

ESE

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

REVISTA 2018 / NÚMERO 15

A hand is shown in the foreground, reaching out towards a glowing, abstract digital network structure composed of interconnected nodes and lines. The background is dark blue, and the overall aesthetic is futuristic and technological.

ESE DAY 2018: DESAFÍOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL TOTAL

ESE





**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**

(56) 2 2618 1540 - 2 2618 1525
2 2618 1536

ese@uandes.cl - www.ese.cl



ESE Business School Chile



ESEUANDES



Universidad de los Andes

ESE

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

EGRESADOS



- 06 Editorial
- 08 Programa de Continuidad para Egresados
- 14 Beneficios miembros activos Asociación de Egresados
- 15 Asociación de Egresados, Directorio 2018
- 16 Emprendimientos Egresados MBA ESE
- 20 Ciclo de Conferencias Coyuntura Económica



- 23 Columna La Modernización del Estado: Panorama de la Agenda Legislativa



pág. 23

EN EL ESE



- 30 ESE Day 2018: Desafíos de la Transformación Digital Total
- 36 ESE Business School creó el Centro de Familias Empresarias
- 38 ESE Business School creó el Centro de Innovación y Emprendimiento
- 39 Consejo Asesor Empresarial del ESE se reunió con Ministro Secretario General de la Presidencia
- 40 Rector de la Universidad de Chicago visitó el ESE
- 41 Centro de Familias Empresarias realizó seminario "Filantropía y Endowments: cómo materializar la ayuda social de las familias empresarias"
- 43 Centro de Familias Empresarias realizó Conferencia "El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar"
- 44 II Encuentro internacional Club IFREI: Conciliación Trabajo y Familia

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

- 47 BCI recibe por segunda vez acreditación IFREI de responsabilidad familiar corporativa
- 48 Centro de Estudios Financieros realizó seminario “¿Qué esperar el 2018 en el mundo económico y financiero?: un año político”
- 50 Actividades Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad
- 53 Profesor Álvaro Pezoa lanzó libro “Francisco y la empresa: repensando la economía y los negocios”
- 55 Centro de Reputación Corporativa realizó seminario “Reconstruyendo la Confianza en la Empresa”
- 57 Profesor Raúl Lagomarsino lanzó 3 libros
- 58 Centro de Estudios Inmobiliarios dio inicio a su primera versión del Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria
- 59 Foros Inmobiliarios 2018
- 62 José Miguel Simian participó en exposición Real State
- 63 Incorporaciones nuevos profesores en el ESE
- 64 Familia Puig inauguró sala de estudios en el ESE Business School
- 65 Seminario Internacional Programas Regulares
- 66 MBA del ESE Business School destaca en Ranking QS Global
- 67 Novedades



pág. 44

DESDE LA ACADEMIA



- 72 Diversidad en los Directorios Chilenos: Una Mirada al IGPA
- 80 Los Clústers y el rol del Estado en el Desarrollo Productivo de Chile
- 86 Propuestas de valor centradas en el ciudadano: ¿utopía o mandamiento en la era de las experiencias?

- 92 ¿Por qué ahorrar hoy... si lo puedes hacer el mes próximo?
- 96 La gestión hospitalaria: presente y futuro
- 102 Las cinco etapas de la instalación de la innovación en la empresa
- 108 Conciliación: El envejecimiento de la población



pág. 108

SÍGUENOS EN NUESTRAS
REDES SOCIALES





Luego de 19 años, el ESE Business School ya superó los 3.000 egresados del MBA, Master y Programas de Alta Dirección. Pero la formación no termina una vez que nuestros alumnos abandonan la Escuela, sino que continúa, y esa es la labor de la Asociación de Egresados, promover la formación continua e integral de empresarios y directivos que han pasado por nuestras aulas, y, junto con eso, fomentar la colaboración de todos ellos entre sí, con la Escuela y con la sociedad.

En este desafío, es que este 2018 se realizaron más de 10 charlas de continuidad, con temas de contingencia, dictadas por profesores, expositores de nuestros auspiciadores y egresados. Junto con eso, aprovechando la inauguración de nuestra nueva cafetería S-Café, hemos impulsado un ciclo de conversaciones, donde se logran recoger distintas visiones y comentarios con respecto a temas específicos. Ya hemos conversado sobre “El cambio del mercado inmobiliario después del 2015”; “desarrollo de carrera y búsqueda de trabajo después de los 40 años”, entre otros. Por último, nuestra instancia de reunión más importante, la Asamblea Anual de Egresados ESE DAY, que este año estuvo enfocada en el tema de la transformación digital, con destacados expositores y, la gran innovación, una feria de soluciones tecnológicas para la transformación digital.

