidad de Navarra.

### Coyuntura económica sector inmobiliario

**Javier Hurtado** analizó las proyecciones del sector inmobiliario y realizó un balance de lo sucedido el año anterior. Asimismo reflexionó acerca de los importantes cambios en la industria de la construcción en Chile. Javier, actualmente, es Gerente de Estudios de la Cámara Chilena de la Construcción. Es Ingeniero Civil de Industrias de la Universidad Católica de Chile y Master of Science en Ingeniería de la Universidad de Stanford, California. Posee amplia experiencia en la actividad empresarial y gremial. En su trayectoria profesional ha cumplido labores en distintos rubros tales como el medio ambiente, la energía, la infraestructura, los seguros, la minería, la educación y los servicios; entre otros.



### Terapia regenerativa:

#### Las células madre: Realidades, Mitos y Esperanzas

En esta conferencia se analizó cómo el uso de terapias en base a células madre hoy aparece como una posible solución complementaria a enfermedades que no han podido ser resueltas por la medicina actual. En Chile se está avanzando al ritmo de los grandes campos mundiales, a través del Centro de Investigación Biomédico de la Universidad de los Andes y sus 2 *spin-off*: Cells for Cells y Regenero. Se mostraron casos concretos de avance en esta materia.

La charla contó con tres expositores: **Dr. Mauron Khoury**, Ph.D., Director del Laboratorio de I&D en Terapia Celular de Cells for Cells, Profesor Asociado de la Universidad de los Andes. Master y Ph.D. en Terapia Génica en la Universidad de Montpellier, Francia. Trabajo postdoctoral en el Koch Institute del MIT, EE.UU.

**Dr. Jorge Bartolucci** es Director Médico del Laboratorio de Terapia Celular de la Universidad de los Andes, jefe de la Unidad de Estudios Cardiológicos de Clínica Santa María y Profesor Titular de la Universidad de los Andes.

**Matías Vial** es Director de Desarrollo e Innovación en Universidad de los Andes; Cofundador y Director en Kinostics SpA; y Cofundador & CEO en Cells for Cells S.A.

### Aspectos centrales de la Reforma Tributaria

En esta charla dictada por **Mario Gorziglia** se analizaron los principales aspectos de la Reforma Tributaria: el cambio de renta percibida a renta devengada (eliminación del FUT), el nuevo tratamiento de las ganancias de capital (enajenación de bienes raíces, acciones, etc.), y las nuevas herramientas de fiscalización y control del SII. Mario es abogado de la Universidad Católica de Chile y Master en Derecho (LL.M) de la Universidad de Pennsylvania. En 1994 entró a trabajar a Prieto y Cía. y desde 2003 es socio del Estudio donde encabeza el Departamento Tributario y es profesor de Derecho Tributario en la Universidad Católica de Chile.

### El sector eléctrico chileno, realidad y perspectivas

En base a la realidad actual del desarrollo del sector eléctrico nacional, la exposición se centró en las alternativas que tiene el país para abastecer su suministro de energía de la manera más competitiva posible. Para esto se requiere acentuar las políticas públicas que incentiven la diversificación de la matriz eléctrica chilena.

El expositor a cargo de esta charla fue **Sergio del Campo**, CEO en AELA Energía, Sociedad inglesa - irlandesa dedicada a invertir y operar en Energía Renovable, principalmente, Energía Eólica y Solar. Se ha desempeñado como Director de Econssa Chile, Presidente de la Agencia Chilena de Eficiencia Energética (ACHEE), Presidente del Centro de Energías Renovables y Subsecretario en el Ministerio de Energía.



### Cambios introducidos en la Reforma Tributaria

En esta charla, dictada por **Cristián Bay Schmith**, se analizó el proyecto de Reforma Tributaria, poniendo especial énfasis en las modificaciones más relevantes introducidas al proyecto original. Cristián es abogado del Departamento Tributario de Prieto y Cía., donde se dedica a la asesoría de clientes tanto nacionales como extranjeros en diversos asuntos relacionados con el derecho tributario.

Es abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile y posee estudios de postgrado en la Universidad de Florida (LL.M en International Taxation, 2011) y un diplomado en Análisis y Planificación Tributaria en la Universidad Católica.

### Reforma a las pensiones ¿por qué el debate?

Durante esta conferencia se analizó por qué el sistema de AFP que, en opinión de muchos, ha sido exitoso, está bajo fuerte crítica, llegando a proponerse su reforma. Se discutieron cuáles son los desafíos que enfrenta este sistema y cómo resolverlos.

El expositor encargado fue **Augusto Iglesias**, Economista de la Universidad Católica de Chile y Master of Arts en Economía de la Universidad de California. Desde el año 2010 al 2014 se desempeñó como Subsecretario de Previsión Social del Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile. Ha sido miembro del Consejo Técnico de Inversiones del Sistema de Pensiones Chileno. En 2006 integró el Consejo Asesor Presidencial para la Reforma Previsional en Chile.

### “Generación Y” en la empresa: crear una cultura de colaboración para retenerlos y desplegar su talento

Esta conferencia a cargo de **Álvaro González-Alorda** trató en profundidad el tema de los millennials, también conocidos como

la “Generación Y”. Son la generación nacida entre 1980 y 2000 y para el 2020, representarán la mitad de la fuerza laboral en el mundo ¿Están preparados para ese reto? ¿Y las empresas?

Álvaro es cofundador de Emergap, una consultora especializada en innovación en mercados emergentes. Es profesor Asociado del Instituto de Empresa. Ha colaborado con más de 100 empresas en 20 países. Se ha formado en la Universidad de Navarra, en IESE Business School, y en Harvard Business School (Program: Building Businesses in Emerging Markets '13). Es autor de los libros “Los próximos 30 años” y “The Talking Manager”.

### La creatividad en los negocios

Esta conferencia realizada por **Sergio Melnick** abordó la importancia que tiene la creatividad en los negocios y cómo esto puede influir en los resultados finales. Sergio Melnick, Ph.D. in Planning/Futures Research y tiene un M.A. in Interdisciplinary Studies en la Universidad de California, Los Ángeles. Es Ingeniero Comercial con mención en Economía de la Universidad de Chile. Ha sido Gerente General de varias empresas, Director Ejecutivo de dos canales de televisión, Ministro de Estado y panelista en programas de conversación.

### ¿Cómo viene el 2015?

**José Miguel Simián** dictó esta conferencia donde analizó en profundidad el panorama económico nacional y mundial. José Miguel es Ingeniero Comercial (Diplom-Kaufmann) y Doctor en Economía, Universidad de Münster, Alemania. Es, además, profesor de Economía y Director Académico del ESE Business School de la Universidad de los Andes.



# Liderazgo que traspasa fronteras



Más de **36 años** de historia en la industria, entregando un servicio innovador, de calidad, flexible y de alto compromiso con nuestros clientes.

RELSA, el **Leasing Operativo** referente y preferido de la región.

**EMPRESAS**  
**RELSA** 

**RELSA Chile** 

**RELSA Perú** 

**RELSA Brasil** 



# BENEFICIOS

## MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL ESE BUSINESS SCHOOL

- 80% de descuento en el primer Programa Focalizado, Foros y Seminarios que realice el egresado Miembro Activo, como también un 25 % de descuento para sus equipos de trabajo. (Miembros Activos nuevos o Miembros Activos que no hayan hecho uso del beneficio, podrán optar al 80% en el primer focalizado que tomen, luego el segundo focalizado en adelante tendrá un 50% de descuento. Para los Miembros Activos que ya han hecho uso del beneficio anteriormente, empiezan a regir este 2015 con un descuento del 50%).
- Descuento en Inscripción en ESE Day 2015 - Asamblea Anual Egresados .
- Programa Continuidad: Jornadas de encuentro con presentaciones sobre temas de interés por parte de profesores de la Escuela, profesores visitantes y panelistas invitados.
- Beneficios Acuerdo de Reciprocidad con Escuelas Hermanas.
- 50% de descuento en actividades culturales organizadas por la Dirección de Extensión de Universidad de los Andes.
- Directorio de Egresados.
- Descuento en Clínica Universidad de los Andes: 10% en el ámbito ambulatorio que aplica después de copago (después de Isapre y/o seguros) para los siguientes grupos de prestaciones:
  - Consultas: Todas las especialidades excepto Urgencia.
  - Laboratorio: Prestaciones de mayor frecuencia.
  - Imágenes: Radiología simple.
- Beneficio Hotel Santa Cruz:
  - 1 Noche de alojamiento / Desayuno Buffet / Inka Spa; piscina temperada, baño de vapor y seco / Gimnasio.
  - Visita guiada y degustación Viña Santa Cruz.
  - Programa POR PERSONA en Base Habitación Doble \$73.000
  - Programa en Habitación Single \$115.000 (Valores con IVA).

# Asociación de Egresados

## Directorio 2014



Juan I. Noguera  
Presidente



Vicente Monge  
Vicepresidente



Mauricio Malbec  
Director



Marcela Bravo  
Director



Margot Kahl  
Director



Andrés Ovalle  
Director



Lorena Ulloa  
Director

## Consejo Asesor 2014



Sergio Germain



Felipe Morán



Andrés  
Saint-Marie



Eduardo  
Behrmann



Paulina Guerra



Santiago  
Valentini



Gabriela Clivio



Verónica Mex



Guillermo  
Christiansen





**JOS  
ANTONIO  
GUZMÁN  
MATTA  
(PADE 2002)  
EGRESADO  
DESTACADO 2014**

**“Me sorprendió mucho este premio, yo tengo un enorme aprecio por el ESE. Es la única institución en que llegué a realizar estudios de postgrado en mi vida, ya algo mayor, lo cual no fue obstáculo para apreciar en toda su dimensión el contenido, el método y el ambiente de debate y respeto que caracteriza estos cursos”.**

La Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes entregó el Premio Egresado Destacado” a José Antonio Guzmán Matta quien realizó el PADE -Senior Management Program- el año 2002.

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 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 apoyando al desarrollo de la sociedad especialmente en el equilibrio de trabajo y familia. Características que reúne José Antonio Guzmán Matta.

Me sorprendió mucho este premio, yo tengo un enorme aprecio por el ESE. Es la única institución en que llegué a realizar estudios de postgrado en mi vida, ya algo mayor, lo cual no fue obstáculo para apreciar en toda su dimensión el contenido, el método y el ambiente de debate y respeto que caracteriza estos cursos. No puedo dejar de recordar a mis compañeros de promoción, muchos de alto prestigio y reconocido éxito como empresarios, ejecutivos o funcionarios públicos, cuyos puntos de vista respecto de los diferentes casos planteados, enriquecieron y agregaron valor a mis propias opiniones”, dice José Antonio Guzmán.

#### Su historia

José Antonio nació en Viña del Mar y se vino a Santiago cuando era muy pequeño. Tuvo una infancia muy tranquila y modesta. Estudió en los Padres Franceses, vivía en la zona de la calle Brasil. Es el segundo de cuatro hermanos, cuenta que son muy unidos y que se entretienen con cosas comunes y corrientes. Andaban en bicicleta, eran pocas más tranquilas en que dejaban a los niños circular un poco más solos. Siempre he reflexionado que mi aprecio por la libertad se desprende de la libertad que nos dieron nuestros padres para hacer cosas, hoy los niños están más encerrados por los temores a los múltiples problemas que hay en la calle”, reflexiona José Antonio.

Estudió Ingeniería en la Universidad de Chile y cuenta que le tocó egresar en una época muy difícil para conseguir trabajo, donde la economía era bastante estatista y donde las mayores oportunidades estaban en el sector público. Es por eso que ingresó a trabajar en la Compañía General de Electricidad, que fue una gran escuela para mí, aun cuando siempre tenía perspectivas de poder independizarme” recuerda.

Durante ocho años se desempeñó como ingeniero de obras civiles elásticas en esa compañía donde fue elegido Presidente de uno de los sindicatos con lo cual, recuerda, le tocó negociar con el gobierno de Salvador Allende.



A comienzos de 1974 se presentó la oportunidad de pasar a otro rubro y se fue a Arica, junto a su señora Eugenia Cruzat y sus tres hijos, a cargo de la empresa Moller & Pérez-Cotapos donde estuvo dos años a cargo de varias obras de la compañía. Vivir ahí fue una experiencia muy interesante, porque estando en regiones había mucha vida familiar, es todo mucho más cercano que estando en Santiago recuerda José Antonio.

Al cabo de dos años le pidieron que se hiciera cargo de la filial de esa misma compañía en Quito. Y así a comienzos de 1976 partió rumbo a Ecuador por cinco años. “Otra experiencia notable, primero porque es un país distinto con una mentalidad, cultura y técnica distinta (al de construcción habitacional en Chile). Allí existía una colonia de chilenos muy agradable, muy cohesionada que nos permitió integrarnos rápidamente y tenemos amistades que conservamos hasta el día de hoy”, cuenta.

Al volver a Chile, junto a su amigo y actual socio Juan Larraín, decidieron crear su propia empresa dando origen a Guzmán y Larraín que perdura el día de hoy. El 2014 la compañía cumple 34 años y ya han traspasado toda el área ejecutiva a la nueva generación como una forma de darle proyección de largo plazo a la empresa.

Pero los primeros años de esta empresa no fueron nada fáciles recuerda. Al poco andar, en 1982, vino la crisis y nos obligó como empresa a hacer un cambio de rumbo importante. Tuvimos rápidamente que pasar a ser contratistas del Ministerio de Vivienda. Si bien fue un giro muy brusco, nos permitió elevar

**“En nuestra empresa hemos tenido especial cuidado en la calidad de los productos que entregamos, en el respeto a la seguridad de nuestra gente, en las relaciones con las comunidades afectadas por nuestros proyectos y, particularmente, en la relación y forma en que hemos organizado todo el trabajo con nuestra gente”.**



Conoció a su señora Eugenia Cruzat en la universidad, pololearon dos años y se casaron en abril de 1966.



En 1976 se fue a cargo de una filial de la empresa Moller & Pérez-Cotapos a Quito donde vivió 5 años.

fuertemente la productividad y aplicar nuevas tecnologías para poder ganarnos los contratos .

Fue en esos años cuando con su socio acordaron que para ampliar las relaciones de su empresa, él ingresara al Comité de Vivienda de la Cámara Chilena de la Construcción y al poco tiempo, en 1989, lo eligieron Presidente de esa institución.

Antes de que terminara su segundo periodo en la CChC lo eligieron Presidente de la CPC, cargo que desempeñó por seis años. Era una responsabilidad muy grande porque ya no solo tenía



En 1989 fue elegido Presidente de la Cámara Chilena de la Construcción.

que representar y conducir a la construcción, sino a todos los gremios. Se trata de una labor que no es fácil porque no todos los intereses coinciden. Además, me tocó ser parte de la transición política del gobierno militar a los gobiernos democráticos, lo que le agregó un ingrediente de dificultad para generar confianzas y poder impulsar el desarrollo económico de Chile que es y siempre ha sido el principal interés de los empresarios , explica.

Luego de su paso por la CPC ocupó por dos años la presidencia de Enersis y en 1997 lo invitaron a hacerse cargo de INACAP donde estuvo 17 años. Cuando asumió tenía alrededor de 20 mil



En 1997 asumió la presidencia de INACAP, cargo que desempeñó por 17 años.

## Su familia

Conoció a su señora Eugenia Cruzat en la universidad, pololearon dos años y se casaron en abril de 1966. Somos muy unidos, hemos tenido un matrimonio muy unido. Ella ha sido fundamental para mi carrera, me ha acompañado fielmente a todas las aventuras y además ha sido una gran consejera, amiga y crítica. Gran parte del éxito se lo atribuyo a la tranquilidad y paz que uno tiene en su familia”.

Con Eugenia tienen tres hijos, José Antonio, Carola y Nicolás y 11 nietos.



José Antonio es el segundo de cuatro hermanos. En la foto junto a su madre y hermanos.



José Antonio lleva 48 años de matrimonio con Eugenia Cruzat, tienen tres hijos y 11 nietos.

alumnos y era una institución que estaba desprestigiada, tenía problemas financieros, aunque ya varios, se venían solucionando con la administración anterior a la mía. Cuando yo me hice cargo contraté un nuevo Rector y comenzamos un proceso de expansión y modernización no solo de la infraestructura sino también del Currículum para adaptarlo a las necesidades del Chile moderno. Cuando me retiré INACAP tenía 115 mil alumnos. Lo que hicimos fue abrir las puertas para que jóvenes de todo Chile pudieran estudiar una carrera técnica con alto grado de empleabilidad sin necesidad de trasladarse de sus ciudades de origen porque teníamos sedes en muchas ciudades y elevamos el prestigio de la institución. Fue una labor muy gratificante para mí”.

Además de su labor en INACAP estuvo a cargo del Instituto Libertad y fue consejero del Instituto Libertad y Desarrollo. En el 2006 lo eligieron Presidente de AFP Habitat, cargo que ocupó hasta abril de 2014.

“La AFP se distinguió siempre como un firme defensor del sistema y del interés de sus afiliados y un activo promotor de los mecanismos de mercado para realizar la inversión de los fondos. Bajo la premisa de ejercer su rol fiduciario, ya desde fines de los

90, AFP Habitat se vio obligada a objetar y rectificar diversas operaciones de compraventa de acciones o activos de algunas compañías en que estaban invertidos los fondos, que en su opinión vulneraban el interés de sus afiliados. Sin embargo es a mediados de los 2000 que comienza a observarse la incorporación de temas de gobierno corporativo de las empresas chilenas en el debate público, más tarde seguido por otras instituciones académicas” finaliza.

## Su empresa

La empresa Guzmán y Larraín ha construido más de 50 mil viviendas de sectores medios de Santiago, Iquique, Arica, Antofagasta, Viña y Concepción. A comienzos del 2000 decidieron incursionar en el extranjero, desarrollando algunos proyectos en Florida (Estados Unidos), Marbella (España) y Milán (Italia).

Es una empresa exitosa que ha crecido prudentemente y que junto con tratar siempre de mejorar la administración hemos tenido especial cuidado en la calidad de los productos que entregamos, en el respeto a la seguridad de nuestra gente, en las relaciones con las comunidades afectadas por nuestros proyectos y, particularmente, en la relación y forma en que hemos organizado todo el trabajo con nuestra gente”, cuenta con orgullo Guzmán.

Explica además que tienen un programa de apoyo a sus trabajadores lo que les ha permitido formar un equipo de alta fidelidad hacia la empresa tanto de los profesionales como de los trabajadores y sus familias.



El premiado junto a su señora Eugenia Cruzat y su hijo José Antonio, Rector de la Universidad de los Andes.



DE PIE: José Antonio Guzmán Matta, Gonzalo Aspillaga Herrera, Pedro Felipe Riquelme, Ismael Poblete Alonso, Alejo Lira Besa.  
SENTADOS: Enrique Moreno Laval, Cristián Bulnes Ripamonti, Miguel Simián Larraín, Ignacio Domínguez Covarrubias, Luis Bezanilla Mena.

Estudié en los Padres Franceses donde fue un destacado alumno.



José Antonio Guzmán mientras recibía el premio ESE como Egresado Destacado 2014.



## Premio Egresado Destacado

Por noveno 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, etc.
- 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 empresarial. 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.



EMPRENDIMIENTO  
CON SENTIDO SOCIAL

**JORGE NAZER**  
**(PADE 2007)**

RECIBE  
RECONOCIMIENTO  
POR GESTIÓN  
E INNOVACIÓN  
DESTACADA

**“En ALTO todo lo que se hace tiene un sentido social, cualquier idea o proyecto que surja debe tener esa visión”.**

**P**or tercer 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 y de algún modo en la sociedad. Jorge Nazer, Presidente del Grupo ALTO y egresado del PADE 2007, recibió este reconocimiento el año 2014.

Durante los primeros segundos de iniciada esta entrevista es posible percibir que todo lo que rodea a Jorge está empapado de sentido social. Al entrar a su oficina ubicada en el sector céntrico de la capital vemos que no se trata de una empresa como cualquier otra, en sus paredes se imprimen frases para motivar a los colaboradores aludiendo al trabajo en equipo y al aporte a la sociedad. “En ALTO todo lo que se hace tiene un sentido social, cualquier idea o proyecto que surja debe tener esa visión”, cuenta con orgullo Jorge.

### **Emprendedor desde É SIEMPRE**

Casado, con cinco hijos Jorge nació en una familia de clase media, son tres hermanos, él es el del medio. Era sumamente desordenado, inquieto, tenía déficit atencional, eso sí sus notas siempre fueron buenas. Estudió en el Colegio Manquehue y en primer medio se cambió a los Padres Franceses de los Sagrados Corazones de Alameda. Este cambio le permitió salir de la burbuja y conocer realidades distintas, lo que le sirvió mucho para la vida.

Como los recursos no sobraban nunca le dieron mesada ni a él ni a sus hermanos y eso le sirvió, según cuenta, para ser vendedor desde muy pequeño. Mi primer negocio fue lavar autos en mi cuadra y terminé contratando a 3 vecinos a los 7 años. Como a los 13 años vendí mi bicicleta y arrendé junto con un amigo un local en una feria de navidad y cuando estaba en cuarto medio trajimos las primeras bicicletas Trek a Chile con un amigo y un tío que nos financiaba todas las locuras, siempre andaba buscando algo que hacer”, recuerda Jorge.

Entró a estudiar Derecho en la Universidad de los Andes. Años que además de estudiar supo complementar muy bien con varios negocios... uno de los más exitosos fue el organizar las primeras fiestas que se hicieron en el centro de Santiago. Pero eso no era suficiente para este versátil emprendedor, además participó en la fundación del primer Centro de Alumnos de Derecho donde fue Vicepresidente. Cuenta que siempre le ha gustado todo lo gremial, el aporte al mundo político, eso sí desde el punto de vista de lo social.

Ya convertido en abogado se fue a trabajar al Estudio de un profesor y como siempre había tenido el bichito de que era muy afortunado y que tenía que devolverle la mano a los más necesitados le ofrecieron participar de un programa que se estaba recién formando que se llamaba Jóvenes al Servicio de Chile y no dudó en aceptar. El objetivo era ayudar a los alcaldes de comunas más pobres con menor acceso a profesionales.



Jorge Nazer recibiendo el premio como Egresado Destacado por Gestión e Innovación 2014.

“Partimos el año 2001 con mi señora a Puerto Varas. Fue una muy buena experiencia, ya que además de ser abogado desarrollé el Departamento Comercial de la Municipalidad, me encargué de la venta de publicidad de la ciudad, venta turística, porque en esa época estaba definida como una ciudad agrícola. Para mí y mi familia fue una etapa bien marcadora, de las mejores experiencias que he tenido en mi vida. Tú ves el impacto directo que tienes en la gente, desde escuchar los problemas de las personas hasta construir un centro cultural en la estación de trenes o hacer una alianza con la Universidad Católica para que rediseñaran el paseo turístico. Hicimos mil cosas. En paralelo como las finanzas no alcanzaban, mi señora puso un jardín infantil, que fue el primer jardín infantil católico que existió en Puerto Varas y nos fue súper bien, el jardín existe hasta hoy, ya no es nuestro eso sí. Lo hicimos pensando en nuestros niños. Nuestros tres primeros hijos nacieron ahí y yo puse una oficina de abogados en Puerto Montt y mi primer cliente fue el Lider” recuerda Jorge.

### Primeros pasos del Grupo ALTO

Cuando estaba en Puerto Varas, donde vivió cinco años, le ofrecieron ir a hacer una pasantía a Manhattan Institute for Policy Research, que es una institución centrada en políticas públicas. “Me tocó estudiar la intervención de barrios en Nueva York, cómo habían sido los barrios cuando estaban tomados por



Realizó una pasantía en el Manhattan Institute for Policy Research, que es una institución centrada en políticas públicas. Ese fue su primer acercamiento a la seguridad ciudadana.





Desde niño fue emprendedor, su primer negocio fue lavar autos en su cuadra y terminó contratando a 3 vecinos a los 7 años.

**“Una de las claves para abrirse camino y crecer es confiar en las personas y creer en los equipos”.**



El 2003 probó el modelo conceptual de ALTO en un local de la cadena de supermercados Líder en Puerto Montt. En la foto aparece firmando el primero de muchos contratos que vendrán pronto.

## 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, humildad).
- Contribuir a construir una mejor sociedad.

la delincuencia y cómo a través de un programa público - privado se habían transformado en barrios seguros y exitosos. Asimismo el impacto que había tenido no solo en el ambiente sino en el precio de las propiedades. Ese fue su primer acercamiento a la seguridad ciudadana.

Cuando volví a Chile, según el mismo cuenta, llegué obsesionado con la idea de que uno podía hacer algo para reducir los pequeños delitos en las ciudades, porque lo que se sabía era que si impactabas en los pequeños delitos eso tenía influencia en los delitos de mayor connotación, que si eras capaz de controlar a una persona que empezaba a robar en un supermercado probablemente en el largo plazo no se transformaría en un delincuente y se interrumpirían carreras delictivas. En paralelo, el otro fundador de ALTO, (ex socio del grupo) Juan Ignacio Piña, estaba realizando un Doctorado en Derecho Penal y estudiaba el comportamiento humano y cómo a través de las comunicaciones era posible modificarlo. “Un día andando a caballo en las vacaciones con mi socio estábamos conversando y dijimos por qué no hacemos algo para combatir delitos en ciudades, así partió todo, como un emprendimiento social. Como trabajaba con Líder y uno de los grandes problemas que tenían era el robo hormiga



“Actualmente más de 300 personas trabajan con nosotros y estamos en Chile, México, Colombia y España”.

permanente, el administrador nos invitó a probar nuestro modelo conceptual en un local de Puerto Montt el año 2003 .

ALTO planteaba que era muy caro perseguir todos los delitos que se cometían en un supermercado, más todavía en una ciudad. Entonces pensaban que había que seleccionar ciertos casos y comunicarlos de tal forma que la disuasión que generara esa comunicación impidiera que esas personas siguieran cometiendo delitos. Estoy convencido de que las cosas cuando las planteas con un buen propósito siempre terminan con un mejor propósito. Armamos este proyecto, nos fue súper bien y el administrador de Lider cumplió su promesa de que si teníamos éxito nos presentaría a al Gerente General de Lider en Santiago .

De esta manera fueron contratados para los 50 locales que esa cadena de supermercados tenía en Santiago. Fue ahí, cuenta Jorge, cuando se dieron cuenta que tenían un negocio que podría transformarse en empresa si lo hacían bien.

#### **De emprendedor a empresario**

Fue en esos años donde decidí hacer el programa PADE del ESE Business School y dejar de ser abogado y convertirme en empresario, quería aprender de empresas y ese fue un cambio muy importante porque tomé la decisión de transformarme en empresario y para eso tenía que prepararse. Cuando terminé el PADE le pedí a Alfredo Enrione, profesor del ESE, armar un buen directorio, con muy buenos directores y tener un gobierno corporativo que en un principio fuera subsidiando a la gerencia, fue un cambio muy importante”. Por increíble que parezca una de las primeras medidas que tomé el directorio, según el mismo

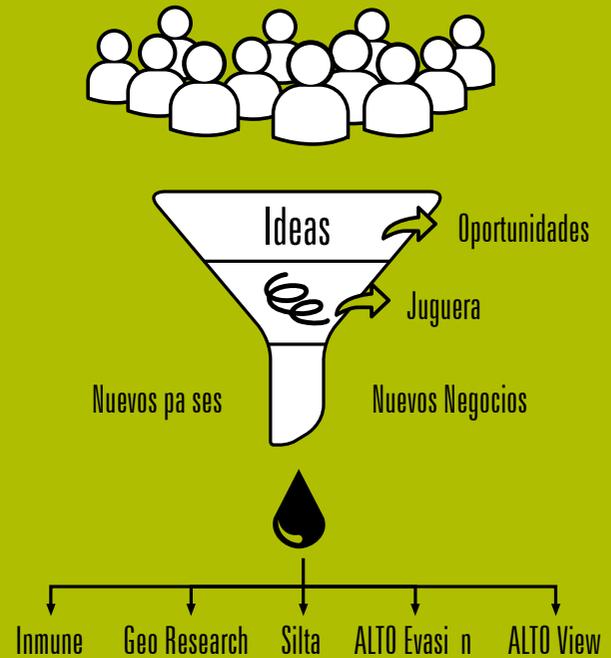
cuenta, fue echarlo y nombrar un nuevo Gerente General. Jorge quedó como Presidente del Directorio y Gerente del área de Innovación y Desarrollo, cuyo objetivo era buscar en qué otras industrias y países el modelo ALTO podía ser aplicable. “Todo se empezó a dar naturalmente, nos fuimos a Colombia, después nos fuimos metiendo en nuevas áreas de negocio, fuimos comprando un par de empresas también y más de 300 personas trabajan hoy con nosotros. Actualmente estamos en Chile, México, Colombia y España . Hoy tienen más de 3.500 locales en su red y más de 10 industrias.

Una de las claves para abrirse camino y crecer, dice Jorge, es confiar en las personas y creer en los equipos. Con esta visión no solo ha alcanzado el éxito en Chile sino también en el exterior y ha logrado que todas las personas vinculadas al Grupo ALTO tengan el sello de querer cambiar el mundo, con innovación permanente y sentido social.

“Todas las personas vinculadas al Grupo ALTO tienen el sello de querer cambiar el mundo, con innovación permanente y sentido social”.

## El sello ALTO

ALTO vive de innovación, el modelo lo que hace es solucionar problemas de robo, y al solucionar el problema lo natural es que la empresa ya no necesite más su servicio. Teniendo claro este panorama el año 2007 trajeron a un experto de afuera que los ayudó a armar un programa de innovación. Lo que hicimos fue sistematizar el proceso de innovación que va desde la captura de ideas con concursos de ideas que se hacen internamente, con nuestros clientes y con gente de afuera para solucionar problemas concretos y con un comité de innovación. Algunas de estas ideas se lanzan al mercado, algunas se transforman en innovaciones radicales o productos o innovaciones incrementales que son desarrollo de nuevos productos que no alcanzan a transformarse en empresas”





## ESE DAY 2014: “LOS NUEVOS DESAFÍOS DEL EMPRESARIADO”

- El panel Desafíos Políticos y Sociales en Chile contó con la exposición de Sebastián Piñera y tuvo como panelistas a Ernesto Silva, Enrique Correa y Lucía Santa Cruz.
- Andrés Velasco fue el expositor del segundo panel Desafíos Empresariales: Innovación y Emprendimiento donde los panelistas fueron Richard von Appen, Jorge Nazer y Juan Pablo Swett.
- Durante el seminario se entregó el premio “Egresado Destacado 2014” a José Antonio Guzmán Matta – PADE 2002; y el Premio “Gestión e Innovación” a Jorge Nazer Rodríguez – PADE 2007.

El ESE Business School de la Universidad de los Andes en conjunto con la Asociación de Egresados organizó la Asamblea Anual de Egresados ESE Day 2014, Los Nuevos Desafíos del Empresariado para conmemorar el décimo quinto aniversario de la Escuela.

Mauricio Larraín, Director General del ESE, durante la apertura de la actividad señaló que el ESE ha aportado en forma creciente a la comunidad empresarial y al país en tres grandes frentes: formación técnico-profesional de primer nivel, con un enfoque práctico y con amplia y nutrida discusión de casos reales; foco en

la Alta Dirección de Empresas y en los empresarios, separando la Escuela de la formación de pregrado; y un fuerte acento en la formación humana, en los valores, la integridad y preocupación por el servicio y el bien común.

Agregó, además, que tratamos de enseñar y motivar a los empresarios y directivos sobre el importante y apasionante rol que cumplen las empresas en una sociedad moderna, generando empleo, promoviendo a las personas y familias que se relacionan con la empresa y ayudando a desarrollar las comunidades en las que están insertas.



Ignacio Noguera, Presidente de la Asociación de Egresados del ESE y egresado PADE 2003, Mauricio Larraín, Director General del ESE; Sebastián Piñera, ex Presidente de la República y José Antonio Guzmán, Rector de la Universidad de los Andes y egresado PADE 2008 del ESE.

Una vez finalizado el discurso se dio inicio al primer panel “Desafíos Políticos y Sociales en Chile”, cuyo expositor principal fue el ex Presidente de la República, Sebastián Piñera, quien hizo un llamado al gobierno a hacer una “profunda reflexión con un espíritu distinto, menos voluntarismo, menos slogan, menos división, más diálogo, más unidad, más cordura, más búsqueda de acuerdos y entendimientos”.

Piñera señaló además que tenemos múltiples desafíos en distintos ámbitos. “En lo político recuperar o reencantar nuestra democracia, acercarla a la gente, recuperar su legitimidad, modernizar nuestras instituciones; en lo económico, conquistar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de nuestros compatriotas, un sueño que nuestra generación tiene el deber y las responsabilidades de alcanzar; en lo social, derrotar la pobreza y lograr una sociedad con mayor nivel de igualdad, especialmente igualdad de oportunidades. Además, hay otros desafíos que debemos enfrentar como compatibilizar el desarrollo económico con la protección del medioambiente y en el terreno cultural, construir una sociedad donde se amplíen las libertades, se valore la diversidad y podamos crear una sociedad donde todos tengamos libertad para crear nuestros propios proyectos”.

En este panel también estuvieron presentes Ernesto Silva, Diputado y Presidente de la UDI; Enrique Correa, Presidente de Imaginación y ex Ministro Secretario General de Gobierno; y Lucía Santa Cruz, Decana de la Facultad de Artes Liberales de la Universidad Adolfo Ibáñez.



Mauricio Larraín, Director General del ESE; Ignacio Noguera, Presidente de la Asociación de Egresados del ESE; Andrés Velasco, Fundador de Fuerza Pública; y José Antonio Guzmán “Egresado Destacado 2014” del ESE.



Enrique Correa, Presidente de Imaginación; Lucía Santa Cruz, Decana de la Facultad de Artes Liberales de la UAI y Ernesto Silva, Presidente de la UDI.



Juan Pablo Swett, Presidente de la Asociación de Emprendedores de Chile; Jorge Nazer, Presidente Grupo ALTO y "Egresado Destacado por Gestión e Innovación 2014 del ESE" y Richard von Appen, Presidente Grupo Ultramar.



Felipe Soza, egresado PADE 2000 del ESE; Christoph Schiess, egresado PADE 2004 del ESE; Soledad Neumann, egresada AMP 2012 del ESE y José Miguel Simián, Director Académico del ESE Business School de la Universidad de los Andes.



Sergio Lecaros, miembro del CAE del ESE; Luis Enrique Álamos, egresado PADE 2000 del ESE, Germán Balbontín y Jorge McKay, miembro del CAE del ESE Business School.



José Antonio Garcés, egresado PADE 2000 del ESE; María Paz Garcés, Wilma de von Appen; Fernando Larrain, egresado PADE 2002 y Wolf von Appen, egresado PADE 2010 del ESE Business School.



Vicente Monge, vicepresidente de la Asociación de Egresados del ESE y egresado PADE 2001 junto a Paulina Yarur, moderadora del ESE Day 2014.

El segundo panel "Desafíos Empresariales: Innovación y Emprendimiento" tuvo como expositor principal a Andrés Velasco, Fundador de Fuerza Pública y ex Ministro de Hacienda, y los panelistas Richard von Appen, Presidente del Grupo Ultramar; Jorge Nazer, Presidente del Grupo ALTO; y Juan Pablo Swett, Presidente de la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH).

Velasco en su presentación señaló que "mi propuesta es que demos un paso hacia atrás para que miremos con mayor perspectiva. Debemos preguntarnos qué tipo de políticas, de alianzas y también qué tipo de mentalidad necesitamos del sector público, pero también del sector privado para que tengamos una economía más dinámica, con más emprendimiento, con más innovación, con más adopción de tecnología, con pymes que ojalá el día de mañana las pequeñas sean medianas y las medianas pasen a ser grandes. También un país más justo, con buenos empleos, con buenos salarios, con buenas condiciones de trabajo donde las familias más pobres y de clase media puedan progresar".

Luego de las presentaciones se dirigió a los presentes el Presidente de la Asociación de Egresados del ESE, Ignacio Noguera. "Quiero contarles brevemente los grandes cambios y avances de este año. Ya está en pleno funcionamiento la nueva Dirección de Egresados como un apoyo fundamental que nos da el ESE a nuestra labor de ex alumnos. Se ha transformado en un motor potente para materializar el gran proyecto de ser la



Cristián Lopicich, egresado PADE 2002 del ESE; Alberto González, egresado PADE 2002 del ESE; Andrés Ovalle Director de la Asociación de Egresados del ESE y Felipe Cañas, egresado AMP 2006 del ESE Business School.



Javier Zabala; Iván Díaz Molina, profesor de la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE; Carlos Budnevich, Director del Master en Finanzas Aplicadas del ESE y Julio Aznarez, Director del programa AMP - Advanced Management Program del ESE.



Paola Luksic, egresada PADE 2012 del ESE y Jorge Cauas, miembro del CAE del ESE Business School.



Paulina Yarur, Paulina Gazitúa, Ingrid Schirmer, Directora Comercial del ESE y Karin Küllmer, egresada AMP 2006 del ESE.

mejor Asociación de Egresados de Chile. La identidad de esta Escuela y su sello que han dejado en los que hemos estudiado en sus aulas, no puede desvanecerse por eso es importante trabajar para transmitirlo hacia la sociedad y fortalecernos entre nosotros con las actividades que realizamos para nuestros Alumni y así seguir construyendo este grupo de excelencia”.

Durante el encuentro se entregó el Premio “Egresado Destacado 2014” a José Antonio Guzmán Matta (PADE 2002), quien se mostró muy emocionado con este reconocimiento. “Esta es la única institución en que llegué a realizar estudios de postgrado en mi vida, ya algo mayor, lo cual no fue obstáculo para apreciar en toda su dimensión el contenido, el método y el ambiente de debate y respeto que caracteriza estos cursos. No puedo dejar de recordar a mis compañeros de promoción, muchos de alto prestigio y reconocido éxito como empresarios, ejecutivos o funcionarios públicos, cuyos puntos de vista respecto de los diferentes casos planteados, enriquecieron y agregaron valor a mis propias opiniones”.

Asimismo se entregó el premio “Gestión e Innovación” a Jorge Nazer Rodríguez (PADE 2007) quien señaló que “me siento muy contento con la Universidad de los Andes que me acogió en Derecho y con el ESE que me preparó para ser empresario. Creo que lo más importante del ESE son los valores que le impregnan a las personas que estudian en esta Escuela”.

“Estoy seguro que de la discusión de esta mañana saldrán potentes ideas de cómo ir construyendo un Chile cada vez más desarrollado, inclusivo y con mejores oportunidades para todos, en el cual las empresas privadas juegan un rol amplio y primordial”, concluyó Mauricio Larraín.



# EXTRACTOS COLUMNAS EGRESADOS

Desde el 2013 la Asociación de Egresados tiene una columna de opinión mensual en diario Pulso a disposición de sus egresados.

Ya más de veinte personas han participado. Aquí les mostramos extractos de algunas de estas columnas.



Carolina del Río  
PADE 2012

### Participación de la sociedad civil en el desarrollo del capital humano y el impuesto a la donación

En países desarrollados, la sociedad civil constituye una pieza clave que permite a muchos segmentos de la población acceder a servicios de educación, salud y cultura de calidad en forma gratuita. Gran parte del desarrollo de esos países se debe al temprano logro del círculo virtuoso entre el desarrollo del capital humano y de la economía.

