



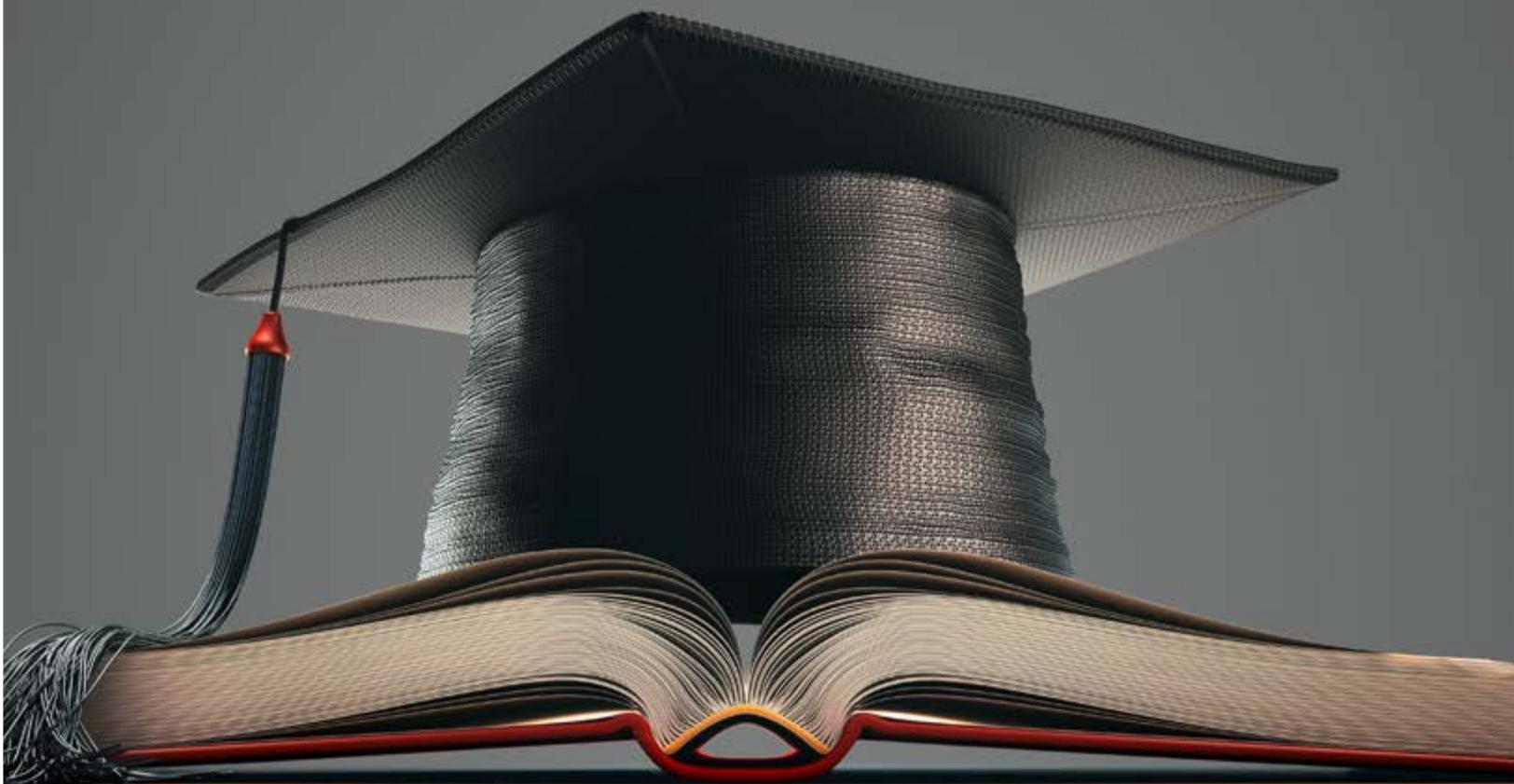
ESE

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

2015
NÚMERO 11

NUEVO PROGRAMA SENIOR MBA

ENTREVISTA A SU DIRECTOR JON MARTÍNEZ





¿TE IMAGINAS LO QUE ES VIVIR EL TRATAMIENTO CONTRA EL CÁNCER SIN TU FAMILIA?

Buscamos acoger a niños de escasos recursos provenientes de regiones,
junto a sus madres, durante sus tratamientos contra el cáncer.

Necesitamos tu ayuda para concretar nuestro primer proyecto:
Construir una casa de acogida para el 2017.

¡FORMA PARTE DE ESTE HERMOSO PROYECTO!

Conoce Fundación Camino en:
www.fundacioncamino.cl

Más información en: contacto@fundacioncamino.cl / Teléfono: (+56-2) 2814-8137

Síguenos en:



EGRESADOS



EN EL ESE



DESDE LA ACADEMIA



Director:
Gustavo Castellanos
Edición:
Daniela Friedemann
Redacción:
Daniela Friedemann
Diseño:
Blok
Impresión:
Fyrma Gráfica

Editorial	4
Programas de Continuidad para Egresados	6
Beneficios Egresados ESE	10
Nueva directiva egresados	11
Reportaje a Egresado Destacado 2015	12
Reportaje Egresado Destacado por Gestión e Innovación	16
Columnas Egresados en el Pulso	20
ESE Day 2015	26
"Reforma Sindical"	30
Cells for cells	32
Entrevista a Jon Martínez, Director del programa Senior MBA del ESE Business School	38
Premio ESE Familia Empresaria 2015	44
Premiación Ranking Innovación	50
Seminario Encíclica Papa Francisco	54
Viajes AMP, MBA, DMV, MFA	57
Seminario Conciliación Trabajo y Familia	58
Seminario Anual Cátedra Capital Humano Coca-Cola	60
Lanzamiento Centro de Estudios Financieros	62
Encuentros del Consejo Asesor Empresarial	64
Reunión Anual Empresas Patrono ESE Business School	66
Acreditación AMBA	67
Convenio con Inacap y Rsignifica Spa	68
Publicación Primer cuaderno de ética empresarial. Álvaro Pezoa	70
Lanzamiento libro y focalizado De empleado a empresario	72
Visita Tarun Khanna	74
Visita presbítero Cristián Mendoza	75
5 ^a Conferencia Anual AIBLAT	76
María José Bosch, elegida como una de las 100 mujeres líderes 2015	79
Curso periodistas Gobierno Corporativo y CEF	80
"Buenas Tardes Mercado" se transmitió en directo desde el ESE	81
ESE crea Centro de Estudios Inmobiliarios	82
Actividades del Centro de Empresa y Humanismo	84
En qué están nuestros profesores	86
Graduaciones	92
¿Cómo viene el 2016?	96
THE LANDSCAPE MONITOR: Vigilancia Estratégica e Innovación	102
Nuevas Tendencias y Desafíos en la Gestión del Desempeño	108
¿Y dónde están las mujeres?	114
¿Por qué el Capitalismo no es popular?	122
Columna Delincuencia y Terrorismo: ¿Abjuración o Ausencia de la Autoridad?	128
La combinación entre la estrategia de la empresa y el modelo de atención de Clientes	130
Seguros de salud: ¿Paga moya?	138
Las Empresas Multi-Familiares	144



Estimados Egresados, por primera vez me corresponde darles un saludo e invitarles a que hagan realidad en ustedes, lo más importante de la misión de la Asociación de Egresados, lo cual es “preocuparnos de vuestra formación continua”, a través del programa de charlas mensuales que organizamos cada año y colaborar así en la Misión del ESE Business School, en lo relativo a la “formación integral de todos los empresarios, directivos y ejecutivos” que han participado en los programas regulares que se imparten.

El año 2015 fue el primer año de esta directiva y mía como presidente. Lo cual ha significado un arduo trabajo interno para poder seguir desarrollando todas las tareas y objetivos fijados por nuestros antecesores, los que nos dejaron una institucionalidad y las bases para poder avanzar en el cumplimiento de nuestra misión.

Por segundo año fue posible realizar el ESE Day 2015, bajo el título “Hacer Futuro: Desafíos sociales, políticos y económicos”.

En esta oportunidad se contó con importantes expositores y panelistas como José Miguel Insulza, Lucía Santa Cruz, Andrés Santa Cruz, Eugenio Tironi, Cristián Zegers y Bruno Baranda entre otros. Deseo hacer un reconocimiento a todos aquellos que trabajaron para que esto fuese posible.

Es así como el “ESE DAY” será una de nuestras actividades más importantes, esperando que año a año vaya tomando una relevancia a nivel nacional y que sea en la agenda de negocios, uno de los eventos esperados del año en lo que a Seminarios se trata.

Tengan la seguridad que esta directiva del egresados, con la experiencia del primer año, seguirá trabajando para ser la Mejor Asociación de Egresados de Chile, reconocida por su aporte a lo “formación continua e integral”, para nuestros asociados y un punto de encuentro para todos ellos, como así también para todas las ponencias de las ciencias del saber.

Con todo afecto, e instándolos a que sigan participando en la asociación y en los programas de continuidad 2016.

Gustavo Castellanos Bissires
Presidente de la Asociación de Egresados
ESE Business School



Programas de Continuidad para Egresados	6
Beneficios Egresados ESE	10
Nueva directiva egresados	11
Reportaje a Egresado Destacado 2015	12
Reportaje Egresado Destacado por Gestión e Innovación	16
Columnas Egresados en el Pulso	20
ESE Day 2015	26
"Reforma Sindical"	30
Cells for cells	32



PROGRAMA DE CONTINUIDAD PARA EGRESADOS

UNA FORMACIÓN CONTINUA E INTEGRAL

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 2015 se realizó la décima primera versión del Programa de Continuidad que incluyó 12 interesantes conferencias. La idea es facilitar a los egresados una oportunidad de formación del máximo nivel en todos los campos de la dirección de empresas; así como la puesta al día a través del análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los retos específicos que tienen hoy empresas y directivos.

“¿ÉPOCA DE CAMBIOS O CAMBIO DE ÉPOCA?”

En esta charla se analizaron los profundos cambios estructurales e inéditos en: demografía, capacidad de producción, comunicación, geopolítica y concentración urbana de la población, que están teniendo lugar en el mundo, y que representan complejos desafíos e interrogantes abiertas, respecto a cómo y cuáles serán los rasgos del Nuevo Orden Mundial que se está configurando y, a la vez, mostrar la emergencia de nuevos escenarios y actores protagónicos.

Ricardo Riesco es geógrafo de la U. de Chile y Dr. en Geografía en la U. de Bonn, Alemania. Fue investigador de la Academia de las Ciencias en Maguncia, Alemania, y embajador de Chile en el mismo país. Miembro del Comité Editorial de la Revista Humanitas de la PUC, donde también se desempeñó como Vicerrector Académico. Rector de la U. San Sebastián, donde actualmente es Decano de la Facultad de Cs. Sociales.

“DIEZ AÑOS DE LA TRAGEDIA DE ANTUCO, LECCIONES APRENDIDAS”

La charla, para egresados dictada por **Enrique Gloffka**, director en el Centro de Estudios de Defensa y en la fundación ALDEA, abordó los frutos de la investigación de la tragedia de Antuco, cuyo propósito fue describir la tragedia de Antuco y exponer los fundamentos para llamarla “accidente”, asimismo, analizó las causas de ésta desde el punto de vista de la toma de decisiones que enfrentaron los comandantes en los distintos niveles de mando, específicamente de los sesgos cognitivos.

“NUEVAS TENDENCIAS EN REGULACIÓN Y COMPETENCIA EN EL CHILE DE HOY”

La conferencia dictada por **Nicole Nehme**, socia fundadora del estudio de abogados FerradaNeheme, donde está a cargo del área de competencia y regulación, fue una instancia de reflexión sobre las nuevas tendencias en Chile y el mundo en lo que se refiere a competencia y regulación. Además se analizaron las nuevas responsabilidades que ellas imponen a administradores y directores de empresas. Asimismo planteó la relevancia de la prevención y de las políticas de cumplimiento en el contexto de estas nuevas tendencias.

“CHILE/ASIA-PACÍFICO, UNA RELACIÓN COMERCIAL Y POLÍTICA HISTÓRICA. CÓMO HACER NEGOCIOS CON CHINA, COREA Y VIETNAM”

El tema que se abordó en esta charla fue el de las relaciones entre Chile y Asia Pacífico y su evolución e hitos en el tiempo. Luego se expuso acerca de la cultura de negocios en China, Corea y Vietnam: costumbres, tradiciones y experiencias prácticas para efectuar negocios en esos países.

En esa esta reunión expuso **Fernando Urrutia**, abogado de la U. Católica de Chile que ha desarrollado una vasta carrera en el Ministerio de Relaciones Exteriores, habiéndose desempeñado como Ministro Consejero en Corea, Canada y Brazil, Cónsul General en Bolivia, Los Ángeles (USA) y Hong Kong, y Embajador de Chile en Vietnam.

“REFORMA TRIBUTARIA Y SUS NORMAS TRANSITORIAS”

La conferencia se centró en la Reforma Tributaria y sus normas transitorias más importantes con especial énfasis en:

- ¿Siguen existiendo las reinversiones?
- Retiro del FUT histórico.
- Blanqueo de capitales en el extranjero.
- Bienes raíces.

El encargado de dictar esta charla fue **Mario Gorziglia**, abogado de la Universidad Católica, Máster en Derecho (LL.M) de la Universidad de Pennsylvania (Filadelfia, EE.UU) y socio de Prieto y Cía., donde encabeza el departamento tributario del estudio. Además asesora a clientes nacionales y extranjeros, dedicándose a reorganizaciones empresariales y estructuras de negocios. También ejerce su práctica en materias financieras, corporativas, fusiones y adquisiciones, habiendo participado en relevantes operaciones en estas áreas. De forma paralela es profesor de Derecho Tributario en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

“EL VALOR DE LOS VALORES Y LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR”

El éxito de una empresa familiar pasa por conseguir que sus miembros compartan valores y decisiones. Alinear e implicar a sus miembros para evitar que el conflicto sea el fin del negocio y de la familia. Gestionar por valores compartidos y comunicar, se convierte en el gran valor de la empresa: permite su continuidad y crecimiento. El reto es integrar y buscar el consenso entre los miembros del consejo y los ejecutivos, con aquellos que no tienen la oportunidad de vivir el día a día de la empresa y las nuevas generaciones. ¿Cómo ser eficaz en la comunicación?, ¿cómo asegurar que los valores son compartidos y guían de verdad las decisiones?, ¿cómo conseguir que las decisiones empresariales cuenten con el apoyo de toda la familia?, ¿cómo evitar conflictos? y ¿de qué forma se involucra a todos los miembros de la familia en la empresa?

En este encuentro expuso **Núria Vilanova**, Fundadora y presidenta de ATREVIA (antes Inforpress), la consultora global de comunicación con espíritu latino nº1 en España. Presidenta del Capítulo Ibérico del Consejo Empresarial de América Latina (CEAL), miembro del comité ejecutivo y de la junta directiva del Círculo de Empresarios, miembro de la junta directiva de ADEFAM (Asociación Empresa Familiar Madrid), Secretaria General de la junta directiva de la Fundación España-Colombia y miembro de YPO. Miembro del patronato de la Fundación FIES (Fundación Institucional Española), de la Fundación Pelayo, y de Ship2B para el desarrollo de la economía social. Licenciada en Ciencias de la Información.

“GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL”

En esta exposición se analizó el valor estratégico de la reputación corporativa que radica en su incidencia en el comportamiento de stakeholders y en el valor futuro. En el entorno empresarial chileno, con recientes casos de corrupción y malas prácticas que ocupan la prensa, se ha generado una creciente presión externa

hacia empresas, que están en el foco de distintos grupos de interés, incluyendo reguladores. A nivel internacional han ocurrido situaciones similares que han derivado en la adopción de diferentes mecanismos de Gobierno Corporativo destinados a gestionar el riesgo reputacional; discusión de casos y tendencias globales.

En esta reunión expuso **Alejandro Rubilar**, Executive Director y Fiscal de J.P. Morgan Chase Bank, responsable de Legal Affairs del Corporate Bank para Latinoamérica. Especializado en derivados financieros, derecho bancario, fusiones y adquisiciones. Director de la Asociación de Bancos de Chile. Profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Chile. Graduado de la Universidad de los Andes, PIL Harvard Law School.

“RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTORES POR DONACIONES POLÍTICAS”

En esta charla se abordaron las implicancias de las donaciones políticas irregulares o aportes efectuados a políticos mediante el pago de boletas de honorarios que sean calificadas como “ideológicamente falsas”, desde el punto de vista de la responsabilidad civil de quienes hubieren ejecutado o autorizado esas donaciones o pagos, con especial atención en la situación de los directores de sociedades anónimas.

Expuso **Fernando Bravo**, quien como Socio de Prieto y Cía. ha participado en relevantes operaciones de adquisición de empresas y relativas al mercado de valores. Encabeza el área corporativa de



Prieto y Cía. y dirige el grupo de energía de esta misma compañía. Abogado de la U. Católica de Chile, profesor de Derecho Comercial en dicha Universidad impartiendo desde 1998 cursos de derecho societario, mercado de valores, sistema financiero, contratación mercantil, e insolvencia y quiebra. Asimismo, es profesor en el Máster en Derecho de la Empresa de la Universidad de Los Andes desde 2004, impartiendo cursos de contratación mercantil y gobiernos corporativos.

“EMPRESA Y SOCIEDAD EN CHILE: DESAFÍOS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO”

En esta charla se abordaron los cambios en la sociedad chilena que nos han sorprendido por su velocidad y magnitud. Los niveles de desconfianza con el gobierno, las instituciones y las empresas están en sus máximos históricos ¿Cuáles son las amenazas para la empresa privada? y ¿Qué se puede y debe hacer desde el gobierno de las empresas?

Alfredo Enrione fue el encargado de dictar esta charla. Es profesor titular de la Cátedra PWC de Gobierno Corporativo, desde donde desarrolla un programa de investigación, difusión y docencia en temas de organización, estrategia, gobierno corporativo y directorios. También es Director del Programa PADE – Senior Management Program. Además es consultor y director de empresas.

“PLANIFICACIÓN ACTIVA DEL RETIRO”

Durante esta conferencia el expositor compartió la visión de los mercados y analizó las mejores alternativas para optimizar las inversiones para ir planificando un futuro retiro.

El expositor **Francisco Murillo** es Ingeniero comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez, con 28 años de trayectoria en la industria financiera y reconocida experiencia en el mercado de gestión de activos, previsión y seguros. Inició su trayectoria profesional en 1985 en Citibank, asumiendo diversos cargos en el área financiera. En 1993 ingresó al Grupo Santander en Chile desempeñándose, entre otros, como director corporativo de Recursos Humanos, gerente de división de Banca Comercial y a partir de marzo de 2012 como gerente de división de Recursos Humanos y Medios de Grupo Santander. Desde septiembre de 2013 es CEO de SURA Chile.

“TENDENCIAS EN CENTROS COMERCIALES”

En esta charla se abordó el tema de cómo el desarrollo de Centros Comerciales en los últimos 10 años presenta importantes adecuaciones que obedecen a: cambios en el comportamiento de los consumidores, re-significación de espacios urbanos, adaptación por problemas de movilidad, aumento del ingreso per capita y evolución del retail, entre otros aspectos. Este fenómeno ha promovido generar una mayor amplitud en formatos de centros comerciales y profundidad de la oferta comercial, situación que se ve reflejada en una evolución de la propuesta de valor el Retail Real Estate.

En esta reunión expuso **Miguel Mujica**, Socio Fundador de Ardatz. Con más de 15 años de experiencia inmobiliaria ha desarrollando proyectos y asesorando a compañías multinacionales en Chile, Perú y Colombia. Como ámbito de especialización se destaca su experiencia en proyectos de uso mixto de escala metropolitana.

¿CÓMO VIENE EL 2016?

En esta tradicional charla se abordaron las siguientes materias:

- América Latina vivió durante 10 años un boom sin precedentes por los altos precios de materias primas y abundancia de capital. ¿Qué esperar ahora que las materias primas han bajado de precio? ¿Puede América Latina seguir creciendo? ¿Cuán rápido?
- Situación de los commodities y mercado energético.
- ¿Cuán robusta es la recuperación de Estados Unidos?
- China está creciendo menos, hay dudas respecto de las cifras y el sector privado está altamente endeudado, ¿moderará China su crecimiento o tendrá un aterrizaje forzoso? ¿Qué podría implicar un aterrizaje forzoso chino?
- ¿Qué esperar de Europa? ¿Seguirá japonizándose? (deflación y muy poco crecimiento).
- Chile, tradicionalmente con un ritmo de crecimiento distinto del de la Región, se ha acoplado al pobre desempeño de América Latina. ¿Perspectivas de corto y largo plazo para Chile? Dar una mirada también sobre variables como PIB, Dólar, tasas, inflación, etc.

José Miguel Simian fue el expositor de esta charla. Es Diplomado Kaufmann y Doctor en Economía por la Universidad de Münster, Alemania. Además es subdirector general y profesor asociado de Economía del ESE.



BENEFICIOS

MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL ESE BUSINESS SCHOOL

EGRESADO MIEMBRO ACTIVO (MANDATO 0,6 UF MENSUAL)

- 80% de descuento en el Primer Programa Focalizado, Foros y Seminarios que realice el egresado activo y 50% de descuento a contar del segundo o más focalizados, Foros y Seminarios como también un 25 % de descuento para sus equipos de trabajo, (Beneficio vigente hasta el 31.12.2016). Valor Programa Focalizado: UF40.
- Descuento en Inscripción en "ESE DAY - Asamblea Anual Egresados 2016.
- Programa Continuidad: Jornadas de encuentro con presentaciones sobre temas de interés por parte de profesores de la Escuela, profesores visitantes y panelistas invitados.
- Distribución sin costo de la revista anual de egresados.
- Beneficios Acuerdo de Reciprocidad con Escuelas Hermanas.
- 50% de descuento en actividades culturales organizadas por la Dirección de Extensión de Universidad de los Andes.
- Descuento Clínica Universidad de los Andes (10% descuento en el ámbito ambulatorio que aplica después de copago en consultas, laboratorio e imágenes).
- Descuento Servicio de Odontología Clínica Universidad de los Andes (30% descuento honorarios médicos y 70% descuento en algunas prestaciones).
- 30% de descuento en Hotel de Santa Cruz-Colchagua. Incluye una noche de alojamiento, visita y degustación en la Viña Santa Cruz (Beneficio vigente hasta el 28.02.2016).
- Descuento curso de Inglés en Smart Way.

Asociación de Egresados

De acuerdo a los Estatutos de la Asociación de Egresados del ESE Business School, fue renovada casi totalmente la Directiva de esta Asociación. En la ceremonia de cambio de directiva el Director General del ESE, Mauricio Larraín, agradeció la labor de la Directiva saliente y trazó los desafíos para la Directiva entrante.

Esta nueva Directiva quedó conformada por los siguientes directores:

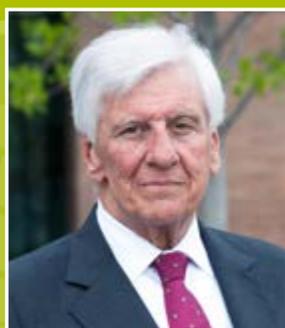
Directorio 2015



Gustavo Castellanos
Presidente



Vicente Monge
Vicepresidente



Raúl Torrealba
Director



Sergio Germain
Director



Cristián Lopíchich
Director



Loreto Larraín
Directora



Alexandra López
Directora



Ricardo Swett
Director



Andrés Ovalle
Director representante del ESE



Lorena Ulloa
Directora Ejecutiva de la
Asociación de egresados

lulloa.ese@uandes.cl • 226181529



GUILLERMO ARTHUR

EGRESADO
DESTACADO
2015

“Fue una experiencia muy buena e interesante y agradezco haber hecho el PADE y este premio lo tomo como un reconocimiento al papel que me ha tocado en la defensa de políticas públicas que han sido importantes para el país”.

Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes entregó el “Premio Egresado Destacado 2015” a Guillermo Arthur quien realizó el PADE -Senior Management Program- el año 2001.

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 Guillermo Arthur.

De su paso por el PADE de ESE cuenta que “fue experiencia muy buena e interesante y agradezco este premio y lo tomo como un reconocimiento al papel que me ha tocado en la defensa de políticas públicas que han sido importantes para el país. La vida me llevó a comprometerme, por cosas del destino, y me fui envolviendo de ello y es algo que me apasiona mucho”.

Un hombre de familia

Viene de una familia muy unida. Es el mayor de cinco hermanos. Cuenta que mantiene una estrecha relación con todos ellos y que esa cercanía se traspasa a los primos. El punto de unión es un campo en Santo Domingo donde todos tienen casa y se reúnen frecuentemente.

Guillermo recuerda a sus padres, ya fallecidos, ya que fueron ellos quienes les traspasaron los valores de la unidad familiar. “La unidad familiar es algo que fue un sello muy fuerte de nuestra vida y que ha ido permeando hacia las generaciones que nos siguen y bueno, eso seguro se traspasará a nuestros nietos que todavía son muy niños para saberlo”.

Padre de 4 hijos, Guillermo, Jacinta, Juan Diego y Emilia, tiene dos nietos junto a su señora Carolina de la Maza con quien lleva 36 años de matrimonio.

Su trayectoria...

Guillermo es abogado y licenciado en derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con especialización en áreas laborales y previsionales y ha trabajado en distintas cosas, primero en el mundo gremial, fue gerente de la Cámara Nacional de Comercio, donde ejerció un tiempo como abogado, fue abogado jefe de bancos, hasta que lo invitaron a entrar al gobierno a los 30 años. Fue Subsecretario del Trabajo y luego Ministro de esa misma cartera entre 1988 y 1989. Fue en ese momento cuando empezó a involucrarse en todo el tema de las pensiones. Cuando dejó el gobierno en 1989 tuvo una candidatura fallida a Senador por el pacto Democracia y Progreso, por la Circunscripción 13 (provincias de Ñuble, Biobío y Arauco, en la VIII Región del Biobío) por lo que al poco tiempo ingresó a trabajar al Grupo Santander, concretamente a las AFP.

Recuerda que muchos años después de su ingreso, el Grupo Santander vendió su negocio previsional al grupo ING y él se fue con un grupo de ejecutivos. “Al poco tiempo ING también vendió

su negocio de pensiones al grupo SURA y nuevamente iba yo en el paquete, pasé entonces al grupo SURA, con los mismos ejecutivos que veníamos del Santander y sigo ahí hasta el día de hoy”.

En paralelo, bastante tiempo antes le habían planteado ser Presidente de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones, cargo que ocupó por más de 15 años. Al poco tiempo además lo eligieron Presidente de la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones (FIAP), cargo que ocupa actualmente. “Es un trabajo bien apasionante, porque reúne a las asociaciones de todos los países que tienen o quieren tener sistemas basados en cuentas individuales, en cuentas de capitalización individual. Impulsar estos mecanismos es el objetivo de esta organización. Realizamos distintas actividades entre ellas organizamos seminarios, mesas redondas, establecemos redes de contacto con las autoridades reguladoras, líderes de opinión de los distintos países y con los organismos internacionales, esa es parte de nuestra misión”, explica Guillermo Arthur.

Al preguntarle que ha motivado su entrega y trabajo en el mundo de las pensiones cuenta que “soy una persona bien apasionada, que cree profundamente en las cosas que hace y me comprometo en cuerpo y alma en tratar de sacarlas adelante. No es indiferente para mí, si Chile tiene o no un sistema de cuentas individuales. Creo que es fundamental para los trabajadores, ya que de esa manera van a tener mejores pensiones, siempre que logremos superar ciertos desafíos que están pendientes”.

Además, agrega que es “muy importante para el desarrollo económico del país, contar con una fuente de financiamiento como las que proveen los sistemas de capitalización y es demasiado importante promoverlo también en los demás países, que durante tantas décadas se han debatido en un populismo que los ha condenado a la miseria”.

Guillermo Arthur cree firmemente en su trabajo...explica que “lo primero es creer apasionadamente en los que haces. Lo segundo, es ser capaz de tener redes, ser capaz de tener contactos con el mundo político, de los distintos colores y ganarse de alguna manera el respeto. Nadie tiene ni una duda de cuál es mi posición, pero es posible desde esa posición, tener y producir ciertas cercanías con otros sectores. A lo largo de estos años he tenido muy buenas relaciones con todos los ministros del trabajo por ejemplo. Y es fundamental para avanzar tener una relación de cercanía y de mucha confianza”.

“Soy una persona bien apasionada, que cree profundamente en las cosas que hace y me comprometo en cuerpo y alma en tratar de sacarlas adelante. No es indiferente para mí, si Chile tiene o no un sistema de cuentas individuales”.



Hoy en día

En la actualidad es Presidente de la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones (FIAP) y Vicepresidente de AFP Capital del Grupo SURA. Además es miembro del Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), del Consejo Ejecutivo de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y de la Comisión Laboral de la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile.



Guillermo Arthur recibiendo el premio Egresado Destacado 2015 de manos del director general del ESE, Mauricio Larraín.



Premio Egresado Destacado

Por décimo 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 empresario. La figura propone una actitud ascendente, que habla de crecimiento, futuro y riesgo. También representa valores fundamentales como la rectitud, transparencia y la apertura en relación a las ideas que buscan un beneficio que se extienda económica y socialmente a una comunidad.



**ANDRÉS
VALDIVIESO**
EGRESADO
DESTACADO
POR GESTIÓN
E INNOVACIÓN

“Cuando me dijeron que me entregarían este premio no me lo creí, lo considero un tremendo espaldarazo a todo lo que estoy haciendo y estoy muy agradecido por eso. El que una institución como el ESE y la Universidad de los Andes te respalden es tremendamente importante para mí”.

Por cuarto 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. Andrés Valdivieso egresado del MBA 2003, recibió este reconocimiento el año 2015.

“Cuando me dijeron que me entregarían este premio no me lo creí, lo considero un tremendo espaldarazo a todo lo que estoy haciendo y estoy muy agradecido por eso. El que una institución como el ESE y la Universidad de los Andes te respalden es tremendamente importante para mí.”

Sus inicios

Siempre quiso estudiar ingeniería comercial, pero de un momento a otro se dio cuenta que quería aportar desde la salud y sin saber mucho dio la Prueba de Aptitud Académica y entró a estudiar medicina. “Y me empiezo a enamorar de la salud, de todo lo que había, pero me di cuenta que es una profesión que tiene de dulce y agraz, porque por un lado están los pacientes, pero te das cuenta que es un sistema entrampado y con muchas oportunidades para mejorar, es ahí cuando nace en mi la necesidad de hacer las cosas de manera más eficiente”.

Fue en este momento que decide entrar a estudiar un MBA en el ESE Business School. Luego de dos años de estudio y con 27 años le ofrecen participar en el equipo que desarrollaría el proyecto de la Clínica de la Universidad de los Andes. “Fue una

experiencia maravillosa, al principio éramos solo 3 personas (Álvaro Jimenez, Marcelo Cox y yo, con la supervisión y ayuda de rectoría) y generábamos todo, aprendí mucho de este proyecto que se desarrolló con los mejores arquitectos Chilenos y Norteamericanos (Alemaparte & Barreda y SBRA) ”.

Durante la ejecución de clínica decide estudiar un Magíster en Operaciones y Procesos en Salud en la Universidad del Desarrollo. Fue cuando recibió una oferta del gobierno para asesorarlos con el modelo de hospital concesionado donde desarrollaron varias iniciativas para mejorar el sistema.

Toth...su emprendimiento

A su salida de la unidad de innovación de la Clínica de la Universidad de los Andes, su inquietud por mejorar el sistema nacional de salud lo llevó a emprender. El 2014 creó, junto a su socio Juan Francisco del Solar, Toth una plataforma pensada para facilitar a los pacientes el acceso a diagnósticos médicos anticipadamente y a bajo costo pensado en suplir el déficit de médicos especialistas que hay en nuestro país y que le ha permitido a más de 1 millón 300 mil pacientes a lo largo de Chile conocer su diagnóstico en mucho menor tiempo.

“En primer lugar creamos un producto 10 veces más rápido, simple y barato que las plataformas existentes. Se trataba solamente de almacenar las imágenes digitalmente. El hospital o consultorio tomaba una imagen de un equipo de imagenología, y lo llevaba a un servidor en la nube y la imagen ya estaba digitalizada, pero no era mucho lo que se podía realizar con la imagen”, cuenta Andrés.

Con esta primera versión lista y no muy satisfecho el equipo de Toth formado por cuatro personas deciden preguntarle a los médicos y crear un producto de acuerdo a sus necesidades. Entonces desarrollaron un software para los médicos usuarios y no llegaron a los centros de salud pública a enseñar a usarlo, ellos ya sabían hacerlo, porque lo crearon en conjunto.

Con los meses fueron mejorando el sistema incorporándole un visualizador para ver la imagen, acceso a poder ver la información online en tiempo real desde cualquier dispositivo, reconocimientos de voz, entre otras aplicaciones. Actualmente están desarrollando la tercera y ampliada versión. “Partimos con imageneología y hoy ya se pueden hacer diagnósticos de electrocardiogramas, en fondos de ojo, endoscopías, dermatología, radiografías, etc ampliamos también las especialidades que se cubren”, explica Andrés.

Otra tecnología que está desarrollando son modelo de aprendizaje continuo (machine learning) para generar respuestas automáticas por parte de un computador a las consultas generadas lo cual permite generar screening de ciertas enfermedades, para luego poder derivar a los médicos solamente los casos positivos y por otro lado trabajan en capacidad analítica de bases de datos estructuradas y no estructuradas para poder ayudar a Modelo de PREVENCIÓN Y BIENESTAR, ENGAGEMENT & RETENCIÓN de los pacientes y en un futuro MEDICINA PERSONALIZADA.

Todo el trabajo realizado por Toth dio sus frutos y el 2014 Andrés fue elegido por la Academia de la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH) Emprendedor ASECH del Año. Asimismo el 2015 fue invitado por la Singular University a un curso de 3 meses en el camp de investigación de la NASA en Silicon Valley.

La familia

Es el menor de tres hermanos. Carlos, que murió en 2001 y Carolina. “Somos una familia súper bien constituida y siempre fui el concho, eso sí no era un concho protegido, era un concho incorporado, si no me llevaban a todos lados no podían hacer muchas cosas, entonces tuve influencias para ser más agrandado”, recuerda Andrés.

Cuenta que su padre le inculcó mucho el trabajo en equipo y el deporte. Practicaba atletismo donde fue campeón nacional y segundo sudamericano. De su mamá y hermana destaca la fortaleza. “Tengo una posición muy fuerte de la mujer, que se ha visto reflejada en toda la orientación estratégica que he recibido por parte de diferentes mujeres, creo que el rol de la mujer es muy potente, sin su visión estratégica nos falta la mitad de la información del puzzle a resolver”.

Andrés lleva 4 años de matrimonio con Sofía Carrera con quien tiene tres niños Julián, Anastasia y Andrés.



Andrés junto a su familia



Durante el curso que realizó en Singular University.



Andrés recibiendo el premio del ESE de manos del Presidente de la Asociación de Egresados, Gustavo Castellano.

“Y me empiezo a enamorar de la salud, de todo lo que había, pero me di cuenta que es una profesión que tiene de dulce y agraz, porque por un lado están los pacientes, pero te das cuenta que es un sistema entrampado y con muchas oportunidades para mejorar, es ahí cuando nace en mí la necesidad de hacer las cosas de manera más eficiente”.



INDICADORES	
IGPA	0,12% ▲
S&P 500	-1,09% ▼
IBOVESPA	2,34% ▲
FTSE 100	1,33% ▲
Dólar Obs. (\$)	716,21 ▼

INDICADORES	
Euro (\$)	777,98 ▼
Yen (\$)	6,04 ▼
Petróleo WTI (US\$)	32,37 ▲
Cobre (US\$)	2,04457 ▲
UF (\$)	25,629,09 hoy

Crisis en Super de Pensiones insta a grupo de diputados a pedir la anulación de fusiones de AFP

Arremetida de algunos parlamentarios causa incertidumbre en la industria de pensiones.

BÁRBARA SIFÓN

—El Gobierno le aceptó la renuncia a Tamara Agnic como superintendente de Pensiones, luego de la crisis generada por la aprobación de la fusión de Cuprum con Argentum, que significó un beneficio tributario para la

AFP controlada por Principal. Ello tuvo una serie de consecuencias. Una de ellas fue el nombramiento de Osvaldo Macías (SVS) en su reemplazo. Pero también alimentó las expectativas de parlamentarios que ahora ven la oportunidad para anular la operación. **P9**

Dictamen de la Contraloría en materia ambiental genera preocupación entre abogados

LEONARDO CÁRDENAS

—Nuevo dictamen de la Contraloría, que obliga a someter al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

a proyectos ubicados en zonas de valor patrimonial, es visto como un cambio en las reglas del juego por abogados especializados. **P8**

Eyzaguirre admite que varios cambios de leyes estarán “en rodaje” para las municipales

P30

ENTREVISTA CON CONSEJERO DE

Mario Macías en 2016: “El de crecimiento del BC, clara estamos ac más al 2%”

“La información que se ha incorporada valida el pausado ajuste de

P22-23

Los beneficios contribuye que simplif

M. LEIVA/P. BERTONI

—Una vez despachado el proyecto de simplificación tributaria, surgieron dos informes de expertos tributaristas que identifican las ventajas

OPINIÓN: Tus mentiras, más entretenidas que mis verdades, por Gonzalo de la Carrera **P7**

Grupo Gtd **Nº 1 EN AMÉRICA E**
Rompimos nuestra propia marca,

*ISP con la

EXTRACTOS COLUMNAS PULSO

Un espacio para nuestros egresados...

Desde agosto de 2103 que la Asociación de Egresados del ESE tiene una columna en diario Pulso. Cada mes un egresado escribe sobre alguna materia de interés nacional. A continuación podrán leer extractos de algunas de estas columnas.



Alejandro Amigo
PADE 2011

La ciberseguridad en la empresa

La ciberseguridad es un tema sensible que debe ocupar un lugar importante en todos los niveles de la empresa.

La ciberseguridad no se debe limitar al área tecnológica, sino que es un tema que debe considerarse como parte de los riesgos corporativos de las empresas.

La mayor amenaza en el ámbito de la ciberseguridad proviene de "cibercriminales" que intentan ganar acceso a información sensible o "hackers" que buscan inhabilitar sistemas y/o software vitales para el funcionamiento de la organización.

Las consecuencias de un incidente relacionado con la ciberseguridad pueden incluir pérdidas financieras importantes producto de la suspensión de servicios

informáticos, pérdidas de clientes, disminución de ventas y demandas ante el incidente.

Las medidas más relevantes a considerar para enfrentar el riesgo cibernético son la permanente evaluación de los propios sistemas, contar con un plan de ciberseguridad que incluya previsiones ante emergencias y generar al interior de la empresa una cultura de conciencia sobre el tema.

El nivel directivo de una empresa debe gestionar una serie de riesgos corporativos a los cuales se debe sumar la ciberseguridad. Este tema supera el ámbito tecnológico y debe ser enfrentado mediante una estrategia amplia y acorde a las características de la organización, que permita proteger la información de la empresa de las distintas ciberamenazas existentes.



Verónica Hoffmann C.
AMP 2013

Conciliación Familia-Trabajo un concepto desafiante para la empresa moderna

La empresa del Siglo XXI, ya no es aquella que se preocupa exclusivamente de lograr una mayor rentabilidad, sino que también es consciente del rol que tiene en la sociedad y los impactos que produce a nivel social, económico y ambiental. Es así, que la sustentabilidad de las empresas ha ido avanzando en los últimos años y junto con ello, las políticas que se emprenden en materia de calidad de vida.

Marcan la diferencia compañías que, bajo la convicción de atender las prioridades fundamentales de sus colaboradores, definen una cultura organizacional generando espacios donde ellos podrán armonizar de mejor manera los ámbitos laborales y personales, buscando así la felicidad de las personas y de sus familias. Valores sólidos como la Flexibilidad,

Diversidad, Respeto, Confianza etc.

