

# ESE

REVISTA DE EGRESADOS  
ESE BUSINESS SCHOOL  
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

---

REVISTA 2018 / NÚMERO 14

A portrait of Raimundo Monge, a middle-aged man with light brown hair, wearing a dark suit, light blue shirt, and a patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a warm, blurred orange and yellow.

## LOS DESAFÍOS DE **RAIMUNDO MONGE** TRAS ASUMIR LA DIRECCIÓN GENERAL DEL ESE BUSINESS SCHOOL

# ESE



**INFORMACIONES E  
INSCRIPCIONES**

(56) 2 2618 1540 - 2 2618 1564  
2 2618 1536  
ese@uandes.cl - www.ese.cl



ESE Business School Chile



ESEUANDES



Universidad de los Andes

Director: Gustavo Castellanos  
Editor: Daniela Friedemann  
Redacción: María de los Ángeles López T  
y Valentina Soto C  
Diseño: Blok  
Impresión: Fyrma Gráfica

## EGRESADOS



- 06 Editorial
- 08 Programa de Continuidad para Egresados
- 12 Beneficios miembros activos Asociación de Egresados
- 13 Emprendimientos de egresados MBA



- 17 Columna Ley de Responsabilidad Extendida del Productor, ¿dónde estamos y hacia dónde vamos?



pág. 16

## EN EL ESE



- 22 Los desafíos de Raimundo Monge tras asumir la dirección general del Ese Business School
- 26 Seminario "Desafíos de la densificación equilibrada"
- 28 Nuevo Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria
- 29 Foros Inmobiliarios 2017
- 30 Nuevo Centro de Reputación Corporativa
- 31 Actividades Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad
- 33 Seminario "Comisión para el Mercado Financiero: Nuevo Paradigma para las Sociedades y sus Directores"
- 35 Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad realizó seminario "Inteligencia artificial - estrategia y toma de decisiones más allá de la herramienta"

- 36 Centro de Gobierno Corporativo Y SOCIEDAD realizó seminario "Liderando la Transformación Digital: Claves para la Alta Dirección"
- 37 Executive MBA Primera Simulación EXSIM en el ESE
- 38 Centro de Estudios Financieros Informes Macrofinancieros
- 39 Centro de Estudios Financieros realizó Seminario: "Financial Summit 2017: Blockchain y Medios de Pago Digitales"
- 41 ESE dicta segundo diploma de Negocios para Microempresarios de La Pintana
- 44 Centro Trabajo y Familia lanzamiento monitor IFREI
- 46 Foros Club IFREI
- 50 Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina realizó seminario "directivos amenazados: cuando las tecnologías lideran mejor que las personas"
- 52 Family Office & Wealth Management Program
- 53 Primer Foro de Ética Empresarial La Ética Empresarial en Chile Actual
- 55 Generaciones del Executive MBA celebran los cinco y diez años de egreso
- 56 ESE Business School llevó a cabo la ceremonia de graduación PADE 2017
- 58 En qué están nuestros profesores



pág. 29

## DESDE LA ACADEMIA



- 66 Flexibilidad y "I-deals"
- 70 Gestionar problemas poco estructurados la capacidad clave en la alta dirección de cara al futuro

- 76 ¿Cómo mejorar la experiencia de clientes implementando cambios sustentables con nuestros equipos?
- 82 Aceleradoras corporativas la popular (nueva) herramienta para la innovación en grandes empresas
- 90 Millennials y otros ¿cómo integrarlos y trabajar con ellos en la empresa familiar?



pág. 82

SÍGUENOS EN NUESTRAS  
REDES SOCIALES





# EDITORIAL

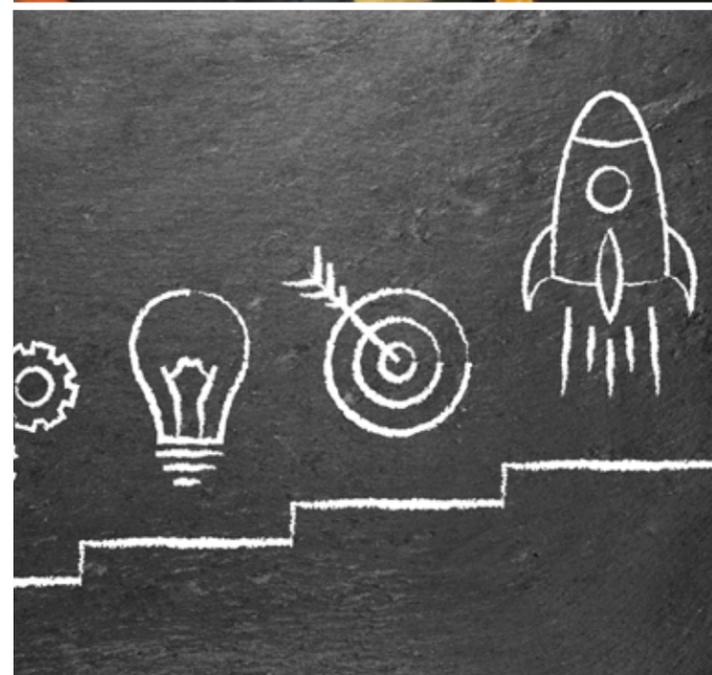
El ESE Business School de la Universidad de los Andes es reconocida como la única escuela de negocios de Alta Dirección en Chile, lo que representa un tremendo desafío y nos llama a estar permanentemente actualizados en aquellos temas propios de la alta dirección.

En el último año desarrollamos cerca de 140 programas, encuentros, seminarios, foros, entre otros, que responden a las necesidades y exigencias de las empresas y los profesionales que las dirigen. Asimismo, hemos ido profundizando en materias de investigación a través de la creación de diversos centros, tales como el nuevo Centro de Reputación Corporativa y el Centro Gobierno Corporativo y Sociedad.

A lo largo de estos 18 años, nuestra Escuela ha alcanzado un gran prestigio en las altas esferas empresariales, lo que es demostrado a través de la preferencia que nos han brindado los más de 45.000 directivos y empresarios que nos han elegido.

A través de esta revista buscamos que toda nuestra comunidad, desde alumnos, académicos, funcionarios y egresados, estén al tanto de las diversas actividades que organiza el ESE con el propósito de contribuir a la formación de líderes integrales que tengan un impacto positivo en las personas, las empresas y la sociedad.

Ingrid Schirmer  
Directora Comercial  
ESE Business School



Editorial .....	6
Programa de Continuidad para Egresados .....	8
Beneficios miembros activos Asociación de Egresados .....	12
Emprendimientos de egresados MBA .....	13
Columna Ley de Responsabilidad Extendida del Productor, ¿dónde estamos y hacia dónde vamos? .....	17

# EGRESADOS



# 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.

Durante el 2017 se realizó la décima segunda versión del Programa de Continuidad que incluyó interesantes conferencias realizadas por destacados expositores. 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 desafíos específicos que tienen hoy empresas y directivos.



### CLAVES PARA EL USO DE LAS REDES SOCIALES EN EL EMPLOYER BRANDING – LA MARCA DEL EMPLEADOR

Con el propósito de analizar la importancia y el impacto que generan las redes sociales, tanto en las empresas como en las personas, se realizó esta conferencia dictada por la Ph.D. in Business Administration de la Universidad de Boston y MBA del IESE, Universidad de Navarra, Mireia Las Heras.

En la conferencia se presentaron las claves del uso de las redes sociales para la construcción de una marca que facilite atraer y fidelizar talento. Además, se abordó el avance en el uso estratégico de las redes sociales, el cual sirve como herramienta de fidelización del cliente interno y de atracción de futuros colaboradores y oportunidades profesionales.

“El Employer Branding es el valor que las personas otorgan a una empresa como empleador, el cual tiene un impacto positivo en el empleado y disminuye la intención de dejar la empresa, logrando un compromiso con esta y aumentado su motivación. Además, si los trabajadores se encuentran en un buen ambiente laboral esto se reflejará y tendrá consecuencias positivas en lo que reciban los clientes”, afirmó.

Además, se refirió a las cinco etapas del Employer Branding, tales como: definir una estrategia de personas, a quién se quiere atraer, fidelizar y desarrollar en una empresa; proposición de valor del empleador; desarrollar una estrategia de comunicaciones; comprometer a las personas que están dentro de la empresa y medir el impacto para saber cómo se están haciendo las cosas.

“Las redes sociales siempre van a estar y lo más importante es preocuparse de que se entregue el mensaje correcto, ya que las repercusiones son inmediatas y se pueden generar crisis”, complementó.



### REFORMA LABORAL: SEIS MESES DE SU PUESTA EN MARCHA

La presentación tuvo como finalidad analizar la importancia y el impacto de la aplicación práctica de la reforma laboral a seis meses de su entrada en vigencia. En el encuentro, expuso el abogado y asociado senior de Prieto Abogados con experiencia en asuntos laborales, individuales y colectivos, Cristóbal Raby, quien mostró los principales problemas y aciertos que se han presentado en esta nueva reforma laboral y el impacto en las negociaciones colectivas regladas.

“La Reforma Laboral está vigente desde el 1 de abril del 2017 y para todos los que nos dedicamos al derecho laboral y a gestión de personas, los meses previos y posteriores a la entrada en vigencia de esta ley han sido de incertidumbre total. Nadie sabe muy bien cómo funcionan las cosas, ni siquiera la dirección del trabajo que debiese ser el organismo que nos guía”, comentó.

En esta misma línea, mostró algunos de los cambios más relevantes que ha traído la ley, entre ellos: que los sindicatos tienen derecho a información de la empresa de manera periódica; impide que el empleador ofrezca en una negociación colectiva menor de lo que el sindicato tiene negociado, por lo que no se puede bajar; prohibición de reemplazo en periodo de huelga, entre otros.



### EMPRESA Y BENEFICENCIA: PROBLEMAS TRIBUTARIOS QUE ENFRENTAN LAS SOCIEDADES AL MOMENTO DE HACER BENEFICENCIA

En esta ocasión, se analizaron los principales problemas desde el punto de vista tributario que enfrenta una empresa para realizar actividades de beneficencia. El encargado de hablar sobre el tema fue el abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile y socio de Prieto Abogados, Mario Gorziglia, quien además encabeza el departamento tributario de Prieto, donde asesora a clientes nacionales y extranjeros, dedicándose a reorganizaciones empresariales y estructuras de negocios.

“Hay un estudio que muestra que el dinero que entra al Estado y el que termina en una acción real en beneficio de los demás es un porcentaje muy menor, en cambio, a través de la beneficencia indirecta por parte de las empresas se llega a un beneficio mucho más eficiente” comentó.

En esta misma línea, agregó que “si vemos lo que pasa en Estados Unidos, grandes universidades de nivel mundial son financiadas únicamente por fundaciones privadas, entonces hay un punto ahí, donde estamos muy atrasados y tenemos que avanzar”.

Por otro lado, abordó el concepto de la responsabilidad social empresarial, donde mencionó que es muy importante que las empresas tengan conciencia de cómo pueden afectar a las personas, localidades, promovedores y a su entorno.

“La empresa tiene una responsabilidad con esa gente y la visión de negocio tiene que ser capaz de incorporar esos factores. Debe haber compromiso entre el sector empresarial y la sociedad civil para las circunstancias de cooperación que permitan mejorar las condiciones de trabajo tanto para los trabajadores como para el resto de la población”, señaló.

### CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS EN CHILE

El objetivo de la charla fue analizar las inquietudes que se repiten en empresas industriales en cuanto a la productividad. Para esto expuso el ingeniero civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Mauricio Rocco, quien es experto en gestión integrada de la productividad y eficiencia operacional. Además, ha implementado programas de mejoramiento de la productividad que han generado significativos cambios en los resultados financieros y operativos de las compañías.

Normalmente, se señala que la productividad en Chile disminuye y las inquietudes se repiten en empresas industriales, de la construcción y de servicios. Las preguntas habituales son: ¿qué está fallando; qué debemos hacer para mejorar; qué necesitamos medir; cuántos recursos son necesarios para invertir; qué equipos humanos y tecnológicos destinares; en qué ámbito lo implementamos en nuestra organización; qué resultados podemos esperar; qué período de tiempo tomará; contaremos con el apoyo sindical?

“En Chile hay mucho por hacer en materia de mejoramiento de la productividad, es uno de los grandes pilares que permitirá mejorar y proyectar nuestra empresa en el tiempo”, afirmó Rocco.



### LAS CUATRO TECNOLOGÍAS QUE CAMBIARÁN LOS NEGOCIOS

La exposición trató sobre las cuatro tecnologías que cambiarán los negocios, tales como: la internet de las cosas; la revolución industrial 4.0; la inteligencia artificial y el blockchain. Es en este contexto, que Iván Díaz-Molina, profesor titular de la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE, explicó sobre cómo afectará esto en todos los niveles del negocio.



“Hoy vamos a tener una revolución no porque existan cosas nuevas que no existían hace uno o dos años, sino porque han madurado juntas. Además de tener una convergencia de industrias, que son el mundo físico, digital y biológico”, señaló el académico.

Respecto a cada una de las tecnologías, Díaz-Molina sostuvo que estas aportarán de distinta forma la manera en cómo operan los negocios. En cuanto a la internet de las cosas, esta mostrará una nueva fase del desarrollo de internet, permitiendo que exista una comunicación entre los objetos.

Por otra parte, la revolución industrial 4.0 también supone un aspecto relevante a tener en cuenta en el ámbito de los negocios y la sociedad.

“Con esta revolución industrial lo que ocurrirá es que se va a revertir la tendencia de la globalización. Ya las cosas no se van a hacer en China, se van a volver a hacer en los centros de consumo. Porque si yo automatizo todo con esta revolución industrial, todo va a ser mucho más competitivo, que hacer las cosas en China y traerla a los lugares. Esta revolución hará que las cosas se hagan en cada localidad”, dijo Díaz-Molina.

Así también, se habló de la robótica e inteligencia artificial, las que supondrán beneficios, ya que trabajos que antes no existían serán creados, como también una importante amenaza a la actual fuerza laboral, ya que se proyecta que la inteligencia artificial desplazará al 80% de los trabajadores que realizan trabajos manuales a nivel mundial.

Por último, se mencionó el impacto del blockchain, tecnología que permitirá la realización de transacciones entre personas con la particularidad de no requerir intermediarios, como los que actualmente existen.

### CÓMO SE VIENE EL 2018

La última conferencia del año titulada “Cómo se viene el 2018”, estuvo a cargo de María Cecilia Cifuentes, Directora Ejecutiva del Centro de Estudios Financieros del ESE.

La exposición trató sobre las principales características en las que actualmente se encuentra la economía a nivel global y cuáles son sus proyecciones. Además, se abordaron los desafíos a los que se ve enfrentada la economía chilena, debido a la incertidumbre de las próximas elecciones presidenciales.

En cuanto al escenario económico mundial, la economista sostiene que el panorama es bastante optimista: “En este minuto, la economía mundial está bien. Probablemente está en el mejor contexto que hemos tenido desde la crisis del 2008, y todos los indicadores van en esa línea”.

Así también, Cifuentes explicó las proyecciones y planteamientos realizados por el Fondo Monetario Internacional a través del World Economic Outlook, que hace la Institución. A diferencia del escenario general de optimismo económico, el FMI sostiene que esta situación se debe mirar con cautela, ya que es transitoria.

“Lo que dice el Fondo Monetario Internacional es que hay una recuperación que es mayor a lo que se esperaba, es decir, por primera vez el FMI revisa sus proyecciones al alza después de diez años revisándolas a la baja. El FMI dice que tenemos una ventana de oportunidades que no va a ser permanente, por lo que hay que aprovecharla para corregir los problemas que siguen”, señala.

Durante la exposición, también se aprovechó de realizar una serie de reflexiones centradas tanto en la economía mundial como en el caso de Chile. En relación a la situación económica a nivel internacional, si bien está en una fase positiva de crecimiento, con bajo desempleo e inflación, los mercados parecen ignorar los riesgos existentes a nivel estructural.

Mientras que, en Chile, Cifuentes explicó que recuperar el camino hacia el desarrollo tiene como condición necesaria volver a buscar consensos apoyados en análisis técnicos que contribuyan a mejorar la calidad legislativa. Además de que sea una condición indispensable el liderazgo político, que según la economista se encuentra dificultado por la nueva composición del Congreso.

# BENEFICIOS

MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL ESE BUSINESS SCHOOL



1

Programas Focalizados:  
50% de descuento en todos los programas focalizados que decida tomar.  
25% de descuento a sus equipos de trabajo.

2

Descuento en Inscripción de "ESE Day 2018- Asamblea Anual Egresados".

3

Círculo de Emprendimiento e Innovación: costo cero.

4

Cursos Educación Continua Dirección de Extensión de Universidad de los Andes:  
50% de descuento Miembros Activos. Descuento extensivo a cónyuges.

5

Descuento en Clínica Universidad de los Andes:  
20% en el Ámbito Ambulatorio que aplica después de copago (después de Isapre y/o seguros) para los siguientes grupos de prestaciones.  
• Consultas: Todas las especialidades excepto Urgencia  
• Laboratorio: Prestaciones de mayor frecuencia  
• Imágenes: Radiología simple  
30% de descuento en honorarios médicos - Servicio de Odontología Clínica Universidad de los Andes.

6

Descuento en Hotel de Santa Cruz-Colchagua. Incluye una noche de alojamiento, visita y degustación en la Viña Santa Cruz.  
Descuento para Seminarios de Empresas (arriendo salón, catering, actividades).

# EMPRENDIMIENTOS EGRESADOS MBA ESE



**DIEGO VICENTE**  
BDPLATFORM

BDP es el nombre de la plataforma de negocios internacionales en donde Diego Vicente, Ingeniero Agrónomo de la Universidad Católica de Valparaíso, se desempeña como Gerente General en Chile.

La empresa tiene como fin facilitar, mejorar y aumentar las exportaciones de alimentos desde los países productores a los mercados emergentes. Además de Chile, poseen oficinas en Moscú, Bangkok y Shanghái y cuentan con un equipo profesional multicultural, el que se dedica a apoyar a los exportadores de fruta fresca, vino, aceite de oliva, entre otros.

Debido a estas características que presenta el rubro en el que Diego trabaja, es que optó por tomar el MBA del ESE, como una forma de complementar su formación profesional, aprovechar de actualizar sus conocimientos y capacitarse para enfrentar los desafíos laborales que se le han ido presentando.

"Buscaba adquirir una visión más amplia y actualizada del management. Elegí el ESE por su calidad como escuela de negocios, el prestigio de sus profesores y por la modalidad de tres días completos cada

tres semanas, ya que esto acomoda mucho a alguien que tiene un trabajo como el mío, en el que tengo que viajar fuera del país con cierta frecuencia", comenta.

Así también, otra de las características que lo motivó a formar parte del MBA fue el nivel de conocimientos de los alumnos que participan del programa. "Creo que parte importante del valor percibido en un postgrado está dado por la interacción y discusión entre los compañeros. Si estos tienen una buena experiencia laboral, normalmente reflejado en un promedio de edad mayor que en otras escuelas, las discusiones son mucho más enriquecedoras y se le saca más partido a los casos y profesores", dice Diego.



**GUILLERMO TAPIA**  
G&G ARQUITECTOS

Una escuela de negocios de excelencia, con una mirada internacional, brillante cuerpo docente y una gran infraestructura fueron factores claves que motivaron a Guillermo Tapia a realizar el MBA del ESE.

Arquitecto de profesión y socio de G&G Arquitectos, Guillermo trabaja en una oficina de arquitectura ligada a temas inmobiliarios, enfocados principalmente en edificios de vivienda. Es debido a las

características de su trabajo que decidió formar parte del MBA, como una forma de poder estar mejor preparado para enfrentar las tareas que se le presenten.

“Decidí realizar el MBA, porque sentía que necesitaba de algo más profundo para desenvolverme mejor laboralmente y poder abarcar mayores desafíos con herramientas concretas”, dice el arquitecto.

En cuanto al impacto que ha tenido la realización del programa en su vida laboral, señala que esto lo ha ido descubriendo a medida que se le han ido apareciendo determinadas situaciones.

“Yo digo que un MBA es como el sombrero de un mago. Uno va sacando conocimientos y experiencias de este a medida que lo vas necesitando, y con el paso del tiempo es increíble la cantidad de herramientas que vas redescubriendo. Estoy muy agradecido de haberlo podido hacer”, comenta.



**JAVIER SILVA**  
VECTOR

Javier Silva es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de los Andes. En 2003 ingresó a Entel como Ingeniero de Estudios, para luego en 2005 asumir como Gerente de Finanzas en Vector, empresa dedicada a servicios de T.I y procesos de negocios.

“En esa época Vector estaba recién saliendo de una situación de quiebra en donde tuvimos que hacer un tremendo esfuerzo para reflotarla y evitar así su término de giro. Luego comenzamos a realizar un cambio drástico en el foco del negocio y de nuestros clientes, con el objetivo de mejorar la rentabilidad y así asegurar la continuidad de la empresa”, cuenta el ingeniero.

Posteriormente realizó el MBA del ESE Business School de la Universidad de los Andes, y luego tras su paso por este, asumió en 2009 como Gerente General de Vector hasta el día de hoy.

Motivado por querer profundizar sus conocimientos en Dirección de Empresas, Estrategia y Finanzas, además de haber tenido una gran experiencia como alumno de la Universidad de los Andes, Silva decidió cursar el MBA del ESE con el fin de perfeccionar sus conocimientos en relación a la Dirección de Empresas, una experiencia que dice haber superado todas sus expectativas.

“La experiencia fue muy enriquecedora. Tuve la oportunidad de estudiar con muy buenos ejecutivos de distintas industrias y sectores, lo que me permitió entender muchas otras realidades. Hice muy buenos amigos que los conservo hasta el día de hoy después de 10 años. Profundicé en temas de estrategia, finanzas corporativas y aumenté mi red de contactos”, dice Silva.

Así también, dentro de los aspectos más relevantes que destaca del MBA, está la utilización del método del caso como metodología de aprendizaje, en donde el foco está en el análisis de casos de éxito y fracaso de compañías reales, los que son analizados por los distintos alumnos que comparten sus experiencias laborales.

De esta forma, Javier recomienda la realización del programa, ya que además del prestigio y alto nivel de exigencia, calidad de profesores, infraestructura, entre otros, los conocimientos que adquirió sobre estrategia comercial y finanzas, así como el haber conocido a otros alumnos de diferentes industrias, le ha permitido llegar de manera más fácil a sus clientes, al conocer la realidad de sus respectivas compañías.

Sin embargo, su paso por el ESE no se reduce solo al MBA, Silva también realizó los programas de Gobierno Corporativo, Empresas Familiares y el año pasado terminó el PADE - Senior Management Program, en donde dice haber logrado grandes resultados.



**JUAN CARLOS CASTILLO**  
CASBRO

Durante varios años Juan Carlos Castillo, arquitecto, estuvo trabajando en el banco BCI, en donde lideraba un equipo a cargo de la habilitación de espacios comerciales al interior de la organización. Fue gracias a esa experiencia que en el 2012 decidió emprender junto a un par de socios y crear CASBRO, empresa que ofrece servicios de infraestructura corporativa, principalmente de oficinas y espacios comerciales.

Hoy, tras cinco años desde que se embarcó en este proyecto, se han posicionado como una empresa reconocida en la industria que proyecta un exitoso crecimiento a futuro, gracias a sus buenos resultados y su importante cartera de clientes que han logrado formar debido al foco que pone CASBRO en el cliente y la calidad de sus servicios.

Pero para poder perfeccionar sus conocimientos y así contribuir al éxito y desarrollo de su emprendimiento, Juan Carlos optó por realizar el Executive MBA del ESE. “Creo que el MBA fue clave para mi desarrollo, sobre todo como herramienta para mi emprendimiento, porque siendo arquitecto de profesión, me amplió la mirada al mundo de las empresas y me dio una visión general de todos los temas que se abordan y la importancia de cada uno”, dice.

Es así como durante su paso por el ESE, Castillo cuenta que logró adquirir conocimientos transversales de la administración de empresas, los cuales ha aplicado constantemente en su vida laboral.

“Quería un programa que no fuera tan teórico, sino que tuviera una mirada en desarrollo de directivos, pensando en mi emprendimiento y en que tenía cero preparación ingenieril, por lo que me gustó que fuera con un modelo de estudio de casos prácticos. De todos modos, recomiendo la experiencia y creo que hacer un MBA es una buena alternativa, sobre todo si se cuenta con algunos años de experiencia laboral y si se pretende desarrollar herramientas para prepararse en un ámbito más de Alta Dirección. Creo que el ESE es una excelente alternativa”, dice.



**MARCELO PÉREZ**  
PERFECT FIT INDUSTRIES CHILE

Con el fin de actualizar sus conocimientos y adquirir herramientas que le permitieran ampliar sus habilidades gerenciales, Marcelo Pérez -ingeniero comercial-, decidió realizar el Executive MBA.

Actualmente es socio de la filial en Chile de Perfect Fit Industries Inc., empresa norteamericana dedicada a la fabricación de rodamientos de autos, camiones, buses y maquinaria agrícola principalmente.

“Partimos con cuatro clientes y hoy tenemos más de cuarenta y cinco, desde Antofagasta hasta Punta Arenas. No ha sido fácil, pero al menos ya superamos el punto de equilibrio como empresa y las ventas van aumentando sobre dos dígitos en el segundo año”, comenta Pérez.

En este contexto, Marcelo señala que uno de los aspectos en los que ha influido su paso por el ESE Business School, es que le ha permitido obtener una amplitud de visión, un mayor conocimiento técnico, obteniendo una visión general de las cosas, pero sin perder el foco del negocio.

“En un negocio como el que estoy, puede que no tenga que manejar cientos de personas, ni ver fusiones o compras de empresas, pero sí temas relacionados con administración, emprendimiento y negociaciones. La enseñanza de un MBA no es solo para quien trabaja en grandes empresas, sino que sirve para cualquier trabajo o emprendimiento que uno quiera realizar”, dice.

Así también, Pérez califica su experiencia en el ESE como “maravillosa”, tanto en lo académico como en lo personal, destacando el método de trabajo con el que cuenta el MBA a través del sistema de casos, el manejo de información actualizada por parte de los profesores, la malla curricular e infraestructura.

De esta forma, todos estos elementos hacen que Marcelo sostenga que esta es una instancia de aprendizaje personal y que quienes tengan la oportunidad deberían de hacerlo.