Hoy en Chile existen muchas leyes que fomentan la activa participación de la sociedad civil en resolver las necesidades imperiosas tales como el cuidado de los ancianos, la falta de vivienda, la rehabilitación de discapacitados y muchas otras. Sin embargo, la legislación dictada ha tenido una mirada muy estrecha y

su uso ha quedado necesariamente limitado a grandes organizaciones, junto con dejar fuera o limitar demasiado y de una manera incomprensible los aportes de personas naturales y de sociedades de inversión. Esta grave carencia se ha visto reflejada en la nula existencia de dotaciones o endowments para crear y sostener un establecimiento educacional, un museo, etc.

Nos quejamos de la desigualdad en nuestro país y de la dificultad en resolver el círculo de la pobreza. Démosle espacio a la sociedad civil, confiemos en ella que tiene un gran potencial para aportar de manera oportuna soluciones reales, sostenibles y de calidad para resolver las imperiosas necesidades de nuestro país, tal y como lo han hecho los países más desarrollados.



Gabriela Clivio  
MFA 2012

### Crecer es la mejor alternativa para todos

Casi en los últimos doce meses el debate económico se ha polarizado y centrándose por parte de la autoridad en el tema de fondo de caminar hacia una sociedad con una mayor igualdad. Para esto, para lograr esta mayor igualdad o una disminución de la desigualdad

en el país, el gobierno se embarcó en una reforma tributaria, y una reforma educacional bajo el lema de la gratuidad en lugar de hacer de su lema la calidad de la educación. Basta recordar el artículo de The Economist donde se mencionaba que el nuevo gobierno iniciaba el camino hacia una sociedad con una mayor igualdad. No quisiera hablar en esta columna de la reforma laboral ni de la agenda energética porque si bien están anunciadas aún no han afectado a la economía en lo que se refiere a las cifras ni a las expectativas de los empresarios. Mientras tanto, hemos visto el IMACEC más bajo desde el terremoto del año 2010, la inflación se escapa del rango meta, el desempleo comienza a subir, la inversión se ha desplomado a nivel de cuentas nacionales, la bolsa local o el precio de los activos financieros no repunta, la política monetaria no logra hacer reactivar la economía y comienza a oírse voces en favor de un gasto fiscal contracíclico mientras el crecimiento potencial de Chile ha pasado de ser 6,8% a ubicarse en 4,3% lo que es bastante más preocupante de encontrarnos en la fase baja del ciclo económico.

Al hacer el recuento de los últimos meses, poco o nada se ha dicho de la competitividad y esto en parte -la poca competitividad de Chile- se ha visto favorecida por la evolución que ha tenido en estos meses el tipo de cambio. También poco se ha avanzado en materia de la agenda energética.

Quizás, la conducción económica pueda tomar ejemplo de lo que hizo la Reserva Federal en Estados Unidos que aunque se contradijera a ella misma finalmente dejó primar como interés principal el de consolidar la recuperación. Hoy en día Estados Unidos crece por sobre las expectativas mientras que el crecimiento de Chile se ubica en la parte baja del rango de crecimiento del Banco Central que corresponde al crecimiento de un país desarrollado y no de una economía emergente.

En los temas de la contingencia del diseño de la política económica no es necesario redefinir o refundar lo que queremos porque lo que queremos es estar todos mejor y para eso hasta ahora la misma historia económica nos da las respuestas y esta es el crecimiento económico, la competitividad, la innovación.



Eduardo Vildsola  
PADE 2013

#### AFP y Gobiernos Corporativos

A pesar que la experiencia internacional muestra que las empresas que cuentan con un buen gobierno corporativo obtienen

en promedio un mejor rendimiento para sus accionistas, se observan en Chile importantes espacios de mejora en esta materia.

Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) son actores muy relevantes en el sector corporativo chileno, a través de la propiedad y de la deuda, y por tanto tienen un rol fundamental que cumplir en el fortalecimiento de los gobiernos corporativos de las compañías. Esto es especialmente importante para el mercado chileno que tiene baja liquidez y alta concentración de la propiedad.

En el caso de los emisores de deuda y acciones, se observan oportunidades de mejora en ciertas dimensiones básicas. A nuestro juicio, el punto más relevante está en el funcionamiento de los directorios.

Las empresas deben tener un directorio que conozca con claridad el negocio y los objetivos estratégicos, así como los principales riesgos de la compañía, para hacer una adecuada supervisión de la administración. Además, los directores deben dedicar tiempo suficiente para ejercer bien su función en el directorio y en los otros comités que lo apoyan.

Emisores, inversionistas institucionales, intermediarios y reguladores debemos trabajar en forma conjunta para llegar al final del camino, donde el buen gobierno corporativo es premiado por el mercado de capitales, entre otras cosas porque la tasa de descuento de los emisores es menor y porque pueden contar con más socios, tanto en el capital como en la deuda.



Magdalena Matte  
PADE 2012

#### Productividad y desarrollo de las personas

Uno de los desafíos más relevantes que tiene el país, por encima de la coyuntura política, es el incremento de la productividad. Los países que

alcanzan mejores niveles de vida para sus habitantes en forma estable son aquellos que han centrado sus estrategias de desarrollo basados en mejorar su capacidad en las actividades productivas y de servicios, haciéndolas más eficientes y utilizando en forma óptima los medios y recursos que se han empleado en los procesos que agregan valor.

Pero nada de lo anterior es tan relevante como la formación, capacitación y el entrenamiento de las personas. Es posible adquirir en el exterior materia prima, conseguir capital e incluso, temporalmente, tecnología y know how. Pero a las personas no, ellas deben ser formadas por cada país que busca un lugar en el desarrollo. Son ellas el elemento central de los procesos de transformación cualitativa de las empresas y de los países y, por sobre todo, su mejoramiento tiene un componente de ética social extraordinariamente importante. La

inversión en las personas genera un círculo virtuoso permanente, pues se vincula con el desarrollo de su potencial cultural y con aprendizajes que mejoran no solo su dimensión laboral, sino que se extiende a beneficios en su vida familiar, en su autoestima, en la revalorización de su aporte y, no menos relevante, en el acceso a mejores niveles de ingreso.

Finalmente, y teniendo presente los requerimientos de un país que, como el nuestro, ha alcanzado un alto nivel de empleo, se requiere que las personas de mayor edad que tengan esta motivación puedan volver a estudiar. No solo porque ello amplía sus horizontes de desarrollo y oportunidades laborales, sino porque les abre una oportunidad inmejorable para acrecentar su vigencia cultural, en un mundo que, cada vez en mayor medida, empieza a revalorizar la experiencia como un activo.



Renzo Corona  
PADE 2000

### ¿Dónde estaban los auditores?

En esta columna me interesa referirme al rol específico de un auditor externo al examinar los estados financieros de una empresa. El desconocimiento sobre sus reales alcances no es privativo del público en general, sino también de relevantes agentes económicos, usuarios especializados de los estados financieros.

Otros asimilan la labor del auditor a un

rol de fiscalización. Sin desconocer que el auditor externo cumple en ciertos aspectos un rol subsidiario a la labor de los reguladores, no cuenta con las atribuciones legales ni con la potestad para ejercer dicho rol. En concreto, un auditor externo no puede legalmente, y por cierto está fuera del ámbito de su competencia, solicitar información no pública a terceros, tomar declaraciones y acceder a información confidencial de organismos de Estado entre otros.

Dicho lo anterior muchos se podrán plantear... entonces ¿para qué sirve una auditoría externa?

Debemos comenzar por señalar que los estados financieros los prepara la propia entidad y que es inherente a este proceso hacer una serie de estimaciones y lo que hace el auditor externo es emitir una opinión en relación a si dichos estados financieros se ajustan en forma razonable a un marco contable de general aceptación, hoy en el caso de Chile, las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF (IFRS según su sigla en

inglés). Para poder emitir esa opinión, se requiere de equipos multidisciplinarios que incluyen expertos en contabilidad, auditoría, sistemas, impuestos etc. Una auditoría de estados financieros se hace sobre la base de un marco, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y comienza por una evaluación de los controles internos con que cuenta la propia entidad, para así determinar la profundidad de los restantes procedimientos que, en definitiva, se traducen en la revisión de muestras y otras pruebas de tipo conceptual y analítico.

En definitiva, el rol del auditor externo es brindar una seguridad razonable que los estados financieros han sido preparados por la entidad observando el referido marco contable (NIIF). Los usuarios que tienen claro lo anterior siguen apreciando en su justa dimensión el rol que cumple nuestra profesión.



Sandra Guazzotti  
PADE 2013

### Arquitecto financiero ¿un nuevo rol?

En mis viajes recientes a Japón y Asia Pacífico, tuve la oportunidad de intercambiar ideas y experiencias con altos ejecutivos de diversas compañías respecto de nuevas tendencias, en particular sobre el Cloud Computing. Si bien hay posiciones contrapuestas respecto de las ventajas y desventajas del Cloud Computing, lo cierto es que es una tendencia creciente que se acelera rápidamente y cada vez más es considerado como el futuro de la tecnología empresarial, al punto de que ha generado incluso la aparición de nuevas especialidades, como la del Arquitecto Cloud.

No existen, en mi opinión, una verdad absoluta ni recetas universales en lo referente al Cloud computing. Estamos viviendo en un mundo cada vez más dinámico, que requiere de mayor velocidad, flexibilidad y "portabilidad" y como tal, se hace necesario el diseño, revisión y adaptación constante de la plataforma tecnológica que habilite los objetivos de negocio. No obstante ello, es sorprendente que aún no exista igual conciencia de la relevancia de diseñar una plataforma financiera que habilite y optimice la movilidad de recursos hacia la Nube, dentro de ella y eventualmente, hacia el mundo on-premise o de los

servicios internos, según sea requerido. ¿Cómo diseñar una plataforma financiera más ágil para viabilizar el dinamismo requerido por el negocio? ¿Cómo migrar a la Nube de una manera eficiente? ¿Cómo optimizar la vida económica de los activos? ¿Cómo desarrollar una visión integral a largo plazo versus adquisiciones o contrataciones individuales de corto plazo? ¿Existe control sobre los costos

variables recurrentes incurridos por los servicios externos?

Todas estas son interrogantes cada vez más relevantes en el mundo en el que vivimos, abordados por lo general de manera aislada y que requieren de una mirada mucho más abarcativa. Personalmente, estoy convencida que se hace necesario pensar en una plataforma financiera que habilite la “portabilidad y

que cuente con indicadores de gestión revisables periódicamente.

La pregunta que me surge entonces es: ¿quién debiera ejercer este rol? ¿estamos frente a la necesidad de expandir el rol del CIO? ¿debiera ser éste un nuevo rol del CFO? o ¿estaremos frente al surgimiento de una nueva especialidad: el arquitecto financiero?



Soledad Neumann  
AMP 2013

### Líderes de empresa: Tiempo de hacerse cargo

Constatar que vivimos en un mundo globalizado es un dato de la causa, que nos invita a abordar los fenómenos que observamos con otro prisma. Esta noción fue recurrente durante el Tercer Think Tank de la Fundación Uniapac, organizado por USEC.

Uno de los problemas comunes, es la percepción sesgada o de frente mala imagen del sector empresarial, además de

una confianza y capital social erosionados. Se mencionaron varias causas posibles. De parte del empresariado, se reconoció una tendencia más bien individualista de remitirse a la generación de recursos, olvidando involucrarse más activamente con la sociedad. Esto los ha llevado a postergar la construcción de una fluida comunicación, donde además de mostrar el rol esencial que desempeñan como motor de desarrollo, también alcen la voz condenando las prácticas reñidas con la ética. Por formación, es claro que su acento ha estado puesto en el desarrollo material, pero hoy es necesario mostrar con más fuerza que las dimensiones humana, cultural y espiritual de la sociedad, son también fuente de su ocupación. Reforzar su compromiso con los temas pasados, y su capacidad de diálogo transversal con las comunidades son desafíos que deben inspirar su vocación como empresarios, de cara a las futuras generaciones.

Estando en Chile, el Cardenal Turkson nos dejó el siguiente mensaje: La vocación empresarial es una noble vocación, querida por Dios para perfeccionar la obra de la Creación. Sólo que no hay que olvidar que aquello que tenemos es un

don recibido, que no somos dueños, sino administradores, que el poder es para servir y que la legítima riqueza creada con esfuerzo no debe acumularse, sino que ha de reutilizarse con justicia.

También nos advirtió sobre la tentación de llevar vidas divididas, es decir, dejar nuestra fe y valores fuera del ámbito profesional. Ello ha sido fuente de demasiadas distorsiones. Nos ha hecho tontos, pues nuestras convicciones de fe iluminan con mayor fuerza la realidad social y humana en que vivimos y las personas son y serán siempre la razón de ser de la vocación empresarial.





**Christoph Scheiss**  
**PADE 2004**

**Mayor nivel de desarrollo significa mayor análisis y debate, un desafío para Chile**

El desarrollo no es solo una meta estadística del ingreso per cápita, sino mucho más que eso. Es igual que al

escalar una montaña, la última parte hasta la cima, es la más desafiante. Con el crecimiento económico, aumenta el ingreso per cápita promedio y se va formando una fuerte clase media, más informada y empoderada. Por definición esto requiere una constante innovación en todos los frentes, así como mayor eficiencia y productividad en el trabajo, de toda la población.

Esta mejor calidad de vida que se anhela, exige un debate más profundo de distintos ángulos. Hay que entender las necesidades diversas y más específicas de la población y definir la forma de cómo cuidar mejor el medio ambiente. Este proceso se puede observar en muchos proyectos y sus debates. Sea una autopista, un puerto o una planta industrial. Recordemos en Chile los análisis que llevan Hidroaysen, el puente Chacao o algunos proyectos industriales.

En conclusión, es importante tratar de mantener un sano equilibrio en los proyectos, entre sus aportes al desarrollo del país y su población, versus formas de minimizar eventuales efectos adversos.

Este análisis hay que realizarlo a distintos niveles, con seriedad, transparencia y ética. Lo anterior se consigue mejorando la información, para un debate constructivo, fomentando el mejor arte de convivir de la sociedad. Un país avanza, si la población es capaz de discutir, analizar y definir los mismos distintos temas, con altura de miras y respeto mutuo.

**Si quieres escribir una columna contacta a Daniela Friedemann en: [dfriedemann.ese@uandes.cl](mailto:dfriedemann.ese@uandes.cl)**



**UNIVERSIDAD ACREDITADA SANOS**  
Hasta diciembre de 2017.  
Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Vinculación con el Medio y Docencia de Postgrado.

**MASTER EN FINANZAS APLICADAS**  
7ª EDICIÓN

“ Participar en el seminario internacional fue una experiencia enriquecedora. En esta prestigiosa universidad tuvimos clases con profesores del más alto nivel que nos dieron una mirada global y de cierre a los conocimientos adquiridos durante el Programa. La visita a Londres y a sus lugares de interés fue también una oportunidad para compartir con los participantes del master y fortalecer vínculos. ”

**Ana María Londoño H.**  
Gerente Servicios Tecnológicos CorpBanca  
Egresada MFA 2013

**INICIO DE CLASES**  
8 de mayo de 2015.

**SEMINARIO INTERNACIONAL DE UNA SEMANA EN LONDON SCHOOL OF ECONOMICS, INGLATERRA**





# REFORMA TRIBUTARIA

POR: MARIO GORZIGLIA Y  
CRISTIÁN BAY SCHMITH

**S**in duda uno de los temas principales del 2014 fue la Reforma Tributaria. Es por eso que la Asociación de Egresados del ESE organizó dos charlas sobre esta materia, en el marco del Programa de Continuidad, para poder entender los alcances de esta reforma. Los encargados de estas conferencias fueron Mario Gorziglia, Socio a cargo del Departamento Tributario de Prieto y Cía. y el asociado senior de ese mismo estudio Cristián Bay Schmith. Esta columna escrita por ambos abogados refleja en parte lo que fueron sus exposiciones.

Sin lugar a dudas, el año 2014 ha sido bastante movido en lo que a impuestos se refiere. Con el programa de gobierno de Michelle Bachelet, ya era posible hacerse una idea de los cambios profundos que se querían realizar al sistema tributario chileno. Pero la verdadera magnitud de estos cambios, se vino a conocer con el proyecto de ley enviado por la Presidenta a la Cámara de Diputados el 1 de abril de 2014, donde se proponen una serie de cambios estructurales al sistema vigente.

En lo que se refiere a la tributación de los socios de sociedades por las utilidades de las mismas, se propone a pasar a un sistema en que los socios tributarán por las utilidades generadas por las sociedades, y no por las utilidades distribuidas como funciona en la actualidad, cambio que se pretende implementar a través de un sistema obligatorio de atribución de rentas. Asimismo, entre otros, se proponen cambios importantes en lo relativo a la tributación por la enajenación de bienes raíces, tributación internacional y facultades sancionatorias del Servicio de Impuestos Internos.

Tras un intenso debate legislativo, en julio se firmó un protocolo entre el gobierno y la oposición, donde se acordó introducir una serie de cambios al proyecto original. Luego de introducir los cambios acordados en el protocolo, sumados a algunos ajustes que se hicieron sobre la marcha, la tramitación del proyecto de reforma tributaria se hizo bastante expedita. Así, finalmente el 29 de septiembre, se publicó la Ley N° 20.780 conteniendo la ya definitiva reforma tributaria.



Cristián Bay Schmith



Mario Gorziglia

A diferencia del proyecto original, en lo que refiere a la tributación de socios de sociedades por las utilidades de las mismas, se establecen dos sistemas alternativos entre los que las sociedades pueden optar. Por un lado, se mantiene el sistema de renta atribuida propuesto en el proyecto original, donde la sociedad paga un Impuesto de Primera Categoría a con tasa del 25%, y debe atribuir a sus socios dichas utilidades en el mismo ejercicio en que se producen, utilidades que deberán atribuirse sucesivamente hasta llegar a un contribuyente final (persona natural contribuyente de Global Complementario, o un no residente en Chile contribuyente de Adicional), dándole a estos últimos el derecho a utilizar como crédito la totalidad del Impuesto de Primera Categoría a pagado.

Por otro lado, se da como alternativa un sistema que se ha denominado parcialmente integrado. Las sociedades que elijan este sistema, estarán afectas a un Impuesto de Primera Categoría de tasa 27%. Con respecto a los socios de las mismas, estos tributarán con impuestos finales en la medida que las sociedades distribuyan utilidades, pero a diferencia del sistema de renta atribuida, en este caso los contribuyentes finales solo tendrán derecho a utilizar como crédito un 65% del Impuesto de Primera Categoría pagado por la sociedad, lo que hace que la tasa máxima efectiva para los contribuyentes finales, suba de 35% a 44,45%.

En relación a la tributación de las ganancias de capital en la enajenación de bienes raíces, pasaron a ser siempre tributables, pero finalmente se otorgó una exención de UF 8.000 a las personas naturales, sin importar el número mero de inmuebles que posea. Ahora bien, es necesario tener presente que esta exención es por persona y no por inmueble, por lo que una vez que las utilidades acumuladas por una persona por este concepto (durante toda su vida), superen las UF 8.000, empezará a tributar, pudiendo elegir entre un sistema que promedia las tasas de Global Complementario de los años que se haya tenido el inmueble, y un Impuesto único de tasa 10%.

Sin perjuicio de lo anterior, se establecieron ciertos beneficios para las personas que tuvieron inmuebles con anterioridad a la

publicación de la reforma. En este sentido, los contribuyentes que hayan adquirido inmuebles con anterioridad al 1 de enero de 2004, se les aplicará la normativa actualmente vigente una vez que los enajenen. Asimismo, para los contribuyentes que hayan adquirido inmuebles con anterioridad a la publicación de la reforma, tendrán formas alternativas de determinar el costo para efectos de calcular la ganancia obtenida.

En materia de tributación internacional, se introdujeron novedades y se modificaron cosas existentes. Una novedad para nuestro sistema, son las normas que obligan a reconocer en Chile los ingresos percibidos o devengados por entidades controladas en el extranjero, lo que se conoce como Controlled Foreign Corporation Rules (CFC Rules). Otra novedad, pero de carácter temporal, es la posibilidad de repatriar capitales sometidos a una tasa preferente de 8%. Asimismo, se introdujeron modificaciones mayores a las normas de endeudamiento excesivo, ampliando bastante el concepto de deuda a considerar para estos efectos.

Otro asunto que fue materia de intensa discusión durante el debate legislativo, fueron las atribuciones que se le otorgan al Servicio de Impuestos Internos. En un principio, se propuso que el órgano fiscalizador pudiera por sí mismo decretar la existencia de abuso o simulación, determinando los impuestos que considerara se hubieran generado en la ausencia de estos vicios. Finalmente, esta facultad se entregó a los Tribunales Tributarios Aduaneros, ante los cuales el Servicio de Impuestos Internos deberá probar la existencia de estas conductas.

Como dijimos al principio, sin lugar a dudas, ha sido un año con bastantes novedades en materia tributaria, donde se tramitó y promulgó una reforma tributaria de enormes proporciones. Como es tradicional para reformas de esta envergadura, para tener algún grado de certeza respecto de su aplicación y alcance, tendremos que esperar las opiniones e instrucciones que emita el Servicio de Impuestos Internos, esperando que tras conocerlas, podamos asimilar e implementar el cambio estructural que se ha hecho al sistema tributario chileno.

# TESTIMONIOS EGRESADOS ESE

APORTAR DESDE  
UNA FUNDACIÓN





**VER NICA HOFFMANN**  
**AMP 2013**  
**DIRECTORA EJECUTIVA**  
**FUNDACIÓN CHILE UNIDO,**  
**DISTINGUIDA ENTRE LAS 100**  
**MUJERES LÍDERES 2014**

#### **Misión y objetivo de la Fundación**

“Fundación Chile Unido es una organización privada, independiente, sin fines de lucro, que a través de diversas iniciativas y programas sociales, durante 15 años, ha centrado sus esfuerzos en respetar y defender la vida del que está por nacer, acompañando a su madre que está en riesgo de abortar, lo cual ha permitido que hayan nacido más de 4.000 niños que quizás no habrían venido al mundo y hoy son parte de nuestra sociedad chilena. Mediante el Programa Comunícate, con el apoyo de psicólogos voluntarios egresados de distintas universidades de Santiago, se realiza una orientación psicológica por medio de un fono gratuito, para entregar una vía de solución a los problemas por los cuales puede estar pasando una persona a nivel personal o familiar, siempre buscando fortalecer a la familia como núcleo fundamental de la sociedad. Asimismo, desde hace 12 años lideramos el estudio de las Mejores

Empresas para Madres y Padres que Trabajan” en conjunto con la Revista Ya de El Mercurio, promoviendo al interior de las organizaciones públicas y privadas, prácticas de Conciliación Familia-Trabajo.

#### **Aporte en Chile Unido**

Me desempeñé hace cuatro años como Directora Ejecutiva de la Fundación Chile Unido, reporto directamente a un Directorio compuesto por seis miembros, bajo mi responsabilidad lidero un equipo de 14 profesionales, 50 voluntarios(as) y un Comité Editorial con seis integrantes *ad honorem*. El aporte más significativo es establecer un sistema de trabajo profesional y que la gestión realizada cambie el paradigma, justamente, de la falta de profesionalismo que en algunas ocasiones se presume está presente al interior de las ONG. Es muy desafiante el espacio y la responsabilidad que tiene la dirección de una organización sin fines de lucro, se torna en una oportunidad única para fortalecer la perseverancia, la creatividad, la búsqueda de lo incansable, la precisión en el mensaje comunicacional, el lograr sensibilizar, entre otros. Un reto importante es ir contagiando a muchos para que se vayan sumando en esta cadena de valor de ayuda, porque solo así las fundaciones se mantienen en el tiempo.

No menor es formar y comprometer a un equipo de profesionales estables, con los cuales en conjunto vas superando barreras, siempre teniendo como propósito común que nuestro desempeño individual es parte de la sumatoria de los logros que haré poseer a la mejor forma a la Fundación Chile Unido. Más

añ, cuando frente a contingencias los límites de los cargos se flexibilizan para brindar un apoyo incondicional a quienes lo requieren.

#### **La importancia de un trabajo profesional**

El profesionalismo instaurado, es muy determinante e importante para atraer a profesionales con talentos que identifiquen a las fundaciones como una alternativa viable para desarrollar su carrera profesional al interior de ellas, compatibilizando de esta manera su trabajo con un sentido social, que le permiten obtener resultados con impacto que harán trascendente su ejercicio profesional. La Fundación Chile Unido lidera sueños, ideales, en donde personas y organizaciones que se sienten interpretados con ellos depositan su confianza en nosotros, otorgándonos recursos para apoyar y dar continuidad a la ayuda real y concreta que se entrega a la sociedad. Por tanto, el mejor compromiso manifestado hacia los donantes es optimizar con eficiencia y transparencia las transformaciones constructivas y positivas alcanzadas en personas, familias, organizaciones y por ende en un Chile más humano y mejor.



**VICENTE MONGE**  
**PADE 2001**  
**PRESIDENTE FUNDACIÓN CAMINO**

“Fundación Camino FC es una organización privada sin fines de lucro creada el 4 de septiembre del 2013, que busca acoger y mejorar la calidad de vida a niños y jóvenes con cáncer y sus familias.

El cáncer es una enfermedad que afecta profundamente a quien la padece y a su entorno familiar. Las repercusiones no son solo evidentes en el deterioro físico sino que también en aspectos psicológicos y económicos. Estos efectos son aún más devastadores cuando los niños o jóvenes enfermos deben alejarse de su hogar para someterse a largos tratamientos. El temor, angustia y dolor que se genera por la distancia y por el enfrentar la enfermedad lejos sin el apoyo de la familia produce sentimientos desoladores que son difíciles de compensar y que no contribuyen a la mejoría, sin embargo, cuando son acompañados por sus padres y familiares cercanos, su recuperación es más rápida y su calidad de vida mejora. Conscientes de esta realidad, que se repite a diario en nuestro país, es que Fundación Camino quiere construir hogares para acoger, en forma gratuita, a uno de los padres

que vivan lejos del hospital en el que se atiende su hijo (a) y también a los menores en recuperación, cuando deban viajar para realizarse exámenes o someterse a las terapias médicas. Queremos crear casas que se conviertan en un HOGAR de acogida que permitan a los niños y jóvenes enfermos estar acompañados de sus familias mientras enfrentan su período de tratamiento y recuperación.

Fundación Camino, se compromete a estar al lado de cada niño o joven que lo necesite para ayudarlo en su mejoría, satisfaciendo además de sus necesidades básicas de alojamiento y comida, apoyo psicológico para él y su acompañante, así como también brindarle reforzamiento académico para que, en lo posible, no pierdan su año escolar. En una primera etapa, se espera construir un hogar en Santiago, cerca de algún hospital público que atienda a niños con cáncer. Mientras se construye, se desarrollan proyectos paralelos de asistencia y ayuda a los niños y sus acompañantes.

**Contribución en la Fundación**

Fundación Camino es una iniciativa de mi familia después del fallecimiento de nuestra hija Verito. Cumpliendo uno de sus anhelos y habiendo vivido la experiencia de tratar una enfermedad devastadora lejos del apoyo cotidiano de la familia y amigos decidimos crearla para ayudar a mitigar el dolor y dificultades de los que más lo necesitan.

Mi cargo formal es el de Presidente de la Fundación, contamos con un directorio de nueve miembros. Mi función además de dirigir y encausar nuestro trabajo es participar en los diferentes comités que se crearon para hacer más eficiente el trabajo y profesionalizar cada área.

Formo parte de dos de los cuatro comités creados. Comunicación y Marketing, en el que vemos como difundir la fundación de una manera distinta, esperanzadora y optimista como también las estrategias de captación de colaboradores, y en el de Construcción que buscamos la mejor ubicación para construir nuestro hogar y elegimos a los arquitectos y constructoras que llevarán a cabo este proceso. Además busco alianzas con fundaciones extranjeras que estén abocadas al tema del cáncer infantil y juvenil para contar con su ayuda financiera, así como también poder incorporar sus experiencias en el área y poder brindarles a nuestros beneficiarios lo mejor que esté disponible en cuidados post quimioterapia para evitar el riesgo de infecciones u otros contratiempos que dificulten el tratamiento y recuperación.

Hacer las cosas bien es fundamental en cualquier actividad que uno realice en la vida, más si se trata de ayudar a gente que en verdad lo necesita y en la que tu ayuda puede marcar una diferencia trascendental. Hacerse cargo de una fundación no es un hobby, es un compromiso social y personal, por lo tanto debe llevarse a cabo con profesionalismo y responsabilidad”.



**ANA MARÍA GOIC**

**PADE 2013**

**PRESIDENTA FUNDACIÓN  
ASOCIACIÓN VIRGEN MARÍA DEL  
CAMINO "AMPARAR"**

#### **Misión y Valores**

"La misión de esta fundación es amparar a quienes sufren la pérdida de un ser querido ayudándolos a recuperarse en el proceso del duelo. Asimismo, entregar digna sepultura a bebés mortinatos y mortineonatos de familias de escasos recursos. Amparamos al que sufre; nos ponemos en el lugar del otro; damos apoyo social; servimos con cariño honestidad, transparencia, eficiencia, calidad y calidez; creemos en encontrar el sentido de las pérdidas y ayudamos a la recuperación del duelo y a la reinserción en la vida.

Somos una asociación sin fines de lucro, constituida y registrada en el mes de agosto del año 2012. Somos un grupo

pequeño de profesionales católicos que creemos en la dignidad del ser humano desde el primer instante de su concepción.

Desde el año 2006 al 2012, como Gerente de Servicios de una empresa relacionada con el Arzobispado de Santiago y con la industria funeraria, viví experiencias muy dolorosas de familias de escasos recursos que perdían a sus bebés antes de nacer o en un período muy corto de vida. Estas personas al no tener recursos económicos para dar una digna y cristiana sepultura a sus bebés, deben abandonarlos en los hospitales donde son cremados como deshecho quirúrgico. Me refiero a fetos de más de 500 gramos que corresponden a aproximadamente 5 meses de gestación (mortinatos). Además, también están considerados los bebés que nacen con dificultades de sobrevivencia y que fallecen hasta 30 días después de su nacimiento (mortineonatos). Nuestro objetivo es dar sepultura a los bebés y contención para la recuperación del duelo a la familia. Para lograr los recursos necesarios y cumplir nuestra labor, hemos presentado y nos han aprobado un proyecto en Mideplan, otorgándonos certificado para entregar beneficio tributario por la ley 19.885 a nuestros donantes.

#### **Aporte en Amparar**

El trabajo en la fundación es lo que sale de lo más profundo de los sentimientos de quien la crea y además de los

colaboradores que lo hacen porque creen en el objetivo y tienen el compromiso de ayudar sin esperar retribución monetaria.

#### **Próximos desafíos**

Debemos construir un memorial-columbario para dar descanso a las cenizas de 60 bebés. Además, tenemos que comprar 60 servicios funerarios de infantes y 60 cremaciones. Hemos llegado a un acuerdo con el Director del Hospital Félix Bulnes para que una asistente social de esa institución, nos derive a las familias que tengan las condiciones de vulnerabilidad para recibir este beneficio.

Por otra parte, recibiremos solicitudes de los Párrocos de las zonas periféricas de Santiago y que consideren la situación de precariedad de la familia, para recibir el beneficio. Posteriormente a la sepultura, nosotros entregamos charlas y talleres de autoayuda para contener a la familia, ayudarla a comprender el momento que están viviendo y orientarlos hacia el logro de la recuperación del proceso de duelo. Todo emprendimiento lleva en sí un sueño de algún producto o servicio a crear. Todas las funciones contamos con algo muy importante y que no en todas las organizaciones se tiene, el compromiso indiscutible de quienes participan con el objetivo de la organización social".





# ENTREVISTA A:

## PABLO ZALAUQUETT PADE 2014

### 1 ¿En qué medida lo aprendido en el PADE contribuye en su vocación de servicio público?

#### **Pablo Zalaquett**

Todo lo que hemos aprendido en el ESE es muy completo, muy real, muy aplicable tanto para el servicio público como para cualquier servicio del Estado y para la empresa privada. Los municipios tienen escasos recursos en comparación con las responsabilidades que tienen, por lo que esta administración de recursos escasos obliga a los alcaldes a ser casi los mejores administradores del país. Administrar no significa solo manejar los recursos y las estrategias de comunicación con los vecinos, sino también la motivación de tu equipo interno y para lograr esto es vital encontrar un objetivo común que los una: el bien común de los vecinos. Esto que suena tan fácil es muy difícil de hacer y en el PADE entregan una serie de herramientas de motivación y trabajo en equipo, que te ayudan a solucionar eso. Ojalá todos los alcaldes y aquellos que ocupen cargos en el servicio público de mayor impacto para el desarrollo de Chile tuvieran acceso a programas de este tipo.

#### **Raúl Torrealba**

En mi caso fuertemente, tengo la convicción que la administración de un municipio se tiene que asimilar en nuestro país cada vez más a una empresa de servicio. Los municipios en el fondo son una empresa de servicio que tienen por objeto mejorar la calidad de vida de la gente y desde esa perspectiva es importante manejar la municipalidad con una administración moderna, ágil y eficiente. Lo que yo he visto en el ESE me ha ayudado a darme cuenta cada vez más que debemos asimilar la administración del municipio a una muy eficiente empresa privada de modo de poder darle oportuna respuesta a sus demandas y necesidades.

### 2 ¿Qué herramientas concretas les entregó el PADE?

#### **Pablo Zalaquett**

Te muestran que el factor diferenciador en cualquier empresa es la persona y que esa persona hace la diferencia en la medida en que esté motivada y ejerza el liderazgo cuando corresponda. Además es fundamental que exista una política de recursos humanos que esté alineada con la empresa y sus objetivos.

#### **Raúl Torrealba**

Yo he aprendido que para nada existe una única solución, que lo importante es el interés, el compromiso y la fuerza que se pone detrás del camino que uno decide seguir. Y para eso son esenciales los compañeros de curso, porque en la discusión de los temas uno se va dando cuenta que hay distintas alternativas, pero todo está en cómo se maneja, teniendo a la persona como eje central de cómo resolver los temas. Hay todo un contenido técnico que es fundamental, porque no todo son los resultados, es muy importante como llego a la meta.



# RA I TORREALBA PADE 2014



## 3 ¿Qué elementos comunes diría usted existen entre la empresa y el mundo político?

### Pablo Zalaquett

Si después del PADE volviera a ser Alcalde también me fijaría en otros aspectos a los cuales no les di la importancia que tenían y que por la urgencia a veces se dejan de lado. Uno de ellos tiene que ver con los subcontratos. El hecho de que subcontrates no significa que te puedes desligar y solo ver los resultados, hay que evaluar cómo lo hicieron, la calidad, la relación con los vecinos, etc. Hoy creo que uno fiscalizaba cantidad no calidad.

### Ra I Torrealba

La satisfacción de poder satisfacer las demandas y necesidades de la gente y la comprensión de que estamos tratando con personas. Ya sea una empresa de la más alta tecnología, una de servicio o un municipio el factor diferenciador lo hacen las personas. Los equipos humanos hacen la diferencia entre una empresa y otra.



## 4 ¿Cuál diría que ha sido su mayor aporte en el PADE?

### Pablo Zalaquett

Lo que creo que uno aporta como factor diferenciador es mostrarle a los empresarios la mirada de las comunidades, hacerles ver que hay gente que mira las cosas de manera distinta y que espera del mundo empresarial no solamente que den empleo. Me ha impresionado el interés de todos los compañeros de curso por conversar de este mundo público y conocer de verdad cómo se mueve.

### Ra I Torrealba

Aportamos la visión de la realidad municipal. Creo que el verdadero desarrollo no lo vamos a lograr con estatismo ni con exclusiva participación del mundo privado. Sino que la relación público-privado es esencial en el desarrollo del país. Creo que un programa como el PADE puede ir sembrando la semilla de que lo público es esencial para el desarrollo de la sociedad. Hago un llamado a las universidades para que fomenten que varios de los mejores alumnos de cada generación se dediquen a lo público.



# DIRIGE TU EQUIPO CON UNA VISIÓN INTEGRAL



# AMP

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM  
EXCLUSIVO PARA GERENTES DE ÁREA

17ª EDICIÓN

## Beneficios para el Gerente de Área:

- Permite una actualización en todas las áreas del management.
- Instancia para fortalecer habilidades directivas y de liderazgo.
- Permite intercambiar experiencias entre pares de distintas industrias.
- Oportunidad de vivir una semana intensiva en el IESE Business School - Barcelona, España.

## Beneficios para la empresa:

- Forma directivos con una visión integral y sistemática de la empresa.
- Facilita el trabajo entre las distintas áreas y una mayor colaboración entre ellas.
- Permite que los gerentes de área puedan desarrollar sus habilidades directivas.
- Oportunidad para distinguir y retener a aquellos gerentes claves de la compañía.

PROGRAMA BASADO EN EL ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE CASOS DE NEGOCIOS, NO EVALUADO.

INICIO DE CLASES  
Mayo 2015 / Octubre 2015

FORMATO DE CLASES  
Semanal y quincenal



SEMINARIO INTERNACIONAL EN EL IESE BUSINESS SCHOOL  
BARCELONA, DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA, ESPAÑA.



Entrevista a Mauricio Larraín, Director General del ESE	44
Históricos ESE	48
Ranking de Innovación ESE	55
Familia Cueto recibe premio a Familia Empresaria 2014	56
Banco Bci, acreditado como empresa familiarmente responsable	60
Seminario anual de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC	62
Seminario anual Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE	64
Seminario anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security	66
Lanzamiento Women's Lobby	67
Seminario anual de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina	68
Viajes Programas ESE	69
Reunión anual Empresas Patrono	70
Encuentro Consejo Asesor Empresarial del ESE	71
Nuevo director del MBA: Álvaro Pezoa	72
Visita de Peter Turkson a Chile	74
Profesor Alfredo Erione forma parte de la Universidad de Stanford por un año	75
Primera Radiografía de Meritos en Chile	76
Nuevos miembros del Consejo de Dirección del ESE	78
Interbrand lanza el informe anual de las Mejores Marcas de Retail	79
Director del London School of Economics visita el ESE	80
Actividades del Centro de Empresa y Humanismo Grupo CGE	81
MBA Day	82
Primer programa de Gestión Inmobiliaria en el ESE	83
En qué están Nuestros Profesores	84
Graduaciones Programas ESE	88

# ESE 15 AÑOS DE EXCELENCIA



# EN EL ESE

Se funda el ESE como el Centro de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de los Andes, con el apoyo institucional del IESE de España y del IAE de Argentina.



Se establece el Consejo Asesor Empresarial y el Consejo Académico. Las actividades de ESE comienzan en Casa Piedra.



Comienza el primer programa dirigido a la alta dirección en Chile: PADE- Senior Management Program, exclusivo para gerentes generales y directores.



Al graduarse los primeros alumnos del PADE se crea la Asociación de Egresados del ESE y como testimonio se abre este libro con todas las firmas de los alumnos.



Comienza el PDD, Programa de Desarrollo Directivo, exclusivo para gerentes de área.



Comienza el primer programa en Chile exclusivo para directores: PGC- Programa de Gobierno Corporativo.



Comienza el Executive MBA en las instalaciones del recientemente inaugurado Edificio de Biblioteca de la Universidad.



Se inician los Programas Focalizados para ejecutivos.

Se establece la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial.



Se establece la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna.