En ese contexto, la Conciliación Familia-Trabajo adquiere un rol fundamental para las organizaciones y las personas, puesto que restablece el equilibrio que se anhela entre las distintas dimensiones de la vida. Así lo han comprendido cada vez más empresas y organizaciones públicas, las cuales han considerado la Conciliación en la definición de su estrategia y presupuesto, obteniendo una mayor productividad, mejores ventajas competitivas y un mejor clima organizacional.

Un factor indispensable para lograr estos cambios organizacionales es ejercer un liderazgo personalizado, más humano y más flexible. Avanzar en el futuro hacia un mejor país, más sano y más humano nos compromete y nos responsabiliza a todos, juntos estamos construyendo el Chile del mañana.



Iván Díaz-Molina
PADE 2002

¿Qué hago con el resto de mi vida?

Esta es una pregunta que cada vez más gente se hace al final de su carrera de empleado o ejecutivo. Por diversas causas, muchas personas se encuentran

entre los 45 y 55 años enfrentando el fin de su carrera como empleado.

Aún si la persona ha sido previsor y ha ahorrado para poder decidir su retiro a esa edad temprana, necesita una ocupación para llenar sus horas ahora vacías. Y si su situación es debido a una salida forzada del mercado, debe pensar en una actividad remunerada para poder mantenerse.

En ambos casos, emprender es una opción real que muchos consideran.

Ahora bien, ¿pueden todos emprender? ¿emprender es tan fácil como tomar la decisión y hacerlo? ¿qué se necesita para tener éxito? Estos y otros son interrogantes que conviene enfrentar y aclarar antes de tomar una decisión que puede comprometer patrimonio, estilo de vida y felicidad futura.

Lo primero que uno debe hacer es

conocerse, es decir saber cómo reacciono ante la incertidumbre, el riesgo, la presión y sobre todo, el fracaso. Si los niveles de tolerancia para los factores mencionados son bajos, entonces hay que pensar dos veces en emprender, o al menos, tratar de hacerlo en compañía.

Finalmente, uno debe preguntarse qué sentimientos tiene con respecto a lo que intenta emprender ¿es algo que lo apasiona?, ¿lo considera un trabajo más?, ¿es otra forma de pasar el tiempo?, ¿no encuentro otra cosa que hacer?. Si su respuesta a la primera pregunta es positiva, entonces va por buen camino. El emprendimiento necesita de energía extraordinaria para sortear las dificultades que se le presentarán.

Si luego de hacerse todos los cuestionamientos anteriores, aún considera emprender, hágalo...y que la suerte le acompañe.



Loreto Larraín
AMP 2013

Creatividad para Innovar

Cada país debe descubrir la combinación acertada de políticas para movilizar el potencial innovador y creativo innato de sus economías.

Recientemente se publicó el índice mundial de innovación 2015. Chile, rankeado 42, entre los 141 países, lidera los países latinoamericanos y el Caribe, superando su posición anterior y siendo parte de una región considerada como de tremendo potencial innovador. Al analizar los resultados del índice Mundial de Innovación 2015, para Chile, podemos ver que los índices de la economía nacional que actúan como imput, aparecen rankeados en un nivel superior a los resultados de la innovación.

Del Índice Mundial de la Innovación 2015 se desprende que como país, hemos

avanzado, aun cuando los indicadores muestran que tenemos resultados de innovación inferiores a las condiciones que los anteceden causalmente. Debemos potenciar el desarrollo de variables débiles como, la educación y el acceso a financiamiento y cautelar aquellas que han sido fortalezas como la estabilidad de las instituciones, entre otras. Contar con un plan de políticas de innovación bien coordinadas, que tenga objetivos claros y esté alineado con la debida estructura institucional es fundamental. El desafío actual de cómo mejorar nuestra producción creativa, nos debe llevar a generar ideas innovadoras para solucionar los problemas en ámbitos como la energía, el transporte y la salud y aprovechar a los sectores creativos locales, cautelando los elementos de la economía nacional que la sustentan y la pueden potenciar.



María Paz Lagos
AMP 2013

Los chilenos y el Modelo

Me tocó asistir al análisis de la encuesta Bicentenario UC-Adimark 2014 y una de las importantes conclusiones del estudio es que para los chilenos las lógicas de más Estado o más mercado ya no son tan evidentes. Es así como una persona puede declarar que le gustaría por un lado que en el país hubiera más equidad, pero que al mismo tiempo prefiere medios y oportunidades individuales para conseguirla, en vez del intervencionismo del Estado.

Ahora, no es que los chilenos no se inclinen por una u otra opción de la lógica “más Estado o menos Estado”, de hecho lo hacen y prefieren “menos Estado”, lo que significa oponerse a que sea el Estado quien tome las decisiones por ellos mismos. Lo que sí es relevante es que esta opción no la asocian con

la dicotomía crecimiento-equidad, asociación que se suele hacer, como si más Estado significara necesariamente equidad y menos Estado crecimiento.

Cuando vemos el rechazo colectivo en las encuestas a las reformas impulsadas por el gobierno con un claro acento de protagonismo estatal y donde la libertad individual se ve amenazada o la baja en la aprobación a las empresas asociadas tal vez a algunos casos de abusos y últimamente al conocimiento de un mecanismo cuestionado de financiamiento de la política, necesariamente debiéramos detenernos y empezar a mirar de otra manera.

Entonces la pregunta es, ¿a qué calle estamos escuchando? ¿A la del eslogan y los carteles o estamos desafiándonos a mirar más allá de la ideología.



Sergio Germain
PADE 2006

Traer el futuro al presente

La economía se mueve en base a las expectativas. Las expectativas nos mueven en un continuo balance entre crecimiento, rentabilidad y sustentación. Y esa adecuación la hacemos generalmente en ese orden. El crecimiento es extraordinariamente sensible a la realidad económica de corto plazo.

Ahí, entre crecimiento y rentabilidad, se debaten las empresas ante las expectativas futuras. Cómo defender la venta sacrificando rentabilidad o bien cómo defender la rentabilidad sacrificando ventas. Mejor, cómo crecer en ambas.

Mucho más lejos en la perspectiva del tiempo, suele instalarse la discusión en orden a la sustentabilidad del emprendimiento. La sustentabilidad se fabrica mediante deseconomías relevantes, pero también producto de la

acumulación de esos casi imperceptibles desvelos que representan la inversión capaz de hacer trascender. Hoy se ven en el horizonte tiempos un tanto turbulentos y es conveniente que pensemos en lo señalado precedentemente.

En estos tiempos difíciles, al final dependerá en buena parte de nosotros, cuánto se desacelere nuestro servicio, nuestro afán, nuestro optimismo, nuestra cultura de mejora continua, nuestro aprecio por la meritocracia, nuestra capacidad de reconocer el trabajo bien hecho. Si transformamos nuestra manera de enfrentar el futuro en una cualidad cultural o destreza para poner foco en la mejora que está a nuestro alcance, es factible que logremos recibir al mal tiempo con buena cara y agregar al crecimiento y a la rentabilidad, una fuerza grande que nos hará sustentables, verdaderamente sustentables.



Juan Luis Guillén
PADE 2011

“De Empleado a Empresario”

El ESE Business School de la Universidad de los Andes a través de la Cátedra Innovación del Grupo GTD, preocupado de potenciar a las personas mayores de 40 años que aún se sienten preparadas para dar el paso de emprender, motivó al

profesor Iván Díaz-Molina y al egresado del programa PADE Juan Luis Guillén a escribir el libro “De empleado a empresario.”

El libro analiza la realidad actual de los ejecutivos chilenos con antecedentes y datos duros como son:

A.- Lo normal es que un profesional llegue al tope de su carrera como ejecutivo alrededor de los 50 años y además un bajo porcentaje de profesionales de primer y segundo nivel que mantienen sus posiciones hasta los 65 años de edad.

B.- La esperanza de vida tanto de los hombres como de las mujeres se acerca a los 90 años.

C.- Las pensiones serán bajas no porque el sistema de AFP sea ineficiente, sino por que en los últimos 15 años la tasa de interés en el mundo entero ha sido cercana a cero.

Los autores y los testimonios de los empresarios nos dan a conocer sobre la

importancia de empezar paso a paso, de la gradualidad para probar en el terreno las hipótesis iniciales y hacer los cambios que correspondan sin haber comprometido demasiados recursos. Se reflexiona sobre la necesidad de determinar a priori cuáles son las pérdidas aceptables y los costos irrenunciables que tienen relación con el dinero pero también con la reputación profesional, personal e impacto en la familia.

El libro combina un riguroso marco teórico con una presentación práctica y concreta que hace al lector reflexionar sobre las cualidades que se debe tener para tomar una decisión de esta índole.

Se trata de una ayuda a los futuros emprendedores a aclarar las dudas y lograr que un salto tan grande en la vida se tome en forma realista y responsable de acuerdo a las condiciones de cada uno y a la vez reconocer si uno tiene o no esos elementos indispensables para hacerlo.



Liderazgo que traspasa fronteras



38 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.





ESE DAY

Avances 2014/15



ESE DAY 2015:

**“HACER FUTURO:
DESAFÍOS SOCIALES,
POLÍTICOS Y
ECONÓMICOS”.**

En el ESE Business School de la Universidad de los Andes se realizó la Asamblea Anual de Egresados - ESE Day 2015 “Hacer Futuro: desafíos sociales, políticos y económicos”.

La conferencia inaugural estuvo a cargo de José Miguel Insulza, Agente de Chile ante la Haya. Durante su presentación analizó las principales materias que afectan al país, sin embargo enfatizó en que “mi llamado no es a cambiar la agenda actual del Gobierno, sino a recordar un estilo de hacer política que nos ha dado buenos resultados. Necesitamos recuperar el diálogo, la gradualidad, el consenso y la amistad cívica que en los años 90 hacían que el mundo entero hablara del ‘milagro chileno’, provocado en gran medida por la actitud de dirigentes que privilegiaban el progreso del país sobre el personal”.

A continuación se llevó a cabo el primer panel “Cómo leer los signos de los tiempos actuales”, en el cual expuso la historiadora Lucía Santa Cruz y posteriormente intervinieron Cristián Zegers,

director del diario El Mercurio; Eugenio Tironi, presidente ejecutivo de Tironi Asociados y Ricardo Riesco, decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad San Sebastián.

En el segundo panel “Reforma laboral”, expuso Andrés Santa Cruz, presidente de la Comisión Laboral de la CPC quien criticó duramente la reforma. “Aquí vemos una legislación anacrónica, que lo único que va a conseguir es sin ninguna duda, mayor desempleo, mejor conflictividad y aparte de eso va a afectar a muchas personas, porque aquí no solo se afecta a la empresa y los empresarios”, declaró.

El empresario agregó que la iniciativa pierde el foco al olvidar retos como la capacitación, y aseguró que lo peor es que “se intenta construir una suerte de matonaje de algunos, de intentar imponer cuáles son las agendas y las reformas para enfrentar los desafíos de una sociedad que cambia”.



Gustavo Catellanos, presidente de la Asociación de Egresados del ESE; José Antonio Guzmán, rector de la Universidad de los Andes; José Miguel Insulza, Agente de Chile ante la Haya y Mauricio Larraín, director general del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Realizó un análisis de ocho puntos clave de la reforma, explicando que en al menos tres de ellos se privilegiaba lo colectivo por sobre lo individual. En ese sentido señaló que los grupos negociadores no pueden optar a la huelga ni tampoco contarán con fuero, lo que apunta a que no existan y a que únicamente se privilegie el sindicato como organización de los trabajadores.

Santa Cruz analizó además uno de los aspectos más polémicos del proyecto, advirtiendo lo que ocurrirá en hospitales, hogares de ancianos, bancos o en el metro cuando no existan reemplazos durante una huelga. “No queda claro que se llegue a un acuerdo de qué son los servicios mínimos”, dudando de lo que pasará si los servicios mínimos que se acordarán no llegaran a ser cumplidos.

Finalmente señaló que “yo todavía soy optimista de que la luz llegue a iluminar a quienes debe iluminar, espero que no permanezcamos en la oscuridad”.

El encuentro terminó con un panel compuesto Bruno Baranda, ex ministro de Desarrollo Social y ex subsecretario de Trabajo; Jorge Mckay, socio y gerente general de Chocolates La Fête y Walter Figueroa, presidente de la Federación de Sindicatos del Banco Santander.

Durante la Asamblea se entregó el Premio “Egresado Destacado 2015” a Guillermo Arthur - PADE 2001.



José Miguel Simian, subdirector de ESE; Guillermo Arthur, PADE 2001, elegido “Egresado Destacado 2015”; Lucía Santa Cruz, historiadora; y Andrés Santa Cruz, presidente de la Comisión Laboral de la CPC.



Eugenio Tironi, presidente ejecutivo de Tironi Asociados; Cristián Zegers, director diario El Mercurio; Soledad Onetto, moderadora del primer panel “Cómo leer los signos de los tiempos actuales”; y Ricardo Riesco, decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad San Sebastián.



Patricio Prieto, Raúl Bertelsen, ex rector de la Universidad de los Andes; María Teresa Matetic, miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE; y Carlos Budnevich, director del Master en Finanzas Aplicadas del ESE.



Walter Figueroa, presidente de la Federación de Sindicatos del Banco Santander; Jorge Mckay, socio y gerente general de Chocolates La Fête; Bruno Baranda, ex ministro de Desarrollo Social y ex subsecretario de Trabajo; y Nicolás Vergara, moderador del segundo panel “Reforma laboral”.



Matías Izquierdo, miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE; Jorge Laso, director general de la Clínica de la Universidad de los Andes, Orlando Poblete; ex rector de la Universidad de los Andes; y Patricio Jottar, miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE.



José Antonio Guzmán, Gonzalo García e Ignacio Pérez.



Los miembros del Consejo Asesor del ESE Felipe Soza, Christoph Schiess y José Antonio Garcés junto a el profesor del ESE Alfredo Enrione y Cristián Lopicich de la directiva de la Asociación de Egresados del ESE.



COLUMNA LA REFORMA SINDICAL YA LLEGÓ

POR: CHRISTIAN VON BERGEN
SOCIO A CARGO DEL DEPARTAMENTO
LABORAL PRIETO Y CÍA.

“ Habremos de ocuparnos de la formación de nuestros dirigentes, otorgándoles los necesarios conocimientos en administración y análisis financiero para que el diálogo sea fructífero ”.

Se nos viene marzo. Nos enfrentamos a una reforma sindical que cambiará sustancialmente la forma de relacionarnos al interior de la empresa, adquiriendo el factor trabajo un poder que desde hace más de 4 décadas no tenía y ante esto, los accionistas y dueños de las empresas nos exigirán liderar el proceso de relacionamiento sindical y no quedar sometida la empresa y su administración a los intereses sindicales supraempresa.

Para ello, se deberán generar las sinergias con los trabajadores y sus dirigentes que conduzca a tener a la organización empresarial -muy distinta a la de hace 40 años- y al desarrollo de ésta como el principal objetivo, referente de la promoción social. Lo anterior no será fácil, exigirá a las partes confiar la una en la otra, proporcionando la necesaria, constante y adecuada información que les permita sentar las bases de un proyecto común. Habremos de ocuparnos de la formación de nuestros dirigentes, otorgándoles los necesarios conocimientos en administración y análisis financiero para que el diálogo sea fructífero; habrá que motivar para que la productividad sea un objetivo central de los trabajadores, haciéndolos partícipes de los beneficios de la misma y escuchándolos, pues ellos son los que operan el proceso productivo; las exigencias de la administración laboral exigirá reforzar las habilidades blandas de los gerentes y los directorios deberán mirar más allá de los simples números y estadísticas. Los trabajadores y sus

dirigentes también deberán evolucionar, habrá que ocuparse de su formación en la responsabilidad, transparencia y compromiso, generando reales procesos de inducción y transformando el código de ética en un real insumo, debiendo éste ser producto de un trabajo compartido.

Los cambios que se avecinan no serán fáciles de asumir, se incrementarán inicialmente los costos laborales, encontraremos algún grado de resistencia a los cambios en algunas gerencias y dirigencias; pero, si nos enfocamos en tener y exigir liderazgo, en ofrecer y exigir diálogo constante y en actuar y exigir transparencia e información, los escollos que hoy nos pone la reforma, como es la titularidad sindical, la no extensión de beneficios y el no reemplazo interno en huelga, podremos sobrellevarlos de mejor forma. Los instrumentos colectivos también evolucionarán; de un simple catálogo de beneficios netamente económicos y que son otorgados por el empleador, ahora deberán reflejar el producto del diálogo constante, conteniendo acuerdos relevantes en temas como la productividad, sustentabilidad y desarrollo humano, con reales compromisos y obligaciones para todas las partes.

Cuando el lapso de la negociación colectiva se use solo para formalizar los acuerdos logrados en el diálogo constante, habremos consolidado los cambios y la realidad laboral al interior de la empresa habrá superado la norma de la reforma.



**CELLS FOR
CELLS:**
INNOVACIÓN
CIENTÍFICA
MADE IN CHILE

Esta empresa de biotecnología, pionera en investigación y desarrollo de terapia celular tramita en Chile 5 patentes que ya se presentaron y aprobaron en USA.

Cuenta con terapias probadas con evidencia científica y clínica mundial enfocadas en Insuficiencia Cardíaca y tratamiento para la piel, así como líneas de investigación basadas en enfermedades con alta prevalencia y nuevas fuentes celulares.

Cells for Cells, firma biotecnológica chilena pionera en investigación y desarrollo de terapia, producto y tecnología basada en células madre, se encuentra hoy en una fuerte etapa de consolidación. Esta compañía chilena apunta a estudiar, investigar, desarrollar, producir y comercializar terapias basadas en células madre adultas con evidencia científica y clínica de seguridad y eficacia.

Enfocados en beneficiar a la mayor cantidad de personas es que cuenta con terapias probadas en el cuidado de la piel, de la mano de Miacell con fibroblastos autólogos (del propio paciente) y en enfermedades de insuficiencia cardíaca con células mononucleares de médula ósea. Por otra parte, su línea de investigación se basa en impresión en 3D de tejidos, nuevas fuentes celulares e investigaciones en desarrollo en enfermedades como cáncer pancreático, diabetes mellitus, artrosis de rodilla, lupus, sepsis severa, entre otros. Si

bien la terapia celular parece ser una respuesta efectiva para el tratamiento de determinadas enfermedades, es fundamental contar con investigación y estudios que validen sus resultados.

Formada por un equipo de destacados profesionales, con la infraestructura, seguridad y calidad a nivel mundial para la investigación científica, Cells for Cells trabaja con una importante red de centros clínicos y hospitalarios, investigando, desarrollando, produciendo y aspirando a comercializar prontamente terapias basadas en células madre adultas con evidencia científica y clínica de seguridad y eficacia.

Cells for Cells es un spin-off biotecnológico de la Universidad de los Andes. “Estamos trabajando en generar alianzas e investigaciones de alto nivel, para aumentar el número de estudios y patentes, a fin de generar tratamientos para aquellas enfermedades de alta prevalencia que hoy no tienen un tratamiento eficaz, como la Diabetes y el Lupus, entre otros”, indica el director científico de Cells for Cells, Maroun Khoury.

Patentes en proceso

Actualmente y con una inversión estimada en más de US\$5 millones, los estudios en que Cells for Cells está trabajando son a partir de Células madre mesenquimales derivadas de fluido menstrual: Manejo





de enfermedades infecciosas y síndromes clínicos; Regulación de Exosomas como herramientas terapéuticas para regular el crecimiento del tumor; Fabricación automatizada de tubos y vasos sanguíneos; Método para la diferenciación de células y; Exosomas derivados de las células mesenquimales para el tratamiento de patologías neurodegenerativas. Una de ellas se encuentra en la última etapa para fase nacional, por lo que estaría ingresando a unos 17 países, entre Chile, Estados Unidos y Europa.

Para Maroun Khoury “es un orgullo contar con cinco patentes de terapia celular. Como investigadores, nos alienta a continuar desarrollando estudios que permitan avanzar y crear terapias que den solución a los graves problemas de salud que hoy tenemos en Chile y el mundo entero”.

Insuficiencia Cardíaca

En Chile son aproximadamente 30 mil las muertes anuales causadas por fallas agudas del corazón. La mayoría de ellos son hombres. El paro cardíaco es la causa de muerte de uno de cada tres adultos. Esta enfermedad afecta hasta el 16% de la población sobre 75 años de edad, con mortalidad que supera al cáncer de mama o próstata. Sus víctimas son generalmente individuos llenos de vida y hasta que se produce el accidente parecen haber gozado de buena salud.

La insuficiencia cardíaca (IC) es una patología de alta prevalencia

y cuya terapia actual está limitada al tratamiento farmacológico, quirúrgico y mediante diferentes dispositivos, como la resincronización ventricular y el corazón artificial, llegando incluso al trasplante cardíaco.

La cantidad de donantes hoy es limitada y el número de pacientes con IC creciente.

En Cells for Cells se está por concretar un estudio en Insuficiencia Cardíaca en base al tratamiento de “Células estromales (MSC) de cordón umbilical”, con financiamiento de Corfo-Innova. Esta terapia consiste en transferir células madre de cordón umbilical al paciente por vía endovenosa. Por el momento, esta terapia está disponible para tratamiento experimental de tipo compasivo, a través de Clínica Santa María y la Clínica Universidad de Los Andes.

Artrosis de rodilla

La artrosis es una enfermedad degenerativa que va deteriorando, principalmente, el cartílago articular, tejido firme y elástico que recubre la superficie de contacto de las articulaciones, lo que permite moverlas con mínimo roce y sin molestias.

A diferencia de la artritis, no hay inflamación. En las mujeres suele presentarse en las manos, y en hombres puede ocurrir en caderas y rodilla.

Un equipo de científicos de Cells for Cells junto a la Clínica de la Universidad de los Andes (CUA) han impulsado el primer estudio clínico latinoamericano de Células Madre Mesenquimales MSC en artrosis de rodilla.

Cellistem es la primera terapia derivada de Células Madre aisladas del cordón umbilical y expandidas en los laboratorios de C4C. Este tratamiento se ha utilizado en las áreas terapéuticas de patología Cardiovascular, Traumatología y Ortopedia, entre otras, en las que existe evidencia que habla sobre una mejora en los resultados clínicos y la calidad de vida de los pacientes.

Hoy la terapia está disponible en Chile, donde los especialistas Mario Orrego y José Matas están a cargo de esta línea de tratamiento.

Miacell para el Cuidado de la piel

Con el paso de los años, la piel va perdiendo su elasticidad, pues el número de fibroblastos se reduce, produciendo menos colágeno. Recientemente Cells for Cells, lanzó al mercado Miacell, terapia celular con fibroblastos autólogos, donde se obtienen las células del mismo paciente para, posteriormente y tras un cuidadoso proceso, revitalizar y regenerar la piel. Tratamiento dermatológico que por el momento está enfocado en mejorar el aspecto del cutis y las líneas de la sonrisa (surco nasogeniano).

“Estamos en la línea de iniciar estudios nuevos para aplicar esta terapia en estrías, acné, úlceras cutáneas, entre otros. Por ejemplo, en Estados Unidos se está evaluando su aplicación en las cuerdas vocales, esta terapia tiene múltiples aplicaciones, pero aún estamos desarrollando su implementación”, cuenta Oscar Solar, CEO de Cells for Cells y Consorcio Regenero.

Miacell es el primer tratamiento que sigue el único procedimiento de estas características aprobada por la normativa norteamericana, FDA (Food and Drug Administration). Asimismo, se diferencia de la amplia oferta que existe en el mercado: es natural, pues no intervienen agentes externos, se realiza con las mismas células del paciente, entregando volumen donde no lo había e incorporando una nueva fuente celular, donde ya no existía.

Cómo se aplica

No es una terapia invasiva, al paciente se le realiza una punción retroauricular, atrás de la oreja, para sacar una muestra superficial de la piel. Posteriormente, los fibroblastos vivos se cultivan por seis semanas para expandirlas y volver a ser inyectadas en tres dosis cada un mes con fibroblastos vivos.

Sin embargo, no todos pueden optar a esta terapia. “Se hace una evaluación médica previa al paciente. Es necesario saber si existe alguna enfermedad que haya “contaminado” la capacidad de multiplicación de las células del paciente”, comenta Mónica Paz, gerente de Innovación y Desarrollo de Miacell. Y agrega, “realizamos estrictos controles de calidad y seguridad del producto biológico para asegurarnos de que su aplicación clínica sea confiable. Realizamos test de Potencia (Recuento celular, viabilidad y contenido de colágeno), Esterilidad, Tinción de Gram y Endoxina”.

En Chile, los científicos de Cells for Cells debieron desarrollar el protocolo productivo adecuado para poder aplicarlo en el país. Para que Miacell pueda ser utilizado en los pacientes, es preciso que los especialistas, dermatólogos y cirujanos plásticos, sean capacitados y certificados por la compañía chilena.



AMP

ADVANCED MANAGEMENT
PROGRAM
19ª EDICIÓN

AMPLÍA TU VISIÓN

Exclusivo para Gerentes de Área



UNIVERSIDAD ACREDITADA SAÑOS

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



- Lidera tu desarrollo de carrera.
- Programa de categoría y reconocimiento mundial.
- Últimas tendencias en management.
- Potencia habilidades directivas y de liderazgo.
- Permite intercambiar experiencias entre pares de distintas áreas e industrias.
- El 35% de los alumnos ha realizado un MBA.



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

INICIO DE CLASES

4 de mayo de 2016

FORMATO DE CLASES

Quincenal

INFORMACIONES E INSCRIPCIONES

(56) 2 2618 1564 - 2 2618 1519 • ese@uandes.cl • www.ese.cl/amp



ESE Business School Chile



Universidad de los Andes



Entrevista a Jon Martínez, Director del programa Senior MBA del ESE	
Business School	38
Premio ESE Familia Empresaria 2015	44
Premiación Ranking Innovación	50
Seminario Encíclica Papa Francisco	54
Viajes AMP, MBA, DMV, MFA	57
Seminario Conciliación Trabajo y Familia	58
Seminario Anual Cátedra Capital Humano Coca-Cola	60
Lanzamiento Centro de Estudios Financieros	62
Encuentros del Consejo Asesor Empresarial	64
Reunión Anual Empresas Patrono ESE Business School	66
Acreditación AMBA	67
Convenio con Inacap y Rsignifica Spa	68
Publicación Primer cuaderno de ética empresarial. Álvaro Pezoa	70
Lanzamiento libro y focalizado De empleado a empresario	72
Visita Tarun Khanna	74
Visita presbítero Cristián Mendoza	75
5ª Conferencia Anual AIBLAT	76
María José Bosch, elegida como una de las 100 mujeres líderes 2015	79
Curso periodistas Gobierno Corporativo y CEF	80
"Buenas Tardes Mercado" se transmitió en directo desde el ESE	81
ESE crea Centro de Estudios Inmobiliarios	82
Actividades del Centro de Empresa y Humanismo	84
En qué están nuestros profesores	86
Graduaciones	92



Senior MBA Nuevo Programa

ENTREVISTA A JON MARTÍNEZ, DIRECTOR DEL PROGRAMA SENIOR MBA DEL ESE BUSINESS SCHOOL.

“Ambos elementos, mayor esperanza de vida y menor duración de los empleos, hacen necesario prepararse para la segunda etapa de la vida laboral”.

El ESE Business School introdujo en septiembre de 2015 el Senior MBA, un máster en administración de empresas con los más altos estándares internacionales.

Entrevistamos al profesor Jon Martínez, Director de este nuevo programa, quien nos dice que está diseñado para ejecutivos y profesionales con título universitario o grado académico de licenciado en cualquier disciplina, que tengan 40 años o más y cuenten con al menos 15 años de experiencia relevante, de modo que la interacción dentro del aula enriquezca sus vidas tanto a nivel personal como profesional.

¿Por qué hacer un Senior MBA? ¿Qué lo hace diferente?

Hay dos grandes razones. Primero, en todo el mundo y en particular en Chile hay muchos ejecutivos, directivos y profesionales que tienen 40 años o más y que siempre quisieron hacer un MBA y nunca pudieron realizarlo por razones de financiamiento, trabajo o temas familiares y se quedaron con las ganas de conseguir este logro en sus vidas. Y ahora que sus hijos ya crecieron, que tienen más tiempo y cuentan con el financiamiento, pueden cumplir ese sueño.

Pero, ¿cómo tomar la decisión de volver a estudiar en esta etapa de la vida?

Como explicaba, la primera razón es tener ganas de hacer un MBA, haberse quedado con esa inquietud y en esta etapa de la vida no

es el momento de hacer un MBA tradicional y por eso hay que buscar un programa especial. La segunda razón, es porque hay una tendencia mundial y también en nuestro país de un aumento de la esperanza de vida. Estamos viviendo entre 80 y 90 años. Por lo tanto, hay que prepararse para la segunda etapa de la vida laboral. Por otra parte, hay otra tendencia que es la menor duración de los empleos. Las grandes empresas están desvinculando o cambiando a las personas entre los 45 y 55 años. Profesionales muy valiosos, con gran capacidad y potencial se quedan sin trabajo, por lo que deben prepararse para la segunda etapa de la vida laboral. Hay que pensar que los estudios universitarios que cursaron entre los 18 y 25 años ya no son suficientes, han pasado muchos años, el mundo ha cambiado y hoy se requieren nuevas habilidades, herramientas y conocimientos.

¿Cuáles diría Ud. son las principales ventajas y beneficios que obtiene un profesional, directivo, gerente o ejecutivo al hacer un Senior MBA?

En primer lugar, es importante señalar que en un MBA de este tipo puede compartir con sus pares, sentirse en un grupo homogéneo, con personas de edades, experiencias y trayectorias similares. En segundo lugar, tiene la oportunidad de intercambiar vivencias pasadas con personas que comparten su mismo ciclo de la vida, las mismas inquietudes, los mismos desafíos y temores para la segunda etapa de la vida.



¿Cuáles diría Ud. que son las principales cualidades del Senior MBA del ESE Business School?

El senior MBA del ESE es un programa riguroso, de excelencia, que entrega un alto nivel de conocimientos y desarrollo de habilidades directivas. Al igual que en otros programas regulares del ESE, en éste existe una gran preocupación por la ética en los negocios, en él dictan clases profesores de mucha experiencia que no solo están dedicados a la investigación y docencia, sino que también participan en directorios y asesorías a empresas, con una gran integración en el mundo de los negocios. Además, el Senior MBA es un programa muy flexible que permite que los directivos, ejecutivos y profesionales puedan continuar con sus trabajos y sus vidas familiares.



Christian Storaker

Socio Director

Storaker, Silva y Asociados

"Decidí hacer el Senior MBA por tres razones. La primera es que era un deseo no realizado, que siempre soñé con hacer, pero que por el desarrollo de mi carrera lo fui postergando. La segunda, es que dado las múltiples actividades que realizo tanto en consultoría como en directorios se hace cada vez más importante poder mirar la globalidad del negocio, actualizar conocimientos de otras áreas que han ido cambiando, por lo que es indispensable estar siempre al día. Y la tercera razón es que me gusta mucho estudiar.

Del Senior MBA del ESE destacaría su malla curricular que me parece muy equilibrada y su orientación hacia la dirección y el liderazgo. Además los profesores son todos muy reconocidos y de mucha experiencia, y por otra parte los alumnos que participan son de experiencia similar a la de uno y al mismo tiempo de industrias diversas, lo que hace que el diálogo sea muy enriquecedor.

La experiencia ha sido muy positiva, existe un muy buen ambiente, a pesar de lo exigente del programa. La dinámica de trabajo es muy entretenida y desafiante, todos los alumnos aportan lo mejor de sí. No me equivoqué en elegirlo, ha sido una gran experiencia"



Cristián Velasco

Gerente General

THB Corredores de Reaseguros

“Decidí hacer el Senior MBA del ESE para ganar experiencia y conocimientos tanto de los profesores como de mis pares que participan en el programa. Asimismo ampliar mis habilidades y capacidades que permitan llevar mi carrera a un nivel más alto, proyectarme por lo menos por los próximos 25 años y así lograr mis metas profesionales. Al mismo tiempo ampliar mi red de contactos y poder conocer profesionales que están en posiciones relevantes de alta dirección, en otras industrias, que tienen experiencia de haber vivido y trabajado en países y profesiones.

Del Senior MBA del ESE destaco la gran calidad y experiencia de sus profesores, todos doctorados y con dedicación exclusiva a programas del ESE y sus equivalentes en otros países. Además

tiene la calidad de grado académico, y está certificado a nivel internacional. El programa cubre bastante bien todos los ámbitos de la empresa y pone especial énfasis en el liderazgo, y en las habilidades del manejo de personas y equipos de trabajo. Además el estar conformado por alumnos con mucha experiencia, en distintas industrias y profesiones enriquece mucho el análisis de los casos y los temas vistos en clases, permitiéndome ganar amigos que estoy seguro seguiré viendo después de salir.

Es una excelente experiencia, me ha permitido descubrir que hay muchos temas nuevos que nunca vi en la Universidad, permitiéndome ponerme al día, aprender a ver las cosas desde otra perspectiva y contar con herramientas y conocimientos que ya estoy empezando a usar en mi trabajo, y que estoy seguro seguiré obteniendo durante todo el programa. También considero que el grupo humano de alumnos que forman el Senior MBA, es buenísimo y nos ha permitido crear esa confianza necesaria para sentirse muy acogido y bienvenido”.



Hermann Castro Blumm

Director

BD&L BCC Latam

Bayer

“Tenía ganas de hacer un MBA desde hace mucho tiempo, pero por diversas razones, principalmente laborales y familiares lo fui postergando. Incluso cuando estuve trabajando en Estados Unidos y Ecuador lo intenté, pero las circunstancias no lo permitieron. Después de volver a trabajar a Chile en el año 2009 continuamente estuve revisando los programas de las diferentes universidades para entender mejor los requerimientos y en especial la dedicación de tiempo necesaria. Me enteré del Senior MBA del ESE y me gustó porque estaba acotado a personas mayores de 40 años y con más de 15 años de experiencia laboral, lo que claramente se ajustaba a mi perfil.

Yo destacaría la calidad de sus profesores que su mayoría tienen un Ph.D lo que combinado con sus diferentes experiencias laborales los transforma en interlocutores muy atractivos para los alumnos. El programa también me parece muy actualizado, tiene una buena combinación de elementos más duros, como son los contenidos de las materias clásicas como costos y contabilidad, pero también en el desarrollo de habilidades más blandas como persona y empresa, ética empresarial y liderazgo estratégico. El catalizador de esta buena mezcla terminan siendo los alumnos, quienes con sus diferentes experiencias, profesiones y visiones, transforman el programa en un curso muy atractivo, dinámico y de alto valor agregado para nosotros los alumnos.

Mi experiencia personal en el Senior MBA ha sido muy buena, en especial por la excelente interacción que se ha dado con los compañeros. Es una buena mezcla de personas con mucha experiencia, diferentes formaciones académicas e industrias, lo cual enriquece mucho las discusiones. Además la organización es óptima, los alumnos solo nos tenemos que preocupar de estudiar, todo el resto está en la manos de la Escuela.

Quisiera agradecer el apoyo recibido por parte de ESE para poder alinear algunos requerimientos curriculares con mi cronograma de trabajo, en especial por los viajes. Es definitivamente una experiencia 100% recomendable”.

¿POR QUÉ ESTUDIAR UN SENIOR MBA EN EL ESE?

- APRENDIZAJE CON LOS MEJORES ALUMNOS
- RESPALDO EMPRESARIAL Y NETWORKING
- DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS
- FORMACIÓN DE LÍDERES INTEGRALES
- ENFOQUE APLICADO Y PARTICIPATIVO
- APRENDIZAJE CON LOS MEJORES PROFESORES
- PARTE DE UNA RED INTERNACIONAL DE ESCUELAS DE NEGOCIOS
- INFRAESTRUCTURA Y SERVICIO DE CLASE MUNDIAL
- INCORPORA LAS ÚLTIMAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS
- ACREDITACIÓN INTERNACIONAL (AMBA).

“ En el Senior MBA tienes la oportunidad de intercambiar vivencias pasadas con quienes comparten tu mismo ciclo de la vida, mismas inquietudes, desafíos y temores para la segunda etapa de la vida ”.

REQUISITOS DE ADMISIÓN

- Grado académico de licenciado, o título profesional universitario reconocido legalmente.
- Experiencia laboral mínima de 15 años.
- Presentar la Solicitud de Admisión al programa con todos los antecedentes requeridos por ésta.
- Entrevista personal con el Director Académico o un Profesor del programa.
- Inglés: nivel de lectura alto.

FORMATO

Clases una vez al mes: martes, miércoles y jueves, día completo.

INICIO DE CLASES

Septiembre de cada año.

PERFIL ALUMNOS SENIOR MBA

Edad	Mínima	Máxima	Promedio	Mediana
	40	65	49	46
Años de Experiencia	15	40	23	23

Nacionalidades	N°	%
Chilenos	18	90%
Extranjeros	2	10%
	20	100%

Composición Sexo	N°	%
Hombres	17	85%
Mujeres	3	15%
	20	100%

Composición Cargos	N°	%
Gerente General	4	20%
Gerente Área	7	35%
Director	4	20%
Otro	5	25%
	20	100%



Alejandra Zegers

Gerente de Marketing y Calidad

Grupo Security

“Siempre había querido hacer un MBA, me gusta mucho aprender y por lo mismo leer y estar al día de las nuevas

tendencias para mejorar, crecer tanto personalmente como profesionalmente y poder aportar a los demás. Me parecía que después de varios años de trabajo, sería muy enriquecedor el poder actualizarme más con lo cambiante que está el mundo hoy. A pesar de las ganas no había logrado encontrar un MBA cuyo esquema fuera funcional para mis necesidades de poder compatibilizar bien trabajo/ familia más estudios. El modelo del Senior MBA del ESE me calza perfecto y me gusta la dinámica de casos.

Me parece muy interesante la malla curricular, la cual incorpora temas muy contingentes y necesarios para liderar hoy, en donde la globalización y los cambios culturales exigen nuevos desafíos y competencias que desarrollar.

Hasta el minuto el Senior MBA ha superado mis expectativas, porque nunca pensé que podría comenzar a aplicar tan rápidamente los conocimientos adquiridos. Lo real de los casos, lo práctico de las lecturas, sumado a la experiencia compartida de mis compañeros; sin lugar a duda enriquecen la discusión y constituyen un aporte concreto, que me tiene muy motivada y con altas expectativas”.

Seminario Internacional

El Senior MBA también cuenta con un Seminario Internacional en el IESE Business School de la Universidad de Navarra, sede Nueva York, nuestra escuela hermana, en el centro de Manhattan. Se estudian temas nuevos, innovadores y muy complementarios al contenido del programa en Chile.



FAMILIA SCHIESS RECIBIÓ PREMIO ESE FAMILIA EMPRESARIA 2015

Los hermanos Christoph, Claudio, Nicola y Sonia, junto a su madre Alexa Schmitz recibieron el Premio ESE a la Familia Empresaria 2015. El reconocimiento fue entregado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Cátedra de Empresas de Familia Bci en conjunto con La Tercera.

Durante la ceremonia se exhibió un emotivo video con la historia de la familia Schiess donde se recordó al fallecido patriarca del grupo Guillermo, quien llegó a nuestro país después de la Segunda Guerra Mundial. La historia comienza con la importación de productos desde Alemania lo que posteriormente daría vida a Transoceánica.

Mauricio Larraín, Director General del ESE, destacó la importancia y contribución que ha realizado la familia Schiess. “El Premio ESE a la familia Schiess tiene su foco puesto en la innovación, en la sustentabilidad, en la excelencia y en el respeto de las comunidades y los clientes. El crecimiento futuro del grupo se basa en una mirada familiar, donde se toma en cuenta mejorar la calidad

de vida. De esta manera en cualquier proyecto prima una visión de largo plazo y generar un mayor bienestar a la comunidad. Pero el criterio más importante para el Jurado ha sido la gran contribución social que ha hecho la familia Schiess a través de la cultura por su apoyo al Teatro del Lago”.