Isidora Ilharborde C. Asociada del área ambiental de Prieto Abogados y Aldo Cardinali T. Asociado Senior, jefe del área ambiental de Prieto Abogados.

## COLUMNA

# LEY DE RESPONSABILIDAD EXTENDIDA DEL PRODUCTOR, ¿DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS?

“La nueva Ley, redefine el enfoque de la gestión de residuos en nuestro país, incorporando la valorización de los residuos sólidos como un elemento primordial en su gestión”.

Desde hace muchos años Chile es considerado uno de los países que más basura genera. Por ejemplo hasta el año 2000 se generaban anualmente más de 17 millones de toneladas de residuos domiciliarios, llegando a reciclar menos del 10% de ellos, alejándose de lo que ocurría en países como Alemania y Corea del Sur que alcanzaban cifras de reciclaje cercanas al 60%. Existen índices que señalan que al menos el 50% de los residuos municipales generados en nuestro país, pueden ser valorizados.

En este contexto, nace la Ley 20.920, que crea un marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje, promulgada a mitad del año 2016, transformando el concepto de basura por el de residuo, avanzando hacia unas formas más eficientes de gestión y valorización.

La nueva Ley, redefine el enfoque de la gestión de residuos en nuestro país, incorporando la valorización de los residuos sólidos como un elemento primordial en su gestión. Así, se busca evitar la generación de residuos, considerando su disposición como última alternativa; para lo cual se fomenta su reutilización, reciclaje y darle valor energético.

Como su nombre lo indica, se trata de una ley marco, que junto con regular la responsabilidad extendida del productor (REP) establece: instrumentos para prevenir la generación de residuos y/o promover su revalorización; obligaciones a distribuidores y comercializadores; obligaciones a consumidores; el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) como sistema de información; y otros mecanismos de apoyo a la REP.

La REP corresponde a un nuevo instrumento de gestión ambiental, en virtud del cual los fabricantes e importadores de ciertos productos –llamados “productos prioritarios”- serán responsables de la organización y financiamiento de la gestión de los residuos derivados de estos; debiendo cumplir metas de recolección y valorización para cada producto prioritario, los que serán establecidos mediante decretos supremos dictados por el Ministerio del Medio Ambiente, en la actualidad en su primera etapa de elaboración.

Conforme a la Ley, dichos productos prioritarios corresponden a: aceites lubricantes; aparatos eléctricos y electrónicos; baterías; envases y embalajes; neumáticos; y pilas. Sin embargo, el Ministerio del Medio Ambiente cuenta con atribuciones para

incorporar a través de decretos, nuevos productos prioritarios no incluidos en este listado.

Los productores no solo estarán afectos a la obligación de recuperación de los residuos, sino que también a otras que dicen relación con el etiquetado de productos, implementación de medidas de prevención, información, estrategias de comunicación, etc. Para incentivar el cumplimiento de estos imperativos, los incumplimientos podrían llegar a ser sancionados con multas que alcanzan hasta las 10.000 UTA (aproximadamente nueve millones de dólares).

Esta ley no solo afectará a fabricantes e importadores de productos prioritarios, sino que también a todos los consumidores, quienes serán considerados como “generadores de residuos” y quedarán afectos a la obligación de entregar sus residuos producidos a aquellas personas naturales o jurídicas llamados “gestores” quienes se encargarán de manejar los residuos, desde su recolección hasta su tratamiento.

¿Cómo se implementa esta Ley? Las empresas fabricantes e importadoras deberán conformar sistemas de gestión debidamente autorizados por el Ministerio del Medio Ambiente, y celebrar convenios con gestores que realicen la recolección y tratamiento de los residuos.

La conformación de los sistemas de gestión, se podrá realizar de forma individual por la empresa, o de forma colectiva agrupados con otras, lo que en concreto se deberá traducir en la creación de una nueva persona jurídica para este fin, con la prohibición de no distribuir utilidades entre sus asociados.

¿Cuál es la persona jurídica idónea para esta tarea? En principio, dependerá de la creatividad y características propias de cada una de las empresas y rubros, pero a nuestro juicio la más recomendable es la figura de la asociación gremial.

Es importante mencionar, que la contratación de los gestores por parte de los sistemas de gestión colectiva, deberá realizarse a través de licitaciones públicas, a diferencia de los individuales que lo podrán hacer de forma directa, debiendo contratar los servicios de recolección y tratamiento de manera separada, con una duración máxima de cinco años para el caso de los contratos con los recolectores.

Por otra parte, también existe la posibilidad de generar convenios con municipalidades o asociaciones de éstas, destinados a la separación en origen, recolección selectiva, al establecimiento y/u operación de instalaciones de recepción y almacenamiento de residuos de productos prioritarios. En este caso, las municipalidades podrán ejecutar dichos convenios, de forma directa o a través de terceros debidamente autorizados.

En la actualidad, son varias las empresas que se encargan de gestionar los residuos generados en sus procesos productivos, o en la ejecución de sus servicios. Sin perjuicio de ello, para cumplir con esta Ley no basta con solo realizar cierta gestión, sino que existen muchas aristas que deben ser cuidadosamente abordadas por los productores de productos prioritarios para cumplir con los nuevos estándares de recolección, reciclaje u otro tipo de valorización.

Por ejemplo, hoy en día muchas compañías contratan a terceros para que se hagan cargo de la recolección y valorización de sus residuos, pero puede que estos no cumplan con todos los requisitos exigidos para conformar los llamados sistemas de gestión. Además, todos los contratos celebrados bajo los que hoy opera la recolección, tendrán que ser revisados bajo el alero de esta ley y probablemente deberán sufrir modificaciones, pudiendo incluso no ser útiles para cumplir con las exigencias establecidas en ella.

Otro instrumento utilizado actualmente, son los llamados Acuerdos de Producción Limpia (APL) suscrito de forma voluntaria entre asociaciones de empresas representativas de un sector productivo, y los organismos públicos de carácter ambiental, que tienen por objeto materializar mecanismos de producción limpia a través de metas y acciones específicas, en un plazo determinado.

En la práctica, los APL son suscritos de forma directa por cada empresa, y por empresas gestoras contratadas directamente para que realicen la recolección y valorización de los residuos por un plazo determinado, a diferencia de lo que ocurre en la Ley REP donde los productores deberán conformar una persona jurídica distinta. Si bien es cierto los APL comparten el espíritu de la REP, no se relacionan con las exigencias y requisitos establecidos por esta, lo que podría generar en el futuro posibles conflictos entre los contratantes, debido a la nuevas y mayores exigencias establecidas en la REP.

**“Si bien es cierto los APL comparten el espíritu de la REP, no se relacionan con las exigencias y requisitos establecidos por ésta, lo que podría generar en el futuro posibles conflictos entre los contratantes, debido a las nuevas y mayores exigencias establecidas en la REP”.**

¿Dónde nos encontramos hoy en día? Para la correcta implementación de la Ley REP se dispone la dictación de algunos reglamentos como el que regula la creación del fondo para el reciclaje, y el de procedimiento para la elaboración de los distintos decretos supremos establecidos en la Ley, ambos promulgados a finales del año 2017, quedando pendiente el que regula el movimiento transfronterizo de residuos, actualmente en toma de razón en la Contraloría General de la República.

Sin perjuicio de lo anterior, para que la mayoría de las obligaciones establecidas en la Ley puedan ser exigibles, es necesario que se dicten los decretos que establecen las metas de recolección y valorización para cada uno de los productos prioritarios, situación que deberá ocurrir en el transcurso de este año.

La Ley REP, nos lleva a pensar que Chile se está acercando a escenarios ya existentes en países como Canadá, Estados Unidos, Brasil, Bélgica (una de las potencias más grandes en cuanto a reciclaje y valorización de residuos) y otros países de la Unión Europea que ya vienen aplicando este sistema desde principio de los años 90.

Es cierto que aún hace falta impulsar más y mejores incentivos para crear un mercado de reciclaje y valorización de residuos, además de implementar nuevas políticas de educación que logren involucrar de manera activa y concreta a los consumidores y a la comunidad.

Podríamos decir entonces, que estamos entrando en el camino correcto para convertir a Chile en un país con políticas de reciclaje propias de un país desarrollado, encontrándonos expectantes y a la espera de qué sucederá en los próximos años, cuando se dicten e implementen los decretos supremos que contengan las metas de recolección y reciclaje para cada producto prioritario.

No obstante lo anterior, hoy existen algunas dudas e inquietudes respecto a cómo se implementará en la práctica este nuevo sistema de reciclaje, las que podremos resolver de manera conjunta entre los distintos actores públicos y privados, en la medida que se vayan conociendo y aplicando gradualmente los mecanismos e instrumentos contenidos en la Ley REP y especialmente en su reglamentación.

En Servicios Corporativos TIC

# La confianza que tus operaciones necesitan



**Nº1** 2017  
✓ CUMPLIMIENTO DE NIVELES DE SERVICIO  
✓ VOCACIÓN DE SERVICIO  
✓ EXPERTISE TÉCNICO DE LOS PROFESIONALES

**CETIUC** Estudio Nacional de Tecnologías de Información **enti**  
www.cetiuc.com

gtdteleductos.com • 800 380 080

**Gtd**   
**TELEDUCTOS**



Los desafíos de Raimundo Monge tras asumir la dirección general del ESE Business School .....	22
Seminario "Desafíos de la densificación equilibrada" .....	26
Nuevo Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria .....	28
Foros Inmobiliarios 2017 .....	29
Nuevo Centro de Reputación Corporativa .....	30
Actividades Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad .....	31
Seminario "Comisión para el Mercado Financiero: Nuevo Paradigma para las Sociedades y sus Directores" .....	33
Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad realizó seminario "Inteligencia artificial - estrategia y toma de decisiones más allá de la herramienta" .....	35
Centro de Gobierno Corporativo Y SOCIEDAD realizó seminario "Liderando la Transformación Digital: Claves para la Alta Dirección" .....	36
Executive Mba Primera Simulación Exsim en el ESE .....	37
Centro de Estudios Financieros Informes Macrofinancieros .....	38
Centro de Estudios Financieros realizó Seminario: "Financial Summit 2017: Blockchain y Medios de Pago Digitales" .....	39
ESE dicta segundo diploma de Negocios para Microempresarios de La Pintana .....	41
Centro Trabajo y Familia lanzamiento monitor IFREI .....	44
Foros Club IFREI .....	46
Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina realizó seminario "Directivos amenazados: cuando las tecnologías lideran mejor que las personas" .....	50
Family Office & Wealth Management Program .....	52
Primer Foro de Ética Empresarial .....	53
Generaciones del Executive MBA celebran los cinco y diez años de egreso .....	55
ESE Business School llevó a cabo la ceremonia de graduación PADE 2017 .....	56
En qué están nuestros profesores .....	58

**ESE  
TELE  
EN EL ESE**

# LOS DESAFÍOS DE RAIMUNDO MONGE

## TRAS ASUMIR LA DIRECCIÓN GENERAL DEL ESE BUSINESS SCHOOL

“Queremos formar líderes integrales, que se caractericen por su calidad humana y que impacten positivamente en sus equipos, las empresas y la sociedad”.

El actual Director del ESE, Raimundo Monge Zegers, ya tenía relación con la Escuela desde sus primeras etapas, ya que por muchos años fue profesor del programa PADE. Por esta misma razón y por su cercanía con ella, reconoce que sintió una gran alegría cuando lo llamaron para asumir el cargo. “Fue un gran honor. Dedicarme con más tiempo al ESE representaba para mí un gran desafío profesional y me daba la oportunidad de apoyar nuevamente sus actividades”, afirmó el ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y MBA de la Universidad de California, Los Angeles, UCLA.

Raimundo Monge asumió el cargo de Director General hace siete meses, en reemplazo de Mauricio Larraín, quien estuvo instaurando su

sello por 6 años, consolidando al ESE como una Escuela de excelencia, que fomenta valores como la honestidad, el trabajo bien hecho, la transparencia, el cumplimiento cabal de las leyes y el espíritu de servicio.

El actual Director de esta Escuela de Negocios es además miembro del directorio del Banco Santander Chile y fue Director Corporativo de Planificación Estratégica y Financiera, así como Gerente General de Santander Chile Holding. Con anterioridad ejerció otras funciones dentro del Grupo Santander, al cual ingresó en 1991 proveniente del Banco Central. Entre ellas, fue Director Financiero y Gerente de Planificación y Estudios. Es también director de otras diversas sociedades anónimas cerradas en distintos rubros productivos.



### ¿Qué razones lo motivaron para asumir este desafío?

En primer lugar, incorporarme a un proyecto educativo fascinante. Creo que la proyección del buen trabajo que se viene haciendo en el ESE es muy auspiciosa y debiera ayudar a consolidar su liderazgo en el país. Además, me ofrecía una oportunidad única de combinar mis actividades en el mundo empresarial, la docencia y la formación de personas en una misma posición.

### ¿Qué le pareció el trabajo que realizó Mauricio Larrain como Director General del ESE?

Conozco hace muchos años a Mauricio y tengo una altísima opinión de sus condiciones humanas y directivas. En su fructífera labor en la dirección del ESE dejó su impronta de hacer las cosas bien y siempre con gran preocupación por los equipos. Tomo con mucha humildad esta posta que inició Alberto López-Hermida y que Mauricio continuó brillantemente para hacer del ESE una Escuela de Negocios de referencia en el país.

### Después de estar muchos años ligado al mundo de la banca ¿cómo han sido estos primeros meses en la Dirección General del ESE?

Humana y profesionalmente estos primeros meses han sido muy enriquecedores. En el ESE he encontrado un equipo muy profesional y competente, lo mismo que en la Universidad. Además, la Escuela muestra una madurez en su proyecto formativo que nos permite soñar con cosas aún más grandes.

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

En primer lugar, el ESE busca entregar conocimientos de relevancia y habilidades directivas de excelencia, con énfasis en su aplicación práctica en el mundo profesional de nuestros alumnos. Pero, además, y tal vez más importante, la Escuela aspira a hacer de nuestros egresados mejores personas. Queremos formar líderes integrales, que se caractericen por su calidad humana y que impacten positivamente en sus equipos, las empresas y la sociedad.

### ¿Cuál será su aporte en el ESE?

Mi intención es consolidar el buen trabajo y la gran dedicación que muchos han puesto en estos primeros años de la Escuela. Intentaré también, contribuir en el doble esfuerzo que ya se viene haciendo de tender puentes con el resto de la sociedad, por un lado, y entre la Universidad y el mundo de la empresa por otro.

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

Creo que el grueso de las empresas y empresarios en Chile hacen lo correcto y generan mucho valor para las diferentes audiencias con las que interactúan. Por desgracia, vemos excepciones que empañan este buen desempeño. La contribución del ESE, como Escuela de Negocios de raíz cristiana, es formar líderes que se preocupen del bien común, que promuevan a las personas que trabajan en la empresa o se relacionan con ellas y que ojalá se excedan en el servicio hacia los demás. Si tenemos éxito, serán las actuaciones de nuestros egresados las que irán revalorizando el rol de la empresa y de los empresarios dentro de la sociedad.

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

De todas maneras. Queremos que nuestros alumnos valoren el trabajo bien hecho, realizado con competencia profesional, pero también que lo realicen con un sentido de trascendencia. Esta es nuestra esencia como entidad formadora de líderes.

### ¿Cuáles son los principales desafíos para los próximos años?

En primer lugar, consolidar nuestro modelo de educación de directivos, basado en la excelencia docente, en una experiencia de servicio superior y en la generación de una red de egresados con alta vinculación entre la Escuela y el medio empresarial. Por otro lado, queremos tender puentes hacia todos los estamentos de la sociedad, de forma que el ideario y el proyecto de la Universidad de los Andes sea conocido por más personas y contribuya de mejor forma al bien común del país.



Raimundo Monge Zegers es miembro del directorio del Banco Santander Chile y fue Director Corporativo de Planificación Estratégica y Financiera, así como Gerente General de Santander Chile Holding. Con anterioridad ejerció otras funciones dentro del Grupo Santander, al cual ingresó en 1991 proveniente del Banco Central. Es también director de otras diversas sociedades anónimas cerradas en distintos rubros productivos.

Junto a su actividad empresarial, ha desarrollado una labor académica como profesor de Finanzas del ESE Business School y miembro del Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de los Andes.

El Director General del ESE es Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y posee un MBA de la Universidad de California, Los Angeles (UCLA).



Nicolás Vergara, consultor y conductor de Radio Duna; Claudio Orrego, en ese entonces, Intendente de la Región Metropolitana; Iván Poduje, Socio de Atisba, estudios y proyectos urbanos; Mauricio Varela, Presidente de la ADI; Luis Eduardo Bresciani, Presidente del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano de Chile; Pablo Larraín, Presidente de la AOA.

## CENTRO DE ESTUDIOS INMOBILIARIOS Y LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLADORES INMOBILIARIOS (ADI) REALIZARON SEMINARIO

# “DESAFÍOS DE LA DENSIFICACIÓN EQUILIBRADA”

Con el objetivo de analizar los cambios en el desarrollo urbano, la escasez del suelo y la interacción de los proyectos inmobiliarios en las comunidades donde se insertan, el Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School y la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI), realizaron el seminario: “Los desafíos de la densificación equilibrada”.

Además, en el contexto de este seminario se realizó el lanzamiento del libro “La industria inmobiliaria en Chile; evolución, desafíos y mejores prácticas”, editado por José Miguel Simian y Verónica Niklitschek, Director y Directora Ejecutiva del Centro de Estudios Inmobiliarios respectivamente.

La publicación reúne a un selecto grupo de autores que describen la forma en que ha evolucionado esta industria en Chile en las últimas cuatro décadas, mostrando cómo el sector inmobiliario involucra a múltiples actores y tiene un impacto en la sociedad a través del uso de suelo, el urbanismo y la calidad de vida en los espacios de vivienda y trabajo como en los espacios públicos.

En la oportunidad, el Director General del ESE Business School, Raimundo Monge, fue el encargado de dar la bienvenida a los asistentes, destacando la importancia del mercado inmobiliario y cómo esta industria ha tenido un gran desarrollo los últimos años en nuestro país.

“Cabe destacar que los servicios inmobiliarios representan una parte muy importante de la riqueza de la economía y son el activo económico más importante si no el único de muchas familias. En consecuencia, su valor, adquisición y desarrollo nos afecta a todos. La realización de este seminario y la publicación del libro, busca difundir las mejores prácticas en esta materia y promover así una mejor industria inmobiliaria”, añadió.

Por su parte, el Presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI), Mauricio Varela, agregó que “nos parece muy importante discutir este tema porque da la impresión que el desarrollo de la ciudad de Santiago y la densificación pasó de ser un tema técnico a ser un constante tema de discusión y eso indica que algo está pasando, por lo que como desarrolladores inmobiliarios tenemos que acogerlo y discutir esta situación”.

Por otro lado, el Director del Centro de Estudios Inmobiliarios, José Miguel Simian, aprovechó la oportunidad para dar a conocer las temáticas que se abordan en el libro “La Industria Inmobiliaria en Chile; evolución, desafíos y mejores prácticas”.

“Este libro busca por un lado hacer un recuento de la revolución de la industria inmobiliaria en Chile y plantear los desafíos que la industria enfrenta hoy, y, además, busca ser un manual con buenas prácticas para llevar adelante exitosamente este negocio”, complementó.

Para continuar, el Gerente de Marketing y Asuntos Corporativos de Socovesa, Juan Pablo Martínez, realizó una presentación sobre el tema central del seminario sobre los desafíos de la

densificación equilibrada y cómo cambió Santiago la forma de vivir la ciudad.

“Hoy día amanece más temprano y oscurece más tarde, por lo que cada vez es más importante vivir cerca. Si bien, desde lo competitivo la cercanía no es un atributo que diferencie mucho en una decisión de consumo, es cada vez más relevante y de hecho las compañías inmobiliarias tenemos competencia por las ubicaciones. Además, no hay que olvidar que más del 50% de la población se moviliza en el transporte público”.

Conjuntamente, agregó que “hay que aprender a considerar a todos los grupos de interés y comunidades que se ven impactadas por nuestro quehacer, ya es una obligación. La ciudadanía quiere participar en el desarrollo de su ciudad y no que lo impongan desde el Estado o el sector privado”.

Para concluir su presentación, destacó que las empresas deben aprender a detectar, comunicar y hacerse cargo de sus impactos positivos y negativos de la forma más transparente posible.

Luego, se desarrolló un panel de expertos compuesto por Claudio Orrego, en ese entonces, Intendente de la Región Metropolitana; Mauricio Varela, Presidente de la ADI, Luis Eduardo Bresciani, Presidente del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano de Chile; Iván Poduje, Socio de Atisba, estudios y proyectos urbanos; Pablo Larraín, Presidente de la AOA y fue moderado por Nicolás Vergara, consultor y conductor de Radio Duna.

Por su parte, Luis Eduardo Bresciani agregó que “la densificación se concentra en el área metropolitana y hay un problema de gobernanza importante, ya que los alcaldes resuelven un pedazo de la historia y los ministerios ven otras cosas, por lo que finalmente nadie resuelve nada. En Chile, el problema está en las gobernanzas y la poca capacidad de empoderarse y tomar decisiones”.

En esta misma línea, el ex Intendente de la Región Metropolitana respondió “estamos viendo una revolución urbana que no hemos visto probablemente en la historia. Creo que no solo estamos viendo una falta de regulación por parte del Estado, que es inaceptable, también hay una presión de ciudad y de negocio por parte del sector privado, como sacar la máxima rentabilidad por metro cuadrado cueste lo que cueste”, complementó.



## NUEVO MASTER EN DESARROLLO E INVERSIÓN INMOBILIARIA

El Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE te invita a ser parte del primer y único programa de la industria inmobiliaria en Chile que nace de una escuela de negocios.

El objetivo del MDI-Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria, es desarrollar la capacidad para planificar, evaluar, y ejecutar proyectos inmobiliarios innovadores y sustentables. En cuanto a los objetivos específicos del programa, estos son: conocer los principales elementos económicos, legales, de gestión y de desarrollo urbano que influyen en la actividad inmobiliaria; aprender las herramientas económicas y financieras para evaluar y valorar inversiones inmobiliarias; desarrollar la capacidad de

interactuar en equipos de trabajo multidisciplinarios como suelen encontrarse en esta industria; y conocer y discutir con expertos de la industria las principales tendencias que la están afectando y que la afectarán en el futuro.

De esta forma, el programa está dirigido a ingenieros comerciales o civiles, arquitectos, constructores civiles, abogados y otros profesionales con al menos tres años de experiencia laboral y que quieran desempeñarse en la evaluación de inversiones y desarrollos inmobiliarios, y también a aquellos que trabajan en bancos, compañías de seguros y fondos de inversión, entre otras empresas.



## FOROS INMOBILIARIOS 2017

Con gran éxito de convocatoria se realizaron durante el 2017 los foros inmobiliarios organizados por el Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School, cuya finalidad es la de discutir sobre temas contingentes, difundir mejores prácticas y tendencias de la industria.

De esta forma, los foros “Nuevos desafíos de la tributación inmobiliaria” y “¿Qué esperar del Mercado Inmobiliario en 2018?” cerraron el ciclo de presentaciones de la tercera versión de esta actividad.

En total fueron cerca de 600 personas las que asistieron a estos encuentros, lo que refleja el trabajo que ha hecho el Centro para poder contribuir al conocimiento y desarrollo del rubro inmobiliario, y que se volverá a repetir durante este año.

### “Nuevos desafíos de la tributación inmobiliaria”

En esta instancia, el foro tuvo como finalidad poner al día a los asistentes sobre los nuevos desafíos tributarios que han surgido tras la Reforma Tributaria del 2015 junto a otros cambios regulatorios que se realizaron. Entre ellos, se destacan el proyecto de ley de captura de plusvalías, el impuesto territorial, las exenciones existentes y los nuevos avalúos que se realizarán durante este año.

Además, se explicaron los cambios que tendrá la industria a partir de la reciente Reforma Tributaria, especialmente en el IVA, plusvalías e impuesto territorial.

Por último, se plantearon estrategias para enfrentar estas nuevas exigencias poniendo el foco en la eficiencia tributaria, utilizando los mecanismos de planificación que la ley permite.

### “¿Qué esperar del Mercado Inmobiliario en 2018?”

El foro trató sobre las tendencias que traerá para este año el sector inmobiliario, además de cómo desarrollar productos exitosos. Entre los aspectos que se analizaron están el mercado habitacional, en donde se explicó el comportamiento de la demanda; el déficit habitacional que supera el medio millón de viviendas y la dificultad en el desarrollo de proyectos debido a la falta de planificación urbana.

Así también, se hizo un recorrido por el sector del mercado de oficinas, destacando los bajos niveles de vacancia y lugares para que pueda crecer el mercado, un punto importante a considerar si se tiene en cuenta que para el 2040 se necesitarán 11 millones más de metros cuadrados.

En cuanto a los desarrollos comerciales, se mostró las ventajas de los desarrollos mixtos y en qué se debe poner atención para lograr un proyecto exitoso.

Finalmente, se plantearon los desafíos que presenta el retail para proporcionar una experiencia de compra positiva, tomando en cuenta las nuevas tendencias que presenta el mercado, como lo es el comercio electrónico.



## NUEVO CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

En el último tiempo diversas han sido las crisis de reputación por las que han atravesado las empresas privadas en el país. El empoderamiento que ha adquirido la ciudadanía, la relevancia que han tenido las redes sociales para denunciar irregularidades, la exigencia de mayor transparencia por parte de las organizaciones y un rol mucho más fiscalizador de los medios de comunicación, han sido parte de los hechos que impulsaron la creación del nuevo centro de Reputación Corporativa del ESE Business School.

Como Director del Centro está Pablo Halpern, Ph.D. de la University of Pennsylvania, quien cuenta con una amplia trayectoria en el área de la reputación corporativa, desempeñándose por varios años como Senior Counselor en Edelman, empresa líder en comunicaciones y marketing a nivel internacional. Además, fue Director de Comunicaciones y Cultura del Gobierno de Chile.

“La idea de crear el Centro surgió de una conexión que hice un tiempo atrás, al darme cuenta que la crisis de legitimidad social de las empresas estaba siendo explotada por el mundo político y consecuentemente debilitando ya no a empresas e industrias, sino que aún más grave, al modelo de economía de mercado”, cuenta Halpern.