1999

Se realizaron elecciones presidenciales en Chile. Joaquín Lavín y Ricardo Lagos pasan a segunda vuelta.



2000

Ricardo Lagos es elegido Presidente de Chile.

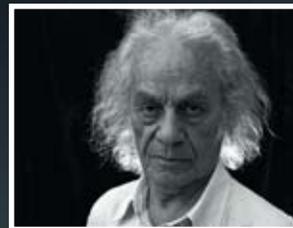


2001

Atentado a las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre.



Nicanor Parra gana el Premio Reina Sofía de Poesía Iberoamericana.



2002

El beato Josemaría Escrivá de Balaguer es canonizado por el Papa Juan Pablo II.



# EN CHILE Y EL MUNDO

Los programas PADE y PDD se empiezan a realizar en el campus de San Carlos de Apoquindo.

Se inician los programas In Company - diseñados a medida para empresas.



Se inicia el Programa de Continuidad para los miembros de la Asociación de Egresados del ESE.

Primer Seminario internacional del MBA en Inglaterra, en London Business School.

Se establece la Comisión de Gobierno Corporativo PwC



Se establece la Comisión de Capital Humano Coca Cola Andina.



Se inicia la publicación de la Serie Documentos de Trabajo, que difunden la investigación que realizan los profesores del ESE.

Se establece el Premio ESE a la Familia Empresaria Destacada. Siendo la familia Matte la primera en obtener este reconocimiento.



Se publica el primer número de la Revista de la Asociación de Egresados del ESE.



En septiembre comienzan los movimientos de tierra para la construcción de la nueva sede del ESE en el Campus de la Universidad de los Andes.



Se inaugura la nueva sede del ESE, de 7.300 m2 en su primera etapa.



Comienza el Diploma en Finanzas Aplicadas.



La Asociación de Egresados establece el Premio al Egresado Destacado.



## 2003

Inauguración de la Corte Penal Internacional de La Haya.



## 2004

Se implementa el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Nicolás Massú y Fernando González ganan la medalla de oro en tenis, modalidad dobles, en los Juegos Olímpicos de Atenas. Es el primer oro olímpico en la historia del deporte chileno. Además Nicolás Massú gana el oro olímpico en singles de tenis.



Tsunami causa la muerte de más de 250 mil personas en el sudeste asiático.



## 2005

En la Tragedia de Antuco mueren 45 miembros del Servicio Militar.



Muere el Papa Juan Pablo II y asume Benedicto XVI.



Terremoto de Tarapacá, con una magnitud de 7,9 grados en la escala de Richter.



## 2006

Michelle Bachelet asume la Presidencia de la República convirtiéndose en la primera mujer en ocupar este cargo en el país.



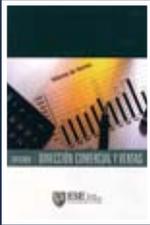
El Congreso Nacional aprueba la creación de 2 nuevas regiones: la XV Región de Arica y Parinacota y la XIV Región de los Ríos.



El Executive MBA es acreditado por la Association of MBAs (AMBA).



Comienza el Diploma en Dirección Comercial y Ventas.



Se inicia el ciclo de conferencias Persona y Familia.



Seminario Internacional del MBA comienza a realizarse en el IESE de Madrid.

Comienza el Programa de Dirección para la Mediana Empresa-PME, único en su tipo en Chile.



Los casos del ESE comienzan a ser distribuidos por IESE Publishing.



Comienza el Master en Finanzas Aplicadas, que reemplaza y profundiza el Diploma en Finanzas Aplicadas.



Se crea el Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE.



El ESE es elegido por ANDA como uno de los Casos Notables de Marketing de 2009.



Se inician las actividades del ESE en regiones con el primer PDG Programa de Dirección General en la ciudad de Antofagasta.



Se crea el Ranking de Innovación Most Innovative Companies.



2007

2008

2009

2010

El gobierno pone en ejecución el nuevo plan de transporte para la ciudad de Santiago: Transantiago.



La selección chilena de fútbol Sub-20 obtiene el tercer lugar en el Campeonato Mundial en Canadá.



Perú demanda ante el Tribunal de La Haya a Chile por el problema marítimo entre ambos países.



Barack Obama es elegido presidente de Estados Unidos.



Crisis financiera subprime comienza a manifestarse en Estados Unidos.



El virus H1N1 genera una pandemia mundial.



27 de febrero un terremoto de magnitud 8,8 en la escala de Richter sacude Chile y deja cerca de 500 fallecidos y enormes daños materiales.



Sebastián Piñera asume como Presidente de la República.



Se produce el derrumbe de la mina San José, dejando 33 mineros atrapados por 68 días.



Mundial de fútbol en Sudáfrica.

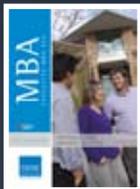
Asume como Director General del ESE Mauricio Larraín Garcés en reemplazo de su fundador Alberto López Hermida quien impulsó el desarrollo de la Escuela en sus primeros 11 años.



El programa PDD se transforma en AMP - Advanced Management Program. Junto con ello nace la segunda versión anual de este programa.



Dado el crecimiento del programa se decide abrir una segunda versión del MBA.



Primer Seminario Internacional del programa AMP al IESE de Barcelona.

Se crea la Cátedra de Innovación Grupo GTD.



Se crea el Centro de Trabajo y Familia Grupo Security, junto con ello nace el Club IFREI que se desarrolla bajo el alero de este centro.



La prestigiosa agrupación The Young Presidents Organization (YPO) eligió al evento realizado en el ESE (Latin America Leadership Seminar, LALS) el mejor del año 2013.



Primer "ESE Day" organizado por el ESE y la Asociación de Egresados.



Primer Seminario Internacional del Master en Finanzas Aplicadas en London School of Economics.

Primer Seminario Internacional del DMV en el IAE de Argentina.

Décima versión de Premio ESE a la Familia Empresaria Destacada. La Familia Cueto recibe el reconocimiento en esta edición.

2011

2012

2013

2014

Dilma Rousseff se convierte en la primera Presidenta mujer de Brasil.



Un avión de la Fuerza Aérea de Chile sufrió un accidente en la Isla Robinson Crusoe. Entre los veintinueve pasajeros fallecidos se encontraban el animador Felipe Camiroaga y el empresario Felipe Cubillos.



En Estados Unidos Barack Obama es reelegido Presidente.



Tomás González es elegido mejor deportista chileno del año en reconocimiento a su actuación en los Juegos Olímpicos de Londres.



El argentino Jorge Mario Bergoglio es nombrado Papa bajo el nombre de Francisco. Su elección se produce tras la renuncia en febrero del Papa Benedicto XVI.



Michelle Bachelet asume como Presidenta de la República.

Fallo Corte de La Haya establece nueva delimitación marítima entre Chile y Perú.



Se realiza el mundial de fútbol en Brasil.



Beatificación Álvaro del Portillo.





15  
AÑOS





**ENTREVISTA  
A MAURICIO  
LARRAÍN**  
DIRECTOR  
GENERAL  
DEL ESE

**“ El ESE ha alcanzado importantes logros en estos primeros 15 años de vida, tiene un prestigio sólido en el mundo de la alta dirección y de los empresarios ”.**

#### **Como ve al ESE Business School hoy d’ a?**

El ESE ha alcanzado importantes logros en estos primeros 15 años de vida, tiene un prestigio sólido en el mundo de la alta dirección y de los empresarios. Los programas regulares PADE, AMP, MFA, Executive MBA, PDE y DME han seguido una tendencia cada vez más ascendente. Basta mencionar que desde hace cuatro años se ha creado una segunda sección tanto del Executive MBA como del AMP, y que el PADE 2014 convocó a 44 altos directivos, empresarios, directivos de fundaciones, sector público y fuerzas armadas. A esto debemos sumar el aporte más permanente que viene dado por las siete Cátedras y Centros que se preocupan de temas fundamentales para las empresas en una economía moderna, como son: la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC, la Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina, la Cátedra de Innovación Grupo GTD, el Centro Trabajo y Familia Grupo Security y el Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE.

#### **Cuáles diría usted son los principales desafíos de la Escuela en el área académica y de investigación?**

En lo académico hoy contamos con un claustro de profesores con mucha experiencia y prestigio, varios de ellos son reconocidos como los mejores en su tema en el país. El desafío que tenemos

es ampliar el claustro e ir formando profesores jóvenes que puedan prolongar en el tiempo ese gran trabajo de profesores emblemáticos.

Hoy día tenemos una investigación importante en varias áreas del management, se han editado libros que han tenido mucho



impacto como, por ejemplo, buenas prácticas de gobierno corporativo, de conciliación trabajo y familia, un estudio de la innovación sistémica al interior de las empresas, entorno en el cual se elaboró un ranking que tiene cada vez más prestigio en nuestro país. La tarea en esta área es incrementar la investigación, especialmente aplicada, y el desarrollo de casos prácticos que se relacionen con experiencias recientes de empresas chilenas.

**¿Cuál diría usted es el sello que ha caracterizado al ESE estos 15 años y que le ha permitido llegar donde está?**

La Escuela se ha caracterizado por tener un énfasis importante en dos frentes: alta formación técnico-profesional y formación integral. El ESE tiene un liderazgo indiscutido en ámbitos tales como estrategia, capital humano, ética, finanzas, gobierno corporativo, innovación, conciliación trabajo y familia, y empresas familiares, entre otras.

En cuanto a formación integral estamos permanentemente dando a nuestros alumnos una formación humana, cultural y

**“En el ESE tratamos de enseñar y motivar a los empresarios y directivos sobre el importante y apasionante rol que cumplen las empresas en una sociedad moderna”.**



**“La vocación de un empresario es una noble tarea, siempre que se deje interpelar por un sentido más amplio de la vida y servir verdaderamente al bien común”.**

antropológica cada vez más amplia y profunda. La Escuela en materia de extensión ha innovado este año con un seminario abierto denominado “Chile en la Encrucijada” en donde se revisaron los principales desafíos sociales, políticos y económicos que está enfrentando el país. Adicionalmente se dictó por quinto año consecutivo otro seminario sobre la enseñanza social de la Iglesia en relación con la economía y la empresa.

### **¿Cómo es posible desde una Escuela de Negocios contribuir al desarrollo del país?**

En el ESE tratamos de enseñar y motivar a los empresarios y directivos sobre el importante y apasionante rol que cumplen las empresas en una sociedad moderna, generando empleo, promoviendo a las personas y familias que se relacionan con la empresa, ayudando a desarrollar las comunidades en las que están insertas y contribuyendo a financiar el importante rol subsidiario del Estado vía apoyo de impuestos. Les enseñamos que la rentabilidad y la eficiencia en una empresa, son su primer deber y el primer indicador del buen uso de todos los recursos.

Sin embargo, les enseñamos también que éste es solo el primer gran objetivo, la condición necesaria pero no suficiente. Sería reduccionista quedarse únicamente con este enfoque parcial y limitado de la empresa. Tal como lo ha afirmado Michael Porter de la Universidad de Harvard. “Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social”.

En la misma línea, el Papa Francisco nos decía en su reciente Exhortación Apostólica: “La vocación de un empresario es una noble tarea, siempre que se deje interpelar por un sentido más amplio de la vida y servir verdaderamente al bien común”.





**HIST RICOS**  
ESE



**ALFREDO ENRIONE**  
PRIMER PROFESOR

“Alberto Lopez-Hermida me invitó a incorporarme al ESE a fines de 1999. El proyecto funcionaría al año siguiente en un modo bastante virtual. Un único programa para el año, el PADE, de mayo a octubre, Casa Piedra como sede, ningún empleado ni profesor full time. En un acto

de irresponsabilidad (y de fe) acepté.

Pasaron los meses y sin darme cuenta llegó el momento. Ahí estaba, con 34 años, dando clases a un grupo de los empresarios más experimentados y prestigiosos del país. Estaba muy, pero

muy asustado. Para mi sorpresa los participantes fueron muy cariñosos. Recuerdo a un par que se acercó a decirme bien cabro, buena la clase. Seguro que no fue tan buena, pero me dio ánimo para seguir adelante.

Cuando el PADE 2000 concluyó, Alberto me ofreció incorporarme full time como Director Académico. Hay que entender que en ese momento sería el empleado único. No había nada. Ni infraestructura, ni profesores, pero sí mucha fe. Me preocupaba del diseño y la venta de los programas, buscar profesores, el menú de los almuerzos, borrar las pizarras después de clase y hasta de traer el VHS de mi casa para cuando se necesitaba ver una película.

Funcionamos en el Consejo de Dirección con Alberto y José Miguel Ureta en una pequeña oficina del Edificio de Humanidades. Nos reuníamos una vez a la semana y les reportaba mis ideas, avances, dudas y desafíos. Siempre me iba con muchas tareas para la semana siguiente. Así lanzamos el PDE (al que hoy llamamos AMP) en el año 2001 y seguí siendo el único full time del ESE el 2002. En ese momento y con el salto que significaría lanzar el Executive MBA se incorporó gente que sería fundamental hasta el día de hoy. Ingrid Schirmer, Jon Martínez y Álvaro Pezoa. También fueron claves en ese momento el apoyo de Gabriel Berczely, como primer Director del MBA y Fernando Suárez como Miembro del Consejo Académico.

Recuerdo muy vívidamente haberle planteado a Alberto lo que sería a mi sueldo para el ESE si es que me quería contratar. En solo 15 años, y como San Josemaría anticipó en los inicios del Opus Dei: me quedé corto al soñar, y por mucho.



**INGRID SCHIRMER**  
DIRECTORA COMERCIAL

“Llegué al ESE en marzo de 2002 con la misión de lanzar el primer Executive MBA de la Escuela. La idea era que en septiembre del mismo año el programa ya estuviese operando. En ese entonces trabajaban para la Escuela solo cuatro personas y nos albergaban en unas oficinas muy chicas en

el edificio de humanidades. Mi escritorio estaba literalmente en un pasillo.

Como no teníamos sede, trabajábamos mucho en las casas de los pocos que formaban el ESE. La planificación del programa se realizó en diversas reuniones

sostenidas en la casa de Gabriel Berzcely, primer Director Académico del MBA, y el diseño del folleto se trabajó en una agencia y en la casa de Alberto López-Hermida, nuestro primer Director General, quien se involucraba hasta en los más mínimos detalles. Era todo muy artesanal pero se trabajaba con mucho cariño y entusiasmo.

Me vine al ESE porque el proyecto era demasiado desafiante y Alberto -un gran visionario- lo planteó como una oportunidad única donde había todo por hacer, era un gran sueño y todos nos encantamos con él.

Estuve como Directora Ejecutiva del MBA hasta el 2007 donde comencé a trabajar en el área comercial en la venta tanto del MBA como de los otros programas del ESE y también me hice cargo del área de marketing y comunicaciones. Me tocó lanzar varios programas además del MBA y desde el 2012 a la fecha estoy a cargo de la Dirección Comercial de la Escuela.

Todos estos años en el ESE han sido fascinantes, vertiginosos, ha sido un proyecto impresionante, imagínate lo que es llegar a un lugar donde no tienes nada. Al principio mirábamos los estacionamientos y nos preguntábamos si algún día los podríamos llenar. Y el crecimiento ha sido realmente sorprendente, tanto así, que hoy los estacionamientos y aulas están prácticamente copados. El proyecto del ESE se creó sin techo y pienso que es mejor no ponerle.



**VERÓNICA FARIAS**  
PRIMERA COORDINADORA

Llegué al ESE el 2001, cuando los únicos programas que habían eran el PADE y el AMP. Recuerdo que nos trasladamos con todo el material a Casa Piedra donde se realizaban los programas. Ya con el edificio de la biblioteca comenzamos a funcionar en sus auditorios, hasta

que finalmente se cumplió el sueño de tener nuestra propia Escuela. He visto crecer al ESE con todos sus logros, he coordinado todos los programas de la Escuela y hoy después de 13 años puedo decir que me siento realizada y feliz con el trabajo que hago y el lugar donde

trabajo. Actualmente, coordino una de las versiones del Executive MBA, al ser un programa de dos años de duración es muy gratificante los vínculos que logras con los alumnos.



**EVELYN SINCLAIR**  
PRIMERA SECRETARIA

“Yo llegué en agosto del 2002 al ESE, antes había hecho un reemplazo en Ingeniería Civil de la Universidad de los Andes y después me llamaron para colaborar en el ESE, desempeñome como secretaria del Director General. Hacíamos también muchas otras cosas, porque ramos muy pocos. El ambiente era extraordinario, el grupo de gente

que había era muy bueno, se vivía un ambiente muy de familia donde todos nos apoyamos. Recuerdo que me tocaba partir a Casa Piedra, donde se realizaba el PADE, con algunas cosas típicas del ESE para darle mayor calidez al lugar. Fue inolvidable haber visto la construcción del edificio y en especial del Oratorio. Hay muchas anécdotas y

recuerdos. La experiencia de haber vivido desde un comienzo la historia de esta Escuela es fascinante, me siento demasiado privilegiada de haber sido parte de este proyecto y ahora verlo consolidado. Lo que más me destacó de este trabajo es la confianza que se entrega al manejar temas que son muy importantes y de mucha responsabilidad .



**MARISOL REBOLLEDO**  
PRIMERA ADMINISTRADORA

En febrero del 2006 comencé a trabajar en el ESE, llegue cuando estaba terminando de construirse la Escuela. Así que había que empezar de cero, luego de contratar todos los servicios, venía la gran tarea de abrir el casino que ya en mayo funcionaba con normalidad.

Pero sin duda, una de las tareas más gratificantes que me tocó fue preparar el oratorio, recuerdo haber ido a buscar cada una de las piezas que venían del extranjero y trasladarlas con mucho cuidado para que llegaran intactas. Lo que más me gusta de mi trabajo, es

atender para que todas las personas que vienen al ESE estén contentas y vivan una excelente experiencia. Me siento privilegiada y agradezco a Dios todos los días el poder trabajar en un lugar como este.



**BEATRIZ GONZÁLEZ**  
AUXILIAR

El año 2005 llegué a la Universidad de los Andes a aprender todo para encargarme del oratorio y el 2006 comencé a trabajar en el ESE. Cuando yo llegué estaba solo el área de administración del edificio del ESE lista, y poco a poco se fueron terminando las otras partes. Trabajar en el ESE es lo mejor que me ha pasado en

mi vida, siempre pedí trabajar cerca de Dios y me tocó justo, entonces lo siento como una verdadera bendición. Me encanta lo que hago, me siento muy bien acogida, es un ambiente muy agradable, aquí encontré todo lo que necesitaba como cariño, buen trato, gente muy amorosa, muy preocupada por uno.

De cuando yo llegué al día de hoy todo ha crecido mucho, cada día hay más cursos, vienen más personas. Si bien hay más trabajo y tienes mayor responsabilidad, cuando lo haces con alegría todo resulta bien.

# ENCUENTRO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y PREMIACIÓN DEL RANKING INNOVACIÓN 2014



El 4 de diciembre se realizó el Tercer Encuentro de Innovación Empresarial organizado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes. En la ocasión se reunieron empresarios y altos ejecutivos de las más grandes empresas de Chile para discutir sobre las mejores prácticas de innovación.

Durante el encuentro se realizó la premiación de la quinta versión del Ranking Most Innovative Companies Chile realizado por el ESE Business School. Por primera vez este año se estableció las categorías de Grandes y Medianas Empresas.

En la categoría Grandes Empresas más Innovadoras de Chile se premió el primer lugar de cada industria: TRANSBANK obtuvo el primer lugar en Servicios Financieros; ESSBIO en Servicios Públicos; CPECH en Educación; AES GENER en Energía; ENTEL en Telecomunicaciones; BCI EN BANCA y, GASCO en Distribución de Energía y Combustible.

En la categoría Medianas Empresas más Innovadoras de Chile el primer lugar lo obtuvo GRUPO ALTO, el segundo lugar fue para la constructora CLARO VICUÑA VALENZUELA (CVV) y el tercer lugar quedó en manos de LABORATORIOS DAVIS.

En tanto, desde este año se inició la medición del nivel de la Cultura de Innovación cuyo primer lugar lo obtuvo el banco BCI. A esto se suma un premio especial a seis empresas por su Avance Destacado en Innovación 2014 a SAESA, AGUAS ANDINAS, GTD, METROGAS e IN MOTION.

Para construir el ranking se utiliza la metodología de Most Innovative Companies© que se desarrolló en el IESE en 2000

como una respuesta a la necesidad de las grandes empresas de la Unión Europea de contar con herramientas simples para gestionar la innovación y potenciarla. Esta herramienta aterrizó en Chile en 2010 de la mano del ESE Business School, y desde esa fecha se ha utilizado en más de 200 empresas, constituyéndose por lejos en la metodología de mayor utilización en Chile con la mayor base de datos de empresas en innovación del país. Su facilidad de aplicación y capacidad de medición lo ha convertido en el instrumento que utiliza CORFO para diagnosticar y medir el avance de las empresas que postulan a los subsidios de Gestión de Innovación de INNOVA CHILE.

En la versión 2014 del Ranking Most Innovative Companies Chile participaron más de 100 empresas de diferentes sectores entre los que se pueden mencionar retail, servicios financieros, energía, combustibles, industrial, alimentos, telecomunicaciones, construcción, banca y educación. Las empresas que participaron del estudio suman más de 100.000 trabajadores y se entrevistó en profundidad a más de 130 altos ejecutivos.

**Most  
Innovative  
Companies**  
CHILE



# FAMILIA CUETO RECIBIÓ PREMIO ESE FAMILIA EMPRESARIA 2014

Juan Cueto junto a su se–ora Sonia y sus cuatro hijos Enrique, Ignacio, Juan José y Esperanza recibieron el Premio ESE a la Familia Empresaria 2014. El reconocimiento fue 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.

Durante la ceremonia se exhibi un emotivo video con la historia de la familia Cueto. Desde la llegada de Juan Cueto a Chile en 1939 proveniente de Colunga, un pequeño pueblo asturiano en España. En nuestro país se dedic a la fabricaci n de diferentes productos de cuero. Ya en los años 80 decide comprar Fast Air, una pequeña línea aérea de carga, lo que ser a el punto de partida de LAN, una de las empresas multinacionales más grandes del país.

Mauricio Larra n, Director General del ESE, destac la importancia y contribuci n que ha realizado la familia Cueto. “Es muy valorable lo que han realizado, han podido combinar muy bien los criterios que requiere el premio, ya que han logrado con xito el desarrollo empresarial sin sacrificar la armonía familiar”.



Toda la familia Cueto reunida luego de recibir el premio ESE a la Familia Empresaria 2014.

El Premio ESE a la Familia Empresaria, en su d cima versi n, se ha convertido en un hito para la comunidad empresarial del país. Desde el 2005 destaca la importante contribuci n que hacen las familias empresarias a la econom a nacional, reconoce anualmente a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales e identifique las mejores prácticas que puedan ser tiles para muchos otros clanes empresariales.



Juan Cueto junto a su se-ora Sonia y sus hijos recibieron el premio entregado por Mauricio Larra n, Director General del ESE.



Durante la ceremonia de premiaci n los cuatro hermanos Cueto sostuvieron una amena conversaci3n con Jon Mart3nez, Profesor Titular de la C3tedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE, y Secretario Coordinador del jurado.



Mauricio Larra n, Director General del ESE; Enrique Cueto; Jos Antonio Guzm3n, Rector de la Universidad de los Andes; Esperanza, Ignacio y Juan Jos3 Cueto; y Jon Mart3nez, profesor del ESE.



Jos Cueto, Elisa Alcaino, Manuela y Antonia Cueto.



Jos3 Said, Mauricio Larra3n y Luis Enrique Yarur.



Claudio Hohmann, Andr3s Osorio y Bruno Ardito.



Ricardo Riesco, Rodrigo Sarquis y Jorge Tu-3n.

“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. Asimismo, deben ser líderes o referentes en los mercados donde operan; haber establecido y mantenido un sistema de gobierno efectivo; haber vinculado con éxito tradición e innovación y haber hecho una contribución social a las comunidades en que están presentes”, explica Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE, y Secretario Coordinador del jurado.

El Premio ESE a la Familia Empresaria cuenta con un selecto jurado presidido por Mauricio Larraín, Director General ESE Business School e integrado por Andrés Santa Cruz, Presidente de la CPC; Guillermo Tagle, Presidente de ICARE; Javier Mendicuti, Country Manager de Credit Suisse en Chile; José Antonio Ferrís, Gerente Corporativo de Negocios Grupo Copesa; Nicolás Majluf, Académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile; y Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, Secretario Coordinador del jurado.

## 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.
- 2012 - Familia Guilisasti Gana.
- 2013 - Familia Cousiño.



Darío Calderón, Sergio Sarquis, Juan José Cueto y Antonio Martínez.



Teresa Said, José Musalem, Florencia Sarquis, Salvador Said e Iris Fontbona.



Benito Baranda y Enrique Elsaca.



Luis Enrique Álamos, Jorge Eblen, Hans Eben y Ramón Eblen.

chocote

# *Elige el rumbo correcto*

*AGILIDAD, SERVICIO, CONFIANZA*

Transmisión de Datos • Internet • Datacenter  
Servicios TI • Telefonía Fija • Telefonía Móvil  
Telepresencia • Comunicación Satelital • Televisión  
800 380 080 / [www.gtdteleductos.com](http://www.gtdteleductos.com)



Somos Gente Totalmente Dispuesta



# BANCO BCI ACREDITADO COMO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

**E**n el ESE Business School de la Universidad de los Andes se realizó la ceremonia de entrega de la acreditación IFREI Accredited Member al Banco Bci.

Mauricio Larraín, Director General del ESE, señaló que es tremendamente valioso lo que hace Bci, hoy la empresa privada tiene un rol fundamental en la sociedad.

Por su parte María José Bosch, Directora Ejecutiva del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security del ESE, recalca la importancia y las ventajas que tiene para las empresas y las personas conciliar trabajo y familia.

La Acreditación IFREI se otorga a las organizaciones que han desarrollado un entorno flexible que facilite la conciliación laboral y familiar, en base al modelo de investigación 2.0 desarrollado por el ICWF del IESE. Para la obtención de esta acreditación se requiere que la organización haya desarrollado un entorno enriquecedor o positivo y haya obtenido un porcentaje superior al 50% entre ambos entornos.

La herramienta IFREI, IESE Family Responsible Employer Index, desarrollada por el IESE Business School junto a la colaboración del ESE Business School, evalúa la implementación de políticas de conciliación entre trabajo, familia y vida personal. Se trata de una medición que se realiza desde 1999 en más de 20 países y que este año se llevó a cabo por tercera vez en nuestro país. El Grupo Security fue acreditado el 2012 y

Transbank en 2013 como empresas familiarmente responsables.

En definitiva, IFREI es un Instrumento de diagnóstico de la organización que ayuda a evaluar el nivel de implantación del modelo familiarmente responsable, identificar oportunidades de mejora, calibrar los beneficios resultantes de las prácticas y políticas ya implantadas; y dimensionar los costos que implica la falta de conciliación y flexibilidad.



Mauricio Larraín, Director General del ESE; Lionel Olavarría, Gerente General de Bci; María José Bosch, Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE y Luis Enrique Yarur, Presidente de Bci.



Parte del equipo de Bci durante la ceremonia.



DE NOCHE NO TODOS  
LOS GATOS SON NEGROS



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

---

16 años de trayectoria, más de 1200 ejecutivos  
contratados con éxito.

---



Seminario Anual Cátedra PwC  
de Gobierno Corporativo

# GOBIERNO CORPORATIVO 2014

## UNA NUEVA AGENDA DE TRABAJO

- El encuentro contó con la participación de Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo; Carlos Pavez Tolosa, Superintendente de Valores y Seguros y Juan Benavides Feliú, Presidente de AFP Habitat.
- Durante el seminario se presentó la segunda edición del libro *Directorio y Gobierno Corporativo: el desafío de agregar valor en forma sostenida* editado por el profesor Alfredo Enrione y que recoge nuevos elementos y propuestas para el mejor funcionamiento del gobierno empresarial en Chile.

**E**l ESE Business School organizó el seminario “Gobierno Corporativo 2014: Una nueva agenda de trabajo” con el objeto de reflexionar acerca de los nuevos desafíos que se presentan para los próximos años en esta materia.

Durante el encuentro, Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo, señaló que al mirar los cambios que han sufrido los gobiernos corporativos de las empresas en la última década hay una serie de tendencias que se pueden observar con un fuerte enfoque en el corto plazo versus el largo plazo; una presión para que las empresas formen un determinado estándar de gobierno corporativo: un aumento de los riesgos legales y reputacionales de los directores, lo que lleva a que éstos hoy estén poniendo mucha más energía en sus tareas de control y

monitoreo en desmedro de funciones más estratégicas de consejo o asesoría y creación de valor y, finalmente, ha habido una relación de desconfianza entre directorios y empresas con inversionistas institucionales y reguladores.

Enrione complementa la idea señalando que la discusión tiene que trasladarse a otro plano, se debe considerar, por ejemplo, tener una matriz de competencias dentro del directorio, entonces las preguntas son ¿qué tipo de competencias necesitamos en el directorio? y ¿qué tipos de experiencias son las que se necesitan a la luz de los desafíos estratégicos de la empresa?

En tanto, Carlos Pavez, Superintendente de Valores y Seguros, señaló que la gran preocupación que tiene la SVS es generar

confianza en el mercado y lograr incorporar la gestión de riesgo al interior de las compañías. Las claves para un buen gobierno corporativo son la transparencia, representatividad, accountability y gestión de riesgo. Estamos trabajando en la elaboración de un reporte sobre mejores prácticas para generar recomendaciones, principios y la forma de aplicarlos en las empresas.

En cuanto a los futuros desafíos Pavez fue claro a la hora de analizar algunos de los principales retos públicos y privados. Hay varias materias que estudiar como las causas de la baja participación femenina en los directorios; los costos y beneficios de modelos con mayor representatividad; revisar la actual composición de los directorios y fomentar la participación de inversionistas extranjeros en las compañías entre otros temas.

Por su parte, Juan Benavides, en su primera intervención pública como Presidente de AFP Habitat, mostró su preocupación por el seguimiento que se le hace en las empresas al plan estratégico. Si bien las empresas desarrollan sus planes estratégicos con normalidad, posteriormente son escasos los seguimientos para comprobar su cumplimiento y al mismo tiempo hay muy pocos que tienen claro el plan de riesgos y la estrategia para evitarlos.

Benavides agregó además que el foco de la preocupación debe estar en cómo generar gobiernos corporativos que den valor a las empresas en el largo plazo y debemos enfocarnos en tener una normativa que cubra los intereses de los minoritarios y entregue garantías a la sociedad de que son empresas bien administradas.

Finalmente, el profesor del ESE Alfredo Enrione lanzó la segunda edición del libro *Directorio y Gobierno Corporativo: el desafío de agregar valor en forma sostenida*. Se trata de una publicación editada por primera vez el año 2012 e impulsada por AFP Habitat. "Hemos lanzado esta segunda edición ya que en estos dos años han ocurrido cambios interesantes desde el punto de vista de la normativa, la norma 341, por ejemplo, ha despertado un interés en materias de autoevaluación de directorios; además los años 2012 y 2013 ha sido a nivel mundial un periodo sin precedentes en cuanto a sanciones y revisiones de los directores de empresas y junto con esto ha habido nuevos casos locales que abren el debate", explica Enrione.

Dentro de las novedades de esta segunda edición escrita por 16 autores de prestigio internacional se encuentran la actualización de todos los capítulos, además se reescribieron 5 de ellos en forma significativa y se incluyen 6 nuevos episodios además de un instrumento de autoevaluación que puede ser implementado por las empresas.



Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo del ESE; Carlos Pavez, Superintendente de Valores y Seguros; y Juan Benavides, Presidente de AFP Habitat.



Jorge Awad y James J. Callahan.



María Paz Lagos, Stephan von Molfvabiy y Francisco Javier Medone.



Fernando Zavala, Juan Benavides, Cristián Rodríguez y Erwin Hahn.



José Miguel Simian, Subdirector del ESE Business School y José Antonio Guzmán, Rector de la Universidad de los Andes.



Seminario Anual Centro Empresa  
y Humanismo Grupo CGE del ESE

# EXPERTOS REFLEXIONAN ACERCA DE LOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LA SOCIEDAD ACTUAL

- El análisis se desarrolló en el marco del seminario “¿Quo Vadis Franciscus?: Alegría, Economía y Pobreza en la Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium .
- El encuentro contó con la participación de Monseñor Juan Ignacio González, Obispo de San Bernardo; Claudio Orrego, Intendente de la Región Metropolitana; Diego Schalper, Coordinador General del Movimiento Social Cristiano; y Mauricio Larraín, Director General del ESE.

El Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE Business School organizó con la colaboración de la Unión Social de Empresarios Cristianos, USEC, el Seminario “¿Quo Vadis Franciscus?: Alegría, Economía y Pobreza en la Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium . En el seminario se abordó el valor y la vigencia del mensaje cristiano para la actividad socioeconómica, poniendo especial énfasis en la alegría con que el Papa invita a encarar la vida empresarial y los enormes desafíos asociados al combate a la pobreza material, la exclusión y la inequidad; y a la pobreza espiritual presente en la codicia y la idolatría del dinero que gobierna en vez de servir.

Durante el encuentro, Monseñor Juan Ignacio González, Obispo de San Bernardo, señaló que el mismo Papa Francisco ha

manifestado la necesidad de mejorar las razones de fondo de la pobreza. “Mientras no se resuelvan las causas estructurales de la inequidad no se solucionarán los problemas sociales que hoy afectan a la sociedad. Una de las causas es la relación que hemos establecido con el dinero, ya que lo ponemos por encima de todo, hemos creado nuevos dolos como este fetichismo por el dinero y la primacía de la economía sin un rostro, lo que reduce al ser humano al consumo, señaló Monseñor.

El obispo de San Bernardo agregó además que la dignidad de la persona humana y el bien común deben ser la principal preocupación para el mercado económico. Una economía que excluye mata. Hay quienes, por ejemplo, defienden la teoría del

derrame postulando que cualquier crecimiento económico es justo y ayuda al resto, pero lo que pasa dice el Papa es que una vez que se llena el vaso algunos empresarios hacen crecer este vaso y así este nunca derrama nada. Esto habla de la incapacidad que tenemos de ponernos en lugar del otro, la cultura del bienestar nos anestesia .

Finalmente, la autoridad eclesíastica, se—al que para recuperarnos existen algunas claves como la humildad, la vuelta a la vida sobria y templada además de la capacidad de mantener diálogo permanente entre los distintos actores sociales.

En tanto, Claudio Orrego, Intendente de la Región Metropolitana, habló de una sociedad tecnologizada que multiplica placeres, pero no engendra alegrías. “Yo no sueño que Chile sea el país más rico del mundo, sino el más feliz y creo que a veces no vamos por buen camino. En ocasiones de tanto ensalzar lo material e individual nos olvidamos que la alegría viene de la trascendencia del ser y no de lo material. El dinero debe servir, pero no gobernar .

Orrego fue claro a la hora de manifestar el rol que la Iglesia debe cumplir. “Prefiero a una Iglesia accidentada, herida y manchada por salir a la calle, prefiero a una Iglesia opinante intentando contribuir con la sociedad”. Asimismo, hizo un llamado a los empresarios a no confundir la legalidad con la ética. La ética es mucho más exigente que la legalidad, no podemos conformarnos con el mínimo que nos exige la ley. Debemos combatir la economía de exclusión y construir la economía de la solidaridad .

Por su parte, Diego Schalper, Coordinador General del Movimiento Social Cristiano, dijo que la economía es ejercida por humanos, por lo tanto, este tipo de decisiones no pueden estar ajenas al bien común con preocupación por los demás. Lo más complejo de la desigualdad es la fragmentación social donde no nos vemos como iguales, donde hay varios Chile .

Schalper manifestó además su preocupación por la paz social señalando que “para alcanzarla se requiere que la justicia se logre a través del diálogo. Si nuestro país pierde su capacidad de dialogar la conclusión va a ser hostilidad y fragmentación. La paz social supone preocuparse por los más desprotegidos. En la medida en que volemos alto lograremos que los temas superfluos se queden en la dimensión correcta .

Finalmente, Mauricio Larraín, Director General del ESE, analizó los principales desafíos que el Papa Francisco plantea a los

empresarios. El primer gran desafío tiene que ver con luchar contra el egoísmo e individualismo, el pensar que los demás no existen. Otra interpelación que plantea el Papa es la idea de que no podemos tener una economía que excluya a los demás y fomente la inequidad. No podemos tener una autonomía absoluta del mercado sin preocuparse del bien común .

Larraín analizó además las soluciones que nos muestra el Papa. Lo primero es decir que el Papa no está en contra del crecimiento económico sino que este debe ser con equidad. Hay que volver a poner a la persona en el centro de la empresa y la sociedad, además se debe promover un verdadero desarrollo integral de la persona. Debemos ser instrumentos llamados a la liberación y promoción de los pobres para que se puedan integrar a la sociedad, en fin, debemos ir más allá de los deberes de justicia”.



Álvaro Pezoa, Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE Business School; Mauricio Larraín, Director General del ESE; Claudio Orrego, Intendente de la Región Metropolitana; Monseñor Juan Ignacio González, Obispo de San Bernardo y Diego Schalper, Coordinador General del Movimiento Social Cristiano



Erwin Hahn, Director USEC; Soledad Neumann, Directora Ejecutiva USEC; Alfredo Comandari, Miembro Consejo Consultivo USEC y Rodrigo Ballivian, Socio USEC.



Cristián Lopichich, Cristina Risi y Ricardo Riesco.



Ingrid Schirmer, Directora Comercial del ESE Business School y Ana María Gálmez.



Seminario Anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security del ESE

# RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

El Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School de la Universidad de los Andes, organizó el seminario Los 9 elementos de una empresa sostenible y con Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) .

El encuentro contó con la participación de José Miguel Simian, Subdirector del ESE; Nuria Chinchilla, Profesora y Directora del ICWF (International Center for Work and Family) del IESE; y con un panel formado por Francisco Silva, Presidente del Grupo

Security; Lionel Olavarría, Gerente General de Bci y Juan Pablo Donetch, Gerente General del Parque del Recuerdo.

El Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE busca fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar. Una empresa con RFC debe tomar en cuenta la estrategia, estructura formal, sistemas, estilos de dirección, estructura real, competencia distintiva, misión interna, misión externa y valores.



José Miguel Simian, Subdirector del ESE Business School; Juan Pablo Donetch, Gerente General Parque del Recuerdo; Nuria Chinchilla, Profesora y Directora del ICWF (International Center for Work and Family) del IESE; Francisco Silva, Presidente Grupo Security y Lionel Olavarría, Gerente General de Bci.

# LANZAMIENTO WOMEN'S LOBBY



El Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School de la Universidad de los Andes, en su afán de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, comenzará en abril de 2015 Women's Lobby.

Women's Lobby nació en el año 2001 en IESE como una iniciativa dirigida a proporcionar a las mujeres directivas la formación y herramientas que necesitan para desarrollar su talento, desde una visión humanista enriquecida por una perspectiva femenina. Uno de los objetivos del Centro Trabajo y Familia es investigar, analizar, y promover el avance profesional de la mujer, así como la integración de los diferentes ámbitos de la vida con el fin de conseguir su pleno desarrollo y aportación a la familia, a la empresa y a la sociedad, en colaboración con los hombres.