El premio ESE a la Familia Empresaria, en su décima primera versión, se ha convertido en un hito para la comunidad empresarial del país. Desde el 2005 destaca la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía nacional, reconoce anualmente a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales e identifique las mejores prácticas que puedan ser útiles para muchos otros clanes empresariales.

“Estamos muy contentos de que esta distinción se haya convertido en un hito emblemático para el sector empresarial, y que sirva de ejemplo para las miles de familias empresarias que componen la inmensa mayoría del tejido económico de nuestro país. Sabíamos



Claudio y Nicola Schiess; Mauricio Larraín, director general del ESE, José Antonio Guzmán, rector de la Universidad de los Andes; Alexa Schmitz, Christoph y Sonia Schiess; y Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Bci y secretario coordinador del jurado.

que este premio iba a ser importante, pero nunca imaginamos el gran alcance que llegaría a tener. Estamos muy orgullosos y también agradecidos de las instituciones que nos han acompañado y de las muchas familias y personas que nos han apoyado”, señaló Jon Martínez, Profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Bci, Secretario-Coordinador del Jurado.

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.

Un jurado de alto nivel y representatividad es el encargado de nominar a los candidatos y elegir a la familia empresaria del año, en función de los mencionados criterios de selección. El jurado está compuesto por Mauricio Larraín, Director General del ESE, Presidente del Jurado; Alberto Salas, Presidente de la CPC; Guillermo Tagle, Presidente de ICARE; Eugenio von Chrismar, Gerente General de Bci; 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 Bci, Secretario-Coordinador del Jurado.

Familia Schiess, espíritu aventurero que llegó de Europa

La historia de la familia Schiess en Chile comenzó en 1948, cuando Guillermo Schiess arribó a Valparaíso proveniente de su Alemania natal. Venía de Wuppertal, un pueblo cercano a Düsseldorf.

Durante la Segunda Guerra Mundial, quien se convertiría años más tarde en un destacado empresario combatió por su país en el frente oriental, donde fue herido; luego escapó de campos de prisioneros rusos y recorrió las estepas escondiéndose de día y caminando de noche; fue cocinero de tropas británicas y ya en su país, se dedicó al trueque y fue operario en una fábrica de neumáticos. Hasta que un día, respondiendo a una antigua invitación de parientes radicados en Chile, se vino a este lado del mundo, no sin antes pasar nuevas aventuras que, entre otras cosas, lo obligaron a cruzar hacia Francia sin documentos y a permanecer tres semanas escondido en París.

No pudo terminar el colegio a causa de la guerra, comenzó a destacarse pronto en el país como un hábil comerciante, lo que le permitió iniciar negocios de importación de maquinaria alemana, que poco a poco fue ampliando. Pasados algunos lustros, Guillermo Schiess ya podía mostrar su participación en sociedades como Mellafe y Salas, Teefix y la fabricante de neumáticos INSA General, entre otras. También empezó a invertir en acciones, logrando participaciones importantes, aunque minoritarias, en Copec,

“Nuestra familia ha iniciado este proyecto, donde hemos participado activamente estos años, y lo seguiremos haciendo. No obstante sólo será sustentable con la participación de socios y personas que busquen promover la cultura y educación”, señala Nicola Schiess.

Sudamericana de Vapores, Igemar, Marinsa y Mantos Blancos.

A ello, Guillermo Schiess sumó la compra de campos en diferentes lugares de Chile, una decisión que, a la larga, fue visionaria, puesto que con ese patrimonio de tierras dejó sentadas las bases de buena parte de los desarrollos inmobiliarios que constituyen uno de los pilares de Transoceánica, la firma que fundó en 1954 y transformó en una gran operadora de comercio exterior, siendo hoy la sociedad holding que consolida todas las empresas del grupo.

La segunda generación

En 1958, Schiess se casó con la alemana Alexa Schmitz, con quien tuvo cuatro hijos. Esta segunda generación en Chile está compuesta por Claudio, Sonia, Christoph y Nicola. El primero está radicado en Suiza con su familia y Sonia -una especialista en nutrición- vive en el sur de Alemania. Ambos vienen regularmente al país, pero son los menores quienes se han hecho cargo de gestionar las actividades empresariales y culturales de la familia.

De hecho, y tras un período en el cual trabajó en compañías como CSAV, Christoph Schiess conduce desde los 33 años los negocios familiares, sobre todo una vez ocurrido el fallecimiento de su padre, en septiembre de 1998. Desde entonces, el sello de Transoceánica ha estado marcado por la sustentabilidad, el compromiso con las personas y, en los últimos años, la profesionalización. En ese sentido, se ha pasado de una situación en la que Guillermo Schiess ejercía un dominio total sobre las decisiones empresariales, a una etapa de cambios profundos en la forma de dirigir los negocios.

“Con ayuda de asesoría externa hemos fortalecido mucho el gobierno corporativo, buscando un modelo consensuado entre los hermanos que nos permita consolidar la base de negocios y visualizar el desarrollo futuro”, explica Christoph, hoy presidente de un directorio formado además por su hermana Nicola y tres profesionales independientes: el chileno Ricardo de Tezanos Pinto y los argentinos Juan Carlos Borchardt y Fabian von Brocke. Claudio y Sonia Schiess, en tanto, continúan ligados en calidad de asesores del directorio.

Este proceso también condujo a la llegada de Juan Ignacio Domínguez Covarrubias a la Gerencia General Corporativa, en 2013. El ejecutivo señala que “los hermanos se dieron cuenta de que había un gran patrimonio que debían proyectar y se pusieron de acuerdo en generar un plan de acción donde los valores de la familia siguieran teniendo una fuerte presencia, más un directorio independiente y un equipo ejecutivo”.

Cuatro valores

Asimismo, se logró sintetizar en cuatro, los valores básicos que animan las acciones de los Schiess: innovación, sustentabilidad (con énfasis en el respeto a las personas), excelencia y foco al cliente. Según Christoph Schiess, este espíritu tiene mucho que ver con el origen inmigrante de la familia y con traer a Chile elementos de la idiosincrasia alemana, como el esfuerzo, el cuidado por el medioambiente, la preocupación por innovar y la austeridad.

“Muchos de estos conceptos, que se han hecho populares en los últimos años en Chile, nosotros buscamos incorporarlos hace mucho, como el respeto por las comunidades y por el entorno”, subraya el presidente de Transoceánica.

Así, el crecimiento futuro del grupo se basa en una mirada familiar, donde no basta que un país tenga un mejor ingreso per cápita si no hay una mejor calidad de vida. Por tal motivo, en cualquier tipo de proyecto donde esté comprometido primará una visión de largo plazo y de generar un mayor bienestar a la comunidad.

La fórmula Schiess: negocios rentables y que agreguen valor a la comunidad

- Al alero de Transoceánica conviven negocios diversos, pero que tienen en común el foco en la innovación, en la sustentabilidad, en la excelencia y en el respeto de las comunidades y los clientes.
- La premisa que impone la familia Schiess a su actividad empresarial es generar proyectos rentables y que brinden beneficios a la comunidad.

Los intereses empresariales de la familia Schiess son un conjunto diversificado de negocios que, al alero de Transoceánica como sociedad holding, se desarrollan a lo largo de tres grandes pilares estratégicos: inmobiliario; hotelería y turismo; y empresas y energía.

En los últimos años, además, se adoptó la decisión de ir saliendo de inversiones en las cuales el grupo es minoritario y que se encuentren fuera del foco empresarial, para concentrarse en negocios donde Transoceánica tenga el control y pueda desarrollarlos de acuerdo a la visión y valores de la compañía; es decir, con foco en la innovación, en la sustentabilidad, en la excelencia y en el respeto de las comunidades y los clientes.

Se trata de criterios que Christoph Schiess resume en una frase decidora: “Si hacemos algo, hagámoslo bien”. Y que complementa de la siguiente forma: “Con el patrimonio que nuestro padre pudo armar en los 50 años que vivió en Chile, incluyendo tanto éxitos como algunos fracasos, dejó una base

bastante sólida y una gran responsabilidad en los sucesores, en cuanto transformar ese capital en aportes que ayuden al desarrollo del país, preocupándose especialmente del entorno y de las personas”.

La idea, por lo tanto, es crear valor, considerando siempre los intereses de todos los stakeholders.

El negocio inmobiliario: calidad más que cantidad

El sello de la familia Schiess en el ámbito inmobiliario es comprometerse en proyectos sustentables, respetuosos con el medioambiente y la cultura de su entorno, y que ofrezcan los mejores estándares en cuanto a calidad.

Entre los múltiples proyectos en los cuales participa la familia Schiess, en los últimos años comenzaron a cobrar cierta preponderancia aquellos relacionados con el rubro inmobiliario, área de negocios que le debe mucho a la visionaria iniciativa del fundador del grupo, Guillermo Schiess, quien a lo largo de décadas fue adquiriendo campos en diferentes partes de Chile, asumiendo un riesgo que hoy rinde sus frutos.

Una parte relevante de esos activos se encuentra en Santiago, específicamente en las comunas de Vitacura, Huechuraba y Lo Barnechea. Es una cantidad grande de hectáreas ubicadas en lugares bien únicos. Son paños que tienen la ventaja de permitir el desarrollo de proyectos que contemplen toda la gama de negocios inmobiliarios, puesto que son aptos tanto para casas y departamentos, como para oficinas, comercio e industria. Actualmente, se están desarrollando proyectos en el sector oriente de Santiago, tales como Punta de Águila, Los Litres –en sociedad con IWood y la familia Palma– y Loma La Cruz.



Guillermo Tagle; presidente de ICARE y miembro del jurado; José Said; Álvaro Salas, presidente de la CPC y miembro del jurado; Raúl Bertelsen, ex rector de la Universidad de los Andes; y Mauricio Larraín, director general del ESE y presidente del jurado.



Jaime Ale; Pablo Bosch; José Said; y Nicolás Majluf, Académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile y miembro del jurado.



José Antonio Rabat, Teresita Sahli, Edzard zu Knyphausen y Cecilia García Huidobro.



María José Lecaros y José Antonio Ferrís, gerente Corporativo de Negocios Grupo Copesa y miembro del jurado.



Luis Enrique Álamos y Guillermo Turner, director de La Tercera.

Atributos diferenciadores

La presencia del holding en este mercado ha evolucionado desde una fase en la cual se asociaba con inversionistas de alto perfil y Transoceánica aportaba los paños de terreno, pero era el socio en definitiva quien impulsaba el proyecto. Luego se pasó a una etapa intermedia en la que participaba como accionista minoritario. Actualmente, la compañía avanza en gestionar el 100% de los proyectos, lo que permite desarrollos que reflejan fielmente el concepto que ánima a los Schiess en esta actividad, que es construir calidad más que cantidad.

Lo anterior se vincula con ofrecer productos con atributos diferenciadores, cuyo desarrollo contemple la sustentabilidad, el respeto del medioambiente y la cultura donde están insertos, y que tengan los mejores estándares del mercado en cuanto a construcción y calidad de vida.

El edificio corporativo es un ícono diferenciador en la comuna de Vitacura por sus estándares estéticos y ambientales y su armónica incorporación al entorno. Su diseño responde a la implementación de un sistema de eficiencia energética orientado a reducir la demanda y respetar el medioambiente. De hecho, es la primera construcción en Chile en obtener la certificación Leed Gold, a través del sistema de certificación NC (Nuevas Construcciones). Otro aspecto relacionado con la sustentabilidad e implementado en el edificio es el uso eficiente del agua. Parte del agua obtenida de la napa subterránea se utiliza para el riego del parque y para los espejos de agua, que incluyen un sistema natural de equilibrio acuático. Asimismo, para el proyecto de paisajismo se



Jorge McKay; José Miguel Simian, subdirector del ESE; y Eugenio García Huidobro, profesor del ESE.



Juan Antonio Álvarez; María Luisa Vial de Claro, María Elena Muñoz y Juan Carlos Dörr.

contemplaron casi únicamente especies nativas que recuperan el ambiente natural de este emplazamiento, además de requerir un mínimo de agua para su riego.

Los colaboradores de Transoceánica pueden disfrutar de las áreas verdes en los alrededores del edificio, mientras que adentro las oficinas poseen amplios ventanales y luminosos espacios abiertos que crean un cómodo ambiente de trabajo para ellos.

Teatro del Lago, un referente a nivel internacional

Con la habilidad de armar negocios y su profundo amor por la música, Guillermo Schiess dejó su huella en la pequeña ciudad de Frutillar, conocida por su trayectoria musical. Luego del incendio que afectó al Hotel Frutillar en 1996, él se propuso construir en ese lugar una sala de conciertos que permitiera elevar la calidad de las Semanas Musicales de la ciudad, un proyecto “de la comunidad y para la comunidad”.

La primera piedra puesta en 1998 fue el comienzo de Teatro del Lago pero también el año en que falleció Guillermo Schiess, quedando en manos de sus hijos el futuro de este proyecto. Finalmente, fueron ellos quienes lo llevaron adelante, junto al

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.
- 2014 - Familia Cueto.

aporte de personas, instituciones, empresas y de entidades gubernamentales. El resultado es un ejemplo único de filantropía, un proyecto sobresaliente por su diseño, calidad acústica y técnica, respeto por el entorno, y una oferta cultural de primer nivel, que siempre apunta a mejorar el desarrollo de las personas de nuestra sociedad.

“Teatro del Lago hoy en día es un referente latinoamericano: no solo por su arquitectura, sino ante todo por su potente modelo de inclusión a través de excelencia en educación creativa con música y danza”, resalta Nicola Schiess, presidenta de la Corporación Cultural Teatro del Lago, quien asumió la gestión de este proyecto junto a su marido Uli Bader, pieza clave en estos logros gracias a su trayectoria internacional.

El proyecto exhibe logros notables como los 20.000 estudiantes que cada año experimentan y se acercan gratuitamente a las diversas expresiones artísticas y de integración, participando en un variado conjunto de programas educativos; y las 200.000 visitas que recibe anualmente el teatro en sus actividades y presentaciones artísticas.



Encuentro de Innovación Empresarial

PREMIACIÓN DEL RANKING INNOVACIÓN 2015

El 10 de diciembre se realizó el Cuarto Encuentro de Innovación Empresarial organizado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes en conjunto con La Tercera. En la ocasión se reunieron empresarios y altos ejecutivos de las más grandes empresas de Chile para discutir sobre las mejores prácticas de innovación.

Antes de comenzar la premiación tres empresas presentaron casos puntuales de avances tecnológicos. En esta oportunidad las compañías fueron Agrosuper, Grupo Alto y Enaex.

A continuación se realizó la premiación de la sexta versión del Ranking Most Innovative Companies Chile realizado por el ESE Business School.

En la categoría Grandes Empresas más Innovadoras de Chile se premió el primer lugar de cada industria: AGROSÚPER obtuvo el primer lugar en Alimentos; BCI en categoría Banca; Autopista Central en Concesiones; GASCO en Distribución de Combustibles; CEPECH en Educación; AES GENER en Energía; IN MOTION obtuvo el reconocimiento en la categoría IT/Tecnología; TRANSBANK en

Medios de Pago; CLÍNICA SANTA MARÍA en Clínicas y Hospitales; ENAEX en Servicios para la Minería; TELEFÓNICA en la categoría Telecomunicaciones; y TRANSELEC en Utilities.

En la categoría Medianas Empresas más Innovadoras de Chile también se premió el primer lugar de cada industria: DAVIS obtuvo el reconocimiento en la Categoría Cuidado Personal; GRUPO ALTO en Servicios de Valor Agregado; LA FETE en Consumo Masivo; LATAM FACTORS en Servicios Financieros; y WIDEFENSE en la categoría IT/Tecnología.

A esto se suma un premio especial a tres empresas por su Avance Destacado en Innovación 2015 a METROGAS, SAESA y ALIMENTOS EL GLOBO.

Además durante la ceremonia La Tercera entregó un premio especial a Jorge Nazer del GRUPO ALTO por su exitoso trabajo en Spin Off Corporativo.

Por su parte, la Asociación de Egresados del ESE entregó el premio "Gestión e Innovación Destacada" a Andrés Valdivieso, egresado del MBA.

Sobre el Ranking Most Innovative Companies

El Ranking de Innovación del ESE Business School de la Universidad de los Andes utiliza la metodología de Most Innovative Companies© que desarrolló el IESE en el año 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.

La metodología de este ranking permite medir la capacidad de la empresa por innovar de manera consistente y sistemática. A esto se agregan métodos no-paramétricos para comparación de la performance de las empresas y la construcción de un ranking de aquellas que logran los mayores resultados. Este modelo de sistematización de la innovación tiene la ventaja de ser capaz

de medir la consistencia de siete grupos de variables al interior de las empresas que, a su vez, son los responsables de que una compañía tenga una alta capacidad para efectuar innovaciones de una forma sistemática en el tiempo. “Esto permite diferenciar con claridad aquellas empresas que innovan como parte de su estructura intrínseca de aquellas que lo realizan –incluso con cierto éxito- pero de manera no sistemática”, aclaró Patricio Cortés, profesor del ESE y director del Ranking.

La medición de las empresas requiere entre otros aspectos una encuesta on line a una muestra representativa de la empresa (un 10% de los colaboradores); entrevistas a ejecutivos claves (usualmente dos o tres); e información sobre resultados de la innovación en la empresa (impacto ventas y EBITDA). Esta comparación permite diferenciar con claridad aquellas empresas que innovan como parte de su estructura intrínseca de aquellas que lo realizan -incluso con cierto éxito- de manera no sistemática y se publica anualmente en la forma del Ranking Most Innovative Companies Chile®, el cual se construye utilizando MIC Diagnostics® junto a métodos no-paramétricos que permiten la comparación de la performance entre empresas y la construcción de un ranking de aquellas que logran los mejores resultados.



Las empresas ganadoras del 2015.



John Kimber, Gerente General de Davis; Jorge Encina, Gerente General del Grupo Alto; Jorge Mackay, Gerente General de la Fete; Carlos Baudrand, Gerente General de Latam Factors; Kenneth Daniels, Gerente General de Widefense; junto a José Antonio Ferris, Director Comercial del Grupo Copesa.

Todas las empresas participantes del ranking reciben un detallado informe con sus resultados, comparación con benchmark relevante y recomendaciones de acción. “El nivel de innovación de una organización es el resultado de la interacción de cuatro variables: la Orientación Estratégica de la alta dirección hacia la innovación; la Cultura Innovadora; los Procesos de Innovación; y el Impacto en Resultados”, señala Patricio Cortés.

En la versión 2015 del Ranking Most Innovative Companies Chile fueron medidas cerca de 100 empresas de diferentes sectores entre los que se pueden mencionar retail, servicios financieros, energía, combustibles, industrial, alimentos, telecomunicaciones, construcción, banca y educación entre otros. Las empresas que participaron del estudio suman más de 100.000 trabajadores y se entrevistó en profundidad a más de 130 altos ejecutivos.



Víctor Turpaud, Gerente General de Metrogas; Francisco Alliende, Gerente General del Saesa; y Ricardo Swett, Gerente General de Alimentos El Globo; junto a Iván Díaz-Molina, Profesor de La Cátedra de Innovación Grupo Gtd del ESE Business School.



José Antonio Ferris, director comercial del grupo copesa, entregó “premio La Tercera” al Grupo Alto por su exitoso trabajo de spin off corporativo. Recibió el reconocimiento Jorge Nazer, fundador y presidente del Grupo Alto.

DATOS DEL RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES DEL ESE

- Industrias Medidas: Alimentos, Banca, Bancos de Inversión / Asesorías Financieras, Clínicas y Hospitales, Concesiones, Consumo Masivo / Retail, Cuidado Personal, Distribución de Combustibles, Educación, Energía, IT / Tecnología, Medios de Pago, Servicios de Valor Agregado, Servicios Financieros, Servicios para la Minería, Telecomunicaciones / Telefonía, Utilities.
- Desde 2010, el ESE Business School realiza El ranking que reconoce y premia a las organizaciones más innovadoras de Chile.
- Las organizaciones son medidas a través del instrumento MIC Diagnostics®.
- Las inscripciones se realizan entre marzo y agosto de cada año.
- La medición toma una semana y las empresas participantes reciben un completo informe de su situación de innovación.
- El ranking se publica anualmente en el diario La Tercera.
- En este ranking colaboran el diario La Tercera, SOFOFA y CORFO.



Iván Díaz- Molina, Profesor de La Cátedra De Innovación Grupo Gtd; Mauricio Larraín, director general del ESE; José Antonio Ferris, director comercial del Grupo Copesa; y Patricio Cortés, Director del Ranking Most Innovative Companies Chile.



Seminario Anual Centro Empresa
y Humanismo Grupo CGE
del ESE Business School

EXPERTOS HACEN ECO DEL MENSAJE SOCIO- AMBIENTAL DEL PAPA FRANCISCO

En seminario sobre la encíclica *Laudato Si'*, en el ESE Business School de la Universidad de los Andes, representantes del sector público y privado mostraron su visión sobre este documento que trata sobre el cuidado de la "Casa Común".

Como una manera de profundizar en la Doctrina Social de la Iglesia, el ESE Business School de la Universidad de los Andes, con la colaboración de la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC), realizó el Seminario "Encíclica *Laudato Si'*, la Empresa y el Medio Ambiente". En la instancia, se reflexionó acerca de los principales aspectos de este documento publicado por el Papa Francisco el 26 de mayo de 2015.

Durante el encuentro expuso Monseñor Ricardo Ezzati, Cardenal, Arzobispo de Santiago, quien hizo un breve resumen sobre la encíclica que aborda el cuidado de la tierra y el medioambiente.

"Mientras más vacío está el corazón de una persona, mayor necesidad de objetos tiene", señaló el cardenal haciendo eco de las palabras del Papa Francisco.

La presentación del Cardenal fue sucedida por un panel moderado por Álvaro Pezoa, director del Centro Empresa y Humanismo del ESE de la Universidad de los Andes y en el que participaron Pablo Badenier, ministro de Medioambiente, Bruno Baranda, presidente de la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC) y Carlos Ingham, presidente de la ONG Red de Alimentos.

Pablo Badenier, Ministro del Medio Ambiente afirmó que la encíclica se trataba de un documento que "tiene sentido de oportunidad. No es ingenuo el momento en que el Papa Francisco da a conocer este documento".

“Mientras más vacío está el corazón de una persona, mayor necesidad de objetos tiene”, señaló el cardenal Ricardo Ezzati haciendo eco de las palabras del Papa Francisco.

“Lo que hace el Papa (con esta encíclica) es poner el debate varios peldaños más adelante, al señalar que ‘la tierra es madre y hermana a la vez, lo que se le hace a la tierra también se le hace a sus habitantes’. De esta manera el Papa llama urgente a buscar un desarrollo sostenible e integral donde es posible y necesario compatibilizar la protección del patrimonio natural, la equidad social y el crecimiento económico”, enfatizó el ministro Pablo Badenier.

Bruno Baranda, Presidente de USEC y ex Ministro de Desarrollo Social; reflexionó acerca de la “globalización de la indiferencia”, concepto acuñado por el Papa Francisco que hace referencia al individualismo. Además se refirió a “las verdaderas causas de los problemas medioambientales”, que como señala el documento, están sustentadas en fundamentos antropológicos. Señaló que la “profunda revolución cultural a la que invita el Papa para salir de este escenario. Hay que darnos tiempo de reflexionar sobre el sentido de lo que hacemos y hacia dónde vamos encaminados”.

En tanto, Carlos Ingham, Presidente de Red de Alimentos, corporación privada sin fines de lucro que recibe, administra y distribuye, de manera nutricional y balanceada, alimentos entre organizaciones sociales y solidarias de la Región Metropolitana; reflexionó acerca de la realidad actual que existe en nuestro planeta. “Un tercio de la comida producida se desperdicia. El 6% de esas pérdidas ocurren en América Latina y el Caribe, cifra que alcanzaría para alimentar a los pobres de todo el planeta. Para solucionar el problema se han creado los bancos de alimentos, existiendo hoy 600 alrededor del mundo, dos de los cuales se encuentran en Chile”.

Ingham hizo un llamado al sector público solicitando campañas, leyes, ampliación de la normativa y sobre todo voluntad política. Se refirió a que el permiso para redistribuir alimentos se demoró cerca de 7 años en ser aprobado, mientras que para realizar lo mismo con productos relacionados a la higiene, aún llevan tres años esperando la aprobación del ejecutivo.



Carlos Ingham, presidente de la ONG Red de Alimentos; Bruno Baranda, presidente de la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC); y Monseñor Ricardo Ezzati, Cardenal, Arzobispo de Santiago.



Pablo Badenier, ministro de Medioambiente; José Antonio Guzmán, rector de la Universidad de los Andes; y Álvaro Pezoa, director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE Business School.

Asimismo instó al sector privado a hacerse parte de este proyecto, a través de políticas de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, tangibles y proyectos de mayor impacto social.

Por su parte Álvaro Pezoa, Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE Business School de la Universidad de los Andes, remarcó que la encíclica, daba continuidad a dichos del Papa Juan Pablo II, del Papa Benedicto XVI y también de sus antecesores, y que hacía un llamado muy claro a proteger la casa común y nos interpela a los seres humanos a buscar un desarrollo sostenible e integral. “Este documento además incorpora una invitación a un nuevo dialogo, a reflexionar sobre cómo estamos construyendo nuestro planeta y a desarrollar una nueva espiritualidad”.

El profesor del ESE señaló además que “en el documento se hace una muy profunda crítica a la modernidad, cuando critica el paradigma ‘tecnocrático’ donde el hombre se ha puesto en el centro del mundo, ha confiado en exceso en el poder que le entrega la tecnología y ha quedado como esclavo de ella. Esta encíclica debería incomodar a la mayoría de las personas, ya que nos interpela fuertemente, pero se debe ver el mensaje de fondo que habla de una nueva forma de mirar al ser humano y al universo, de generar nuevos hábitos, nuevas formas de pensar y de vivir”.



Ana María Gálmez, directora de comunicaciones Prelatura del Opus Dei Chile; Gina Ocqueteau e Ingrid Schirmer, directora comercial del ESE Business School.



Mauricio Larraín, director general del ESE Business School y Claudio Hohmann.



Carolina Andrade, Hernán Irrarrázaval y Carlos Larraín.

VIAJES



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".



Las generaciones 2013 y 2014 del Master en Finanzas Aplicadas participaron por primera vez en el Seminario Internacional "Executive Finance Program: Global Perspectives" en el London School of Economics. La actividad se desarrolló en septiembre 2014. Los alumnos y alumnas tuvieron la oportunidad de visitar: Chelsea Football Club, UK Parliament y tuvieron una presentación de PwC.



En julio sesenta y cinco 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.



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.



Seminario Anual del Centro de Trabajo
y Familia Grupo Security

CONCILIACIÓN TRABAJO Y FAMILIA

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Centro de Trabajo y Familia Grupo Security, realizó su seminario anual “5 mitos sobre la conciliación Trabajo y Familia”.

Durante el encuentro Mauricio Larraín, director general del ESE y Karin Becker, gerente de cultura corporativa del Grupo Security, dieron la bienvenida resaltando la importancia que tiene para el país que las empresas tengan políticas que fomenten la conciliación trabajo y familia.

María José Bosch, directora ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE expuso acerca de los 5 mitos que existen sobre la conciliación entre la vida laboral y personal. “La conciliación trabajo y familia cada día está más presente en las organizaciones chilenas, ya que la demografía de sus trabajadores cambió y las necesidades de integrar los diferentes roles de una persona, ya afectan la dinámica diaria de las organizaciones”, explica.

Fue muy clara en enfatizar que “muchas empresas no se atreven a implementar culturas y políticas de conciliación trabajo y familia, por los mitos que rodean este tipo de iniciativa. El primer mito es que es caro y se pierde plata. Muchas empresas argumentan que implementar este tipo de iniciativa es únicamente para empresas multinacionales con grandes presupuestos, pero la evidencia muestra que entornos laborales que favorecen la conciliación, aumentan el compromiso, la satisfacción, tiene beneficios para la salud, aumenta el autoestima, mejora el desempeño, cambia el ánimo, aumenta la disposición para aprender, entre otros muchos factores que aumenta la productividad”.

Para la académica “un segundo mito es que no se pueden implementar iniciativas que favorezcan la conciliación en todas las industrias, que hay puestos y tipos de trabajo donde simplemente no se puede conciliación trabajo y familia, esto se contradice con los estudios realizados durante el 2013 en Chile, donde se muestra que al menos el 50% de las empresas de todas las industrias tiene políticas y beneficios que fomentan la conciliación”.

En cuanto al tercer mito explica que tiene que ver con que “las personas se aprovechan, este mito está basado en un prejuicio, ya que esto se basa en creencias y no en datos duros. La mayor cantidad de problemas en las políticas de conciliación trabajo y familia se da en los siguientes casos: el primero es un problema de implementación, no relacionamos el negocio a la política o no conocemos las necesidades de nuestros trabajadores, cuando hay problemas con una iniciativa de conciliación trabajo y familia es porque ha habido problemas en su implementación, en su desarrollo o porque no conocemos las alternativas que existen y nos centramos únicamente en la categoría de flexibilizar el tiempo y el espacio (jornada flexible, entrada diferida, semana comprimida, etc)”.

Un cuarto mito, señala, “es centrar las políticas de conciliación en mujeres con hijos pequeños, algunos de los problemas de este mito es que, por una parte genera un impuesto a la contratación de mujeres jóvenes y por otra, no reconoce la necesidad de conciliación de todos los demás grupos de su organización”.

“Finalmente, el último mito es que la alta dirección promueve los programas de conciliación. Por diferentes razones, y muchas por los mitos explicados con anterioridad, en muchos casos la alta dirección asegura que la conciliación trabajo y familia es importante para la empresa, pero al momento de implementar, de asignar recursos, etc., la realidad cambia. Lo importante de este mito, es que para implementar de forma sustentable este tipo de iniciativa, el compromiso de la alta dirección es fundamental”, explica María José Bosch.

Para finalizar el seminario se realizó un panel compuesto por Patricio Jottar, gerente general de CCU; Janet Awad, gerente general de Sodexo; y Verónica Hoffmann, directora ejecutiva de la fundación Chile Unido. Los tres compartieron las experiencias que sus empresas tienen en materia de conciliación trabajo y familia, enfatizando en la vital importancia que este tema tiene para el crecimiento de las personas, las empresas y el país.



Karin Becker, gerente de cultura corporativa del Grupo Security; María José Bosch, directora ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE; Janet Awad, gerente general de Sodexo; Patricio Jottar, gerente general de CCU; Verónica Hoffmann, directora ejecutiva de la fundación Chile Unido; y Mauricio Larraín, director general del ESE.



Seminario Anual de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina:

A QUIÉN PERTENECE LA UTILIDAD DE LA EMPRESA, LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO

Nuevas reglas del juego se están imponiendo para las empresas y relaciones laborales en el Chile de hoy, por lo cual un panel de expertos analizó las recomendaciones y oportunidades para las empresas en estos nuevos escenarios.

Bajo el título “A quién pertenece la utilidad de la empresa, las nuevas reglas del juego” el ESE Business School a través de su Cátedra Coca Cola Andina organizó este interesante seminario. La bienvenida estuvo a cargo de Mauricio Larraín, director general del ESE y Jose Antonio Garcés, director de Coca Cola Andina quienes recalcaron la importancia de poder debatir acerca de estos temas tan importantes para la sociedad actual.

Expusieron Enrique Correa, director de Imaginación; Mónica Zalaquett, Directora de Triangular Integración Estratégica y ex Diputada; y Rodrigo Pérez Mackenna, Presidente de la Asociación de AFP y ex Ministro de Vivienda y Urbanismo, y Bienes Nacionales.

Durante el encuentro Enrique Correa, director de Imaginación; se mostró preocupado por el clima de desconfianza existente en el país atribuyéndolo a la fragilidad de la relación entre políticos y empresarios. “Políticos y empresarios son la columna vertebral del liderazgo del país y ambos enfrentan una crisis de reputación que solo resolverán si se convierten en protagonistas de superar la crisis”.

Otro punto que destacó Correa con respecto a las empresas es que su suerte se juega afuera, en la relación que pueden desarrollar con el entorno, la comunicad, los clientes, proveedores, políticos, etc. “Lo que marca la diferencia es lo intangible, la credibilidad, confiabilidad, afecto y vínculo de simpatía con el entorno”.

Por su parte, Mónica Zalaquett, Directora de Triangular Integración Estratégica y ex Diputada fue enfática en señalar que “el mundo les está enseñando a las empresas que deben ser capaces de incorporar a las comunidades en sus proyectos, por lo que la empresa está obligada a entrar en un diálogo social y es fundamental hacerlo a tiempo”. Eso sí, aclaró que vincularse

con el entorno no es fácil, que requiere tiempo, una metodología y habilidades blandas entre otros elementos.

“Para que una empresa sea exitosa en el tiempo debe generar relaciones de confianza con todos los stakeholders, eso sí se debe entender que se trata de relaciones que se construyen lentamente y requieren un esfuerzo importante por parte de la empresa. Hoy es vital generar valor compartido, es decir debemos conectar el éxito empresarial con el progreso social”, agregó.

En tanto, Rodrigo Pérez Mackenna, ex Ministro de Vivienda y Urbanismo, y Bienes Nacionales, coincidió en que existe una crisis global de confianza que está permeando a varios niveles. Señaló que es importante trabajar las regulaciones, las estructuras de la industria, los procedimientos al interior de la empresa, los

sistemas de incentivos que ayudan a generar confianza, pero aclaró que todo esto no es suficiente. “Hay que invertir en liderazgos personales que sean creíbles, hay que invertir en la ética como algo fundamental y para esto hay que trabajar en los colegios, universidades, etc. Además debe haber un cambio en la visión estratégica de la empresa y pasar de competencia a colaboración”.

Durante el seminario Rafael Mies, profesor titular de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina presentó el estudio realizado por el ESE Business School ¿A quién pertenece la utilidad de la empresa? Para esta investigación se entrevistó a 350 gerentes generales y directores de empresas chilenas.



Rafael Mies, profesor titular de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina; Enrique Correa, director de Imaginación; Mónica Zalaquett, Directora de Triangular Integración Estratégica y ex Diputada; y Rodrigo Pérez Mackenna, ex Ministro de Vivienda y Urbanismo, y Bienes Nacionales.



Claudio Berndt; María José Bosch, profesora del ESE Business School de la Universidad de los Andes; y Lionel Olvarría.



José Antonio Garcés, Gonzalo Said; José Antonio Garcés, Salvador Said y Mauricio Larraín, director general del ESE.



Lanzamiento

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

El ESE Business School de la Universidad de los Andes, lanzó el Centro de Estudios Financieros (CEF) con el seminario “¿Qué esperar el 2015 en el mundo financiero?: desafíos y oportunidades”. Durante el Seminario se llevó a cabo el lanzamiento del Centro de Estudios Financieros del ESE, cuyo objetivo es ampliar el conocimiento del mercado de capitales nacional a través de la investigación y difusión de mejores prácticas. El Centro busca ser un punto de encuentro entre la autoridad, la industria y la comunidad, realizando un aporte a la discusión de políticas públicas.

La industria financiera juega un rol clave en el desarrollo de un país y su presencia es transversal a todos los sectores de la economía. Por un lado, recibe los ahorros de las personas, y por otro los canaliza hacia quienes tienen la necesidad de financiar

desde complejas máquinas industriales hasta los hogares a través del crédito hipotecario. También actúa redistribuyendo diversos tipos de riesgos entre los distintos agentes participantes del mercado financiero. Estas actividades de intermediación que son desarrolladas por corredores de bolsa, bancos, bancos de inversión, administradores de fondos, compañías de seguros, AFPs, y muchos otros, en su conjunto mueven la economía.

Son tantos y tan diversos los actores que intervienen en el proceso y los productos financieros que se ofrecen en el mercado, que es natural que el mercado financiero sea complejo, lo que explica la necesidad de contar con un Centro independiente para producir conocimiento específico. A través de la investigación aplicada de temas financieros, se mejora la comprensión sobre cómo opera la industria y con ello es posible identificar y sugerir medidas de



Juan Jaime Díaz, subdirector El Mercurio; Pablo Granifo, presidente Banco de Chile; Pedro Atria, country head Principal Financial Group Chile; Manuel Olivares, gerente general y country manager BBVA; y Henry Comber, gerente general EuroAmerica.

política que puedan fortalecer el mercado de capitales nacional en beneficio de todos. Es por esto que con el objetivo de realizar un aporte real y profundo al funcionamiento del sistema financiero de nuestro país, el ESE Business School de la Universidad de los Andes crea el Centro de Estudios Financieros.

“El CEF está pensado como un aporte a la discusión de políticas públicas y mejores prácticas para la industria financiera. Buscamos crear un centro independiente que permita difundir el conocimiento y también transformarse en un foro de discusión para mejorar la operación y conocimiento de nuestro mercado de capitales” explica Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School.

El CEF cuenta con un Consejo Asesor formado por destacados miembros de diversas industrias del mercado, que ayuda a generar una visión común e identificar las medidas que

benefician la operación del mercado como un todo por sobre los intereses particulares. Este Consejo Asesor del CEF del ESE está presidido por Nicholas Davis, presidente de Euroamérica y sus otros miembros incluyen a Julio Aznarez, director del área de finanzas del ESE; Carlos Budnevich, director del Master en Finanzas del ESE; Andrés Lagos, Gerente General de Banchile Inversiones; Manuel Olivares, Gerente General de BBVA; José Miguel Simian, subdirector del ESE; Fernando Massú, Gerente General de Corpbanca; y Roberto Walker, Presidente de Principal International para Latinoamérica.

El Director Ejecutivo es Juan Gabriel Fernández, PhD en Economía en la Universidad de Boston, quien ha trabajado en diversos cargos en el sector público y actualmente es profesor asistente del ESE.



ENCUENTROS DEL CONSEJO ASESOR EMPRESARIAL DEL ESE BUSINESS SCHOOL

Durante el 2015 el Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School de la Universidad de los Andes se reunió en dos oportunidades. 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.

En el primer encuentro, Mauricio Larraín, director general del ESE, presentó la evolución de la Escuela y las principales actividades realizadas en los últimos meses; luego los miembros del consejo debatieron acerca de los actuales desafíos del ESE. El encuentro contó con la presencia del destacado empresario español Miguel Torres, miembro del consejo, quien se refirió a la experiencia de su exitosa empresa.

Durante la reunión se presentó a los nuevos miembros del Consejo Asesor: Juan Pablo Bagó de Laboratorios Bagó y Gonzalo Tanoira

de Grupo Miguens, ambos destacados empresarios argentinos.

Por su parte en el segundo encuentro se contó con una valiosa presentación de Juan Pablo Bagó.



José Antonio Rabat, vicepresidente Inmobiliaria Manquehue y Paola Luksic, directora de la Fundación Luksic.



Juan Pablo Bagó, director general Laboratorios Bagó (Argentina); Miguel Torres, presidente Viña Miguel Torres (España) y Gonzalo Tanoira, director financiero Patagonia Gold (Argentina).



Alfredo Enrione, profesor del ESE Business School; Francisco Silva, presidente Banco Security; Gonzalo Yarur, director Inversiones Cerro Sombrero; Juan Pablo Bagó, director general Laboratorios Bagó; y Mauricio Larraín, director general del ESE Business School.



José Antonio Garcés, director Inversiones San Andrés; Jorge Mckay, gerente general Chocolates La Fete; Felipe Soza, presidente Asesorías e Inversiones Solar; y Matías Izquierdo, director Empresas Bravo e Izquierdo.



REUNIÓN ANUAL EMPRESAS PATRONO ESE BUSINESS SCHOOL

En octubre se realizó la reunión anual entre el ESE y sus Empresas Patrono con el objeto de informarles en lo que está la Escuela y agradecer su importante apoyo para toda la investigación que realiza el ESE. Durante el encuentro Mauricio Larraín, director general del ESE dio unas palabras de bienvenida para luego dar paso a la charla Charla: “Cambios sociales en Chile: desafíos para la empresa privada” que expuso Alfredo Enrione, Doctor en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra, y profesor titular de la Cátedra Gobierno Corporativo PwC del ESE.