Entre las funciones que tiene el Centro, se destaca el fomentar las mejores prácticas en el ámbito de la reputación corporativa, lo que responde principalmente a las preguntas: cómo se construye la reputación, cómo se sostiene en el tiempo y cómo se recupera cuando se pierde. Para ello, se cuenta con áreas de acción tales como, investigación aplicada, difusión de las mejores prácticas empresariales y el desarrollo de docencia para la formación de altos ejecutivos y empresas.

Así también, Pablo Halpern explica que el foco en las comunicaciones no es lo predominante para construir reputación, como se ha entendido hasta ahora. “Si las empresas no son capaces de destilar los valores de la organización y reflejarlos en el modelo de negocios y en todas las áreas funcionales, ya sea recursos humanos, el marketing y en las métricas de desempeño, ninguna estrategia de comunicaciones va a poder lograr algo en materia de reputación”.

De esta forma, el nuevo Centro busca no solo aportar a la sociedad mediante informes e investigaciones, sino también ser pioneros en cursos de formación sobre el tema, los cuales están dirigidos a la alta dirección.

## ACTIVIDADES CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

Durante el segundo semestre del 2017, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School, que cuenta con el patrocinio de Caldwell Partners, CMPC y PwC Chile, realizó una serie de actividades con el fin de cumplir con sus objetivos, entre ellos: contribuir a la sociedad desde la formación de los gobiernos corporativos, posicionar ideas, influir en la opinión pública y construir puentes entre líderes empresariales y otros actores claves del mundo social.

### Almuerzo con Paul Carttar

El Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, con la colaboración de las organizaciones Empathy y Firststep, realizaron un almuerzo exclusivo con el experto internacional, fundador del Bridgespan Group y ex Director del Fondo de Innovación Social de la Casa Blanca, Paul Carttar.

En esta oportunidad participaron empresarios, altos directivos y líderes sociales, quienes intercambiaron ideas y experiencias sobre formas innovadoras de potenciar el impacto de la empresa privada en comunidades, así como formas más estratégicas de hacer filantropía.



**Grupo de empresarios nacionales se reunieron para conocer la situación en La Araucanía**



Con el fin de analizar y buscar posibles soluciones a los conflictos que han surgido en La Araucanía, un grupo de empresarios se reunió durante diciembre en Temuco para intercambiar diferentes puntos de vista en cuanto a esta situación, instancia en la que también estuvo presente el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE.

“Fueron cuatro perspectivas complementarias, donde nos encontramos con un diagnóstico compartido, de una postergación y exclusión, además de un Estado que se tiene que hacer responsable y donde también tenemos oportunidades de crecimiento y progreso que a toda la gente le interesa”, explicó Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.

**Curso para periodistas sobre Gobierno Corporativo**

“Mitos y Realidades sobre el Gobierno Corporativo en Chile... conversemos en OFF” fue el nombre del curso que organizó el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad en conjunto con la Asociación Nacional de la Prensa.

La actividad estuvo dirigida a periodistas especializados senior y a editores de medios, con el objetivo de entregar los conceptos básicos de responsabilidades legales y roles que cumplen los directorios y el Gobierno Corporativo.

Así también, se analizaron las particularidades del mercado chileno, por qué las recetas tradicionales de los libros que emanan de países como Estados Unidos no se aplican tan fácilmente en la práctica, además de discutir con criterios técnicos algunos de los casos célebres donde hubo fallas en el Gobierno Corporativo en Chile. El programa fue dictado por Alfredo Enrione y Renzo Corona, socio de PwC Chile.



**CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD REALIZÓ SEMINARIO**

**“COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO: NUEVO PARADIGMA PARA LAS SOCIEDADES Y SUS DIRECTORES”**



Fernando Barros, Socio de Barros & Errázuriz; Carlos Pavez, Superintendente de Valores y Seguros; Raimundo Monge, Director General del ESE; Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, y Juan Ignacio Langlois, Socio de Tyndall Group.

Con el objetivo de analizar el funcionamiento de la nueva Comisión para el Mercado Financiero (CMF) el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School de la Universidad de los Andes, que cuenta con el patrocinio de Caldwell Partners, CMPC Y PwC Chile, realizó el seminario “Comisión para el Mercado Financiero: Nuevo Paradigma para las Sociedades y sus Directores”.

La inauguración del seminario estuvo a cargo del Director General del ESE Business School de la Universidad de los Andes, Raimundo Monge, quien agradeció la presencia de los panelistas e invitados. “Nuestra Escuela tiene la firme convicción de que la empresa

privada juega un papel muy importante en la sociedad y en la economía. Muchas de las cosas que hoy nos brindan comodidad y bienestar, y que satisfacen nuestras necesidades, son fruto de la innovación y el trabajo de muchas empresas. Diversos escándalos corporativos han sacudido esta idea y ponen de manifiesto la necesidad de crear instancias, como esta, donde la discusión esté centrada en el papel que las empresas deben jugar en la sociedad”, añadió el Director General del ESE.

Por su parte, el Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, Alfredo Enrione, agregó que “como Escuela estamos convencidos de que la empresa privada ha hecho

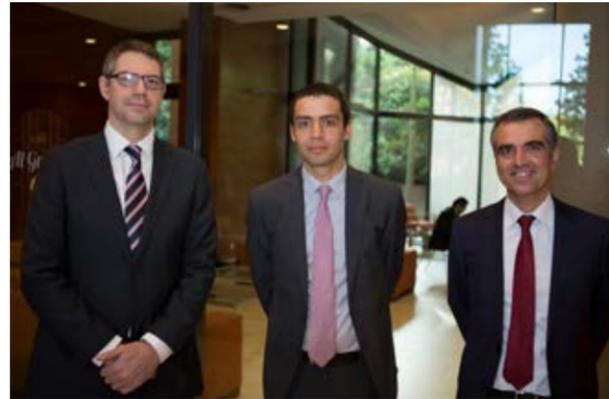
una contribución enorme a la profunda transformación que ha vivido nuestro país en los últimos 40 años. Sin embargo, y por distintas razones, en Chile nos hemos visto atrapados, somos un país con ventajas comparativas enormes en distintas industrias, pero no hemos logrado crecer e invertir a la velocidad que el país se merece. En ese sentido creemos que es fundamental que las personas que están dirigiendo a las empresas tienen que ser capaces de tener diagnósticos propios y estrategias que nazcan de ahí”.

Cabe destacar que a mediados de diciembre comenzó a operar la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) la cual viene a reemplazar a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), por lo que el actual Superintendente de la SVS y nuevo presidente de la CMF Carlos Pavez, expuso sobre cómo nació esta comisión y cómo será su funcionamiento.

“La Ley de CMF es una de las reformas institucionales más relevantes en el último tiempo en Chile. Esta Comisión deberá regular, supervisar, sancionar y velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública. Para ello, deberá mantener una visión general y sistémica del mercado, considerando los intereses de los inversionistas y asegurados”, aseveró.

Además, agregó que “esta comisión tendrá una visión general y sistémica del funcionamiento del mercado financiero, y en el futuro, se evaluará en el marco de la reforma a la Ley de Bancos, la forma en que abarcará al sistema bancario de Chile”.

Con respecto a las diferencias que habrá entre la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y la Comisión para el Mercado



Andre Bergoeing, Antonio Turner y Paul Abogabir.

Financiero, destacó que este último es un órgano colegiado compuesto por 5 comisionados a diferencia de la SVS que era unipersonal por parte del Superintendente.

“Esta nueva comisión tendrá mayor independencia política y no será de exclusiva confianza del Presidente de la República”, afirmó.

Para concluir su presentación, agregó que “estamos convencidos que esta es una reforma muy importante, ya que hay una serie de nuevas exigencias y herramientas que contempla la ley y que a efectos normativos será mucho más eficiente”.

Luego se desarrolló un panel de expertos compuesto por Carlos Pavez ; Fernando Barros socio de Barros & Errázuriz; Juan Ignacio Langlois, socio de Tyndall Group y fue moderado por Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, quienes discutieron los temas expuestos durante el seminario y conversaron sobre los desafíos de esta nueva comisión para el Mercado Financiero.

Por su parte, Juan Ignacio Langlois agregó que “en ninguna parte la ley dice la posibilidad de transigir, una de las cosas atractivas que tiene este mercado. Por otro lado, cuando leí la ley me llamó la atención la ampliación de la potestad normativa, lo cual me parece muy positivo porque son mercados bastante dinámicos y requieren de normas”.

Por su parte, Fernando Barros indicó que hay cierta inquietud en algunos puntos de esta nueva Comisión. “Existe un poco de temor con respecto a que la CMF se encargue de ver los valores y seguros, la ley de bancos e instituciones financieras, ya que son cuatro mundos distintos y los requerimientos hasta ahora han sido parejos para todas.



Fernando Zavala, Francisco Pérez Mackenna y Augusto Undurraga.



Wilson Pais, Chief Technology Officer NTO de Microsoft; Pablo Zegers, académico y emprendedor; Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE; José Antonio Riquelme, Director Innovación Sodimac; Andrés Valdivieso, médico y emprendedor.

## CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD REALIZÓ SEMINARIO

# “INTELIGENCIA ARTIFICIAL - ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES MÁS ALLÁ DE LA HERRAMIENTA”

Analizar cómo afecta y las implicancias que tiene la inteligencia artificial en las empresas fueron los temas tratados en el seminario “Inteligencia Artificial - estrategia y toma de decisiones más allá de la herramienta”, organizado por el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE.

Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, fue el encargado de moderar el debate que se generó sobre el tema, planteando las interrogantes sobre qué deben hacer las empresas hoy en relación a la inteligencia artificial, cuál es el potencial de esta tecnología, sus oportunidades, entre otros temas.

De esta forma, Pablo Zegers, Ph.D en inteligencia artificial, explicó cuál es la finalidad para la que se creó la inteligencia artificial. “Desde su concepción la inteligencia artificial está hecha pensando en cómo reemplazar al ser humano en todas sus actividades, y por lo tanto el alcance que puede tener es mucho más amplio que cualquier otra tecnología que se conozca”, explica.

Por otra parte, Andrés Valdivieso, médico y emprendedor en el campo de la inteligencia artificial, se refirió a las formas en cómo esta tecnología contribuye a plantear nuevos desafíos para

las empresas. Al respecto, sostiene que esta se puede aplicar principalmente en cuatro ejes: analizar cómo proyectar la empresa, cómo producir tareas repetitivas a bajo costo, cómo promocionar y generar modelos de recomendaciones para los consumidores, y por último cómo proporcionar una atención al cliente a niveles que nunca antes se habían visto.

En cuanto a los usos que importantes empresas le están asignando a este tipo de tecnología, Wilson Pais, Chief Technology Officer NTO de Microsoft, comenta: “Estamos lejos en mi opinión de que una computadora esté a la altura del ser humano, tenemos una mirada de la inteligencia artificial como algo complementario, que permite aumentar las capacidades humanas”.

Otro tema que se tocó fue la forma en cómo debiese ser abordada esta tecnología, en el caso de Sodimac, José Antonio Riquelme, Director de Innovación de la empresa, señala que para ellos la inteligencia artificial funciona como un complemento que permite de mejor manera realizar los correctos cambios e innovaciones en los procesos de búsqueda de mejora en la experiencia del consumidor.



Oliver Flögel, General Partner Scale Capital; Federico Morello, Socio de PwC; John Wallace, CEO de Caldwell Partners, Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE; Shawn Banerji, Socio de Caldwell Partners; y Manuel Olivares, Gerente General de BBVA.

## CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD REALIZÓ SEMINARIO “LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CLAVES PARA LA ALTA DIRECCIÓN”

Con el objetivo de analizar la transformación digital y cómo esta afectará a los directores de empresas, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School de la Universidad de los Andes, realizó el seminario “Liderando la Transformación Digital: Claves para la Alta Dirección”.

“La revolución digital que hoy está transformando nuestras vidas, ciertamente está transformando a las empresas. Sin duda se están creando muchas oportunidades, pero también se están planteando preguntas nuevas y problemas que antes no existían. La idea de hoy es poder generar un espacio de conversación y llevarnos algunas ideas de cómo podríamos comenzar a contestar alguna de esas dudas”, añadió Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE.

Para continuar, el socio de Caldwell Partners, Shawn Banerji, realizó una presentación llamada “Evolve or Perish: Embracing Digital Disruption”, con el fin de analizar cómo la tecnología está afectando en la forma en que operan las empresas y cómo se debiese seguir adelante ante estos cambios.

“La transformación digital representa la oportunidad más convincente para que las empresas heredadas compitan con los disruptores emergentes y aumenten su valoración de mercado. Por ejemplo, en su esencia, Amazon es una compañía de distribución y cadena de suministro altamente eficiente. Al aprovechar su plataforma de tecnología propietaria, se posicionan como negocios digitales y alcanzan un límite de mercado correspondiente de \$480 mil millones”, comentó.

Además, agregó que “las empresas que han pivotado, ya sea de manera orgánica o mediante fusiones y adquisiciones, están generando valoraciones de salida y capitalización de mercado, empresas tecnológicas consistentes como Apple, Google y Facebook”.

Luego se desarrolló un panel de expertos compuesto por Shawn Banerji, Manuel Olivares, Gerente General de BBVA; Oliver Flögel, General Partner Scale Capital, Federico Morello, socio de PwC y fue moderado por Alfredo Enrione, Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, quienes discutieron los temas expuestos durante el seminario y conversaron sobre los desafíos que tienen las empresas ante estos cambios tecnológicos.

### EXECUTIVE MBA

## PRIMERA SIMULACIÓN EXSIM EN EL ESE

Durante el 2017 se llevó a cabo por primera vez la simulación EXSIM – Programa de simulación de dirección ejecutiva-, actividad que forma parte del Executive MBA del ESE Business School y que permite a sus participantes poner en práctica todo lo que han aprendido.

“Este simulador está hecho con el fin de traer experiencias. Experiencias que introspectivamente no serían muy diferentes de la realidad. Nosotros les damos a los alumnos una empresa y ellos la tienen que administrar, entre ellos se ponen de acuerdo y cada uno tiene distintas funciones, desde el CEO, el de logística, marketing, producción, ventas, finanzas, etc.”, explica Miguel Estrada, profesor EXSIM y académico del área de dirección de operaciones IPADE Business School, México.

Los alumnos están una semana simulando dinámicas de negocio realistas que les permiten vivir en primera persona cómo es el ambiente que se vive en el día a día al momento de la toma de decisiones, estrategias y respondiéndole a un directorio por las acciones realizadas. De esta forma, debido a los altos niveles de realismo del EXSIM, los participantes logran desarrollar habilidades, conocimientos y valores necesarios para poder gestionar con éxito una empresa.

Es así como esta simulación contribuye a los objetivos que contempla el Executive MBA del ESE, los que van más allá de una formación estrictamente académica. “No solamente nos interesa formar a los alumnos en el conocimiento de las disciplinas del management y en la actualización de ellas. Sino que muy especialmente en una formación humana con acento en la conducción de personas y haciéndose cargo de la dimensión ética de la actividad de los negocios.”, dice Álvaro Pezoa, Director del Executive MBA.

Entre los principales objetivos que tiene esta simulación, están el de desarrollar la visión de negocio de la dirección general; potenciar las capacidades de trabajo en equipo; lograr una toma de decisiones coherente; alcanzar la adaptación y resiliencia; fortalecer los conocimientos e interdependencias entre áreas y tener en cuenta la importancia de los stakeholders.

“Los participantes tienen conceptos, aprenden durante el programa cientos de ideas, herramientas, y acá en la práctica tienen un periodo intenso en que las tienen que poner a prueba, y es el encuentro brutal con la realidad, del que sacan experiencias inolvidables y muy potentes”, afirma Patricio Rojas, profesor del ESE Business School y del EXSIM.



Rodrigo Opazo, Director Ejecutivo de Khipu; Julio Aznarez, Director del Área de Dirección Financiera del ESE; Eric Parrado, Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras; Guillermo Torrealba, CEO de SURBTC; Pablo Cousiño, Vicepresidente Ejecutivo de Digital Smart Consulting.

## CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS INFORMES MACROFINANCIEROS

Siete informes macrofinancieros titulados “CEF Análisis” fueron los que realizó el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School durante el año 2017, los que buscan contribuir a un mejor entendimiento del sector financiero tanto para quienes participan de este, como también para periodistas especializados en temas económicos y para aquellas personas que les interesa conocer más sobre un sector clave en el desarrollo económico del país.

“Estos informes tienen básicamente dos objetivos, uno es darnos a conocer como Centro y, otro, contribuir en temas de análisis de los mercados, más que hacer un resumen de los indicadores mes a mes. Buscamos destacar lo más relevante de determinados temas económicos y financieros”, señala María Cecilia Cifuentes, Directora Ejecutiva del Centro de Estudios Financieros.

Además, María Cecilia Cifuentes sostiene que los temas que se presentan mensualmente son elegidos de acuerdo a las circunstancias del momento, así como también sobre asuntos que, si bien no han sido abordados en la prensa, son considerados por el Centro como algo importante sobre lo que se debe hablar y debatir.



## CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS REALIZÓ SEMINARIO: “FINANCIAL SUMMIT 2017: BLOCKCHAIN Y MEDIOS DE PAGO DIGITALES”

Con la finalidad de analizar las nuevas tecnologías de la información que son utilizadas en la industria financiera, y ver cuáles son los retos y desafíos que esto implica, el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes, organizó el Seminario “Financial Summit 2017: Blockchain y Medios de Pago Digitales”, que contó con la participación de expertos en el tema.

El encargado de dar inicio a la actividad fue Eric Parrado, Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, quien se refirió a la manera en cómo deben actuar los entes fiscalizadores, como es el caso de la SBIF, ante los nuevos e innovadores modelos tecnológicos que están surgiendo en el sector financiero, específicamente en el caso del blockchain, cadena de bloques validadas por un mecanismo de verificación.

“El blockchain es una revolución en evolución y hay que tomarlo así, hay que aceptarla. Pero está en evolución, por lo tanto, también tenemos que ser cuidadosos con las implementaciones”, señaló Parrado.

Además, el Superintendente destacó la importancia de que los organismos reguladores se vayan actualizando de acuerdo a las nuevas tendencias que van surgiendo en cuanto a la tecnología financiera que ya se está implementando. “La innovación debe ser parte del trabajo de los reguladores financieros. Los tiempos no están para regulaciones miopes, normativas rígidas y de corto plazo. La revolución en evolución del blockchain marcará sin duda un punto de inflexión para los sistemas financieros y sus usuarios”, comentó.



Posteriormente, Patricio Cortés, profesor adjunto de Emprendimiento e Innovación del ESE, expuso sobre los nuevos tipos de empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros, y que se caracterizan por brindar servicios de alta calidad y a bajo costo, industria conocida como Fintech.

Sumado a esto, Cortés realizó un análisis del tipo de público al que está orientado el nuevo tipo de tecnología, señalando que está enfocado principalmente a la generación de los millenials, debido a la inmediatez que caracteriza a las Fintech, lo que genera una preocupación para los bancos tradicionales, que deberán competir con estos nuevos modelos. “Lo interesante de lo que viene es que probablemente los bancos ya están dificultados de llegar a un segmento - millennial - en donde un emprendedor sí puede llegar, a través de operaciones sobre celulares, modelos de negocios simples, eficientes y rápidos”, agregó.

Por otra parte, Guillermo Torrealba, CEO de SURBTC, se refirió al dinero virtual que ya forma parte del Fintech, las criptomonedas, que se caracterizan por tener un valor estándar en todo el mundo. Según Torrealba, estas nuevas monedas predominarán en el futuro, dejando de lado el dinero tangible.

“Mientras la generación ha evolucionado a servicios que son instantáneos, los servicios financieros tradicionales son prácticamente prehistóricos y lentos para una generación que ya se acostumbró a un nuevo estándar”, comenta el CEO de SURBTC.

Así también, Pablo Cousiño, vicepresidente ejecutivo de Digital Smart Consulting, se refirió a la tecnología blockchain y sus beneficios en la industria financiera, haciendo de este tipo de modelo una alternativa atractiva para los usuarios.

“Las ventajas del blockchain son variadas, entre ellas se destacan la alta reducción en los tiempos de conciliación de las operaciones financieras, disminuye el riesgo de contraparte y se reduce el fraude, entre otros. La disponibilidad de la plataforma es altísima, porque es una aplicación distribuida”, cuenta Cousiño.

Finalmente, fue el turno de Roberto Opazo, co-fundador y director ejecutivo de Khipu, quien trató el tema de la innovación en medios de pago, destacando la importancia de sistemas simplificados al momento de la realización de transferencias bancarias, como lo hace su empresa Khipu, señalando que “sin empresas como la nuestra, la implementación de aplicaciones de comercio tienen problemas serios de experiencia de usuario”, algo fundamental en esta nueva etapa tecnológica que vive el sector financiero.

Tras las exposiciones, se realizó un panel con los invitados, el que fue moderado por Julio Aznarez, Director del Área de Dirección Financiera del ESE, en donde los panelistas compartieron y debatieron sus visiones.



Raimundo Monge, Director General del ESE; María Cecilia Cifuentes, Directora del Centro de Estudios Financieros del ESE; Eric Parrado, Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras; Julio Aznarez, Director del área de Dirección Financiera del ESE.



## ESE DICTA SEGUNDO DIPLOMA DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS DE LA PINTANA

Replicando el éxito que tuvo el año pasado el programa orientado a pequeños y medianos empresarios, el ESE decidió realizar una segunda versión del diplomado, un proceso que contó con ocho clases dictadas por académicos del ESE en el colegio Necedal y que culminó con la graduación de los alumnos el 29 de septiembre.

En esta ocasión fueron 34 apoderados del colegio Necedal de La Pintana los que se inscribieron en el programa, quienes tuvieron la oportunidad de adquirir nuevas técnicas y herramientas para poder aplicarlas a sus emprendimientos y proyectos futuros.

Desde los elementos básicos que componen un negocio, técnicas de rentabilidad, entendimiento del mercado y la competencia, hasta saber cómo realizar planes individuales de negocios, fueron algunos de los temas que se trataron en las clases dictadas.

“Esta iniciativa nació de un deseo que teníamos aquí en el ESE de llegar a más gente y especialmente a empresarios que necesitan mucho apoyo y que no tienen a su alcance acceder a capacitaciones”, comentó el académico a cargo del programa, Raúl Lagomarsino.

Además, agregó que “ya van más de 50 personas que han cursado este diplomado y creo que les ha servido no solo para adquirir más conocimientos, sino que también para interactuar con otros emprendedores y empresarios que están en su misma situación y que enfrentan los mismos problemas, logrando encontrar una salida y respuestas a sus confusiones”.

Durante la ceremonia de entrega de diplomas, José Miguel Simian, Director Académico del ESE Business School, felicitó a los graduados y destacó la importancia que tienen las instituciones de educación superior en el desarrollo intelectual de las personas.

“El rol de las escuelas de negocios, como la nuestra, es producir líderes que cuenten con conocimientos y herramientas técnicas para llevar a cabo exitosamente proyectos empresariales, pero que al mismo tiempo tengan especial preocupación por las personas. Espero que este programa haya servido para hacer de cada uno de ustedes mejores líderes de empresas y que hayan aprendido conocimientos que los ayuden a hacer mejor sus negocios e ideas, para tratar cada día mejor a las personas que se relacionan con ustedes”, señaló Simian.

Así también, el Director del colegio Necedal, Jaime Cárdenas, manifestó la importancia de este tipo de actividades, y agradeció la iniciativa del ESE por dictar este tipo de diplomados.

“Estudiar en el momento de la vida que sea siempre es un buen ejemplo para los demás. Los estudios de los que hoy reciben sus diplomas fue posible gracias a la generosidad y disponibilidad del ESE Business School, institución que como sabemos tiene el fin de incluir y abarcar a todos los sectores de la sociedad, no solo aquellos donde hay mayores recursos. Este es un diploma que anima y motiva a seguir avanzando, a buscar nuevas capacitaciones que nos hacen ser más y mejores personas”, dijo Cárdenas.

De igual forma, Julia León, alumna del diplomado, comentó en representación de su curso la manera en cómo el programa les permitió ir perfeccionando sus conocimientos en cada uno de sus emprendimientos.



Jaime Cárdenas, Director del colegio Necedal; Mauricio Navarro; Julia León; José Miguel Simian, Director Académico del ESE.



Gabriel Curin; Ignacio Carrillo; Yesenia Curin; Lilian Herrera.

“La experiencia del diplomado nos ha llevado a enfocar nuestros emprendimientos hacia un camino de realización y prosperidad, donde con estas herramientas esperamos mejorar y en un futuro cercano vernos con empresas sólidas y sustentables. Con esta experiencia le demostramos a nuestros hijos la importancia de avanzar en la vida logrando nuestros objetivos”, sostuvo Julia León.

Para finalizar, Raúl Lagomarsino destacó que “más que enseñarles a los alumnos, nosotros hemos aprendido de ellos, ya que se encuentran en situaciones complejas por no tener los recursos, redes y conocimientos, y esto hace que uno aprenda a cómo salir adelante y enfrentar la adversidad. Vamos a seguir impartiendo este diplomado y esperamos llegar cada vez a más gente”.



Franco Palacios; Carlos Palacios; Claudia Rojas; Felipe Yáñez; Lucas Yáñez; Evelyn Barros.



Claudia Cascan; Mijail Contreras; Alejandra Cañete; Raúl Lagomarsino, profesor del ESE.

## TESTIMONIOS DE EGRESADOS

**GLORIA HERNÁNDEZ - *microempresaria de snacks saludables***

“Mi emprendimiento consiste en proporcionar snacks saludables a oficinas, principalmente mix de frutos secos, semillas y fruta deshidratada. El programa me ayudó mucho para poder ver en qué estaba fallando al no recibir los ingresos que esperaba y al mismo tiempo ordenarme con las cuentas”.

**MISAEAL CASTILLO - *microempresario de mantención de edificios***

“Comencé hace dos años con una pequeña empresa dedicada a la automatización de edificios. Me especializo en la mantención de distintas áreas, como climatización e iluminación. Sin embargo, al no tener experiencia previa en administración el curso me ayudó en esa falta de conocimiento. Me enseñó a hacer presupuestos, manejar cuentas de forma ordenada y tener la capacidad de llevar todos los detalles al papel para así tener un orden”.