Women's Lobby constará de un ciclo anual de 6 conferencias que tendrán lugar en el campus del ESE Business School de la Universidad de los Andes seguidas por un almuerzo/desayuno de networking.



Parte del grupo de mujeres que asistió al lanzamiento Women's Lobby.



Women's Lobby constará de un ciclo anual de 6 conferencias que tendrán lugar en el ESE Business School de la Universidad de los Andes.



Seminario Anual  
Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina

# EXECUTIVE COMPENSATIONS:

CÓMO RETRIBUIR EL COMPROMISO  
Y LOS RESULTADOS DE LA  
PLANA EJECUTIVA

En agosto se realizó el seminario anual de la Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina del ESE Executive Compensations: Cómo retribuir el compromiso y los resultados de la plana ejecutiva.

El encuentro comenzó con los discursos de Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School de la Universidad de los Andes y Juan Claro, Presidente de Coca-Cola Andina.

Durante el seminario se presentaron los resultados del estudio Radiografía de las políticas de incentivos a los ejecutivos en Chile a cargo de Rafael Mies, profesor Titular de la Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina del ESE (leer estudio completo en página 96).



José Miguel Simian, Subdirector del ESE; Marcela Pérez y Manuel Somarriva.



Juan Claro, Presidente de Coca-Cola Andina; Rafael Mies, Profesor Titular de la Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina del ESE; José Ramón Pin, Economista y Profesor IESE de la Universidad de Navarra; Mauricio Larraín, Director General del ESE y Eduardo Antunovic, Managing Partner de CTPartners.

# VIAJES



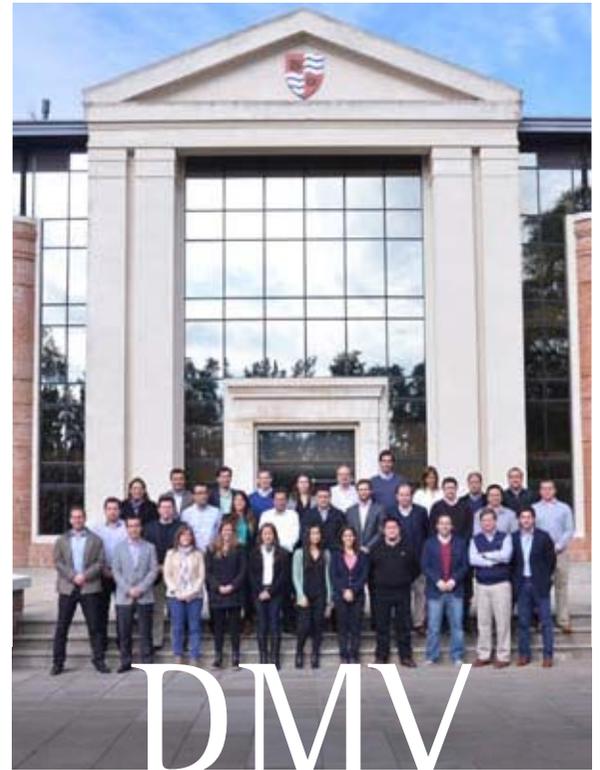
Las generaciones 2013 y 2014 del Master en Finanzas Aplicadas participaron por primera vez en el seminario Executive Finance Program Global Perspective en London School of Economics. Los alumnos y alumnas tuvieron la oportunidad de visitar importantes empresas de la capital inglesa.



En mayo sesenta alumnos del Executive MBA, estuvieron durante una semana en el IESE Business School de Madrid. Durante su estadía participaron en el seminario Internacional Desafíos para las Empresas en un Entorno Global. Además visitaron importantes empresas de la capital española.



En julio setenta alumnos del AMP -Advanced Management Program- del ESE Business School, 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 compañías de la ciudad.



Durante el mes de julio se realizó el primer viaje del Diploma en Marketing y Ventas, DMV, a Buenos Aires, Argentina donde sus treinta alumnos participaron en el Seminario Internacional del IAE Business School de la Universidad Austral.



# REUNIÓN ANUAL EMPRESAS PATRONO ESE BUSINESS SCHOOL

En septiembre se realizó la reunión anual entre el ESE y sus Empresas Patrono con el objeto de informarles en lo que respecta a la Escuela y agradecer su importante apoyo para toda la investigación que realiza el ESE. Durante el encuentro Ricardo Riesco, miembro de la Academia Chilena de Ciencias Sociales, Políticas y Morales del Instituto de Chile, realizó una presentación titulada “La calle empoderada: el paso de una democracia parlamentaria a una popular inorgánica plebiscitaria?, Raíces y Razones”.

Con la creación de las Empresas Patrono el ESE tiene por objetivo lograr apoyo para consolidar su misión formativa y afrontar proyectos de futuro en el ámbito de la investigación académica empresarial. El aporte realizado por las Empresas Patrono permite al ESE financiar programas de investigación, formación de profesores jóvenes en el extranjero, ampliación de la biblioteca, financiación de becarios y gastos generales de investigación. Es considerado un aporte estratégico para el desarrollo de la Escuela.

Las Empresas Patrono actualmente son Accenture; Alimentos El Globo; Alta Dirección Corporate & Investment Banking; Alto S.A.; Banco BICE; Banco Bci, a través de la Cátedra de Empresas de Familia; Barrick; Bci Seguros; Coca Cola Andina S.A., a través de la Cátedra de Capital Humano; Danone Chile S.A.; Familia Larraín Cruzat, a través de la Cátedra Ética y Responsabilidad Empresarial; Grupo CGE, a través del Centro Empresa y Humanismo; Grupo

Security, a través del Centro Trabajo y Familia; GTD Grupo Teleductos, a través de la Cátedra Innovación; HR Buro S.A. Consulting Services; Mekano; Panel Consultores; Prieto y Cía. Abogados; PwC Chile, a través de la Cátedra de Gobierno Corporativo; Banco Santander y Artemundo S.A.



Ricardo Riesco dictando una charla para las Empresas Patrono.

# ENCUENTROS DEL CONSEJO ASESOR EMPRESARIAL ESE BUSINESS SCHOOL



El empresario español Mariano Puig, miembro del consejo, con la experiencia de su exitosa empresa familiar.

Durante el 2014 el Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School de la Universidad de los Andes se reunió en dos oportunidades. En el primer encuentro, que tuvo lugar en enero, el empresario español Mariano Puig, miembro del consejo, con la experiencia de su exitosa empresa familiar. Durante la segunda reunión realizada en julio Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo expuso acerca de los desafíos actuales de los gobiernos corporativos. En ambas reuniones, Mauricio Larraín, Director General del ESE, presentó la evolución de la Escuela y las principales actividades realizadas los últimos meses.

El Consejo Asesor Empresarial está integrado por destacados empresarios que comparten con la Escuela su visión de empresa, forjada a través de una vasta trayectoria profesional. 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.



Christoph Schiess, Presidente Directorio Transoceánica; José Miguel Simian, Subdirector del ESE Business School; Matías Izquierdo, Director empresas Bravo e Izquierdo y Patricio Prieto, Socio principal Prieto y Cía.



Eduardo Fernández León, Presidente FFV; Ernesto Noguera, Presidente Inversiones Nogaleda S.A. y Felipe Soza, Presidente Asesorías e Inversiones Solar.



Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School; Carolina del Río, Directora Dercorp; Paola Luksic, Presidenta Fundación Luksic y Francisco Silva, Presidente Grupo Security.



Juan Carlos Yarur, Presidente Relsa S.A. y Wolf von Appen, Chairman de Ultramar.



EXECUTIVE MBA ESE

# IVARO PEZOA ASUMIÓ COMO NUEVO DIRECTOR DEL EXECUTIVE MBA

Ivaro Pezoa asumió como nuevo Director del Executive MBA del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Con una destacada trayectoria es Ph.D en Filosofía y Letras de Universidad de Navarra, Master en Artes Liberales ( rea Filosofía) y Magister en Ciencias Políticas de la Universidad de Chile. Es además Licenciado en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Escuela de Negocios de Valparaíso Fundación Adolfo Ibáñez.

Actualmente es Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial del ESE y Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE de la misma Escuela. Es miembro del Executive Committee de ISBEE (International Society of Business, Economics and Ethics) y Socio Fundador de ALENE (Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía).

El académico fue además Decano de la Facultad de Humanidades de la Universidad Adolfo Ibáñez, Director del Centro de Ética y Humanidades para la Empresa y del Instituto de Humanidades

de la misma Universidad. Ha sido Visiting Scholar en la Graduate School of Business, Stanford University, y en el Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University.

También fue Fundador de Ethos S.A., Consultores Asociados en Ética y Formación Humana, Fundador y Director de Intus-Legere, Anuario de Filosofía, Historia y Letras de la Facultad de Humanidades de la Universidad Adolfo Ibáñez. Asimismo, es director y asesor de diferentes empresas y organizaciones sin fines de lucro.

Es autor del libro Política y Economía en el Pensamiento de John Locke (EUNSA, Pamplona, 1997) además de otros cinco libros y de varios artículos académicos sobre Ética Empresarial y Filosofía Política, publicados en Chile y en el extranjero.

## **Executive MBA del ESE**

La misión del Executive MBA del ESE es contribuir a la formación de líderes integrales, entregando un alto nivel de conocimiento en todas las áreas del management y ayudando 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. Se trabaja poniendo especial énfasis en la formación integral de los alumnos, tanto en el desarrollo de sus habilidades directivas y de reflexión crítica, a través del coaching, talleres, casos de empresas y las mentorías empresariales y académicas.

A partir del año 2011 el Executive MBA se imparte en dos formatos. Al tradicional sistema de clases cada tres semanas (jueves, viernes y sábado), se sumó el semanal (viernes en la tarde y sábado en la mañana).



Álvaro Pezoa, Director del Executive MBA.



## PROGRAMA DESARROLLO DE EMPRESARIOS

### Una nueva visión para que tu empresa siga creciendo

Las más grandes corporaciones tienen su origen en pequeñas compañías que lograron transformar una buena idea en una experiencia exitosa. La capacidad de adaptación, innovación y habilidades personales de sus gestores son clave para lograr el éxito de las empresas en crecimiento.

#### PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Reconoces el tipo de desafío que enfrenta tu organización?
- Crees que tus prioridades estratégicas son las correctas?
- Logras anticiparte a las tendencias del mercado?
- ¿Tienes estrategias efectivas para movilizar a tu organización y seguir creciendo?
- Tu propuesta de valor responde adecuadamente a las demandas y oportunidades del mercado?

PROGRAMA BASADO EN EL ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE CASOS DE NEGOCIOS, SIN EVALUACIONES NI REQUISITOS ACADÉMICOS

15  
AÑOS



INFORMACIONES E INSCRIPCIONES: (56) 22618 1512 - 22618 1540 • [ese@uandes.cl](mailto:ese@uandes.cl) • [www.ese.cl/](http://www.ese.cl/)   ESE Business School Chile



Encuentro se realizó  
en el ESE Business School

# USEC CONGREGÓ A EMPRESARIOS Y ACADÉMICOS EN III THINK TANK REGIONAL DE FUNDACIÓN UNIAPAC

Por primera vez, Chile es sede de este importante encuentro de pensamiento y reflexión de empresarios del cono sur, promovido por la Fundación de la Unión Internacional de Dirigentes Cristianos, UNIAPAC, y realizado en el ESE Business School de la Universidad de Los Andes.

Contribución del Mundo Empresarial a una Sociedad más Humana” fue el nombre de la jornada de reflexión donde se realizó un llamado a profundizar sobre el rol que la empresa desempeña como constructora del desarrollo integral de la sociedad.

La reunión contó con la presencia de las directivas de UNIAPAC Internacional, de UNIAPAC Latinoamericana, de USEC, junto a algunos empresarios, académicos y directores de USEC. La ocasión contó con un invitado de honor, el Presidente del Pontificio Consejo Justicia y Paz, Cardenal ganés Peter Turkson,

quien cerró la intensa jornada de trabajo llamando a los presentes a vivir la noble vocación de ser empresarios.

Durante el encuentro realizado en el ESE, el Cardenal ofició una misa junto al capellán del Enrique Colom.



El Cardenal Peter Turkson junto al capellán Enrique Colom durante la misa oficiada en el ESE.



Durante el encuentro el Cardenal hizo un diagnóstico del escenario en que operan las empresas hoy y se refirió a cómo encauzar la gestión en un marco ético que favorezca el bien común y la sostenibilidad de las organizaciones.

Primer chileno invitado por el GBS  
y el Centro de Gobierno Corporativo

# PROFESOR ALFREDO ENRIONE ES PARTE DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE STANFORD POR UN AÑO



El profesor del ESE Business School, Alfredo Enrione, está en la Universidad de Stanford invitado por la Graduate Business School y por el Arthur Rock Center of Corporate Governance.

Como profesor invitado, durante el año académico 2014-2015, su trabajo se concentra en diferentes investigaciones, asimismo participa en un curso que analiza las diferencias entre el gobierno corporativo de Estados Unidos y el del resto del mundo. Se trata del primer chileno invitado a este centro, lo que significa un gran reconocimiento a la tarea que el ESE Business School ha desarrollado, en sus 15 años de existencia, en materia de gobierno corporativo. El profesor Enrione está a cargo de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo del ESE desde donde dirige un programa de investigación, difusión y docencia en temas de organización, estrategia, gobierno corporativo y directorio.

Haber sido invitado y tener la posibilidad de trabajar en una de las mejores universidades del mundo es un gran honor y un privilegio. El Rock Center congrega algunas de las mejores mentes del planeta en materia de gobierno corporativo. Mi idea es traer ideas y proyectos nuevos para nuestra Escuela, además de construir relaciones con un centro de clase mundial, explica Alfredo Enrione.

El profesor Enrione cuenta con una destacada trayectoria 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 miembro del Consejo de Dirección, Director del PADE, es además consultor y director de empresas.





Estudio fue elaborado  
por el ESE Business School

# PRIMERA RADIOGRAFÍA DE MERMAS EN CHILE CONCLUYE QUE LAS PÉRDIDAS EN EL RETAIL EQUIVALEN A US\$230 MILLONES

- La Cámara de Comercio de Santiago (CCS) en conjunto con la empresa ALTO Chile, encargaron al ESE Business School de la Universidad de los Andes un estudio que arrojó que las pérdidas en el retail equivalen al 1,35% de las ventas.
- La merma o pérdida por razones desconocidas es la más importante logrando un 87%. Sus principales causas son hurto interno, hurto externo y robo, alcanzando cerca de un 80%. La tienda o lugar físico de venta al consumidor final es el ámbito donde se produce la mayor cantidad de merma (58% del total).

El retail es uno de los sectores más dinámicos de la economía y con mayor capacidad de innovación en nuestro país. Paradójicamente, Chile es el único país de Latinoamérica donde no se había cuantificado a nivel sectorial el impacto de las mermas operativas. Por ese motivo, la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y empresa ALTO contrataron un estudio técnico sobre el tema que fue desarrollado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes, en base a los antecedentes especializados aportados por ALTO Chile, con el fin de obtener un indicador común para el sector del retail.

El estudio, que abarcó a la gran mayoría de las empresas del retail, (equivalente al 80% de la industria) que representan a un total de 3.167 tiendas o puntos de ventas, concluyó que la merma operativa para ese conjunto de empresas equivale a un 1,35% de sus ventas, lo que suma un total de US\$230 millones anuales. La proyección de la merma a nivel de toda la industria retail sería de US\$340 millones anuales.

Respecto a la causa de la merma operativa, la investigación demuestra que un 87% es resultado de causas desconocidas, es decir, aquellas que no se pueden atribuir a una causa específica, mientras que un 13% corresponde a causas conocidas. En cuanto a las mermas desconocidas, provienen de hurtos internos (61%), robos o hurtos externos (29%) y errores administrativos (10%). Adicionalmente, los encuestados revelaron que la tienda o punto de venta al público es el lugar físico donde se producen las mayor cantidad de mermas (58% del total), seguido por la bodega (21%), los centros de distribución (12%) y, por último, en el transporte (9%).

De la comparación de estas cifras con las de otros países latinoamericanos, se concluye que es inferior a las reportadas en países como Argentina (1,7%), Colombia (1,5%), Brasil (2%), México (1,9%) y Estados Unidos (1,6%), superando incluso, el estándar exhibido por algunos países europeos como España (1,4%) y Reino Unido (1,4%).

### Pérdidas por formato

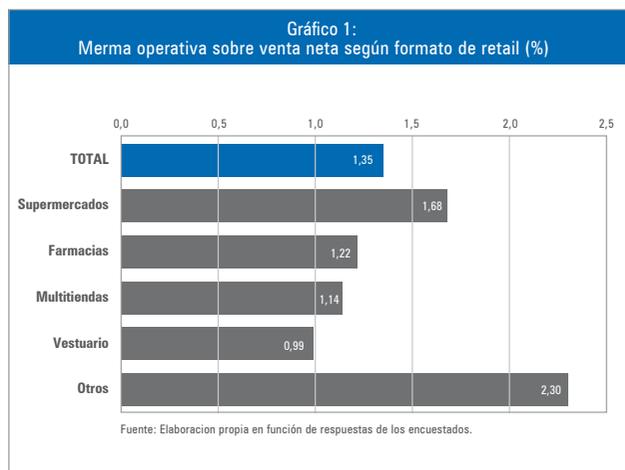
Las empresas que participaron en el estudio se han clasificado, de acuerdo a su actividad principal, en cinco categorías: Supermercados, Multitiendas, Farmacias y Perfumería, Vestuario y Calzados, y otros. Dentro de esta división, entre los productos con mayor índice de hurtos destacan, por orden de mayor a menor, las carnes, desodorantes, chocolates, shampoo, quesos, embutidos, vestuario hombres, cremas, colonias y regalería. Por otra parte, entre los productos más robados según su valor en pesos, encontramos las carnes, chocolates, vestuario hombre, vestuario mujer, shampoo, quesos, electrónica, desodorantes, pollo y embutidos.

Los responsables de la gestión de pérdida operativa en las empresas manifiestan que su principal preocupación es lo laxo del sistema judicial (consideran que las sanciones dictadas por los tribunales son poco severas). No obstante, es preciso destacar la conclusión del estudio en cuanto a que cuando existen denuncias más de un 80% de las causas por delito obtienen sentencias. Entre los factores que inciden en la ocurrencia de mermas, también se mencionan la alta rotación del personal, el efecto marginal de un incremento en el gasto en seguridad, la mala cualificación de los guardias de seguridad y la difícil reducción del robo externo.

Entre las acciones para la mitigación de pérdidas, los entrevistados que participaron en el estudio mencionaron la seguridad, los sistemas de incentivos, Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV) y el control de inventarios. Paralelamente, en el estudio se observa que no todas las organizaciones tienen una gerencia de prevención de pérdidas que se ocupe directamente del tema.

Con vistas al futuro, se recomienda que las empresas piensen en crear gerencias o secciones encargadas del tema para mitigar, con mayor eficiencia la pérdida operativa. Otras medidas interesantes a implementar en el futuro con dicho fin, son el uso intensivo de los sistemas de información para predecir (y por tanto evitar) la pérdida operativa a través de metodologías de minería de datos, las soluciones basadas en procesos de logística como el *cross-docking* y el uso de tecnologías RFID para seguir el movimiento de productos.

Con el fin de combatir la merma en el retail y otras empresas hace 11 años nació ALTO, empresa pionera en Chile en asesorar a distintas industrias, reduciendo delitos y pérdidas patrimoniales en las empresas del retail y de otros sectores. Su acción se funda en un modelo de gestión único –basado en la eficacia de su acción legal, innovadores soportes de información y estrategias disuasivas– que actualmente se aplica bastante. La red ALTO



est compuesta por más de 1.400 locales a lo largo de todo el país cubriendo al 80% del retail. ALTO es el mayor querellante privado en Chile, con intervención en más de 3.000 detenciones al mes, y posee una capacidad sancionatoria sobre el 80% en toda la red de establecimientos protegidos con su sello.

Guillermo Armelini, Profesor de Dirección Comercial del ESE Business School se–al que es de destacar que un % importantísimo de la merma operativa (80%) es por causas desconocidas y que las empresas están preocupadas por este fenómeno realizando todo tipo de actividades (capacitación, mejoras de procesos, incorporación de tecnología, etc.) También es de resaltar que existen ciertas variables de contexto que podrán poner freno a las mejoras, como la alta rotación de personal que vive el sector retail.

Jorge Nazer, presidente y fundador de ALTO, destacó que “si bien se trata de un buen primer acercamiento que nos permite tener una radiografía de la merma en Chile, es interesante ver que el 80% de la merma se debe al hurto interno, robo y hurto externo. Estos datos demuestran que hay mucho por hacer y que las empresas pueden generar oportunidades de mejora que les permita reducir esta brecha y así minimizar las pérdidas ocasionadas por delitos patrimoniales

Este estudio constituye otra herramienta que la Cámara de Comercio de Santiago pone a disposición de sus asociados para facilitar la gestión en los negocios y los buenos resultados empresariales, declaró Cristián García-Huidobro, Secretario General de la CCS. Estamos muy satisfechos que el estudio sirva para detectar con mayor precisión las causas de las mermas y sugiera soluciones para acabar con ellas o, al menos, reducirlas, agregó García-Huidobro.



Nuevos miembros del Consejo  
de Dirección del ESE Business School

# INGRID SCHIRMER Y JON MARTÍNEZ

La Comisión Permanente del Consejo Superior de la Universidad de los Andes nombra a dos nuevos consejeros para el Consejo de Dirección del ESE Business School.

Se trata de Jon Martínez e Ingrid Schirmer. Jon Martínez es Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE, es además Ingeniero Comercial de la UAI, Doctor en Dirección de Empresas del IESE (Universidad de Navarra) y con estudios postdoctorales en el MIT. Ingrid Schirmer es Ingeniero Comercial y MBA de la UAI. Llegó el año 2002 al ESE Business School con la misión de lanzar el Executive MBA. Desde el 2011 se desempeña como Directora Comercial.

Al mismo tiempo y habiendo cumplido sus respectivos períodos, dejan el Consejo los profesores Álvaro Pezoa y Alfredo Enrione para iniciar nuevas etapas. El profesor Enrione estará, durante el año académico 2014-2015, en la Universidad de Stanford invitado por la Graduate Business School y por el Arthur Rock Center of Corporate Governance. Por su parte, el profesor Álvaro Pezoa asumió en agosto como Director del Executive MBA del ESE.

Los otros miembros del Consejo son Mauricio Larraín, Director General del ESE; José Miguel Simian, Director Académico del ESE y Andrés Ovalle, Consejero.



Ingrid Schirmer



Jon Martínez

# EN EL ESE INTERBRAND LANZA EL INFORME ANUAL DE LAS MEJORES MARCAS DE RETAIL



En el ESE Business School de la Universidad de los Andes Interbrand dio a conocer el cuarto estudio anual Best Global Brands, dedicado al sector retail (tiendas minoristas). El informe recoge las tendencias emergentes en siete categorías en este sector (indumentaria, electrónica, tiendas departamentales, farmacias, supermercados, mejora del hogar e hipermercados) en Norteamérica, Asia-Pacífico, Europa. Este año por primera vez se publicó un ranking consolidado de las marcas más valiosas del sector retail en Latinoamérica.

Según el estudio, la marca de retail más valiosa en Latinoamérica es la brasilera Natura, con un valor de marca de 3,156 millones de dólares, y en Norteamérica y a nivel mundial es Walmart, con un valor de 131,877 millones de dólares.

Tres marcas de retail chilenas figuran en el ranking de Latinoamérica: Falabella (N 4), Sodimac (N 7) y Tottus (N 16).





Craig Calhoun se reunió con un grupo de profesores

## DIRECTOR LONDON SCHOOL OF ECONOMICS VISITÓ EL ESE BUSINESS SCHOOL

En julio visitó nuestra Escuela Craig Calhoun, Director de London School of Economics, quien se reunió e intercambió ideas con Mauricio Larraín, Director General del ESE; José Miguel Simian, Subdirector del ESE y un grupo de profesores.

Craig Calhoun contó acerca de la institución que dirige, cómo está compuesta y cuáles son las principales preocupaciones y desafíos futuros de los distintos departamentos. Tenemos, por ejemplo, una unidad académica encargada de investigar dónde están las oportunidades. Hay que mirar el entorno, el ambiente, los cambios climáticos y establecer qué puede ser rentable, hay que ver dónde hay una posibilidad.

El Director de LSE habló de la importancia de trabajar en la globalización y manifestó su preocupación de cómo la tecnología está empezando a transformar la educación, explicó que "muchos están tratando de utilizar la tecnología sin un modelo económico detrás y eso no puede ser".

Calhoun advirtió además que existe un riesgo de que las universidades se transformen en conglomerados, en ese sentido señaló que no se puede ser bueno en enseñar cómo hacer buenos negocios y tenerlos, creo que no se pueden hacer ambas cosas.

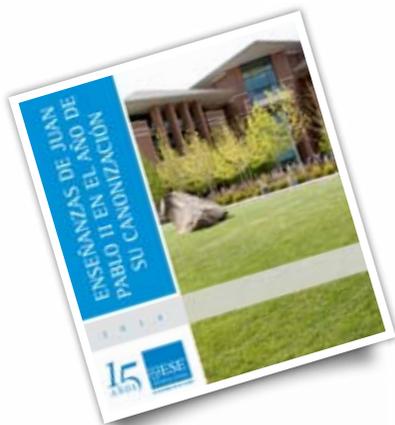
Actualmente el ESE Business School tiene un convenio con London School of Economics donde el Master en Finanzas Aplicadas realiza un seminario internacional.



# ACTIVIDADES DEL CENTRO DE EMPRESA Y HUMANISMO GRUPO CGE DEL ESE

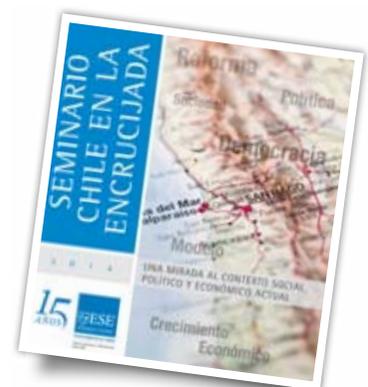


Durante el 2014 el Centro de Empresa y Humanismo del Grupo CGE desarrolló, bajo su alero, distintos programas. Uno de ellos fue **Empresa y Doctrina Social de la Iglesia** donde se abordó la relación entre empresa, Estado, sociedad y mercado; el trabajo y el empleo asociados a la dignidad y plenitud humana; la naturaleza de los vínculos existentes entre la familia y la empresa; los retos empresariales respecto al uso de la tecnología y el cuidado del entorno natural; la propiedad y su función social de cara al desarrollo humano integral y a la superación de la pobreza; y la ética y responsabilidad social de la empresa.



En mayo se realizó también el programa **Enseñanzas de Juan Pablo II en el año de su canonización** donde se analizaron en profundidad algunas de sus enseñanzas que poseen una especial relevancia para el seguimiento de Cristo: la armonía entre la fe y la razón; la trilogía trinitaria, que desarrolla el misterio de la Santísima Trinidad; la dignidad de la mujer y de la familia en la vida cristiana; y la necesidad de imitar a Cristo en la propia conducta.

En su primera versión, el **Seminario Chile en la Encrucijada** dio una mirada al contexto social, político y económico que vive el país y así contribuir a dar nuevas luces sobre materias cruciales como el malestar social; la política y la democracia; las instituciones fundamentales y la familia; la evolución demográfica; la validez del modelo económico de desarrollo. Su objetivo es proporcionar elementos de juicio valiosos para las decisiones que permanentemente deben adoptar los empresarios y directivos.





# MBA DAY

## ACTIVIDAD DESARROLLADA POR PRIMERA VEZ EN CHILE

Con el objetivo de potenciar la marca MBA en Chile se realizó por primera vez el MBA Day. Se trató de una actividad realizada en conjunto por el ESE Business School de la Universidad de los Andes, la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Facultad de Economía de la Universidad de Chile y la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

La actividad, dirigida a potenciales interesados en un MBA, se desarrolló dentro de un formato innovador y propositivo, permitiendo situar el MBA en el contexto del desarrollo de carrera de un profesional, destacando a través de charlas y asesorías individuales, el valor que aporta a la carrera profesional el cursar

un programa de este tipo. Durante la jornada se realizaron dos presentaciones a cargo de Danilo Rojic, Gerente General de People & Partners y Eduardo Zamora, Gerente General de Place Hunter.



# PRIMER PROGRAMA DE GESTIÓN INMOBILIARIA EN EL ESE



Con el objetivo de desarrollar talento para esta industria, el ESE Business School diseñó un programa de perfeccionamiento en temas de gestión del negocio inmobiliario. Y es que el mercado inmobiliario ha mostrado un notable dinamismo en los últimos años y se ha transformado en una industria clave dentro de la economía chilena. En su primera versión el Programa de Gestión Inmobiliaria contó con la participación de 41 alumnos.

“Hace un par de años iniciamos una reflexión con Eugenio García-Huidobro, otro de los profesores participantes, acerca de la importancia del sector inmobiliario en la economía chilena y la falta de un programa de formación que combinara de manera eficaz la entrega de herramientas para la gestión de negocios y la aplicación de las mismas en casos prácticos, que dieran cuenta de las particularidades de nuestro mercado local, tanto en el segmento de vivienda como en el de activos comerciales de renta”, explica Cristián Cox, uno de los profesores del programa.

El curso logra que los alumnos entiendan la importancia del sector inmobiliario en la economía nacional y las variables que determinan su desempeño actual y futuro; que conozcan las principales herramientas para llevar adelante exitosamente proyectos inmobiliarios; que se entrenen en el uso de esas herramientas a través del análisis y discusión de casos reales del sector; que puedan desarrollar criterios financieros, comerciales y de gestión para una mejora en la toma de decisiones de

proyectos inmobiliarios; y que puedan discutir con pares de la industria acerca de los desafíos que este sector tiene hoy.

Cubre materias como economía urbana y del sector inmobiliario, evaluación de proyectos y alternativas de financiamiento inmobiliario y herramientas de gestión para negocios inmobiliarios, tanto en vivienda como comerciales e industriales”, explica su Director José Miguel Simian.

Se trata de un programa que también reporta beneficios para la empresa ya que permite acelerar sustancialmente el aprendizaje de profesionales que se han incorporado a la empresa y que trabajan en desarrollo, evaluación y comercialización de proyectos inmobiliarios de distinto tipo; permite, también, que la empresa reciba nuevos conocimientos y pueda compartir experiencias con otros actores de la industria; y le entrega a la empresa una mirada fresca y externa de las tendencias de la industria inmobiliaria en Chile, que prácticas se están imponiendo y cuáles se pueden mejorar.

“Creo que esta primera versión del Programa de Gestión Inmobiliaria logra satisfactoriamente el objetivo considerando el material de clases, la participación tanto de profesores full time del ESE como de ejecutivos con experiencia práctica en el sector y por la diversidad de currículum de nuestros alumnos, lo que estoy seguro enriquecerá significativamente la revisión de cada una de las materias”, finaliza Cox.



**EN QU  
ESTAN  
NUESTROS  
PROFESORES**





### Patricio Cortés

Profesor Adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE. Realizó la quinta versión del Ranking de Empresas Innovadoras 2014, el que por primera vez incluyó empresas públicas. También participó del diseño de la versión 3.0 del instrumento MIC de medición de gestión de innovación para grandes empresas.

Asimismo organizó almuerzos de innovación bajo el alero de la Cátedra de Innovación Grupo GTD, donde se destaca al que asistió como expositor Patrick Meynial, en que se desarrolló el tema de gestión del conocimiento (knowledge management) en grandes empresas.



### Guillermo Armelini

Profesor Asociado de Dirección Comercial del ESE. Lideró el primer estudio de tendencias en el sector retail junto con la Cámara de Comercio de Santiago y ALTO Chile. Presentó un artículo de investigación en Marketing Science Conference en Atlanta durante junio y asistió a la reunión anual de profesores de marketing de

escuelas hermanas (IESE, PAD, INALDE, IAE, IEEM, IDE E IPADE).

En estos momentos está esperando la revisión de dos artículos de publicación en Journals internacionales y trabaja en la elaboración de un libro focalizado en la gestión rentable de clientes.



### Jon Martínez

Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, auspiciada por el Bci, ha estado gran parte del año liderando el equipo organizador de la 5ta. Conferencia Anual de la Academy of International Business, Capítulo de Latinoamérica, conocida como AIB-LAT, que se realizará en el ESE Business School a fines de enero de 2015. Participarán académicos de más de 20 países y los 5 continentes que tienen interés en temas internacionales de Latinoamérica.

A mediados de octubre viajó a Lisboa, Portugal, para participar en el Programa "Fegime Academy" que organizó la Católica Lisbon, escuela de negocios de la Universidad Católica de Portugal. En la oportunidad, dictó un día completo de sesiones sobre el manejo de empresas familiares a empresarios y sucesores de firmas familiares de varios países europeos.

A principios de diciembre, trabajó una semana en Nueva York con la profesora Belén Villalonga de la Stern School of Business, New York University. Ambos,

junto al profesor John Davis de Harvard Business School están completando la investigación sobre el Impacto de la Globalización en las Empresas Familiares y Familias Empresarias. Este estudio, que contempla una survey en nueve países y case studies en varios meses, fue iniciado por el profesor Martínez durante su estadía en Harvard.



### Patricio Rojas

Profesor Asistente de Control de Gestión del ESE. Ha estado trabajando en una serie de proyectos de investigación, por ejemplo participó como experto en temas de Estrategia y Control de Gestión en el equipo de académicos que evaluó ChileGestiona, la reforma a la gestión del Estado chileno impulsada por la administración del periodo 2010-2014.

Este estudio identificó un conjunto de desafíos de gestión en el Estado chileno y cuantificó los efectos de ChileGestiona en los indicadores de gestión de los servicios públicos mediante el uso de métodos cualitativos y de técnicas estadísticas y económicas. Los resultados del estudio se presentaron en el seminario "Alta Dirección Pública: ¿un sistema en jaque?", realizado por el Centro de Políticas Públicas UC.

También ha estado desarrollando otros dos proyectos de investigación. El primero se enfoca en el desafío que enfrentan las empresas medianas quienes, además

de enfrentar entornos competitivos y clientes cada vez más exigentes, también requieren adaptar su estructura, procesos y sistemas de gestión a medida que van creciendo, a fin de ajustarse a los nuevos requerimientos que conlleva el desarrollo. El segundo proyecto de investigación aborda la paradoja de las prácticas actuales de Enterprise Risk Management. A pesar de los ejemplos de profesionales en gestión de riesgos que aparecieron desde principios de la década del 2000, y de las inversiones millonarias que hicieron muchas compañías en adoptar estándares de gestión de riesgos, durante la crisis económica del 2007 muchas empresas quebraron debido a su excesiva exposición al riesgo.



### **Raúl Lagomarsino**

Profesor Adjunto de Dirección de Personas del ESE. Dicta sesiones de clases en INALDE Business School (Colombia) en los programas Executive MBA, PADE (Bogotá), PADE (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla). Asimismo dicta sesiones en el IEEM Business School (Uruguay) en los programas Executive MBA y PADE.

Publica columnas en periódicos de Uruguay (El Observador), y artículos en Revistas Especializadas de RR.HH. (RH Management, Chile). Participa en la investigación sobre Executive Compensation en Chile, con resultados publicados en diario La Tercera. Fue conferenciante invitado al Congreso Peruano de Gestión de Personas en Lima, Perú.



### **Julio Aznarez**

Director del Advanced Management Program, AMP. Durante el 2014 participó en la tercera edición de la investigación conjunta con EuroAmerica sobre las características y estrategias de inversión de los inversionistas de alto patrimonio en Chile. Además se desempeña como profesor invitado en el Programa Master en Finanzas y en el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay.



### **Alfredo Enrione**

Profesor Titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo, durante el año académico 2014-2015 está en la Universidad de Stanford invitado por la Graduate Business School y por el Arthur Rock Center of Corporate Governance. El segundo semestre investigó sobre el gobierno corporativo en mercados emergentes y colaborando en una iniciativa del Rock Center de Stanford sobre el gobierno de start-ups. El 2015 colabora con los profesores Ronald Gilson y Mariana Pargendler en dictar los cursos de Comparative Capitalism y Deal in Latin America, respectivamente en Stanford. El 2014 participó como expositor en la reunión de la International Academy of

Management en Madrid donde expuso "Opportunities and Challenges for Emerging Market Corporations" y participó en un panel sobre Rigor y Relevancia en la investigación sobre Management.

Participó, además, como invitado en un evento del Aspen Institute auspiciado por la Fundación Ford en Nueva York donde los decanos de Escuelas de Negocios y algunos destacados profesores expusieron sobre sus experiencias en la enseñanza de los temas que emergen de la relación entre Empresa y Sociedad.



### **Gonzalo Zubieta**

Director del Programa de Desarrollo de Empresarios, PDE, donde Gerentes Generales y Directores participan cada año con el objetivo de potenciar el crecimiento de sus empresas. En enero, en su rol de Profesor Adjunto, dio inicio a un nuevo programa abierto "Coming Out" que ya ha tenido mucho éxito en empresas y que es la continuación del curso de Liderazgo Inside Out.

Actualmente está conduciendo una investigación de los casos de liderazgo fallido de más de 1000 alumnos para entregar herramientas de diagnóstico que permitan a ejecutivos de todo nivel analizar sus propios casos de liderazgo fallido y saber cómo intervenir con estrategias de acuerdo a los diferentes tipos de desafíos que están en proceso de ser clasificados e identificados.



### **Iván D'az-Molina**

Director de la Ctedra de Innovación Grupo GTD del ESE. Realizó la quinta versión del Ranking de Empresas Innovadoras, 2014. Publicó tres notas técnicas en el área de innovación y estrategia que incluyen un estado del arte de los modelos de innovación, una introducción a la estrategia basada en recursos y la presentación del Modelo de Innovación MIC, utilizado como base para el Ranking y por la CORFO para su línea de gestión de la innovación.

Member al Bci. Participó en el segundo curso Global Colloquium on Participant-Centered Learning Program, Harvard. Participó también de las conferencias BALAS, Comparing the work-family interface in Chile and Colombia, Trinidad & Tobago; Work & Family Research Network, "The influence of Family Friendly Organizational Culture on Supervisor Ratings of Turnover and Performance", Nueva York; Academy of Management, Sequential Mediation Among Family Friendly Culture and Outcomes, Philadelphia y del Congreso Desarrollo y Sostenibilidad: el cuidado en la vida cotidiana, Percepción y prácticas de Conciliación con corresponsabilidad en el mundo del trabajo, Bogotá diciembre 2014.

y conferencias en INALDE Business School de la Universidad de La Sabana en Colombia, en el PAD Business School de Lima, Perú y en el IDE Business School de Ecuador para sus programas de alta dirección.

Participó como coautor en el Proyecto de Desarrollo de un instrumento para monitorear la adquisición de habilidades de trabajo en equipo en estudiantes de carreras de Educación, que se publicará en la revista Investigación y Postgrado.



### **Carlos Budnevich**

Director del Master en Finanzas del ESE, MFA, donde realiza el curso de Renta Fija. Además asistió al seminario Executive Finance Programme: Global Perspectives en London School of Economics. Asimismo participó en diversas reuniones, con el Decano y con el CEO de los programas ejecutivos de LSE.