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; BBosch; 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.

ESE Business School

RECIBE NUEVAMENTE CERTIFICADO ACREDITACIÓN DE AMBA



El ESE Business School de la Universidad de los Andes recibió el certificado de reacreditación de la Association of MBAs (AMBA) durante una conferencia realizada en Praga ente 13 al 15 de mayo.

José Miguel Simian, subdirector del ESE, recibió el certificado de manos de Sir Paul Judge, presidente de AMBA. Esta reacreditación al Executive MBA del ESE fue otorgada por un período de cinco años.

La Association of MBAs es la autoridad imparcial internacional sobre la educación de negocios de postgrado, establecida en 1967 por un pequeño grupo de graduados de negocios con el objetivo de elevar el perfil de la educación empresarial y la calificación de MBA en el Reino Unido y Europa. Actualmente el servicio de acreditación es el estándar global para todos los programas de MBA, DBA y MBM y acreditan programas en más de 200 escuelas de negocios en más de 70 países diferentes.





ESE Business School

FIRMÓ CONVENIO CON INACAP Y RSIGNIFICA SPA

Inacap y Rsignifica Spa utilizarán modelo de gestión de innovación “Most Innovative companies” del ESE.

El ESE Business School de la Universidad de los Andes firmó junto Universidad Tecnológica de Chile INACAP un convenio de colaboración, cooperación y apoyo mutuo.

El acuerdo contempla el uso de diferentes herramientas del ESE por parte INACAP, entre las que se encuentran: uso de las herramientas de diagnóstico; uso del modelo de gestión de innovación “Most Innovative Companies” (MIC) del ESE; capacitación de instructores de INACAP en los aspectos prácticos de la implementación del modelo MIC por parte de ESE; transferencia al ESE de la información generada por INACAP en la aplicación del diagnóstico y el modelo para uso con fines exclusivamente académicos; difusión conjunta de los resultados obtenidos en la aplicación del diagnóstico y

el modelo; desarrollo de una herramienta de e-learning para capacitación en el modelo MIC por parte de INACAP y, finalmente, se explorarán áreas conjuntas de investigación aplicada.

La metodología de Most Innovative Companies se desarrolló en el IESE en el año 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 llegó a 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.

El convenio entre ambas instituciones académicas fue firmado por el director general del ESE, Mauricio Larraín y el rector de la Universidad Tecnológica de Chile INACAP, Gonzalo Vargas.

Asimismo el ESE firmó junto con la consultora RSignifica SPA un convenio cooperación que contempla igualmente el uso de diferentes herramientas del ESE entre las que se encuentra la utilización de las herramientas de diagnóstico; uso del modelo de gestión de innovación "Most Innovative Companies" (MIC) del ESE. Este convenio tiene por objeto aportar a la investigación académica en Chile asociada a la temática de la gestión de la innovación por parte del ESE, a través de la información obtenida por parte de la consultora la implementación del Diagnóstico de Innovación.

El convenio entre ambas instituciones fue firmado por el profesor del ESE, Iván Díaz- Molina y la gerente general de Rsignifica SPA, Francisca Sepúlveda.



Iván Díaz-Molina del ESE y Francisca Sepúlveda de Rsignifica SPA.



Gonzalo Vargas, rector de Inacap y Mauricio Larraín, director general del ESE.



Álvaro Pezoa publicó primer cuaderno de ética empresarial

ÉTICA Y EMPRESA: BIEN Y ÉXITO, EL DESAFÍO EMPRESARIAL

El profesor Álvaro Pezoa del ESE Business School de la Universidad de los Andes publicó el primer cuaderno de ética empresarial: “Ética y Empresa: bien y éxito, el desafío empresarial” bajo el alero de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial.

Esta publicación da inicio a una colección de trabajos que abordarán diversos aspectos de la misma, con el ánimo expreso de colaborar desde la academia a quienes diariamente deben enfrentar el arduo desafío por desarrollar una actividad económica altamente productiva y competitiva, a la par que humana y socialmente constructiva. Se trata de un intento por construir puentes efectivos entre la universidad y la empresa, en la esperanza fundada de que es posible generar un diálogo entre ambas que se traduzca en enriquecimiento mutuo, al tiempo que en una contribución para las personas y la sociedad.

Por ser éste el primer cuaderno, trata sobre conceptos generales de la ética empresarial. En los números sucesivos se desarrollarán materias más específicas, siempre intentando dar un sustento teórico, al tiempo que algunas propuestas de orden práctico.





Tus sueños notarán la diferencia entre ahorrar y ahorrar con los productos de inversión de SURA

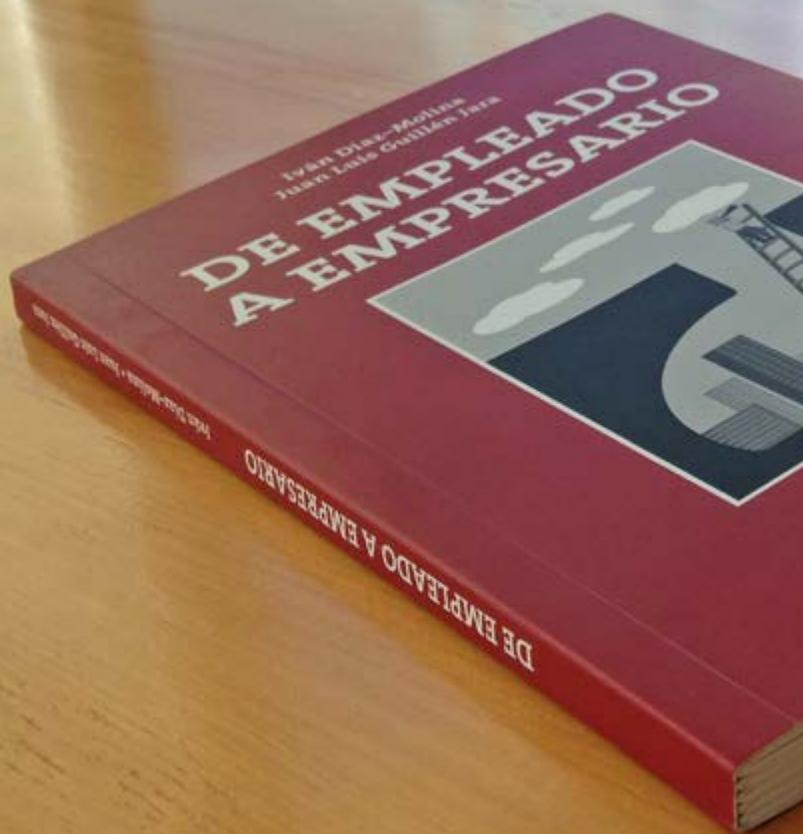
SURA, N°1 en APV Fondos Mutuos en Chile

Gracias a la preferencia de nuestros clientes, SURA es N°1* en Fondos Mutuos APV del país. Y tú también puedes contar con los mejores especialistas y una completa oferta de productos de inversión. Contrátalos aquí y obtén la asesoría necesaria para tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

Inversiones



*Considera series APV en Saldo Administrado por Administradora General de Fondos SURA al 30.9.2015 según consta en los respectivos EE.FF. depositados en la SVS.



Lanzamiento focalizado y libro

SEMINARIO: DE EMPLEADO A EMPRESARIO

El ESE Business School de la Universidad de los Andes organizó el seminario “De Empleado a Empresario”, que abordó el dilema que enfrenta un alto porcentaje de ejecutivos con respecto a qué hacer después de su carrera ejecutiva. En el encuentro participaron Mauricio Larraín, director general del ESE y Manuel Casanueva, presidente del directorio Grupo Gtd. Luego hubo un panel formado por los empresarios Jorge MacKay, Fernando del Solar y Francisco Undurraga; quienes contaron sus experiencias de emprendimiento.

Durante el seminario se realizó el lanzamiento del libro “De Empleado a Empresario”, escrito por Iván Díaz - Molina, profesor titular de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd del ESE y Juan Luis Guillén, inversionista, asesor y director de empresas. El libro nace con la idea de potenciar el emprendimiento en las personas mayores de 40 años que aún no se sienten preparadas para dar el paso; los autores analizan la realidad actual de los ejecutivos chilenos con antecedentes y datos duros que ponen de manifiesto los múltiples

aspectos relacionados con esta materia: carreras profesionales cada vez más cortas, bajo porcentaje de profesionales de primer y segundo nivel que mantienen sus posiciones hasta los 65 años de edad, incremento sostenible en la esperanza de vida, entre muchos otros asuntos relevantes.



Francisco Undurraga y Jorge MacKay.



Mauricio Larraín, director general del ESE y Manuel Casanueva, presidente del directorio Grupo Gtd; Iván Díaz - Molina, profesor titular de la cátedra de Innovación Grupo GTD; y Juan Luis Guillén.



Fernando del Solar; Matías Vial; Ingrid Schirmer, directora comercial del ESE; y Juan Infante.



Francisco León, Luis Andrés Maturana y Adolfo Vial.



Cristián Weiffenbach, Ricardo Hederra, Matías Guzmán y Nayib Darvich.



TARUN KHANNA DESTACADO PROFESOR DE HARVARD VISITÓ EL ESE

Tarun Khanna es conocido mundialmente por su expertise en mercados emergentes.

Durante el seminario denominado “Construyendo entornos empresariales de clase mundial”, el profesor analizó ejemplos de otros mercados emergentes - especialmente China, Turquía, India y distintas partes de África - para mostrar cómo algunos empresarios han conseguido superar limitaciones significativas y cómo han logrado aprovechar importantes oportunidades, a menudo en circunstancias más difíciles y costosas que las que enfrentan la mayoría de los chilenos. También hay enseñanzas que aprender de los numerosos intentos que compañías, financieras y empresarios de países desarrollados, han enfrentado al entrar en mercados emergentes de rápido crecimiento. Sin embargo, la clave para los empresarios y políticos en Chile, es identificar las grandes ideas y saber adaptarlas al contexto nacional.

El profesor Khanna es actualmente Director de South Asia Institute de Harvard University. Ha publicado una gran cantidad de libros y artículos académicos sobre mercados emergentes y emprendimiento, y ha recibido una serie de distinciones por su contribución a la academia y su impacto en la sociedad.



PRESBITERO CRISTIÁN MENDOZA VISITÓ EL ESE BUSINESS SCHOOL



El Presbítero Cristián Mendoza, profesor de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de la Santa Croce en Roma, visitó el ESE Business School de la Universidad de los Andes. Durante el encuentro contó sobre las ideas del Papa Francisco para promover la inclusión económica y el desarrollo social, proponiendo algunas reflexiones para el mundo empresarial.

El sacerdote destacó la capacidad del Papa Francisco para hacer reflexionar sobre los problemas actuales de la sociedad. Uno de

ellos, lo que él llama la “cultura del descarte” donde existe un mundo bastante individualista. Para reflexionar acerca de estas materias el Sumo Pontífice lanzó recientemente el Evangelii Gaudium La Exortación Apostólica donde crítica la cultura del derrame económico, aclarando que los problemas de la sociedad no se solucionan con la mano invisible del mercado. Lo que hay que hacer, explica, es poner al hombre en el centro de debate y desde ahí es posible recuperar el camino.





Organizada por el ESE Business School de la Universidad de los Andes

SE REALIZÓ LA 5^{TA} CONFERENCIA ANUAL AIBLAT 2015

Cerca de 80 académicos de 12 países asistieron a esta Conferencia Internacional.

La actividad fue una instancia para analizar la internacionalización de empresas familiares y emprendimientos en América Latina.

Destacados académicos de Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia participaron en la 5ta. Conferencia Internacional de la Academy of International Business – Capítulo de Latinoamérica (AIB-LAT), organizada por el ESE Business School de la Universidad de los Andes.

En el congreso se presentaron 53 papers de distintas materias relacionadas con la internacionalización de las empresas en Latinoamérica, los emprendimientos y las empresas familiares. Para ello se reunieron más de 80 académicos de 12 países: Alemania, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, México, Taiwán, España, Emiratos Árabes Unidos y

Jamaica. Entre ellos, participaron más de 20 chilenos provenientes de las universidades Católica, de Chile, de los Andes, Adolfo Ibáñez, del Desarrollo, Mayor y de Santiago.

La conferencia comenzó con la bienvenida de José Antonio Guzmán, Rector de la Universidad de los Andes; Jon Martínez, profesor del ESE y Conference Chair del congreso; William Newburyry AIB Chapter Chair y José de la Torre, Past President de la Academy of International Business (AIB) a nivel mundial.

“Las materias propias de las empresas multinacionales combinadas con los temas de emprendimiento y empresas familiares dieron origen a esta conferencia internacional. La empresa familiar y la familia empresaria son dos de los grandes temas que hemos analizado desde hace doce años en el ESE Business School de la Universidad de los Andes desarrollando una de las principales cátedras que existen en América Latina en estas materias. La inmensa mayoría de las empresas de Latinoamérica son familiares, y entre ellas hay empresas medianas y grandes que se han internacionalizado y convertido en empresas multinacionales

latinoamericanas, que se conocen como “multilatinas” y muchas de estas “multilatinas” son chilenas. Resulta fundamental entonces conocer todo acerca de este tipo de compañías”, explica Jon Martínez.

Uno de los puntos destacados de la Conferencia fue el Panel de Presidentes y Gerentes Generales de grandes empresas “multilatinas”. En la ocasión, Enrique Cueto, CEO de LATAM Airlines Group; Carlo Solari, Presidente de Falabella S.A.C.I.; Gonzalo Bofill, Presidente de Empresas Carozzi; y Andrés Castro, CEO de SURA para Latinoamérica, conversaron acerca de la expansión internacional, organización y cultura de sus multinacionales.

Enrique Cueto de LATAM contó acerca de la experiencia y cambios internos que experimentó LAN cuando se fusionó con la aerolínea brasilera TAM. “La entrada a Brasil fue un cambio muy significativo ya que casi el 50% de nuestro negocio ahora está vinculado al real brasileño y, como toda moneda, sufre fluctuaciones, por lo que ahora el negocio es mitad operación y mitad financiero. Hemos tenido que aprender a manejar estas nuevas variables y en esto juega un rol fundamental nuestro gobierno corporativo con experiencia mundial”.

Por su parte, Andrés Castro de Sura recalcó lo fundamental que resulta para la internacionalización de una empresa la cultura de la compañía. “Es muy importante que la cultura entregue

los lineamientos de trabajo y que genere espacios para el entendimiento entre las personas en los diferentes mercados en que operamos”.

Carlo Solari de Falabella también explicó cómo ha sido el proceso de expansión de esta compañía en la región. Señaló que si bien Falabella está acostumbrada a entrar en nuevos mercados, la operación se ha ido complejizando. “La clave del éxito está en estudiar detenidamente el mercado, buscar buenos socios y encontrar el factor común entre las distintas filiales para evitar que el negocio se torne inmanejable”.

Asimismo, Gonzalo Bofill de Carozzi explicó que “para ingresar a otros países es vital adaptar ciertos aspectos del producto de acuerdo a los gustos locales, pero para eso hay que conocer muy bien el mercado al que ingresas junto con las costumbres de ese país”. Luego añadió “nuestra aspiración es ser la empresa de consumo masivo más respetada y más valorada de Latinoamérica”.

Para Jon Martínez, moderador del panel, esta fue una ocasión excepcional por la categoría de los panelistas y porque se abordaron en profundidad diferentes temas que preocupan a las empresas que se internacionalizan y se vuelven multinacionales como, por ejemplo, los grandes desafíos que enfrentan las empresas chilenas que compiten en varios países; la entrada en mercados más grandes y más complejos; cómo mantener la cultura y los



Enrique Cueto, CEO de LATAM Airlines Group; Carlo Solari, Presidente de Falabella S.A.C.I.; Jon Martínez, profesor del ESE y Conference Chair del congreso; Andrés Castro, CEO de SURA para Latinoamérica; y Gonzalo Bofill, Presidente de Empresas Carozzi.

valores de la casa matriz; cómo coordinar actividades en mercados distintos y logísticamente distantes; qué perfiles de gerentes elegir para las filiales en otros países, entre otros interesantes temas”.

Durante los tres días que duró esta Conferencia, presentaron destacados expertos internacionales en la materia. Una de ellas fue Lourdes Casanova, directora del Emerging Markets Institute de la Universidad de Cornell, quien habló de su investigación sobre las multinacionales latinoamericanas, que ha dado origen al libro “Global Latinas: Multinacionales Emergentes de América Latina”. Lourdes Casanova ha sido recientemente elegida entre los 50 intelectuales iberoamericanos más influyentes del 2014 por esglobal. “La internacionalización debe entenderse como un proceso en el cual se deben construir ventajas competitivas en el tiempo. Es muy importante que América Latina tenga la capacidad de adaptarse a las distintas realidades de cada momento”, explicó Casanova.

También expusieron Mansour Javidan de la Thunderbird School of Global Management, autor del best-seller “Global Mindset” y co-autor del famoso estudio “GLOBE”; y Belén Villalonga de la Universidad de New York, destacada investigadora en temas de estrategia, propiedad y gestión de empresas familiares que presentó la investigación que está realizando junto a los profesores John Davis de Harvard y Jon Martínez del ESE, acerca del impacto de la globalización en las empresas familiares en nueve países.

Entre los muchos paneles y sesiones del congreso, merece una mención especial la de destacados académicos chilenos que presentaron sus investigaciones acerca de las Multilatinas

Chilenas. Los profesores Jorge Tarzizán de la PUC, Erich Spencer, Nicole Pinaud y Rodrigo Wagner de la Universidad de Chile comentaron las principales conclusiones de sus trabajos.



José de la Torre, Past President de la Academy of International Business (AIB) a nivel mundial; José Antonio Guzmán, Rector de la Universidad de los Andes y William Newbury, AIB Chapter Chair.



José Miguel Simian, subdirector del ESE; los expositores Mansour Javidan de la Thunderbird School of Global Management y Belén Villalonga de la Universidad de New York, junto a Jon Martínez del ESE.



Por segunda vez profesora del ESE

MARÍA JOSÉ BOSCH, ELEGIDA COMO UNA DE LAS 100 MUJERES LÍDERES 2015



La profesora María José Bosch, Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, de la Universidad de los Andes, fue elegida por segunda vez dentro de las 100 mujeres líderes.

Economía y Negocios del diario El Mercurio junto a Mujeres Empresarias organizan el premio "100 Mujeres Líderes", el cual ya ha premiado a más de 1000 mujeres en los ámbitos empresarial, profesional, académico y de servicio público y social. Se trata de un reconocimiento a la trayectoria y aporte femenino al desarrollo del país, y busca destacar a las mujeres más influyentes en las diversas áreas.

María José Bosch es profesora asistente y Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE. El Centro tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a crear una cultura de responsabilidad familiar corporativa. Además dirige el Club IFREI Chile que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa. Es también, Ph.D. in General Management y Master of Research in Management del IESE Business School, Barcelona, España. Investiga además en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional.



ESE DICTA DOS CURSOS PARA PERIODISTAS

Curso Periodistas en el Mundo Financiero

Desde el 25 de octubre hasta el 6 de noviembre se desarrolló el Curso de Periodismo Financiero organizado por el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School, la Asociación Nacional de la Prensa, y la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes.

Dirigido a periodistas y profesionales de las comunicaciones interesados en perfeccionar temáticas del área financiera, para así fortalecer la comprensión del mercado de capitales, el curso contempló seis sesiones con temáticas como: Productos Financieros en el mercado laboral, Economía y Finanzas, Renta Fija y Tasas de Interés, entre otras aristas. También se realizó una salida a terreno a una mesa de dinero, con el fin de aprender en la práctica y conocer el día a día del trabajo que ahí se realiza.

Con una clase de Juan Pablo Larraín, director de Pulso y Ricardo Leiva, profesor de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de los Andes finalizó el Curso Periodistas en el Mundo Financiero.

Antes de la entrega de diplomas Mauricio Larraín felicitó a los alumnos y los motivó a seguir perfeccionándose.

Curso para Periodistas sobre Gobierno Corporativo

La Cátedra de Gobierno Corporativo PwC Chile del ESE Business School de la Universidad de los Andes en conjunto con la Asociación Nacional de la Prensa y PwC organizó el curso "Mitos y realidades sobre Gobierno Corporativo en Chile ...Conversemos en OFF", con el objetivo de capacitar a periodistas senior en conceptos de gobierno corporativo, mejorar la comprensión y conocer los desafíos del área. En tres clases los profesores del ESE Alfredo Enrione y Renzo Corona, Socio a cargo del Departamento de Auditoría de PwC Chile, sostuvieron interesantes y profundas conversaciones sobre lo que está pasando en nuestro país y en el mundo en materia de gobiernos corporativos.

“BUENAS TARDES MERCADO” SE TRANSMITIÓ EN DIRECTO DESDE EL ESE



El programa “Buenas Tardes Mercado” de la radio El Conquistador se transmitió en varias oportunidades desde el Aula Magna del ESE Business School. Profesores del ESE participaron del panel discutiendo y analizando temas de la actualidad económica junto a los panelistas del programa.





ESE CREA CENTRO DE ESTUDIOS INMOBILIARIOS

El ESE Business School de la Universidad de los Andes creó el Centro de Estudios Inmobiliarios con el objeto de promover las mejores prácticas de management y una gestión responsable del negocio inmobiliario en y desde Chile.

Este Centro busca ser un foro y centro de discusión de la industria; convertirse un referente para discusión y propuestas de políticas públicas y regulación de la industria; producir conocimiento útil para la industria a través de una investigación aplicada de temas inmobiliarios; entregar capacitación en temas específicos del ámbito inmobiliario a través de programas especiales y foros; y transformarse en un referente clave del negocio inmobiliario en Chile. El Centro cuenta con 5 patrocinadores: Independencia, FFV, Inmobiliaria Manquehue, Banco Santander y ISN Inmobiliaria.

¿Porque un Centro de Estudios Inmobiliarios?

José Miguel Simian, director ejecutivo del Centro de Estudios Inmobiliarios entrega las razones que hay detrás de la decisión de

crear este centro. “El sector inmobiliario constituye una industria clave dentro de la economía chilena con múltiples actores y gran impacto en la sociedad a través del uso de suelo, urbanismo y calidad de vida en los espacios de vivienda y trabajo y en los espacios públicos. Asimismo los activos inmobiliarios representan una parte muy importante de la riqueza de la economía y son habitualmente el activo más grande (sino el único) de muchas familias y su valor, adquisición y desarrollo afectan a todos. Nos dimos cuenta que en la actualidad en Chile no existe un centro de estudios que promueva mejores prácticas de management y de buena gestión de los negocios inmobiliarios con un liderazgo responsable en una industria de esta importancia que requiere un lugar de estudio y reflexión. El ESE cuenta con un reconocido prestigio como escuela de negocios exclusiva de postgrado, orientada a la alta dirección y que busca formar líderes integrales por lo que creemos que desde el Centro de Estudios Inmobiliarios podemos realizar un gran aporte al país”.

ACTIVIDADES FUTURAS DEL CENTRO DE ESTUDIOS INMOBILIARIOS

• Seminarios, Foros y Capacitación:

- Foros de capacitación acerca de las mejores prácticas de la industria.
- Seminarios de difusión.
- Encuentros temáticos sobre vivienda, oficinas, rentas comerciales, financiamiento, inversiones inmobiliarias, etc.
- Encuentros industria - autoridad.
- Programa de gestión del negocio inmobiliario.

• Publicaciones:

- Manuales para una gestión de excelencia del negocio inmobiliario.
- Casos de negocio que permitan enseñar sobre el management inmobiliario y recojan buenas prácticas.
- Toda la investigación y estudios que realice el Centro.

• Investigación:

- Desarrollo de estudios sobre mercados específicos y su futuro en conjunto con empresas.
- Desarrollo urbano e industria inmobiliaria.
- Benchmarking de la industria inmobiliaria en Chile vs otros países/OECD, etc.
- Programa de research fellows en el Centro para investigación de temas inmobiliarios.
- Soporte para el desarrollo de tesis de grado y postgrado en temas inmobiliarios.
- Investigaciones conjuntas con el Centro de Estudios Financieros del ESE (CEF) en temas de financiamiento inmobiliario.
- Investigación en ámbitos de la economía urbana y de suelos y del management del negocio inmobiliario.





ACTIVIDADES DEL CENTRO DE EMPRESA Y HUMANISMO GRUPO CGE

Se realizó el programa 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 propiedad, iniciativa privada y superación de la pobreza; la empresa, tecnología y medio ambiente; la empresa y la familia; y la ética y responsabilidad social de la empresa.

Se realizó el programa el “Matrimonio, comunión de vida y amor” donde se abordaron temas como matrimonio y familia en el plan de Dios y como vocación divina; el valor de la educación familiar;

estructura y significado de la sexualidad humana: la virtud de la castidad; problemas bioéticos en el inicio de la vida: contracepción, aborto; y problemas bioéticos en el final de la vida: eutanasia, suicido asistido.

En su segunda versión, el Seminario “Chile en la Encrucijada” dio una mirada al contexto social, político y económico que vive el país. Su objetivo es proporcionar elementos de juicio valiosos para las decisiones que permanentemente deben adoptar los empresarios y directivos.



DE NOCHE NO TODOS
LOS GATOS SON NEGROS



HEMISFERIO IZQUIERDO

Global Executive Search

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

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



EN QUÉ ESTAN NUESTROS PROFESORES





Raúl Lagomarsino

Profesor Asociado de Dirección de Personas del ESE. Dictó sesiones de clases en INALDE Business School (Colombia) en los programas Executive MBA, PADE (Bogotá). Asimismo dictó sesiones en el IEEM Business School (Uruguay) en los programas Executive MBA y PADE. El profesor publicó columnas en periódicos de Uruguay (El Observador), y artículos en Revistas Especializadas de RRHH (ACRIP, Colombia). Participó en la investigación "A quién pertenece la utilidad de la empresa: las nuevas reglas de juego" en Chile, con resultados publicados en diario La Tercera. Fue conferenciante invitado al 2° Congreso de Innovación Educativa en México.



Alfredo Enrione

Profesor titular de la Cátedra de PwC de Gobierno Corporativo. Durante el año 2015 fue profesor en la Universidad de Stanford invitado por la Graduate Business School y por el Arthur Rock Center of Corporate Governance. Desde allí trabajó en un proyecto de investigación sobre Gobierno Corporativo en Mercados Emergentes y colaboró con la profesora Mariana Pargendler en el programa Deals in Latin America. En dicho

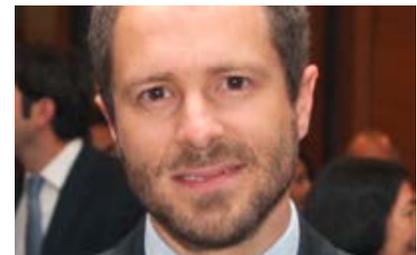
periodo fue también invitado por la Drucker School of Management para exponer ante el claustro sobre Educación para la Alta Dirección en América Latina. En el mes de marzo publicó su trabajo "Porqué el consenso puede dañar su empresa" en la prestigiosa revista MIT Sloan Management Review junto al profesor Felipe Csaszar de la Universidad Michigan. En el intertanto el profesor Enrione se reincorporó al claustro del ESE desde donde ha continuado la dirección del Programa de Alta Dirección de Empresas PADE y de la Cátedra de Gobierno Corporativo desde donde conduce una investigación sobre Oferta y Demanda en el Mercado de Directores. Por último, durante el año 2015, y en su calidad de Vice Canciller de la Internacional Academy ha liderado la realización de la primera conferencia de esta organización en América Latina realizada en el ESE en enero del 2016.



Rafael Mies

Profesor Titular de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina, realizó un exitoso seminario sobre los nuevos desafíos de las empresas con sus Stakeholders. El seminario estuvo acompañado de la presentación de los resultados de un estudio realizado en terreno a más de 500 directivos y empresarios acerca de cómo las empresas se estaban acomodando a las nuevas realidades y exigencias sociales de los entornos en los que operan. Para discutir estos temas se invitó a un destacado panel donde participaron Enrique Correa, Rodrigo Pérez y Mónica Zalaquett entre otros. Nuevamente ha

sido nombrado columnista permanente del Diario Financiero, donde sus columnas han logrado destacar como las más leídas con mediciones internas del diario. Ha sido invitado también a dar clases 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. Hoy se encuentra preparando su Sabático en Stanford donde pretende terminar una serie de publicaciones importantes acerca de liderazgo y mejores prácticas en las áreas de RRHH.



Juan Gabriel Fernández

Profesor asistente y director ejecutivo del Centro de Estudios Financieros del ESE. En abril del 2015 se lanzó oficialmente en Centro de Estudios Financieros con el seminario "Qué esperar el 2015 en el mudo financiero?" A través de este Centro se busca transformar al ESE en un lugar de encuentro donde se discutan los temas de interés para el país y el desarrollo de la industria financiera. A partir de esta fecha se han desarrollado una serie de actividades: en el ámbito formativo en conjunto con la ANP y la Facultad de Comunicación de la UANDES se desarrolló un curso para periodistas cuya primera generación se graduó en septiembre. En paralelo se desarrollaron nuevos cursos para programas ejecutivos orientados a comprender la complejidad y necesidad de la buena regulación. Asimismo, se dio inicio a una agenda de investigación

académica que a la fecha cuenta con más de cuatro trabajos en áreas tan diversas como el estado del arte de la industria de los seguros de vida en Chile, los desafíos y determinantes de la bancarización, el impacto de las reglas fiscales y su relación con el desarrollo financiero y medidas de riesgo para la evaluación de activos. También ha existido un esfuerzo de parte de los investigadores del Centro para lograr acercar el mercado financiero al público general a través de una activa participación en los medios, principalmente mediante columnas de opinión. Finalmente, se organizaron una serie de encuentros orientados a pensar los desafíos del mercado de capitales con referentes locales e internacionales, entre estos encuentros destacan dos: la actividad conjunta con el Ministerio de Economía donde los expertos internacionales Jason Best y Sherwood Neiss nos contaron del desarrollo del Crowdfunding y sus desafíos globales; y un almuerzo con la renombrada experta internacional y profesora de Stanford, Anat Admati, quien presentó su visión crítica de la Banca y cómo Chile puede aprovechar los desafíos que el desarrollo financiero impone.



Guillermo Armelini

Profesor asociado del ESE. Durante el año 2015, el profesor publicó dos artículos en Journals internacionales ISI. En el primer artículo, titulado: "Understanding social contagion using dynamic networks" se estudia

el efecto de la interacción entre personas en la adopción de tecnologías. El artículo fue publicado en PlosOne (Impact Factor >3). En la misma línea de investigación (interacción entre personas que afectan la decisión de compra), se estudia el efecto que tienen los programas de referidos / recomendación en el efecto del valor del cliente. El documento titulado "Referral Programs, Customer Value, and the relevance of dyadic characteristics", escrito en conjunto con C.Barrot y J. Becker se publicó en International Journal of Research in Marketing (IJRM). Adicionalmente el profesor lideró el 2do estudio de mermas en retail en Chile junto con la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y la empresa Alto, y organizó el primer seminario de geointeligencia de Chile junto con la empresa Geo Research. En docencia, además de su activa participación en clases del ESE, el profesor Armelini dictó cursos en el PAD de Perú, en el Inalde de Colombia, en el IEEM de Uruguay y en la Universidad Torcuato Di Tella de Argentina.



Patricio Rojas

Profesor Asistente de Control de Gestión del ESE. Presentó artículos de investigación en diversas instancias académicas, entre ellas las conferencias anuales de la Strategic Management Society, la European Academy of Management, la Conference on Performance Measurement and Management Control organizada por el European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), y la Research Conference de la Association for Public Policy Analysis and Management.

También participó como coautor con un book chapter titulado "Political Pressures: Too Large, Too Small, or Just Right?" en la publicación "Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Non-Profit Governance", que agrupa los últimos avances en investigación de la comunidad académica especializada en estas temáticas, e integra contribuciones de investigadores de Reino Unido, Italia, Países Bajos, Bélgica, Suecia, Francia, Noruega y Alemania. La investigación del profesor Rojas ha aportado conceptos nuevos a la literatura, dentro de los que destacan las "Asimetrías de Interpretación" y sus consecuencias tanto en la evaluación del performance como en el comportamiento de los colaboradores. Este nuevo concepto contribuye a la comprensión de las dinámicas de evaluación y gestión del performance y brinda una perspectiva que complementa al marco conceptual vigente basado en enfoques tales como la Teoría de Agencia y sus conceptos "asimetrías de información" y "moral hazard", entre otros. Otro aporte ha sido el concepto del "Credibility Threshold", un fenómeno que afecta la forma en que los ciudadanos evalúan a los organismos públicos y que tiene su origen en las heurísticas y sesgos que influyen en los procesos cognitivos, en el concepto estadístico "Law of small samples", y en el "Confidence Gap", asociado a escepticismo de los ciudadanos respecto a sus líderes políticos, instituciones y organismos públicos. Además el profesor Rojas se desempeñó como profesor invitado en el programa MBA de IPADE Business School, en México.



Iván Díaz-Molina

Director de la Cátedra de Innovación Grupo GTD. Escribió el libro “De Empleado a Empresario”; los casos “Caso Centro de Evaluación Rosario – Estrategia”, “Caso Stanford Ignite – Innovación” y, Caso Wholemeaning – Innovación”; la nota técnica “IN-NT-ES-15-182 Innovación Sistemática”. Desarrolló los cursos: Curso Online de Innovación; Focalizado Riesgos Corporativos junto a José Miguel Simian; Focalizado de Empleado a Empresario con Juan Luis Guillén; Focalizado Negociación Laboral; y Focalizado Estrategia por Recursos junto a Guillermo Armelini. Firmó un convenio de capacitación a instructores con Inacap para la incorporación del instrumento del diagnóstico del ESE en sus empresas. Obtuvo la Asignación de un Voucher de Innovación al ESE por parte de la CORFO. Es además Co-Director con PCD del REI, 6ta versión.



Gabriel Berczely

Profesor adjunto del ESE. Luego de terminar su doctorado retomó sus clases en los distintos programas de la Escuela. Participó en el comité de innovación educacional y en el Consejo Académico ESE. Escribió casos relacionados con Modelos de Negocio, tema en el cual se encuentra focalizando su investigación y enseñanza.



María José Bosch

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security. Dentro de las actividades del Centro se realizó el seminario “5 Mitos sobre la Conciliación Trabajo y Familia en Chile”; tres foros del Club IFREI: Elementos comunes en las políticas RFC en empresas chilenas, El apoyo de la ley para crear empresas RFC, y Desafíos de la Conciliación; y 6 foros de Women’s Lobby con más de 40 mujeres directivas. Participó en las conferencias académicas: VI International Conference of Work and Family (Barcelona junio 2015); Work-family interface in Chile and Colombia: the role of supervisor and organizational support (S. Idrovo & M.J. Bosch); Academy of Management (Vancouver agosto 2015); A matter of love: Exploring what enables work-family enrichment. K. Sowon, M. Las Heras & M.J.Bosch; III Congreso Internacional Familia y Sociedad (Santiago agosto 2015): El amor de la familia y su influencia en la satisfacción trabajo y familia. M.J.Bosch; Iberoamerican Academy of Management (Santiago diciembre 2015): Liderazgo femenino. M.J.Bosch. Juntó a M. Las Heras y A. Raes (2015) publicó el paper “Sequential Mediation among family friendly cultures and outcomes. Journal of Business Research”. Escribió los casos “La Decisión de Martín: caso de motivaciones”, “Francisca Tagle: caso sobre Poder e Influencia”, y la nota técnica “Conciliación Trabajo y Familia por sectores industriales en Chile”.

En proceso están las siguientes investigaciones académicas: Women

leadership. (M. Las Heras & M.J.Bosch); The effect of FFSB on work and family outcomes (M.J.Bosch, M. Russo, M. Las Heras & M. Grau); Capítulo de libro: Women in Management Worldwide, Chapter Chile; Libro: Conciliación Trabajo y Familia: Buenas prácticas en Chile (M.J.Bosch, M.P. Riumallo & R. Capelli); Lecciones de liderazgo en conjunto con Cristóbal Benavides de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes; Estudio IFREI 1.5: la evolución de la conciliación trabajo y familia en Chile y el mundo. (M.J.Bosch & R. Capelli); La importancia del enriquecimiento trabajo y familia (en conjunto con el Instituto Ciencia de la Familia); y Liderazgo femenino en Chile (M.J.Bosch & M.P. Riumallo). Recibió el Premio 100 Mujeres Líderes 2015, entregado por Mujeres Empresarias y El Mercurio.



Renato Ramírez

Profesor adjunto del ESE. Dictó las siguientes clases: Estrategia Competitiva en el AMP, Curso de Estrategia Competitiva y Corp en MBA (Profesor Titular), Programa de Consultoría (Curso de carácter “práctico” en una Empresa “Real”, donde los Alumnos deben identificar y resolver un problema de Carácter Estratégico bajo la dirección del Profesor). Adicionalmente, se desempeñó como Director de Empresas en distintas Empresas del ámbito nacional (Envases del Pacífico; Banco Itaú; Chuck E Cheeses, entre otras)



Jon Martínez

Profesor titular de la Cátedra Empresas de Familia Bci. El ESE Business School realizó la 5th. Annual AIB-LAT Conference de la Academy of International Business-Latin American Chapter, de la cual el profesor Jon Martínez fue el organizador y Conference Chair. El tema de la Conferencia fue "Internationalization and Entrepreneurial Businesses in Latin America". Asistieron a esta conferencia más de 100 académicos de todo el mundo interesados en international business y family business, y destacados profesores, ejecutivos y empresarios chilenos.

A fines de mayo, el profesor Jon Martínez fue invitado a Atenas, Grecia, para dictar una conferencia en el 14th Congreso de FEGIME, una organización de empresas europeas, con sede en Alemania, la mayoría de cuyos socios son empresas familiares. El título de la conferencia fue "Family Business: Threats, Opportunities and Challenges". Al congreso asistieron cerca de 500 empresarios y sus familias.

En octubre, se inició el nuevo programa Senior MBA, del cual el profesor Jon Martínez es su director. Durante todo el año estuvo trabajando en el lanzamiento de este programa junto a su equipo, integrado por Paola Vallejos, Directora Ejecutiva; María José Montané, Directora de Admisiones; y Paula Gaona y Cristina Gisla, Coordinadoras de este programa.

A fines de noviembre, el profesor Martínez, junto al profesor José de la Torre, ex-Dean de la Florida International University, presentaron el paper "The Global

Expansion of Family Firms: Propositions Derived from Eight Case Histories" en la conferencia internacional "Family Firms in the Global Economy" realizada en Milán, Italia, y organizada por el Global Strategy Journal, el Politécnico di Milano, Bocconi University, entre otras universidades.

También a fines de noviembre, Jon Martínez participó en la Conferencia de la Business Families Foundation de Montreal, Canadá, realizada en Miami, EE.UU.

Durante todo el 2015 el profesor Martínez continuó escribiendo su columna sobre empresas familiares en el diario La Tercera. Ésta se publica el tercer viernes de cada mes.



Álvaro Pezoa

Profesor titular y director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE. Fue invitado como Visiting Scholar al Center for Business Ethics (CBE), Bentley University, EE. UU. (febrero/ julio de 2015), el primero y uno de los más reputados centros de ética empresarial en los EE.UU. Allí estuvo un tiempo sabático investigando sobre ética, liderazgo y servicio. Al término del paso por el CBE, fue nombrado Research Fellow del mismo. Participó en el Third Annual IECO-RCC International Colloquium. RCC at Harvard University sobre "Developing Trust and Ethically Healthy Organizations through Humanistic Management". Asistió al Seminario "Ending Institutional Corruption" en el Edmond J. safra Center for Ethics, Harvard University (junio). Publicó el capítulo "Virtue Ethics and Political Ethics: The Relationship Between

Politics, Ethics, and Economics", en el libro Handbook of Virtue Ethics in Business and Management. Springer (Inglaterra). Y pronto será publicado el capítulo "Business Ethics in Latin America", en el libro The Routledge Companion on Business Ethics. Routledge (Estados Unidos). Publicó los Cuadernos de Ética Empresarial nos. 1 ("Ética y Empresa: Bien y Éxito, el Desafío Empresarial") y 2 ("El valor Personal y Social del Trabajo") bajo el alero de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial del ESE Business School. Participó en el XII Congreso de ALENE (Asociación Latinoamericana de Ética en los Negocios y la Economía), donde presentó el trabajo "Valores y Ciudadanía en los Países Emergentes: el Caso de Chile" (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de los Andes, Santiago, noviembre). Al final del Congreso fue elegido Vicepresidente de esta organización.