**JOSÉ MATURANA - *microempresario en gestión empresarial***

“Comencé en enero de este año con mi emprendimiento. Se trata de asesorías para empresas del área tributaria, contable y recursos humanos. Si bien yo tenía experiencia en estos temas porque había trabajado antes en este rubro, el diplomado me ayudó para reforzar los conocimientos previos. Además, me enseñaron cómo llegar de la mejor manera a los potenciales clientes y manejar el enfoque del negocio”.

**ALEJANDRA CAÑETE - *futura microempresaria***

“Si bien actualmente no tengo un emprendimiento concreto, sí tengo la idea de un proyecto a corto plazo. Lo que hizo este programa fue ayudarme a planificar el proyecto en sí. Saber en qué detalles me debo fijar, cómo debo llevar el orden de las cuentas, sacar cálculos y hacer proyecciones”.



## CENTRO TRABAJO Y FAMILIA LANZAMIENTO MONITOR IFREI

En el marco de profundas transformaciones sociales la conciliación trabajo y familia está recibiendo cada vez más atención, y las empresas ven cada vez más patente el desafío de promover ambientes laborales que permitan a sus colaboradores ser capaces de conciliar. Esto principalmente porque existe un impacto positivo de la armonización de estas dimensiones, que se refleja no solo en la motivación y realización personal sino también en la productividad y retención de talento de las organizaciones.

La relevancia de esta materia ha animado a que desde el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School se realicen distintas investigaciones académicas alrededor del tema. Dentro de las cuales se encuentran los informes IFREI, que son lanzados año por año, y que este año se presenta como "Monitor IFREI", cuya principal finalidad es la de medir específicamente

el nivel de implantación de políticas, liderazgo y cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) en Chile.

Este se determina mediante un análisis de tres dimensiones de las organizaciones como son el liderazgo, la cultura y las políticas, que inciden en el nivel de la conciliación trabajo y familia de las empresas y construyen el entorno en el que el colaborador trabaja. Con los resultados, los colaboradores son distribuidos en cuatro entornos – clasificados de la A a la D –, en donde el entorno A corresponde a personas que perciben que la empresa tiene un ambiente laboral que favorece sistemáticamente la conciliación trabajo y familia, mientras que el entorno D corresponde a aquellos colaboradores que perciben que en su organización la conciliación es sistemáticamente dificultada.

Una vez obtenida esta distribución, se puede calcular el impacto del nivel de conciliación, reflejado cuantitativamente en variables como la intención de dejar la organización, la satisfacción de los empleados, el tipo de motivación que se logra, la percepción de apoyo de la empresa, la salud –que impacta en las licencias médicas– entre otros.

Además, este informe cobra especial importancia debido a que el documento presenta no solo los resultados referentes a 2017, sino también todos los que han sido obtenidos durante los últimos 7 años en temas de conciliación trabajo, familia y vida personal en nuestro país bajo el marco de estudio del IFREI.

De esta forma, además de presentar cómo están las empresas en cuanto a RFC en un año en particular, facilita también el conocer cómo se han ido desarrollando en este tema, tomando en cuenta los distintos cambios sociales, como la incorporación cada vez mayor de la mujer al trabajo en todas las industrias, entre otros.

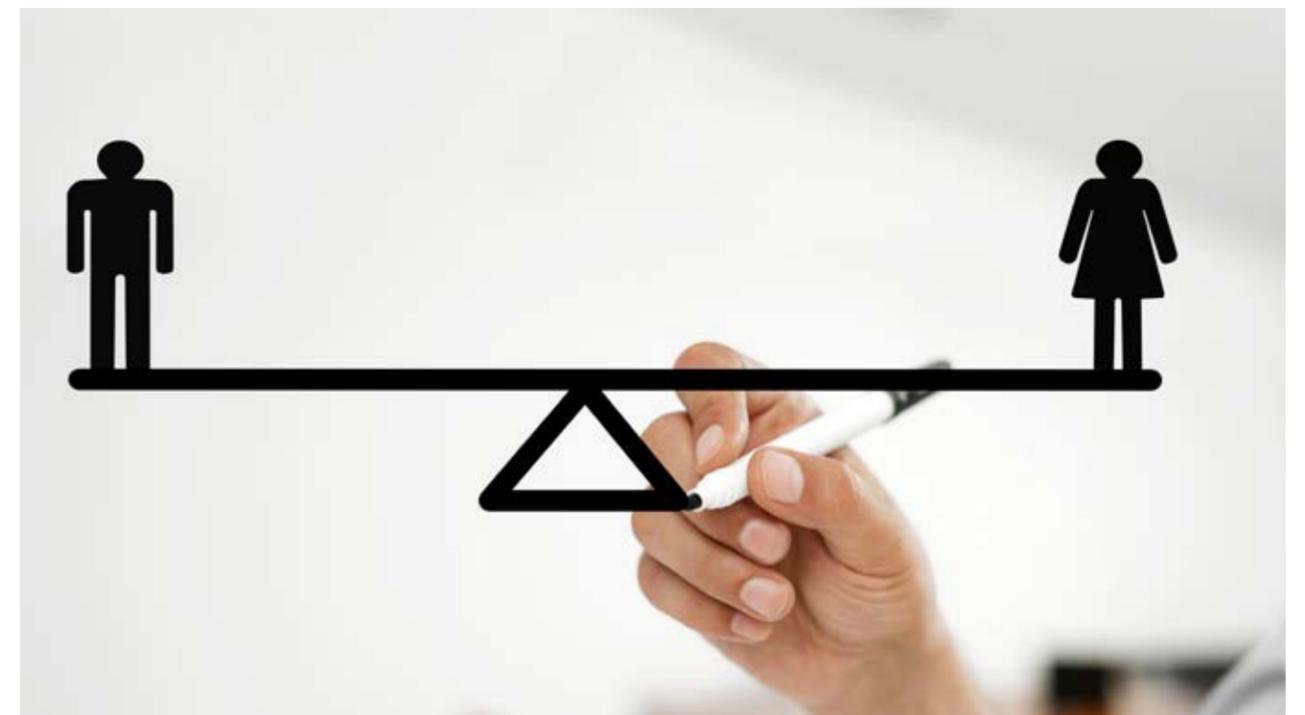
"Con el Monitor podemos ver la evolución de Chile en temas de conciliación a lo largo del tiempo. En lo que hemos medido hasta ahora, no se ven grandes cambios en la percepción de poder integrar la vida familiar y laboral. Si bien varias empresas están implementando excelentes iniciativas en este tema, existen

empresas que están interesadas en promover la conciliación y muchas más que aún no saben cómo partir o que esto es importante para la sustentabilidad de su negocio. Es por esto que aún no ha habido un cambio importante en la distribución de los entornos", explica María José Bosch, Directora del Centro de Trabajo y Familia.

María José Bosch sostiene que es un punto importante a considerar el tema de equilibrar tanto la vida familiar como laboral, algo que precisamente trata de medir este informe. "Nos importa mucho que las empresas sean sustentables, pero también vemos que, si no nos preocupamos de la familia, el negocio también se ve amenazado, lo que también es una razón de por qué lanzamos el Monitor", señala.

El Monitor IFREI se presenta como una herramienta que entrega luces a los distintos agentes para que sean capaces de responder a las necesidades personales y familiares de los colaboradores con flexibilidad y buen criterio. Además de exponer por qué la conciliación trabajo y familia es un tema relevante a ser desarrollado en la actualidad.

Este corresponde al primer Monitor IFREI del 2018 que realiza el Centro, sin embargo, está contemplado que se publiquen otros cinco cuadernos de investigación para este año.





## FOROS CLUB IFREI

Durante el 2017 se desarrolló el programa Foros Club IFREI, organizado por el Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School, el que consistió en cuatro foros, cada uno de una mañana de duración, en torno a temas que contribuyen a promover entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa, tales como: employer branding, la conciliación y el adulto mayor, y las nuevas generaciones.

Los foros estuvieron dirigidos a directivos y colaboradores de empresas con el objetivo de trabajar y profundizar los temas relevantes en la conciliación trabajo y familia.

“La misión de este ciclo fue promover la responsabilidad corporativa de las empresas, donde se aprendieron nuevas tendencias y experiencias de distintas compañías, señaló María José Bosch, Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School.

### “Employer Branding”

Con el objetivo de potenciar y promover la conciliación y flexibilidad laboral, crear entornos familiarmente responsables y fortalecer, las instituciones y la sociedad, el Club IFREI Chile, bajo el alero del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School realizó su primer foro anual titulado: “Employer Branding”.

Mireia Las Heras, Ph.D. in Business Administration de la Universidad de Boston y MBA del IESE, Universidad de Navarra, dio inicio al encuentro analizando la importancia del entorno en las empresas, en el cual se debe fomentar las conexiones sociales, las decisiones autónomas, los entornos flexibles y los feedback.

“El Employer Branding es el valor que las personas otorgan a una empresa como empleador, el cual tiene un impacto positivo en el empleado y disminuye la intención de dejar la empresa, logrando un compromiso con esta y aumentado su motivación. Además, si

los trabajadores se encuentran en un buen ambiente laboral esto se reflejará y tendrá consecuencias positivas en lo que reciben los clientes”, afirmó.

También, se refirió a las cinco etapas del Employer Branding, tales como: definir una estrategia de personas, a quién se quiere atraer, fidelizar y desarrollar en una empresa; proposición de valor del empleador; desarrollar una estrategia de comunicaciones; comprometer a las personas que están dentro de la empresa y medir el impacto para saber cómo se están haciendo las cosas.

Asimismo, se contó con la participación del Gerente de Recursos Humanos y Administración de Transbank, Patricio Millar, quien durante su exposición desclasificó la forma en que su compañía ha logrado mejorar el ambiente laboral y así optimizar su productividad.

“El futuro de cualquier trabajo se centra en las personas, en Chile, las empresas se preocupan más de controlar a sus empleados y eso produce improductividad. El equilibrio está en entregarles a los trabajadores un 80% de confianza y un 20% de control”, añadió.

### “Conciliación y adulto mayor”

La Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, María José Bosch, dio la bienvenida y expuso sobre la radiografía y situación actual del adulto mayor en el país y cómo las empresas pueden ser un aporte en esta situación.

“En nuestro país, existe una importante brecha en las pensiones entre hombres y mujeres debido a la alta inactividad, bajos y menores salarios, menor edad de jubilación y mayor esperanza de vida de las mujeres. Además, un 50% de los chilenos han cotizado menos de 12 años”, agregó.

Además, añadió que “el cambio demográfico que estamos viviendo como país es grande, los mayores van aumentando y los menores van disminuyendo, por lo que hay grandes desafíos para la sociedad”.

Con respecto al rol que cumplen los adultos mayores en las empresas destacó que “una persona de 70 años nos aporta muchas cosas en una organización, hay cambios que han sucedido que estas personas han presenciado, como la globalización y la llegada de la tecnológica, sucesos que ellos ya vivieron y que gracias a esto tienen una visión estratégica distinta a los millennials”, comentó.

En la segunda parte del foro se contó con la exposición de Carolina Olavarría, Gerente de Desarrollo Organizacional del Banco Bci. Ella presentó sobre el programa de trabajo flexible con el que cuenta la empresa, con el objetivo de mantener un buen ambiente laboral e incentivar los distintos talentos de los trabajadores.

“Tenemos varias iniciativas de horario flexible, donde los trabajadores pueden ajustar el horario de entrada y de salida de la oficina. Además, existe la jornada parcial, donde los empleados pueden trabajar hasta las 15:00 horas con almuerzo. Además, está el trabajo desde la casa o el mixto, donde se puede trasladar la estación de trabajo a la casa del colaborador”.

Destacó también la iniciativa del banco en contratar a adultos mayores con el objetivo de incentivarlos y darles la oportunidad de continuar trabajando. “Los abuelos que quieren seguir activos laboralmente pueden trabajar con nosotros como cajeros en las sucursales a lo largo de todo Chile. Esta iniciativa ha sido muy positiva y quienes han tomado esta oportunidad se han mostrado muy agradecidos”, concluyó.

### “Trabajo, maternidad y paternidad”

La Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE, María Paz Riumalló, hizo una radiografía y analizó la situación actual de las mujeres en sus trabajos y cómo los aspectos de la maternidad y paternidad son abordados tanto en Chile como en el resto del mundo.

“Muchas veces las mujeres deben elegir entre desarrollar su familia o su profesión y aquí es donde surge la necesidad de pensar en la maternidad dentro de las políticas de conciliación, ya que por ejemplo hay muchas mujeres que se encuentran fuera del mercado laboral y la razón principal es porque no pueden conciliar su familia con el trabajo. Cabe destacar que, en nuestro país, así como también en el resto de Latinoamérica, las mujeres se enfrentan a normas de contratación desiguales como también a desigualdad en oportunidades de formación y desarrollo. También, tienen mayores probabilidades a sufrir desempleo y pobreza”, agregó.

Con respecto a la seguridad en el empleo en Chile destacó que “somos el país latinoamericano con el fuero maternal más largo, este se extiende desde el principio del embarazo y hasta un año después de terminada la licencia postnatal, por lo tanto, dura la mayoría de las veces, hasta que el hijo/a haya cumplido 1 año y 84 días. Este es un derecho irrenunciable y el empleador tiene la prohibición de poner término al contrato de trabajo sin la autorización de un juez”, comentó.

En la segunda parte del foro se contó con la exposición de Sylvia Yáñez, Gerente de Recursos Humanos y Administración de la Compañía de Seguros Confuturo, quien presentó los desafíos en los que la empresa ha estado trabajando en la responsabilidad corporativa.

“Como recursos humanos nos hemos puesto como meta hacer de nuestra organización un mejor lugar para trabajar. Tenemos una mirada de conciliación, trabajo y familia. A medida que vamos conversando con las personas, nos hemos dado cuenta que cuando tienen situaciones personales reconocen que nuestra empresa los acompaña en esos momentos, de todas maneras, seguimos mejorando las comunicaciones internas para que los trabajadores se informen mejor de todos sus beneficios”, comentó.

**“Radiografía de las nuevas generaciones en Chile”**

La Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, María José Bosch, expuso sobre las distintas generaciones que conviven actualmente en las empresas y el reto que supone la incorporación de una nueva generación al mercado laboral.

Además, se dieron a conocer los resultados del primer estudio de Nuevas Generaciones en Chile, realizado por el Centro Trabajo y Familia, que tiene entre sus objetivos analizar los potenciales conflictos a los que se enfrentan los jóvenes a la hora de compatibilizar el trabajo con la vida personal.

“Existen diferencias en el estilo de vida de las generaciones. En primer lugar, los Baby Boomers se informan a través de la televisión y la radio; son optimistas y participativos. Por otro lado, la Generación X son escépticos, flexibles y les gusta la diversidad; se informan a través de los portales de internet. Finalmente, la Generación Y son sociables, realistas y les gusta pasarlo bien; se informan a través de Facebook y Twitter”, explicó Bosch.

Con respecto a los aportes de las nuevas generaciones a las empresas destacó los conocimientos y aplicaciones de nuevas tecnologías; el desarrollo de nuevas tendencias y productos; la necesidad de nuevos canales de comunicación; distintos modos de organizar el trabajo y la disminución de distancias jerárquicas, entre otras.



Por otro lado, aseguró que los desafíos de las empresas son “aprovechar el aporte que cada generación hace al negocio; tratar de entender los distintos puntos de vista de las generaciones, para así potenciar a las personas dentro de la organización; evitar imponer una visión de una generación sobre otra y aceptar que somos diferentes y que cada persona va a traer puntos de vista y nuevas oportunidades”, concluyó.

En la segunda parte del foro se contó con la exposición de Nancy Ríos, Subgerente de Beneficios y Calidad de Vida de Walmart,

quien presentó los desafíos en los que la empresa ha estado trabajando en la responsabilidad corporativa.

“Nosotros tenemos como meta llegar a ser la mejor empresa para trabajar en Chile, mejorando la calidad de vida de los colaboradores; implementando iniciativas que promuevan la vida sustentable; el cuidado personal y la conciliación trabajo y familia para que los trabajadores puedan responder a las necesidades de todos los ciclos de la vida”, afirmó.



Raimundo Monge, Director General del ESE; Juan Claro, Presidente de Coca Cola Andina; Richard Soley, Profesor MIT y Rafael Mies, Profesor titular de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina del ESE.

## CÁTEDRA DE CAPITAL HUMANO COCA COLA ANDINA REALIZÓ SEMINARIO

# “DIRECTIVOS AMENAZADOS: CUANDO LAS TECNOLOGÍAS LIDERAN MEJOR QUE LAS PERSONAS”

Con el objetivo de analizar los avances en la tecnología y cómo estos pueden afectar en la vida diaria y laboral de las personas y ejecutivos, la Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina del ESE Business School realizó el seminario “Directivos Amenazados: Cuando las tecnologías lideran mejor que las personas”.

La inauguración del seminario estuvo a cargo del Director General del ESE Business School de la Universidad de los Andes, Raimundo Monge, quien dio la bienvenida y agradeció la presencia de los expositores.

“Estoy seguro que tenemos un excelente grupo de expositores y tendremos una oportunidad única de aprendizaje y discusión sobre la amenaza existente para los directivos ante las mejoras en la

tecnología. Nos podremos llevar buenas ideas para nuestro quehacer empresarial y directivo”, añadió el Director General del ESE.

Por su parte, el Presidente de Coca Cola Andina, Juan Claro, agregó que “creo que estos cambios tecnológicos que estamos viviendo son la punta de un iceberg tremendo que ya está emergiendo en distintos sectores de la sociedad, de la economía y del empresariado. Por lo tanto, creo que este es un tema importante y que atraviesa a toda la sociedad, ya que el impacto será profundo cuando estos algoritmos tan inteligentes sepan incluso más de nosotros mismos”.

Para continuar, el profesor titular de la Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina, Rafael Mies, expuso al público presente una encuesta realizada, con el objetivo de saber si lo que viene en el



futuro con los avances tecnológicos son una oportunidad o una amenaza.

Luego, el Computer Science and Engineering, MIT y Presidente y CEO de Object Management Group, Inc. (OMG), Richard Soley (Ph.D.), realizó una presentación donde destacó que a pesar de que la Revolución Digital lleva casi 4 décadas, sus efectos más profundos aún no se han manifestado en la forma de operar y manejar empresas.

“Una gran cantidad de directivos sigue desarrollando su tarea bajo los paradigmas de control y mando propios de la Revolución Industrial. La irrupción de las últimas tecnologías, especialmente las de la inteligencia artificial, ya están en condiciones reales de sustituir gran parte de las actividades directivas que hasta hoy se consideraban propias de los líderes. Entre ellas, la toma de decisiones basada en el manejo de información y en la supervisión directa de tareas, son las que más rápidamente están siendo asumidas por sistemas inteligentes”, comentó.

Por otro lado, se refirió a que a medida que el mundo se conecta más, existe una necesidad creciente de tecnología estandarizada para permitir la interoperabilidad entre los sistemas y dispositivos de los que dependemos. “Nos gusta referirnos a este mundo conectado como el internet industrial de las cosas, que abarca desde sanidad, transporte, energía, automatización de edificios y más”, concluyó.

El siguiente expositor fue el reconocido analista político y social y Presidente Anticipa, Sergio Melnick, quien compartió su visión sobre los desafíos de esta nueva era.

“La digitalización es aquella tendencia que trata de tangibilizar todo lo que hoy es virtual. La digitalización es un proceso de “materialización” u objetivación de lo virtual. Por un lado, elimina el espacio y por otro se estira el tiempo. Ello, literalmente implica un cambio de la realidad, y va a la sincronización, como una nueva manera de pensar”, afirmó.

En esta misma línea, citó al matemático Norbert Wiener “hemos modificado nuestro medio ambiente tan radicalmente que ahora debemos modificarnos a nosotros mismos para existir de nuevo en este ambiente”.

Dentro de los desafíos actuales del modelo de negocios destacó que todo producto debe ser mejor, más barato y eficiente; todo tiene que ser más rápido, personalizado, interactivo; hay que conocer los nuevos clientes, como los millennials; se requiere innovación continua; nuevos tipos de liderazgos y capital humano; entre otros.

Para terminar su presentación explicó que las oportunidades de negocios y de la vida no están en los mercados, ni en un Estado, ni en las utopías, están en la mente de cada uno.

“Cuando se pasan 10 o 12 horas frente a una pantalla ¿ustedes creen que seguiremos pensando de la misma manera que antes? ¿será la misma realidad que antes? Se crea un nuevo rol de la memoria, todo es más accesible, hay más exceso de datos, información, conocimientos y nuevas preguntas. Literalmente somos co-creadores de la realidad, más que simplemente adaptarnos, ya que de otra manera no podríamos ser creativos e innovadores”, concluyó.

Luego se desarrolló un panel de conversación compuesto por Richard Soley; Sergio Melnick y Rafael Mies, quienes discutieron los temas expuestos durante el seminario y conversaron sobre los desafíos de esta nueva era tecnológica.





## FAMILY OFFICE & WEALTH MANAGEMENT PROGRAM

En los últimos quince años los Family Offices se han transformado en una tendencia que cada vez más familias en el país han adoptado. Es debido a esto que el ESE Business School, a través de su Centro de Familias Empresarias, realiza el Family Office & Wealth Management Program.

“En Chile hay un gran interés de las familias por crear un Family Office y por manejar de forma profesional su patrimonio, porque los empresarios suelen dedicar gran parte de sus vidas a crear una empresa y a desarrollarla, y suelen destinar menos tiempo y recursos a decidir qué hacer con el patrimonio que van acumulando”, señala Jon Martínez, director del programa.

Durante el 2017 se realizaron dos programas, uno en el mes de junio y otro en noviembre, cada uno de cuatro mañanas largas, de 9 a 14 hrs. De esta forma, ya van tres años consecutivos en que se realiza este exitoso curso, desde sus inicios en 2015, y ya ha recibido a más de ciento sesenta participantes de diversas familias empresarias que quieren aprender cómo formar un Family Office o que ya cuentan con este, pero desean perfeccionarlo.

Para la realización del programa, el ESE ha establecido una alianza con Quilvest, el multi-family office a nivel mundial de la familia Bemberg que ofrece soluciones personalizadas de gestión de patrimonios, lo que también se conoce como wealth management. Quilvest contribuye no solo en el diseño de cada una de las sesiones, sino que aporta, además, dos expositores especialistas en estos temas.

Entre los principales contenidos que son tratados durante el programa, están los objetivos, estructura, gente y costos de un Family Office, estructuras legales, societarias y tributarias, inversiones en activos alternativos, private equity, y temas inmobiliarios, entre otros.

Sin embargo, además de los aspectos relacionados con el manejo y gestión patrimonial, el programa también ofrece consejos y recomendaciones para educar a los hijos y futuras generaciones en la abundancia y pone énfasis en la inversión en filantropía o aporte social que pueden realizar las familias.

“Este programa también tiene un componente importante de filantropía. Es decir, cómo una familia empresaria puede no solo invertir para ganar dinero y rentabilizar su inversión, sino también generar una rentabilidad social, en el sentido de poder ayudar a la sociedad o a una causa u obra social, ya sea a través de una fundación propia o de otros”, explica Martínez.

El programa tiene la particularidad de ser pionero y líder en Chile, se desarrolla a través de clases que cuentan con la participación de importantes relatores, quienes complementan sus exposiciones con la aplicación de casos reales de familias empresarias que han atravesado por el proceso de armar y mantener sus Family Office. Para este año se contempla continuar con la misma metodología que ya ha producido grandes resultados. El próximo programa se inicia el 12 de junio.

## PRIMER FORO DE ÉTICA EMPRESARIAL LA ÉTICA EMPRESARIAL EN CHILE ACTUAL

Con el objetivo de analizar cuál es el estado actual de la ética vivida en las organizaciones de negocios que operan en Chile, al tiempo que dilucidar cuáles son los principales desafíos que los empresarios y altos directivos enfrentan en la materia, el ESE Business School realizó su 1er Foro de Ética Empresarial: “La ética empresarial en Chile actual”.

En esta ocasión, se procuró diseñar un programa que acogiera tanto un enfoque desde las más altas esferas empresariales como desde el ámbito académico y de la investigación, teniendo conciencia de los complejos tiempos que le está tocando sortear a la empresa privada en Chile y la crucial relevancia que posee su dimensión moral tanto para ella misma, como para el bien de las personas que trabajan y se relacionan con ella, así como para el bien común.

La inauguración del foro estuvo a cargo del Director Académico del ESE, José Miguel Simian, quien les dio la bienvenida a todos los asistentes. “En los últimos años, por diversos escándalos que todos lamentamos y que le han hecho mucho daño al sector empresarial, la ética ha surgido como un tema importante en la agenda pública, es por esto que aprovecho de agradecer el trabajo que está haciendo el Centro de Ética Empresarial del ESE, ya que nuestra Escuela tiene como misión formar líderes integrales y la formación de la ética es parte de nuestro ADN”, señaló.

Por su parte, el Ex Ministro y en ese entonces, Presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio, Alfredo Moreno, se refirió al liderazgo empresarial que Chile necesita, destacando que el país ha tenido un fuerte crecimiento y ha sabido hacer bien las cosas.

“Los empresarios han hecho y hacen las cosas muy bien, Chile es líder en rubros que antes eran impensados. Actualmente somos líderes en el comercio, pero tenemos un problema serio, las empresas no tienen la confianza de las personas”, añadió.

Con respecto a cómo alcanzó este crecimiento agregó que “nuestro país siguió el ejemplo de otros países exitosos, abriéndose a la libertad económica, logrando grandes avances y desarrollo económico”.

También, se refirió a los desafíos que tienen las empresas para manejar los problemas éticos. “Hay que desarrollar la cultura de integridad como una evolución de la cultura corporativa, una cultura corporativa fuerte es la única forma de asegurar comportamientos alineados a los valores de la empresa. Hoy en día, todas las organizaciones grandes del mundo cuentan con un ejecutivo de ética, en Chile recién se va a implementar esta figura”, aseveró.

Para finalizar, el presidente de la CPC, añadió que “una falla en este ámbito no solo afecta a los empresarios involucrados, nos afecta a todos. Prevenir es enormemente superior a curar”.

Luego se desarrolló un panel compuesto por José Antonio Garcés, empresario y director de Inversiones San Andrés; Jorge McKay empresario de La Fête Chocolat y Rosario Navarro, directora de Sonda y consejera de la SOFOFA, quienes discutieron los temas expuestos durante el foro y conversaron sobre la importancia de reivindicar el rol del sector privado en el país y mejorar su reputación ante la opinión pública.