### **María Jos Bosch**

Profesora y Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE, participó del seminario Percepciones y Prácticas de Conciliación en Chile, presentación de los resultados de la investigación realizado por el ESE Business School y el Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad de los Andes, encargado por el SERNAM, y con la colaboración de la CPC, marzo 2014. Además realizó el Lanzamiento Women's Lobby, una iniciativa dirigida a proporcionar a las mujeres directivas la formación y herramientas que necesitan para desarrollar su talento. El 2014 se realizaron 3 foros del Club IFREI y se entregó la Acreditación IFREI Accredited



### **Rafael Mies**

Profesor Titular de la Ctedra Capital Humano Coca-Cola Andina. Realizó un exitoso seminario sobre compensaciones ejecutivas, con un invitado extranjero de primer nivel y un panel nacional de mucho prestigio. Realizó además una importante investigación en terreno acerca de cómo se paga en Chile y las diferencias de valoración en los sistemas de incentivos entre ejecutivos jóvenes y áreas de RR.HH. Los resultados fueron presentados en un seminario en el ESE Business School. Por último también ha sido nombrado columnista permanente del Diario Financiero y ha sido invitado especial al programa de televisión Mirada Financiera de CNN Chile. Ha sido invitado también a dar clases



### **Eugenio García-Huidobro**

Profesor y Director del Diploma en Marketing y Ventas, DMV. Realizó un programa de especialización de dos meses durante el verano 2014, en la UC de San Diego en Marketing y Social Media, online Marketing Strategies y Successful Sales Skills. Además publicó en la red del IESE del Caso IMICAR.



# GRADUACIONES



## GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA PRIMAVERA 2012

El viernes 22 de octubre, en presencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados, se realizó la entrega de diplomas de una nueva promoción del Executive MBA. El discurso estuvo a cargo de JosŽ Ignacio Marcos por parte de los alumnos.

El Executive MBA del ESE est† dirigido a profesionales que se destacan en su trayectoria laboral y que aspiran a altos cargos gerenciales. Su objetivo es formar personas capaces de asumir responsabilidades propias de la alta direcci—, apuntando al desarrollo de las capacidades necesarias para dirigir personas.



## GRADUACIÓN MFA 2013

El 22 de octubre pasado se realizó la ceremonia de graduación de una nueva promoción del Master en Finanzas Aplicadas del ESE. Ana Mar’a Londo—o fue la encargada de dar el discurso por parte de los alumnos.

El MFA busca que los alumnos puedan enriquecer y actualizar sus conocimientos, permitiéndoles realizar aportes que contribuyan de mejor manera al desempeño financiero de sus empresas.



## GRADUACIÓN AMP 2013-2014

El miŽrcoles 19 de noviembre en el Auditorio Mar’a Luisa Rey del ESE, se realizó la graduación del Advanced Management Program 2013-2014. En representaci— de los alumnos habl— Rodrigo Torres.

El AMP entrega una visi— global e integral de los negocios que permite entender la organizaci— desde la perspectiva de la gerencia general, desarrollando sus propias ideas, exponiendo su juicio y respaldando sus opiniones. Nuestra Escuela es la œmica que recoge esta visi— y la pone al servicio de los directivos en Chile.





#### GRADUACIÓN AMP 2014

Con la asistencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados se realizó, el 19 de noviembre, la entrega de diplomas del Advanced Management Program 2014. El discurso de los alumnos estuvo a cargo de Osvaldo Canales.

#### GRADUACIÓN PADE 2014

El miércoles 26 de noviembre se realizó la ceremonia de graduación del PADE -Senior Management Program- del ESE Business School.

Por parte de los alumnos habló Jaime Ugarte, mientras que el discurso del ESE estuvo a cargo de Alfredo Enrione quien viajó a Chile especialmente para esta ceremonia.

Más de 400 Directores y Gerentes Generales han realizado este programa en sus 15 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 experiencias y criterios con las de directivos y de responsabilidad similar. Así se logra una amplia visión estratégica y un enriquecimiento del trabajo directivo, en beneficio personal y de la propia empresa.



#### GRADUACIÓN PDE 2014

El jueves 18 de diciembre se realiza la ceremonia de entrega de diplomas del Programa de Desarrollo de Empresarios. El PDE permite tomar distancia para cuestionar la implementación de los objetivos estratégicos, contrastándolos con la experiencia de otros empresarios que enfrentan situaciones similares, ampliando la visión futura de la propia empresa. Es una instancia para potenciar las fortalezas personales y, a la vez, ampliar la visión futura de la empresa.





UNIVERSIDAD ACREDITADA 5 AÑOS

Hasta diciembre de 2017.  
Gestión Institucional, Docencia de Pregrado,  
Investigación, Vinculación con el Medio y Docencia  
de Postgrado.

Accredited by  
Association  
of MBAs

# MBA-ESE

PREPÁRATE PARA GRANDES DESAFÍOS

- Primera Business School exclusivamente de postgrado y alta dirección en Chile.
- Alumnos de excelencia: 70% en cargos gerenciales.
- Mentorías individuales con destacados empresarios nacionales.
- Metodología de estudio aplicada centrada en el método del caso.

#### FORMATO SEMANAL 18ª EDICIÓN

Inicio: 8 de abril de 2015.  
Clases: viernes en la tarde y sábado en la mañana.

#### FORMATO INTENSIVO 19ª EDICIÓN

Inicio: 1 de septiembre de 2015.  
Clases: cada tres semanas (jueves y viernes todo el día y sábados en la mañana).





# DESDE LA ACADEMIA



H hitos y Expectativas del Inversor de Alto Patrimonio en el Mercado Financiero 2014	92
Radiografía de las Políticas de Incentivos a los Ejecutivos en Chile	96
Mejorando la Capacidad de Anticipación Estratégica	104
La Gestión de Riesgos y la Estrategia	110
Canales de Venta: Aumentando Productividad y Rentabilidad	116
Libertad Responsable	124
El Desarrollo de la Reciprocidad	128
Termodinámica, Confianza y Respeto Mutuo	132
Wealth Management Education: Cómo Educar Hijos En La Abundancia	138



**ESTUDIO**  
"HÁBITOS Y  
EXPECTATIVAS  
DEL INVERSOR DE  
ALTO PATRIMONIO  
EN EL MERCADO  
FINANCIERO 2014"

**“El portafolio del inversor de alto patrimonio en 2014 muestra una inversión equilibrada entre renta fija y renta variable (42% en cada una de ellas), acorde a su autoevaluación como inversor de perfil moderado como se declaran la mitad de los encuestados”.**

El ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó en conjunto con EuroAmerica el cuarto estudio sobre Hábitos y Expectativas del inversor de alto patrimonio en el mercado financiero 2014”. El sondeo se realizó durante mayo a 998 personas pertenecientes al segmento ABC1. El 62% de los encuestados tiene entre 41 y 60 años.

El portafolio del inversor de alto patrimonio en 2014 muestra una inversión equilibrada entre renta fija y renta variable (42% en cada una de ellas), acorde a su autoevaluación como inversor de perfil moderado como se declara la mitad de los encuestados.

En términos de instrumentos de inversión, el inversor de alto patrimonio invierte en instrumentos tradicionales (fundamentalmente Fondos Mutuos), se observa un cierto grado de desconocimiento de instrumentos de inversión más complejos.

### Principales conclusiones del Estudio

#### A - Evaluación de los Mercados

- En un quiebre respecto a las mediciones de años anteriores, esta vez domina el pesimismo acerca del desempeño esperado de la bolsa local, pasando de un 37% a un 63% de la muestra. Las principales razones radican en una esperada desaceleración de la economía chilena y la aprobación de la reforma tributaria.
- Sólo un 37% de la muestra espera un buen desarrollo de la bolsa justificada por la solidez estructural de la economía nacional y el esperado dinamismo de USA.
- Este sentimiento mayoritario, ha provocado un cambio respecto a la composición de su portafolio de inversiones, tomando un mayor protagonismo la renta fija nacional, que en todo caso no significa la pérdida completa de protagonismo de parte de las acciones chilenas. Esto se ratifica en la manifestación de que el 40% de la muestra desea disminuir

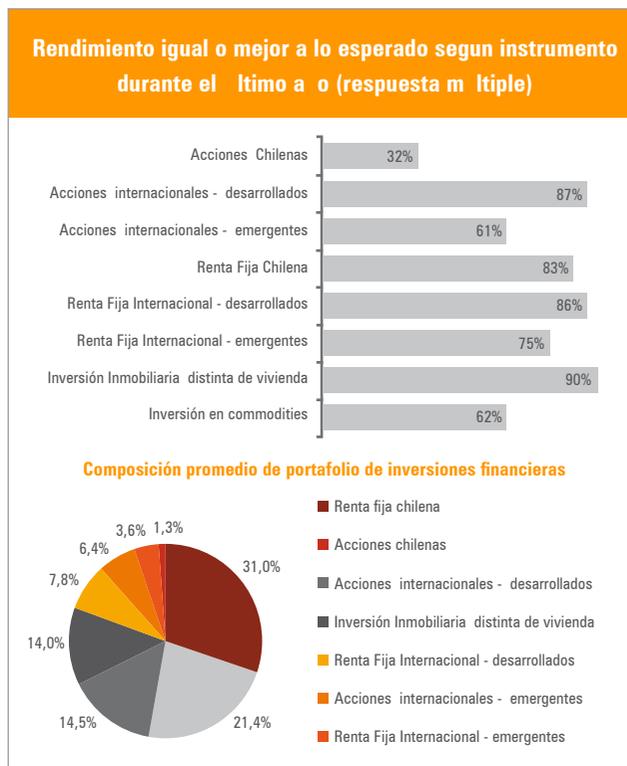


**Julio Aznarez**

Ph.D. y Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.  
jaznarez.es@uandes.cl

su exposición a este tipo de instrumentos, mientras que el 84% piensa aumentar o mantener en renta fija chilena.

- A su vez, dadas las razones de origen local en el pesimismo para este año, más del 90% manifiesta su intención en invertir más o igual en instrumentos de renta fija y/o acciones de países desarrollados.



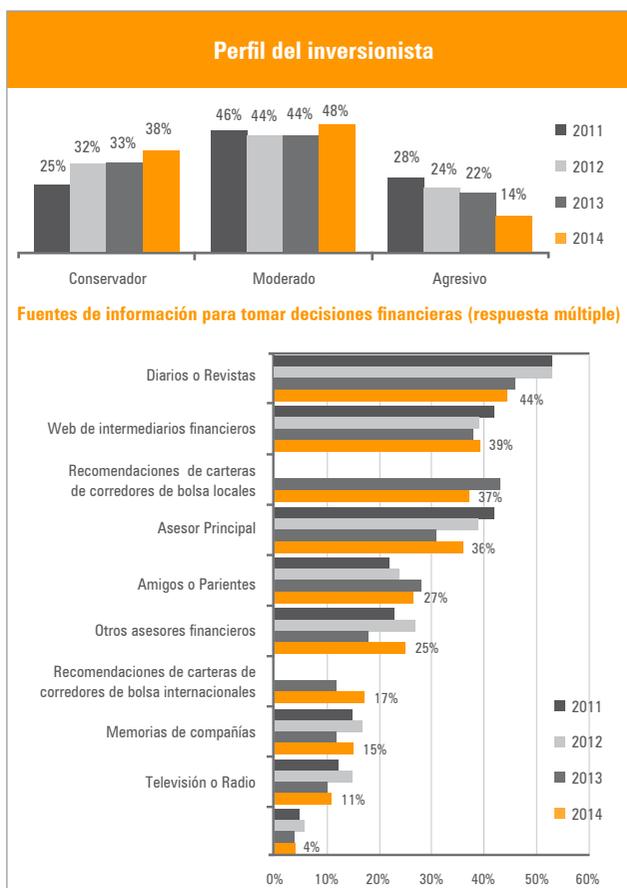
## B - Instrumentos de Inversión

• Al igual que en versiones anteriores, respecto a diferentes instrumentos de inversión, la muestra manifiesta un grado de conocimiento medio-alto en Fondos Mutuos (94%) y Fondos de Inversión (72%), contraponiéndose a otros instrumentos de mayor especificidad y complejidad como Forward, Commodities, Simultáneas o ETFs (48%, 42%, 39% y 27% respectivamente).

• El 95% de los encuestados manifestaron invertir regular u ocasionalmente en Fondos Mutuos, siendo el instrumento de mayor adhesión, y condicionándose con el grado de conocimiento antes expuesto, algo que coincide con el resto de los instrumentos evaluados.

• Solo el 39% deja sus decisiones de inversión en manos de un asesor profesional, ya sea propio o contratado por un intermediador financiero, a pesar que el 64% reconoce haber buscado algún tipo de asesoría financiera en el último año.

• El 79% del total de encuestados manifiesta que se consideran administradores pasivos, es decir, prefieren comprar y mantener sus inversiones, estrategia que se asemeja a lo declarado el año anterior, pero sigue siendo superior a las primeras ediciones de esta encuesta (72%).

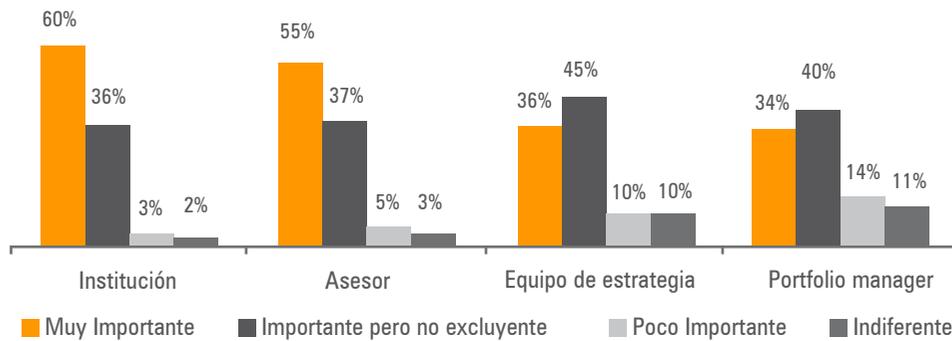


### C - Contingencia Financiera

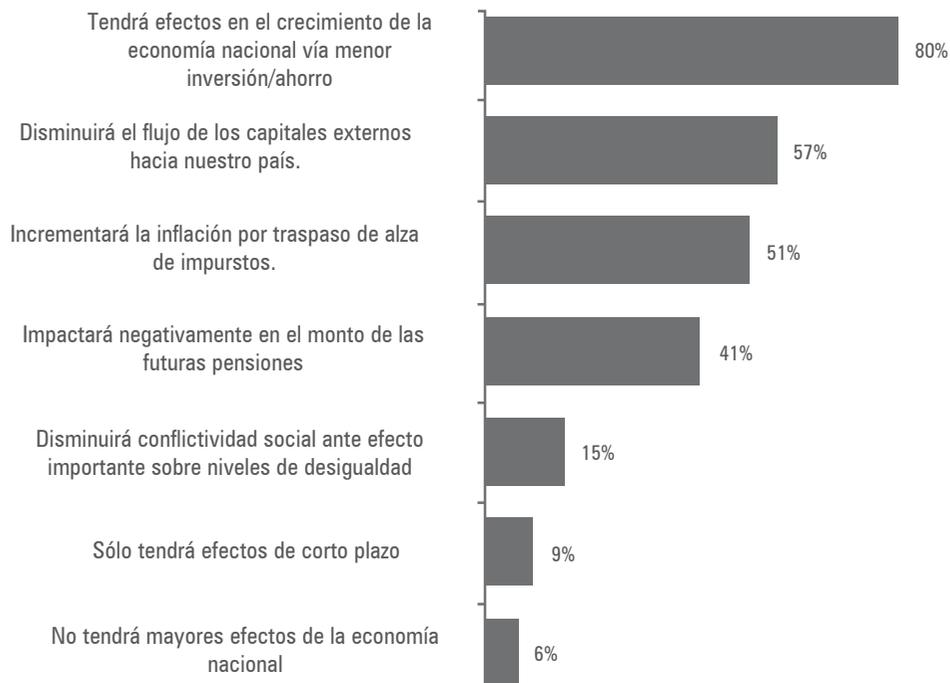
- Respecto a la relevancia de quienes pueden asesorarlos en sus decisiones financieras, la mayoría considera altamente relevante la trayectoria de la institución y del asesor.
- Dadas las expectativas respecto al comportamiento de la economía, se vuelve altamente relevante el nivel esperado del tipo de cambio. Es en este caso que no existe consenso respecto a una previsión acotada para el dólar al cierre del año, pero la mayoría (87%) estima que se encuentre en un rango entre los \$550 y \$600.

- En este estudio se incorporó el efecto de la Reforma Tributaria como tema de contingencia altamente discutido en los medios de opinión.
- En correspondencia al sentir general de pesimismo sobre el desempeño de la economía nacional durante el presente año, la mayor parte de las respuestas apuntan a efectos negativos en crecimiento, inversión extranjera e inflación. Sólo el 15% de la muestra apuntó dentro de él o los efectos esperados a la disminución de la conflictividad social dada la inversión de lo recaudado en proyectos que apunten a la disminución de los actuales niveles de desigualdad.

### Importancia de la trayectoria a la hora de decidir por una asesoría financiera



### Efectos esperados de la Reforma Tributaria (respuesta múltiple)





# **RADIOGRAFÍA DE LAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS A LOS EJECUTIVOS EN CHILE**

RETRIBUCIÓN VARIABLE  
GANA TERRENO

El ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó el estudio “Radiografía de las políticas de incentivos a los ejecutivos en Chile” durante el 2014. La encuesta fue realizada a un grupo de 1000 personas. Este universo se separó en dos grupos muestrales: el primero correspondió a ejecutivos jóvenes con más de 5 años de experiencia laboral; el segundo grupo, en tanto, estuvo compuesto por Gerentes de RR.HH. y Gerencias con responsabilidad directa en contratación de personas.

La encuesta muestra claramente que los ejecutivos jóvenes sienten la necesidad de ser recompensados en una proporción concreta y objetiva a su contribución efectiva a los resultados de la empresa. Es interesante ver que tanto la empresa como los colaboradores están muy alineados en este punto. El hecho de que la remuneración variable sea cada vez más importante en la empresa, está demostrando, con mucha fuerza, que el concepto de “meritocracia” se ha instalado como la variable clave que define el nivel de renta total de una persona determinada.

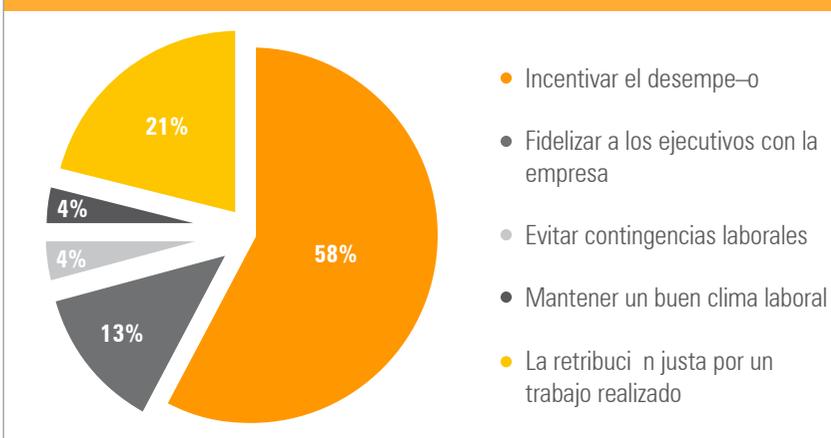
● Al observar la encuesta es posible ver que un 58% de los encuestados entienden que la retribución variable es el principal incentivo si su desempeño es meritório:



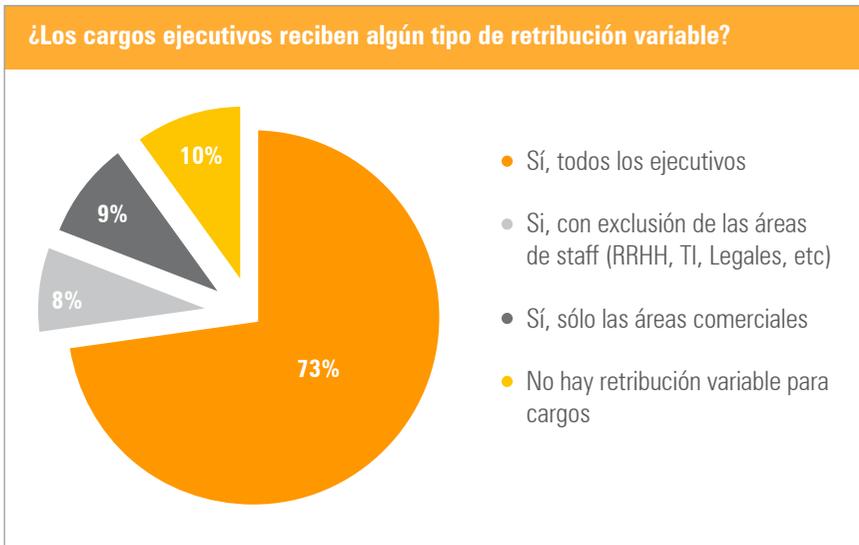
**Rafael Mies**

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

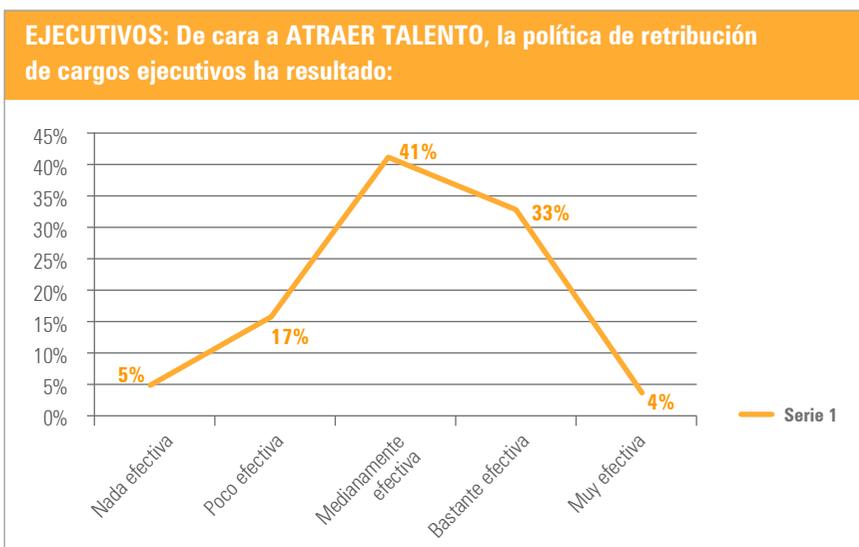
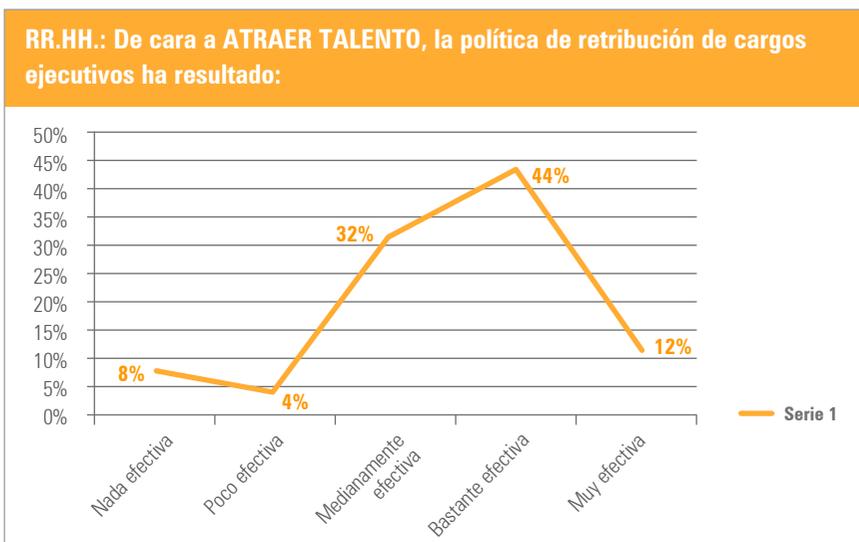
#### En su empresa el principal objetivo de la compensación de cargos ejecutivos es:



● En tanto, un 73% de los mismos, afirma que esto debiera ser extensivo a cualquier cargo ejecutivo, con independencia de si se trata de un área staff o de línea:

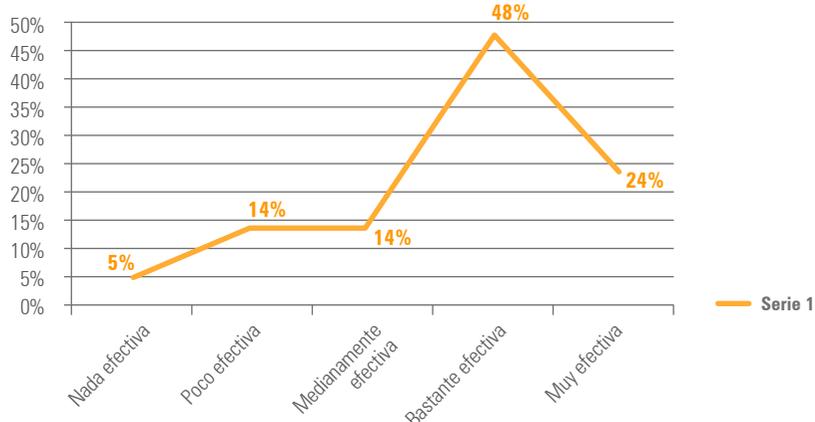


● Las visiones contrapuestas acerca del valor o “efectividad” del dinero quedan representadas a la hora de entender su eficacia para: atraer o fidelizar el talento. Mientras el 44% de las respuestas de Gerentes de RR.HH. señala que el factor económico es clave a la hora de atraer talento, el 41% de los ejecutivos jóvenes declara que es solo medianamente efectiva:

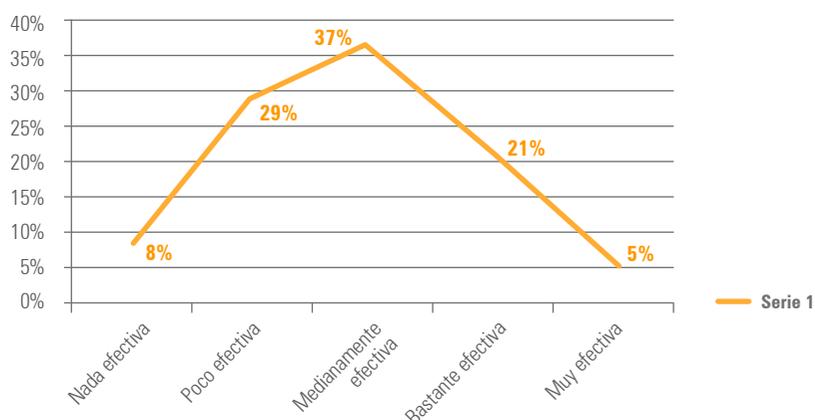


● En línea con esto, mientras el 48% de los Gerentes de RR.HH. sostiene la retribución como bastante efectiva a la hora de fidelizar el talento, solo un 21% de los ejecutivos jóvenes comparte esta mirada:

#### RR.HH.: De cara a FIDELIZAR TALENTO, la política de retribución de cargos ejecutivos ha resultado:

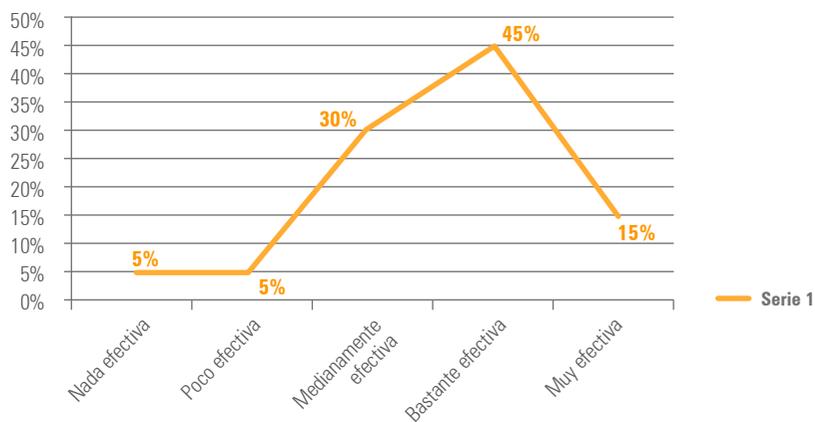


#### EJECUTIVOS: De cara a FIDELIZAR TALENTO, la política de retribución de cargos ejecutivos ha resultado:

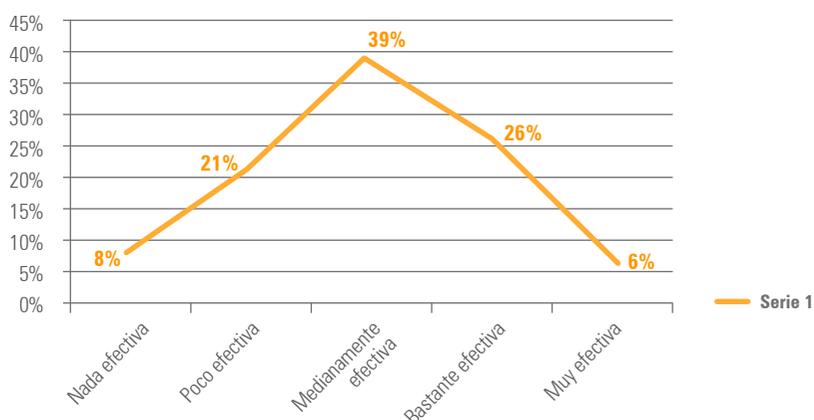


● Lo mismo sucede a la hora de entender las razones de un buen clima laboral o la satisfacción en su lugar de trabajo. El 45% de los Gerentes de RR.HH. sostiene que el dinero es un factor determinante y solo el 26% de los ejecutivos jóvenes encuestados sostienen lo mismo:

#### RR.HH.: De cara al CLIMA LABORAL, la política de retribución de cargos ejecutivos ha resultado:

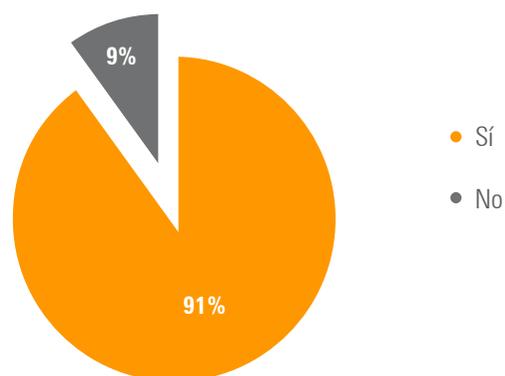


**EJECUTIVOS: De cara al CLIMA LABORAL, la política de retribución de cargos ejecutivos ha resultado:**

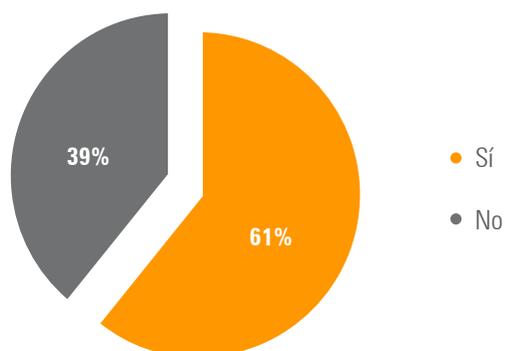


● Existe una desconexión significativa entre las Gerencias de RR.HH. y los ejecutivos a la hora de comunicar y entender el impacto de sus políticas de retribución. Por ejemplo, cuando se les pregunta si la fórmula de remuneración variable es conocida de antemano, en un 91% de las respuestas de las Gerencias de RR.HH. la respuesta es sí. Sin embargo, solo el 61% de los ejecutivos dice conocer de antemano esta fórmula:

**RR.HH.: La fórmula de la retribución variable es conocida de antemano por los ejecutivos:**

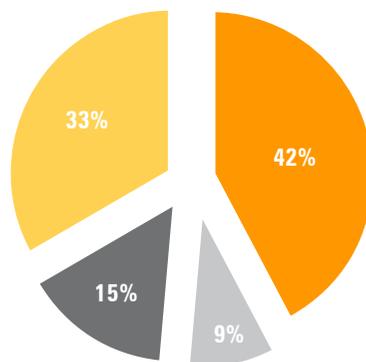


**EJECUTIVOS: La fórmula de la retribución variable es conocida de antemano por los ejecutivos:**



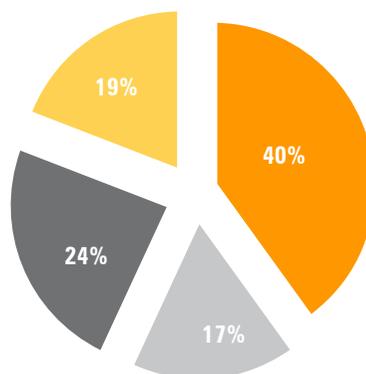
● En la misma línea, mientras en las áreas de RR.HH. solo el 24% de los encuestados cree que la revisión de la compensación variable es discrecional o no programada, este número representa más del 40% para el caso de los ejecutivos jefes:

#### RRHH: La revisión de la compensación de cargos ejecutivos se realiza:



- En plazos predeterminados
- Cuando el empleado lo solicita
- Por negociación colectiva
- Discrecionalmente por la alta dirección
- En hitos determinados (por ejemplo cuando se cambia de puesto)

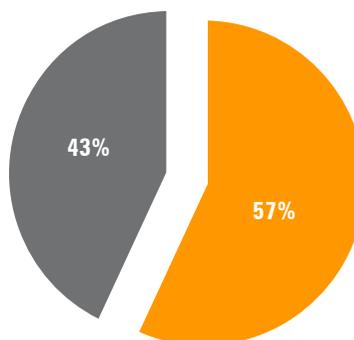
#### EJECUTIVOS: La revisión de la compensación de cargos ejecutivos se realiza:



- En plazos predeterminados
- Cuando el empleado lo solicita
- Por negociación colectiva
- Discrecionalmente por la alta dirección
- En hitos determinados (por ejemplo cuando se cambia de puesto)

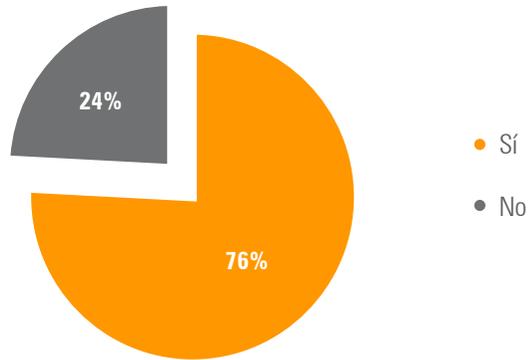
● Desde otra mirada, para muchos ejecutivos jefes también existe un techo a la renta que pueden lograr en una empresa, mientras un 43% de los Gerentes de RR.HH. no lo percibe así:

#### RR.HH. Respecto a la política de retribución variable, existe un tope preestablecido?



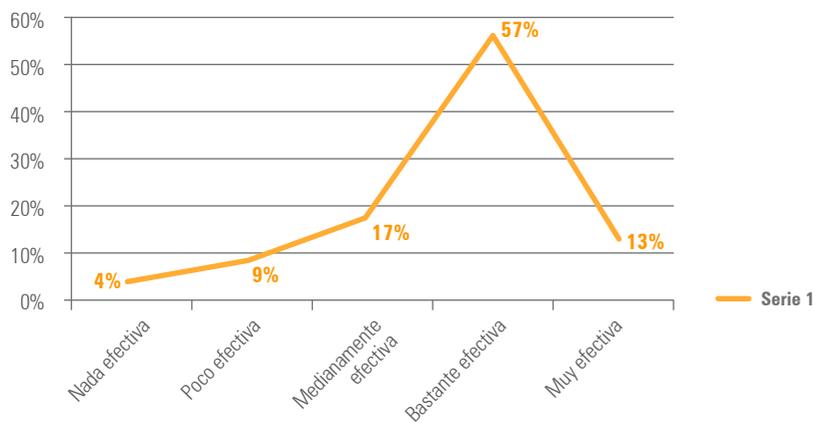
- Sí
- No

**RR.HH.: ¿Respecto a la política de retribución variable, existe un tope preestablecido?**

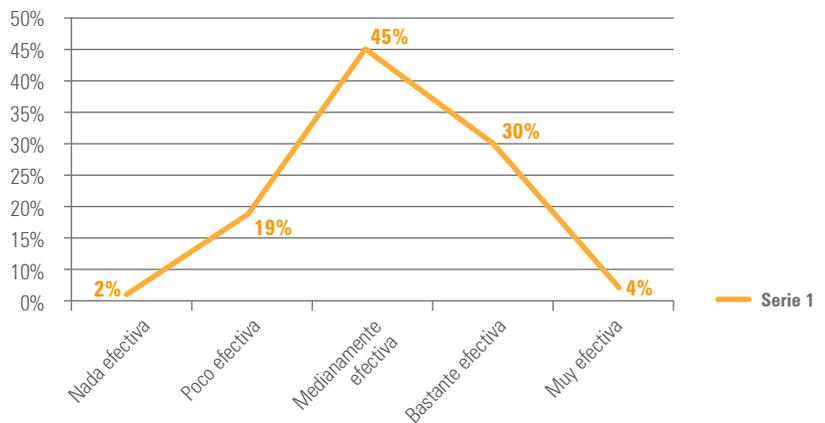


● Por último, respecto de lo que representa el aspecto económico en la “satisfacción del empleado” las áreas de RR.HH. suelen ser bastante más optimistas que los ejecutivos jóvenes:

**RR.HH. para garantizar la satisfacción de los cargos ejecutivos el salario es:**



**EJECUTIVOS: para garantizar la satisfacción de los cargos ejecutivos el salario es:**



## Principales conclusiones que arroja este estudio

- La retribución variable gana más espacio: son cada vez más los ejecutivos con retribución variable significativa
- Para casi el 50% de los ejecutivos jóvenes la renta variable representa entre el 20 y el 40% de su renta total
- Al interior de las empresas hay visiones contrapuestas sobre eficacia de montos y formas de asignar las rentas ejecutivas
- No hay consenso en las empresas para determinar la forma como se determina el monto de las rentas ejecutivas
- Si bien, el dinero sigue siendo la principal forma de incentivar el desempeño ejecutivo, existen dos miradas contrapuestas sobre el verdadero valor del dinero
- Antigüedad y compromiso cada vez son parte menos importante de la compensación variable
- Las Gerencias de RR.HH. sienten que la información sobre retribución variable es clara, los ejecutivos jóvenes no están de acuerdo
- Las gerencias de RR.HH. afirman que la retribución variable se fija de acuerdo a criterios objetivos; por el contrario, la mayoría de los ejecutivos jóvenes entienden que es por criterios subjetivos o incluso que no hay criterios predefinidos
- RR.HH. cree que sus empresas pagan por sobre el mercado a los ejecutivos jóvenes, sin embargo, ellos tienden a creer que las empresas pagan menos que la media del mercado
- RR.HH. entiende que la revisión de la compensación de ejecutivos sigue criterios formales y preestablecidos (plazos, hitos) mientras que los ejecutivos jóvenes piensan mayoritariamente que es o a solicitud del empleado o discrecionalmente por la alta dirección.
- La Gerencia General y Gerencia de RR.HH., son los principales responsables a la hora de fijar la renta ejecutiva
- De cara a atraer talento, incentivar el desempeño, fidelizar talento, crear buen clima laboral, las gerencias de RR.HH. le dan al dinero más relevancia que los ejecutivos jóvenes
- El salario no es lo más efectivo para garantizar la satisfacción de los ejecutivos jóvenes





**MEJORANDO LA  
CAPACIDAD DE  
ANTICIPACION  
ESTRATEGICA**  
CÓMO CONTRIBUYEN  
LA INMERSIÓN HACIA  
ARRIBA, HACIA ABAJO Y  
LATERAL A LA RENOVACIÓN  
ESTRATEGICA

## “Una pregunta central en gestión estratégica es ¿cómo puede la gerencia mejorar su capacidad para detectar cambios venideros y llevar a cabo movimientos estratégicos con anticipación?”