Patricio Cortés

Profesor Adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE Business School y colaborador de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd. Dirige el ranking de empresas innovadoras, donde el 2015 se premió a un mayor número de empresas. Se encuentra preparando las notas técnicas de herramientas de asociación con inversionistas, pactos de socios, cláusulas de salida, etc. Además está enseñando nuevas técnicas de evaluación de etapas tempranas (NABC, Lean Canvas, Kawazaki, 2 min rocket pitch) y preparando un libro de innovación junto al profesor Iván Díaz-Molina.

PARA LA GENTE TOTALMENTE DISPUESTA
A CONSTRUIR, COMPARTIR Y COMUNICARSE



Gtd ○○○○
Grupo Gtd

Gtd ●
TELEDUCTOS

Gtd ●
MANQUEHUE

Telefónica
del Sur

Gtd ●
FLYWAN

Gtd ●
WIGO

En telecomunicaciones somos
Gente Totalmente Dispuesta

grupogtd.com
800 380 080



GRADUACIONES

GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA PRIMAVERA 2013

El 23 de abril, 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 Diego Beltrán por parte de los alumnos.



GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA OTOÑO 2013

El mismo 23 de abril se llevó a cabo la graduación del MBA otoño 2013 donde Manuel Somarriva dio el discurso por parte de los alumnos. El EMBA del ESE está 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 dirección, apuntando al desarrollo de las capacidades necesarias para dirigir personas.

GRADUACIÓN PADE 2015

El jueves 3 de diciembre se realizó la ceremonia de graduación del Programa de Alta Dirección de Empresas - PADE del ESE Business School. Por parte de los alumnos habló Mónica Zalaquett, mientras que el discurso del ESE estuvo a cargo del director general, Mauricio Larraín.





GRADUACIÓN PDE OTOÑO 2015

El viernes 18 de diciembre se realizó la ceremonia de entrega de diplomas del Programa de Desarrollo de Empresarios.



GRADUACIÓN MFA 2014

El 19 de noviembre se realizó la ceremonia de graduación de una nueva promoción del Master en Finanzas Aplicadas del ESE. Eduardo Spollansky fue el encargado 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 PDE PRIMAVERA 2015

El mismo día tuvo lugar la graduación del PDE otoño 2015. 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.

GRADUACIÓN DMV

El 16 de diciembre se realizó la Graduación del Diploma en Marketing y Ventas. El discurso por parte de los alumnos estuvo a cargo de Juan Pablo Jiménez. El director del programa, Eugenio García Huidobro fue el encargado de dar el discurso por parte del ESE.



GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA PRIMAVERA 2012

En presencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados, se realizó la entrega de diplomas de la promoción del Executive MBA. El discurso estuvo a cargo de José Ignacio Marcos por parte de los alumnos.

PADE

SENIOR MANAGEMENT
PROGRAM
17ª EDICIÓN

Actualiza tus
conocimientos
de Management
y comparte
experiencias con
otros directivos



- Primera Business School exclusivamente de postgrado y alta dirección en Chile.
- Dirigido a Propietarios, Presidentes de Directorio, Directores y Gerentes Generales de grandes empresas.
- Diseñado para quienes buscan contrastar las propias intuiciones, experiencias y criterios con las de directivos de responsabilidad similar.
- Metodología basada en la discusión y análisis de casos de negocios.
- Desde el año 2000 a la fecha, más de 500 directivos y empresarios han cursado este programa.

INICIO DE CLASES

23 de mayo de 2016

INFORMACIONES E INSCRIPCIONES

(56) 2 2618 1540 - 2 2618 1516 • ese@uandes.cl • www.ese.cl/pade





¿Cómo viene el 2016?	96
THE LANDSCAPE MONITOR: Vigilancia Estratégica e Innovación	102
Nuevas Tendencias y Desafíos en la Gestión del Desempeño	108
¿Y dónde están las mujeres?	114
¿Por qué el Capitalismo no es popular?	122
Columna Delincuencia y Terrorismo: ¿Abjuración o Ausencia de la Autoridad?	128
La combinación entre la estrategia de la empresa y el modelo de atención de Clientes	130
Seguros de salud: ¿Paga moya?	138
Las Empresas Multi-Familiares	144



**¿CÓMO VIENE
EL 2016?**

“ ¿Cuáles son los problemas de largo plazo? Chile tiene dos grandes problemas que restan impulso a la expansión de nuestra economía. Estos son la demografía y el casi nulo crecimiento de productividad (medida como productividad total de factores) en los últimos 10 años ”.

El presente artículo contiene mi mirada y opinión de las perspectivas macroeconómicas para el 2016, abordando en primer lugar la coyuntura internacional y luego la economía chilena. La situación internacional ha estado marcada por un “reacoplamiento”, es decir, un menor crecimiento de economías emergentes y un mayor crecimiento de economías avanzadas, el fin del ciclo de las materias primas, un posible aterrizaje forzoso chino, la deflación europea y el estancamiento de América Latina.

Durante el 2015 fuimos de más a menos en el contexto internacional. Se consolidó un escenario en el cual las economías desarrolladas crecieron un poco más rápido, pero no tan rápido como se había previsto hace un año o incluso seis meses atrás, especialmente Estados Unidos y algunas en Europa, mientras que las economías emergentes han reducido su velocidad de expansión, especialmente China que pasó de crecer al 10% a crecer aproximadamente al 7%. Cabe destacar que las economías emergentes representan hoy una parte mayor de la economía mundial, aproximadamente el 50%, lo cual hace que su desaceleración tenga más impacto que el que hubiese tenido hace 10 ó 15 años.

Un segundo elemento que marcó el 2015 es el pronunciado descenso en los precios de las materias primas. El índice de precios del Fondo Monetario Internacional cayó 35% entre octubre de 2014 y octubre de 2015. En esta caída incidió fuertemente el petróleo (-45%) pero también los metales cayeron. El precio del cobre bajó 23% de octubre a octubre. Estos ajustes de precio hacen pensar que el llamado “Súper Ciclo” de las materias primas, que vivimos entre 2003 y 2013, terminó. El Fondo Monetario proyecta que los commodities bajarán todavía en 2016 pero se recuperarán hacia 2020. Pienso que esto es optimista y que los precios no subirán. Considero más probable que puedan bajar otro poco.

El mercado de cobre merece un comentario especial. Este mercado ha crecido mucho en los últimos años y para 2015 se proyecta que la producción llegue a aproximadamente 23 millones de toneladas. El 41% es consumido por China (10 millones de toneladas) y de los aumentos de consumo en los últimos años, más del 80% es China. China ha sido el gran



José Miguel Simián

Director Académico del ESE Business School de la Universidad de los Andes.
Ingeniero Comercial (Diplom-Kaufmann) y Doctor en Economía,
Universidad de Münster, Alemania.



motor de demanda de metales por lo que una desaceleración más pronunciada de su economía, necesariamente llevará consigo una caída adicional en sus precios. El país que le sigue en consumo es Estados Unidos con algo menos 2 millones de toneladas. Ningún país puede sustituir a China en el consumo de metales. Un segundo elemento que ha afectado los precios de las materias primas es el valor del Dólar. Los commodities se transan en dólares en un mercado único a nivel global. Si el Dólar se aprecia, cuesta más comprar dólares y la demanda mundial por materias primas, ceteris paribus, disminuye y los precios bajan. Existe una alta correlación (inversa) entre el valor real del Dólar y los precios de las materias primas. A mayor valor del Dólar, menor valor de las materias primas. ¿Qué esperar entonces para el precio de cobre en los próximos meses? Es difícil pensar en que China crezca más rápido. Mucho indica que podría crecer todavía más lento. Por otro lado, es difícil esperar que el Dólar disminuya de valor a nivel internacional. Esperaría, por lo tanto, que el precio actual del cobre

se mantuviese o incluso disminuyese. Proyecciones para 2016 de 2,5 US/lb. o más parecen muy optimistas. Es razonable pensar que el cobre estará más cerca de 2 US/lb. y no descartaría bajas adicionales si China se desacelera todavía más.

Un tercer elemento del panorama internacional es la situación en Estados Unidos y Europa. Respecto de Estados Unidos conviene mirar dos cosas: el ajuste de las tasas de interés y la evolución del Dólar. La FED subió el 16 de diciembre pasado la tasa rectora a entre 0,25 y 0,50%. Se especuló bastante durante 2015 si ocurriría esta alza. Se trata de la primera alza de tasas en 10 años y representa un cambio de tendencia en la política monetaria americana. En mi opinión, posteriores ajustes serán muy graduales y pareciera que los mercados tenían esta decisión bastante internalizada. No parece muy probable que se repita un escenario como el de 1994 y mucho menos 1981, cuando los ajustes de la FED llevaron a fuertes crisis de las economías emergentes.

“ ¿Cómo viene el 2016 para Chile? Aquí es posible pensar en tres escenarios: un escenario central, el más probable, y dos escenarios menos probables ”.

¿Qué pensar del Dólar?

Si miramos el índice de tipo cambio real del Dólar, éste tuvo un descenso (depreciación real del Dólar) durante 10 años entre 2002 y 2013. Desde 2013 ha venido subiendo y especialmente en los últimos meses, se ha fortalecido respecto de casi todas las monedas del mundo. Hoy está levemente por sobre el nivel promedio de los últimos 40 años. ¿Cuánto más puede fortalecerse? Es difícil de decir. En mi opinión, un fortalecimiento adicional tendría que ir de la mano de una cuenta corriente más deficitaria. Ésta requeriría un nuevo boom de gasto que el resto del mundo tendría que financiar. Los países tradicionalmente superavitarios ya no lo son tanto (salvo Alemania) y hay menos abundancia de riqueza. ¿Se debilitará el Dólar en los próximos meses o años? Lo dudo mucho. Hemos iniciado un nuevo ciclo de Dólar fuerte y éste se mantendrá muy probablemente por algunos años.

Un breve comentario sobre Europa: su gran problema hoy es la posibilidad de seguir el rumbo de Japón y entrar en una espiral deflacionaria. Las tasas de inflación de casi todos los países de la Zona Euro han venido descendiendo. Europa está enfrentando paulatinamente una trampa de liquidez. La tarea del BCE hoy es detener esto y llevar la inflación a niveles más altos. Transitoriamente en los próximos meses esto podría fortalecer todavía más el Dólar.

El cuarto elemento de la coyuntura internacional es China. Todo indica que China está creciendo menos que antes, aunque nadie sabe a ciencia cierta, cuánto menos. China enfrenta hoy dos grandes problemas: uno de corto y otro de largo plazo. En el corto plazo, su problema es el sistema bancario y la burbuja de crédito que se ha creado en los últimos años. China tiene una deuda total que es 2,5 veces su PIB y llega a los 25 trillones

de dólares. La deuda es doméstica pero podría implicar, en la medida que bancos chinos empiecen a tener problemas, un freno para el crecimiento. ¿Cuándo y de qué manera resolverá China esto? No lo sabemos. Episodios anteriores con altas carteras morosas de bancos chinos, han sido resueltos a través de una limpieza de los balances de los bancos. Está por verse si en esta oportunidad se hace lo mismo. El segundo problema, más de largo plazo, es el demográfico. China está envejeciendo rápido y su población crece cada día menos, especialmente su fuerza laboral no crece mucho. Esto representa un desafío importante para su sistema de pensiones y salud más en el largo plazo y para el mercado laboral en el corto. China no tendrá el mismo impulso demográfico en su fuerza laboral como lo tuvo en las últimas décadas. El dividendo demográfico ya fue consumido.

Un quinto y último elemento de la situación internacional es lo que está pasando en América Latina. La situación latinoamericana está marcada por la caída en los precios de las materias primas. El viento de cola que impulsó nuestras economías por 10 años se fue. Ahora hay que trabajar y las condiciones para ello no son muy buenas. El principal efecto se ha visto en las monedas, las cuales se han depreciado bastante, incluso monedas más intervenidas como el Sol peruano. Ecuador, que dolarizó su economía en 2000, está teniendo serios problemas por la fortaleza del Dólar. Adicionalmente casi todas las economías tienen déficit en su cuenta corriente, es decir, siguen recibiendo financiamiento externo para cubrir su gasto doméstico. Los países de la Región crecieron menos en 2015. Esperaría en los próximos trimestres un mayor ajuste de gasto para cerrar los déficit en cuenta corriente, lo cual ralentizará todavía más el crecimiento. Por otra parte, si miramos los factores de más largo plazo que inciden sobre la productividad y el crecimiento como innovación y tecnología, educación, infraestructura, etc., la situación de la Región no se

ve muy auspiciosa. Hay importantes tareas que América Latina no hizo cuando sus economías crecían y no se pueden hacer muy rápido, lo cual augura que los años venideros serán de lento crecimiento. Por otro lado, las condiciones macroeconómicas (inflación, déficit fiscales, flexibilidad cambiaria) hacen pensar que no vendrá tampoco una debacle como la que tuvo la Región en la segunda mitad de los 90. La principal excepción es Brasil. Si bien tiene un tipo de cambio flotante y el Real se ha depreciado más de 40% en los últimos dos años, su situación fiscal, inflacionaria y de cuenta corriente, hacen pensar que tiene todavía un duro ajuste por delante.

Vamos ahora a la situación chilena. Chile enfrenta tres tipos de problemas que dificultan el análisis: 1) un ajuste de ciclo de corto plazo; 2) problemas de largo plazo que afectan el PIB potencial; y 3) la situación social-política que afecta las expectativas y la confianza.

Vamos primero al ajuste de ciclo. Chile experimentó en el período 2010 – 2012 una expansión de gasto o demanda agregada de en promedio 10%, muy por encima de la expansión del PIB. La expansión de gasto en el período 2013 – 2015 ha sido de 1,8%. Esto es un frenazo. El trabajo lo ha hecho la inversión privada, casi en su totalidad la inversión minera, y se ha reflejado en la reducción casi completa del déficit en cuenta corriente que teníamos en 2012. La reducción en las tasas de expansión del PIB, en cambio, ha sido menor. Hemos pasado de promedios de 5,7% a 2,6% (en los mismos períodos mencionados antes). Si comparamos este ajuste con ajustes anteriores de la economía chilena, concretamente con los episodios de 1998 y de 2008, este episodio ha sido mucho más suave en cuanto a la desaceleración del PIB, consumo e incluso de la inversión total. Si miramos la inversión en maquinaria y equipo, la contracción ha sido similar a la de los episodios mencionados. Esto ha sido un frenazo con ABS.

Durante el ciclo de materias primas la inversión minera subió fuertemente en Chile, alcanzando inéditos niveles de casi 8 puntos de PIB en 2013. En los anteriores 30 años, esta inversión se movía entre 2 y 4 puntos. No tenemos cifras de inversión desagregadas por sector para los años 2014 y 2015, con lo cual no podemos saber exactamente, a cuánto ha llegado este componente en

relación al PIB. Es razonable pensar que estamos volviendo a los niveles de siempre y eso explica la brusca caída observada en la inversión en maquinaria y equipo desde la segunda mitad de 2013. Dado lo que ha ocurrido con el precio de cobre, este ajuste era necesario e inevitable. Otras economías exportadoras de materias primas están viviendo lo mismo.

¿Cuáles son los problemas de largo plazo?

Chile tiene dos grandes problemas que restan impulso a la expansión de nuestra economía. Estos son la demografía y el casi nulo crecimiento de productividad (medida como productividad total de factores) en los últimos 10 años.

Respecto de la demografía, podemos señalar que si bien la población sigue creciendo, los aumentos empiezan a ser cada vez más pequeños. Actualmente Chile crece del orden 180.000 personas por año. En términos de tasa de crecimiento de la población es algo más de 1% por año y es probable que baje de 1% en el próximo quinquenio. Si miramos la tasa de crecimiento de la población en edad de trabajar, es todavía menor. Por el lado de población, hay muy poco impulso para la economía chilena.

No hay espacio aquí para discutir en detalle por qué la productividad en Chile está estancada desde hace tanto tiempo. Baste señalar, que para un aumento de productividad, Chile necesita mejor capital humano, un mercado laboral más flexible que permita un mejor match entre trabajadores y puestos de trabajo, reducir los costos de la energía, mejorar la infraestructura, entre otras cosas. En este ámbito las noticias no son muy alentadoras con excepción de la energía, ya que lo que estamos haciendo no apunta muy directamente a esto.

Se agrega a lo anterior, la situación social-política. Esta no parece estar ayudando al ajuste y a una potencial recuperación y a retomar la senda de crecimiento. Especialmente notorio es esto en el sentimiento empresarial. El índice de confianza empresarial se ha mantenido en 2015 más cerca de los 40 que de los 50 puntos. Mientras esta confianza no se recupere será difícil ver niveles de inversión más altos. La cantidad de reformas en curso han generado niveles de incertidumbre importantes que en el margen pueden estar afectando el desarrollo de proyectos de inversión.

¿Cómo viene el 2016 para Chile?

Aquí es posible pensar en tres escenarios: un escenario central, el más probable, y dos escenarios menos probables.

1. Escenario Central. A este escenario le asigno una probabilidad de entre 70 y 80%. El país crecerá alrededor de 2%, es decir, un crecimiento similar al de 2015, relativamente flojo y que podría aumentar en la segunda mitad del año si mejoran los índices de confianza empresarial y la situación externa no empeora. El gasto fiscal crecerá menos y es muy probable que el consumo pueda seguir expandiéndose el mismo ritmo. Si bien los salarios reales ya no están aumentando mucho, el empleo se ha mantenido y esto ayudará a mantener los niveles de consumo. Para este escenario el mercado laboral juega un papel importante.

2. También es posible pensar un “escenario debacle”. Este escenario podría tener su causa en un aterrizaje forzoso de la

economía china, una desaceleración más fuerte de la que hoy pensamos (menos de 4%). Esta desaceleración podría producirse si la situación de crédito interna en China se complica. No es un escenario muy probable (15-20%) pero perfectamente posible. Una situación así, produciría un desplome en los precios de las materias primas, incluido el cobre, y llevaría el Dólar a niveles más altos, arrastraría a las economías asiáticas cuyo comercio depende de China. Para Chile un escenario así sería de muy alto riesgo y podría llevar la economía chilena a una recesión en 2016.

3. Podría pensarse por último en un escenario más optimista en el que Chile crezca más cerca de 3% o por sobre esa cifra. Es un escenario muy poco probable (menos de 10%) en este momento ya que no se ven elementos ni fuera ni dentro del país que puedan darle un mayor impulso a nuestra economía.





**THE
LANDSCAPE
MONITOR:**
VIGILANCIA ESTRATÉGICA
E INNOVACIÓN

“ El Landscape Monitor ofrece un framework para mapear el entorno en forma similar a como el Balanced Scorecard y otros sistemas de gestión monitorean el interior de una organización ”.



Patricio Rojas

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

MBA, Pontificia Universidad Católica de Chile.

projas.es@uandes.cl



Antonio Dávila

Ph.D. in Business Administration, Harvard University.

MBA, IESE, Universidad de Navarra.

adavila@iese.edu

El auge y caída de empresas y organizaciones sociales es la historia de cómo la innovación ha destrozado status-quotos aparentemente estables. A pesar de la importancia del entorno, nuestras organizaciones están diseñadas de forma tal que directivos y empleados pasan la mayor parte del tiempo mirando hacia el interior ignorando las fuerzas del entorno.

Los avances en la medición del desempeño y el control de gestión – herramientas como ERP, CRM y Business Intelligence – permiten que los managers vean que pasa en cada rincón de su empresa. Pero el entorno, que es donde las oportunidades y amenazas emergen constantemente, se monitorea igual que siempre, se escucha un rumor o se lee un informe que después se discute informalmente. Un manager de la década de los 90 vería pocos cambios.

Este artículo introduce el concepto del Landscape Monitor, un sistema de gestión que cambia la forma en que las organizaciones grandes y pequeñas perciben y analizan su entorno competitivo, social y político. El Landscape Monitor aprovecha nuevas herramientas y conceptos para percibir el entorno y reaccionar rápidamente a las oportunidades y amenazas. Esta capacidad de detección constituye el punto de partida de la estrategia, la innovación y la gestión de riesgos corporativos. El Landscape Monitor se nutre de la información y perspectiva de todas las personas de una organización, y usa “crowd-sourcing” para recoger, analizar y graficar de forma detallada las dinámicas del entorno.

El artículo parte explorando cómo los cambios en el entorno producen ganadores y perdedores. Luego describe las limitaciones de los sistemas que se usan actualmente para apoyar la implementación de la estrategia. La idea central es que las organizaciones tienen el desafío ineludible de darle estructura a cómo perciben y analizan su entorno, y que el Landscape Monitor les puede ayudar a convertirse en agentes de cambio.

El Entorno y el Cambio

Los entornos competitivos están cambiando continuamente, a veces de forma radical. Las organizaciones se suman y lideran esos cambios o, más temprano que tarde, terminan siendo arrasadas por ellos.

Muchas industrias se percatan del cambio cuando algún competidor re-escribe las reglas del juego. Por ejemplo Inditex, la compañía detrás de Zara, comenzó en Galicia en el noroeste de España, y se ha convertido en un jugador global en la industria de la moda, transformando una industria madura y estable caracterizada por una competencia feroz. Desde su salida en bolsa en 2001 ha cuadruplicado las ventas llegando a \$ 16,7 mil millones en 2013. La compañía emplea a más de 128.000 personas en sus 6.340 tiendas en 87 países.

Apple es otro ejemplo. En 2000 su capitalización de mercado era \$15 mil millones, sólo un 5% de su rival histórico Microsoft, y para muchos era una "ex-gran compañía". Pero en octubre de 2001 Apple lanzó iPod iTunes y cambió radicalmente la forma de comprar y escuchar música. Los competidores consolidados fueron incapaces de reaccionar y perdieron su posición de liderazgo. Poco después lanzó iPhone y iPad, y revolucionó la industria de soluciones informáticas móviles.

Estas no son solo anécdotas, sino ejemplos de lo abruptos que puede ser las transformaciones de entornos competitivos. Entornos constantemente redefinidos por cambios en la tecnología, la regulación gubernamental, las tendencias sociales, o el activismo ciudadano. En ocasiones el agente de cambio es el líder de la industria, como Nestlé que revolucionó el mercado de café con Nespresso. En otros casos el cambio viene de la periferia de la industria proveedores, clientes, partners, empresas de sectores adyacentes, o emprendimientos agresivos. Por ejemplo, Airbnb aprovecha la Internet para poner en contacto a quienes están dispuestos a alquilar su vivienda o una habitación con personas en busca de un lugar para dormir. Esta plataforma social es tan popular que los competidores consolidados de la industria hotelera están presionando para prohibirla.

La innovación impulsa los mercados y su punto de partida es la capacidad de percibir el entorno para desarrollar nuevas ideas y soluciones. Mientras mayor sea este esfuerzo de percepción, más probable es que la empresa sea el innovador que lidera el cambio, o que logre adoptar rápidamente las innovaciones de otros.

“ Si bien algunas veces la intuición es correcta, cuando la intuición se combina con información y con el conocimiento de muchas personas, se logran resultados mejores y más robustos ”.

La otra cara de la moneda es el riesgo. Cuando las organizaciones no perciben el entorno y cambian más lento que sus competidores, las innovaciones de otros pasan a ser una amenaza a su existencia. Por lo tanto desarrollar la capacidad de percibir las oportunidades y amenazas del entorno protege a la organización frente a los riesgos competitivos.

La Importancia de Monitorear el Entorno

Las organizaciones destinan una gran parte de sus energías al análisis interno sistemático, midiendo la eficiencia de sus actividades, la calidad de sus productos, y sus resultados financieros, pero prestan poca atención a su entorno, y cuando lo hacen están centradas en los actores cercanos, no yendo mucho más allá de la satisfacción del cliente o del benchmark con competidores. Aunque explorar en entorno no es natural para las organizaciones, hacerlo es esencial para identificar rápidamente tendencias emergentes. Los clientes no cambian sus hábitos de un día a otro, pero una vez que lo hacen es demasiado tarde para reaccionar. Muchas nuevas tecnologías no brindan beneficios en sus inicios, pero subirse al carro cuando llegan al mercado reduce la competitividad. Las nuevas legislaciones van madurando lentamente, pero una vez promulgadas sus efectos son inmediatos. La organización, o está bien preparada para competir con esas nuevas reglas, o va a zozobrar. Los entornos competitivos son como el clima: si las nubes negras son la primera noticia de la tempestad inminente, ya no hay tiempo de prepararse para el huracán.



El Poder y Límites de los Sistemas de Gestión Interna

Uno de los sistemas de gestión más populares es el Balanced Scorecard, que combina indicadores financieros y no-financieros organizados en perspectivas - financiera, cliente, operaciones internas, y los recursos - que en conjunto ofrecen una visión multidimensional de la empresa y ayudan a comunicar la estrategia y monitorear su implementación. El Balanced Scorecard es una herramienta potente para implementar la estrategia. Los mapas estratégicos son probablemente su elemento más importante, pues traducen la estrategia, muchas veces planteada en términos generales, en relaciones causa-efecto específicas. Además los indicadores comunican a toda la organización cómo cada persona contribuye a la estrategia, y además proporcionan una medida cuantitativa de los resultados.

El Balanced Scorecard también puede contribuir a la formulación de estrategias. Si la empresa se desvía mucho de los resultados esperados, esta puede ser una señal de que algunos de los supuestos implícitos en la estrategia están equivocados, por lo que la estrategia requiere revisión.

Las herramientas de gestión satisfacen ciertas necesidades y no es razonable esperar que las satisfagan todas. Sistemas como el Balanced Scorecard son excelentes para comunicar, implementar,

y hacer seguimiento a la estrategia, pero contribuyen a la formulación de la estrategia desde una perspectiva interna. Por ejemplo, la perspectiva del cliente en el Balanced Scorecard, que es su ventana hacia el entorno, mide la calidad de la ejecución de los procesos internos y no está diseñada para dar señales a los managers de cambios en su entorno.

Además, el capital humano en las organizaciones se orienta usualmente a lograr una excelente ejecución. Pero el talento de los colaboradores va más allá de ejecutar pues interactúan con personas ajenas a la empresa y perciben directamente el entorno, identificando así eventos relevantes y tendencias emergentes que pueden constituir oportunidades o riesgos. Sin embargo toda esta información muchas veces tiene dificultades para llegar oportunamente a la alta dirección.

Por otra parte los sistemas internos utilizan indicadores esencialmente cuantitativos, lo que facilita la comunicación clara de los objetivos, el monitoreo del avance, y el foco en la ejecución. Sin embargo los indicadores cuantitativos capturan solo una parte de los factores que afectan a la organización, por lo que se requiere complementarlos con indicadores cualitativos. Desafortunadamente a estos últimos se les presta poca atención, a pesar de su importancia.

“ El Landscape Monitor facilita identificar aquellos cambios en el entorno críticos para el futuro de la organización, así como las oportunidades y los riesgos emergentes. Su diseño es específico para cada organización ”.

Los sistemas CRM¹ abordan algunas de estas limitaciones creando una base de datos con información sobre los clientes que incluye datos cuantitativos tales como las transacciones con clientes, frecuencia de compra, mix de productos, y comportamiento en Internet; así como información cualitativa, por ejemplo comentarios de las visitas de los vendedores. Pero hoy en día los CRMs se utilizan, principalmente, como herramientas operacionales de los departamentos de marketing y tienen poco impacto en la formulación de la estrategia, proporcionando una vista externa pero limitada que se centra solo en los clientes.

¿Cómo Podemos Percibir el Entorno?

Actualmente existen algunas herramientas para analizar el entorno, siendo las principales los procesos de planificación estratégica que integran las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA para analizar la industria. Pero estos procesos suceden una vez al año y por lo general conducen a cambios meramente incrementales en la estrategia existente. Los estudios sobre la competencia, los clientes, y las tendencias tecnológicas también son efectivos, pero usualmente se centran solo en un aspecto del entorno competitivo a partir de las opiniones de expertos, dejando de lado el poder del “crowd-sourcing”. Por su parte, las reuniones de la alta dirección siempre incluyen discusiones sobre los últimos cambios del entorno, pero a menudo se basan en información anecdótica y sesgada.

El problema es que observar y analizar el entorno para identificar oportunidades y amenazas no debe ser una tarea de una vez al año, por el contrario, debe ser un esfuerzo continuo que se beneficie de las contribuciones de muchas personas.

Pero la elaboración de una visión compartida del entorno no es fácil, incluso si se restringe a los altos directivos. Cada gerente tiene un rol y background diferente, con variados intereses y puntos de vista. Por ejemplo, los gerentes comerciales están sesgados hacia los clientes actuales y los competidores directos, los gerentes de operaciones se centran en la calidad y los costos producción, y los gerentes de I+D se orientan a las tecnologías que entienden y con las que se sienten cómodos.

La construcción de una visión compartida del entorno no puede basarse en las creencias de un único individuo en la cima organizacional, ni en una colección de anécdotas. Por el contrario, requiere de un proceso estructurado que recoja grandes volúmenes de datos, los analice, les dé sentido, y saque conclusiones para guiar decisiones estratégicas.

Contar con una herramienta que ayude a visualizar la evolución de las fuerzas del entorno brinda la estructura que los managers necesitan para focalizar su atención, identificar tendencias emergentes y debatir sobre las oportunidades estratégicas.

El Landscape Monitor

El Landscape Monitor facilita identificar aquellos cambios en el entorno críticos para el futuro de la organización, así como las oportunidades y los riesgos emergentes. Su diseño es específico para cada organización. Por ejemplo, aunque Ford y Tesla compiten en el mismo sector, sus entornos de negocios son distintos. Si bien comparten algunos aspectos, otros son específicos de sus respectivas estrategias.

El Landscape Monitor provee una estructura potente para informar, organizar y evaluar los eventos y mapear las dinámicas del entorno de una organización, ofreciendo una imagen precisa y completa de las fuerzas que gatillan los cambios en el entorno. Un Landscape Monitor bien diseñado provee información valiosa sobre cada aspecto relevante del entorno. Sus múltiples perspectivas del entorno abren los sentidos a oportunidades y amenazas que de otra manera pasarían desapercibidas: nuevos competidores, cambios en el estilo de vida de los clientes, mercados emergentes, cambios en industrias relacionadas, avances tecnológicos, nuevas regulaciones, o cambios políticos y sociales.

La primera función del Landscape Monitor es percibir y recoger información del entorno. Más que es un esfuerzo individual nutriéndose del “crowd-sourcing”. La idea es que todos en

¹ Customer Relationship Management.

la organización pueden contribuir a mejorar la capacidad de “identificación temprana” de los cambios, anomalías, y oportunidades en el entorno, visualizando cómo podrían afectar a la organización. El Landscape Monitor no depende de la genialidad y visión de una única persona, sino que aprovecha los muchos genios de la organización, cada uno en su propio campo, para así crear perspectivas únicas y nuevas del entorno.

El Landscape Monitor posee una estructura que transforma un conjunto de historias independientes en una visión coherente e integrada del entorno. El análisis de eventos y sus impactos permite identificar patrones y señales que los gerentes pueden utilizar para la toma de decisiones. Algunos de estos patrones requieren acciones de corto plazo, mientras otros muestran cambios de tendencia de largo plazo que pueden tener consecuencias dramáticas.

El diseño del Landscape Monitor comienza con un mapa inicial del entorno desarrollado por un equipo que incluye tanto a los gerentes como a personas externas que aportan perspectivas relevantes. Este equipo aporta su conocimiento y puntos de vista, pero también interactúa con otras personas dentro y fuera de la organización para enriquecer su visión.

Si bien este mapa inicial es importante, la naturaleza dinámica del Landscape Monitor resulta en que el mapa evoluciona reflejando los cambios del entorno. Los indicadores externos son críticos para tener una comprensión robusta de la evolución del entorno. Por lo general los sistemas de gestión interna carecen de este tipo de información, por lo que debe realizarse un esfuerzo importante para seleccionar los indicadores externos pertinentes y sus fuentes. Algunos indicadores como los del mercado financiero evolucionan rápidamente, mientras otros como la cuota de mercado cambian lentamente pero captan importantes tendencias de largo plazo. Algunos indicadores pueden obtenerse directamente sitios web, mientras otros requieren un trabajo manual.

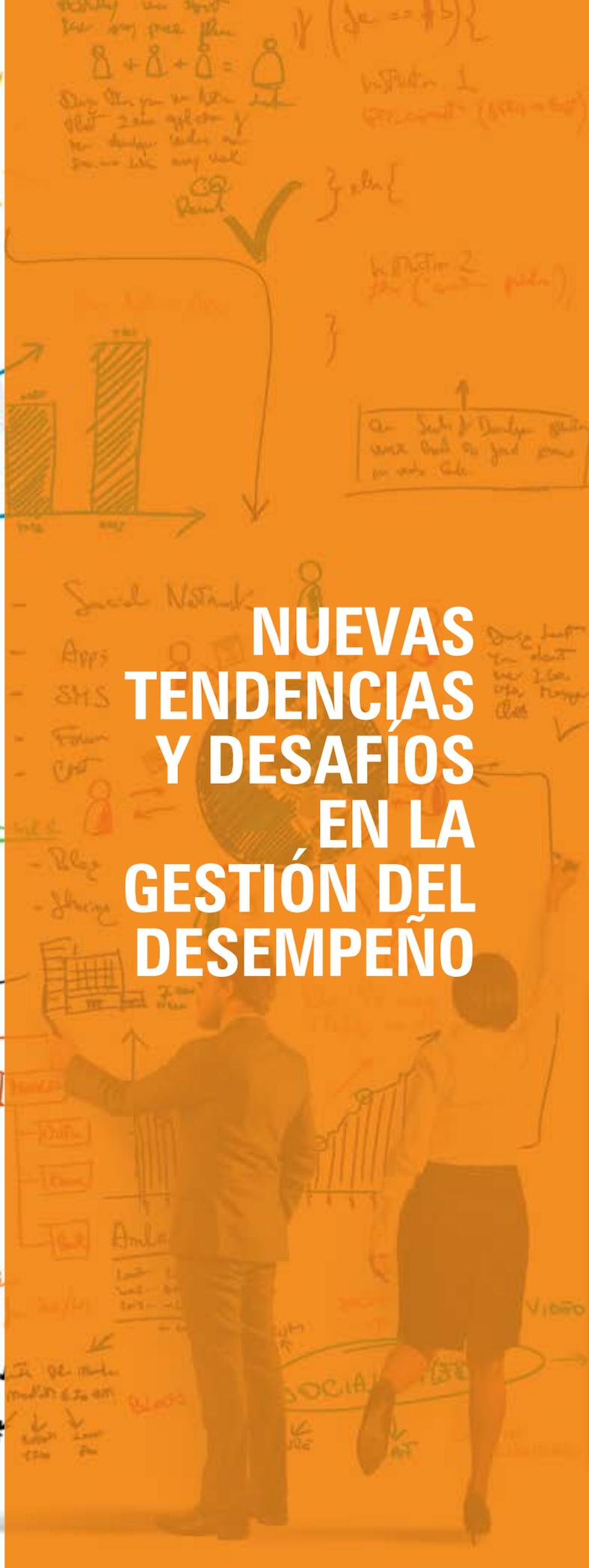
La información cualitativa incluye eventos y acciones, que los usuarios del Landscape Monitor enriquecen documentándolos y comentándolos. A medida que estas conversaciones evolucionan, aquellas que se consideran “ruido”, y por lo tanto irrelevantes para la empresa, se descartan, mientras que otras captan señales débiles pero críticas que necesitan ser monitoreadas y analizadas cuidadosamente, para poder actuar oportunamente. Las contribuciones de diferentes personas con diferentes puntos de vista en un dialogo focalizado otorga un poder para detectar, analizar y actuar altamente superior al que tiene una única persona, por muy experta que sea.

El rol de la información cualitativa es importante pues cada evento, cada imagen, cada noticia, y cada opinión dan pistas de la evolución del entorno. El Landscape Monitor facilita la identificación de estos cambios y estimula que se conversen y discutan. Si bien la riqueza de los detalles es valiosa, la perspectiva global que se obtiene lo es aún más. También provee heatmaps que permiten visualizar dónde se están produciendo oportunidades y riesgos, y dónde se concentra la acción. Los usuarios pueden pasar de una vista detallada de un ámbito específico a una vista global del entorno. Esta funcionalidad permite que las discusiones estratégicas dejen de ser un conjunto de anécdotas y opiniones, y que empiecen a construirse sobre una potente base de datos de las dinámicas del entorno. El Landscape Monitor es el Wikipedia del entorno de la compañía, que ayuda a detectar y abordar oportunamente tanto las oportunidades de innovación como los riesgos emergentes.

Conclusiones

El Landscape Monitor ofrece un framework para mapear el entorno en forma similar a como el Balanced Scorecard y otros sistemas de gestión monitorean el interior de una organización. Si bien comparte algunas características con los sistemas de gestión existentes, es único en su capacidad de percibir la evolución del entorno externo. El Landscape Monitor mueve la información a través de la organización a la misma velocidad con que el mundo va cambiando, identificando señales débiles y permitiendo que los miembros de la organización puedan determinar su relevancia. Así potencia la capacidad de percepción de los managers, ayudándoles a detectar con anticipación los cambios que se avecinan y las tendencias emergentes.

Tanto las empresas grandes como las pequeñas necesitan estructurar la forma en que monitorean su entorno. Hasta ahora muchas empresas dependen de la intuición de sus líderes. Si bien algunas veces la intuición es correcta, cuando la intuición se combina con información y con el conocimiento de muchas personas, se logran resultados mejores y más robustos. La complejidad de los mercados actuales hace necesario que contemos con herramientas que nos permitan ver más lejos y mejor, y estar preparados para la acción.



NUEVAS TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

“Es importante recordar que las organizaciones modernas son sistemas complejos cuyas partes están interconectadas, por lo que si hacemos cambios en un proceso como la gestión del desempeño, lo más seguro es que hayan consecuencias en otras partes del sistema //.



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

Uno de los grandes desafíos de los líderes en todo tipo de organizaciones es la gestión del desempeño de sus colaboradores, tema que es particularmente crítico en industrias en que el capital humano es el factor competitivo por excelencia.

No es de extrañar entonces que las empresas de la industria de servicios profesionales estén en una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de gestionar el desempeño de sus colaboradores, pues su éxito futuro depende en gran medida de la capacidad de identificar, desarrollar, y retener al personal crítico que lidera y dirige sus operaciones, lo que no es nada fácil cuando la competencia por talento es cada vez más intensa.

Este artículo describe las transformaciones que están realizando dos de las grandes empresas de la industria de servicios profesionales, Deloitte y Accenture, sus motivaciones y objetivos, y algunos de los problemas y consecuencias indeseadas que pueden resultar de estos procesos de cambio a la luz de lo que la comunidad científica ha aprendido sobre estas materias.

El caso Deloitte

En Deloitte decidieron rediseñar la forma en que gestionan el desempeño pues se dieron cuenta de que gastan 2 millones de horas al año con su actual sistema, tiempo que las jefaturas dedican esencialmente a llenar fichas de evaluación, participar en reuniones, y crear rankings de los colaboradores. Además, en una encuesta interna, casi un 60% de los directivos señaló que el sistema de gestión vigente no tiene efectos ni en el compromiso de los colaboradores ni en mejorar el desempeño. Con este diagnóstico, un equipo se abocó a explorar si podían utilizar todo ese tiempo de una mejor manera, con la idea de cumplir con tres objetivos: (1) identificar con claridad el buen desempeño, (2) premiarlo vía compensación variable, y (3) mejorarlo de cara al futuro.