Con respecto a la baja confianza por parte de los chilenos a los empresarios y compañías, Rosario Navarro aseguró que “en los directorios dedicamos gran parte de la conversación a cómo estamos cumpliendo la norma, pero con mucho temor siempre de estar haciendo algo incorrecto, entonces me parece positivo tener una postura desde la humildad y reconocer que hemos fallado. Creo que tenemos esperanzas y está ocurriendo esto de hacernos cargo de una cultura corporativa y de integridad”.

Por su parte Jorge McKay agregó que “creo que la dimensión ética de los empresarios parte por jugársela por las personas que trabajan en la empresa, el tema corporativo es importante y claramente hay que integrarlo, pero esto se juega en el día a día y con nuestros trabajadores. Para mí la ética no cambia, lo que está bien o mal hace 30 años es igual hoy día, entonces creo que hemos tenido demasiados problemas y tenemos que hacernos cargo”.

Por otro lado, el director de Inversiones San Andrés, hizo una presentación sobre en qué consistía el proyecto Dominga y cuál era su objetivo.

“Es un proyecto minero portuario de hierro, el cual genera en construcción 10.000 empleos y en producción 1600, por lo que genera actividad a una zona que es muy pobre. Lo primero que hicimos fue ganarnos la confianza de los habitantes del lugar, quienes estaban contentos con este proyecto por todos los

beneficios que traería a la comunidad, pero, sin embargo, no fueron escuchados y no fue aprobado. Al final es mucho más importante la imagen política y creo que tenemos el deber y la obligación de empezar a sacar a flote estas situaciones para darnos cuenta que no podemos estar dependiendo de algo central para que proyectos como este no se hagan”, concluyó.

A continuación, Andrés Ossandón y Rafael Raga, socios-consultores de Proqualitas realizaron una presentación del primer estudio llamado “Cultura Ética en Organizaciones Chilenas”.

“Hace muchos años se está tratando de establecer una cultura en las empresas que esté focalizada en las personas y que además las organizaciones promuevan el bien común. Vemos con bastante preocupación que muchas veces en la alta dirección de las organizaciones existe una brecha entre lo que se pretende hacer para realizar mejoras y lo que finalmente se hace. Por lo que creo que tiene que haber un modelo que apoye la gestión cotidiana en la toma de decisiones para que estas se concreten”, añadió Andrés Ossandón.

Por otro lado, Rafael Raga añadió que “hay que implementar los principios de un buen gobierno corporativo y sistemas de gestión y control eficaces, basados en la relación de confianza y transparencia entre nuestras empresas y la comunidad en la que ejerzamos nuestras actividades, buscando activamente identificar, prevenir o atenuar oportunamente transgresiones a la integridad empresarial y sus impactos negativos”.

Para finalizar, el Director del Centro Ética Empresarial del ESE, Álvaro Pezoa, recalcó la importancia de la empresa privada para el país. “Me parece que el sector empresarial chileno y las grandes empresas que han sido aludidas en este foro se han encontrado con una especie de tsunami, sin haber tenido la suficiente prevención y tiempo para prepararse. Por otro lado, hay que reconocer el tremendo aporte de las empresas, sería absurdo pensar en el desarrollo del país al margen de estas y sin concederle el rol significativo que deben tener”, concluyó.



## GENERACIONES DEL EXECUTIVE MBA CELEBRAN LOS CINCO Y DIEZ AÑOS DE EGRESO

Con el fin de realizar un reconocimiento especial a las generaciones 2006 y 2011 del Executive MBA del ESE Business School de la Universidad de los Andes, que cumplen cinco y diez años respectivamente, la Asociación de Egresados del ESE organizó la conferencia “Tesla y el Auto Eléctrico: Disrupción en la Industria Automotriz”.

En esta oportunidad Álvaro Pezoa, Director del Executive MBA, habló sobre las intenciones del ESE por seguir promoviendo este tipo de actividades, las que pretenden generar más instancias de reunión entre los diversos ex alumnos que han participado de los diferentes programas de la Escuela. “Nuestra idea ha sido establecer una nueva tradición con el ánimo de crear mayor comunidad entre los egresados”, comentó.

Así también, en esta instancia, se anunció la creación de un comité de Egresados MBA, el que busca generar un mayor vínculo con los ex alumnos. Al respecto, Tulio Valenzuela, ex alumno del ESE y representante del comité, señaló: “Una de las cosas más importantes que se busca hacer es aumentar el grado de participación en las distintas actividades que realiza la Escuela y la Asociación de Egresados. Para ello se ha constituido este comité que cuenta con la participación de ex alumnos”.

Luego se dio inicio a la charla “Tesla y el Auto Eléctrico”, la que fue realizada por Fernando Suárez, profesor de D’Amore -McKim School of Business, Northeastern University.

Durante su conferencia, habló sobre cómo ha cambiado la industria de los automóviles en los últimos diez años, especialmente con la irrupción de Tesla en el mercado. Además de analizar la reacción que han tenido las compañías del rubro con los cambios tecnológicos que ha incorporado Musk en la industria.

Luego de la presentación, se realizó un Cheese & Wine para los egresados, instancia en la que pudieron compartir las distintas generaciones del Executive MBA.





# ESE BUSINESS SCHOOL LLEVÓ A CABO LA CEREMONIA DE GRADUACIÓN PADE 2017

La ceremonia de titulación del PADE - Senior Management Program se realizó el 6 de diciembre, en la cual altos directivos de la promoción 2017 recibieron sus diplomas que acreditan que han cursado exitosamente este importante programa.

En la oportunidad, Raimundo Monge, Director General del ESE Business School, felicitó a los egresados por haber finalizado satisfactoriamente el programa.

“Cada uno de ustedes ha sido fundamental en el éxito de este programa, quiero felicitarlos por reforzar sus capacidades directivas para enfrentar de mejor forma los desafíos futuros de sus empresas. Además, quiero hacer extensivas estas felicitaciones a sus respectivas familias, ya que ellos han sido actores principales en el buen desempeño de ustedes”, agregó.

En representación de los egresados, Guillermo Pinto recordó momentos por los que pasaron los alumnos y agradeció a las familias por haberles dado la oportunidad de realizar el MBA y hacer posible este desafío.

“Esta es una generación que está integrada por 36 personas, 9 mujeres y 27 hombres, con profesiones tan variadas como

ingenieros de distintas especialidades, abogados, profesores, un militar, un historiador y un filósofo, entre otros. Los compañeros con los cuales me gradúe del colegio, de la universidad y del MBA han sido mis amigos siempre, y desde hoy tengo 35 nuevos amigos, quizás ese es el mayor logro o colaboración del PADE 2017”, complementó.

Por su parte, el Vicerrector Económico de la Universidad de los Andes, Alejandro Gutiérrez, dirigió unas palabras a los egresados. “Me es especialmente grato representar al Rector de la Universidad de los Andes, siendo yo mismo un egresado del PADE 2012. En este programa se actualizan los conocimientos, se comparten experiencias y se profundizan las implicancias éticas. Quisiera felicitarlos porque han terminado con éxito un programa que demanda mucho estudio y trabajo en equipo”, concluyó.

Este programa está diseñado para gerentes y empresarios con más de diez años de experiencia en puestos de Alta Dirección. Además está dirigido a propietarios, presidentes de juntas, directores y gerentes generales de grandes empresas, con amplia experiencia en la alta dirección de empresas nacionales e internacionales y que quieran actualizar sus conocimientos en el campo de la gestión empresarial y revisar sus actitudes de gestión.



Paula Porzio, Francisca Domínguez, Juan Ignacio Domínguez, egresado PADE 2017, y José Miguel Simian, Director Académico del ESE.



Roberto Olivos, egresado PADE 2017; Jaime Zuazagoitia, egresado PADE 2017; Marcia Riffo y Carlos Ricotti, egresado PADE 2017.



Yael Rosenberg y Ralph Pickett, egresado PADE 2017, junto a sus hijos Alan, Sebastián y Anat Pickett.



Paula Valenzuela, Carolina del Río y Carolina dell'Oro, todas egresadas PADE 2017.



Pedro Loeser, Santiago Loeser, Francisco Loeser, egresado PADE 2017; Roberto Lecaros, egresado PADE 2017; Ximena Lecaros, José Loeser.



Alfredo Enrione, Director del PADE, José Antonio Córdoba junto a los egresados PADE 2017 Ellen Lenny-Pessagno, Cristián Velasco y David Poniachik.

# EN QUÉ ESTAN NUESTROS PROFESORES



**Guillermo Armelini**

Profesor Asociado del ESE. Durante el 2017 desarrolló una extensa actividad académica asistiendo a la conferencia de Marketing Science Informs 2017 en EE.UU., al Marketing Camp de escuelas de la red de IESE y una conferencia sobre Customer Management en NYU. Asimismo, desde septiembre del 2017 a febrero 2018 es profesor visitante en Babson College (Boston- EE.UU.) donde está desarrollando un proyecto de investigación sobre los determinantes de la productividad de la fuerza de ventas junto con el profesor Vincent Oneyamah. Adicionalmente, está trabajando en dos estudios sobre gestión de experiencia de clientes con una base empírica de empresas chilenas. Durante el 2017 el profesor ha escrito un caso, dos notas técnicas y está trabajando en 3 papers. Asimismo, ha sido profesor visitante en escuelas de negocios en diferentes países de Latino América: Ecuador, Perú, Argentina y Paraguay.



**Julio Aznarez**

Profesor Asociado del ESE. Durante el último año realizó el "7° Estudio de Hábitos y Expectativas del Inversionista del Mercado Financiero", en conjunto con EuroAmerica, además de participar en la organización del seminario "Blockchain y medios de pago digitales".



**María José Bosch**

Directora del Centro Trabajo y Familia y Profesora Asociada del área de Dirección de Personas. Dentro de las actividades del centro se realizó el seminario "Conciliación y el adulto mayor", cuatro Foros del Club IFREI: "Desarrollo de plan de carrera", "La conciliación y el adulto mayor", "Trabajo, maternidad y paternidad" y "Conciliación y nuevas generaciones"; y 6 Foros de Women's Lobby con más de 40 mujeres directivas. Presentó sus investigaciones en las conferencias académicas: Community Work and Family, Milán, Mayo 2018, VII International Conference of Work and Family (Barcelona, julio 2018), International Conference of Women and Leadership (Barcelona, Julio 2018) y Academy of Management (Atlanta, agosto 2018). Publicó dos papers, el primero "Bosch, M.J., Las Heras, M., Russo, M. Rofcanin, Y. & Grau, M. (2017) How Context Matters: The Relationship Between Family Supportive Supervisor Behaviors and Motivation to Work Moderated by Gender Inequality. Journal of Business Research y Bosch, M.J., García, C. & Manriquez, M. (2018) "Macroeconomía y conciliación familiar: el impacto económico de los jardines infantiles". Trimestre Económico. Publicó el capítulo de libro Pinto, J., Bosch, M.J. & Beuchat, T. (2017) "The Virtue Ethics approach to human resource management". Publicó los siguientes cuadernos ESE: Bosch, M.J. & Hernandez, T. (2017) Estudio de nuevas generaciones en Chile, 2017; Bosch, M.J. & Hernandez, T. (2017) La conciliación y el adulto mayor: salud, pensiones y cuidados.; Bosch, M.J. & Riumallo, M.P. (2017) Protección de la

maternidad: seguridad en el empleo, 2017. Escribe una columna bimensual en el diario Pulso. Está trabajando con las siguientes personas en diferentes investigaciones académicas: Mireia Las Heras (IESE Business School), Yasin Rofcanin (University of Bath Sandra Idrovo (INALDE), Patricia Debeljuh (IAE), Kim Sowon y Guliano Bianchi (Ecole Hôtelière de Lausanne), Didem Taser (Kings Colleges London), Jakob Stollberger (Cambridge Judge Business School), Ciara Kelly (Loughborough University), Chidiebere Ogbonnaya (UEA: University of East Anglia), Geoffrey Wood (Essex Business School), Elise Marescaux (IESEG School of Management) Javier Pinto y David Kimber (Facultad Ingeniería Comercial Universidad de los Andes), Ricardo Leiva y Cristóbal Benavides (Facultad Comunicaciones, Universidad de los Andes). En el Centro Trabajo y Familia, están escribiendo el segundo libro de Buenas Prácticas de Conciliación Trabajo y Familia en Chile. Además, están en proceso los siguientes cuadernos ESE: "Monitor IFREI", "Impacto del NSE en la Conciliación", "La importancia de la paternidad", "Protección a la maternidad II", "Maternidad y trayectoria laboral" y "Conciliación y el adulto mayor II". También está trabajando en las siguientes Notas Técnicas: "Liderazgo femenino: herramientas y barreras"; y "Corresponsabilidad".



**María Eugenia Delfino**

Profesora Asociada del ESE. Presentó el trabajo "Market Power absent Merger Review. Brewing in Perú" en la Annual Meeting de LACEA (Latin American and Caribbean Economic Association) que se

realizó en Buenos Aires entre el 9 y 11 de noviembre. Además, participó como profesora en 2 ediciones del curso "LEAD: Decisiones en Acción" en el IAE Business School de la Universidad Austral en Buenos Aires.



**Iván Díaz - Molina**

Profesor Adjunto y Director de la Cátedra de Innovación Grupo GTD del ESE. El 2017 dictó la conferencia: "Las cuatro tecnologías que cambiarán los negocios", para las charlas de continuidad de la Asociación de Egresados del ESE y para Cencosud.

Además, publicó en la biblioteca del IESE el caso "Airbus in the USA". Fue nombrado en el directorio de UANDES I+D, empresa de la Universidad que ve sus spin-offs, y en el directorio del Hub Tec Chile, consorcio de seis universidades para realizar innovación basada en ciencia, representando a la Universidad de los Andes.



**Alfredo Enrione**

Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y Profesor Titular del ESE. Desde el Centro organizó los seminarios "Comisión para el Mercado Financiero: Nuevo paradigma para los directores de empresas y sus responsabilidades", "Trasformación Digital: Claves para directores y gerentes

generales”, e “Inteligencia Artificial: Estrategia y Toma de Decisiones más allá de la herramienta”.

Así también, participó de la mesa redonda “Desafíos y Propuestas sobre la Araucanía”, realizada en el hotel Frontera de Temuco, encuentro al que asistieron líderes empresariales a nivel nacional y local.

Además, fue profesor invitado de IPADE, con el fin de dictar clases de Gobierno Corporativo en Ciudad de México. También fue invitado por The Fowler Center, The Weatherhead School of Management de la Case Western Reserve University a participar en el Fourth Global Forum for Business as an Agent of World Benefit en Cleveland.

Fue invitado por ICARE a exponer y moderar un panel sobre Gobierno Corporativo en Casa Piedra.

Participó como keynote speaker en el encuentro anual de La Liga de Directores (que agrupa a los directores de las empresas más importantes de América Latina) en Cancún, México. Allí también dirigió un panel de discusión junto al destacado hombre de empresa mexicano Roberto Newell y el presidente del Business Policy Council, Paul Laudicina.

Ha seguido liderando la International Academy of Management en la posición de Chancellor y desde donde ha organizado para octubre de 2018 el Global Forum que contará con la presencia de algunos de los pensadores más prestigiosos a nivel mundial sobre la empresa privada, así como CEOs de la Fortune 500. Entre ellos ya ha confirmado su participación el Chairman de Coca Cola, Muhtar Kent.

Además, escribió un capítulo sobre el diseño de directorios que será publicado en un libro del IESE y también el capítulo “Gobierno Corporativo en las Empresas Inmobiliarias en Chile”, que fue publicado en el libro “La Industria Inmobiliaria en Chile; evolución, desafíos y mejores prácticas”, editado por José Miguel Simian y Verónica Niklitschek.



**Patricio Cortés**

Profesor Adjunto del ESE. Durante el 2017 estuvo investigando sobre innovación corporativa utilizando a startups, incluyendo modelos exitosos de aceleradoras corporativas y fondos de inversión que apalancan y esterilizan los efectos adversos de los nuevos emprendimientos sobre la empresa madre. También realizó charlas sobre estos mismos temas en grandes empresas.



**Jon Martínez**

Profesor Titular del ESE, Director del Centro de Familias Empresarias, Director del Senior MBA y Miembro del Consejo de Dirección del ESE. A fines de abril, viajó junto a las promociones 2016 y 2017 del Senior MBA al IESE de Nueva York para dar inicio al primer seminario internacional de ese programa. Aparte de clases y conferencias, los alumnos tuvieron la oportunidad de visitar dos interesantes empresas con base en NYC: Forbes Media y RGA. A fines de mayo presentó el paper “Internationalization and Performance in Family v.s. Non-Family firms: The Pivotal Role of Family Support” que escribió junto a los profesores Belén Villalonga y John Davis en el 13th. Workshop on Family Firm Management

Research, organizado por la Universidad del País Vasco en Bilbao, España. Durante el resto del año, Jon Martínez ha continuado la preparación del libro “Familias Empresarias en Chile: Una Cultura Emprendedora”, junto al profesor Francisco Javier González del departamento de Historia de la Universidad de los Andes. Este ambicioso proyecto de investigación, financiado con el auspicio del Bci, pretende destacar el gran aporte de las familias empresarias en Chile, desde los albores de la patria hasta nuestros días. Este libro será publicado en 2018. Adicionalmente, el profesor Martínez ha estado trabajando en el libro “Reflexiones para Empresarios Familiares”, que espera publicar en 2018 a partir de las ideas de sus múltiples columnas escritas para el Diario La Tercera en los últimos cinco años. La Editorial Lid, de origen español tendrá a su cargo la publicación a través de su filial de Colombia. Por último, durante el segundo semestre de 2017, dedicó parte importante de su tiempo a la creación del Centro de Familias Empresarias del ESE, que es el continuador de la Cátedra de Empresas de Familia Bci, que con gran éxito desarrolló cursos, foros e investigación entre 2002 y 2017. El nuevo Centro contará con seis auspiciadores, el mismo Bci y otras cinco empresas y familias empresarias.



**Rafael Mies**

Profesor Titular del ESE. Es profesor Visitante en USD California, dando clases en cursos de postgrado. Ha estado trabajando en un proyecto de colaboración para desarrollo de programas de formación de ejecutivos entre la USD y el ESE Business School.

También ha desarrollado research en temas de impacto de la disrupción digital en los modelos de negocios y estructuras organizacionales.

Participó como miembro de panel de estudios de retail en la conferencia de Internet of Things realizada en diciembre de 2017 en San Francisco, California.

Además, se encuentra trabajando en un Text Book acerca de los Fundamentos de la Dirección de Personas en las empresas a publicarse durante el 2018.



**Natalia Yankovic**

Profesora Asociada del ESE. Durante el 2017 participó como exponente en la III jornada de seguridad del paciente quirúrgico grupo quironsalud.

Además, publicó un resumen del estudio “Integración en los hospitales catalanes: descubriendo las claves de las intervenciones exitosas” en el IESE Insight. Este estudio, que se ha publicado como documento del Center for Research in Healthcare Innovation Management fue presentado en el IESE de Barcelona en febrero de este año en una jornada de reflexión sobre la integración en los sistemas de salud.



**María Cecilia Cifuentes**

Directora Ejecutiva del Centro de Estudios

Financieros y Profesora Adjunta del ESE. Desde el Centro realizó los seminarios; “¿Qué esperar el 2017 en el mundo financiero?”; “Asset Management in an Hyperconnected World: New Trends, New Opportunities”; “Sustentabilidad de la Banca en Chile: ¿Cómo enfrentar dilemas éticos?”; y “Blockchain y Medios de Pago Digitales”.

Además, organizó el curso de periodistas CEF-ANP, el que tuvo como tema central el sistema previsional, junto con la publicación mensual de los informes “CEF Análisis”.



**Álvaro Pezoa**

Director del Centro de Ética Empresarial, Director de MBA y Profesor Titular del ESE. Durante el segundo semestre de 2017 realizó el segundo Foro de Ética Empresarial del Centro de Ética Empresarial del ESE sobre el tema “Reputación Corporativa y Cultura Organizacional”, con la participación de los profesores Pablo Halpern y María José Bosch, además de escribir el capítulo “Solidaridad y Economía de Libre Mercado: ¿Compatibles?” del libro Solidaridad: política y economía para el Chile posttransición. IdeaPaís – Fundación Hanns Seidel (Chile). Entre sus últimas investigaciones están las relacionadas con el humanismo empresarial para el s. XXI y la confianza en la empresa, las que están próximas a ser publicadas. Participó en la edición del libro Francisco y la Empresa, junto con Cristián Mendoza, profesor de la Pontificia Università della Santa Croce (Roma), a ser publicado en versión digital. Escribió el capítulo “Business Ethics in Latin America”, perteneciente

al libro The Routledge Companion to the Business Ethics. Routledge (USA), el que fue publicado a inicios de este año. Actualmente se encuentra desarrollando un proyecto de investigación titulado “Persona, Sociedad y Empresa” y escribe columnas de opinión los martes quincenalmente en La Tercera.



**Juan Gabriel Fernández**

Profesor asistente del ESE. Durante 2017 participó como investigador asociado del Centro de Estudios Financieros, cooperando periódicamente con artículos para el informe mensual, donde abordó los desafíos regulatorios para las AFP, Isapres, el sistema bancario y en general, la regulación financiera asociada a la seguridad social. Participó en el diseño de propuestas para la reforma en el modelo de financiamiento de las Isapres. Asimismo, fue expositor en los seminarios “Reestructuración financiera bajo un nuevo marco legal” organizado por LV y Morales y Besa; y en el seminario “La salud en Chile, desafíos y realidad” organizado por Bci Seguros. Actualmente, además de su actividad docente y de consultoría, desarrolla su agenda de investigación centrada en dos temas interrelacionados: cómo mejorar la confianza del público en el sector financiero para cumplir roles de seguridad social -buscando una industria financiera sustentable-; y el rol e impacto del sector público en el desarrollo del mercado financiero.



**Patricio Rojas**

Durante el 2017 el profesor Rojas presentó su investigación en diversas instancias, entre ellas la IX Conference on Performance Measurement and Management Control, organizada por el European Institute for Advanced Studies in Management, que reúne a la comunidad científica abocada a la investigación en temas de implementación de la estrategia y control de gestión. En esta conferencia presentó el artículo científico "Understanding the development of causal models -The nature and micro-foundations of business system control"-, que explora el desarrollo de modelos causales en las organizaciones tales como los mapas estratégicos e identifica los factores estructurales y gerenciales que facilitan el desarrollo de estas herramientas. También analiza la interacción entre sus componentes internos, y es el primero en identificar los "action oriented components", que son aquellos con mayor impacto en la implementación exitosa de la estrategia.

Otra línea de trabajo del profesor Rojas que ha despertado un gran interés entre empresarios y directivos es la gestión de la incertidumbre, especialmente entre aquellos interesados en conocer más sobre cómo aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el entorno, y asimismo cómo prevenir la destrucción del valor que surge de las amenazas de un contexto cada vez más dinámico. Respondiendo a este interés, durante el 2017 el profesor Rojas dictó una conferencia para Arabia Saudita y Medio

Oriente organizada por el Madinah Institute for Leadership and Entrepreneurship, institución que es parte de la iniciativa Knowledge Economic City of Madinah, creada a instancias del rey Abdullah bin AbdulAziz cuyo desarrollo requirió una inversión de más de 7 billones de dólares. También dictó otra conferencia sobre esta materia para empresarios y directivos en Colombia, organizada por INALDE Business School, escuela de dirección y negocios líder en dicho país y muy influyente en Panamá, Venezuela y el Caribe.

Adicionalmente ha estado colaborando en el desarrollo del Landscape Monitor, un sistema de gestión y modelo analítico que cambia la forma en que las organizaciones -grandes y pequeñas- perciben, analizan, y gestionan un entorno competitivo, social, y político que cambia constantemente, a veces en forma radical. Muchos directivos y empresarios están conscientes de que las oportunidades y amenazas surgen en gran medida del entorno, pero solo cuentan con herramientas tales como el FODA o las 5 fuerzas de Porter, que datan de la década de los 70s, y que son frecuentemente criticadas por ser estáticas y quedar obsoletas cada vez con mayor rapidez. El Landscape Monitor, desarrollado por un equipo internacional de académicos que imparten clases en Harvard, Stanford, IESE, y HEC Lausanne, aprovecha e incorpora los avances en investigación y desarrollos tecnológicos de los últimos años para dar una respuesta concreta a este desafío.

Fruto de esta colaboración el ESE Business School es la primera escuela en América Latina que ofrece un curso focalizado en esta materia.

Para concluir, el profesor Rojas se desempeñó como profesor invitado en los programas MBA del IAE Business School en Argentina y PDG del INALDE en Colombia.



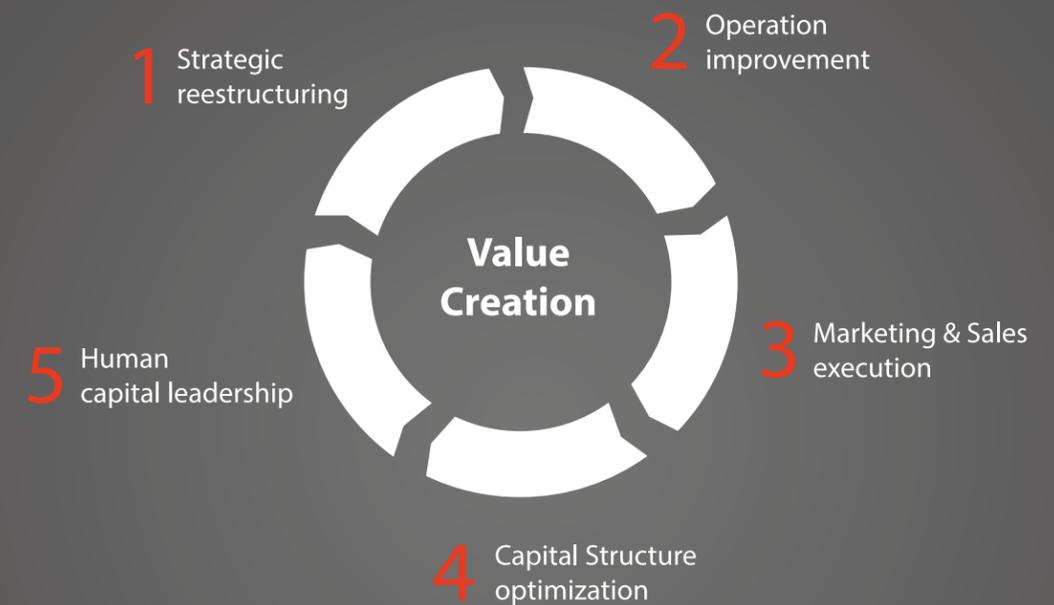
**Raúl Lagomarsino**

Director del Área Dirección de Personas, y profesor Adjunto del ESE. Durante el 2017 publicó el libro "Alinear personas y negocio: 99 respuestas" con el Editorial LID. También participó como co-editor del libro "Breaking the Zero-sum-game: transforming societies through inclusive leadership" con Emerald Publishing, y participó de su presentación en el Congreso Anual del ILA (International Leadership Institute) en Atlanta, Estados Unidos. También participó con un capítulo en el libro "9 claves para una gestión humana estratégica", publicado por Editorial LID en Colombia. Fue co-autor de un paper sobre High-Performance-Work-Practices (HPWP) presentado en el congreso de SIOPS en Orlando, Florida.