Un patrón constante en el mundo de los negocios es que importantes compañías no logran anticipar movimientos estratégicos que les permitan liderar sus industrias cuando las regulaciones, tecnologías, competencia global y mercados cambian. Cuando el mundo se caracterizaba por productos duraderos, necesidades del consumidor estables, mercados nacionales y regionales bien definidos, y competidores claramente identificados, la competencia era una “guerra de posiciones”, en la cual las compañías ocupaban un espacio competitivo como se ocupaba la casilla de un tablero de ajedrez. En un mundo en el que el cambio es cada vez menos episódico y más continuo, los competidores exitosos deben vincularse y desvincularse rápidamente de productos, mercados, y a veces hasta de negocios enteros, un proceso que se parece más a un videojuego interactivo y multidimensional que al ajedrez<sup>1</sup>. En el pasado, era riesgoso moverse demasiado rápidamente y perder el control. Ahora, es riesgoso moverse demasiado lento y quedar fuera del juego.

Por esta razón, más temprano que tarde los beneficios de modelos de negocio tienden a migrar hacia nuevos modelos que van surgiendo en la misma industria, o en otra, incluso en entornos poco dinámicos y tecnológicos. Una paradoja es que muchas de las compañías que enfrentaron problemas estratégicos contaban con planes estratégicos, por lo que el solo ejercicio de un proceso sistemático y formal de planificación no evita el fracaso. La otra paradoja es que la ausencia de movimientos estratégicos oportunos no necesariamente se relaciona con malas decisiones, sino con una ausencia de decisiones: las estrategias se vuelven obsoletas porque las compañías continúan haciendo por demasiado tiempo lo que solía ser correcto. Y cuando pierden su competitividad, tienen una posibilidad de recuperación menor al 10%<sup>2</sup>.



**Gabriel Berczely**

Ph.D en Management, Case Western Reserve University de Cleveland, Ohio. MBA, IMD, Suiza. Licenciado en Administración, Universidad de Buenos Aires.  
gabriel@berczely.cl

1. Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. Harvard Business Review, March-April: 57-69.

2. Olson, M. S., van Bever, D., & Verry, S. 2008. When growth stalls. Harvard Business Review, March.

Por consiguiente, no es suficiente la capacidad para adaptarse al entorno, sino que es necesario tener la capacidad para anticipar cambios estratégicos. Es por ello que una pregunta central en gestión estratégica es ¿cómo puede la gerencia mejorar su capacidad para detectar cambios venideros y llevar a cabo movimientos estratégicos con anticipación?

**La primera habilidad que se requiere para anticipar cambios es la capacidad para capturar en forma sistemática las señales del mercado.**

En nuestra investigación descubrimos que los gerentes derivaban su capacidad para captar perspectivas externas, a partir de tres inmersiones en su entorno circundante. El término inmersión se utiliza en sentido metafórico, como es por ejemplo el caso de los jugadores que suelen estar completamente inmersos en su videojuego a través de una visualización constante y alerta de cualquier señal que aparezca en su pantalla.

a) **Inmersión hacia arriba.** Se refiere a la relación estrecha que debe desarrollarse con proveedores, y en lo posible también con no proveedores, con el objeto de capturar señales y visiones respecto a tendencias en el negocio, lo que creen que va a ocurrir con sus productos y servicios, y como estas potenciales ocurrencias afectarán a sus clientes.

b) **Inmersión hacia abajo.** Se refiere a la relación estrecha que debe desarrollarse con clientes, y en lo posible también con no clientes, con el objeto de capturar señales y visiones respecto a tendencias en su negocio, lo que creen que va a ocurrir con sus productos y servicios, y como estas potenciales ocurrencias afectarán a sus proveedores.

c) **Inmersión lateral.** Se refiere a la relación estrecha con el ecosistema de la empresa. Puede tomar una variedad de formas, tales como tener Directorios compuestos por personas que no trabajan en la empresa, visitar compañías parecidas en otros mercados, visitar compañías que no son similares con la propia pero que resolvieron desafíos similares de manera exitosa, visitar ferias internacionales para buscar nuevos desarrollos y nuevos contactos internacionales, desarrollar una red internacional de contactos con personas que operan en la industria, contratar consultores y asesores, leer notas especializadas en revistas y publicaciones especiales, generar ideas y entender los desarrollos en otros negocios acudiendo a programas académicos, etc.

Nuestros hallazgos sugieren que estas tres fuentes de anticipación se llevan a cabo en forma inconciente, de la misma manera

## “Habiendo captado señales del mercado, y habiéndoles dado sentido, la pregunta que surge es ¿cómo transformar esas señales en acciones concretas?”

en que se maneja un auto: las personas conducen de manera automática sin pensar en lo que tienen que hacer a continuación. De hecho, ningún gerente general mencionó espontáneamente que desarrolló ideas anticipatorias mediante una exploración activa y rigurosa del entorno. Por ende, si queremos aumentar la capacidad para capturar señales, necesariamente deberemos diseñar un plan sistemático para sumergirse en el ecosistema, diseñado de acuerdo a los desafíos emergentes de cada industria, ya que los mercados y las industrias pueden tener diferentes desafíos que requieren un distinto grado de inmersión. En algunos casos, la inmersión con proveedores puede ser más importante que otros tipos de inmersión.

**La segunda habilidad que se requiere para anticipar cambios es la capacidad para comprender los potenciales efectos de las señales capturadas en el entorno.**

Tener lazos cercanos con el entorno no alcanza para anticipar cambios porque las señales por sí mismas tienen poca significación. Desde un punto de vista de pensamiento anticipatorio, cuanto más alto es el nivel de expertise de las personas involucradas, más probable será que la innovación y el pensamiento anticipatorio emerjan de manera precisa y exitosa<sup>3</sup>. Así, el expertise de la gerencia juega un papel clave en la comprensión de las señales que surgen de los lazos existentes con el ecosistema<sup>4</sup>. De hecho, nuestra investigación respaldó la

3. Klein, G., Snowden, D., Pin, C. L. 2011. Anticipatory thinking. In K. L. Mosier & U. M. Fischer (Eds.), *Informed by knowledge – Expert performance in complex situations*: 235–246. New York: Taylor and Francis Group LLC.

4. Reagans, R., & McEvily, B. 2003. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48: 240–267.

5. McEvily, B., & Marcus, A. 2005. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26: 1033-1055.

hipótesis de que el expertise y la capacidad de innovación de la gerencia tienen un efecto significativo en la capacidad de anticipación estratégica.

Si las señales captadas en el ecosistema no fueran coherentes con los supuestos que dieron vida al modelo de negocio imperante, la gerencia debería comenzar a evaluar la necesidad de introducirle cambios del tipo prueba y error. En nuestra investigación descubrimos que muchas de las movidas que habían surgido de la interpretación de señales captadas en el entorno no eran consideradas como movimientos estratégicos hasta mucho tiempo después, cuando los gerentes generales descubrían que el modelo de negocios había cambiado en forma sustancial como consecuencia de haber introducido una serie de pequeños cambios a lo largo del tiempo.

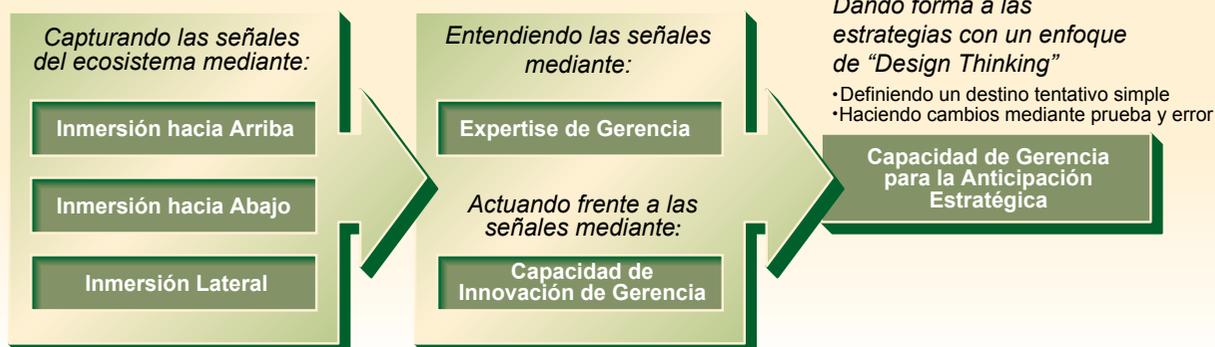
Una buena manera de darle sentido a las señales es organizando dos cortos talleres estratégicos por año, uno en cada semestre, con la participación de gerentes de alta jerarquía y miembros del Directorio, en los cuales se presenten los potenciales hallazgos, se discuta su significado y el potencial impacto que podrían tener sobre el modelo de negocios imperante.

### La tercera habilidad que se requiere para anticipar cambios es la capacidad para innovar.

Habiendo captado señales del mercado, y habiéndoles dado sentido, la pregunta que surge es ¿cómo transformar esas señales en acciones concretas? El primer paso para la anticipación estratégica es contar con una estrategia simple pero formal. Es fácil de decir, pero a menudo no tan fácil de hacer. Como descubrimos en nuestra investigación, más del 80% de los gerentes generales entrevistados reconocieron de manera muy abierta que no tenían un plan estratégico formal, ni tampoco un proceso formal para elaborar y adaptar la estrategia de sus empresas. Sin embargo, las empresas debieran contar a lo menos con un documento que responda algunas preguntas estratégicas básicas, tales como: ¿Cuál es el propósito de la compañía? ¿De qué se trata el negocio? ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿Qué debe hacerse bien para tener

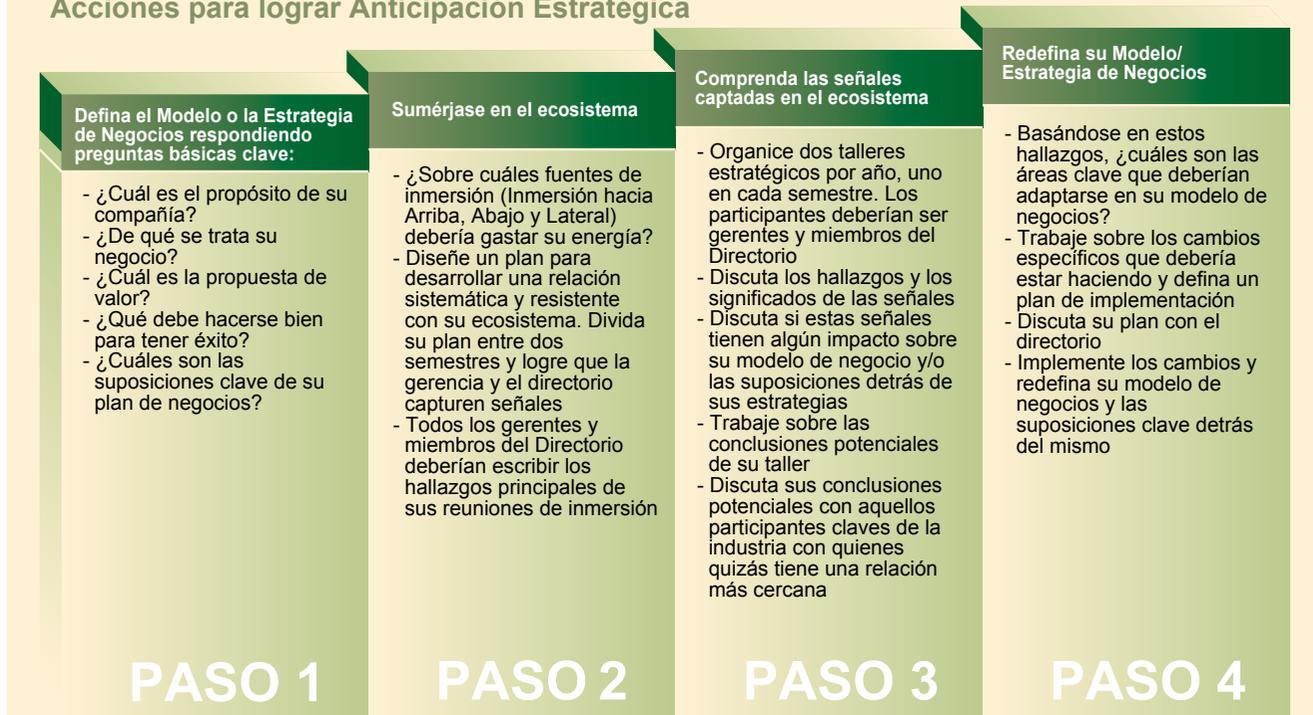


## CAPTURANDO Y ENTENDIENDO LAS SEÑALES DEL ECOSISTEMA



## PASOS PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA

### Acciones para lograr Anticipación Estratégica



éxito? ¿Cuáles son las suposiciones principales del plan de negocios?.

Teniendo esta hoja de ruta básica, las reuniones estratégicas en las cuales se discutan las señales del entorno, y el efecto que podrían tener sobre la empresa y su estrategia, deberían aprovecharse para discutir y definir los cambios de deberían introducirse al modelo de negocios a los efectos de aprovechar las oportunidades que suelen traer los cambios de entorno.

#### La renovación estratégica es un proceso continuo e iterativo

Las compañías que participaron en nuestra investigación fueron capaces de percibir cambios venideros en su entorno y de hacer movimientos estratégicos en anticipación de los mismos, a pesar de que no contaban con un proceso formal de formulación estratégica. Dado este hallazgo, ¿es realmente necesario formalizar el proceso de renovación estratégica?.

En nuestra opinión, sin un proceso sistemático y formal, es difícil que pueda surgir la capacidad de pensamiento anticipatorio, y si emerge, el proceso de comprensión se verá limitado por el



hecho de no aprovechar adecuadamente los conocimientos y visiones del grupo gerencial. El proceso de capturar señales en el ambiente, entenderlas y actuar en base a ellas, constituye un proceso continuo e iterativo de renovación estratégica. En pocas palabras, no sólo hay que tratar de elucubrar los cambios potenciales, sino también tratar de darle forma a las tendencias, para que ocurran de una manera tal que nos generen una ventaja competitiva.

### Anticipación Estratégica: un desafío para los miembros del Directorio

Las relaciones estrechas con los jugadores del entorno se basan en relaciones de confianza que evolucionan a través del tiempo mediante interacciones repetidas, debido a lo cual pueden considerarse un recurso difícil de adquirir rápidamente. Según investigaciones efectuadas, se tarda cerca de 8 años para que los lazos estrechos con clientes y proveedores comiencen a rendir frutos<sup>5</sup>. Por esta razón, los lazos cercanos pueden representar un recurso competitivo poco imitable y, por lo tanto, una fuente sustentable de ventaja competitiva, pero al mismo tiempo, si la empresa ha tenido rotación en su alta gerencia, es muy probable que su capacidad de anticipación estratégica haya quedado disminuida.

Agregar valor a los temas estratégicas no es la única habilidad que se espera de los miembros del Directorio, pero con certeza es fundamental para reducir el riesgo de obsolescencia estratégica. Sin embargo, las habilidades necesarias para la anticipación estratégica plantean un gran desafío a los miembros del Directorio. Si anticipar movimientos estratégicos es crítico para la sustentabilidad de la empresa, si esta capacidad se relaciona con estar inmerso en el entorno, y si se requiere expertise en

**“En pocas palabras, no sólo hay que tratar de elucubrar los cambios potenciales, sino también tratar de darle forma a las tendencias, para que ocurran de una manera tal que nos generen una ventaja competitiva”.**

el negocio para entender las señales capturadas, ¿cuáles son las reales posibilidades de que los miembros no-ejecutivos del Directorio desarrollen esta capacidad anticipatoria? Es más, si el conocimiento procedente de estar inmerso en el entorno es más tácito que explícito, ¿cuáles son las posibilidades de que los gerentes generales transmitan este conocimiento tácito de manera adecuada cuando evalúan movimientos estratégicos potenciales en el Directorio? Y finalmente, el grado de turbulencia del mercado complica aún más la participación estratégica del Directorio, tal como sugiere nuestra investigación mediante la cual descubrimos que en ambientes de alta turbulencia el impacto de los Directorios no era significativo. Esto puede deberse a que existe una cuestión de ritmo y tiempos de acción en este tipo de ambientes, y cuando el ritmo se acelera en situaciones turbulentas, las personas más cercanas a los desafíos naturalmente jugarán un papel más importante que los miembros del Directorio que no están tan cerca de los desafíos turbulentos.

### ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro objetivo era identificar los factores que mejoran la capacidad de la gerencia para anticipar movimientos estratégicos. Con este propósito, primero realizamos una investigación cualitativa basada en métodos de “grounded theory”. Entrevistamos a los gerentes generales de 19 compañías chilenas, elegidos de nuestra propia red de relaciones de negocios. Muestreamos compañías que estaban creciendo por encima del promedio de la industria durante un periodo de tiempo más largo, y que eran consideradas exitosas por sus pares en sus industrias y líderes en su ámbito. La muestra incluyó tres grandes compañías (retorno promedio de US\$ 1.067 millones), seis compañías medianas (retorno promedio de US\$ 168 millones) y nueve pequeñas compañías (retorno promedio de US\$ 39 millones). Todas las compañías de la muestra estaban en actividad desde hacía varios años, con la excepción de una compañía que se había fundado 3 años atrás pero que pertenecía a un Grupo fundado hacía 30 años; la tasa de crecimiento anual compuesto promedio durante los últimos 5

años fue de entre 10% a 15%; y 80% de las compañías eran líderes en sus respectivas industrias mientras que las 20% restantes ocupaban un sólido segundo lugar. Todas las compañías tenían accionistas con una participación del 51% o más, y que eran miembros activos del Directorio.

Como segunda etapa, condujimos una investigación cuantitativa basada en Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) a fin de probar la hipótesis de nuestro modelo. Optamos por una encuesta directa por correo electrónico para recopilar información acerca de compañías importantes de Chile, quienes tuvieron que responder un cuestionario formulado específicamente para este estudio basado en el conocimiento adquirido mediante el estudio cualitativo anterior, y un análisis exhaustivo de la bibliografía relacionada. Recopilamos 514 respuestas completas y, luego de filtrar por cargos y depurar la información, finalmente terminamos con 270 casos completos que representaban a compañías pequeñas, medianas-pequeñas y medianas de una variedad de sectores industriales



**GESTI N  
ESTRAT GICA  
DE RIESGOS:  
HACIA UN  
ERM 2.0**

## “Evidencia empírica reciente ha sacado a la luz las limitaciones de los modelos de gestión de riesgos vigentes. Una nueva perspectiva, la Gestión de la Ignorancia, está ayudando a abordar estas limitaciones”

Para competir con éxito las empresas deben ser capaces de desarrollar dos habilidades distintas y casi opuestas: la habilidad de ejecutar su estrategia y la habilidad de gestionar sus riesgos.

La ejecución de la estrategia usualmente requiere escoger segmentos específicos, diseñar productos y servicios bien enfocados, y usar los recursos y capacidades organizacionales de forma eficiente, alineando así los esfuerzos para lograr una ventaja competitiva.

Adicionalmente también es necesario gestionar las diversas categorías de riesgo que pueden afectar a la empresa, por ejemplo el riesgo financiero, el riesgo operacional, y el riesgo reputacional, entre otros.

Mientras la ejecución de la estrategia busca enfocar y alinear el uso de recursos, la gestión de riesgos implica destinar recursos valiosos a abordar problemas que bien podrían nunca materializarse, lo que en muchas organizaciones lleva a que esta última tenga una prioridad secundaria al momento de asignar recursos.

Escándalos tales como los sufridos por Enron, WorldCom, y otras empresas de alto perfil han producido un verdadero boom de modelos de gestión de riesgos en estos últimos años, que proponen la gestión integrada de los riesgos a diferencia del enfoque tradicional en que se abordaba cada riesgo en forma aislada. Este enfoque integrado, conocido como Enterprise Risk Management (ERM), ha sido formalizado en una serie de modelos de los cuales el framework propuesto por COSO<sup>1</sup> y el estándar ISO 31000 son dos de los más populares.

Estas distintas alternativas de ERM comparten tres ideas centrales: (a) que gestionar los riesgos en forma integrada es más eficiente que manejarlos en forma individual, (b) que la gestión de riesgos debe velar por el riesgo estratégico, además de los riesgos clásicos como el operacional y financiero, y (c) que la capacidad de gestionar riesgos puede ser una fuente de ventaja competitiva.



**Patricio Rojas**

Ph.D in Strategic Management and Management Control, IESE Business School, Universidad de Navarra.

MBA, Pontificia Universidad Católica de Chile.

projas.ese@uandes.cl

En consecuencia los modelos ERM prescriben estructurar la gestión de riesgos en torno a la misión última de la organización, identificando todos los factores de riesgos que puedan afectar a los objetivos de la empresa. El propósito es que tanto los objetivos estratégicos como las tareas de gestión de riesgos vayan bajando en cascada por la jerarquía, partiendo desde la alta dirección para llegar finalmente a cada una de las unidades organizacionales, promoviendo así el accountability en todos los niveles. La lógica del framework ERM tiene una claridad y atractivo que es difícil de negar, y por lo tanto no es raro que el interés en este modelo de gestión de riesgos haya crecido en forma importante en los últimos años, con más y más compañías que lo adoptan, en parte impulsadas por las autoridades regulatorias y las empresas consultoras.

### ¿EL FRACASO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS?

Sin embargo a pesar de los millones de dólares invertidos en gestión de riesgos y de los ejércitos de profesionales que se han acreditado en modelos ERM como el de COSO (iniciativa conjunta impulsada por el Institute of Management Accountants, la American Accounting Association, el American Institute of Certified Public Accountants, el Institute of Internal Auditors y Financial Executives International) y el ISO, la reciente crisis financiera y económica global, cuyos efectos persisten hasta el día de hoy, parece indicar que algo falla en el modelo ERM actual.

Un número creciente de estudios confirma este problema. Por ejemplo Quon, Zeghal y Maingot estudiaron la situación de 156 compañías del índice Standard & Poor antes y durante la crisis del 2008. El estudio concluye que las empresas que implementaron un ERM no tuvieron ninguna ventaja perceptible respecto a las que no lo hicieron. Es decir, la adopción de un ERM no tuvo efectos ni en (i) el cambio de la exposición global al riesgo, ni en (ii) las consecuencias de los riesgos. Además la información provista por los sistemas ERM no tuvo ningún efecto perceptible en el desempeño de las compañías.

Otro ejemplo es el estudio realizado por Paape y Speklé, quienes encontraron que la implementación del esquema ERM de COSO no tuvo efectos en la efectividad de la gestión de riesgos corporativa. Además encontraron que dos ideas centrales del framework ERM COSO, la definición y cuantificación del “apetito por riesgo” y la “tolerancia al riesgo”, tampoco tuvieron consecuencia alguna en la efectividad de la gestión de riesgos.

Los gerentes que han depositado su confianza en los modelos ERM para gestionar los riesgos de su empresa tienen un claro



problema: el esquema ERM tiene una lógica atractiva, pero la evidencia empírica disponible indica que su capacidad para cumplir con lo que promete es limitada.

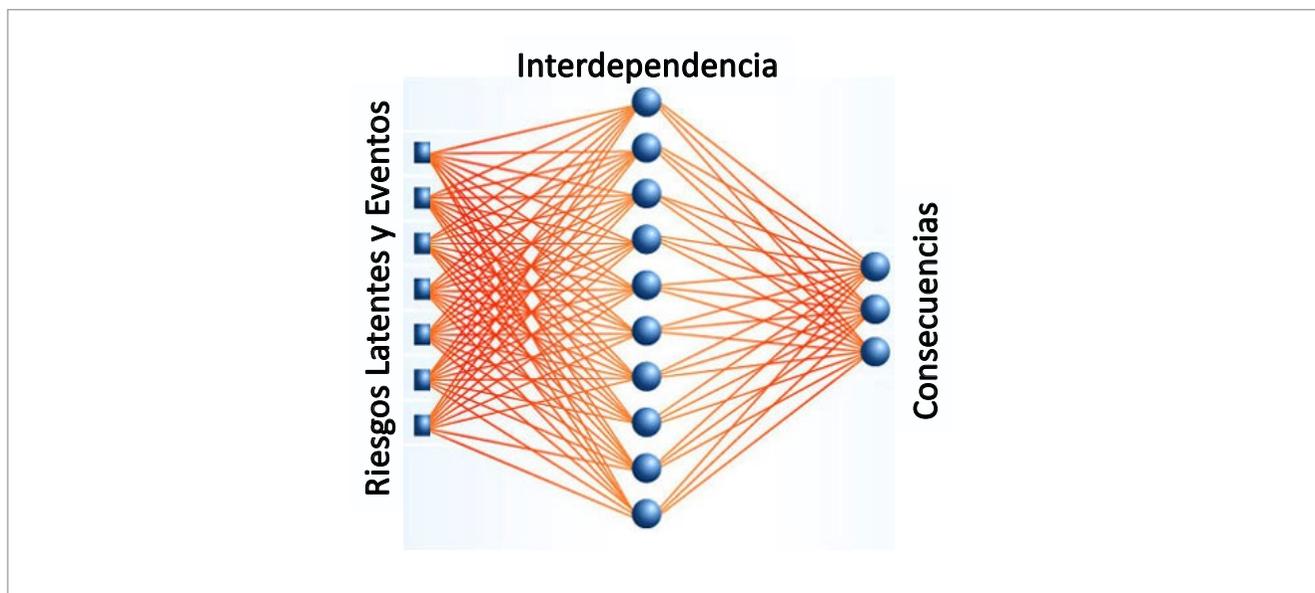
¿A qué se debe el problema? ¿Qué se puede hacer al respecto? En las próximas líneas expondré brevemente algunos de los problemas de diseño e implementación que tienen los modelos ERM vigentes, y además mencionaré algunas de las prácticas de gestión de riesgos que podrían servir para abordar sus limitaciones y así mejorar la capacidad organizacional de gestionar la incertidumbre.

### LOS PROBLEMAS DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

La gestión de riesgos es un desafío socio-técnico y por tanto los modelos para abordarla pueden sufrir problemas tanto de diseño como de implementación. Los “problemas de diseño” tienen que ver con supuestos erróneos sobre (i) la naturaleza de los riesgos y (ii) sesgos y límites de la cognición humana, mientras que los “problemas de implementación” tienen que ver con (iii) la utilización de herramientas inadecuadas o una ejecución errónea.

Diversos autores coinciden en que la crisis del 2008 se debe en gran medida a una falla en comprender la naturaleza interdependiente de los riesgos que afectan a las organizaciones.

<sup>1</sup>COSO es una iniciativa conjunta impulsada por el Institute of Management Accountants, la American Accounting Association, el American Institute of Certified Public Accountants, el Institute of Internal Auditors y Financial Executives International.



Un facilitador de esta falla es el hecho que los modelos ERM actuales están diseñados desde una perspectiva eminentemente analítica de la gestión de riesgos, mientras que la gestión de problemas interdependientes requiere de una perspectiva sistémica. Por ejemplo, en el documento de casi 250 páginas en que COSO describe su modelo ERM, prácticamente no aparece el concepto de interdependencia relacionado con ideas como la correlación e interacción entre riesgos - mientras que los conceptos de análisis y accountability se mencionan profusamente.

La perspectiva analítica asume que para entender y gestionar algo complejo se debe dividir en cada uno de sus componentes, entender cómo opera cada uno, y así, con el conocimiento de "las partes" es posible comprender "el todo". Y para gestionar "el todo" basta con una adecuada gestión de "las partes": definir responsables de "las partes" y especificarles objetivos y metas claras. En cambio la perspectiva sistémica plantea que, si bien cada parte tiene efectos en el sistema completo, la forma en que una parte afecta al todo depende de las otras partes del sistema. Debido a esta característica el sistema o todo tiene propiedades emergentes que ninguna de las partes tiene. Es decir el sistema es más que la suma de sus partes.

La falta de una perspectiva sistémica tiene una serie de consecuencias en la gestión de riesgos, que ya de por sí es compleja. Por ejemplo Kaplan y Mikes, de la Harvard Business School, hablan de la "function trap" refiriéndose a la tendencia de muchas empresas de categorizar y asignar responsabilidad por los riesgos en base a sus áreas funcionales. Así el riesgo financiero se le asigna al área de finanzas, el operacional al área de operaciones, y se procede de forma similar con el resto.

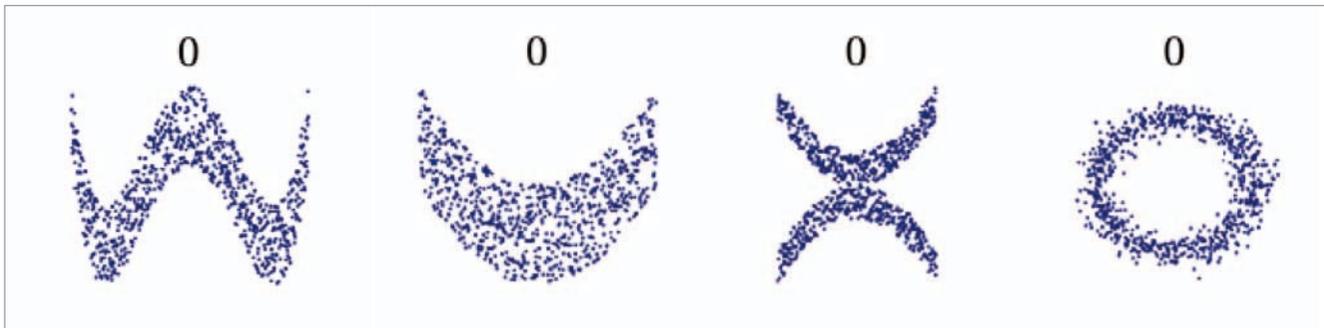
Consideremos el caso de una empresa manufacturera que utiliza insumos importados y decide implementar una estrategia de crecimiento dando mayores facilidades de pago a sus clientes. A los meses se desata una crisis económica, se deprecia la moneda local, y además algunos grandes clientes empiezan a tener problemas para pagarle oportunamente, con lo que la manufacturera tiene problemas de caja y deja de pagar un préstamo al banco. La situación se hace pública, la empresa comienza a tener problemas para obtener crédito, y termina al borde de la quiebra.

¿Cómo podría uno razonablemente clasificar el riesgo que afectó a esta empresa? ¿Fue un riesgo estratégico, del entorno, financiero, de reputación, o algo más? Y lo que es más importante: ¿habría servido de algo clasificar el riesgo en alguna de esas categorías?. El diseño de los modelos ERM actuales, basado en una perspectiva analítica, tiene la gran limitación de hacernos ciegos a la interdependencia entre los distintos riesgos. Sin importar que tan completa sea la lista de riesgos que pueda identificar una organización, si no se tiene en cuenta la interdependencia entre riesgos entonces la capacidad de la empresa para predecir y gestionar sus riesgos estará severamente limitada. Y esto sin contar con que el esfuerzo de hacer un levantamiento extensivo de riesgos puede consumir muchos recursos. Por ejemplo, una empresa mediana estimaba hace algún tiempo que hacer un levantamiento completo de sus riesgos iba a requerir más de 190 años-persona.

Dada la gravedad de esta limitación, un artículo reciente auspiciado por COSO enfatizaba la importancia de considerar la interdependencia entre riesgos, y proponía tres herramientas para identificarla: los mapas de interacción, las matrices de correlación, y los diagramas

bow-tie . Aunque este nuevo planteamiento es una importante mejora respecto al modelo previo, el framework resultante aún tiene severas limitaciones, siendo la principal que las tres herramientas se basan en el mismo concepto: el análisis de correlación, que es solo una de las tantas formas de explorar la interdependencia o relación contingente - entre riesgos. Otras formas de relación contingente posibles son la matching-form , la moderation-form , la mediation-form , y la multi-form , y además estas relaciones pueden ser monotónicas o no-monotónicas. De todas

estas posibilidades, la aplicabilidad del análisis de correlación se limita a las relaciones monotónicas, específicamente las lineales. Las consecuencias prácticas de esta limitación se aprecian mejor con los gráficos x-y de más abajo que muestran relaciones hipotéticas entre dos riesgos. De los gráficos es evidente que existe una relación no-lineal entre ambos riesgos, pero en todos los casos el coeficiente de correlación resultante es cero, y por tanto las herramientas propuestas por COSO no serían capaces de identificarlas.



Además otras herramientas centrales del framework ERM actual también sufren de serias deficiencias. Tomemos el caso de las matrices de riesgos, también conocidas como mapas de riesgos, que son herramientas de análisis muy populares en variadas aplicaciones, desde análisis de posibles atentados terroristas y cambio climático hasta la gestión de riesgo en empresas. Estas herramientas clasifican los riesgos en base a estimaciones cualitativas o cuantitativas de su probabilidad y consecuencias, y se utilizan para identificar los riesgos más relevantes en base al impacto esperado (probabilidad x consecuencia) y así priorizar la asignación del presupuesto disponible para la gestión de riesgos. Si bien las matrices de riesgos son fáciles de usar, una serie de estudios recientes hacen un llamado de alerta respecto a su real contribución a la toma de decisiones, indicando que en ciertas circunstancias incluso son peor que inútiles, pues llevan a decisiones que son inferiores que las que se tomarían al azar, por ejemplo usando el método de “cara o sello” con una moneda. Y además, dado que la priorización que resulta de usar matrices no tiene en cuenta la interdependencia entre riesgos, este método es incapaz de identificar portfolios eficientes de reducción de riesgos, llevando a un mal uso de los recursos corporativos, pudiendo rendir hasta poco más de la mitad que otros métodos alternativos<sup>2</sup>. Finalmente está el hecho que los homo-sapiens somos víctimas de nuestros sesgos y percepciones, lo que da lugar al fenómeno del riesgo de la gestión de riesgos, que tiene que ver con la falsa sensación de seguridad y control que puede brindar el hecho de haber implementado un sistema ERM, y que lleva a que la administraci

superior se comporte como si un riesgo ya estuviese bajo control simplemente porque se lo mide con algún indicador, aparece en algún informe, o se puso alguien a cargo.

### HACIA UN ERM 2.0

Felizmente la solución de las limitaciones del framework ERM vigente no pasa por hacerlo más complejo ni caro, sino que por abordar la gestión de riesgos desde una perspectiva distinta. El primer paso es diferenciar entre la gestión de conocimiento y la gestión de la ignorancia, para lo debemos tener en cuenta nuestro conocimiento de las relaciones causa-efecto en el sistema en términos de su complejidad y de su incertidumbre<sup>3</sup>. Los riesgos de baja complejidad e incertidumbre, es decir los riesgos conocidos o Known-Knowns, se pueden gestionar con métodos clásicos tales como la aplicación de procedimientos estandarizados y el monitoreo de su cumplimiento. Estos riesgos usualmente son de tipo operacional, y de simple y fácil monitoreo. Pero a medida que aumenta la complejidad e incertidumbre del sistema debemos cambiar de método para gestionar adecuadamente nuestra ignorancia y los riesgos aparejados. Cuando aumenta la complejidad es más difícil entender la forma en que interactúan los factores de riesgo, por ejemplo debido a que las causas y sus efectos están separados en el tiempo y el espacio. Sin embargo estos son riesgos conocibles pues las relaciones de causalidad se pueden inferir mediante observación, estudio y conocimiento experto. En estos casos herramientas tales como las “artificial-neural-networks” y el “fuzzy-data-analysis” pueden

<sup>2</sup>Estudio del 2012 realizado por el profesor Anthony Cox de la Universidad de Colorado, quien además es editor en jefe de la journal “Risk Analysis”.

ser de gran ayuda para explorar patrones complejos en los datos.

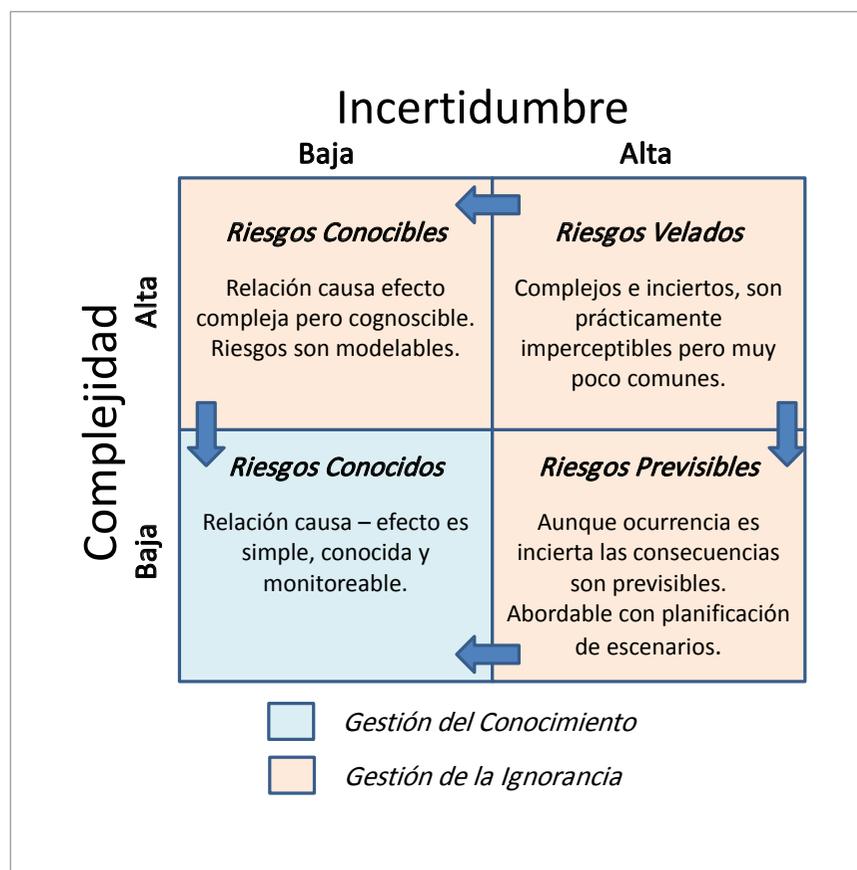
También están los “riesgos previsible”, que son aquellos en que es factible visualizar el riesgo y sus consecuencias, pero no es posible predecir con certeza su ocurrencia. Un ejemplo clásico es el riesgo de tipo de cambio. Aquí son de ayuda herramientas tales como la planificación de escenarios y los stress-tests.

Es interesante señalar que la falta de una perspectiva sistémica hace que algunos de los riesgos “conocibles” y “previsibles” se traten como si fueran “Unknown-Unknowns”<sup>4</sup> y por lo tanto no se abordan adecuadamente.

Sucede que algunos riesgos “conocibles” y “previsibles” son un efecto secundario del modelo de negocios de la empresa, que no fueron identificados en la fase de diseño, y consiguientemente se mantienen en estado “latente” hasta que se dan las condiciones apropiadas y ahí se manifiestan con efectos catastróficos.