Luego de un proceso de análisis y diseño llegaron¹ a un nuevo sistema que tiene las siguientes características:

- Instaura conversaciones semanales entre el jefe y cada colaborador que trate sobre el propósito de la próxima semana, qué se espera de ellos, y cómo pueden hacer su mejor esfuerzo para cumplir con el propósito semanal.
- Reemplaza la evaluación de 360° por cuatro preguntas que debe responder el jefe directo del evaluado con frecuencia trimestral, o al fin del proyecto que está asignada la persona si el plazo es menor. Las preguntas son:
 - ¿Le daría a esta persona el máximo bono e incremento de sueldo?
 - ¿Le gustaría poder tener siempre a esta persona en su equipo?
 - ¿Tiene esta persona riesgo de tener mal desempeño?
 - ¿Está lista esta persona para una promoción?
- Define que la información de desempeño es solo el antecedente inicial a considerar en la definición anual de compensación y promoción. La definición final la tomará una jefatura que conozca personalmente al evaluado, o un grupo de directivos que evalúe a un conjunto de colaboradores comparables.

El caso Accenture

En julio de 2015 muchos socios de Accenture alrededor del mundo se llevaron una sorpresa, y grande. En una movida atípica para esta empresa, su CEO y Chairman Pierre Nanterme

anunció en una entrevista² la decisión de eliminar las revisiones anuales de desempeño y los rankings para las 358 mil personas que trabajan en la empresa.

En Accenture llegaron a la conclusión de que todo el tiempo, dinero, y esfuerzo que consume su actual proceso de gestión del desempeño no se traduce en el cumplimiento del principal objetivo, que es lograr un mejor desempeño entre los empleados.

Además creen que su actual sistema no cuadra con las características de las nuevas generaciones, quienes desean mayor autonomía, escalar rápidamente, y tomar posiciones de liderazgo. Las nuevas generaciones quieren saber cómo lo están haciendo en forma continua, y no están dispuestas a esperar hasta el final del ciclo anual para recibir feedback. Además la alta dirección de Accenture tiene su propia visión de cómo gestionar el talento. Según Nanterme, *“para liderar no es necesario gastar el tiempo en medir y evaluar, sino escoger a la gente adecuada. Si crees que escogiste a la persona adecuada, entonces dale libertad y autoridad para innovar”*.

Ellyn Shook, Chief Human Resources Officer, y a quien Nanterme identifica como la persona detrás de este cambio, describe³ el nuevo sistema como altamente personalizado y orientado al futuro, que se basa en los siguientes componentes:

- Prioridades Alineadas, que se logran mediante conversaciones entre los jefes y cada uno de sus colaboradores sobre las prioridades y expectativas de resultados, para así asegurarse de que estén progresando en la dirección adecuada.
- Feedback continuo, mediante frecuentes conversaciones en que se le hará coaching personalizado a los colaboradores, y que reemplazarán a las reuniones de ranking.
- Conversaciones orientadas hacia el futuro. En vez de mirar qué pasó el año anterior, la conversación se centrará en cómo ayudar a los colaboradores a lograr sus aspiraciones de desarrollo en la empresa.
- Eliminación de los rankings para las decisiones de compensación y promoción. Estas se determinarán en base a las habilidades, el rol, y contribución de cada persona. Las jefaturas, quienes son cercanos y conocen a la gente, serán

¹ El proceso llevado a cabo por Deloitte está descrito en el artículo “Reinventing Performance Management”, Harvard Business Review, April 2015.

² <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/23/accenture-ceo-explains-the-reasons-why-hes-overhauling-performance-reviews/>

³ http://www.huffingtonpost.com/ellyn-shook/dump-performance-appraisals-and-help-employees-be-their-best_b_7933268.html



quienes tomen las decisiones. Si la persona no tiene las capacidades, se requerirá de conversaciones francas y claras para ayudarle a mejorar.

Supuestos Implícitos y Consecuencias de los Cambios

A continuación discutiremos los cambios que están implementando ambas compañías teniendo en cuenta los supuestos en los que se basan, y sus consecuencias en el proceso de evaluación del desempeño y en la organización como un todo.

Supuesto 1. Es un problema de diseño de la herramienta, no de implementación (Deloitte & Accenture).

La decisión de realizar cambios mayores en los sistemas de gestión del desempeño, que en Deloitte plantean como una re-inversión, y que en Accenture plantean como un cambio revolucionario que incluso cambia las reglas del juego en la industria, sugiere que quienes están liderando estos cambios perciben que los problemas se deben esencialmente al diseño de la herramienta y no tanto a cómo está siendo utilizada. Pero en todo sistema socio-técnico el performance depende tanto de la herramienta como de quien lo opera, y si cambiamos

la herramienta sin abordar las falencias de cómo se utiliza continuará teniendo problemas. ¿Es tan malo el sistema que la única solución es un rediseño radical, o con ajustes a la herramienta y a cómo se usa se podrían resolver gran parte de sus problemas?

Supuesto 2. Mayor frecuencia es mejor (Deloitte & Accenture).

A simple vista parece un supuesto razonable, en especial considerando la práctica de dar feedback una vez al año que a todas luces parece insuficiente. Sin embargo, ¿Todos los colaboradores requieren feedback semanal? ¿Todos los jefes tendrán algo nuevo que aportar cada semana? Una mayor frecuencia de conversaciones es útil sí y solo sí hay nueva información que discutir, y si además el jefe puede aportar a que el colaborador interprete dicha información apropiadamente, lo que es cierto solo para aquellos colaboradores que están al inicio de su carrera y trabajando en temas poco complejos. Pero para aquellos colaboradores senior trabajando en temas altamente técnicos y complejos, de los que incluso su jefe entiende poco, una mayor frecuencia es solo un derroche de tiempo valioso que podría utilizarse en actividades más relevantes⁴.

⁴ Las diferencias entre colaboradores junior y senior, tanto en expertise como en cantidad, sugieren que contar con sistemas diferenciados podría resolver parte de las limitaciones que tienen los sistemas actuales.

Supuesto 3. Las conversaciones francas y claras sobre problemas son naturales para los seres humanos (Accenture).

Un sinnúmero de estudios en las literaturas de la psicología y del management describen la tendencia humana a evitar el conflicto, e identifican sus consecuencias en las organizaciones. Por ejemplo Argyris y Schön describen las “rutinas defensivas” y cómo destruyen la capacidad de aprender de las organizaciones, pues la tendencia de evitar situaciones incómodas hace que la gente busque formas de hacer su trabajo “rodeando los problemas” en vez de enfrentándolos. Esta tendencia tiene consecuencias directas en la gestión del desempeño, produciendo un problema altamente documentado, el “leniency bias”. Esta tendencia a ser indulgente y generoso en las evaluaciones resulta en que los jefes evalúan a sus colaboradores en forma más positiva que la que resultaría de forma objetiva, especialmente evitando dar evaluaciones bajas salvo casos de muy mal desempeño. Evidencia empírica reciente confirma que los “Comités de Calibración” (reuniones en que un grupo de jefes hacen un ranking de sus colaboradores) son una herramienta efectiva para evitar esta tendencia y el exceso de “colaboradores sobresalientes” que resultaría de otra forma.

Además está el efecto “Dunning-Kruger”, que es un sesgo cognitivo en que la gente cree que sus habilidades son superiores a lo que son en realidad, que en la práctica se traduce a que todos creemos que estamos “sobre el promedio”. Con un sistema de múltiples evaluadores, como el sistema de 360°, el costo de hacerle ver la verdad al evaluado

– quizás dolorosa – está distribuido entre varios. Pero cuando existe un único evaluador, el colaborador tiene clarísimo a quien responsabilizar de las consecuencias de dicha evaluación.

Supuesto 4. Las características de las evaluaciones son independientes del uso que se les da (Deloitte).

Deloitte realizó un estudio que concluyó que podían reemplazar su larga evaluación multidimensional de desempeño por cuatro simples preguntas al jefe, pues encontraron una alta correlación entre indicadores objetivos de performance y las mencionadas cuatro preguntas. Pero los jefes que participaron en ese estudio lo hicieron bajo condiciones de confidencialidad, con la certeza de que dichas evaluaciones no serían públicas y que se utilizarían solo para el estudio. Deloitte reconoce que plantearon la condición de confidencialidad, dado que la experiencia previa les dice que los jefes tienden a “endulzar” las evaluaciones cuando saben que los colaboradores podrán verlas, es decir caen en el “leniency bias”. Por lo tanto, si las 4 preguntas se usan para evaluar y tienen consecuencias para los colaboradores, el resultado inevitable de esta distorsión “azucarada” es que la capacidad predictiva de las preguntas va a sufrir, quizás en un grado tal que las haga poco útiles.

Supuesto 5. Tenemos a la gente adecuada (Accenture).

Es difícil estar en desacuerdo con Pierre Nanterme respecto a su idea de que si tienes a la gente adecuada, entonces debes darles autonomía y evitar malgastar su tiempo con carga burocrática innecesaria. Las grandes preguntas son entonces si efectivamente tenemos a la gente adecuada, y qué podemos hacer para asegurarnos de ello. Responderlas no es fácil dado que son pocos los casos en que, al contratar a alguien, tenemos certeza absoluta de su potencial, más aún si se trata de un profesional recién titulado. Lo usual es que tengamos una idea general y que sea el paso del tiempo quien nos diga si acertamos o erramos respecto a su aporte real a la organización.

Dado los errores de selección, y que no todos responden bien a la capacitación, la realidad concreta de muchas empresas es que cuentan con un grupo de colaboradores sobresalientes, una gran porción de colaboradores con desempeño razonable, y un grupo con desempeño deficitario ¿Qué pasará entonces si tratan a todos ellos como si fueran sobresalientes? No hay que ser muy creativo para concluir que varios de los deficitarios van a cometer errores, y mientras más atribuciones y libertades tengan, peores serán las consecuencias.



Supuesto 6. Los efectos del esfuerzo organizacional dedicado a la gestión del desempeño se limitan a la mejora en el performance y en la motivación (Deloitte & Accenture).

Si un proceso organizacional consume recursos valiosos y brinda resultados pobres, lo razonable es eliminarlo. Pero, ¿qué pasa si posee una serie de funciones adicionales que crean valor en la organización?

Las características de los procesos de gestión del desempeño en empresas de servicios profesionales, particularmente aquellas como Deloitte y Accenture, hacen pensar que los sistemas clásicos, en particular los Comités de Calibración, cumplen con varias funciones adicionales siendo las principales las siguientes:

- Influyen en la percepción de los colaboradores sobre si la evaluación de desempeño es justa o no lo es. Por ejemplo, la mayoría de quienes trabajan en Deloitte creen que el proceso de evaluación clásico es justo, les gusta su predictibilidad, y valoran el hecho de que cada persona tiene asignado a un consejero que está presente en la reunión donde se discute sobre su desempeño. Los Comités de Calibración tienen rol clave en esta percepción de justicia, pues logran “igualar la vara” con que se evalúa a los colaboradores, evitando que se produzca la sensación de injusticia que resulta cuando un jefe poco exigente premia a personas que el resto de la organización sabe que no son tan buenas en el trabajo, pero quizás muy hábiles para presionar.
- Reducen el costo personal de los jefes pues todos saben que la evaluación no depende exclusivamente de ellos, sino que también de otras jefaturas, pares, e incluso subordinados.
- Son espacios de conocimiento mutuo y negociación entre pares, especialmente los directivos que participan en los Comités de Calibración. Luego de unas pocas reuniones queda en evidencia qué directivos tienden a inflar a su propia gente o a disminuir a los colaboradores de otros, y así los otros miembros del Comité van tomando nota mental de quiénes son colaboradores y razonables, y quiénes no. Esta información es sumamente valiosa para saber con quién se puede contar y trabajar en el futuro, quizás en proyectos e iniciativas que sean claves para el éxito de la compañía.

Supuesto 7. Mirar el pasado es antagónico a mirar el futuro (Accenture).

¿Cómo es posible aprender y mejorar si no nos damos tiempo para evaluar qué hicimos bien y mal, y para pensar cómo usar este conocimiento para abordar de mejor forma el futuro? El hecho que grandes empresas con una riquísima información del desempeño pasado estén pensando descartarla, y por tanto la consideren poco valiosa, llama curiosamente la atención. ¿Es que tienen otras prioridades? ¿Es que algunas de las conclusiones serían muy incómodas?

Conclusiones

La discusión previa identifica una serie de temas que ambas compañías deberían explorar para que los nuevos sistemas generen valor y no suceda que “el remedio resulte peor que la enfermedad”. Conste que haber identificado problemas en los nuevos sistemas para nada constituye una defensa de la gestión de desempeño clásica, por el contrario, ésta última tiene deficiencias importantes y es muy razonable y valioso querer mejorarla.

Sin embargo es importante recordar que las organizaciones modernas son sistemas complejos cuyas partes están interconectadas, por lo que si hacemos cambios en un proceso como la gestión del desempeño, lo más seguro es que hayan consecuencias en otras partes del sistema. Por ejemplo ambas empresas plantean aumentar la frecuencia del feedback y le dan un rol central a las jefaturas en ese proceso. En el caso de Deloitte la consecuencia de esta mayor frecuencia sería pasar de las 2 millones de horas anuales que toma el proceso a casi 5 millones de horas. Una pregunta relevante es de dónde se sacarán estos 3 millones de horas adicionales ¿Se contratarán más jefaturas? ¿Se le quitará tiempo a la gestión de proyectos o a la presentación de propuestas?

Además en ambos casos los jefes deben asumir el rol de coach, pero ¿saben cómo hacerlo bien? Si no saben, ¿se les capacitará? ¿Qué tendrán que dejar de hacer los jefes para poder asistir a la capacitación?

Por otro lado está la gran pregunta del efecto que tendrá la concentración de tareas en los mismos jefes, quienes con el nuevo sistema pasan a ser los únicos responsables en las decisiones de incentivos y promoción a los ojos de sus colaboradores. Los jefes, que representan una porción importante del talento en estas empresas, ¿se sentirán agradecidos de este nuevo cambio? ¿Aumentará su motivación de seguir trabajando en la empresa? Un sistema de gestión debería diseñarse para facilitar el trabajo de las jefaturas. Si nuestro diseño requiere un comportamiento heroico, lo único que logramos es incrementar varias veces su probabilidad de fracaso.

Deloitte y Accenture son dos grandes compañías, y ser parte de cambios innovadores y creativos como los que están desarrollando debe ser estimulante para sus protagonistas, en especial teniendo en cuenta el gran impacto que pueden tener en el futuro de ambas compañías. Sin embargo es importante recordar que el conocimiento y la ciencia progresan construyendo sobre los descubrimientos previos. Esperemos que ambas empresas puedan aprovechar la base de conocimiento que ya existe, y así evitar el refrán que dice: “para todo problema complejo hay una solución simple, rápida, y que está equivocada”.



**¿Y DÓNDE ESTÁN
LAS MUJERES?**



“ La principal razón que dan las mujeres por permanecer inactivas, es por razones familiares permanentes (37%), a diferencia de los hombres inactivos, en donde únicamente el 2% es por razones familiares permanentes ”.

Esta es una pregunta que cada vez está siendo más relevante en las empresas y en su alta dirección ¿Por qué hay tan pocas mujeres en los directorios? ¿es necesario o no una ley de cuotas? ¿hay realmente muchas mujeres en las gerencias de las empresas de nuestro país? En este artículo, basado en los datos que recogimos en el Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School para el libro: Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile (Bosch, Riumallo & Capelli, 2016) espero contestar alguna de esas preguntas.

Características de nuestra fuerza laboral

La entrada masiva de la mujer al trabajo ha producido cambios tanto para las familias, las empresas y la sociedad. Ha impactado la forma en que nos organizamos, los roles y composición de la familia moderna. El modelo en que la mujer se preocupaba de los niños y del hogar y el hombre de llevar el sustento económico de este, ya no es la realidad de muchas familias chilenas. Al cambiar los roles, la dinámica familiar también cambia. Muchas mujeres de hoy, quieren desarrollarse laboralmente, recibir una remuneración por el trabajo que realizan y contribuir a sus hogares tanto desde el punto de vista personal, como también desde el punto de vista económico.

El cambio que hemos visto en la participación laboral femenina en Chile ha sido importante, pero no ha sido tan significativo como se esperaba, sobre todo si lo comparamos con otros países en donde el nivel de inserción laboral de las mujeres ha sido mucho mayor. Por ejemplo, América Latina llegaba en promedio a un 54% en 2013 (INE, 2013), y en los Países de la OECD a un 63,8%. (OECD, 2011), mientras que en Chile llega al 48% (INE, 2015). El promedio de diferencia entre la participación laboral de hombres y mujeres en Chile es mayor que la del promedio de los países de la OCDE en 15 puntos.



María José Bosch

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

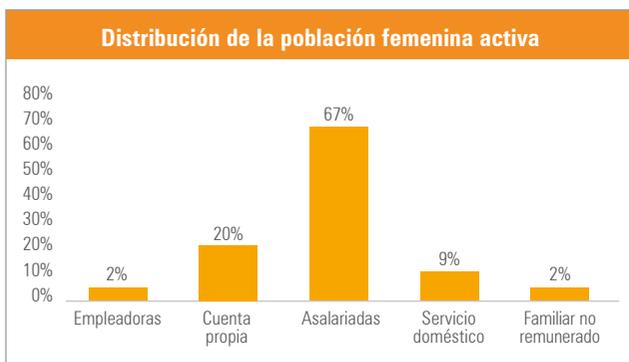
Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security.
mjbosch.es@uandes.cl

La incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo en Chile ha producido grandes cambios, no solo en los indicadores estadísticos, sino también en la demografía de las organizaciones. Cada vez son más familias las que dependen económicamente de ambos padres o únicamente de una mujer. A pesar de tener la tasa de participación laboral femenina más baja de la región, esta ha experimentado un constante aumento durante los últimos años.

Participación laboral por género					
	2010	2011	2012	2013	2014
Hombres	72.1%	72.7%	71.9%	71.8%	71.6%
Mujeres	45.3%	47.3%	47.6%	47.7%	48.4%

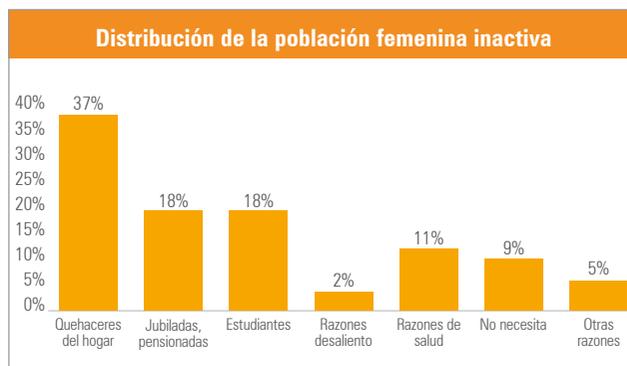
*INE 2015

De las mujeres laboralmente activas, la mayoría se encuentra en un empleo asalariado (67%). El segundo grupo lo componen las mujeres empresarias y emprendedoras que representan un 20%. Luego un 9% de las mujeres activas están en el área de servicios domésticos, y por último tenemos a empleadoras (2 %) y familiar no remunerado (2%). O sea, las mujeres que trabajan, las encontramos principalmente en organizaciones y empresas.



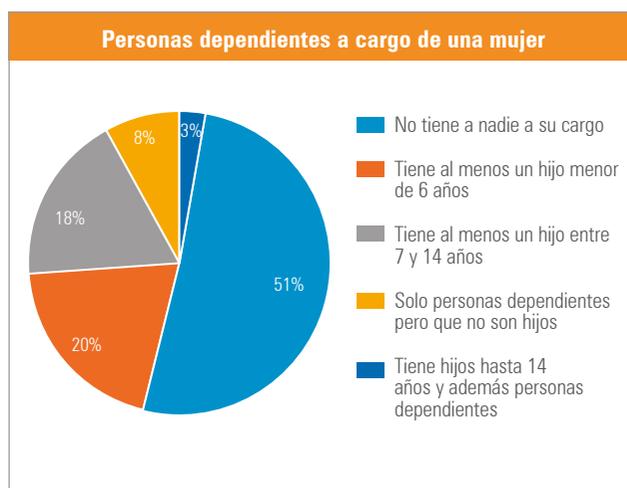
*INE 2015

El porcentaje de mujeres inactivas llama especialmente la atención, ya que a pesar que en Chile un 80% de las mujeres pertenece al grupo de mayores de 15 años, o sea son potencialmente activas, un alto porcentaje (52%) se mantiene fuera del mercado laboral. De estas mujeres, el mayor porcentaje, con 37% se dedica a quehaceres de hogar. El segundo grupo, que es casi la mitad que el primero, con un 18% son jubiladas o pensionadas, un 18% son estudiantes, un 11% no trabaja por temas de salud, un 9% no necesita trabajar, un 2% no lo hace por temas de desaliento y un 5% es por otras razones (INE 2015).



*INE 2015

Para entender la baja participación de la mujer en la fuerza laboral, primero hay que analizar la forma en que nos organizamos como familias y como sociedad. En Chile, un porcentaje importante de mujeres no se incorpora a la fuerza laboral, por no tener con quien dejar a las personas dependientes de ellas. En el gráfico a continuación podemos ver cuál es el porcentaje de responsabilidad de las mujeres al tener personas dependientes de ellas. Un 51% de las mujeres no tiene personas consideradas dependientes a su cargo (menores de 15 años y personas con necesidades especiales), un 20% tiene al menos un hijo menor de 6 años, un 18% tiene al menos un hijo entre 7 y 14 años, un 8% tiene personas dependientes pero que no son hijos, y un 3% tiene hijos hasta 14 años y además personas dependientes. (Encuesta Nacional sobre Mujer y Trabajo en Chile: Voz de Mujer 2012.). En resumen, casi la mitad de las mujeres tiene personas dependientes, que requieren el cuidado constante de un adulto.



Encuesta nacional sobre mujer y trabajo en Chile 2012

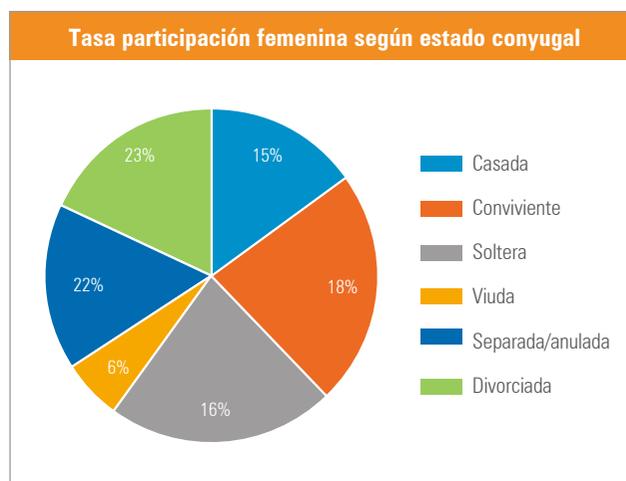
“ ¿Por qué hay tan pocas mujeres en los directorios? ¿es necesario o no una ley de cuotas? ¿hay realmente muchas mujeres en las gerencias de las empresas de nuestro país? ”.

La principal razón que dan las mujeres por permanecer inactivas, es por razones familiares permanentes (37%), a diferencia de los hombres inactivos, en donde únicamente el 2% es por razones familiares permanentes. Esto demuestra que en Chile, aún el modelo dominante de distribución de roles es donde las mujeres asumen las responsabilidades del hogar en mayor medida que sus pares hombres.

Esta dependencia afecta las oportunidades y capacidades que tienen las mujeres para incorporarse a la fuerza laboral, por ejemplo, un 50% de las mujeres chilenas inactivas, que tienen al menos 1 hijo de hasta 6 años son menores de 30 años, de ellas un 70% estaría dispuesta a trabajar si tuviera resuelto el tema del cuidado de niños. Puede ser flexibilidad laboral, teletrabajo, mejores remuneraciones para acceder a buenas salas de cuna, etc. (Encuesta Nacional sobre Mujer y Trabajo en Chile: Voz de Mujer 2012.).

Un 50% de las mujeres inactivas, con al menos un hijo entre 6 y 14 años tienen menos de 40 años y de ellas un 70% estaría dispuesta a trabajar si tuviera resuelto el tema del cuidado de niños. En cambio, las mujeres inactivas que tienen niños entre 6 y 14 años pero que son mayores de 50 años, en su mayoría no les gustaría trabajar. (Encuesta Nacional sobre Mujer y Trabajo en Chile: Voz de Mujer 2012.)

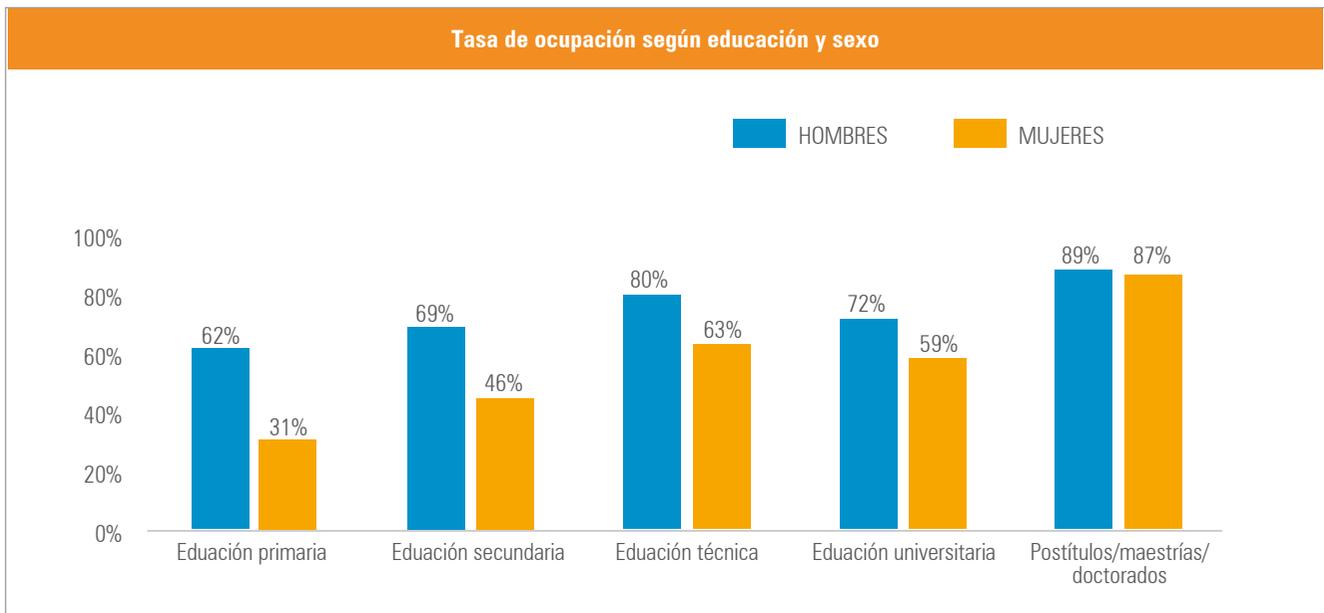
Para muchas mujeres, trabajar no es solo una forma de desarrollo personal, sino una necesidad familiar. Para entender este efecto, podemos analizar la participación laboral femenina de acuerdo al estado civil de la mujer. La tasa de participación femenina es en promedio de 48.3%. Si este dato lo subdividimos de acuerdo al estado civil de las mujeres, se observa que la mayor tasa de participación corresponde a mujeres divorciadas (23%), seguido por las separadas/anuladas (22%). Mientras que la menor tasa de participación corresponde a mujeres viudas (6%), seguido por casadas (15%). Esto tiene directa relación con la responsabilidad que poseen las mujeres a la hora de insertarse al mundo laboral.



INE 2013

Las mujeres y la educación

Otro de los impactos que ha tenido la incorporación masiva de la mujer al trabajo, ha sido su efecto en la formación profesional. El aumento de la mujer en el ingreso de las universidades ha sido consistente a través de los años. En Chile, según las matrículas, la educación superior femenina llegaba a 52% en 2015, superando marginalmente el 48 % de los hombres. (Mineduc, 2015). Es por esto, que 6 de cada 10 profesionales que salen al mercado hoy en Chile son mujeres. También, las mujeres tienen mejores notas, se demoran un año menos en egresar y tienen un 10% menos de deserción en el primer año de educación superior (Mineduc, 2012). Esto ha permitido que las mujeres hayan ganado espacio en el mundo laboral remunerado, y que se puedan desempeñar en cargos que antes eran impensables. De todas formas, a pesar de su preparación, el nivel de mujeres en la alta gerencia es bajo en comparación a los hombres. Una de las explicaciones es que a pesar de estar muy preparadas, por ejemplo mujeres con preparación Universitaria, siguen teniendo baja participación laboral, muchas de ellas por las razones explicadas anteriormente.



Las mujeres en las empresas

En Chile, es evidente la brecha que existe en la participación laboral de hombres y mujeres, pero esta brecha es aún mayor en el caso de los puestos gerenciales o de poder. A nivel mundial, los más altos porcentajes se pueden encontrar en Filipinas (47%), Rusia (42%) y Tailandia (38%) (GMI rating's 2013 Women on board survey). En América Latina esta cifra se ubica en un promedio de 28%, mientras que Chile alcanza un 24%, cuatro puntos bajo el promedio latinoamericano (International Business Report, 2009). Esto tiene relación con la baja participación histórica que ha tenido la mujer en relación a otros países del mundo e incluso de Latino América (INE 2009).

De acuerdo a una publicación presentada por la Organización Internacional del Trabajo (2015), la presencia de las mujeres en las esferas directivas altas y medias ha progresado de manera insuficiente en las últimas dos décadas. Al ritmo actual tomaría entre cien y doscientos años alcanzar la igualdad de género en la dirección de las compañías. La OIT realizó

una encuesta entre 1.200 empresas de 39 países en todas las regiones del mundo. "El sondeo comprobó que en el 30 % de empresas entrevistadas no había ninguna mujer en sus juntas directivas y que en el 65% de las compañías las mujeres representaban menos del 30 % de todos los directivos" (OIT, 2015).

En nuestro país, un 24% (SERNAM 2011) de las mujeres en promedio se desempeñan en cargos de dirección. Dentro de los sectores económicos, el de servicios financieros concentra un gran número de mujeres, llegando a 46% de la planta laboral (CASEN, 2011). Menos de un 5% de esta cifra la conforman mujeres en directorios. Esto muestra que aún en sectores con alto porcentaje de fuerza laboral femenina, existen limitantes que dificultan que la mujer se desempeñe en los altos niveles de decisión y formen parte de los directorios.

La desigualdad que existe hoy en Chile acerca de la presencia de hombres y mujeres en la alta dirección no es algo nuevo. Todos los países, incluso aquellos

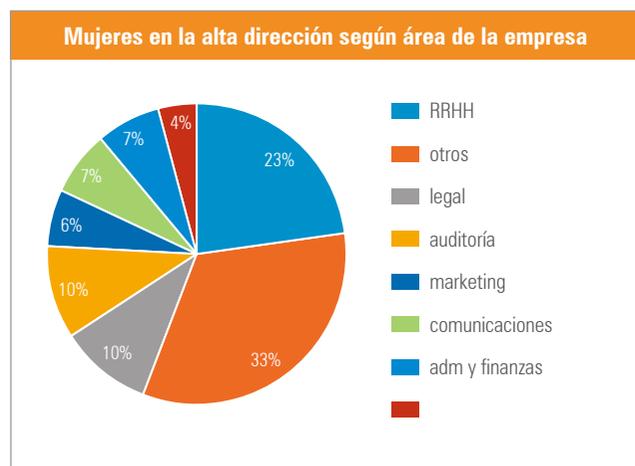
donde ahora hay una brecha menor, se han iniciado así. En 2007, las mujeres en cargos de gerencia y subgerencia tenían edades que se concentraban mayormente entre los 25 y 34 años (27%) luego entre los 35 y 44 años (22%) (SBIF, 2007).

Mujeres en la alta dirección

Cuando hablamos de mujeres en la alta gerencia, las mujeres en Chile solo alcanzan un 8% (SERNAM, 2011), a pesar de que este nivel es mejor que el de los directorios, sigue siendo muy bajo. Según un estudio realizado por el SERNAM (2011) cerca de la mitad de las empresas evaluadas dicen tener a lo menos una mujer en su plana de ejecutivos principales; 90 de los 1,134 puestos evaluados son ocupados por mujeres. El 70% de las ejecutivas de primera línea cuenta con un promedio de 13 años y medio de experiencia, es decir, su trayectoria laboral para asumir una posición de gerencia asciende a más de 10 años.

En el siguiente gráfico mostraremos cómo están segmentadas las mujeres en

puestos de alta gerencia según el área de cada empresa. Podemos apreciar que un mayor porcentaje de mujeres se encuentra en el área de recursos humanos (21%), y el menor porcentaje de ellas lo encontramos en el área de ventas (4%) (SERNAM 2011).

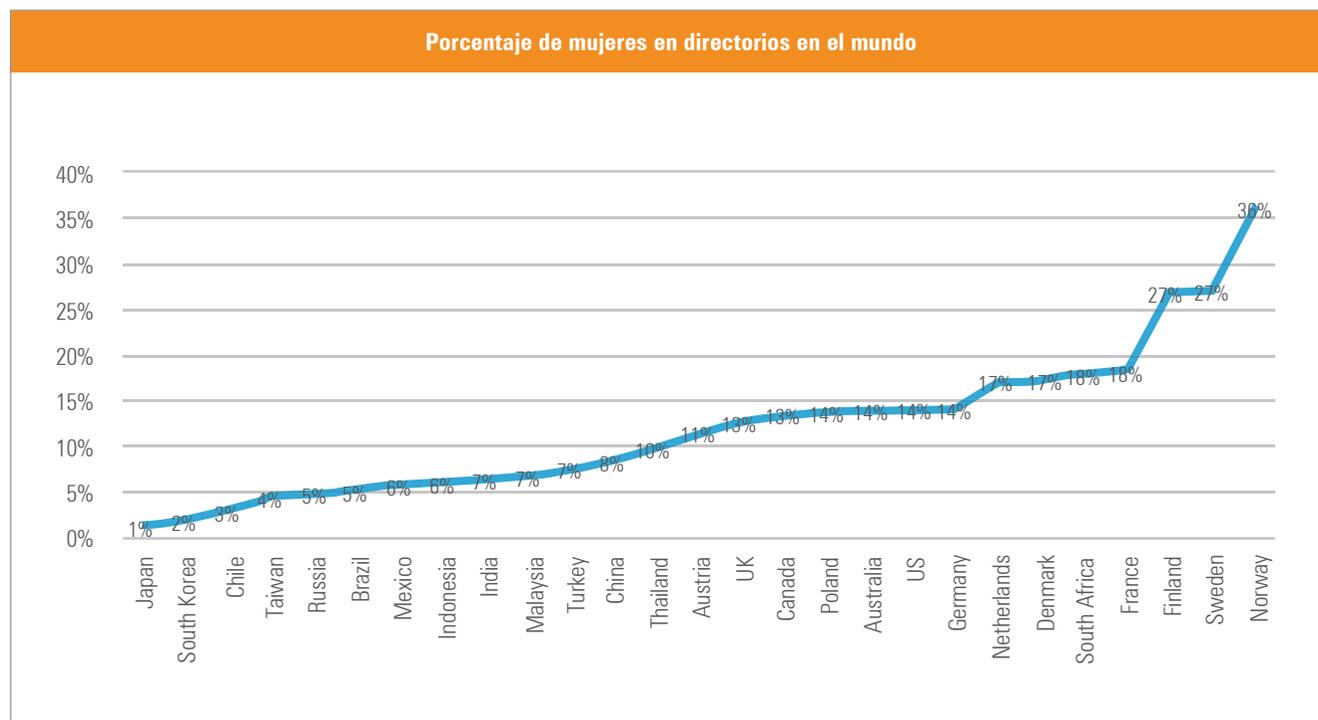


SERNAM 2011

Existe evidencia que la participación femenina en la alta dirección es beneficiosa para la empresa. McKinsey estudió el caso de Latinoamérica en 2013, evaluando a 345 empresas que cotizan en bolsa en seis países. Los resultados mostraron que aquellas empresas con una o más mujeres en sus comités ejecutivos obtuvieron rendimientos de capital 44% más altos, y márgenes antes de intereses e impuestos 47% mayores que las empresas con comités solo integrados por hombres.

A pesar de esta evidencia, la presencia de las mujeres en la alta dirección en Chile sigue siendo bajo. El porcentaje de mujeres en puesto de directorios representa solo un 3% del total de mujeres activas. Del 3% de mujeres activas en puestos directivos, un 43% pertenece a empresas controladas por su familia. En cuanto a las profesiones de estas mujeres existe una gran variedad, pero la mayor parte (40%) pertenecen al área comercial.

Si comparamos a Chile con otros países, el 3% de Chile queda por debajo del 7,4% del promedio mundial. El gráfico a continuación presenta esta información.



GMI RATINGS 2013

Si bien los países con porcentajes mayores de participación no corresponden a Latinoamericanos, Chile se encuentra bajo en comparación a Brasil (5%) y México (6%). Si tomamos los mejores ejemplos a nivel mundial, tenemos en primer lugar a Noruega (36%), luego Suecia (27%), Finlandia (27%) y a Francia (18%) (GMI Ratings 2013). Por otra parte el país con la menor tasa es Japón con apenas un 1,3%. (SERNAM 2011).

De las empresas del IPSA e IGPA, de un total de 82 empresas, solo 15 de ellas tienen incorporadas mujeres en su directorio (SERNAM 2011). En ningún de ellos hay una mujer como presidente de directorio. A nivel internacional, los países líderes en porcentajes de presidentes mujeres de directorio está en primer lugar Italia (22.2%), luego Noruega (18.2%), Austria (9.1%), Sudáfrica (7.8%) y Turquía (7.4%) (Mujeres en las juntas directivas, una perspectiva global, 2015). Dentro de los países latinoamericanos, los que tienen mayor porcentaje de mujeres presidentes son México y Brasil. (INE 2011).

Las familias están priorizando el trabajo y la carrera

Todo este cambio en la forma de organizarnos, tanto familiar como

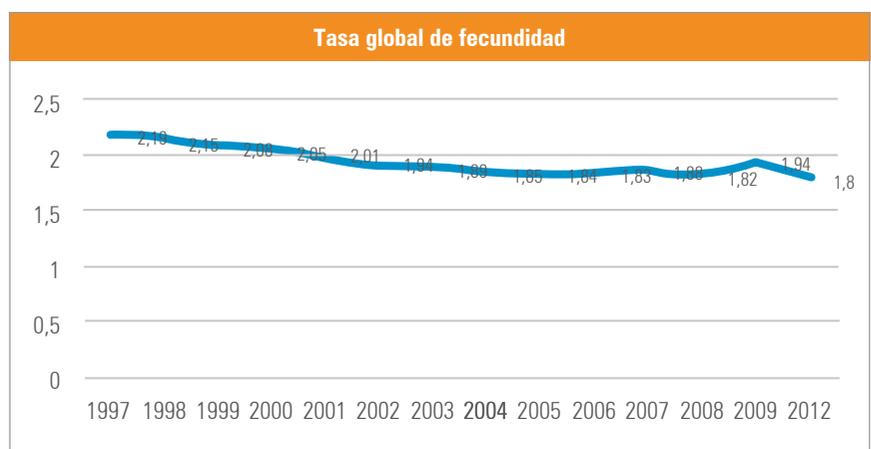
socialmente ha tenido un impacto también en la maternidad. En Chile, el efecto ha sido que ésta se ha postergado y disminuido.

“La maternidad es un fenómeno social y cultural complejo que trasciende la vida de las personas y tiene capacidad de influir y modificar la sociedad en la que se desarrolla” (Debeljuh & Destéfano, 2011). Los cambios sociales, económicos y culturales, han provocado que la maternidad de hoy no sea la misma que hace 20 años. Si bien las madres han aumentado su participación en el ámbito laboral, Chile sigue teniendo una baja tasa de inserción al mundo del trabajo y a su vez una disminución importante de natalidad.