# FixPartnersConsulting

TRANSFORMATION & RESTRUCTURING

Specialists in transformation and restructuring services aimed to the recovery of scaling up and under performing operations.



we believe in a success fee rewarding system....  
we charge just if we create value.

CONTACT US:

contacto@fixpartners.cl  
www.fixpartners.cl

Member of:



Recientemente **Fundación Camino** comenzó la construcción del *Hogar de Acogida* para jóvenes y niños con cáncer, proveniente de regiones, que requieran tratarse en Santiago.



Los invitamos a ser parte de este hermoso proyecto

**iCaminemos Juntos!**

Fundación Camino • RUT: 65.078.386-7 • Banco Santander Cuenta Corriente: 68-11993-6  
Mail: [contacto@fundacioncamino.cl](mailto:contacto@fundacioncamino.cl).

[www.fundacioncamino.cl](http://www.fundacioncamino.cl)  
Hogar de Acogida para jóvenes y niños con cáncer



Flexibilidad y "I-deals" .....	66
Gestionar problemas poco estructurados la capacidad clave en la alta dirección de cara al futuro .....	70
¿Cómo mejorar la experiencia de clientes implementando cambios sustentables con nuestros equipos? .....	76
Aceleradoras corporativas la popular (nueva) herramienta para la innovación en grandes empresas .....	82
Millennials y otros ¿cómo integrarlos y trabajar con ellos en la empresa familiar? .....	90

DESDE LA ACADEMIA



# FLEXIBILIDAD Y "I-DEALS"

“Una forma en que los empleados están manejando su necesidad de flexibilidad es negociando “acuerdos idiosincráticos” con sus empleadores, conocidos como “i-deals” por su sigla en inglés”.

Han pasado ya más de 30 años desde que Kanter<sup>i</sup> desafió “el mito de los mundos separados”, sugiriendo que las dimensiones que contemplan el trabajo y las de “no-trabajo” están inexorablemente relacionadas. La proliferación de tecnologías de comunicación ha aumentado la interconexión de la vida personal, familiar y laboral. Los empleados están enfrentando nuevos retos en la conciliación trabajo y familia, como resultado de los cambios sociales. La nueva demografía de la fuerza laboral, con individuos que se casan y tiene hijos más tarde que las generaciones anteriores, con personas con expectativas de vida más altas y más mujeres en la fuerza laboral (como también más educadas), han provocado cambios y desafíos para los empleados tanto en sus trabajos como en sus hogares. Por ejemplo, muchos empleados no solo tienen que cuidar a sus hijos, sino también a sus padres. Además, muchas veces sin la ayuda de una pareja o un familiar<sup>ii</sup>. Las personas necesitan administrar estas demandas, de manera de buscar un balance o integración entre su vida personal y su vida laboral, es por esto que el acceso a la flexibilidad laboral ha ido aumentando y cada vez se ha vuelto más demandada<sup>iii</sup>.

Por otra parte, en el mundo de hoy, dinámico y competitivo, las organizaciones se han dado cuenta que las políticas “talla única” ya no son las más eficientes<sup>iv</sup>. Los cambios demográficos que antes mencioné han aumentado la complejidad de los malabares que hay que hacer para lograr cumplir con las responsabilidades de los diferentes roles en los que participamos. Una forma en que los empleados están manejando su necesidad de flexibilidad es negociando “acuerdos idiosincráticos” con sus empleadores, conocidos como “i-deals” por su sigla en inglés<sup>v</sup>. Estos acuerdos se han considerado como herramientas estratégicas de RR.HH. para impulsar el desempeño<sup>vi</sup> y mantener la motivación y el compromiso de los empleados<sup>vii</sup>.



**María José Bosch**

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia. Profesora de Dirección de Personas del ESE.  
mjbosch.ese@uandes.cl

Los i-deals son acuerdos personalizados y voluntarios no estandarizados entre el empleado y el empleador, que benefician a ambos<sup>viii</sup>. Hay dos grandes categorías de i-deals: los i-deals de tareas y desarrollo de carrera; y los de flexibilidad de tiempo y espacio (cuándo y dónde realizamos el trabajo) conocidos como i-deals de flexibilidad.

Desde el foco teórico, la dinámica de los i-deals se puede entender desde la teoría de conservación de recursos, concretamente del modelo de Recursos Hogar-Trabajo<sup>x</sup>. Este modelo sugiere mecanismos que explican cómo el espiral de pérdidas o ganancias en el trabajo, puede impactar a la familia. Específicamente, este modelo propone que los recursos que desarrollemos, por ejemplo en el trabajo, puede aumentar los resultados positivos en el otro dominio, por ejemplo el hogar. En otras palabras, cuando somos más eficientes en el trabajo podemos pedir acuerdos de flexibilidad, esa flexibilidad nos dará más tiempo en el hogar, lo que mejorará nuestra calidad de vida. Esto es un efecto enriquecedor que puede potenciar los recursos de ambas dimensiones.

Desde un foco práctico, los i-deals representan una importante herramienta de intervención para ejecutivos y para el área de RR.HH. Es por esto que para las organizaciones es importante entender los antecedentes y consecuencias de los i-deals de forma de dirigir y gestionar el alcance y el impacto en los trabajadores.



### Los líderes y los i-deals

El estudio de estos acuerdos ha ido en aumento. Para analizar qué facilita el éxito de los i-deals de flexibilidad, es importante entender qué factores son críticos para su desarrollo. Desde el punto de vista de las investigaciones sobre estos acuerdos, la mayoría de los estudios se centran en las características del empleado. Por ejemplo, Lai, Rousseau, & Chang<sup>6</sup>, muestran que las personas más individualistas tienden a lograr más i-deals que los que no lo son. De forma similar, Ng and Lucianetti<sup>xi</sup>, muestran que los empleados con alta motivación por el logro son más exitosos en obtener estos acuerdos. Estos dos enfoques se centran en el empleado, pero no en las características del líder y del entorno organizacional que facilita la negociación exitosa de estos acuerdos. Es por eso que en las investigaciones que estamos desarrollando desde el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, en conjunto con académicos del centro I Wil del IESE Business School y otras universidades europeas, buscan entender cómo el líder y el entorno organizacional facilitan la implementación y el éxito de los i-deals en las organizaciones.

Dado que los i-deals se dan en un contexto, es muy importante el rol de los líderes, ya que ellos son parte fundamental de ese contexto. Por ejemplo, sus comportamientos darán señales de si es factible negociar este tipo de acuerdos, si estos mismos tendrán un impacto en la carrera de la persona y si es favorable o desfavorable pedirlos.

Además, los supervisores son actores claves en el proceso de garantizar los acuerdos del empleado<sup>xii</sup>. Los líderes están bien posicionados para entender las necesidades únicas del empleado y de la empresa. También, en la mayoría de los casos tienen el poder para conceder estos acuerdos a los empleados. Los i-deals son más exitosos cuando el líder demuestra comportamientos que le importan a la familia, esta relación positiva aumenta cuando el entorno se caracteriza por ser familiarmente amigable.

El hecho de que los i-deals se negocien en una relación jefe-empleado hace que el contexto sea crítico para su éxito. El rol del contexto es crucial, ya que los empleados no piden, ni los jefes conceden acuerdos de forma aislada, sino en el contexto de la organización y su negocio. Cuando los empleados sienten que la cultura en la que trabajan es amigable con las familias, estarán más dispuestos a pedir y usar i-deals de flexibilidad, así como irse más temprano o trabajar con un horario más flexible.

La implementación y el efecto positivo de los i-deals se ve afectada no solo por la relación que tiene el jefe con sus empleados, sino también por sus reacciones emocionales. También la preocupación que demuestre el líder por sus empleados impactará en la implementación y efectividad de los i-deals de flexibilidad.

### Consecuencias positivas de los i-deals

Respecto a las consecuencias, sabemos que los i-deals de flexibilidad sirven como elementos extrínsecos para el negocio, ya que impactan positivamente en el desempeño de los trabajadores<sup>xiii</sup>. También sabemos que los i-deals impactan al negocio desde el punto de vista relacional, ya que promueven la motivación para ayudar a otros compañeros, medido específicamente en motivación pro-social. Dicho de otra manera, los i-deals están positivamente relacionados a la motivación pro-social, que se refiere a la motivación de las personas de ayudar a otros, de hacer una diferencia en la vida de los demás. Esta motivación es muy estudiada por sus efectos positivos en la organización como son: la persistencia, iniciativa, comportamientos de ayuda, empatía, concientización, entre otros.

Por otra parte, los i-deals tienen efecto positivo en los recursos que destinamos tanto para la familia como para nuestro trabajo. Este efecto positivo hace que las personas los cuiden y traten de mantenerlo, por lo que reducen los comportamientos que puedan ponerlos en riesgo. Además, como la obtención del i-deal depende del jefe y esto depende de la confianza, existe una correlación alta entre los i-deals y la disminución de comportamientos dañinos para la organización como lo son los *"deviant behaviors"*. Estos se refieren a comportamientos que dañan a la organización o a sus miembros, ya que violan las normas sociales. El estudio de los *"deviant behaviors"* ha ido en aumento, dado que destruyen mucho valor para las organizaciones y son bastante comunes. Se estima que entre un 33% y un 75% de los empleados de una organización se ha comportado con un *"deviant behavior"*<sup>xv</sup>.

Finalmente, es interesante analizar cómo estos acuerdos de flexibilidad se relacionan a factores del trabajo y a factores fuera de él. Un principio de las teorías de i-deals ha sido que el impacto positivo de estos acuerdos es para impactar a factores más allá del trabajo, o sea la familia. Se ha encontrado una relación positiva entre los i-deals y el desempeño del hogar, la satisfacción de conciliación trabajo y familia, entre otros.

\*Este artículo se basa en varias investigaciones en curso con los profesores: Mireia Las Heras (IESE) y Yasin Rofcanin (University of Bath).

## CONCLUSIONES

Facilitar flexibilidad, tal como poder irse más temprano o tener horarios de trabajo flexible, ayuda a los empleados a balancear sus crecientes demandas de los diferentes roles que tienen en sus vidas. En este aspecto, los i-deals de flexibilidad pueden ser considerados componente importante de políticas de RR.HH. y estrategia. Los estudios que estamos realizando desde el Centro Trabajo y Familia, demuestran que las organizaciones debieran tener como objetivo ir más allá de la dependencia de comportamientos de apoyo de los jefes y perseguir buscar culturas que apoyen a las familias de la organización.

Nuestros estudios demuestran que el liderazgo y las culturas que promueven la conciliación trabajo y familia tienen impactos positivos en los resultados de las compañías. También, la flexibilidad y rapidez necesaria en los negocios de hoy requieren de nuevas formas de trabajo. Las empresas debieran nutrir entornos de apoyo, por ejemplo, fomentando los comportamientos de las jefaturas que faciliten la conciliación trabajo y familia. Al dar apoyo, los empleados también evitan comportamientos negativos, están más motivados y comprometidos. Fomentando este tipo de apoyo, no solo impactan positivamente a la empresa, sino también a las familias y a la sociedad.

Más información disponible sobre estudios de conciliación trabajo y familia, en nuestra página web [www.ese.cl](http://www.ese.cl), Centro Trabajo y Familia, publicaciones y prensa.

## REFERENCIAS

- i. Kanter, 1977
- ii. OECD, 2017
- iii. P. Matthijs Bal & Rousseau, 2015
- iv. Broschak and Davis-Blake, 2006
- v. Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006
- vi. Ng and Lucianetti, 2016
- vii. Anand et al., 2010
- viii. Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006, p. 978
- ix. Ten Brummelhuis & Bakker, 2012
- x. Lai, Rousseau, & Chang, 2009
- xi. Ng and Lucianetti, 2016
- xii. Dany, Guedri, & Hatt, 2008
- xiii. Bal & Lub, 2015
- xiv. Grant, 2007
- xv. Robinson & Bennett, 1995

# GESTIONAR PROBLEMAS POCO ESTRUCTURADOS

LA CAPACIDAD CLAVE EN LA ALTA DIRECCIÓN DE CARA AL FUTURO

“ Reconocer que los problemas poco estructurados son una responsabilidad esencial de la alta dirección es tomar consciencia de que con frecuencia las decisiones de los directivos no lograrán sus objetivos o que habrá consecuencias inesperadas, simplemente por tratarse de situaciones inciertas y complejas”.



**Patricio Rojas**

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Profesor de Control de Gestión y de Enterprise Risk Management del ESE.

projas.ese@uandes.cl



**Rosita Aguirre**

Magíster en Psicología Clínica, Universidad Diego Portales.

raguirre.ese@uandes.cl

Imagine la siguiente situación. En su empresa quedará vacante una posición en el equipo de alta dirección y usted está a cargo de la búsqueda y selección de candidatos. ¿Cómo encontrar y escoger a aquel más apropiado? ¿Qué características debe tener esa persona?

Sin importar si usted es un miembro del directorio buscando a un nuevo gerente general, o si usted es un gerente general buscando a un nuevo colaborador, la calidad de la respuesta que le de a estas preguntas tendrá consecuencias relevantes para su empresa.

Un punto de partida para abordarlas es reconocer algo evidente: los requisitos para el éxito cambian a medida que las personas van escalando en la estructura organizacional. La dimensión técnica, clave en los primeros peldaños, pasa a ser un aspecto “higiénico” – el desde – para los profesionales en cargos de alta dirección. A medida que el profesional va ascendiendo su ámbito de acción se hace cada vez más incierto y complejo, y se enfrenta con frecuencia creciente a “problemas poco estructurados”.

Ahora, ¿qué son los “problemas poco estructurados”? La respuesta corta es que son combinaciones enmarañadas de problemas altamente interdependientes que por definición no se pueden ni formular ni resolver por separado. Según la “Problem Space Theory”, tenemos un problema cuando existe una brecha entre la “situación actual” y la “situación deseada”, lo que se resuelve buscando y escogiendo, de entre todas las alternativas posibles, una combinación de acciones que nos llevan del estado actual al deseado. Cuando el problema a resolver está “bien estructurado”, la forma de resolverlo sigue una secuencia lineal: (a) obtener datos, (b) analizar datos, (c) formular una solución, e (d) implementar la solución.



Las características de los “problemas poco estructurados” (PPEs) hacen que este esquema simplemente no funcione, pues en los PPEs están presentes una o más de las siguientes condiciones:

- No hay claridad o acuerdo respecto a cuál es la situación deseada, salvo en términos muy gruesos<sup>1</sup>.
- No hay claridad o acuerdo respecto a cuál es la situación actual<sup>2</sup>.
- No hay claridad o acuerdo sobre cuál es la solución adecuada al problema, o sobre la metodología para escoger la solución más adecuada.

Las siguientes situaciones permiten aterrizar estas ideas:

- (a) llega al país un nuevo competidor internacional,
- (b) la autoridad cambia las reglas del juego,
- (c) la propuesta de valor pierde fuerza entre los clientes,
- (d) recientes innovaciones tecnológicas hacen que la base de recursos y capacidades sea cada vez más obsoleta.

Las características comunes a estas situaciones son su alto impacto potencial, y que acontecen con poca frecuencia, por lo que la mayoría de las empresas no cuenta con un set predefinido

de procedimientos para abordarlas. Enfrentadas a este tipo de situaciones, muchas empresas fracasan. Entre las causas frecuentes se encuentran: (i) abordar el problema equivocado, asumiendo prematuramente que ya se sabe cuál es el problema y, por lo tanto, concentrándose solo en las soluciones, (ii) la poca disposición e incluso rechazo a evaluar seriamente formas de actuar distintas a aquellas a las que la organización está acostumbrada, y (iii) la tendencia a desdeñar la complejidad del entorno social, económico y político en el que vivimos, tomando decisiones basadas en modelos fáciles de entender, con pocas variables y relaciones causa-efectos simples.

En el ESE hemos venido incorporando en nuestros programas la capacidad de abordar problemas poco estructurados desde nuestros inicios, siguiendo una larga tradición iniciada por el IESE hace 60 años, con la convicción de que esta dimensión es uno de los factores claves que distingue a las empresas exitosas de aquellas que fracasan. Para entrenar la habilidad de lidiar con PPEs nos apoyamos en el método del caso y exponemos a nuestros alumnos a situaciones laborales y empresariales reales, en que deben utilizar la información limitada disponible para tomar decisiones relevantes, en plazos apretados.

Ahora, una cosa es disponer de un método para entrenar la capacidad de abordar PPEs, y otra cosa es contar con una herramienta para medir con rapidez si una persona en particular posee estas características.

Inspirados con esta motivación, durante 2017 desarrollamos y testeamos un instrumento para medir la capacidad de gestionar PPEs, y luego exploramos cómo esta capacidad afecta distintas dimensiones relevantes para el desempeño gerencial.

Los resultados fueron sumamente interesantes<sup>3</sup>. Encontramos que la capacidad de gestionar PPEs tiene efectos positivos y significativos en diversos aspectos del quehacer gerencial, tales como (a) la comprensión, interpretación y uso de información financiera, (b) la estructuración y mejora en la toma de decisiones incorporando conceptos de incertidumbre y riesgo, y (c) la identificación de problemas éticos y prudenciales, anticipando las consecuencias éticas de las acciones. Tengan en cuenta que estos resultados los obtuvimos luego de controlar por diversas características individuales, entre ellas la profesión, años de experiencia, y habilidades cognitivas de la persona.

Por lo tanto, volviendo a nuestra pregunta inicial sobre cuáles son las características de un buen candidato a un puesto en la alta dirección, estos resultados confirman nuestra hipótesis: no basta con que la persona sea inteligente y un profesional competente, se requiere algo más.

Entonces, ¿qué otras características son importantes? El siguiente ejemplo nos ayudará a ponerlas en perspectiva. Suponga que llega al país de un nuevo competidor internacional. ¿Qué tan bien parados estamos para el incremento de presión competitiva que se viene encima? ¿Cuáles deberían ser nuestros objetivos de corto, mediano, y largo plazo? ¿Qué debemos hacer para cumplir estos objetivos?

En la mayoría de las organizaciones la respuesta a estas preguntas no proviene de un solo individuo con plena información, sino más bien de un equipo de personas con distintas perspectivas y conocimientos, que poseen solo información parcial. Por lo tanto es poco razonable esperar elevados niveles de acuerdo y claridad en las preguntas previas.

Frente a un problema poco estructurado como este, la literatura y estudios previos concluyen que un primer aspecto para enfrentarlo es reconocer la necesidad de integrar distintas perspectivas y criterios. Esto implica ir más allá de la dimensión técnica, y considerar también los aspectos humanos, sociales, e incluso políticos de la situación. Además es clave interpretar la situación aprovechando la experiencia y conocimiento organizacional que está distribuido en diversas personas. Esto no es sencillo, pues los criterios pueden ser antagónicos - por ejemplo mantener los costos a raya versus mejorar el servicio al cliente - lo que hace necesario encontrar un balance adecuado. Otro segundo aspecto relevante es reconocer la necesidad de obtener información adicional, y sacarle el máximo provecho a la disponible, con especial énfasis en distinguir qué información es relevante para el problema en cuestión, y cuál no lo es. Finalmente, el tercer aspecto es reconocer que enfrentar problemas poco estructurados es un proceso con resultados inciertos, en que no se puede anticipar plenamente las consecuencias de las decisiones tomadas. Este proceso funciona mejor cuando se gestiona en forma argumentativa y neutra, utilizando la evidencia disponible para argumentar tanto a favor como en contra de los objetivos, criterios, y posibles soluciones, sin eximir de esto a las opciones preferidas e incluso siendo más exigentes con ellas.

El diagrama siguiente describe en términos gráficos el proceso. El problema poco estructurado se caracteriza por información limitada, múltiples criterios, y múltiples soluciones. El primer paso para abordarlo es identificar el problema adecuadamente y, luego de realizar las etapas intermedias, concluir con el plan de acción. Este es un proceso iterativo tal cual muestran las flechas de retroalimentación, y en cualquier etapa puede ser necesario reconsiderar una o más de las anteriores. De hecho es frecuente que solo luego de implementar uno o más intentos de solución se logre entender plenamente el problema.

De este proceso emerge que las características claves de quienes lideran la respuesta a PPEs son la capacidad de reconocer su ignorancia, la capacidad de síntesis para integrar información, y la habilidad de balancear diversos criterios en el diseño de soluciones.

<sup>1</sup> Por ejemplo sobrevivir y hacerlo mejor que la competencia.

<sup>2</sup> Quizás por falta de información, o por la complejidad de la información disponible, o por los múltiples criterios antagónicos que se deben combinar para contar con un diagnóstico robusto.

<sup>3</sup> Tanto así que académicos de otras business schools, incluido el IESE, se sumarán a esta inactiva de investigación durante 2018.



Estas conclusiones son consistentes con la opinión de Albert Einstein, quien dijo “a menudo la formulación de un problema es más esencial que su solución”. Para él lo verdaderamente desafiante era ver un problema desde un ángulo nuevo, o definirlo desde una perspectiva distinta.

Ahora, ¿qué nos dice la discusión previa sobre la selección y entrenamiento de la alta dirección? James D. Thompson, padre de la Contingency Theory<sup>5</sup>, señaló: “La incertidumbre es el problema fundamental de las organizaciones, y lidiar con la incertidumbre es el rol esencial del directivo”<sup>6</sup>. Curiosamente esta idea, planteada por Thompson hace más de 50 años, es sorprendentemente vigente en la actualidad, en que el entorno, tanto social, político, como económico, cambia constantemente, a veces en forma radical, y diversos actores buscan continuamente formas de promover sus intereses y aventajar a sus rivales.

Los problemas poco estructurados son inescapables y están bajo responsabilidad de la alta dirección. Sin embargo cuando evaluamos a un candidato para un puesto directivo, prácticamente estamos ciegos sobre este aspecto, en gran medida pues su historial previo da pocas pistas sobre la frecuencia con que enfrentó problemas poco estructurados, y qué tan exitoso fue. En teoría la disponibilidad de información debería ser un poco mayor en el caso de los candidatos internos, pero pocas empresas llevan registros formales a este respecto y lo que queda es información

anecdótica. Además, no es frecuente que la capacidad de enfrentar PPEs sea un criterio explícito a considerar en los procesos de selección.

De estos antecedentes se concluye que una porción importante de las empresas son víctimas del “Principio de Peter” en la selección de sus altos directivos. Peter dice que “*todo aquello que funciona se utilizará en aplicaciones progresivamente más desafiantes, hasta que falle*”. Es decir, un profesional exitoso en abordar “problemas bien estructurados” irá ascendiendo y enfrentando problemas cada vez más complejos, hasta ser promovido a la alta dirección. En tanto y cuanto los problemas que enfrente allí sean los “bien estructurados”, tendrá una alta probabilidad de resolverlos con éxito. Pero un día aciago le tocará enfrentarse con su némesis, un “problema poco estructurado”, cuya solución requiere habilidades distintas a las que lo hicieron exitoso hasta la fecha, y quedará en evidencia que ascendió hasta su nivel de incompetencia.

#### ¿Qué pueden hacer las empresas que desean evitar esta situación?

Lo primero es instalar la capacidad de abordar PPEs entre las prioridades de entrenamiento para los miembros de su alta dirección. Involucrarlos en este entrenamiento no es fácil, pues se trata de gente ocupada. Además la gestión de PPEs es una temática que se

percibe como menos concreta que otros ámbitos de la dirección, por ejemplo las finanzas, el marketing, o el liderazgo, por nombrar algunos. Con este objetivo, algunas empresas usan el concepto de “Red Teaming”, en que un equipo de profesionales independientes desafía a la organización asumiendo el rol de adversarios. Esta práctica es particularmente efectiva en organizaciones con culturas fuertes y con formas poco flexibles de abordar los problemas, y permite identificar los puntos vulnerables y limitaciones de la organización. Otras utilizan programas de coaching específicos, tal cual menciona Rosita Aguirre en el recuadro.

Lo segundo es incorporar explícitamente esta capacidad como un criterio relevante en la promoción y selección de directivos. En lo relativo a la promoción, una práctica utilizada es desarrollar planes de sucesión en que los candidatos pasen por cargos intermedios que les exijan ejercitar la capacidad de enfrentar PPEs, de forma tal de que esa habilidad esté suficientemente entrenada y evaluada para cuando sea momento de promover al cargo destino. Respecto a la selección, algunos Head Hunters están incorporando en sus procesos de selección actividades que exponen a los candidatos a situaciones poco estructuradas, y así evaluarlos en dicha dimensión.

Como académico con interés en la investigación aplicada, con un pie en el mundo de la teoría y otro en el mundo de la práctica, aplaudo estas iniciativas pues van en la dirección correcta.

Reconocer que los problemas poco estructurados son una responsabilidad esencial de la alta dirección es tomar consciencia de que con frecuencia las decisiones de los directivos no lograrán sus objetivos o que habrá consecuencias inesperadas, simplemente por tratarse de situaciones inciertas y complejas. También es tomar consciencia de que, cuando se está en un cargo de alta dirección, reconocer la ignorancia e integrar distintas perspectivas son características con una inmensa capacidad de crear valor.

En conclusión, frente a problemas poco estructurados es imprescindible ser más humildes, estar abiertos al diálogo y a cuestionar aquello que previamente nos hizo exitosos. Las empresas que fortalezcan a sus directivos en estas materias estarán mejor paradas para enfrentar los cambios e incertidumbres que nos depara el futuro.