El hecho que no se detecten a tiempo tiene que ver en parte con la tensión entre implementar la estrategia y cuestionarla. Implementar la estrategia en contextos competitivos requiere de un esfuerzo de alineamiento importantísimo, por lo que es comprensible la tendencia humana a ignorar señales de que podríamos ir por el camino equivocado. Sin embargo las empresas que no detectan oportunamente los riesgos de su modelo de negocios<sup>5</sup> son serias candidatas al fracaso.

Una forma de hacerlo es implementando lo que Argyris y Schön llamaron “aprendizaje de doble-loop”, que consiste en testear



si los supuestos y criterios con los que estamos tomando decisiones estratégicas son válidos o no.

En esta línea, estudios de la Universidad de Columbia indican que en vez de evitar el cuestionamiento las organizaciones pueden aprovecharlo para hacerle frente a la incertidumbre. Esto se logra creando espacios de aprendizaje colaborativo-heterárquico, en que se fomenta una rivalidad permanente y productiva entre distintas perspectivas internas, lo que facilita un aprendizaje de segundo orden que cuestiona los supuestos del modelo vigente.

Otra alternativa es desarrollar capacidades dinámicas de gestión de riesgo en base a la implementación de Sistemas de Gestión Interactivos y Sistemas de Creencias<sup>6</sup>. En un estudio que acabamos de terminar en el ESE encontramos que de esta manera se logra contrarrestar hasta un 80% de los efectos que tiene la incertidumbre ambiental en la producción de shocks. Dado el potencial de estas herramientas, el desafío de los ERMs 2.0 será lograr balancear el “compliance” con el “aprendizaje”, para así sacar provecho de la fricción entre distintas perspectivas internas y avanzar en el esfuerzo paradójico de gestionar la ignorancia.

<sup>3</sup>La “complejidad” de un sistema aumenta con la cantidad de componentes y la cantidad de conexiones entre componentes y por tanto es “conocible”. En cambio la “incertidumbre” de un sistema tiene que ver con la imposibilidad de conocer algo, ya sea su estado actual o cómo evolucionará en el futuro.

<sup>4</sup>Son aquellos riesgos producto de eventos desconocidos e incontrolables.

<sup>5</sup>Ya sean los riesgos latentes que vienen del diseño original, o aquellos debidos a cambios en el entorno competitivo.

<sup>6</sup>Los Sistemas Interactivos y Sistemas de Creencias son elementos del modelo de gestión estratégico “Levers of Control” diseñado por Robert Simons, de Harvard.



**CANALES DE  
VENTA**  
AUMENTANDO  
PRODUCTIVIDAD Y  
RENTABILIDAD

### Canales de Venta:

#### Pieza clave para obtener una ventaja competitiva sustentable.

En mercados en desarrollo o maduros, es un imperativo generar ventajas competitivas, pero por sobre todo, lograr que éstas permitan la obtención de retornos sostenibles a largo plazo. Este objetivo se logra, entre otras cosas, poniendo el foco en el cómo vender antes y específicamente, en los canales de venta.

¿Por qué? Por la sencilla razón de que en este tipo de mercados, una buena estrategia de marketing consigue beneficios de corto plazo, ya que los competidores las igualan o superan en función de sus recursos y capacidades, por tanto los requisitos para una estrategia que cree valor único y trascendente en el cliente, parecen centrarse más en el delivery y la ejecución, que en otros atributos diferenciadores del marketing mix.

Un notable ejemplo es la visión que tuvo Amazon al momento de ingresar a un mercado tremendamente maduro como lo es la compra/venta de libros. Ellos lograron identificar una oportunidad basándose en las características y criterios de compra de los clientes. Descubrieron que los lectores regulares son en general personas cultas, que les acomoda el uso de la tecnología en este caso internet- y que frecuentemente saben qué quieren leer y necesitan una solución actual, rápida y eficiente. De esta manera, resolvieron el problema del stock y el bodegaje, permitiendo no sólo una mayor variedad de productos, sino que también, una importante reducción de costos. Así, modificaron la industria obligando a los competidores a ingresar a canales no tradicionales.

Sin embargo, la solución entonces es generar más y más canales? Si no se hace con un propósito claro y una estrategia fundamentada, simplemente es mejor no hacerlo. Los canales improvisados pueden dirigirse a clientes o mercados incorrectos, provocando una posterior desintegración de los canales y obviamente, generando gastos innecesarios en el go to market.



**Eugenio García-Huidobro**

PADE, ESE Business School de la Universidad de los Andes. Diplomado en Marketing, Universidad Adolfo Ibáñez. egh@scg.cl

Así, el diseño e implementación de un modelo de multicanalidad necesita de una definición estratégica y táctica que se haga cargo del conocimiento integral del cliente y del proceso de compra de éste.

### ¿Cómo diseñar un modelo de multicanalidad?

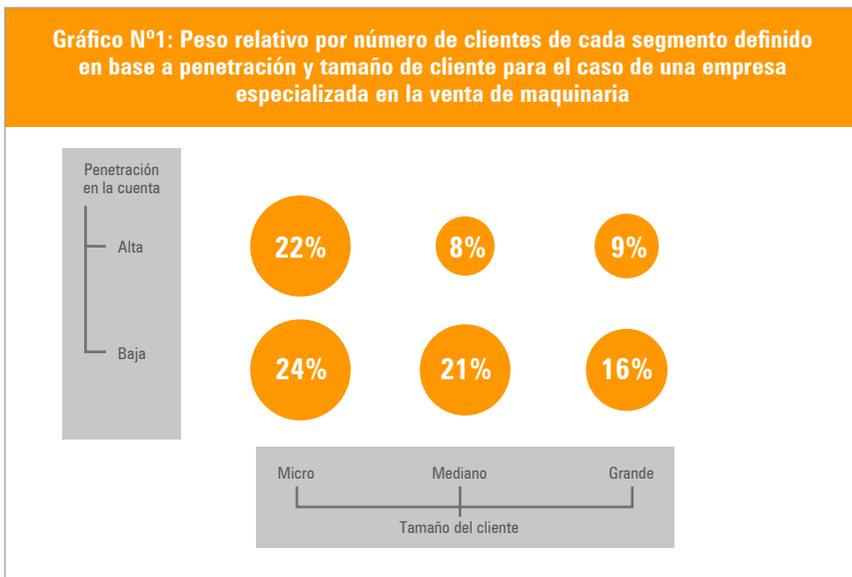
Para diseñar e implementar un modelo de multicanalidad, se puede abordar la venta y la atención desde distintas perspectivas, dependiendo de la complejidad del negocio. En el diagrama se presentan los ejes más recurrentes en la “ingeniería básica” de canales.

#### Canales en función de clientes

El entendimiento de los clientes es una de las aristas principales dentro de la mirada de canales de venta. Esta se usa generalmente para encontrar distintos segmentos de clientes y así, entregar una atención diferenciada para cada uno. Una mirada de este tipo sirve especialmente para empresas que tienen una cartera más o menos definida de clientes, como por ejemplo, las correspondientes a mercados B2B o en la venta de seguros. En este ejercicio, el mayor desafío es elegir las variables que nos permitan reconocer de la mejor manera posible nuestros segmentos:

**1. Potencial de la cartera:** una mirada clásica es el tamaño del cliente y su potencial de compra. Esto lo podemos complementar con la penetración de nuestros productos o “share of wallet”, es decir, cuánto participa mi empresa sobre el total de la billetera del cliente.

En el siguiente gráfico vemos un ejemplo de segmentación de clientes a partir de los ejes “tamaño” y “penetración”, para el



caso de una empresa dedicada a la venta de maquinaria.

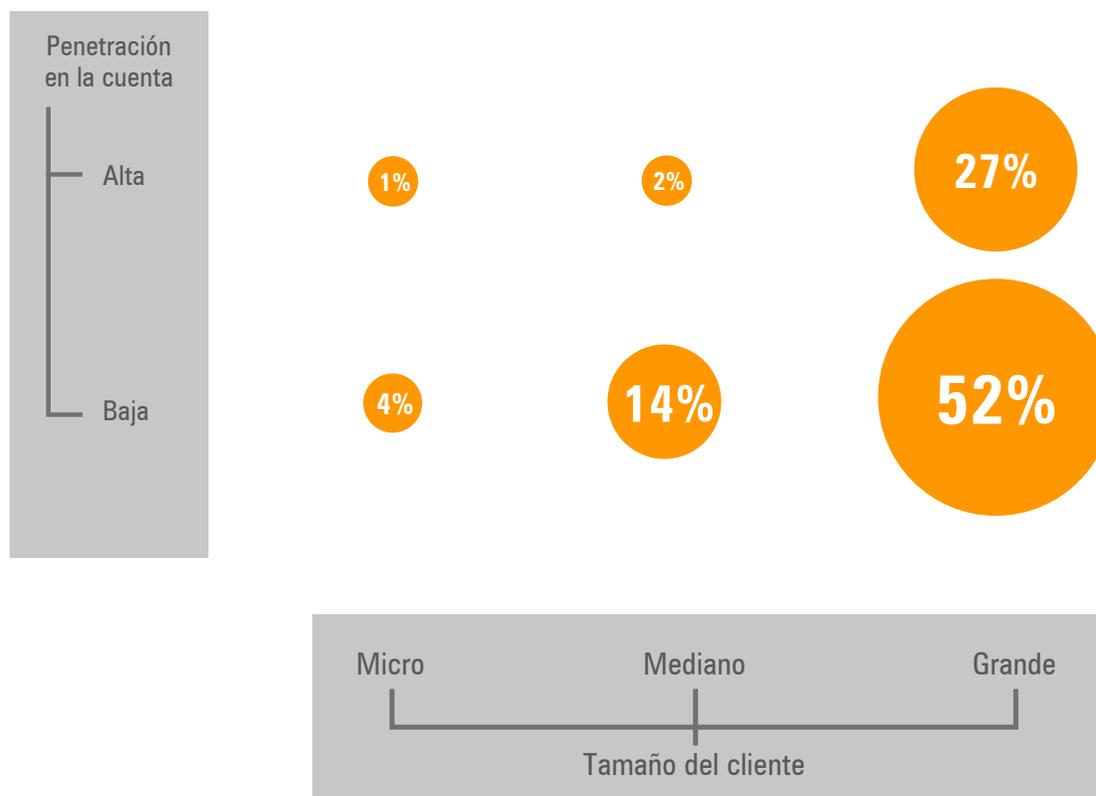
Esta mirada permite ver el peso de cada segmento en número de clientes. Así, en este ejemplo, los segmentos más grandes son los clientes micro con alta o baja penetración.

Sin embargo, sí en el mismo ejemplo analizamos el peso relativo por número de clientes en base a una segmentación con

respecto al potencial real de venta versus la penetración que tiene la empresa en esos clientes, el escenario cambia totalmente. Así, el gráfico N°2 muestra el peso de cada segmento en función de la cantidad de máquinas por vender (total de máquinas compradas a otro proveedor). En este caso, el segmento más atractivo son los clientes grandes con baja penetración.

**2. Comportamiento:** Aquí encontramos variables como la frecuencia de compra y el

**Gráfico N°2: Peso relativo por número de clientes de cada segmento definido en base a penetración y potencial de cliente para el caso de una empresa especializada en la venta de maquinaria**



ticket promedio, es decir, ¿Quiénes son los clientes que generan más utilidades y por qué? Siguiendo con el mismo ejemplo, podríamos preguntarnos cada cuánto renuevan las máquinas los clientes de cada segmento y cuánto es el monto promedio por facturación, producto o compra anual.

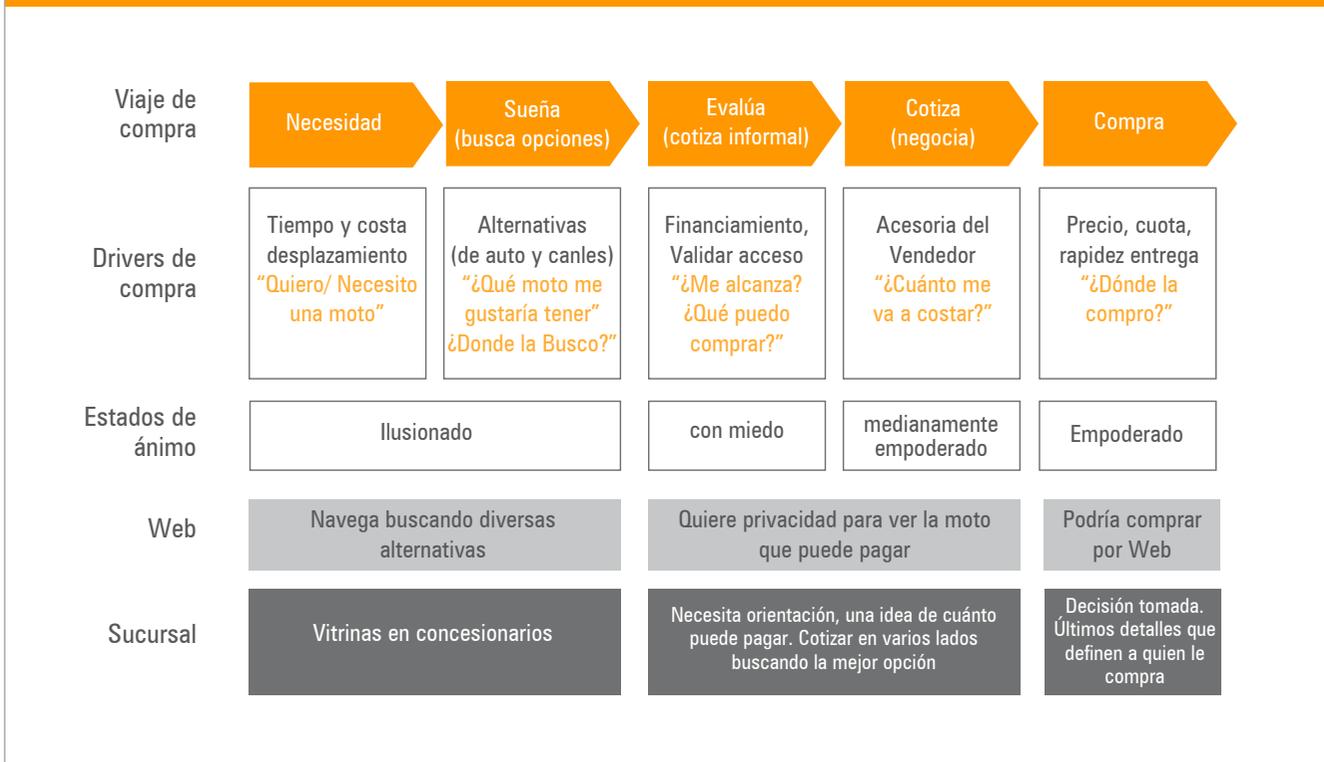
**3. Preferencias de atención:** Adicionalmente y si tenemos bien identificados a nuestros clientes, es fundamental ir a preguntarles directamente cómo les gustaría ser atendidos. De esta manera, es muy probable que los clientes por sus tamaños y frecuencias de compra quieran ser atendidos de manera distinta, y por otro lado, nosotros como empresa queremos poner más o menos intensidad de seguimiento al cliente según su potencial de compra, vale decir, la pregunta a la cual nos enfrentamos es: ¿será adecuado atender a cada segmento de la misma manera y con el mismo canal? Después de un análisis detallado de segmentos de clientes es

evidente que queramos establecer distintas estrategias (y canales de venta) para cada segmento.

#### **Canales desde el “viaje de compra” que hace un cliente**

Esta mirada sirve para descomponer las distintas etapas del proceso de compra y entender qué espera el cliente en cada una de ellas. Así, podremos establecer distintos canales para cada etapa, o bien, distintos enfoques de cada canal según la disposición del cliente en función de qué tan avanzado está dentro de su proceso de compra. Para diseñar una estrategia en esta dirección, es recomendable hacer un análisis cualitativo que considere los “drivers de compra” (criterios con los cuales los clientes deciden sus compras, por ejemplo: precio, calidad, marca) y estados de ánimo del cliente en cada etapa, así como también, qué podría esperar de cada canal durante todo el ciclo.

**Diagrama N 2: Análisis del proceso de compra de un cliente y la relación de cada etapa con drivers de compra y canales de atención, para una empresa que vende motos**



### Multicanalidad condicionada por mix de productos

Para casos de empresas multi servicios o multi productos, suelen desarrollarse distintos canales enfocados en un determinado producto o servicio. Ahora bien, esta óptica se complejiza cuando no solo tenemos un mix de productos amplio con una oferta multi canal, sino que también, y como vimos anteriormente, un abanico importante de segmentos de clientes y procesos de compra.

Si nos encontramos en una situación con muchos canales, productos, clientes y procesos de compra, deberemos hacer un esfuerzo para que cada canal juegue un rol determinado para cada caso, y así, generar una multicanalidad colaborativa con centro en el cliente.

### Roles de cada Canal

Canales	Descripción	Promoción		Impulso			Venta			Servicio			Uso			Eficiencia							
		Empresa Dependiente	Premium	Beneficiario	Empresa Dependiente	Premium	Beneficiario	Empresa Dependiente	Premium	Beneficiario	Empresa Dependiente	Premium	Beneficiario	Empresa Dependiente	Premium	Beneficiario	Empresa Dependiente	Premium	Beneficiario				
Canales Relacionales	Capacitación Empresas	E		E																			
	Captación Personas		I	P		I	P																
	Ej. Activación	E	D		E	D				E													
Canales Atencionales	Sucursal	Corner/Autoatención	D	I	P	D	I	P			D	I	P					D	I	P			
		Ejecutivo	D	I	P				D	I	P	D	I	P									
		Cajas													D	I	P						
	Red Móvil	Sucursal/Ejec. Móvil	E	D		E	D	I	D	I	P	D	I	P									
		Venta Especialista	E						E		E			E									
	C. Virtual	Web Pública	E	D	I	P																	
		Oficina Virtual	D	I	P	D	I	P			D	I	P						E	D	I	P	
		Envíos Masivos	D	I	P						D	I	P							E	D	I	P
		Redes Sociales	D	I	P																		
	Tele Atención	Call Center Inbound					D	I	P			D	I	P									
Call Center Outbound		D	I	P	D	I	P																
Servicio Empresas										E		E											
Canales Vivenciales	Convenio																						
	Descuentos																						
	C. Externos							D	I	P			D	I	P		D	I	P				

En el diagrama N°3, vemos el ejemplo de la venta del producto crédito para una institución de servicios financieros.

En la columna de la izquierda están todos los canales con sus macro roles (relacionales, atencionales o vivenciales). En la primera fila, vemos roles asignados al proceso de venta (promoción, impulso, venta, servicio, etc.) y en la segunda, los distintos segmentos de clientes por cada etapa del proceso de venta. En el interior, vemos cómo participan los segmentos de clientes por cada canal y etapa. Por ejemplo, canal call center promociona el producto crédito a los segmentos de clientes: dependientes, independientes y premium (D, I, P). Para una empresa multi-producto, este ejercicio se debe hacer con cada uno de los productos en oferta.

### **Ecosistema de canales: la importancia de la armonía**

Como hemos estado viendo, el diseño de una estrategia de canales se puede aplicar de distintas maneras, dependiendo del mercado (B2B o B2C), la cantidad y el tipo de clientes, el mix de productos y/o la complejidad del proceso de compra. Así, entendemos que existe todo un desafío en la forma en cómo proponemos las “interacciones”, pre y post venta, entre el cliente y la empresa, lo cual deriva en cómo permitimos que el cliente compre y se relacione con la organización. Este desafío se transforma en una proposición completa de valor, que tiene como objetivo final que el cliente se conecte de manera fácil y armónica según sus expectativas y necesidades.

Así, cuando se tiene una empresa multicanal, es un imperativo que los distintos canales se relacionen de manera armónica con el cliente. Esto que parece obvio, es una de las principales falencias en el mercado nacional (Chile), puesto que si bien el cliente observa a las compañías de manera multicanal, al interior, éstas suelen gestionarse de manera departamental y con poca comunicación y colaboración entre las distintas áreas. Así, no resulta extraño que una información que se entrega por el call center, sea muy distinta a lo que el cliente obtiene por la página web o a través de un ejecutivo de atención presencial.

El riesgo de esto es que la propuesta de valor no es única y depende del canal por el cual se transe y se interactúe con el cliente. Para evitar esto, hay tres recomendaciones:

**1. Propuesta de valor común en toda la empresa:** Ésta debe ser comunicada y entendida por todas las áreas de la empresa, no sólo a las de marketing y atención al cliente. La clave está en establecer una relación directa entre la estrategia y el quehacer diario con los clientes.

**2. Crear expectativas, no puntos de contacto:** Esto es encontrar los problemas y establecer soluciones desde y para el cliente, y no sólo desde la forma más eficiente de organizarse.

**3. Diseñar múltiples puntos de contacto como un ecosistema:** Las interacciones de los clientes con la compañía tienen un conjunto de interdependencias, funcionando en forma armónica.

Ahora bien, para lograr una experiencia de clientes basada en una propuesta completa de valor a partir de que todos nuestros canales sean percibidos como un ecosistema consistente y armónico, es necesario realizar una evaluación formal del servicio, con el fin de ver la factibilidad con que se contactan los clientes y así, analizar en cuál de los tres estados está la relación con éstos:

**A. Estado de la atención:** Se resuelven las razones básicas por la cual el cliente se ha contactado con la empresa.

**B. Estado del servicio:** No sólo se resuelve la razón manifiesta del cliente, sino que también se es capaz de entregar una solución que se adecue a la necesidad latente de éste.

**C. Estado de la experiencia:** Se resuelve todo lo anterior, pero además, se entrega una experiencia única que va más allá del producto o servicio y que se relaciona con otras necesidades latentes (necesidades que el cliente no manifiesta directamente que son las bases de las decisiones) que siempre son más importantes que lo transado.

Así, la multicanalidad es un imperativo crítico para hacer tangible la propuesta de valor al cliente, puesto que la mayor parte de las veces la contactabilidad y facilidad de acceso es tan importante como el producto o servicio que se ofrece.

### **La experiencia mundial y chilena**

#### **Iberoamérica**

Cuando vamos a los números, nos percatamos que aún estamos muy lejos de lograr una buena experiencia de clientes derivada de una interacción multicanal. A nivel iberoamericano, el 20% de las compañías en el índice de Best Customer Experience (BCX Index Enero Marzo 2014) obtiene un resultado de “Buena” en la experiencia de cliente desde el punto de vista de los consumidores, pero ninguna alcanza el nivel “WOW” y con un 62% quedan en “Funcional” o “Básica”. (Tendencias de Experiencia de Cliente en Iberoamérica, IZO, 1T 2014).

Sin duda nos queda mucho por avanzar, pero para esto, necesitamos saber dónde están las mayores oportunidades de mejora. De esta manera, llama la atención cómo el atributo peor evaluado dentro del indicador BCX (Best Customer Experience) sea el de las interacciones (45%) por debajo de la marca (54%) y el producto (56%), según IZO, Best Customer Experience, 4T 2013. Así, resulta que la contactabilidad y la disponibilidad que el cliente tiene para relacionarse con la empresa, es un motivo crucial en la valoración del consumidor que sólo algunos han aprovechado.

### **Entonces, ¿cómo transitamos a la experiencia memorable o distintiva a partir de una mejora en las interacciones entre el cliente y la empresa?**

Para eso, podemos observar la industria con la mejor evaluación general, que es la de las aerolíneas (72% de BCX). Esto no resulta nada de raro, puesto que las reservas, compra y check in se pueden realizar por internet y de manera sencilla, tanto así que un usuario promedio ya habrá comprobado lo fácil que es transar este tipo de productos.

¿Ha mejorado el producto en esta industria? Se ha hecho más accesible, pero la experiencia arriba del avión quizás haya empeorado. Sin embargo, es la comodidad en la transacción y la facilidad en el relacionamiento con los canales la que la tiene como la industria mejor evaluada en experiencia.

### **Chile**

Cuando estudiamos el caso chileno, se observa que es la industria de la banca quien cuenta actualmente con el mejor indicador de satisfacción de clientes (Estudio BCX, Chile, IZO, 2013. Rubros estudiados: Banca, Telecom y Retail).

La diferencia es importante, puesto que mientras a nivel nacional el indicador BCX alcanza un 54%, la banca logra un 62%, y dentro de esta industria, es el BCI quien se despegó con un 76%. Pero, ¿qué hay detrás de todo esto?

En primer lugar, se puede apreciar que una de las variables más trascendentales en lo que respecta a la experiencia clientes es el esfuerzo que realiza un cliente para contactarse con la compañía, el cual se mide con el indicador Customer Effort (en donde a mayor porcentaje, menor esfuerzo requerido por el cliente para contactarse). En los resultados se aprecia la misma tendencia, en donde el BCI sobresale con un 15%, la banca obtiene un 12% y el país un 7%. Así podemos corroborar que hoy los clientes están solicitando cada vez con más fuerza que deben ser capaces de otorgar canales que requieran un bajo esfuerzo tanto en el contacto como en la resolución de requerimientos y problemas.



En segundo lugar y alineado con lo anterior, resulta fundamental establecer un discurso común y un nivel de servicio estándar en todos los canales, con el fin de que el cliente pueda optar por los de su preferencia, encontrando soluciones similares. Así, podemos comprobar cómo en todos los canales (web, sucursal y call center, principalmente), el BCI muestra indicadores sobresalientes, a diferencia de otras compañías, que aún teniendo una multicanalidad potente en su desarrollo técnico, todavía están generando experiencia de compra y uso muy dispares.

### **La rentabilidad detrás de todo esto**

En este título, cabe la pregunta más importante: ¿Cómo afecta un modelo bien implementado de multicanalidad en la rentabilidad de la empresa?

En primer lugar, sabemos que los clientes que utilizan más de un canal mencionan que están más satisfechos que aquellos que sólo ocupan uno. Así, en el índice de satisfacción, quienes operan por un canal obtienen un 51% de satisfacción, los que utilizan dos, un 58%, y los que utilizan 3, un 67% y, presentan una mejor experiencia a la hora de comunicarse con las empresas (IZO, Best Customer Experience, 1T 2014).

A su vez, los clientes más satisfechos muestran mayor disposición de pago. De esta manera, es muy interesante ver cómo el quintil

más satisfecho de clientes menciona en un 62% que está dispuesto a pagar “más” o “mucho más” por el mismo producto o servicio. Finalmente vemos cómo la multicanalidad también repercute al momento de recomendar a la empresa. Este efecto se analiza a partir del indicador Net Promoter Score (NPS) y muestra una relación entre los promotores y detractores de la empresa. Entre quienes mencionan un solo canal, el NPS alcanza un -11% (más personas detractoras que promotoras). Los que utilizan dos canales, alcanzan un 2% y los que utilizan 3, un 12% (Tendencia Iberoamérica, IZO 2013).

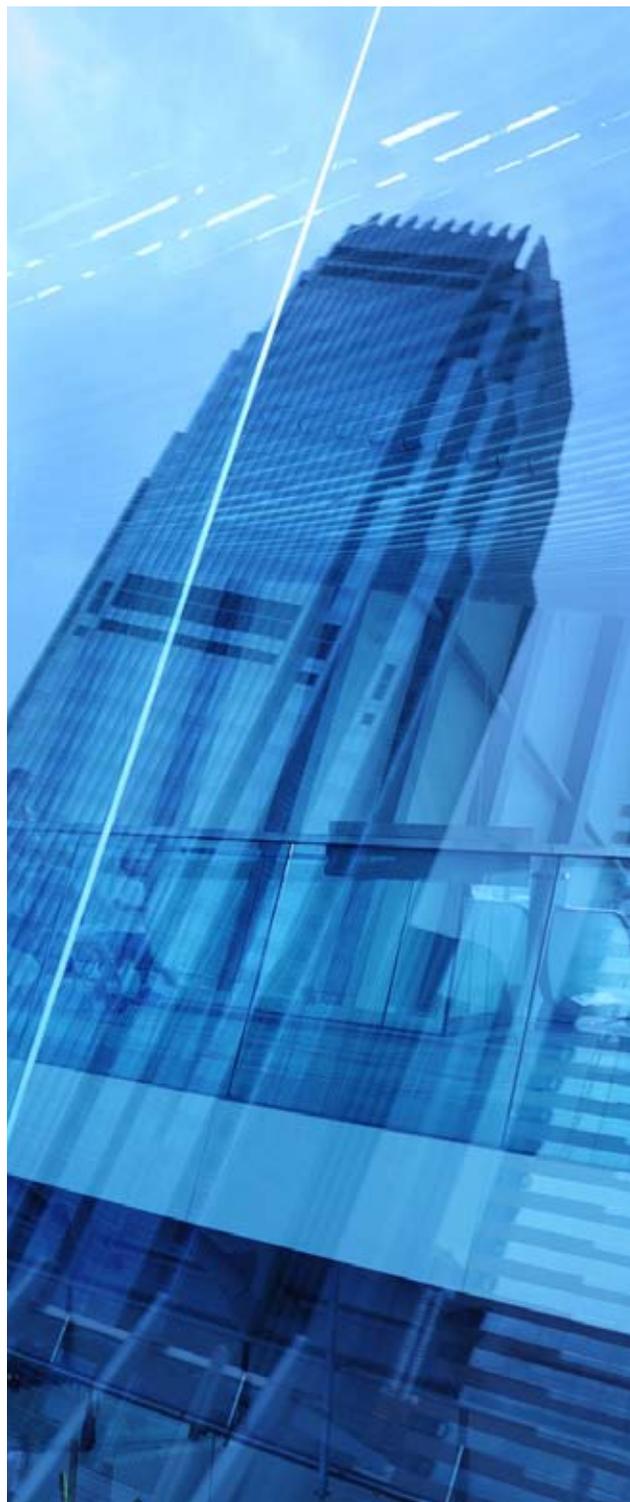
Como conclusión, podemos garantizar que efectivamente una propuesta de multicanalidad genera mayor satisfacción en los clientes, y ésta a su vez, permite una mayor disposición de pago y recomendación, lo cual afecta directamente en el “share of wallet” y en la retención de clientes.

### **Conclusión: una redefinición constante**

Si bien tener un ecosistema de canales de venta orientado al cliente y el proceso de compra es claramente una ventaja competitiva fundamental, no basta hacer una definición de interacción con el cliente para el largo plazo si ésta no está sujeta a una redefinición constante que se haga cargo de la dinámica inestable del mercado y de las conductas del consumidor, especialmente frente a distintos avances tecnológicos que modifiquen tanto las expectativas como el comportamiento de los clientes.

La forma de comprar cambia permanentemente, de hecho, puede ser que dos compras simultáneas se hagan por canales distintos. El preguntar a los clientes continuamente sobre cómo quieren hacer sus transacciones tanto hoy como para el futuro, es una buena inversión en la estrategia de canal que pueda tener la compañía. Un ejemplo de esto es la constante aparición de nuevas aplicaciones para celulares y tablets que permiten por ejemplo realizar transacciones bancarias o comprar productos, o también el uso de las redes sociales para interactuar y resolver problemas de clientes de forma oportuna. El estudio IZO, Best Customer Experience - 1T 2014, para consumidores latinoamericanos muestra que tanto las Apps como las Redes Sociales son los canales que tienen menor esfuerzo asociado (CES de -13% cada una de ellas versus un -4% de la web y un 2% para oficina/tienda – a mayor CES, mayor es el esfuerzo) y la mayor satisfacción se encuentra en las Apps con un 69% de satisfacción (las siguen las redes sociales y la web ambas con un 63% y las oficina/tienda se encuentran en un 55%). Como conclusión, es necesario estar en constante relacionamiento con el cliente no sólo para conocer su comportamiento actual de consumo o atención, sino que para generar innovaciones que se

adelanten a la satisfacción de criterios de compra no resueltos aún. Si alineamos de manera correcta los canales con las necesidades, comportamientos y potenciales de nuestros clientes, lograremos una ventaja importante con nuestros competidores y sobretodo potenciales incrementos de rentabilidad.





**LIBERTAD  
RESPONSABLE**

## “Los empresarios y altos directivos de organizaciones de negocios claman frecuentemente por una mayor libertad y el consiguiente espacio para desplegar su iniciativa privada”.

El motivo más habitual que esgrimen para tales efectos es el valor intrínseco de la libertad y la importancia de poder ejercer la misma ampliamente en orden a realizar una actividad económica fructífera para la empresa, sus miembros y la sociedad. En ello guardan razón: sin la posibilidad de actuar libremente tanto los mercados como los negocios no tienen destino o, en la mejor de las circunstancias, solo cabe esperar uno de magros resultados.

Sin desmedro alguno de lo señalado, es sabido que el ejercicio de la libertad exige como contraparte hacerse cargo plenamente de la responsabilidad a ella asociada. De hecho, la contraparte de la libertad es, precisamente, la responsabilidad. Dicho de una manera complementaria, la libertad únicamente se halla en condiciones de alcanzar su plenitud de sentido cuando quien la usa es capaz de responder por tal disposición, orientándola a obtener el mayor bien posible.

Respecto a la utilización responsable de la libertad el sector empresarial chileno muestra importantes haberes, pero también notorias deudas. Numerosos empresarios trabajan esforzadamente, asumen riesgos relevantes con su capital, procuran tratar justamente a sus trabajadores y clientes, cumplen las leyes, pagan debidamente sus impuestos, y más.

Sin embargo, como contrapartida, los asuntos de malas prácticas están resultando ser demasiado comunes. La última década ha



**Ivano Pezoa B.**

Ph.D. en Filosofía y Master en Artes Liberales, Universidad de Navarra. Magister en Ciencias Políticas, Universidad de Chile. Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial. Director del Centro de Empresas y Humanismo Grupo CGE.  
apezoa.ese@uandes.cl



presenciado verdaderos escándalos, entre los que el denominado “caso La Polar” parece haber acaparado la máxima atención, tal vez por tratarse de una multitienda enfocada a un público masivo y popular. Pero, han sido varias las industrias donde se han producido sonadas situaciones de anomalías éticas y uso irresponsable de la libertad. Un recuerdo pormenorizado no es necesario en estas breves líneas. El lector tiene suficiente claridad sobre la materia. El final de esta historia es conocido: el mundo empresarial chileno se está viendo afectado por el calificativo de “abusador”, al tiempo que la opinión pública se ha ido formando una idea negativa del empresariado y sus negocios.

La cuestión de fondo radica en que la franca transgresión de la ética y la adopción de decisiones abiertamente temerarias o imprudentes están generando una lesión severa a la reputación de la actividad empresarial, donde desafortunadamente pagan “justos por pecadores”. La caída de la confianza en la empresa —y en sus dueños y directivos— entre los grupos o audiencias relevantes

comporta un significativo daño para el sector empresarial y, en último término, para el país. Para su crecimiento y desarrollo Chile necesita contar con una vida empresarial pujante y altamente valorada socialmente, acreedora de un bien ganado nivel de autonomía que le permita realizar una tarea productiva eficaz, eficiente, creativa e innovadora. Mal le haría a la nación que, en cambio, se trate de un quehacer cubierto por un manto de duda permanente, cuestionado por la sociedad y sobregulado por la autoridad pertinente. Casi con seguridad en un escenario así, por lo demás cada vez más probable y cercano, pierdan todos: las empresas, sus propietarios y trabajadores, los clientes y, en fin, la sociedad globalmente considerada.

Urge por lo tanto que los altos dirigentes empresariales tomen la iniciativa de cara a restablecer la confianza dañada. Primero, efectuando negocios transparentes y moralmente legítimos donde se consideren equitativamente los intereses de la totalidad de los actores involucrados y afectados.

Segundo, rectificando aquello que a todas luces corresponda enmendar. Tercero, adoptando una posición activa en denunciar y sancionar las acciones indebidas que realicen sus pares. Únicamente así se darán las condiciones para que, en un horizonte de largo plazo, la ciudadanía vaya modificando paulatinamente su imagen de la empresa privada. Y, de paso, se generen las bases para una reducción de la pasión regulatoria que actualmente pesa sobre ella.

Pocos días atrás, en el marco de una conferencia, un destacado hombre público, profesor universitario y director de empresas y organizaciones sin fines de lucro, para nada sospechoso de ser detractor del mercado ni de la empresa privada, sostuvo que en Chile esta última había logrado consolidar la "legitimidad de la eficiencia" pero que, no obstante, le faltaba aún alcanzar la "legitimidad ética" requerida, en evidente alusión a los desmadres morales de todos conocidos.

Puesto en otras palabras, junto a un reconocimiento a la gestión técnica coexiste un cuestionamiento moral al trabajo directivo. El diagnóstico resulta meridianamente nítido. La solución pasa, de modo imprescindible, por la voluntad de quienes conducen las empresas. Y el margen de tiempo para actuar parece haberse agotado. Es de esperar que en los meses y años venideros sea apreciable un cambio substantivo en este ámbito. De no ser así, lo lamentarán no sólo los empresarios, sino el conjunto de la sociedad nacional.





**EL DESARROLLO  
DE LA  
RECIPROCIDAD**  
EL IMPACTO DE LAS  
CULTURAS CON  
RESPONSABILIDAD  
FAMILIAR CORPORATIVA

**“No es suficiente crear políticas y beneficios de conciliación trabajo y familia o publicar los valores de la empresa, sino que estos se tienen que ver reflejados en el comportamiento de los líderes de la organización”.**

**T**raten ustedes a los demás tal y como quieren que ellos los traten a ustedes (Mateo 7:12). La norma de reciprocidad, también conocida como la Regla de oro, es uno de los pilares comunes en los códigos de ética. El deseo de reciprocidad en las personas tanto de forma positiva como negativa ha sido estudiado en varias áreas tales como la sociología, economía, ciencias políticas, etc. En administración, se ha investigado el principio de reciprocidad basado en la teoría de intercambio social (Blau, 1964). De acuerdo a la teoría de intercambio social, los trabajadores desarrollan percepciones sobre la organización y reaccionan frente a esas percepciones con reciprocidad positiva o negativa. Esto sucede inevitablemente, dado que las organizaciones y sus miembros dependen mutuamente para obtener los resultados esperados. A pesar de la cantidad de trabajo que existe sobre intercambio social y reciprocidad, aún no se sabe mucho sobre los principios de reciprocidad que afectan a los empleados relacionado a culturas con responsabilidad familiar corporativa (RFC).

Se entiende por cultura organizacional aquellas normas, valores, ideas y acciones compartidas por un grupo en una organización. Más específicamente, organizaciones con culturas RFC son culturas que fomentan valores que permiten la integración de los roles familiares y laborales de sus trabajadores (Thompson et al, 1999). Las culturas RFC afectan a hombres y mujeres en todo el mundo y su desarrollo ha aumentado considerablemente en los últimos años. Algunas de las razones por este mayor interés en conciliar los diferentes roles de nuestra vida, es la creciente participación femenina en la fuerza laboral, un mayor número de hogares monoparentales, incremento de la participación masculina en los quehaceres del hogar, entre otros. Dado que estas tendencias van en aumento, acompañadas también de trabajadores con y sin compromisos familiares que demandan más valores sociales incluyendo una preocupación sobre el balance entre trabajo y familia, estudiar las culturas RFC y su impacto en los resultados tanto individuales como organizacionales, se vuelve cada vez más importante para las organizaciones.

Estudios anteriores han demostrado y confirmado una relación positiva entre culturas RFC con mejores desempeños de sus empleados, aún no se han estudiado los mecanismos que faciliten esta relación. Es por esto que con las profesoras Mireia Las Heras y Anneloes Raes de IESE quisimos estudiar esta relación y comprobarla empíricamente en empresas de diferentes países de Iberoamérica.