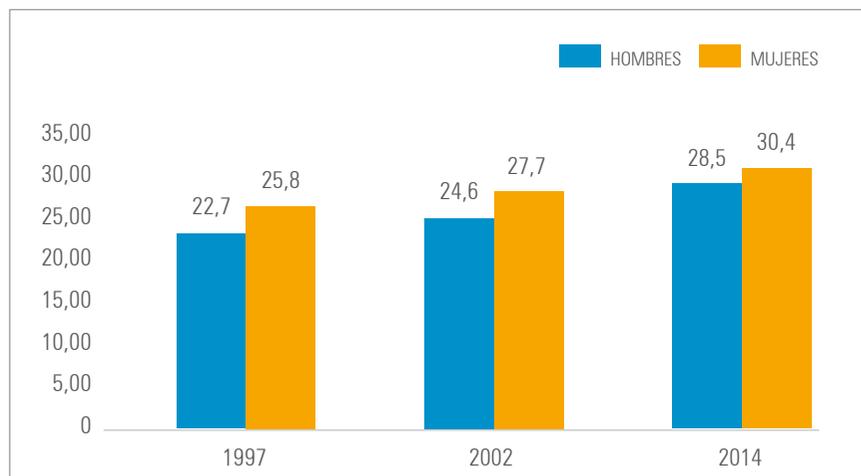
En nuestro país la tasa de natalidad ha presentado una tendencia a la baja, algo que se ve reflejado en el promedio de hijos por mujer. En Chile, desde que hay recuento, el mayor promedio de hijos por mujer fue en el año 1960 con 5,4 hijos nacidos vivos por mujer. Luego de esa fecha este número ha ido disminuyendo drásticamente. En el año 1997 el promedio de hijos por mujer era de 2,19 para luego bajar a 1,94 en el año 2009, y a 1,89 hijos por mujer al año 2013 (INE 2013).

Una de las explicaciones para esta fuerte disminución es la dificultad que encuentran las mujeres para conciliar trabajo y familia, optando por tener una menor cantidad de hijos para poder trabajar. Una consecuencia es que la tasa de natalidad actual está por debajo de la conocida “tasa de reposición” (tasa requerida para renovar la población actual) que es de 2,1 hijos por mujer. Esto tiene como consecuencia un impacto en la sociedad, ya que afecta el envejecimiento de la población y el índice de dependencia, que mide la relación en el número de no trabajadores y la población trabajadora.

Otro cambio importante que ha afectado la forma en que nos organizamos como familia y sociedad, relacionado a la incorporación de la mujer a la fuerza laboral es la edad promedio en que hombres y mujeres se casan y tienen su primer hijo. Esto evidencia un cambio en las preferencias y oportunidades de las mujeres, las que actualmente priorizan, al igual que sus pares hombres, un desarrollo profesional y oportunidades laborales. Dadas las complejidades para desarrollar ambos ámbitos en las condiciones actuales, es que hombres y mujeres deciden postergar decisiones personales y familiares, tales como las de casarse y tener el primer hijo, en favor de desarrollar sus carreras profesionales. En el año 1997, en promedio, las mujeres tenían su primer hijo a los 22,7 años, al año 2002 este promedio fue de 24,6 años (INE 2011) , y para el año 2014 la edad promedio aumentó a 28,5 años. (INE 2014). Si comparamos la postergación de la paternidad, en promedio, al año 1997, en promedio, los hombres tenían su primer hijo a los 25,8 años, al año 2002 este promedio fue de 27,7 años (INE 2011) y en el 2014 alcanzamos los 30,4 años. Podemos observar que los hombres son padres a edades más avanzadas que las mujeres.



INE 2012



INE 2014 a

Relacionado a la maternidad y paternidad, otro cambio que podemos distinguir, es que el nivel de escolaridad de los padres al momento de tener su primero hijo ha ido en aumento tanto para mujeres como para hombres. Esto es consistente con la información de que los padres están postergando la edad de tener su primer hijo para privilegiar sus estudios. En 1997, la escolaridad promedio de las madres llegaba a 11 años mientras que en el año 2009 aumentó a 12,3 años de estudios. En el caso de los hombres la escolaridad promedio al nacimiento del primer hijo varió de 11,3 años en el año 1997 a 12,4 en el 2009. (INE 2011).

El futuro

Chile aún tiene un largo camino por recorrer en el desarrollo de la mujer en el mundo del trabajo. La forma que tenemos de organizarnos como sociedad, aún asume que la mujer es la principal responsable del cuidado del hogar y que hay un adulto en casa para el cuidado de las personas dependientes, donde en su mayoría es una mujer. Esto ha limitado las oportunidades de desarrollo profesional de muchas mujeres en nuestro país. Pero por otra

parte, creo que hay suficientes iniciativas para cambiar esta realidad en el mediano plazo. Existen muchas empresas promoviendo políticas, liderazgos y culturas que fomentan la conciliación trabajo y familia, de esta forma hombres y mujeres pueden desarrollarse tanto en el ámbito personal y familiar como en el profesional. A nivel de educación, existe un gran número de mujeres preparadas y que tienen un gran potencial de llegar a la alta dirección. También diversos estudios han demostrado que la conocida generación "Y" valora mucho el balance trabajo, familia y vida personal. En esta generación hombres y mujeres quieren desarrollarse tanto en el ámbito laboral, familiar como personal.

Creo que el cambio generacional más el aumento de iniciativa de empresas que quieren promover la participación de la mujer en su alta dirección promoviendo políticas que permiten a las familias conciliar su vida profesional y laboral sin tener que elegir entre ambos, acelerarán los cambios necesarios, permitiendo que más mujeres participen en cargos de poder, aportando así al crecimiento y diversidad de visión de nuestro país.

Bibliografía

Bosch, M.J; Riunalló, M.P & Capelli, R (2016): Conciliación Trabajo y Familia: Buenas prácticas en Chile. Santiago de Chile: Editorial Valente.

CASEN (2011): Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional Encuesta nacional sobre mujer y trabajo en Chile (2012): Voz de mujer

Grand Thornton (2009): International Business report- privately held businesses the lifeblood of the global economy

INE (2009): Empleo trimestral. Edición n° 134

INE (2011): Estadísticas de educación, cultura y medios de comunicación

INE (2013): Estadísticas de educación, cultura, y medios de comunicación

INE (2015): Género y empleo

Kimberly Gladman, Michelle Lamb (2013): GMI Rating's 2013: Women on board Survey

Lee, I., Heinacher J.B & Shaw, J. (2015): Mujeres en las juntas directivas, una perspectiva global

MINEDUC- Ministerio de Educación (2012): Serie evidencias: deserción en la educación superior en Chile.

MINEDUC- Ministerio de Educación (2015): Panorama de la educación superior en Chile

OECD (2011): Education at a Glance 2011

OIT (2015): Informe sobre el trabajo en el mundo

SBIF (2007): Resultados segunda encuesta de antecedentes de género del sistema financiero chileno

SERNAM (2011): Nueva encuesta suplementaria de ingresos (NESI)



**¿POR QUÉ EL
CAPITALISMO
NO ES
POPULAR?**



Julio Aznarez

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

1. El caso chileno

En noviembre de 2014 la revista The Economist publicó un interesante artículo titulado “All it needs is love” (Todo lo que necesita es amor) en el cual se preguntaba las razones por las cuales el sistema capitalista no era valorado por más personas en vista del hecho indiscutido que después de más de dos siglos de existencia, los países que lo adoptaron lograron importantes mejoras en sus estándares de vida: En una encuesta realizada en Estados Unidos en 2013, solo el 54% de los encuestados tenía una opinión favorable del capitalismo. Paradójicamente afirma The Economist, estamos ante la presencia de una “disonancia cognitiva” dado que al momento de buscar el mejor restaurante o el último producto tecnológico, los consumidores no tendrían ninguna objeción en valorar de forma muy positiva los beneficios de la competencia, los cuales son fruto del capitalismo al que tanto critican.

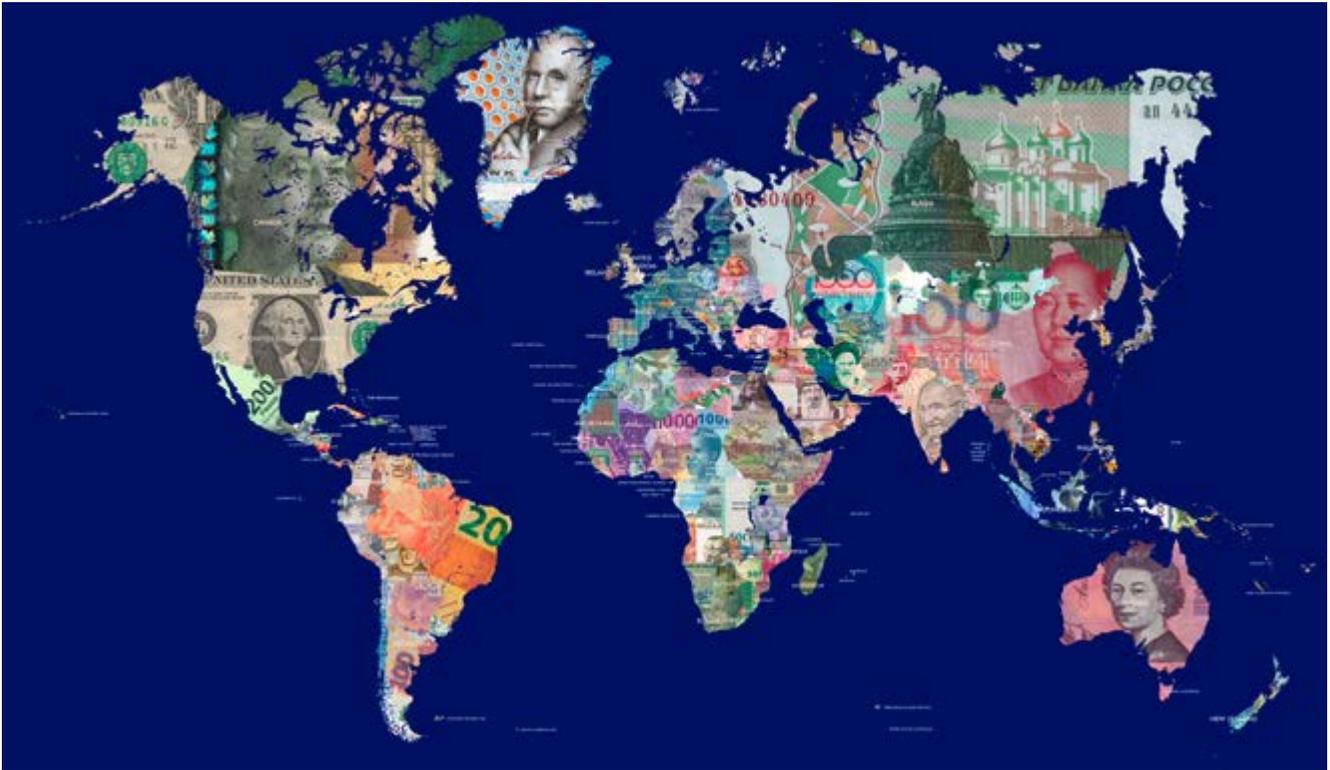
Este tema no es ajeno a la realidad en Chile y existen estudios que muestran resultados similares al realizado en Estados Unidos. El caso chileno es muy sorprendente dado el reconocimiento internacional por ser el lugar donde se produjo un verdadero “milagro chileno” gracias a la adopción en forma muy ortodoxa del sistema capitalista, que permitió sacar al país de un elevado nivel de pobreza a un nivel de relativa prosperidad.

Si analizamos la evolución de la pobreza en Chile, un indicador crítico que refleja la mejora en la calidad de vida de las personas, los datos son contundentes¹:

Año 1990. Total de pobreza: 38,6%, pobreza extrema: 13%.

Año 2013. Total de pobreza: 7,8%, pobreza extrema: 2,5%.

¹ Situación de pobreza en Chile - Encuesta CASEN 2013



Si bien se debe continuar el esfuerzo de seguir disminuyendo los niveles de pobreza alcanzados en 2013, el punto que interesa resaltar aquí es que en los más de 20 años de aplicación del modelo capitalista junto con políticas sociales focalizadas en el periodo indicado, los niveles de pobreza y pobreza extrema en Chile se redujeron en un 80%, lo cual es evidentemente un logro superlativo.

2. El caso de China

Uno de los casos más exitosos de mejora en los indicadores de pobreza es el que se consiguió con el logro de la exigente meta fijada por las Naciones Unidas en sus "Millennium development goals" del año 2000. En 1990 el 43% de la población de los países emergentes vivía en la extrema pobreza y en 2000 las Naciones Unidas estableció como meta para 2015 reducir ese nivel a la mitad. En un hecho sin precedentes la meta se alcanzó antes de lo previsto y en 2010 el nivel de pobreza había disminuido al 21%. ¿Cómo fue posible alcanzar una meta tan ambiciosa antes de tiempo? La respuesta es: China.

En 1980 la República Popular de China registraba una tasa de extrema pobreza del 84% de la población. Tras la muerte de Mao

en 1976 y gracias a la visión de líderes como Deng Xiaoping, el país abandona el sistema socialista en el plano económico y adopta el sistema capitalista, inicialmente en forma tímida mediante experimentos controlados como la creación de las zonas económicas especiales (ZEE) en donde se permitió operar al libre mercado. Posteriormente, en la década de los 90, China adopta el sistema de mercado en forma más agresiva con el desarrollo de los mercados de valores en Shenzhen y Shanghai, la privatización de empresas del Estado y la proliferación de las ZEEs. Esto generó un rápido crecimiento en la economía China y permitió que 680 millones de personas salieran de la pobreza entre 1981 y 2010, logrando una reducción de la extrema pobreza desde el 84% en 1980 al 10% que registra actualmente. Esta fue la principal razón que explica el cumplimiento de la meta de reducción de la pobreza de las Naciones Unidas.

Ronald Coase, premio Nobel de economía 1991, en un reciente libro² describe el rotundo éxito de la transformación económica de China y la mejora de la calidad de vida de su población, dice Coase: "Durante la era de Mao, las oleadas de campañas políticas para imponer los dictados del socialismo fallaron en el intento de llevar a China a la tierra prometida de la prosperidad compartida."

² Ronald Coase, "How China became capitalist", Palgrave Macmillan, 2013

“Hacia fines del siglo veinte en lugar de celebrarse a sí misma como una potencia socialista, grande y moderna que descansaba en la propiedad estatal y la planificación del Estado como se pretendía en el Comunicado de 1978, China se encontró a sí misma con una economía vibrante, inundada de emprendedores privados y donde operaban las fuerzas del mercado. De la transformación económica de China, este es el aspecto más inesperado: China se volvió capitalista mientras buscaba modernizar el socialismo”.

“Para decirlo en términos poéticos citando un proverbio chino: Las flores plantadas a propósito no florecieron, en cambio los sauces de los que nadie se preocupó crecieron hasta transformarse en frondosos árboles que ofrecen una amplia sombra”.

3. Algunas críticas

¿Por qué el libre mercado a pesar de sus logros tan evidentes y que no exista ningún otro sistema económico alternativo capaz de crear la riqueza y los niveles de bienestar similares, es a la vez un sistema que no genera una entusiasta adhesión?

Una primera crítica es responsabilizarlo de generar crisis periódicas muy profundas que provocan el cierre de empresas y la pérdida de puestos de trabajo; un ejemplo es España donde la tasa de desempleo alcanzó niveles del 25% de la población activa y del 50% entre los jóvenes debido a la crisis inmobiliaria de 2008. Como consecuencia de ello surgieron movimientos sociales exigiendo cambios radicales en el modelo económico con iniciativas que incluían el repudio de los compromisos financieros adquiridos, el rechazo a los ajustes económicos y la



demanda de aumentos generalizados de sueldos y pensiones. Algo similar sucedió en otros países afectados por la crisis económica, como por ejemplo Grecia en donde la Coalición de la Izquierda Radical Syriza llegó al gobierno.

Otro factor que incide en la mala prensa del sistema capitalista es la fama de ser un sistema individualista, entendido como un sistema egoísta en el cual los llamados capitalistas se preocupan exclusivamente de su bienestar personal y donde el objetivo es acumular riqueza por cualquier medio.

En tercer lugar y relacionado con lo anterior están los comportamientos reñidos con la ética por parte de destacados actores del sistema capitalista, algo de lo que lamentablemente hemos tenido noticias en la prensa en Chile recientemente, o por citar otro ejemplo cuando en la crisis inmobiliaria de 2008 los bancos de inversión en Estados Unidos vendían a sus clientes productos financieros que sabían eran una mala inversión, pero eso le permitía a los ejecutivos deshacerse de una cartera de productos que les

reportaría importantes pérdidas y así obtener sus cuantiosos bonos a fin de año.

4. Algunas respuestas

En relación a la crítica que el sistema capitalista genera crisis periódicas, debemos distinguir dos situaciones bien distintas. La primera es cuando se genera una crisis general sistémica en la economía que afecta a todas las empresas; una respuesta a esta crítica la encontramos en la Escuela Austríaca de pensamiento económico³ la cual propone que el origen de estas crisis no es atribuible al sistema capitalista sino al intervencionismo estatal: Cada vez que los bancos centrales buscan estimular la economía para amortiguar el impacto de una recesión, inyectan liquidez al mercado mediante la disminución de la tasa de interés de corto plazo, lo que provoca una reducción en el costo de los préstamos que otorgan los bancos. Al conseguir financiamiento barato los proyectos de inversión se vuelven rentables y se llevan a cabo, logrando así el objetivo de estimular la economía; es importante observar que en condiciones “normales,” los proyectos de inversión no se habrían realizado.

³ Murray Rothbard, “Economic depressions: Their cause and cure” Ludwig von Mises Institute, 2011

El problema es lo que ocurre una vez que las tasas de interés se normalizan y vuelven a sus niveles previos: Las empresas se han endeudado y han invertido en proyectos que no son rentables y es entonces cuando se producen los despidos y los cierres de empresas. Toda esta mala asignación de recursos y su posterior ajuste se hubiera evitado si en primer lugar el Banco Central no hubiese intervenido artificialmente la tasa de interés.

Un segundo aspecto de la crítica es cuando el sistema capitalista genera una crisis limitada a ciertas industrias; Chile es un buen ejemplo con la apertura de la economía en los años 80. Es cierto que las industrias que trabajan de forma protegida y económicamente ineficiente no pueden sobrevivir en condiciones de competencia con productos provenientes de países con costos de producción menores. Pero también es cierto que la apertura comercial genera grandes beneficios para los consumidores,

permitiéndoles acceder a productos que antes no era posible encontrar en el mercado o en caso que sí los hubiera era a precios inaccesibles para la mayoría de la población.

Otra de las críticas que se le suele hacer al sistema capitalista es que se trata de un sistema integrado por individuos egoístas que exclusivamente buscan su bienestar personal. Si bien es cierto que hay personas para quienes su prioridad en la vida es el bienestar material, realizar un consumismo exacerbado, tener siempre el último producto tecnológico o el último grito de la moda en su guardarropa; también es necesario reconocer que existen muchas personas adineradas que tienen inquietudes más profundas y que generosamente contribuyen con su patrimonio personal a ayudar a los más necesitados, algunas veces en forma pública pero la mayoría de las veces en forma anónima.

A nivel internacional son conocidas las obras benéficas que realizan Bill Gates, el fundador de Microsoft o el inversor Warren Buffett. En Chile también hay muchos empresarios exitosos que en forma desinteresada se preocupan por los más necesitados, participan en el financiamiento de instituciones educativas, etc., pero lamentablemente muchas veces eso no es noticia en la prensa. Asimismo, hay que considerar la importante contribución que hacen los empresarios a través del pago de impuestos, lo que permite mantener el rol subsidiario del Estado.

Finalmente, es común escuchar cuestionamientos al capitalismo referidos a comportamientos reñidos con la Ética Empresarial. Hay que tener en cuenta que los fallos éticos no son atribuibles en forma exclusiva al sistema capitalista sino que son parte de la naturaleza humana, todos estamos expuestos a cometer errores si



no nos preparamos en forma adecuada. Por dicho motivo, no es suficiente hacer frente a este problema exclusivamente con la regulación mínima para prevenir este tipo de situaciones, es necesaria además una adecuada formación ética en los negocios de los directivos de empresas.

Según el artículo de The Economist de noviembre de 2014 mencionado al inicio de este artículo, la respuesta a la pregunta ¿Por qué el capitalismo no es popular?, se debe a un error de apreciación: El capitalismo se asocia con el sistema financiero cuando en realidad es mucho más que eso. Esa confusión es entendible dada la reciente crisis subprime de 2008, en cuyo origen los bancos de inversión tuvieron una responsabilidad importante como mencionamos antes y a raíz de la cual el sistema financiero quedó muy desprestigiado a los ojos del público.

Una respuesta alternativa la entregan Rajan y Zingales⁴, profesores de la Universidad de Chicago quienes sostienen que el principal problema del capitalismo proviene de aquellos que tienen una posición establecida dentro del sistema de libre mercado y prefieren que todo permanezca igual, oponiéndose a cualquier forma de apertura que permita una mayor competencia. Esto afecta al ciudadano

común quien se ve obligado a pagar precios más caros por bienes y servicios de menor calidad que podría obtener a precios más convenientes si hubiera más empresas compitiendo en el mercado. Es por este motivo que en Chile se debe seguir cuidando los avances logrados en la libre competencia e imponiendo sanciones cuando corresponda.

5. Qué podemos hacer

Si el sistema de libre mercado es el que más riqueza ha creado en los lugares donde ha sido aplicado, cabe preguntarse entonces que podemos hacer para que su desarrollo sea más generalizado.

En primer lugar, sería conveniente que los ciudadanos procuraran estar mejor informados de las características y logros de este sistema económico que tanto ha beneficiado a los países en donde ha sido implementado y a Chile en particular en donde se ha logrado una disminución muy importante en los niveles de pobreza por la aplicación del sistema de libre mercado, y evitaran quedarse solamente con los titulares de prensa de los escándalos corporativos que con todo lo condenable que son, no agotan en sí mismos las características de este sistema.

En segundo lugar, sería también deseable que defendieran en los ámbitos donde se

desenvuelven, las instancias que permitan un mayor desarrollo del sistema de libre mercado en el país, lo que a su vez conlleva a una mayor libertad de elección entre distintos tipos de productos y servicios de acuerdo a las decisiones voluntarias de cada uno.

En tercer lugar, conocer las propuestas que realizan los políticos que con el pretexto de “perfeccionar” el modelo económico, al final terminan provocando un cambio de modelo que desincentiva el ahorro, la inversión y el crecimiento. En particular, es importante evitar las propuestas que significan atajos de corto plazo con la promesa de llegar rápidamente a un mayor grado de bienestar general, el cual como sabemos solamente se consigue con mayor esfuerzo personal y con capacitación. Esos atajos a veces se presentan como iniciativas que aparentan ser muy encomiables como, por ejemplo, cuando se privilegia lograr una mayor igualdad sin percatarse que eso requiere recortar libertades, cuando en realidad lo que se debería propiciar son las iniciativas que permitan continuar disminuyendo la pobreza y para ello mejorar las condiciones para que opere el libre mercado y de esa forma las empresas generen más empleo, compitan más entre sí creando productos y servicios de mejor calidad y a menores precios.

⁴ Raghuram Rajan, Luigi Zingales: “Saving capitalism from the capitalists: Unleashing the power of financial markets to create wealth and spread opportunity”, Princeton University Press, 2003.



COLUMNA DELINCUENCIA Y TERRORISMO: ¿ABJURACIÓN O AUSENCIA DE LA AUTORIDAD?



Álvaro Pezoa B.

Ph.D. en Filosofía y Master en Artes Liberales, Universidad de Navarra. Magíster 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.es@uandes.cl

La delincuencia campea por sus fueros en Chile. Y, además, también el terrorismo en la Araucanía. Ante tan lamentable cuadro, quienes supuestamente poseen la autoridad, abjuran ejercerla o, tal vez peor, es posible pensar que sencillamente se trata de personas que ocupan cargos públicos pero no son auténticas autoridades. En fin, ya se sabe, la culpa siempre es de las estructuras sociales inequitativas, de secuelas de la historia, de resabios autoritarios o represivos, en último término nunca de los autores de tanta fechoría y violencia. Para colmo, los jueces son “garantistas”, es decir abiertamente permisivos, y la policía se encuentra atada de manos, incluso para su más mínima autodefensa, siendo forzada por el poder político a ofrecer un espectáculo de impotencia por momentos realmente lastimoso.

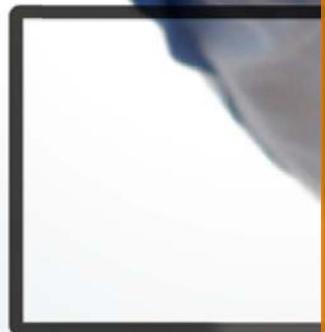
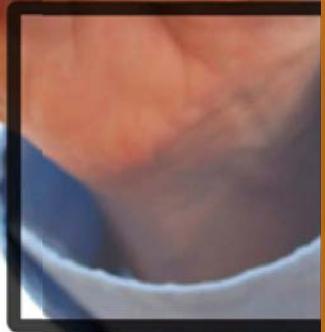
Da lo mismo si se trata de una marcha autorizada de jóvenes universitarios o escolares, de un partido de fútbol, o del simple cruce de un puente sobre el río Mapocho, o de la cotidiana vida de un hogar en cualquier punto de la ciudad. Los encapuchados, los facinerosos que levantan barricadas incendiarias en las avenidas públicas, los que destrazan reiteradamente la propiedad pública y privada, los rateros, asaltantes, violadores y traficantes se sienten a sus anchas. A pasos agigantados junto con la impunidad va cundiendo el temor en la población. Los ciudadanos enrejan sus casas, electrifican sus cercas, contratan servicios de alarmas, se unen para contar con guardias de seguridad en sus barrios, se guarecen en sus hogares a determinadas horas o, en poblaciones donde ya ni siquiera entran los carabineros, quedan a merced del hampa sin más. Para ellos no hay más que inseguridades y deberes, por lo muy menos el de proteger a la familia y a sí mismos. En cambio, los delincuentes son, ¡cómo no!, sujetos de innumerables derechos y múltiples comprensiones. Por último, la “puerta giratoria” gira...

¿Y qué decir del terrorismo que se enseñorea en la Araucanía? Ha de recordarse que allí no solo se incendian camiones, graneros y herramientas de trabajo. ¡Se han quemado vivas a personas!, ancianas y atrapadas en su casa, con intencionalidad innegable. La así llamada “autoridad” nacional —calificativo ampliamente discutible a estas alturas— duerme en sus laureles y se niega a aplicar la ley antiterrorista existente, pues argumenta que se trataría de casos de delincuencia corriente, como es obvio contra toda evidencia y uso del sentido común. ¿Qué se espera?, ¿convertir a Chile en una suerte de “far West” en el cual cada uno defiende sus legítimos derechos, incluida la vida y la propiedad,

a sangre y fuego? No hay explicación sensata que pueda darse a esta renuncia al ejercicio de la potestad. Francamente ninguna que resulte razonable ni satisfactoria.

¿Dónde se encuentran aquellos encargados de hacer valer la autoridad, poniendo la esperable sabiduría práctica al servicio del bien común? Parecen no estar. Los poderes ejecutivo, legislativo y judicial patrios gradualmente han ido quedando en manos de personas que o no tienen la prudencia necesaria para desempeñar sus altas funciones o no poseen las virtudes de carácter requeridas por ellas o, simple y llanamente, viven ensoñaciones ideológicas desquiciantes que les impiden ver la realidad. Y a pesar de todo lo expuesto todavía hay quienes no se explican del todo las pésimas evaluaciones con que la ciudadanía califica en las encuestas a los denominados “poderes públicos”. ¡Se las merecen!

La cuestión es bien de fondo. El poder pareciera estar cada vez más desprovisto de la necesaria autoridad que precisa su buen ejercicio. Es esta última la que legitima el uso del primero y permite su utilización de forma sabia y justa. Y su ausencia deja al poder desnudo, al garete, sin más norte claro que su permanente afán de perpetuación. Además, sin autoridad queda éste entregado a las veleidades o modas del momento, al oportunismo, al influjo de la “corrección política” o de fantasmas del pasado y, casi siempre, a merced del embotamiento que generan las borracheras ideológicas, siempre ciegas frente a la verdad. El fenómeno de deterioro progresivo de la seguridad ciudadana es, como se ve y en buena medida, efecto de causas profundas al tiempo que altamente preocupantes por peligrosas. El manejo por el Ejecutivo de la marcha de los camioneros venidos desde el sur durante la semana pasada no escapa al cuadro descrito. Fue un condensado de yerros y vistosas injusticias que concluyó con un ataque con piedras y bombas molotov al pacífico paso de la caravana de camiones frente al Palacio de la Moneda. Hechos largamente previsibles y plenamente controlables por la fuerza pública como para pasar desapercibidos como otra muestra de renuncia a la imprescindible y recta manifestación de la autoridad. La duda ya se ha instalado: ¿abjuración o ausencia del ejercicio de la autoridad? Nada bueno puede seguirse de este escenario. La situación no deja espacio para el optimismo, ni siquiera como artilugio retórico. De seguir por el derrotero actual Chile no solo se farreará la ocasión única para acercarse al tan deseado desarrollo, peor aún caminará hacia el despeñadero. ¡Mal, muy mal!



**LA
COMBINACION
ENTRE LA
ESTRATEGIA
DE LA
EMPRESA Y EL
MODELO DE
ATENCION DE
CLIENTES**

“ El dinero lo dan y lo quitan los Clientes, no lo dan ni lo quitan los competidores ”.

Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon

Es común ver que las empresas tienen muy claro sus focos estratégicos, las palancas que los mueven y los factores críticos de éxito para ser más efectivos “en la definición” que sus competidores. No obstante, el desafío más importante está en materializar esa estrategia en cada una de las acciones que hacemos para la captura de valor de nuestros Clientes, requiriéndose para esto estar absolutamente alineado a un modelo que cuente con procesos y una mirada minuciosa en los detalles de ejecución, y tareas que conduzcan a una perfecta armonía entre lo que queremos lograr con los Clientes (estrategia) y la forma como los atendemos.

Así, en este artículo mostraremos cuáles son los pasos necesarios para combinar la estrategia de la empresa con el modelo de atención de Clientes, y poder entonces capturar el valor que hay en estos. A continuación presentamos la enumeración de estos pasos:

1. El valor de saber muy bien qué piensan nuestros Clientes: Caso Exportadora Frutín

La alta gerencia de esta empresa estaba convencida que tenía un alto grado de fidelización y lealtad de sus Clientes, lo cual por cierto debía impedir que éstos se cambiaran de exportadora o decidiesen exportar por sí mismos. Sin embargo, después de un estudio (figura 1) que correlacionó la satisfacción neta versus la importancia de los atributos más valorados, se dieron cuenta que varios Clientes presentaban fuertes brechas en algunos de los atributos claves para seleccionar una exportadora, así aunque varios factores estaban cerca del 50% de satisfacción, en algunos de ellos se presentaban grandes diferencias entre el promedio de satisfacción de los atributos y la opinión de los grandes Clientes con mejor calidad de fruta, sobre ese atributo. Este estudio permitió que la empresa comprendiera, entre otras cosas, el valor de una estrategia segmentada de atención de Clientes y determinar también las propensiones de fuga.



Eugenio García-Huidobro

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

Este artículo ha sido escrito con la colaboración de José Ignacio Daguerressar.

Así, para poder entregar una propuesta de valor segmentada, en Frutín se realizó un estudio adicional (figura 2) en donde se preguntó a los Clientes qué atributos eran los que más valoraban, pero ahora considerando cuatro “tipos” distintos de Clientes, lo que permitió entender muy bien qué pensaba cada segmento. De esta forma, la empresa podía establecer su modelo atencional evitando riesgos de sobre o sub inversión, ya que le entregaría propuestas de valor altamente customizadas por “tipo” de Cliente.

Por tanto, si queremos entrar de fondo en la estrategia de ventas, una de las primeras preguntas que posiblemente uno se hace es: ¿por dónde debo partir?, bueno, como muy bien señala Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon a su consejo directivo: “El dinero lo dan y lo quitan los Clientes, no lo dan ni lo quitan los competidores”, por lo que el “termómetro de los Clientes” es el primer paso para crear una propuesta de valor segmentada que le otorgue sostenibilidad competitiva a la empresa.

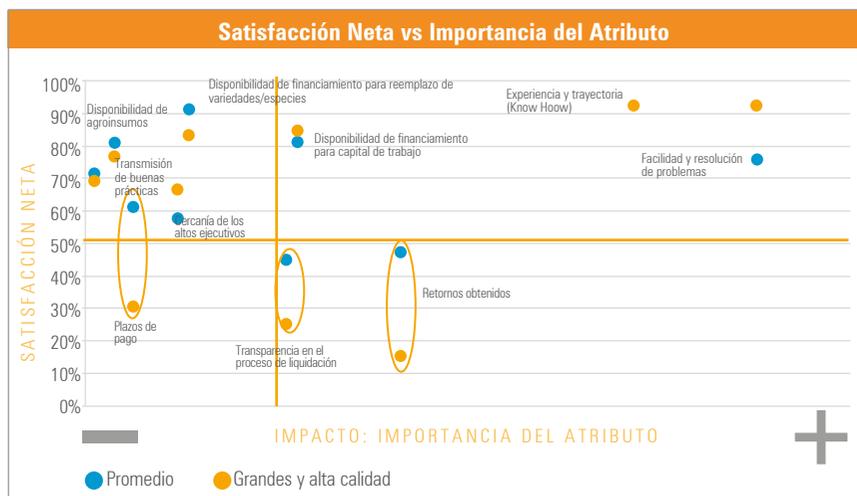


Figura 1: Satisfacción percibida por los Clientes en base a ciertos atributos que ofrece Frutín y su importancia relativa.

2. Priorizando nuestros Clientes podemos evitar riesgos de sobre invertir donde no conviene y sub invertir donde es prioritario

La tentación de los modelos de atención es entregar a todos los Clientes la mayor cantidad de atributos y beneficios, sin embargo eso no es viable financiera ni operacionalmente, por lo tanto toda la organización debe estar de acuerdo a quienes se debe priorizar con el objeto de dosificar los esfuerzos, poniéndolos

en aquellos Clientes que nos crean más valor sostenible en el largo plazo. Continuando con el ejemplo de Frutín, una manera de saber en quienes nos conviene concentrar los esfuerzos y recursos, es por medio de un polinomio (figura 3) que según ciertos criterios ponderados, se obtiene una nota para cada Cliente, y así se clasifican atendiéndolos de tal forma que permita un balance adecuado entre valor y retorno para la empresa.



Figura 2: Atributos valorados en las exportadoras para el caso Frutín.



Figura 3: Polinomio para clasificar a cada Cliente, según su nota obtenida al ponderar distintos criterios de evaluación para el caso Frutín.

Como podemos ver, en este polinomio se clasificó a cada Cliente según 5 criterios de selección, categorizándolos para poder invertir en el modelo de atención según el beneficio real que cada uno de ellos trae para Frutín y hacer uso eficiente de los recursos. Esto no quiere decir que nos olvidemos de los Clientes con menor nota, pero hay que tener la visión que con recursos limitados, este tipo de análisis permite visibilizar cuáles son nuestras brechas y focalizar los esfuerzos hacia aquellos que más inciden en los beneficios.

3. Cuando la ejecución puede ser más importante... o incluso puede ser la estrategia

Muchos especialistas en administración sostienen que una adecuada ejecución puede tener más valor para el Cliente, que definiciones estratégicas que después no son bien implementadas. Así en Frutín, justamente, para poder concretar la estrategia, se trabajó con las personas responsables de atender a los Clientes para que utilizaran una ficha al interactuar con los productores, de modo que se pudieran sistematizar y se consideraran todas las variables relevantes en el modelo de atención, para luego materializar esta información en un plan de desarrollo ya que se consideraba imprescindible invertir de manera sistemática en los productores.

Ahora, como bien se mencionó anteriormente esto no es un proceso sencillo, ya que es posible que los agrónomos presenten algún tipo de resistencia al indicarles la forma como deben trabajar, pero aquí es donde, en este caso el Gerente General y todos los responsables de la atención a Clientes, se enfocaron en comunicar la nueva forma de trabajo.

En definitiva, no es suficiente tener una buena definición estratégica si es que esta no cuenta con las herramientas para ejecutarla de manera que le agregue valor y capture las preferencias de los Clientes.

4. No existen buenos o malos ejecutores de la estrategia... simplemente cada uno tiene distintas competencias y habilidades

Si consideramos que para cada rol se requieren distintas competencias, es clave entonces saber cuáles son las necesarias, específicamente, para cada cargo, por tanto el primer paso es definir las. Un caso que ejemplifica esta situación es la de una empresa del rubro automotriz en la que se realizó un estudio de la fuerza de ventas para entender por qué se producían brechas de productividad entre vendedores que tenían los mismos productos e iguales condiciones de venta. Para esto,

se correlacionaron las variables de N° de cotizaciones (actividad), con la tasa de cierre (efectividad). Así, en la figura 4 podemos ver que había vendedores con un alto número de cotizaciones pero baja tasa de cierre, y por el contrario, otros que cotizaban muy poco pero tenían una alta efectividad sobre lo cotizado.

Cuando se analizaron las competencias de los que cotizaban mucho y cerraban poco, se encontró que éstos tenían gran proactividad pero bajos niveles de persuasión y al contrario de los que cotizaban poco y eran más efectivos, que presentaban una alta capacidad de persuasión y de impacto e influencia, pero una baja proactividad.

Cuál fue el efecto práctico del hallazgo anterior... la empresa clasificó su fuerza de ventas en 5 grupos, elaborando para cada uno de estos un plan de acción que permitiera desarrollar las competencias específicas requeridas por cada uno, correlacionando esta evolución con el aumento o disminución de los indicadores claves.

5. Habiendo puesto foco en nuestros equipos comerciales, podemos alinear las conductas de todo el front, para así darle tangibilidad a la estrategia

El desarrollo de competencias y habilidades resulta esencial para lograr la ejecución de la estrategia. Sin embargo, trabajar con personas implica que la experiencia de compra de un Cliente podría ser completamente distinta dependiendo del vendedor/canal que lo atienda, y aunque se ofrezca el mismo producto/servicio. Es por lo anterior que se hace necesaria la estandarización por medio de adherencia de conductas consideradas como buenas prácticas que llevan, por un lado, a asegurar que se recibirá la misma calidad de atención independiente

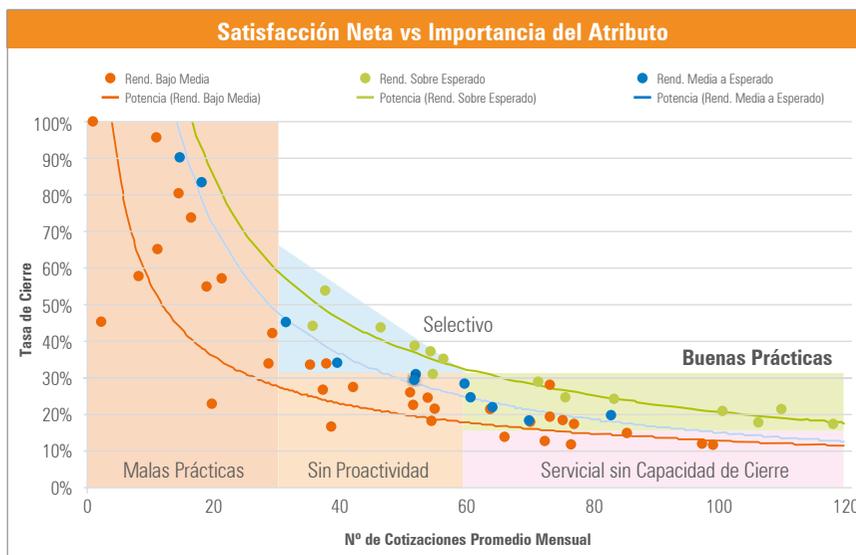


Figura 4: Rendimiento de vendedores según tasa de cierre y N° de cotizaciones para el caso de una empresa del rubro automotriz.

de donde o por quien será atendido, y así darle tangibilidad a la estrategia. En una empresa de telecomunicaciones se efectuó este trabajo de adherencia de conductas en donde se buscó que en todo punto de contacto con el Cliente se atienda de la manera definida en los procesos respectivos, es decir, independientemente de los atributos personales que cada ingeniero/vendedor le diera a cada interacción, exista una base de buenas prácticas que se deben ejecutar para que toda experiencia tenga los estándares de calidad que se buscan.