## LOS PPEs Y LAS DINÁMICAS PSICO-COGNITIVAS

### Rosita Aguirre

Médico Psiquiatra, Universidad de Chile  
Master en Coaching, TISOC, Universidad de León  
Magíster en Psicología Clínica, Universidad Diego Portales  
Advanced Management Program, ESE Business School  
Terapeuta Estratégica, Capsis, MRI, Palo Alto

Desde el punto de vista del desarrollo de la inteligencia emocional, para los altos y medios directivos es esencial el autoconocimiento, y mantener a raya el ego y exceso de autoconfianza. En mi experiencia haciendo coaching a profesionales observo que esto no siempre sucede así, con directivos que presentan cierta rigidez en relación a aceptar puntos de vista diferentes, lentitud en pedir ayuda, y un ego que muchas veces está sobre proporcionado.

Todos esos puntos son esenciales para que los directivos resuelvan los problemas complejos y poco estructurados cada vez más frecuentes en el entorno de negocios, que requieren habilidades que van más allá de lo técnico, del tipo que se imparte en los programas del ESE.

La neurociencia indica que estas habilidades son innatas en ciertas personas, y entrenables en el resto, lo que requiere un proceso de aprendizaje y de cambio que es más vivencial que teórico.

Existen varias alternativas para desarrollar estas habilidades. Una de ellas es vía programas de coaching, en que la persona se observa a sí misma, trabaja en equipo, y escucha con interés real las opiniones de otros.

También está el assessment de directivos usando actividades vivenciales con las que se aprecia cómo cada persona se enfrenta a situaciones complejas y la diversidad de puntos de vista que aplica, obteniéndose así un diagnóstico del estado de sus habilidades y necesidades de desarrollo. Además, este tipo de actividades son clarificadoras para las empresas, pues permiten identificar a aquellos con mayores habilidades o con interés en aprenderlas.

En esta línea es interesante el instrumento desarrollado en el ESE que permite que un profesional conozca el grado de sesgo que tiene en su forma de enfrentar y resolver problemas poco estructurados, brindando el punto de partida para un trabajo personal y/o grupal que es central en su proceso de crecimiento y maduración como futuro directivo.

<sup>4</sup>Einstein, Albert, & Infeld, Leopold (1938). The evolution of physics – from early concepts to relativity and quanta.

<sup>5</sup>Además fundador de la prestigiosa journal académica Administrative Science Quarterly.

<sup>6</sup>Thompson, James D (1967). Organizations in Action.

“ Si gestionamos la experiencia de los clientes de la misma forma no esperemos lograr resultados distintos ...”

Anónimo

Sabemos que es difícil lograr niveles de satisfacción y lealtad de los clientes, no obstante, hay elementos que permiten predecir si obtendremos preferencias rentables de los consumidores.

En este artículo desarrollaré una propuesta para mostrar cuáles son esos elementos y cómo se pueden gestionar:

FIGURA 1: LOS 2 PASOS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN



**I. Lo primero es definir qué procesos nos permitirán generar y mantener la satisfacción de nuestros clientes (viajes del cliente).**

La primera pregunta con mirada estratégica debiera ser: ¿Con qué procesos satisfago y sorprendo permanentemente a mis clientes?

Esto es diametralmente opuesto a la forma en que normalmente las compañías abordan sus procedimientos.

Un proceso “típico” está construido en base a las convenciones y protocolos internos que tenemos que llevar a cabo para entregar un producto/servicio.

No olvidemos que es el cliente el que compra, no el vendedor el que vende. El cliente tiene una necesidad y la va a satisfacer con quien crea que le va a dar la mejor experiencia de compra. De esta forma, al momento de diseñar cómo operar para realizar la venta debemos preguntarnos: ¿cómo nos aseguramos de que el cliente esté satisfecho con la forma en que lo atendemos? Y por lo tanto: ¿cuál es la experiencia que vive el cliente



**Eugenio García-Huidobro**

PADE, ESE Business School, Universidad de los Andes. Profesor de Dirección Comercial del ESE.

# ¿CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA

**DE CLIENTES IMPLEMENTANDO CAMBIOS SUSTENTABLES CON NUESTROS EQUIPOS?**

cuando el vendedor (en sus múltiples formas) está aplicando los métodos y herramientas definidas?

El cliente vive un número de interacciones en donde él espera que se le resuelva su necesidad y sus preocupaciones en un periodo de tiempo y forma que a él le acomode, y no le importa si esas formas son más eficientes para la empresa.

Por lo tanto, para diseñar los procedimientos es esencial conocer a nuestros clientes, segmentarlos en base a los insights de compra, preferencias y expectativas. Luego, con los parámetros que obtengamos, podremos diseñar la forma de operar que se haga cargo de la satisfacción de este.

Entonces, y dado que la experiencia se basa en las necesidades de los clientes y en nuestras interacciones con él, ¿de qué debemos preocuparnos al definir nuestros procesos?

#### Tipos y periodicidad de interacciones con cada cliente:

1. Tipo de comunicación a realizar en cada interacción:

- Contenidos de las comunicaciones: protocolos, templates o definición de objetivos para ventas más complejas (¿los vendedores saben cómo abordar a un cliente?)
- Calidad de las comunicaciones (¿resuelve lo esperado por el cliente?)
- Formato de la comunicación (¿qué formato de comunicación es el preferido por nuestro cliente?)

2. Tiempos máximos de respuesta y entre cada interacción (definidos en base a los insights de los clientes)

Pero un proceso no está bien definido si abarca el detalle de acciones e interacciones. Además, debemos considerar las mediciones que nos permitirán saber si vamos bien encaminados para lograr la satisfacción y experiencia deseadas.

Para esto debemos medir de forma tal que nos aseguremos de lo siguiente: 1) saber que nuestros equipos estén siendo capaces de cumplir los estándares que definimos; y 2) chequear si esos estándares están impactando la experiencia y la satisfacción.

Esto implica entender y tener dos tipos de métricas: los KPIs de negocio o terminales, y KPIs causales. Veamos cómo se definen ambos tipos de indicadores:

- **KPIs Causales:** Mediciones que rinden cuenta de la ejecución de una conducta y de la correcta ejecución de ésta (calidad de la ejecución). Se utilizan para visibilizar el cumplimiento de los procedimientos/protocolos e identificar y tomar acciones de realineamiento, respecto al desempeño individual y grupal.
- **KPIs de Negocio:** son mediciones de gestión de la operación y de satisfacción de clientes asociadas a los desafíos del negocio. Se utilizan para visibilizar el cumplimiento de los resultados esperados.

Ver en figura 2 un ejemplo de conducta, KPI causal y KPI de negocio.

#### II. Lo segundo es realizar una ejecución exitosa y sustentable de los procesos establecidos en función del cliente.

Para lograr esto, debemos preguntarnos qué significa una ejecución exitosa. Una ejecución exitosa es aquella que logra que los vendedores y las distintas personas participantes de las acciones definidas logren ejecutarlas en su día a día, siguiendo todos los pasos definidos de forma correcta.

Este es uno de los mayores problemas a los que las empresas se enfrentan. Muchas veces los modelos y métodos definidos quedan

guardados y no son ejecutados. Y la razón por la cual ocurre esto, es porque las personas no cambian sus comportamientos en función de definiciones, sobretodo si estas implican cambios en su forma actual de hacer las cosas.

Así para la implementación de los cambios tenemos dos grandes desafíos:

1. **Cambio de conductas:** ¿cómo logramos que el vendedor quiera vender usando la nueva forma definida? Por ejemplo: ¿Qué nos pasa cuando le pedimos al vendedor que complete una nueva ficha de cliente?
2. **Sustentabilidad:** ¿qué nos asegura que el vendedor va a seguir usando la nueva forma definida una vez que se acabe el periodo de implementación y dejemos de poner tanta atención a la correcta ejecución?, ¿este no volverá a la forma inicial de vender que es la que a él le acomoda?

Cuando no logramos que las personas cambien su forma de actuar y que esta nueva manera continúe ejecutándose en el tiempo, lo que se observa es que se logra subir la satisfacción y la productividad inicialmente, es decir, tenemos un cambio discreto de rendimiento, pero sin la sustentabilidad que se requiere y por tanto la productividad y eficiencia vuelve a bajar o se torna variable y poco predecible.

Lo anterior ocurre, en gran medida, porque los cambios en las definiciones de los modelos atencionales y de venta se hacen con los siguientes tres pasos:

- a. Comunicación del cambio de metodologías (normalmente un mail o las jefaturas y en algunas ocasiones, estas les cuentan a los equipos en una reunión)
- b. Explicación de las nuevas acciones (qué se debe hacer y cuándo)
- c. Capacitación en las habilidades que debe tener la persona para llevar a cabo las conductas esperadas

Estas tres líneas de trabajo, normalmente usadas, parecieran bastar para una implementación sustentable, sin embargo, no es así, por el contrario son del todo insuficientes y no aseguran adherencia a las nuevas definiciones.

#### ¿Entonces cuáles son las claves para realizar una implementación sustentable?

- No basta con realizar las implementaciones con los vendedores/ ejecutivos, es necesario trabajar además con las jefaturas y las distintas capas de líderes, para que estos aprendan a gestionar a las personas en los nuevos métodos visibilizando los KPIs asociados.

- Las capacitaciones deben acompañarse con seguimiento y cierre de brechas en terreno. Es necesario apoyar el aprendizaje en el día a día, anclando los puntos clave de los procedimientos, visibilizando los avances de cada una de las personas impactadas.

Para esto, las jefaturas deben lograr que los vendedores (o cualquier colaborador) realicen el cambio de conductas:

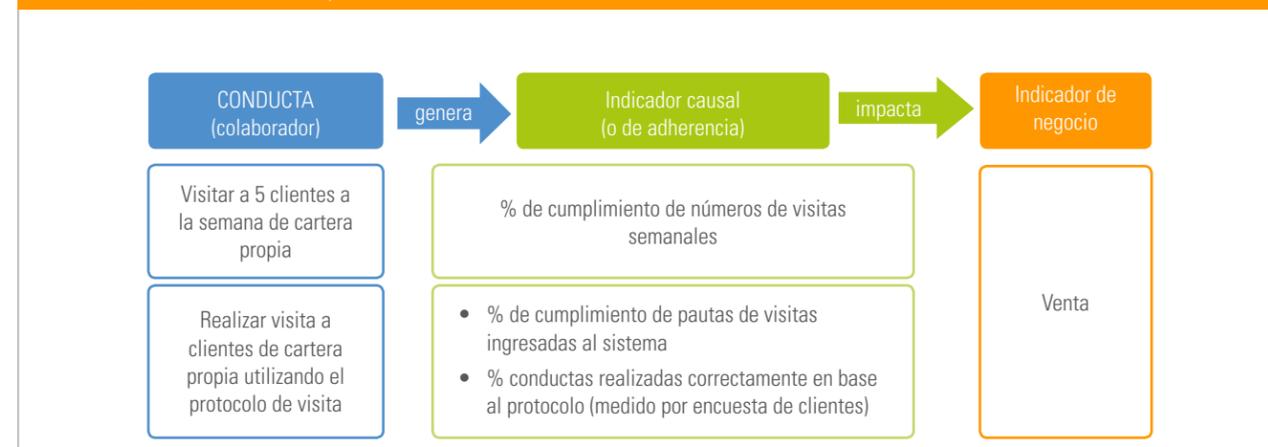
- Entendiendo qué moviliza a los vendedores, para conectar el propósito del cambio con los propósitos personales del colaborador. Es decir, por qué es bueno e importante para el colaborador realizar el cambio de conductas.
- Haciendo cierre de brechas en terreno, ejecutando seguimiento del impacto de sus cambios conductuales en los KPIs causales y del negocio.

- En este punto es esencial recordar que si no ejercitamos y realizamos varias repeticiones de la conducta esperada, nunca lograremos el resultado que buscamos. Tenemos que acompañar a los vendedores, como si fuéramos su "personal trainer", para que superen las barreras iniciales del aprendizaje hasta que vean que funciona y que tienen mejores resultados. Por ejemplo: las jefaturas deben acompañar a los vendedores a visitar clientes y entregarles feedback con respecto a las brechas que tengan en la ejecución de procedimientos/ protocolos para la visita. Solo así lograremos que el vendedor vaya cerrando sus brechas logrando una buena ejecución.

- Además, el trabajo de cierre de brechas es el que nos permite mejorar los KPIs causales y así impactar los KPIs de negocio.

- Reconociendo a aquellos que, a través de modificar sus conductas, mejoraron sus KPIs causales y por ende impactaron en el negocio.

FIGURA 2: EJEMPLOS DE CONDUCTAS, KPIS CAUSALES Y KPIS FINALES



#### EN RESUMEN:

Las mejoras de rentabilidad están en función de las preferencias y la experiencia de nuestros clientes, y la forma de lograrlo es definiendo un modelo atencional que contenga procesos establecidos en función de los insights y preferencias del consumidor. Pero no basta solo esto, debemos lograr adherencia y sustentabilidad de esos modelos de atención a través de la visibilización de los indicadores, tanto del negocio como de los causales, y correlacionarlos con las conductas de las personas y sistemas del front de clientes.



# ACELERADORAS CORPORATIVAS

LA POPULAR (NUEVA) HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN EN GRANDES EMPRESAS

“ La mayoría de las empresas grandes realizan de forma habitual innovación incremental, sin embargo debido a las enormes diferencias con la innovación adyacente, es que sus procesos tradicionales no son capaces de realizar esta clase de innovación”.

En los últimos cinco años estamos observando un incremento en el uso de aceleradoras corporativas entre las grandes empresas. Especialmente en aquellas que participan de mercados globales altamente competitivos o que están enfrentando cambios tecnológicos o regulatorios significativos. Esto está pasando en EE.UU. donde hay más de 70 corporaciones con este tipo de estructura<sup>1</sup>. En Chile es un fenómeno reciente, pero hay, al menos diez grandes empresas, con programas formales ya en operación o a punto de iniciarlas.

El objetivo de este artículo es perfilar qué es lo que se entiende por una aceleradora corporativa, su estructura arquetípica y los motivos de su creciente uso para gestionar innovación adyacente por parte de las grandes empresas. También analizaremos los pros y contras de esta herramienta y veremos algunos ejemplos de su uso en grandes empresas.

## ¿Qué está motivando el cambio?

Para nadie es un misterio el efecto tanto de las nuevas tecnologías como de los nuevos modelos de negocios que logran en pocos años el mismo resultado que empresas que tomaron décadas en lograr resultados similares. Dentro de estos, un ejemplo arquetípico es la comparación entre Hilton y AirBnB (ver Cuadro 1), pero también es posible verlo en Blockbuster vs. Netflix y Barnes & Noble vs. Amazon y en cientos de otras alternativas.

<sup>1</sup> Fuente: Corporate Accelerator Data Base (2016).



**Patricio Cortés**

MBA, Babson College. Profesor de Estrategia del ESE.  
pcortes.es@uandes.cl

CUADRO 1: COMPARACIÓN ENTRE AIRBNB Y HILTON

Nombre	Hilton Worldwide Holdings Inc.	AirBnB Inc.
Año de fundación	1919	2008
Años de vida	98	10
Habitaciones ofrecidas (acomodaciones)	600.000 / 88 países	900.000 / 192 países
Valorización (millones de dólares)	27.000 Nasdaq, enero 17, 2018	31.000 (sobre la base de última ronda de inversión de mayo 2017)

Adaptado de Corporate Accelerator. Deloitte (2015).

A diferencia de lo que podría creerse, estos cambios no se están produciendo por el solo cambio tecnológico, o al menos, no en su mayor parte. Estos cambios son el resultado de un nuevo tipo de actor que es capaz de crear grandes empresas: el emprendedor tecnológico. Este es un nuevo tipo de emprendedor, muy propio de nuestra época y con características muy definidas: es valiente, joven, educado, viajado, globalizado, empático, un tanto rebelde, nativo digital, con ganas de cambiar el mundo y con alta afinidad a las tecnologías<sup>2</sup>.

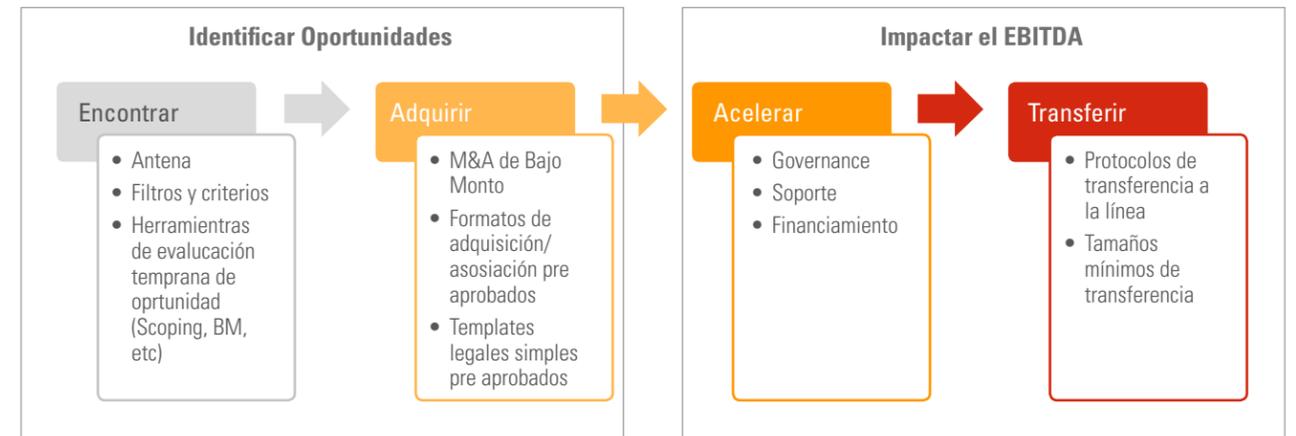
Este emprendedor es capaz de hacer dos cosas que son poco frecuentes en las grandes empresas: 1) es capaz de repensar un mercado consolidado, encontrando un aspecto significativo que ha sido "olvidado" por las actuales empresas dominantes y 2) es capaz de crear una nueva propuesta de valor para ese mercado sobre la base de un nuevo modelo de negocios, el que incluye un aspecto tecnológico nuevo y central, que tiene el potencial de revolucionar completamente el mercado, cambiando los liderazgos. Ejemplos de estos nuevos liderazgos son las empresas mencionadas anteriormente pero también algunas otras como Etsy, Simple Bank, Barefood Wines, Transferwise, Uber, MirriAd, One Dollar Shave Club, Garden Party, Kantox, Tesla, etc.



**Las aceleradoras son el puente entre la innovación y las corporaciones**

La mayoría de las empresas grandes realizan de forma habitual innovación incremental, sin embargo, debido a las enormes diferencias con la innovación adyacente, es que sus procesos tradicionales no son capaces de realizar esta clase de innovación, fundamentalmente porque este tipo de proyectos se ven fácilmente ahogados por la falta de flexibilidad y velocidad de los procesos internos.

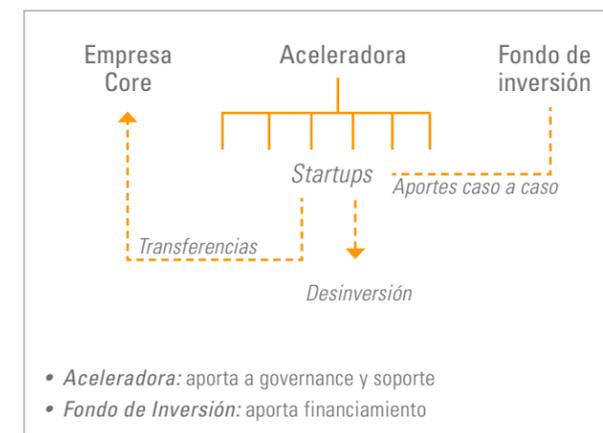
Para comprender esto, debemos poner el acento en que un proyecto de innovación adyacente requiere ejecutar correctamente cuatro etapas: encontrar, adquirir, acelerar y transferir. De estas, habitualmente las empresas logran hacer bien las etapas 1, 2 y 4 con recursos internos, pero la evidencia reciente<sup>3</sup> muestra que la etapa 3 de aceleración requiere recursos altamente especializados que se configuran solo para estos fines.



En particular, la etapa de acelerar requiere contar con:

- 1. Governance especializado en startups:** lo que incluye control de gestión, directorio (quiénes, mecánica, metas, premios a ejecutivos (vesting), procedimientos, rol del director ejecutivo, autorización ágil de fondos, etc.
- 2. Soporte especializado y ágil:** contabilidad, pago de remuneraciones, facturación, cobranza, procurement, workspace, etc.
- 3. Financiamiento ágil:** garantizar fondos para todo el proyecto, diseñar esquema non-resources para minimizar externalidades e impacto en el balance actual, liberación ágil de recursos, gestión de side-car fund, etc.

En el siguiente diagrama se puede observar la configuración general de una aceleradora:



La aceleradora es un esquema que permite reunir emprendedores con corporaciones.

Esto es clave, porque la innovación adyacente requiere reunir dos elementos que están en dos veredas distintas:

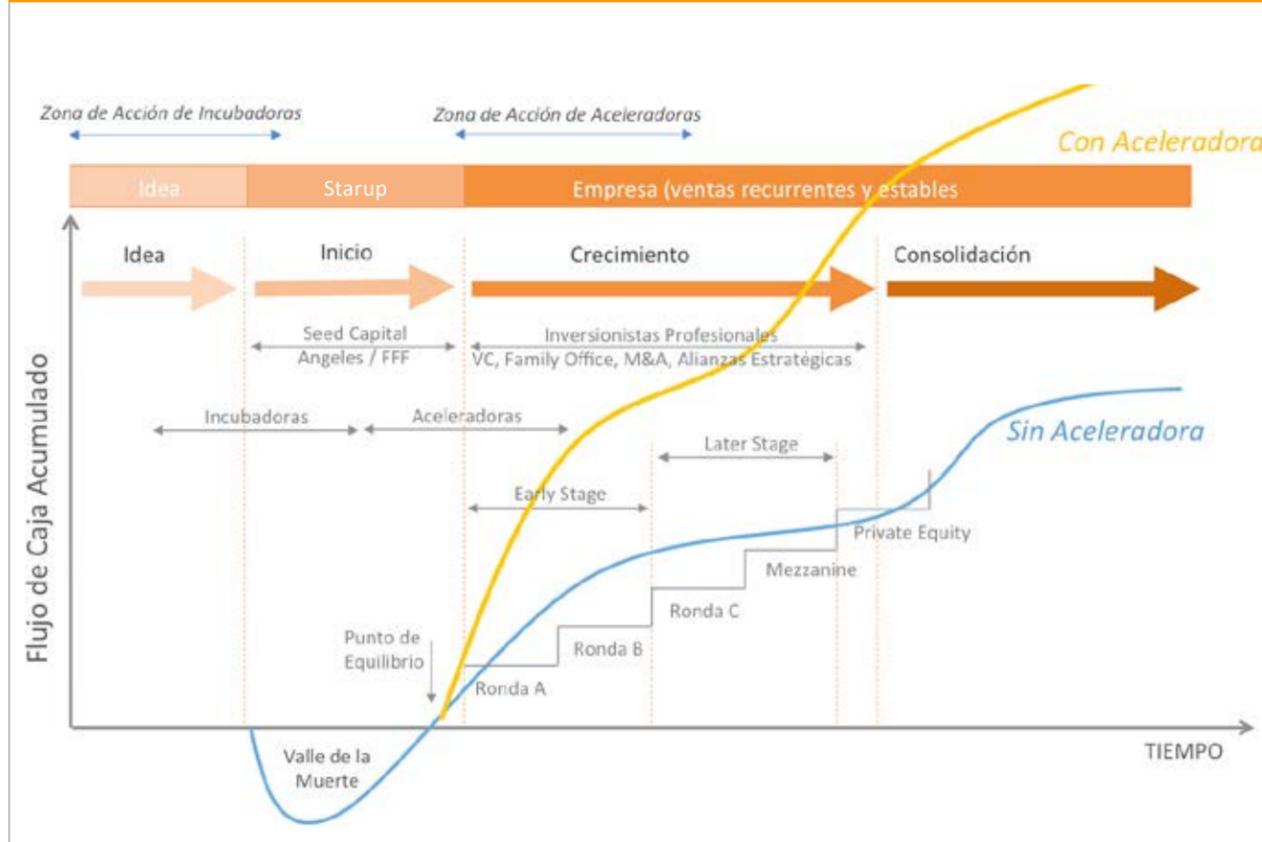
- Por el lado de las grandes empresas: activos muy valiosos como infraestructura global, marcas y reputación, relaciones de negocios y canales, experiencia con la regulación, conocimiento técnico y científico, procesos de excelencia y acceso a información (data).
- Por otro lado, los emprendedores tienen empuje y "actitud": flujo de ideas, agilidad organizativa, disposición a tomar riesgo y orientación profunda a la escalabilidad.

Así, una aceleradora es una empresa o programa especializado en la gestión de startups y que invierte y apoya a un grupo de emprendedores/startups, llevándolos a que alcancen antes su etapa de alta velocidad de crecimiento. Es decir, son organizaciones que apoyan empresas de early stage a que alcancen antes sus metas de ventas aceleradas. A diferencia de las incubadoras, las aceleradoras solo trabajan con startups de early stage iniciaron su etapa comercial (i.e. no aceptan ni ideas ni conceptos). Esto se puede observar en el Cuadro 2.

<sup>3</sup> Para más elementos sobre el perfil de estos emprendedores ver The Millennials Disruption Index (MDI) (<http://www.millennialdisruptionindex.com/>) o artículo de Forbes para un resumen del reporte: <https://www.forbes.com/sites/zachconway/2017/04/19/why-more-millennials-would-rather-visit-the-dentist-than-listen-to-banks/2/#371177428529>

<sup>4</sup> Catch Early-Stage Innovation with Incubators and Accelerators. BCG (2017)

CUADRO 2: EFECTOS SOBRE EL EBITDA DE LA ACELERACIÓN



Fuente: Adaptado de GEM Capital de Riesgo.

**Diferencia entre una Aceleradora y una Aceleradora Corporativa**

Las aceleradoras corporativas, a diferencia de las aceleradoras tradicionales, son organizaciones que son completamente separadas de la gran empresa, pero que mantienen un vínculo en el foco de negocios y que cuenta con procedimientos ágiles y una estructura que permiten la experimentación y alcanzar resultados de forma más rápida que dentro de la corporación. Su foco está en alcanzar los parámetros de transferencia a la línea (ventas, unidades, market share, etc.). Su lógica es la de un fondo de inversión muy activo en la administración que busca acelerar ventas. Cuentan con equipos sofisticados para la gestión y operación (incluyendo reporting financiero a entes reguladores como la SEC en EE.UU.).

Las métricas de performance para las aceleradoras son el número de negocios transferidos hacia la línea, contribución a los ingresos de la empresa madre, número de negocios existentes después de 1, 2 y 3 años de transferidos.

A diferencia de las aceleradoras tradicionales, en estas los empleados tienen un rol vital que jugar. Por lo que también son un instrumento de políticas de RR.HH. que permite atraer y apoyar las capacidades emprendedoras, a través de apoyar los saltos hacia y desde los startups. Lo que es mejor que la alternativa de que dejen la empresa y tiene la ventaja de dar experiencia gerencial. Esto es especialmente importante en los talentos de alto potencial de cerca de 30 años.

**Pros y contras de la incubadora corporativa**

Pros	Contras
Son muy atractivas para jóvenes talentosos: atraen talento propio y externo	Requieren capacidades y talentos que no son habituales al interior de las grandes empresas
El fracaso no afecta la carrera profesional, sino que la potencia	Requiere gestionar la creación de valor (a mediano plazo) más que la generación de caja (a corto plazo)
Facilitar el trabajo y alianzas con terceros	La flexibilidad se puede confundir con informalidad
Ganar sustancial flexibilidad que evita que las iniciativas sean ahogadas por los procedimientos diseñados para etapas consolidadas	Requiere conocimientos de gestión de emprendimientos de etapas tempranas
Alcanzar rápidamente la escala que permite la transferencia hacia la línea	Requiere gestionar la diferencia de bonos y premios entre los emprendedores y los trabajadores regulares de la empresa
Dar experiencia gerencial a nuevos talentos	Sus estados financieros se consolidan con el negocio principal, por lo que se requiere uniformidad tanto de criterios como de contabilidad
Minimizar el impacto político de los negocios que no funcionaron	
Personal muy especializado en early stage	
Alta performance	
No contaminación de procesos al/desde el negocio principal	
Alta flexibilidad y autonomía	
Posibilidad de gran cantidad de proyectos simultáneos	





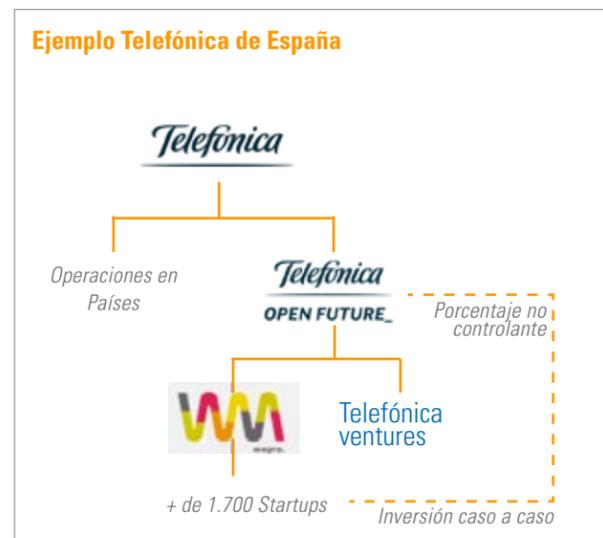
### Ejemplos de Aceleradoras Corporativas

El caso de Telefónica: Wayra + Telefónica Ventures + Amerigo

- Wayra es una red de aceleradoras corporativas con presencia en Europa y Latinoamérica, que cuenta con 11 hubs ubicados en Brasil, Argentina, Colombia, Chile, Perú, México, Venezuela, España, UK y Alemania. Funcionalmente depende de Telefónica Open Future.
- Telefónica Ventures (innovación core / 100% propiedad de Telefónica): Creado en 2007. Se ha nutrido fundamentalmente de startups de Silicon Valley. Son proyectos que encajan con los ejes estratégicos a nivel global de la compañía, y que incluso pueden firmar acuerdos comerciales para facilitar sus servicios a los millones de clientes de Telefónica.
- Amerigo (innovación adyacente / aportes minoritarios de Telefónica): Telefónica es uno de los aportantes y están gestionados por terceros externos e independientes. De hecho, una vez que se ha seleccionado ese gestor experto en cada mercado es él quien decide dónde invierte los recursos de su fondo.

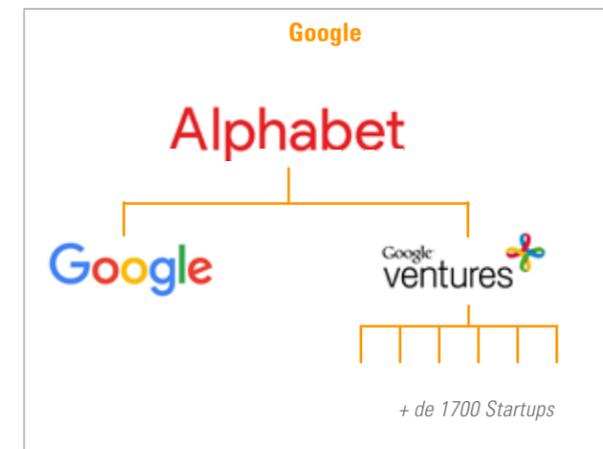
Así, cuando detectan oportunidades realizan una petición de desembolso parcial sobre lo comprometido inicialmente con Telefónica.

### Ejemplo Telefónica de España



### El caso de Google: Alphabet y Google Ventures

- Google Ventures: fue creada en 2009 como el brazo de inversiones y aceleración de Google. Actualmente se denomina GV y depende de Alphabet Inc, que es la matriz corporativa de Google. Provee financiamiento de etapas de seed, aceleration and growth. Opera completamente independiente de Google y toma decisiones sobre la base de rentabilidad financiera. Fue de los primeros venture capital en utilizar el venture capital services model (que hoy denominamos aceleradoras corporativas) y que provee al startup acceso a ejecutivos claves de la operación de Google para acelerar los resultados. GV proporciona a las startups diseño, desarrollo y gestión de productos, marketing, ingeniería y reclutamiento. Tiene USD 2.400 millones de inversión en sobre 170 startups.
- Alphabet: es la matriz de Google y fue creada el 2015 para ser la matriz o holding de los distintos negocios en los que participa la empresa, como por ejemplo Google (el motor de búsqueda), Nest, Google Ventures, Youtube, etc.



Fuente: Sitios web de las empresas.

## TIPOS DE INNOVACIÓN

La innovación se define según el tipo de incertidumbre sobre el resultado de las proyecciones. Es comúnmente aceptado que los tipos son tres niveles según el nivel de familiaridad que tenemos con dos variables claves: el mercado (actual o nuevo) y la tecnología/activos (actual y nuevos).

- **Innovación incremental o core:** que es el de menor incertidumbre y se caracteriza por ser un nuevo producto o servicio destinado al mismo mercado y que se produce con la misma tecnología/activos actuales de la empresa. En general buscan una mejor sintonía con los clientes.
- **Innovación adyacente:** Es de incertidumbre media y es cuando se busca llegar a los mismos clientes actuales con un producto que supone una tecnología/activos con los que no estamos familiarizados. También es cuando buscamos llegar con los mismos productos actuales a nuevos mercados. En general, busca la expansión de las líneas de productos o las zonas geográficas de operación.
- **Innovación transformacional:** incertidumbre alta. Es cuando buscamos llegar a un mercado que no conocemos con un producto que supone el uso de una tecnología/activos que no conocemos. Estos productos, de resultar exitosos, conducen a la transformación de la empresa en una completamente nueva, o al menos, a un área completamente nueva.



# MILLENNIALS Y OTROS

**¿CÓMO INTEGRARLOS Y TRABAJAR CON  
ELLOS EN LA EMPRESA FAMILIAR?**

**“ La inmensa mayoría de los nativos digitales no está satisfecho con el modo en que se hacen las cosas en el mundo corporativo. Por eso, a las empresas les cuesta atraer el talento millennial y, más aún, retenerlo ” .**

**E**stamos viviendo una época de grandes cambios. Mientras Chile alcanza un ingreso per cápita cercano a los US\$ 25.000 y se encamina a ser un país desarrollado, la inmediatez de las comunicaciones, los desafíos migratorios en todo el mundo y también en Chile, la desconfianza en las instituciones y la lucha por mayor igualdad e inclusión, entre otros elementos, configuran una era de transformaciones significativas en nuestro país y en la sociedad en general.

Uno de esos cambios es el ingreso y el ascenso de una nueva generación en el mundo del trabajo: los llamados millennials o generación Y, es decir, aquellos nacidos entre 1980 y 1995, aproximadamente, y que hoy tienen entre 23 y 38 años. A diferencia de sus padres (baby-boomers, nacidos entre 1946 y 1964 ) o sus antecesores inmediatos (generación X, nacidos entre 1965 y 1979), la generación Y busca y prioriza vivir nuevas experiencias, está ultra-conectada, compra casi todo con las apps de su smart phone, le preocupa el medio ambiente, la igualdad de género y los temas sociales, y prefiere una vida más natural y saludable.

Un artículo reciente de la revista de antiguos alumnos del IESE señala que en el año 2025, los millennials constituirán el 75% de la población activa mundial. Sin embargo, la inmensa mayoría de los nativos digitales no está satisfecho con el modo en que se hacen las cosas en el mundo corporativo. Por eso, a las empresas les cuesta atraer el talento millennial y, más aún, retenerlo. ¿Está Ud. preparado para la generación de los millennials? ¿Está su empresa familiar preparada para la entrada de sus hijos millennials?

No es fácil trabajar con los millennials. Se dice que en el trabajo son diferentes a las generaciones precedentes. Que están demasiado conectados, que son ambiciosos y desean escalar rápido, que no respetan mucho la jerarquía y que necesitan reconocimiento permanente. Pero también tienen cosas muy positivas: no le tienen miedo al cambio, son nativos digitales en un mundo crecientemente digital, buscan un propósito mayor y para ellos el dinero no lo es todo, valoran mucho su vida personal y la flexibilidad para actividades fuera del trabajo.



**Jon Martínez**

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.  
Director del Centro de Familias  
Empresarias. Profesor de Dirección de  
Empresas Familiares y de Dirección  
Comercial del ESE.

[jmartinez.ese@uandes.cl](mailto:jmartinez.ese@uandes.cl)



**¿Qué estoy viendo en el Chile de hoy?** Veo que muchos hijos no parecen interesarse por los negocios de sus padres. Sienten atracción por otras cosas: emprendimientos personales, temas sociales, innovación y tecnología, mundo digital, viajar, conocer el mundo, vivir nuevas experiencias, etc. Veamos un caso que he conocido recientemente. Un destacado empresario chileno me cuenta que él y su esposa están muy preocupados porque sus dos hijos “no están ni ahí” con la empresa fundada por el papá. Uno de los hijos estudió ingeniería comercial y aunque terminó su carrera, sentía que no era lo suyo. A los 33 años está soltero y ha tenido varios emprendimientos personales sin mucho éxito. Valora mucho el tiempo para él y sus deportes. Su hermana menor tiene 31, también soltera, estudió arte y no tiene interés por los negocios. Cómo motivarlos, me preguntan los padres.

**¿Es tan poco auspicioso el futuro para las familias empresarias?** Creo que no, quiero creer que no. Pienso que nuestros hijos, en las nuevas generaciones, maduran más tarde. Nosotros teníamos que madurar a los 25 años, e incluso antes. Algunos dicen que maduran después de los 30, cuando se casan. Yo creo que realmente maduran cuando comienzan a tener hijos, cuando sienten de verdad que son responsables de otras personas que trajeron al mundo. Pero como la esperanza de vida ha aumentado mucho, no quieren asumir responsabilidades tan pronto en sus vidas. Además, tienden a ser idealistas, como nosotros lo fuimos, pero después de los 35 años se dan cuenta de que la vida no es tan fácil y que la empresa de sus padres era más atractiva de lo que pensaban antes. De todas formas, no hay que hacerse falsas expectativas. En mi experiencia, menos de un tercio de los miembros de las nuevas generaciones suele interesarse por ingresar a trabajar en las empresas de sus padres.

Volviendo a la pregunta que dejamos planteada hace una rato, acerca de si su empresa familiar está preparada para recibir y trabajar con las nuevas generaciones, es interesante conocer un estudio realizado por el profesor John Davis de la Harvard Business School. Esta escuela de negocios ofrece el programa Families in Business desde 1997. En el período 2004-2013, un total de 912 participantes de 251 familias y 45 países asistieron a ese programa en Boston. El 80% de las empresas estaban entre 1ª. y 2ª. generación. Cada año se separó a los participantes en 2 grupos: generación joven y generación mayor, en conversaciones de 90 minutos con un facilitador. Se analizó cómo la generación joven debía prepararse para ser buenos gerentes y cómo la generación mayor podía ayudarlos en ese proceso.

Se consideraron 4 elementos para el análisis: educación que deben tener los jóvenes que se integran a la empresa familiar, características personales esenciales para que les vaya bien en su trabajo, actividades de desarrollo individual, y experiencias y desafíos reales. Los Cuadros 1 a 4 presentan las conclusiones de la Generación Mayor acerca de lo que la Generación Joven debería hacer para desarrollarse como buenos gerentes.

#### CUADRO 1: EDUCACIÓN

La Generación Mayor le pide a los Jóvenes
Que entiendan los diferentes aspectos de la empresa
Que desarrollen habilidades de comunicación y sepan escuchar
Que desarrollen las habilidades y competencias que requiere la empresa
Que sean personas educadas
Que aprendan a ser responsables
Que aprendan los valores, cultura, historia y misión de la empresa

Fuente: *Next Generation Success*, John A. Davis, Maria Sinanis y Courtney Collette, Cambridge Family Enterprise Press, 2014.

#### CUADRO 2: CARACTERÍSTICAS PERSONALES ESENCIALES

La Generación Mayor le pide a los Jóvenes
Trabajar duro
Ser responsables y creíbles, admitir errores
Sentir pasión en su trabajo
Mostrar respeto, tratar a otros como les gustaría ser tratados, reconocer la contribución de otros
Ser justos y éticos, actuar con integridad
Ser humildes y pacientes, no ver el empleo en la empresa como un derecho de nacimiento
Escuchar
Ser discretos
Representar bien a la familia, demostrar valores
Tener confianza en sí mismos
Ser proactivos, tomar la iniciativa, mostrar compromiso, interés y deseo de aprender

Fuente: *Next Generation Success*, John A. Davis, Maria Sinanis y Courtney Collette, Cambridge Family Enterprise Press, 2014.

#### CUADRO 3: ACTIVIDADES DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Qué les piden los Mayores a los Jóvenes
Identificar sus fortalezas y debilidades, diseñar un plan de desarrollo
Aprender a recibir feedback, buscar evaluación de desempeño
Buscar capacitación y desarrollo
Encontrar un mentor; pedir coaching
Discutir y buscar ayuda en sus dificultades, intereses y preocupaciones
Descubrir sus sueños e ir tras ellos
Buscar trabajos de verano, pasantías y experiencias interesantes

Fuente: *Next Generation Success*, John A. Davis, Maria Sinanis y Courtney Collette, Cambridge Family Enterprise Press, 2014.

#### CUADRO 4: EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS REALES

Qué les piden los Mayores a los Jóvenes
Ganar experiencia dentro o hacer una pasantía a corta edad
Ganar experiencia fuera en una empresa de clase mundial o como emprendedores
Identificar y desarrollar sus talentos, fortalezas, y pasión. Construir capacidades de liderazgo
Cultivar relaciones con colegas, mostrar inteligencia emocional, humildad y ganarse el respeto de los demás
Aprender a recibir órdenes, a cometer errores y trabajar en equipo
Aprender a salir adelante uno mismo
Demostrar una sólida ética de trabajo

Fuente: *Next Generation Success*, John A. Davis, Maria Sinanis y Courtney Collette, Cambridge Family Enterprise Press, 2014.

Como se puede apreciar, los padres quieren que sus hijos no solo sean buenos profesionales en la empresa familiar, sino también que sean éticos, les vaya bien en la vida, realicen sus sueños y sean personas de bien en la sociedad.

Los cuadros 5 a 7 presentan las conclusiones de la Generación Joven respecto de lo que la Generación Mayor puede hacer para ayudar a la más Joven a desarrollarse como buenos gerentes.

#### CUADRO 5: CARACTERÍSTICAS PERSONALES ESENCIALES

Qué les piden los Jóvenes a los Mayores
Estar abiertos a nuevos enfoques
Reconocer nuestros logros y éxitos
Respetar nuestra individualidad y forma de trabajo, gestión y liderazgo
Entender nuestras fortalezas y debilidades
No interferir o hacer micro-management
Remunerarnos y tratarnos como otros empleados
No traer problemas familiares a los negocios
Recordar sus comienzos
No descartarnos y confiar en nosotros

Fuente: *Next Generation Success*, John A. Davis, Maria Sinanis y Courtney Collette, Cambridge Family Enterprise Press, 2014.

**CUADRO 6: ACTIVIDADES DE DESARROLLO INDIVIDUAL**

**Qué les piden los Jóvenes a los Mayores**

Compartir sus experiencias con nosotros
Ayudarnos a desarrollar un plan y mapa de carrera
Involucrar miembros no-familiares en nuestro desarrollo
Proveer evaluaciones objetivas y feedback positivo
Liderar con el ejemplo, articular las reglas y sus expectativas
Apoyar (emocional y financieramente) nuestro entrenamiento y educación
Tratarnos como adultos profesionales, darnos apoyo y aliento públicamente
Procurarnos un coaching continuo

Fuente: *Next Generation Success*, John A. Davis, Maria Sinanis y Courtney Collette, *Cambridge Family Enterprise Press*, 2014.

**CUADRO 7: EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS REALES**

**Qué les piden los Jóvenes a los Mayores**

Permitirnos cometer errores
Darnos responsabilidad
Proveer desafíos y experiencias importantes
Preguntarnos nuestra opinión
Incentivar oportunidades de crecimiento, tanto dentro como fuera de la empresa
Darnos formación, entrenamiento y espacio para desarrollarnos

Fuente: *Next Generation Success*, John A. Davis, Maria Sinanis y Courtney Collette, *Cambridge Family Enterprise Press*, 2014.

Los hijos piden “cancha” a los padres y apoyo para desarrollarse en la empresa familiar, que los escuchen, les permitan equivocarse, que les reconozcan sus méritos y logros y que compartan con ellos sus conocimientos y experiencia.

Pero qué pasa si a pesar de los esfuerzos de los padres, y su invitación a participar activamente en la empresa de la familia, los hijos rechazan la invitación y prefieren desarrollar sus vidas profesionales fuera de la empresa familiar. Veamos, entonces, un

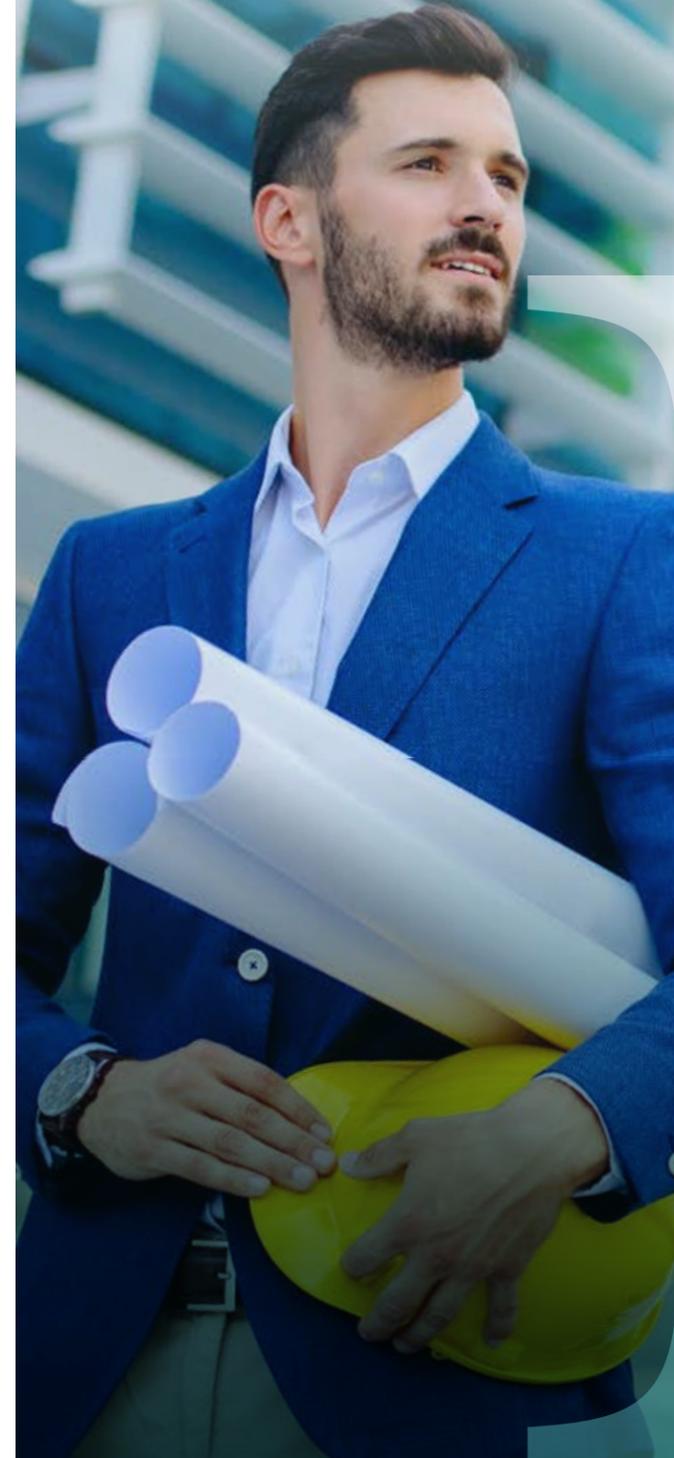
segundo caso. Un gran empresario del sur de Chile me visita hace unos años y me dice que cree no tener sucesión, que sus hijos no están interesados en la empresa de la familia y me pregunta si yo le aconsejaría vender. Sus hijos, todos profesionales y varios de ellos con estudios y trabajos relacionados con temas de negocios, se habían ido a estudiar a Santiago, se habían casado con personas de la capital y no querían trabajar con su papá, ni volver a vivir en su ciudad natal. ¿Es posible motivarlos?

Yo creo que sí. Incluso para hijos que han decidido no trabajar en la empresa de la familia, puede haber esperanza de que a la larga continúen con el legado de sus padres. Veo tres vehículos a través de los cuales los hijos podrían interesarse poco a poco en los negocios de la familia:

En primer lugar, el Directorio puede ser una puerta de entrada para aquellos hijos que teniendo formación en temas de negocios, no quieren ingresar a trabajar en la empresa familiar. Al ir conociendo poco a poco los negocios de la familia, suelen entusiasmarse y tal vez alguno decida entrar más adelante, cuando siente que la empresa familiar es un lugar donde hay un desafío interesante y donde también puede alcanzar sus sueños. Pero si pasa el tiempo y ninguno de los hijos quiere trabajar en la empresa, tampoco es el fin, porque esos hijos pueden continuar el legado como miembros del Directorio, rodeándose de directores externos muy conocedores del negocio y de management, y de ejecutivos muy capaces y comprometidos con la empresa y la familia.

El Consejo de Familia suele ser otro vehículo de acercamiento interesante, especialmente para aquellos hijos que no han estudiado profesiones vinculadas al mundo de los negocios. El tema social y de filantropía resulta atractivo a muchos jóvenes.

Finalmente, para aquellas familias empresarias o inversionistas que cuentan con un Family Office o tienen intención de formar uno, este lugar también suele ser atractivo para muchos jóvenes, porque les parece más cercano a los emprendimientos e inversiones no tradicionales de la familia.



# MDI

## MASTER EN DESARROLLO E INVERSIÓN INMOBILIARIA

*Tu oportunidad de construir un mejor futuro*

- Master 100% enfocado en el negocio inmobiliario.
- Busca desarrollar la capacidad para planificar, evaluar y ejecutar proyectos inmobiliarios innovadores y sustentables.
- Dirigido a arquitectos, ingenieros comerciales o civiles, constructores civiles, abogados y otros profesionales que quieran desempeñarse en la industria inmobiliaria.

**INICIO DE CLASES**  
30 de julio de 2018

**FORMATO DE CLASES**  
Semanal, lunes PM

**INFORMACIONES E INSCRIPCIONES**

(56) 2 2618 1037 - 2 2618 1580 • ese@uandes.cl • www.ese.cl



CON TU TARJETA Bci OPENSKY TIENES

# EL PODER DE ELEGIR



### USA TU TARJETA OPENSKY

Y ACUMULA EN TODAS TUS COMPRAS UN 1,5% DEL MONTO EN PESOS OPENSKY  
CANJEA TUS PESOS OPENSKY PARA CUALQUIER COMPRA REALIZADA EN:



CUÁNDO, CÓMO Y DÓNDE QUIERAS

## Vivir con Beneficios

Solicítala en [www.bci.cl](http://www.bci.cl) o llamando al 2 692 8000

Descubre más beneficios en [f](#) BancoBci [t](#) BancoBci [i](#) BancoBci



## ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DE RENTA INMOBILIARIA

Conocimiento y experiencia que crean valor a través del tiempo.



Desarrollo



Marketing



Comercial



Operaciones y Mantenimiento



Administración y Finanzas

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

[contacto@tresasociados.cl](mailto:contacto@tresasociados.cl)



ESPECIALISTAS EN CENTROS COMERCIALES

Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl). La entrega de los beneficios, descuentos y la administración del programa OpenSky son de exclusiva responsabilidad de Incentivos y Promociones Ltda., no correspondiéndole a Bci ninguna responsabilidad en la oferta, administración y operación del mismo, ni en la entrega de bienes y servicios que puedan ser canjeados a través de ese programa. Para solicitar el canje de los pesos OpenSky primero se debe haber realizado la compra con la Tarjeta de Crédito Bci OpenSky en comercios catalogados como Líneas Aéreas, Hoteles, Agencias de Viaje y Rent a Car.



Nuevamente los mejores de una generación

GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS

Leyda Valley · San Antonio, Chile