**María Jos Bosch**

Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE, Universidad de Navarra.

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security.  
mjbosch.ese@uandes.cl

En este estudio sobre culturas RFC nos enfocamos en dos resultados que afectan el desempeño de los trabajadores. El primero es la satisfacción del trabajador con su balance trabajo y familia (SBTF). La SBTF de un empleado describe el estado general de satisfacción del empleado en su capacidad de cumplir con las demandas de sus roles como trabajador y como miembro de una familia. El segundo resultado fue la intención de dejar la empresa (IDE). La IDE describe la inclinación del trabajador de dejar la empresa en el futuro próximo.

### ¿Por qué estos dos indicadores?

Primero, a pesar de que la SBTF es una medición subjetiva de como una persona siente que esta el balance entre su vida personal y el trabajo, esta medida logra capturar el grado que el balance trabajo y familia de una persona se acerca a su ideal. Se ha comprobado que SBTF se relaciona a la cantidad de energía y compromiso que una persona entrega en su trabajo, también altos grados de SBTF están asociados a menores niveles de estrés, menores niveles de conflictos, entre otros. Por otra parte, la literatura ha demostrado que la rotación voluntaria tiene bastantes consecuencias negativas para la organización, tales como: bajo desempeño laboral, bajo trabajo en equipo, aumento del ausentismo, entre otros.

La relación que existe entre Culturas RFC y los resultados de los empleados, se puede explicar a través de la teoría del intercambio social. Esta teoría propone que los empleados intercambian su trabajo y dedicación con la empresa no solamente por activos tangibles (principio económico) tales como salario, compensaciones, etc, sino que también por activos socio-emocionales (principio social) tales como la preocupación y la estima (Blau, 1964). Según Blau, la diferencia más importante entre el intercambio social y el intercambio económico es que este último conlleva a obligaciones específicas (precio y cantidad), mientras que el primero conlleva obligaciones inespecíficas, o sea que el tiempo y monto no están determinados.

La razón fundamental para que el intercambio social funcione es el impulso innato de las personas a ser recíprocas. Es importante entender que hay diferentes formas de reciprocidad y que esta puede ser positiva pero también negativa. Molm, et al (2007) propone que la reciprocidad puede tomar dos formas: reciprocidad directa y reciprocidad indirecta. La primera, la reciprocidad directa, tiene a su vez dos sub grupos: (1) negociación de intercambio directa, donde los actores negocian los términos de un acuerdo que beneficia a las dos partes, y el (2) intercambio recíproco directo, donde los actores realizan actos individuales que benefician a otros, sin saber cuándo la otra persona va a ser recíproco. El segundo grupo, la reciprocidad indirecta, tiene también a su vez dos sub grupos: (3) Reciprocidad general en cadena, donde las personas que han recibido apoyo en el pasado, tienden a ser recíprocas con otros en el futuro, y (4) Reciprocidad selectiva basada en justicia, se refiere al deseo de las personas de ayudar a quienes ellos creen han apoyado otros.

Tanto la reciprocidad directa como indirecta, sustentan la relación entre las culturas RFC y los resultados de los empleados. La reciprocidad existirá por parte de los trabajadores en sus diferentes formas, por ejemplo María Paz recibe directamente beneficios para conciliar trabajo y familia, eso fortalece su compromiso con la empresa y su disposición para buscar nuevos clientes (reciprocidad directa). Por otra parte, Guillermo, quien recibió ayuda para cuidar a su hijo en el pasado, ayuda a Gonzalo en su trabajo, a pesar que Gonzalo no estaba cuando Guillermo recibió su ayuda (reciprocidad general en cadena). Finalmente, Rafael y Raúl, quienes no han utilizado directamente los beneficios de conciliación trabajo y familia de la empresa, responden de forma positiva a la empresa, ya que valoran el apoyo que la empresa le da a Gloria (reciprocidad selectiva basada en justicia). Este razonamiento, implica que la reciprocidad estará presente en el trabajo para los empleados tanto que han recibido los beneficios, como también los que no los han recibido directamente, pero los valoran.

Estudios empíricos, han demostrado esta relación de reciprocidad dentro de las empresas. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, Haar & Roche (2010) mostraron en su estudio como el apoyo a un buen balance de trabajo y familia influye positivamente en la satisfacción de las personas y negativamente en la intención de dejar la empresa. Otro estudio en Taiwan, Liao (2011) reveló que la percepción de apoyo de la organización disminuye la intención de dejar la empresa y aumenta el compromiso organizacional. Otro estudio similar mostro en Inglaterra (Wood & De Menezes, 2010) que los comportamientos de los jefes que apoyan la conciliación trabajo y familia potencian el compromiso y resultados económicos de la organización. En una muestra en Estados Unidos se demostró empíricamente que las políticas de responsabilidad familiar corporativa impactan positivamente tanto el compromiso de las personas que utilizan las políticas como las que no.

En cualquier organización, las acciones y pensamientos de los individuos influyen las normas y pautas de la cultura organizacional, pero también las normas y pautas de la cultura organizacional influyen en las acciones y pensamientos de los individuos. La evidencia también demuestra, que las personas se sienten atraídas a entornos y situaciones en las que creen van a encajar. Cuando las personas no encajan en una organización, tienden a irse o bien la relación entre la organización y ellos es de bajo valor agregado (van Maanen, 1975). Basado en lo que hemos revisado sobre intercambio social, los líderes de una organización que perciban que esta apoya el balance trabajo y familia, a pesar de que ellos no lo necesiten o no usen los beneficios, se sentirán inducidos a ayudar a otros en su balance trabajo y familia. También, el comportamiento del líder afectará la percepción de apoyo de la organización de los trabajadores, ya que esta afecta el compromiso de los empleados, las interacciones que se dan entre ellos y finalmente el ambiente de trabajo. La percepción

de apoyo del líder tiene un efecto especialmente importante, ya que en temas relacionados al balance trabajo y familia disminuye el conflicto entre los roles de una persona y aumenta el uso de los beneficios y políticas de una empresa, ya que actúan como guardianes de la cantidad de apoyo que los trabajadores reciben en una empresa.

Es por esto que esperamos que la cultura afecte positivamente al comportamiento de los líderes y esto a su vez potencie el resultado organizacional de los trabajadores.

### Metodología

Para ver si esta relación se daba en países iberoamericanos, coleccionamos datos en diadas entre jefe-colaborador de empresas en Chile, El Salvador, España, México y en Perú. Estos países fueron escogidos por representar distintos aspectos sociales, políticos, como también orientaciones familiares diferentes dentro de Iberoamérica. Para escogerlos utilizamos el Índice de desarrollo Humano (HDI por sus siglas en inglés).

Recogimos los datos finales del 2012 y comienzos del 2013 como parte de los estudios que realiza tanto el Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School, como el ICWF del IESE Business School en España. La muestra total fue de 13 empresas, con un total de 3.157 diadas jefe-colaborador.

Para analizar los resultados utilizamos diferentes mecanismos estadísticos que confirmaron la validez de la relación y su estabilidad entre las culturas.

### Resultados

El objetivo de este estudio era confirmar la relación entre las culturas de responsabilidad familiar corporativa y los resultados organizacionales. También estudiar el efecto multiplicador que tienen los líderes en esta relación. El estudio demostró teórica y empíricamente que existe una relación positiva entre las empresas que fomentan culturas de responsabilidad familiar corporativa y los resultados organizacionales, y que esta relación se ve potenciada por el comportamiento de los líderes. En este estudio también se comprobó la importancia de la reciprocidad directa e indirecta, y su efecto en la solidaridad social como sentimiento de compromiso a la empresa y a la relación entre las partes.

Este estudio también demostró que esta relación se da en cinco países iberoamericanos que representan una variedad amplia de

territorios hispanos: en toda América y España. Esto sirve para dos propósitos, primero demostrar que esta relación entre culturas de responsabilidad familiar corporativa y resultados organizacionales, también se sostiene en países donde no se había estudiado antes. Esto es especialmente importante, ya que la mayoría de los estudios sobre conciliación trabajo y familia se han desarrollado en países angloparlantes de forma local y luego se aplican de forma global, a pesar de que los estudios cross-culturales han comprobado que las definiciones, percepciones y atribuciones son culturalmente sensibles (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006). El segundo propósito fue testear el supuesto que el deseo de reciprocidad y el intercambio social son universales. A través de este estudio comprobamos empíricamente que esta relación se da en diferentes culturas, especialmente en países iberoamericanos que no habían sido testeadas anteriormente. Es por esto que los resultados establecen que nuestro modelo es general y que esta relación existe en diferentes contextos culturales.

## Efectos Prácticos

Los resultados de este estudio resaltan la importancia que tienen los líderes en canalizar la cultura organizacional y finalmente afectar los resultados organizacionales. No es suficiente crear políticas y beneficios de conciliación trabajo y familia o publicar los valores de la empresa, sino que estos se tienen que ver reflejados en el comportamiento de los líderes de la organización. Por otra parte, los resultados también sustentan que invertir en culturas RFC no es un costo para las organizaciones, sino más bien una inversión que tendrá retornos a través de empleados más comprometidos y satisfechos. Nuestro estudio confirma el llamado a "hacer a los demás lo que te gustaría que te hicieran a ti", ya que tratar bien a los demás, no solo nos va a llegar de vuelta de forma directa, sino también indirecta. Para las organizaciones, fomentar esta dinámica positiva es esencial para que las personas se sientan valoradas y estén dispuestas a dar más por la empresa. En una época, donde los beneficios cada vez son más estándares, facilitar dinámicas positivas en una organización puede ser un discriminador para que los talentos elijan entre una compañía y otra.

### Referencias:

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: the mediating effects of life satisfaction. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014.
- Javidan, M., Dorfman, P., Sully de Luque, M., & House, R. (2006). In the eye of the beholder. *The Academy of Management Perspectives*, 20, 67-90.
- Liao, P.-Y. (2011). Linking work-family conflict to job attitudes: the mediating role of social exchange relationships. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2965-2980.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity. [Article]. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture and benefit utilization, organization attachment, and work family conflict. *Journal of vocational behavior*(54), 392-415
- Van Maanen, J. (1975). Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228.
- Wood, S. J., & De Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575-1597.



**TERMODINAMICA,  
CONFIANZA Y  
RESPECTO MUTUO:  
UNA REFLEXIÓN PARA  
EL CHILE DE HOY**



## “Los individuos, las empresas o los países también disponen de una cantidad limitada de energía”.

La primera ley de la termodinámica indica que la energía del universo no se crea, solo se transforma. Todas las energías que experimentamos en la vida cotidiana, como la luz que nos ilumina de noche, el calor que nos abriga en invierno o la fuerza que impulsa nuestros medios de transporte, provienen de la transformación de otras energías. En un caso es la energía química de la combustión, en otros la energía cinética del agua que mueve las turbinas de un generador y que luego se transforma en energía electromagnética. No creamos energía, solo la transformamos para poder aprovecharla. Los individuos, las empresas o los países también disponen de una cantidad limitada de energía. Hasta el más talentoso y dotado deportista, cantante, científico o líder empresarial tendrán sus capacidades severamente limitadas ante un episodio emocionalmente traumático como la muerte de un ser querido o un fracaso matrimonial. Además, la energía física y mental que disponen las personas, empresas o países pueden aplicarse de diferentes formas. Cada uno debe optar por cómo distribuye su energía: vencer los roces internos y alinear las partes del sistema interno o bien enfocarse en leer y adaptarse al entorno en que se desenvuelve. Hablaremos de un frente externo y de uno interno.

### El frente externo

Dedicar la energía al frente externo se trata de leer e interpretar el entorno para buscar oportunidades, diseñar e implementar esquemas para lidiar con estas realidades. Se trata de una búsqueda activa para calzar oportunidades y capacidades.

Para una empresa, la energía que aplica al frente externo se trata del marketing en un sentido tradicional: identificar necesidades insatisfechas, diseñar productos y servicios, articular una propuesta de valor ganadora, superar a los competidores, aumentar la participación de mercado, innovar, generar más valor, etc.

De la misma forma, para un país, se trata de lidiar con un entorno regional o global. Como impactarán las grandes tendencias sociales, tecnológicas, políticas, demográficas,



### Alfredo Enrione

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Master en Ingeniería e Ingeniero Civil Industrial, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor Titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo. [aenrione.ese@uandes.cl](mailto:aenrione.ese@uandes.cl)



etc.? ¿Qué oportunidades abren estas tendencias? ¿Qué activos o ventajas deben desarrollarse para capitalizarlas? ¿Qué nuevas industrias o sectores liderarán el crecimiento? ¿Con qué países deben desarrollar alianzas o tratados y en qué materias específicas? ¿Cómo ser más competitivos en atraer hacia sí los recursos financieros e intelectuales del resto del mundo?

Finalmente, para un individuo el frente externo se refiere a planificar la propia vida en el mundo. ¿Qué oportunidades veo? ¿Cómo puedo aprovechar mis talentos? ¿Qué carrera profesional me hará feliz? ¿Dónde podría contribuir más a la sociedad? ¿Cuáles serán mis proyectos de vida?

### **El frente interno**

La energía disponible en los países, empresas o individuos también se puede consumir en un frente interno. Poner a las partes del sistema de acuerdo en torno a una decisión y alinearlas en un proceso de implementación también requiere de energía. Así por ejemplo, en una empresa se requiere de sistemas de evaluación, planificación, control, incentivos, etc.

Para Ichak Adizes, un intelectual, ex profesor de Columbia, UCLA y Stanford y a quien tuve el placer de conocer hace un par de años, la cantidad de energía que se consume en el plano interno es, en términos simples, función de dos grandes factores estrechamente

relacionados entre sí: la confianza y el respeto mutuo.

En esencia, la confianza se refiere a creer en la capacidad y sinceridad del otro. El respeto es valorar y reconocer en el otro sus cualidades.

Para actuar frente a oportunidades y amenazas de un entorno, una empresa o individuo debe definir cuál es el problema, identificar alternativas, definir criterios y sopesarlos. Debe elegir una alternativa y luego hacerla realidad.

Cuando no hay respeto entre los miembros del sistema, nadie está dispuesto a escuchar las propuestas o criterios de los demás. ¿Porqué habría de hacerlo? No tiene sentido. No son capaces de valorar y reconocer en el otro la capacidad de aportar. Trabajarán solos y muchas veces en posiciones antagonistas. Se cometerán errores, que luego habrá que corregir porque nadie escuchó con atención los diferentes puntos de vista.

Si no hay confianza, la organización perderá tiempo y energía en controlar. Hay que vigilar de cerca. Para sus miembros lo más probable es que los demás no hagan lo que deben. Sospecharán de dobles intenciones y agendas ocultas. En esta organización la energía de sus miembros se consumirá en los roces, lidiar con

las tensiones políticas, los rumores, los malos entendidos, y a esquivar las posibles puñaladas en la espalda.

Para Adizes el lenguaje corporal de una organización es un buen predictor de los niveles de confianza y respeto mutuo. En el momento de tomar una decisión y luego en su implementación ¿hacia dónde miran los involucrados? En una organización donde hay confianza y respeto se reúnen alrededor de una mesa y se miran a la cara para tomar una decisión. Quieren verdaderamente escuchar a los demás y aprender de ellos. Al momento de la implementación se dan la espalda. Cada uno entiende lo que hay que hacer, confía en que los otros harán lo suyo y pone manos a la obra.

Por el contrario, en una organización donde reina la desconfianza y la lucha política las decisiones se toman a puerta cerrada. Los ojos recién se volcarán hacia los demás en el momento de la implementación. Para mantener el control deben vigilar de cerca lo que hace cada uno. En la práctica, se podría decir “dónde miran las caras al momento de una decisión y te diré de la organización y su liderazgo”.

La inseguridad, los conflictos, las dudas y tensiones no son una exclusividad de empresas o países. También pueden darse al

interior de un individuo. La falta de autoestima o la falta de fuerza de voluntad, pueden hacer sucumbir a personas enormemente dotadas de talentos, belleza o medios materiales.

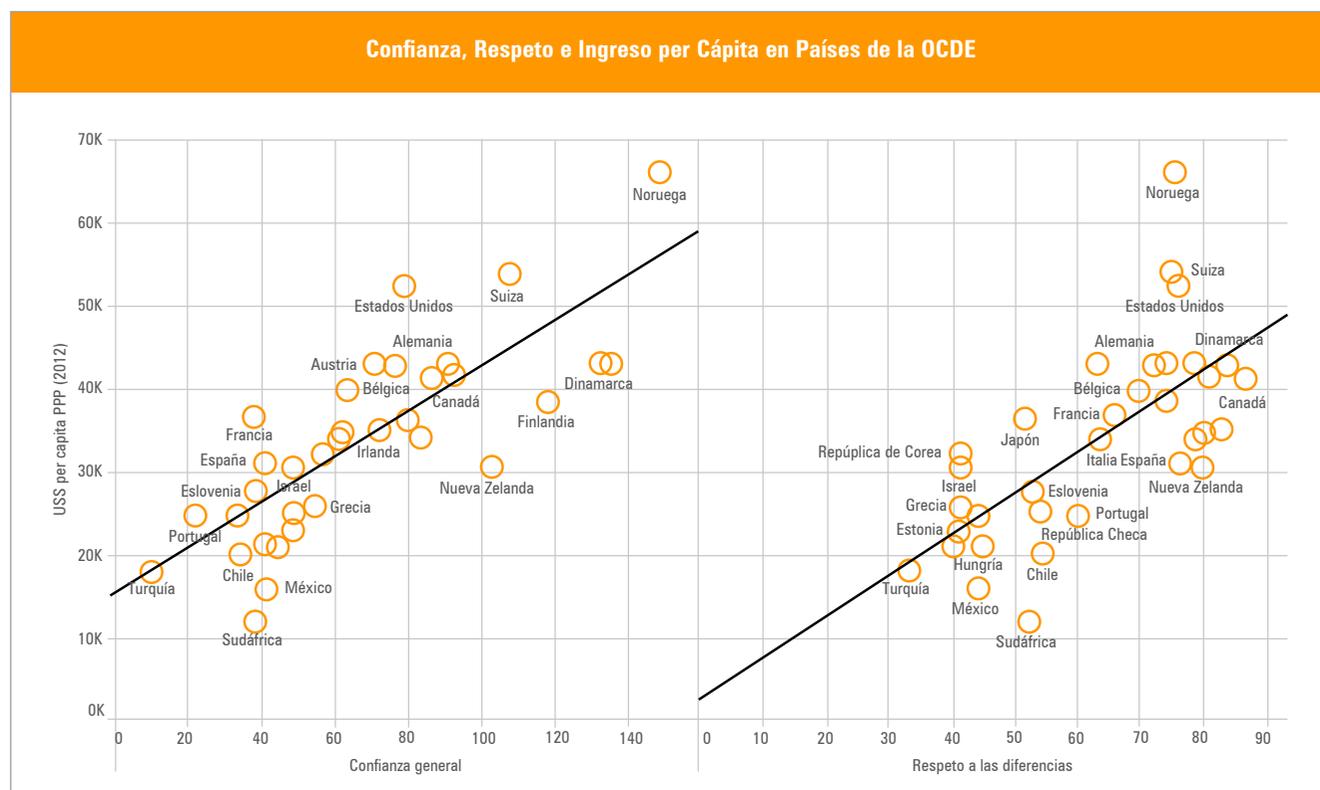
### Una mirada a nivel de país

#### ¿Cómo afectan los niveles de confianza y respeto a la prosperidad de una nación?

Partamos por la confianza. Desde los años 80, se genera un estudio que involucra a cientos de expertos en las ciencias sociales en la elaboración del World Value Survey. Allí se miden una serie de aspectos sobre valores y actitudes de la vida social de los países.

Uno de los aspectos encuestados es el nivel de confianza “general”. Si bien podemos confiar en familiares o amigos, se trata de medir la confianza que se está dispuesto a entregar a un extraño. Alguien a quien no conocemos. El índice se construye en tres pasos:

- (1) El % de personas que está de acuerdo con la afirmación “Se puede confiar en la gente”
- (2) El % de personas que está de acuerdo con la afirmación “Hay que ser muy cuidadoso cuando se trata de extraños”
- (3) Se calcula el índice como  $100 + (1) - (2)$



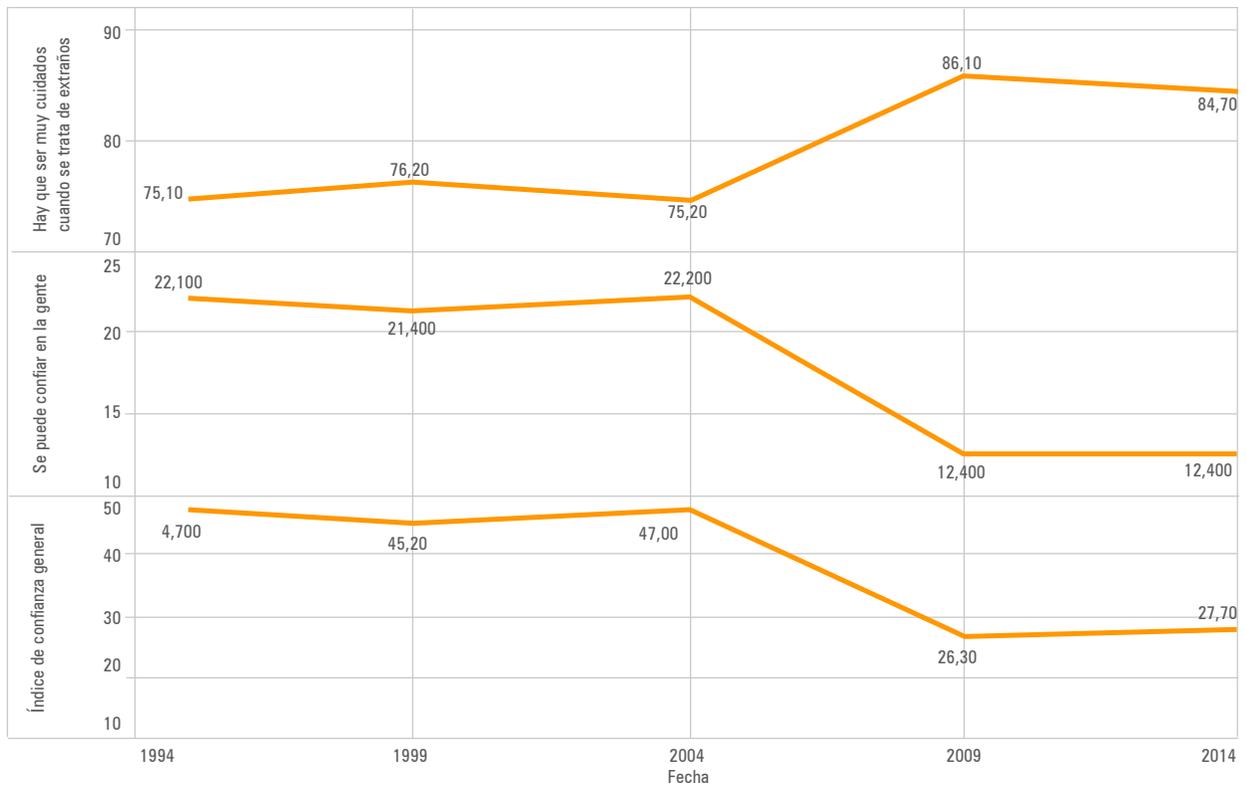
¿Cómo medir el nivel de respeto mutuo al interior de un país? Afortunadamente en el año 2013 surgió una iniciativa denominada Social Progress Imperative que genera índices de progreso que complementan la mirada puramente económica, como localidad de vida, inclusión, etc. Los resultados se publican en un Social Progress Index.

Con los resultados publicadas en el 2014 el autor ha construido una medida que podría llamarse “respeto a las diferencias”. Ésta incluye un promedio de tres indicadores del estudio: nivel de respeto a la mujer, nivel de respeto a las minorías raciales y

nivel respeto a los homosexuales. El índice construido va de un mínimo de 0 a un máximo de 100.

Veamos el efecto a nivel de país de la confianza y el respeto mutuo en los niveles de riqueza de los países. Para ello se han seleccionado los datos de los países de la OCDE que es donde existe mayor nivel de información en los parámetros anteriores. Llama poderosamente la atención que Chile es uno de los países con menor nivel de confianza y respeto de la muestra.

**Evolución de la Confianza General en Chile (1995-2014)**



Como se puede apreciar, existe una relación muy estrecha entre los niveles de confianza y respeto mutuo en los países y su nivel de riqueza. Mientras que en los países nórdicos existe un alto respeto a las diferencias y un alto nivel de confianza en países como Turquía y Chile se ubican en el otro lado del espectro.

En este sentido, la lógica sugiere que los líderes en los países que quieren impulsar el crecimiento y progreso material deben invertir también su energía en desarrollar una sociedad de respeto mutuo y confianza entre sus ciudadanos. Es lo que algunos economistas y sociólogos denominan el capital social.

Chile ha participado en 5 de estos estudios de la World Value Surveys: 1990-1994, 1995-1999, 2000-2004, 2005-2009 y 2010-2014. Como podemos ver en la figura 3, la evolución del índice de confianza general muestra una disminución. Parece que cada vez se puede confiar menos en la gente y hay que ser más cuidadoso cuando se trata de extraños.

En los últimos 20 años, nuestros compatriotas merecen menos nuestra confianza. Debemos entonces dedicar energía a protegernos de ellos, a controlarlos y prevenir potenciales daños.

### Una última reflexión

Suiza es un país con enormes desventajas. No tiene acceso a mar, ni dispone de importantes recursos naturales. Además, y para rematar, es un lugar donde alemanes, italianos y franceses deben convivir pacíficamente. Un tema complejo para naciones y culturas que han luchado por siglos.

Sin embargo, Suiza es un ejemplo de confianza y respeto mutuo. De hecho, podría decirse que lo que hace Suiza es exportar confianza y respeto. ¿Alguien entregaría su dinero a una organización en que desconfía? Por supuesto que no. ¿Alguien seguir a un tratamiento con medicamentos desarrollados por instituciones que no respeta? Por ningún motivo. Es justamente ahí donde la industria financiera y farmacéutica florecen para entregar al mundo sus productos y servicios. Confianza y respeto. En síntesis, es imperativo que los líderes sociales asuman que el progreso de mañana depende de que hoy sean capaces de poner paños fríos a las tensiones, mostrar con el ejemplo que hay que escuchar las diferencias con respeto y construir las confianzas con conductas sensatas, consistentes y predecibles.





**WEALTH  
MANAGEMENT  
EDUCATION:  
CÓMO EDUCAR HIJOS EN  
LA ABUNDANCIA**



### Jon Martínez.

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.  
Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios  
de Valparaíso, Fundación Adolfo Ibáñez.  
Profesor Titular de la Cátedra de Empresas  
de Familia Jorge Yarur Banna, auspiciada  
por el Bci.  
jmartinez.es@uandes.cl

Casi todas las familias en el mundo que cuentan con cierta holgura económica se hacen la misma pregunta: ¿Cómo debemos criar y educar a nuestros hijos para que la abundancia de bienes no trastoque sus vidas? Profesionales exitosos y empresarios que han tenido logros importantes en sus vidas, especialmente dueños de empresas familiares, comparten la misma preocupación: ¿Cómo lograr que el dinero no altere la vida de sus hijos y, si acaso, la beneficie en lugar de perjudicarla?

Family wealth, o riqueza de la familia, la definimos como el conjunto de activos financieros, materiales y propiedades que constituyen el patrimonio de la familia. Los activos pueden estar bajo el control colectivo de la familia, bajo el control de ramas de la misma o de personas individuales. Es indudable que también hay otras formas de riqueza familiar, tales como capital humano, intelectual y social, historia y reputación como familia, espiritualidad de la misma, etc., pero aquí nos referiremos especialmente al patrimonio financiero y material.

Enseñar a los miembros de la familia lo que se conoce como Family Wealth Education comprende tres elementos fundamentales:

- Aprender no solo a conservar, sino también a acrecentar el patrimonio de la familia a través de las generaciones.
- Aprender a invertir en las actividades correctas.
- Aprender a manejar la influencia de la riqueza en el desarrollo de las personas y las relaciones familiares.

Si bien los dos primeros elementos son muy importantes y hablaremos de ellos parcialmente en este artículo, centraremos gran parte de la discusión en el tercer elemento, es decir, en cómo hacer que el dinero y la abundancia de bienes ayuden a las siguientes generaciones de familias empresarias en lugar de hacerles un daño.

La influencia del dinero en nuestras vidas es enorme. A juicio de los psicólogos y sociólogos, el dinero no es solo un medio de pago y un instrumento de intercambio, sino también conlleva conceptos de estima y autoestima, prestigio social, poder e influencia en otros, y hasta tiene efectos en temas tan diversos como el atractivo de las personas.

Por ello, los especialistas en educación de los hijos de familias empresarias recomiendan hablar con sus hijos acerca del dinero desde pequeños, haciéndoles entender qué es, para qué sirve, cómo se obtiene, qué puede comprar y qué no. Sin embargo, todos coinciden en que es fundamental empezar por los valores y virtudes y su relación con el dinero.

Aconsejan tener paciencia y tomarse el tiempo necesario, porque enseñar a los niños a manejar y convivir con el dinero es como enseñarles un idioma nuevo. Temas básicos como, por ejemplo, cómo ahorrar, cómo llevar la cuenta del dinero, cómo cobrar lo que les deben, cómo gastar de manera inteligente, cómo y en qué invertir, cómo desarrollar el espíritu empresarial, etc., son fundamentales a medida que los niños y jóvenes crecen.

Por eso, es fundamental poner atención a las edades de los niños y jóvenes y qué habilidades desarrollar en ellos a medida que crecen, dejan de ser niños y se convierten en adolescentes. El cuadro a continuación, preparado por la destacada psicóloga Joline Godfrey, nos aconseja acerca de qué habilidades básicas se pueden enseñar a los niños y adolescentes a diferentes edades. La Tabla 1 describe esas habilidades básicas a enseñar a niños y adolescentes.

Los expertos también recomiendan involucrar a otros miembros de la familia, tales como abuelos, padrinos, tíos y hasta otros hijos mayores, para que colaboren en la formación de los hijos menores respecto del buen uso del dinero.

Por otra parte, los padres deben recordar que estamos en la era de la economía global y que, por lo tanto, nuestros hijos tienen que entender que existen diferentes monedas, tipos de cambio, precios que varían país a país, inflación, etc. Hay que preparar a los hijos para una economía cada vez más globalizada.

Al final, los expertos nos recuerdan que toda esta educación va mucho más allá del dinero. En definitiva, es educar a sus hijos para que estén preparados para la vida.

## TABLA 1: HABILIDADES BÁSICAS A APRENDER CON EL DINERO A DIFERENTES EDADES

### Etapa 1 (5 a 8 años)

Contar monedas y billetes. Entender el valor y propósito del dinero. Aprender a diferenciar entre deseos y necesidades. Comenzar a desarrollar sentido de la ética.

### Etapa 2 (9 a 12 años)

Dar vuelto. Comenzar a desarrollar espíritu emprendedor. Saber cuánto cuestan las cosas básicas. Entender lo que es ganarse el dinero. Llevar una cuenta de ahorro.

### Etapa 3 (13 a 15 años)

Comprar y comparar precios. Entender el valor del dinero en el tiempo. Empezar a ganar dinero. Iniciar pequeños negocios. Comprometerse a metas de ahorro. Nociones básicas de inversión. Leer cartola del banco. Entender intereses y dividendos.

### Etapa 4 (16 a 18 años)

Ahorrar, gastar e invertir de manera activa. Tener metas concretas de ahorro. Experimentar responsabilidades por otro y sí mismo. Poder hablar de dinero y planificar el futuro. Entender el poder del dinero. Conocer los cheques, saber completar formularios básicos de impuestos. Desarrollar capacidad de auto-suficiencia económica.

Durante los últimos 30 años, los psicólogos han ido elaborando la tesis de que la vida adulta ya no comienza a los 18 años sino más tarde, como a los 26 años. Coinciden en que más o menos a esta edad comienzan a ser adultos jóvenes. Antes, entre los 18 y los 26, los jóvenes empiezan a desarrollar una adultez incipiente que denominan “adultez emergente”.

La conocida psicóloga Eileen Gallo y su marido Jon Gallo, abogado experto en temas de planificación patrimonial, señalan que los adultos emergentes y los adultos jóvenes, es decir, entre 18 y 35 años más o menos, deben desarrollar al menos siete habilidades claves respecto del manejo del dinero en sus vidas. La Tabla 2 detalla esas habilidades.

## TABLA 2: HABILIDADES FINANCIERAS BÁSICAS PARA ADULTOS EMERGENTES Y JÓVENES

1. Ser capaces de vivir de acuerdo a sus ingresos y ajustarse a un presupuesto.
2. Ser capaces de ahorrar una porción de sus ingresos.
3. Entender y saber manejar el crédito y la deuda; evitar el endeudamiento excesivo.
4. Mantener registros financieros razonables.
5. Manejar prudentemente sus activos personales.
6. Ser capaces de generar ingresos adicionales si reciben dividendos o ingresos de otros.
7. Destinar una porción de sus ingresos a causas sociales o actividades caritativas (opcional).

Por ejemplo, Eileen y Jon Gallo se–alan que es clave que los jóvenes adultos aprendan a vivir con un presupuesto basado en los ingresos que ellos mismos sean capaces de generar.

Otro tema crucial es aprender a ser prudentes en el manejo del crédito y el endeudamiento. Según ellos, los expertos indican que no es bueno que los hijos destinen más de un 28% de sus ingresos a pagar por su vivienda, ya sea en la forma de un dividendo por una hipoteca que han contraído o en el pago de un arriendo. Es más, no aconsejan que los hijos se endeuden más allá de un 36% de sus ingresos incluyendo todo, es decir, tarjetas de crédito, créditos de consumo, etc. Algunos estudios afirman que si bien

para una empresa, el ratio deuda a patrimonio puede superar una vez en muchos sectores de la economía, no es bueno que la deuda total supere el 50% del patrimonio de una persona.

Una pregunta crucial es si el dar dinero a sus hijos cuando son adultos emergentes y adultos jóvenes promueve su independencia o extiende su dependencia? Hay padres que complementan el sueldo de sus hijos, especialmente cuando están recién casados y comenzando a criar hijos para que puedan mantener el estándar de vida que tenían cuando vivían en casa de sus padres. Es sano y recomendable hacerlo?

Un hijo con niños pequeños me comentaba que su padre le doblaba el sueldo que recibía en la empresa. El hijo no se lo pedía, pero su padre pensaba que le hacía un bien para que sus nietos gozaran de las mismas comodidades que tenían sus hijos cuando eran chicos. El problema era que su hijo ya no tenía que esforzarse tanto en el trabajo para conseguir ser promovido y así mejorar su sueldo. Su padre le solucionaba el problema.

Carolina Dell’Oro, destacada filósofa chilena, comentaba recientemente en un seminario que hicimos en nuestra Universidad que la abundancia es peligrosa para los hijos porque anula e impide desarrollar todo el potencial de una persona. Ley un maravilloso texto de Ana Cristina Aristizábal escrito en un periódico bajo el título

Cómo anular a una persona. Cito textualmente el primer párrafo: El peor daño que se le hace a una persona es darle todo. Quien quiera anular a otro solo tiene que evitarle el esfuerzo, impedirle que trabaje, que proponga, que se enfrente a los problemas (o posibilidades) de cada día, que tenga que resolver dificultades”.

Hay psicólogos que comentan que no es el dinero el que destruye a los hijos, sino los padres que han ganado ese dinero y no han sabido inculcar valores y virtudes a sus hijos. Uno de ellos comentaba:

Al morir, los hijos heredan nuestro dinero. Mientras vivimos, los hijos heredan nuestras creencias acerca del dinero.

Eileen y Jon Gallo se–alan que los “padres financieramente inteligentes” (PFI) hacen un esfuerzo por entender qué significa el dinero para ellos porque saben que la relación con el dinero tendrá un profundo efecto en la vida de sus hijos. Para los PFI hablar de dinero no es tabú. Ellos consideran la educación financiera de sus hijos parte de su responsabilidad como padres.

Dos temas fundamentales son, primero, hacer entender a los hijos que el dinero es una herramienta que tienes, no una parte de lo que eres. En otras palabras, no vales más por tener más dinero. Otro tema clave es que los PFI saben poner límites a sus hijos y decirles NO a algunas de sus peticiones de bienes suntuarios, marcas superfluas y excesos personales. Los expertos afirman



que los límites dan seguridad a los hijos. Los padres que no ponen límites en el dinero que dan a sus hijos, muchas veces lo hacen porque se sienten culpables por no dedicar suficiente atención y tiempo a sus hijos y los compensan con regalos y bienes materiales.

Muchos padres temen, con mucha razón, que una herencia entregada a sus hijos a temprana edad hará que estos tengan menos motivación para trabajar duro y surgir en la vida. Recuerdo el caso contrario de un padre que poseía una gran fortuna y planeaba entregarla gradualmente en vida a sus hijos para que ellos fueran formando su propio patrimonio personal, haciendo sus propios negocios e invirtiendo en bienes raíces. Pensaba entregar una suma (pequeña para el padre respecto de su inmenso patrimonio- pero enorme para sus hijos) cuando ellos cumplieran 35 años. Uno de sus hijos, muy profesional y trabajador, que tenía 33 años le dijo: Papá, si tú me das esa tremenda suma en dos años más, mi sueldo ya no tendrá importancia para mí y no me levantaré cada mañana con ganas de trabajar para el futuro de mi familia.

Termino este artículo comentando los resultados de una breve encuesta realizada por mi colega John Davis, profesor de la Harvard Business School, quien hizo la siguiente pregunta a un grupo de

empresarios familiares de todo el mundo en su curso de Harvard:

¿Qué es mejor para las personas? a) Recibir una herencia importante cuando son adultos jóvenes para dar impulso a sus vidas, o b) No recibir esa herencia tempranamente en sus vidas para que aprendan a ganar dinero y se sostengan por su cuenta. Los resultados que obtuvo fueron los siguientes: 30% de los empresarios prefirió la letra a) y 70% la b). Repetí esta encuesta en Chile hace unos días en un foro para empresarios familiares y los resultados fueron similares: 38% y 62%, respectivamente.

> UN PAÍS ESTÁ  
MEJOR CUANDO  
VE SONREÍR A  
SUS MAYORES

## CENTRO DE SALUD UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

SAN BERNARDO

“Ofrecemos atención en salud bucal de calidad a los vecinos del sector sur de Santiago, con profesionales altamente capacitados y tecnología de punta. Contamos con todas las especialidades odontológicas y más de 90 equipos dentales de última generación”.

DR. JORGE LANDETA P., DIRECTOR.

> IR POR MÁS

PRIMERA UNIVERSIDAD NO TRADICIONAL ACREDITADA  
EN LAS 5 ÁREAS Y POR 5 AÑOS · UN APOORTE AL PAÍS



UNIVERSIDAD ACREDITADA 5 AÑOS

Hasta diciembre de 2017.  
Gestión Institucional, Docencia de Pregrado,  
Investigación, Vinculación con el Medio y Docencia  
de Postgrado.



Universidad de  
**los Andes**

Egresado de un lugar único, marca la diferencia.



FAMILIA GARCÉS SILVA  
VINEYARDS