Ahora, al no ser una tarea fácil, es necesario tener modelos específicos que apunten en esa dirección (figura 5) y que permitan trabajar sobre estas conductas. Si vemos el caso de las instituciones armadas y religiosas, ellas se rigen por parámetros completamente estandarizados y al mismo tiempo son las más estables en el tiempo, porque finalmente esa repetición es lo que genera una capacidad de ser virtuoso y de ejecutar correctamente.

6. Aun con la estrategia bien definida debemos alinear la estructura y los roles comerciales para materializarla y capturar valor

Uno puede estar tentado a pensar que modificando los incentivos logrará que la fuerza de ventas realice los cambios que se necesitan para mejorar la productividad. Sin embargo, hay una serie de elementos adicionales que se deben complementar siendo las rentas tan solo "uno de los carros del tren y no la locomotora". ¿Tener incentivos en los indicadores correctos mejora la productividad? sin duda, pero eso no quiere decir que sea lo único que mueve a las personas. Los incentivos deben estar íntimamente relacionados con la estrategia del negocio, es decir, de modo que sean un gatillador para que enfoquen sus esfuerzos hacia las actividades que aumentan la productividad, deben estar profundamente correspondidos con los roles y tareas... permitiendo que el estímulo cumpla su rol de impulsor, pero siempre teniendo en mente que sea un objetivo posible de cumplir para la fuerza de ventas.

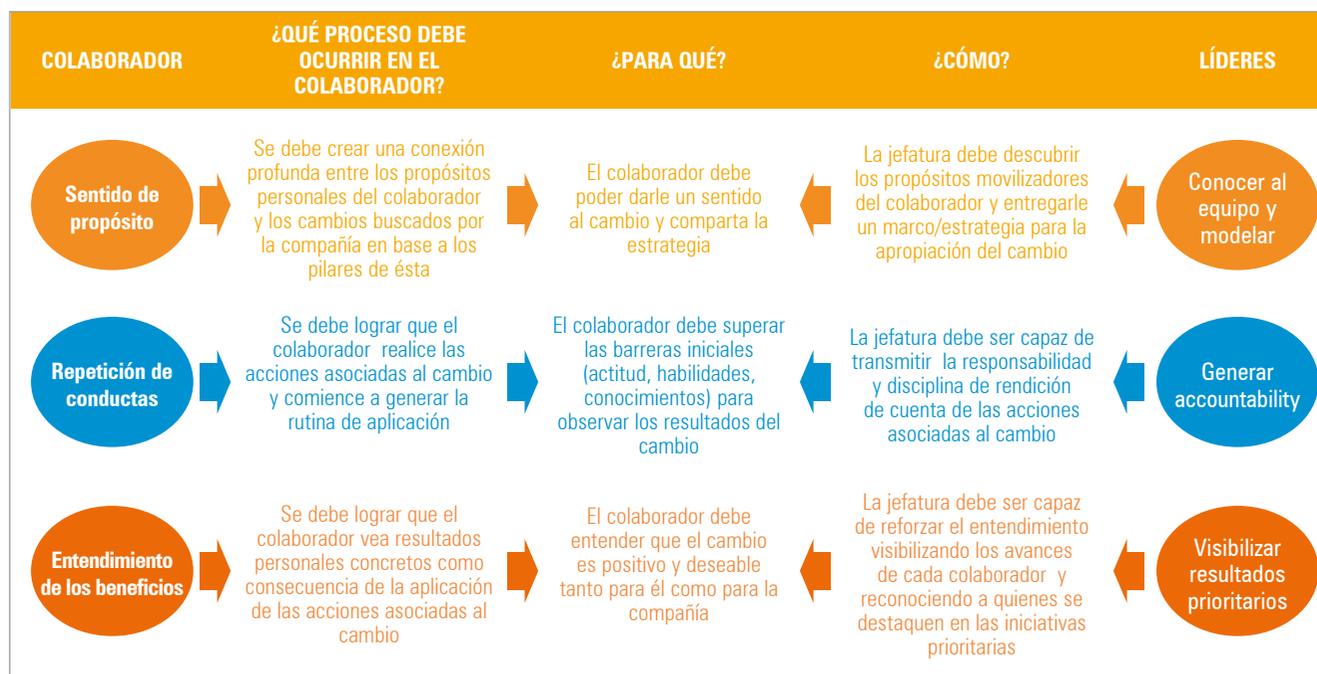


Figura 5: Modelo de Adherencia de Conductas.

En una empresa de alimentos se observaron las variables comerciales existentes y se dieron recomendaciones en base a la situación actual de la empresa, permitiendo conjugar la estrategia con un buen diseño de la estructura, ya que, si no está construida de manera adecuada, será muy difícil lograr tener claridad sobre qué se espera de cada persona del área comercial.

Ahora, luego que se tienen establecidas las variables comerciales y considerando que esta compañía estaba viviendo una etapa competitiva difícil, se decidió abrir la estructura y orientarla a reforzar la posición de canales... creándose un canal nuevo y dividiendo los equipos comerciales para reforzar cada canal.

Adicionalmente a esto y para que la estructura funcione, se deben establecer los roles de venta, los cuales definen los

objetivos y tareas de cada una de las personas del área comercial. Esto permite que comprendan qué se espera de ellos, cómo serán medidos y la frecuencia de revisión de sus indicadores. Así, si se construyen los roles de venta de manera clara y fácil de entender, entonces no solo se tiene el beneficio de que las áreas comerciales estarán alineadas hacia las actividades que más otorgan valor a la empresa, sino que los incentivos podrán ser construidos en base a la estrategia del negocio maximizando la creación de valor y la productividad.

7. Con la estructura ya definida, se asignan los incentivos adecuados a los roles de venta que permitan impulsar la productividad

Una vez definidos los roles de venta alineados a la estrategia, pasamos a los incentivos los cuales deben cumplir con 2

condiciones: fáciles y simples. Continuando con el ejemplo de la empresa de alimentos, luego de haber realizado este cambio estructural, los roles de venta pasan a ser el elemento esencial que permitirá a la fuerza de ventas potenciar su productividad. Se definieron todos los puntos que debe cubrir, en este ejemplo, un Responsable de Canal (figura 6) de modo que se pueda entender qué es lo que se espera de su cargo y por tanto alinear sus actividades con lo que más agrega valor a la compañía.

Por otra parte, luego de tener los roles identificados formalmente, los incentivos deben estar relacionados con éstos de modo que las actividades de los equipos comerciales tengan relación con lo que se les va a recompensar. Ahora, un aspecto relevante a considerar, es que las personas no somos capaces de manejar más de 2 o 3 variables y esperar cumplir con todas

Cargo	Identificación de Roles	Descripción de Roles
Responsable de Canal	Generación de Contribución	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la gestión del canal que se refleja en el margen de contribución de éste.
	Gestionar Personal de Ventas y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Administrar personal de ventas y marketing de gestión. Desarrollar competencias y habilidades del personal a su cargo. Mantener alto grado de colaboración y motivación de su gente.
	Políticas de Precio	<ul style="list-style-type: none"> Determinar en coordinación con Marketing, la política de precios y descuentos del canal. Mantener las políticas comerciales en orden y ajustadas a los procedimientos de la empresa.
	Mix de Productos	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la rotación y contribución del mix del canal. Lanzamientos de productos adaptados al canal (packaging, # de unidades, etc.).
	Participación de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Responsable por una meta de Market Share de las categorías en su canal. Responsable por el comportamiento (variabilidad) de los Clientes del canal.

Figura 6: Ejemplo de descripción de roles para el caso de un Responsable de Canal de una empresa de alimentos.

eficazmente... si a un vendedor le pedimos que en su cabeza tenga 5 elementos que van a afectar en su renta mensual, entonces es muy probable que esta persona empiece a priorizar según lo que más impacte en su bolsillo y sea más fácil de ejecutar.

Sin embargo, si pensamos en la práctica es muy probable que en ciertas empresas o cargos sea muy difícil colocar solo 2 o 3 variables debido a la complejidad de la industria o incluso al tamaño, pero hay que considerar que al entregar un rol nuevo ya sea a alguien con o sin experiencia, las personas requieren de un periodo de aprendizaje, en el cual la curva de rendimiento inicial posiblemente no será óptima, hasta que con la práctica

vaya mejorando... por tanto si a este vendedor le damos muchas metas entonces el aprendizaje no será el adecuado y podría determinar que no pueda lograr el cumplimiento de alguna de las variables, incluso de alguna que sea clave para el negocio y la estrategia.

En resumen este artículo nos entrega siete pasos para lograr coherencia entre tres aspectos claves la estrategia, la ejecución y los roles, los cuales juntos permiten que todos los esfuerzos estén enfocados hacia los Clientes y actividades que permitan capturar valor sostenible a largo plazo, logrando también aumentos importantes de productividad.

Dr. Jorge León / Cirujano Digestivo
Médico Cirujano y especialista en Cirugía
General y Digestiva por la Universidad de Chile.
Especialización en hígado, vía biliar y páncreas
por la Universidad Matsumoto (Japón).



Comprometido

en hacer de su Hospitalización un sinónimo de tranquilidad.

Clínica Universidad de los Andes, **somos personas al cuidado de su salud.**

■ Hospitalización

■ Urgencia

■ Consultas Médicas



Clínica
Universidad
de los Andes

📍 San Carlos de Apoquindo, Av. Plaza 2501.

Infórmese y reserve su hora en clinicauandes.cl o llamando al **22 618 3100**

ESP 107



**SEGUROS DE
SALUD:
¿PAGA MOYA?**

“ El sistema de salud es multidimensional y tenemos desafíos en cuanto a cobertura, calidad, financiamiento, integración entre subsistemas privado y público, entre muchos otros, pero esto es un desafío transversal a todos los países ”.

1. ¿Qué es un seguro?

¿Cuántas veces ha escuchado a algún amigo decir frases como “perdí plata en el seguro del auto porque no tuve ningún accidente”, o tal vez cuando estaciona el auto en un lugar oscuro la frase “no te preocupes del auto, total tiene seguro”, o incluso después que tuvo un accidente que alguien en el taller mecánico le diga “qué le importa cuánto cuesta el arreglo, si total tiene seguro, yo lo veo con el liquidador”?

El principio básico detrás de un seguro es que mucha gente paga una prima relativamente baja para cubrir un escenario malo que es muy costoso, impredecible y que afectará solo a unos pocos. Así, cuando el problema le llega a esos pocos, se usa este pequeño aporte o prima de todos (que sumado puede ser mucho dinero) para compensar a quienes perdieron mucho. Es así como las compañías de seguros ganan dinero proveyendo un servicio valorado por todos; gracias a que logran juntar a muchas personas, crean valor al asegurar contra el escenario malo a quienes compran su seguro, dejando a todos más felices y tranquilos.

A pesar de esta aparente simplicidad, de todos los productos financieros los seguros son tal vez los más difíciles de comprender. Esto se debe a dos motivos principales: primero porque son beneficiosos solo cuando llega la catástrofe, y como generalmente esta no llega, los beneficios no son tangibles; y segundo, porque el hecho de tener seguro afecta el comportamiento de las personas involucradas (el asegurado no siempre paga el costo de sus decisiones y el asegurador quiere seleccionar a los no riesgosos). También asociado a este segundo problema, está la dificultad de establecer una prima que internalice los cambios de comportamiento más riesgosos, pues las compañías no quieren ni pueden darse el lujo de ir a pérdida.



Juan Gabriel Fernández

Profesor Asistente y Director Ejecutivo del Centro de Estudios Financieros (CEF-ESE) del ESE Business School. Ph.D., Economía, Boston University. Magíster Economía mención Economía Financiera, Pontificia Universidad Católica de Chile. Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile.

2. Los seguros de salud y los seguros comunes

En los seguros de salud, ya sea que los veamos como un seguro social o uno privado, enfrentamos como sociedad los mismos problemas de los seguros comunes pero con un grado mayor de complejidad. Haciendo la analogía con el seguro del auto, existen muchas personas sanas -que no chocan- que ayudan a financiar a los enfermos -aquellos que tuvieron un accidente-. Asimismo, existen diversos prestadores de servicios médicos -talleres de reparación- los cuales cobran por sus servicios. También los asegurados pagamos una prima por tener el servicio del seguro, ya sea indirectamente a través de los impuestos o directamente a través del 7% que se descuenta de nuestro ingreso, la cual financia nuestras prestaciones médicas; y finalmente, están el Fondo Nacional de Salud (FONASA) y las instituciones de salud previsional (Isapres), quienes logran unir a los actores y generar un beneficio por el servicio de socializar las pérdidas del escenario negativo entre todos los asegurados.

Solo nos falta el liquidador, ese personaje querido y simultáneamente odiado que se encarga de revisar -con una simple mirada al auto chocado- que el daño efectivamente se deba al accidente y que el costo del arreglo (y los repuestos requeridos) sea consistente con dicho daño. Este personaje es clave para que funcione el mercado, pues a un bajo costo permite alinear los incentivos del taller, con los de la compañía de seguros y el mismo asegurado: hace que el sistema sea "justo" después del accidente, limita los precios muy altos y también los abusos contra el sistema. Incluso nos indica cuando una situación es "pérdida total".

Lamentablemente en salud, además de no existir un culpable a quien pasarle la cuenta de los costos del accidente, no hay forma de saber mediante una "simple mirada" el daño y el costo estimado de repararlo. Es tan específico el conocimiento -los repuestos tampoco abundan-, que no es viable tener un "liquidador" para cada visita, enfermedad y tratamiento pues equivaldría a tener una segunda opinión médica.¹

Por lo anterior, el sistema de salud requiere de un grado de confianza muy grande en los doctores y prestadores médicos (hospitales, clínicas, consultorios, centros de consultas, etc.). A ellos se les exige un grado mayor de cuidado de los intereses de los pacientes, los cuales lamentablemente están distorsionados cuando no son ni los pacientes ni los prestadores sino el seguro quien paga por los servicios.

3. Riesgo moral y demanda inducida

Cuando "paga moya", inevitablemente hay pacientes que se aprovechan del sistema y generan un consumo exagerado de prestaciones médicas ("riesgo moral") ¿Cuántos asegurados asisten a la urgencia por una simple molestia cuando lo lógico sería pedir una consulta médica o tomarse un analgésico? ¿Y qué decir de las innumerables ecografías para "ver a la guagua", donde salvo algunas que se utilizan para descartar enfermedades, son puro gasto? Es aquí donde herramientas como el copago ayudan a limitar abusos, pues transfieren parte del costo del exceso al mismo paciente.

Por otro lado, si bien los prestadores tienen las herramientas y el deber de ayudar a contener el exceso, lamentablemente también tienen incentivos a promoverlo o al menos tolerarlo ("demanda inducida"). Frente a esta situación existen dos historias: una buena y otra perversa. La perversa es que ante la ignorancia de los pacientes y la presencia de seguros, como generalmente las personas confían en su doctor, existen incentivos para el prestador a pedir más exámenes e interconsultas para ganar más dinero. A riesgo de ser un poco naive, creo que en la mayoría de los casos en que esto ocurre, no sucede por "maldad" o "sinvergüenzura" del doctor, sino porque los involucrados no pagan el costo de estos excesos y obviamente, prefieren estar 100% seguros antes de intervenir. Otras veces, aunque en Chile aún no es muy común, lo hacen para cubrirse de eventuales demandas de malpractice (negligencia) o simplemente para dejar feliz al paciente y poder decir que hizo todo lo posible. Algo similar sucede con las licencias falsas que tantas personas, y en particular mamás jóvenes piden a sus doctores para poder quedarse con sus hijos "porque están tan chicos y no quieren volver al trabajo", o bien las enfermedades mentales -depresiones- "mal" diagnosticadas (para diferenciarlas de los casos reales que sí existen) y que debido a su naturaleza son de difícil detección.

Lamentablemente y a pesar de las buenas intenciones de los involucrados, estos excesos que dejan tan contentos a los pacientes -y eventualmente a los doctores-, no los "paga moya" pues nada de esto es gratis.

Como las compañías de seguro no son magos, la prima debe ser al menos igual al costo esperado de las prestaciones que financian.

¹ Las contralorías médicas cumplen parcialmente el rol de liquidador, aunque actúan expost y además sobre un universo muy acotado de casos.



Por ello aunque no sea directamente, los costos de estos lujos lo pagan todos los asegurados a través del aumento en el precio del seguro de salud. Lo que es aún peor y aumenta la percepción de “estafa”, es que menos de un 10% de la población hace uso intensivo de sus planes de salud, por lo que el 90% restante ve cómo suben sus seguros sin ni siquiera haberlos “aprovechado”... Y como no se puede culpar a nuestro doctor o clínica (el héroe que nos atendió y nos hizo cuanto examen había para estar seguro), obvio que el malo de esta película termina siendo la Isapre o compañía de seguros, pues es quien cobra.

Aquí los doctores y prestadores en general tienen una gran responsabilidad ética: no es fácil decirle a un paciente que la licencia o prestación no corresponde, pero es el deber aunque ello lleve a perder un “cliente” (o al menos dejarlo descontento).

4. Financiamiento, transferencias intergeneracionales y discusión pública

Un problema adicional al de la demanda inducida y el riesgo moral que también afecta el financiamiento de la salud surge por los cambios demográficos que estamos experimentando.

El costo de la salud aumenta exponencialmente con la edad. Según datos internacionales, el costo esperado de un hombre de 60 años es más de 6 veces el de un joven de 30 años... ¡y el de un hombre de 85 es aproximadamente 8,5 veces!. Frente a este gasto dispar el sistema privado originalmente planteó una tabla de factores de riesgo donde cada cohorte paga según su gasto esperado. Pero cada vez somos más los viejos y, al menos bajo las reglas actuales, los tribunales no están permitiendo a las compañías de seguro ajustar las primas (es impopular hacer pagar más a los mayores, aunque sean más caros y el sistema esté definido de esa manera), lo que genera una situación insostenible como se está empezando a ver en la prensa².

Hoy se plantea que la prima única, pareja e independiente de la edad es más justa. Plantear que todos paguen lo mismo independiente de la edad, atendido los costos esperados es equivalente a decir que los jóvenes y activos “subsidién” a los viejos, ya sea indirectamente vía impuestos o directamente por las primas de salud. Esto no es necesariamente malo o injusto, pero es importante transparentar qué significa: es una forma de transferencia intergeneracional. Ya sea seguro privado, público o seguro social, alguien debe pagar y por lo mismo el arreglo que se haga no es indiferente.

² Hoy existe una grave indefinición legal al respecto, con la consiguiente judicialización y el aumento de costos que ella conlleva.

Como eventualmente todos vamos a llegar a viejos, en teoría un seguro social de este tipo podría no ser un problema desde la perspectiva de justicia intergeneracional, pues si yo financio hoy a mis padres a través de impuestos, cuando sea viejo mis hijos me financiarán a mí... lo que es correcto salvo por tres pequeños detalles: el número de hijos es cada vez menor (la tasa de natalidad está cercana a la tasa de reemplazo); dos, el costo de la salud sigue creciendo más que los salarios; y tres, vivimos más años. Es decir, si por cada persona de la generación de mis padres había 10 trabajadores activos que le financiaban sus gastos, en el futuro cuando le toque a mis hijos financiarme, dada la reducción en la razón de trabajadores activos a pasivos habrá sólo cuatro o menos que además financiarán un gasto mayor. Es decir, el "impuesto" para mis hijos deberá ser mucho más del doble que el que yo pagué. Este modelo parece cargarle mucho la mano a los jóvenes y puede volverse insostenible: se sostiene en la medida que los jóvenes no se rebelen (al más puro estilo del "Diario de la Guerra del Cerdo" de Bioy Casares).

Cómo se resuelva el problema es finalmente una decisión de carácter político: como sociedad debemos ponernos de acuerdo en cuánto del mayor costo de la salud de los adultos mayores se lo traspasaremos a la generación joven y cómo: si es a través de una prima única en un sistema unificado de salud, impuestos (que es otra forma de recaudar desde las generaciones más jóvenes y activas) o un mix de ambos.

En todo caso aquí no partimos desde cero. La respuesta actual del sistema chileno al "cómo" en esta disyuntiva demográfica es mixta: el sistema privado no genera transferencias intergeneracionales pues la prima está establecida por tramos de sexo y edad. En cuanto al sistema público, al fijarse una prima del 7% del sueldo independiente del número de cargas o del nivel de sueldo, se generan transferencias intergeneracionales de jóvenes a viejos, desde los solteros sin carga a familias, desde trabajadores de altos ingresos a aquellos de bajos ingresos y desde trabajadores y empresas (mediante impuestos) a indigentes y en general gente de bajos ingresos que cotiza en FONASA (pues recordemos que aproximadamente un 58% de los ingresos de FONASA proviene de transferencias directas del fisco).

Pero el "cómo" no lo es todo, existen infinitas potenciales necesidades. Para responder el "qué" financiar es fundamental definir cuando una prestación no se justifica socialmente (en oposición al análisis individual) y es preferible dejar morir en paz dando tratamientos paliativos del dolor. En este sentido y más

allá de la economía política que genera incentivos perversos a un aumento permanente en las prestaciones, las condiciones priorizadas y procedimientos estandarizados del Plan Ges-Auge nos da una respuesta tentativa a este dilema.

5. Solidaridad y calidad en los sistemas de salud

Un argumento que suele confundirse con las transferencias intergeneracionales (relacionado a la equidad), es el de la solidaridad: qué hacer con aquellos que no pueden financiar su salud y eventualmente cómo pagar sus gastos.

La sociedad chilena hace mucho tiempo que definió una respuesta: no podemos dejar a los más pobres desamparados, debemos ser solidarios y hacernos cargo de ellos. El sistema chileno sí es solidario y por ello el FONASA atiende a los pacientes del grupo A o indigentes (que no aportan con recursos a dicho fondo) y a quienes su 7% no les alcanza para cubrir el costo de salud (grupo B) en la red de salud pública de manera gratuita. Adicionalmente, como para pagar estos gastos FONASA recibe un 58,4% de sus ingresos como transferencias directas del fisco, se puede inferir que la decisión social es financiar a través de los impuestos y no de transferencias intra-sistema de salud.

Respecto de este punto, se suele mezclar el problema del acceso con la calidad del servicio en la red de salud pública. Cuando se indica que el sistema debe ser solidario y se plantea como solución un acceso igualitario, ¿nos referimos al acceso de los más pobres a un nivel mínimo o si todos debiesen poder acceder a la clínica de más alta calidad en Chile?. A todos nos gustaría lo segundo.

Lamentablemente, plantear que todos los hospitales públicos presten un servicio y hotelería equivalente a las mejores clínicas, no es viable por un tema de costos. Aun asumiendo que el fisco fuese muy eficiente en la administración de recursos, no creo que exista gobierno –ni sociedad- que pueda financiar este nivel de gasto pues implicaría impuestos o primas excesivamente altas. Por lo tanto la duda es si prohibir la calidad alta y nivelar hacia abajo o permitir la diversidad de prestadores (exigiendo límites mínimos de calidad médica) y asumir que aquellas personas de ingresos mayores probablemente tendrán acceso a mejores servicios y eventualmente podrán acceder a tratamientos –vitales en muchos casos- que aquellos de menores recursos no podrán tener.

La primera opción de prohibir es compleja: no se puede asumir que eliminando el sector privado el presupuesto público

aumentará radicalmente y el servicio mejorará; pues además de eliminar un referente de calidad exigente para el sector público, probablemente se estaría generando un exceso de demanda por prestadores públicos con interminables listas de espera y eventual colapso del sistema .

Pareciera que no queda otra opción que tolerar las diferencias. Pero aunque suene duro, se debe ser consistente: si permitimos distintos proveedores y niveles de servicio (ello comprende no

sólo la atención médica, sino también las instalaciones –pieza, baño, comida- y la cantidad y calidad del personal) es natural que existan planes de salud de distinto precio para financiar esta diversidad de costos, el resto no es viable. No se puede plantear que existan simultáneamente una clínica con servicio excelente y un sector público con peor servicio (no necesariamente peor salud) pero más económico si no se permiten esquemas de financiamiento que soporten dicha diferencia, pues los costos pueden ser muy disímiles.

Conclusiones

El sistema de salud es multidimensional y tenemos desafíos en cuanto a cobertura, calidad, financiamiento, integración entre subsistemas privado y público, entre muchos otros, pero esto es un desafío transversal a todos los países. Los balances son difíciles de lograr: no hay recetas fáciles y cualquier decisión social implicará costos.

La regulación de estos problemas es siempre compleja y genera consecuencias indeseadas en competencia. Además siempre la creatividad supera al regulador y puede terminar generando organizaciones más sofisticadas y complejas, pero que no agregan valor.

Se puede regular prohibiendo o generando incentivos y permitiendo diferencias muchas veces odiosas tanto entre generaciones como entre individuos. Pero si se opta por lo primero, debemos tener presente que lo que en el corto plazo parece razonable, puede transformarse en una bomba de tiempo por los incentivos que estas prohibiciones implican. Al final del día, si bien no regular genera oportunidades de abuso o simplemente mercados ineficientes, regular en exceso limita la libertad de opción y los beneficios de la competencia. Buscar este fino equilibrio es la tarea pendiente, aunque las opciones muchas veces dependerán de visiones ideológicas y políticas, lo que dificultará el acuerdo.

Pero no todo es tan difícil, existen espacios de acuerdo transversal para mejorar el sistema. Mientras trabajamos el diseño institucional y financiero, podemos mejorar el control de abusos que nos permitirán reducir al menos marginalmente el espiral de costos. Por un lado es fundamental educar y entender que no existen servicios de salud gratis, aunque no paguemos directamente con nuestra billetera por ellos.

Así como en el mercado de capitales, a partir de todos los escándalos financieros, prácticas habituales que eran aceptadas hoy ya no lo son y ha aumentado el nivel de exigencia hacia los empresarios, en la salud debemos mejorar. Podemos partir intentando cambiar la cultura del “vivo” hacia una cultura de lo “correcto” y del “deber”, que en este caso es pedir y otorgar el servicio necesario dada la condición del paciente. Esto aplica a las licencias médicas falsas, a la demanda inducida y al exceso de consumo o riesgo moral. Debemos dejar la permisividad y aprender a denunciar malas prácticas, pues el costo social que ellas implican es muy alto. Las empresas deben generar mecanismos de command and control y así como en temas económicos existe la delación compensada, tal vez se pueda ser creativo para incentivar las denuncias e investigaciones correspondientes que permitan alinear incentivos de la industria con los de la sociedad como un todo.



LAS EMPRESAS MULTI- FAMILIARES

“ Si bien la inmensa mayoría de las empresas familiares en el mundo son uni-familiares, es decir, de propiedad de una sola familia, también existen lo que se conoce como empresas multi-familiares. Estas son aquellas en que la propiedad y dirección de la empresa está en manos de dos o más familias diferentes ”.

Si bien la inmensa mayoría de las empresas familiares en el mundo son uni-familiares, es decir, de propiedad de una sola familia, también existen lo que se conoce como empresas multi-familiares. Estas son aquellas en que la propiedad y dirección de la empresa está en manos de dos o más familias diferentes. Algunos sostienen que estas compañías no son realmente empresas familiares porque se trata de familias sin relación de parentesco entre ellas. Yo pienso que constituyen un tipo especial de empresas familiares porque si bien no tienen lazos de sangre, con el tiempo van entrelazando una historia, tradición y valores que las hacen muy parecidas a las empresas uni-familiares.

Típicamente, las empresas multi-familiares suelen nacer de dos o más amigos que se asocian para iniciar un negocio, o para comprar una empresa en marcha. Muchas veces son compañeros de colegio o de universidad que conciben una idea durante los estudios y luego, al terminarlos, deciden ponerla en práctica. Con el correr del tiempo, estos amigos y socios emprendedores empiezan a sentir el deseo de la trascendencia y continuidad de la empresa en el tiempo, con lo que animan a sus hijos a incorporarse al negocio. Cuando éstos ingresan a la empresa, se empieza a gestar la empresa multi-familiar.

En nuestro país, muchas empresas inmobiliarias, constructoras o de ingeniería son multi-familiares. Por ejemplo, SalfaCorp, Echeverría Izquierdo y Sigdo Koppers. Desde luego, también las hay en otros rubros. Entre las grandes empresas, y concretamente en la Bolsa de Comercio de Santiago, también hay muchas empresas multi-familiares. Entre ellas podemos encontrar a destacadas compañías, tales como Falabella, Banmédica, Entel, Concha y Toro, LATAM, Parque Arauco y, hasta hace poco, a CGE y Gasco.

Las empresas multi-familiares suelen asemejarse a las empresas de primos lejanos, es decir, de segundo o más grados. Esto porque si bien los socios se conocen mucho y normalmente son amigos que se tienen gran afecto, sus hijos se conocen mucho menos y normalmente no hay amistad entre ellos. Como tampoco hay vínculos de sangre, es difícil que estas empresas perduren en el tiempo como multi-familiares. Algo parecido suele ocurrir en las empresas de primos lejanos, porque la sangre se ha diluido mucho y sienten que ya no tienen mucho en común, a menos que la familia se haya preocupado ex profeso por mantener un “sueño empresarial” a través de las generaciones.



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



Las empresas multi-familiares suelen caracterizarse por tener diferentes culturas, propias de los valores, estilos y conductas que trae consigo cada familia desde su hogar. Este es especialmente el caso de empresas que han crecido producto de la fusión de empresas uni-familiares. Sin embargo, las empresas multi-familiares exitosas suelen crear una cultura propia y única, e intentan preservarla a través de las generaciones.

Existen varios tipos de empresas multi-familiares. Una clasificación típica las distingue por el número de familias que participan en la propiedad. Así podemos encontrar empresas bi-familiares, tri-familiares, y hasta de cuatro o cinco familias. Indudablemente, a medida que el número de familias socias crece, la complejidad tiende a aumentar y es necesario que se organicen para poder manejar dicha complejidad.

Una segunda clasificación de las empresas multi-familiares, mucho más útil e interesante en mi opinión, es de acuerdo a la participación accionaria y control de las familias accionistas. Esta clasificación discrimina respecto de la dinámica de las relaciones de poder. Así podemos encontrar al menos tres casos:

1. Empresas de propiedad igualitaria
2. Empresas de propiedad desigual, pero donde ninguna familia controla
3. Empresas donde una familia controla y las demás son minoritarias

En las empresas de propiedad igualitaria, co-existen dos o más familias, pero todas tienen la misma proporción en la propiedad. Normalmente esas proporciones tienden a mantenerse a lo largo del tiempo, a menos que una o más familias decidan vender. Cuando eso ocurre, normalmente venden toda su parte y se salen del negocio, en lugar de pasar a ser socios minoritarios. En estas empresas, las familias suelen cuidar mucho los equilibrios de poder a lo largo del tiempo, por lo que procuran mantener la igualdad en la propiedad mientras les sea posible. Con ello, eligen al mismo número de representantes en el Directorio, con lo cual salvaguardan su cuota de poder.

Aparte de un Pacto de Accionistas entre las familias igualitarias, es importante que exista al interior de cada familia otro Pacto de Accionistas que otorgue el derecho preferente de compra a los miembros de esa familia, y luego a los restantes accionistas, es decir, a las demás familias.

El caso de las empresas de propiedad desigual, pero donde ninguna familia controla, es parecido al caso anterior, en el sentido que nadie controla, pero puede haber familias con más propiedad que otras, lo que eventualmente les permite nombrar un mayor número de miembros en el Directorio, y, en ocasiones, sentirse con más derecho para incorporar hijos a trabajar en la empresa. Sin embargo, las relaciones de poder suelen ser menos tensas porque no hay un equilibrio que preservar a toda costa. El único caso que sí provoca tensión ocurre cuando una de las familias se acerca al control y procura obtenerlo por la vía de adquirir la participación accionaria de otras. Aquí, una presión indebida de esa familia puede provocar un conflicto entre las familias socias.

Finalmente está el caso de las empresas multi-familiares donde una familia controla y las demás son minoritarias. Este caso es muy diferente a los anteriores porque hay una familia que domina claramente a las demás y ejerce su derecho de designar a la mayoría de los miembros del Directorio. Teóricamente, se parece más al caso de una empresa uni-familiar que a una multi-familiar, a menos que la familia controladora respete mucho a sus socios, no imponga su voluntad e intente buscar consensos, dando una participación mayor a sus socios que la que legalmente les correspondería.

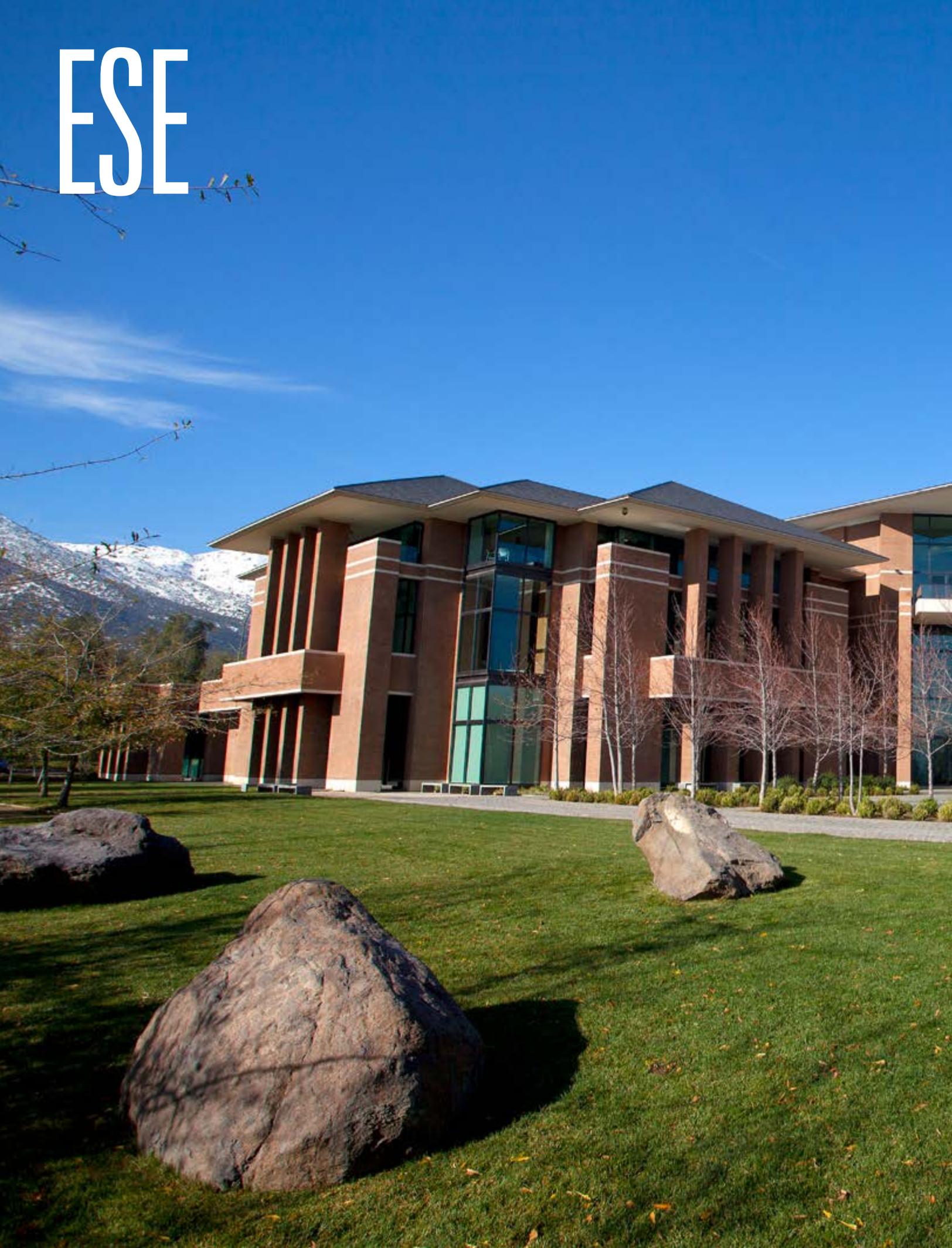
Aquí tampoco suelen producirse grandes tensiones entre los socios, excepto cuando la familia controladora no tiene un trato deferente con sus socios minoritarios y no les da cabida en las grandes decisiones. En estas condiciones, los minoritarios suelen preferir vender, pero la familia controladora muchas veces no tiene interés en comprar, ni tampoco hay interés en el mercado por ingresar en la propiedad de una empresa controlada por una familia que maneja a su antojo el negocio.

Curiosamente, algunas familias minoritarias adoptan este último esquema como estrategia. Esto suele ocurrir cuando la familia controladora es muy conocedora del negocio y administra muy bien la empresa, con lo cual las familias minoritarias se benefician de ello. Aquí el punto clave es tener un buen Pacto de Accionistas que permita a los minoritarios pactar de antemano la fórmula de precio y las condiciones de salida en el caso de que no estén a gusto con la familia controladora.

“ Las empresas multi-familiares suelen caracterizarse por tener diferentes culturas, propias de los valores, estilos y conductas que trae consigo cada familia desde su hogar ”.



ESE





**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**

(56) 2 2618 1540

ese@uandes.cl - www.ese.cl



Universidad de los Andes



ESE Business School Chile

Ayúdanos a cambiar sus vidas para siempre.

Fundación Portas acompaña a jóvenes de menores recursos durante toda su educación superior, evitando su deserción académica, logrando su inserción en el mundo laboral.

Alvaro Zerené, estudia Ingeniería Civil UFSM, becado de Fundación PORTAS.

Hazte socio en
www.fundacionportas.cl



CON PLANES DE VIAJES QUE LLEVAN MUCHOS AÑOS EN EL MERCADO,
HABÍA QUE ESTAR MUY SEGUROS PARA LANZAR UNO NUEVO.

Nuevo plan Bci / AAdvantage® con la Tarjeta de Crédito que más millas acumula.



Solicítalo en www.bci.cl

-  La Tarjeta que más millas acumula. Hasta **1,5 millas** por cada dólar de compra (equivalente a 2,4 kms. en distancia)⁽¹⁾.
-  Todas **las compras** acumulan millas⁽²⁾.
-  Usando regularmente tu Tarjeta, tus millas **nunca** vencen⁽³⁾.
-  Canjeas las millas en American y en más de 20 aerolíneas, incluidos todos los miembros de **oneworld®**, como Iberia, LAN, TAM, British Airways, entre otras.



Vivir con Beneficios



www.bci.cl  BancoBci
 @BancoBci  2 692 8000



Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en www.sbif.cl / American Airlines, AAdvantage y el Símbolo de Vuelo son marcas de American Airlines, Inc. American Airlines es miembro de la alianza **oneworld**. **oneworld** es una marca registrada de **oneworld Alliance, LLC**. American Airlines se reserva el derecho de cambiar el programa AAdvantage en cualquier momento y sin previo aviso, y a clausurarlo avisando con seis meses de anticipación. American no se hace responsable de los productos o servicios ofrecidos por otras compañías participantes. Para más información sobre el programa AAdvantage, visite aa.com/millas. (1) Para Tarjeta de Crédito Bci / AAdvantage® Visa Signature o MasterCard Black por cada dólar de compra (USD) acumulará 1,5 millas. Para Tarjeta de Crédito Bci / AAdvantage® Visa Gold por cada dólar de compra (USD) acumulará 1 milla. (2) Todas las compras acumulan millas excepto pagos de impuestos, juegos de azar, casinos y avances. (3) Las millas AAdvantage® de American Airlines no expirarán siempre y cuando, al menos una vez cada 18 meses, usted obtenga o canjee millas en American Airlines, en alguna aerolínea afiliada o con cualquier empresa participante del programa AAdvantage® de American Airlines.



Egresado de la mejor escuela

GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS