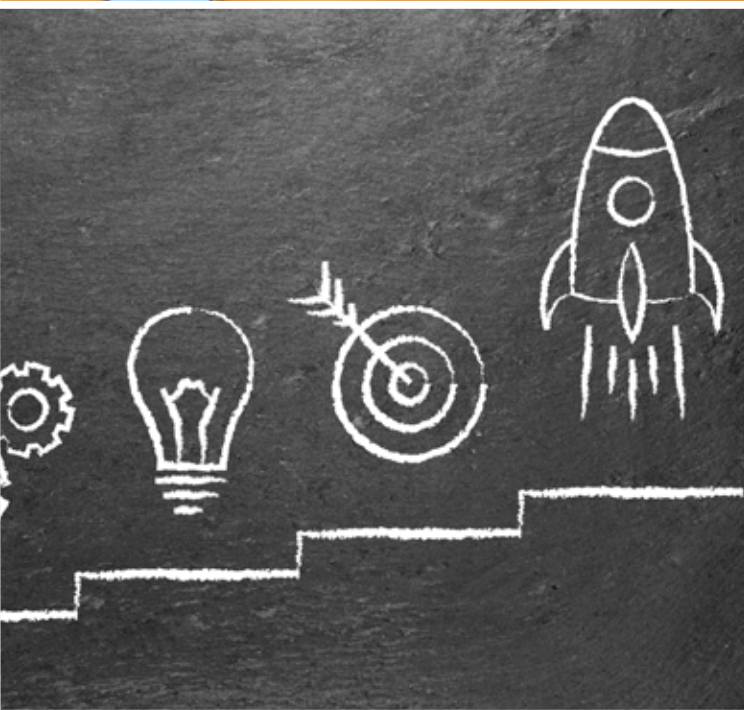
En pro de incentivar el desarrollo de carrera, tenemos para nuestros egresados del MBA y PDE, los Grupos de Desarrollo Empresario, dirigidos por un mentor empresarial, donde se comparten desafíos e inquietudes del día a día, bajo un acuerdo de estricta confidencialidad y en un entorno carente de conflictos de interés. Esperamos poco a poco poder ampliar esto al resto de los programas.

En definitiva, nuestro objetivo como Asociación es acompañar a nuestros alumnos y egresados a lo largo de su carrera profesional y personal, a través de instancias de formación continua, Networking y Desarrollo de Carrera. Quiero insistir en que creemos que la relación con nuestros alumnos no termina al egresar, ya que generamos un vínculo que nos sentimos con la responsabilidad de mantener.

Manuel José Noguera
Director Ejecutivo de Egresados
ESE Business School



Editorial	6
Programa de Continuidad para Egresados	8
Beneficios miembros activos Asociación de Egresados	14
Asociación de Egresados, Directorio 2018	15
Emprendimientos Egresados MBA ESE	16
Ciclo de Conferencias Coyuntura Económica	20
Columna La Modernización del Estado: Panorama de la Agenda Legislativa	23



EGRESADOS



PROGRAMA DE CONTINUIDAD PARA EGRESADOS

UNA FORMACIÓN CONTINUA E INTEGRAL

Durante el primer semestre del 2018 se realizó la décima tercera 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 de análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los desafíos específicos que tienen hoy empresas y directivos.

LOS OBSERVATORIOS ASTRONÓMICOS INTERNACIONALES EN CHILE: POR QUÉ SON IMPORTANTES PARA TODOS

“Los Observatorios Astronómicos Internacionales en Chile: por qué son importantes para todos”, fue el nombre de la primera exposición de este año, y que dio inicio al ciclo de charlas del programa de continuidad de la Asociación de Egresados del ESE.

En esta oportunidad, el tema se centró en las características que han hecho que nuestro país sea considerado como uno de los lugares más importantes para el desarrollo de investigaciones y un referente para la comunidad científica en temas relacionados con la observación del universo.

El encargado de exponer fue el Doctor en Ciencias Físicas de la Universidad de Barcelona, Fernando Comerón, quien actualmente trabaja en el Observatorio Europeo Austral -ESO-, siendo representante de la organización en Chile.

Comerón dio inicio a su presentación mencionando las virtudes del estudio del universo y las diferencias de esta con respecto a otras áreas de la ciencia, señalando que la astronomía es habitualmente percibida como una ciencia no amenazadora, la que no es vista como algo que pueda deshumanizar o poner en peligro la subsistencia del género humano, y en donde no es posible ejercer influencia sobre aquello que se observa.

Por otra parte, durante la exposición se habló de la importancia de Chile para el mundo astronómico, siendo uno de los países más importantes como plataforma de observación e investigaciones astronómicas.

“Existen cuatro condiciones que deciden en buena medida dónde emplazar telescopios. En primer lugar, necesitamos sensibilidad, ser capaces de conservar objetos muy débiles, eso significa que cada fotón cuenta y debe ser distinguido. En términos prácticos, necesitamos los cielos más oscuros posibles para poder tener los mejores límites de detección. Necesitamos también observar en gran detalle, para eso necesitamos una atmósfera estable, en donde la turbulencia atmosférica no desgrave los cielos. Otro factor es que a los astrónomos les interesa observar desde lugares secos en donde la atmósfera tenga muy poco valor de agua y por último noches claras con poca nubosidad para observar tanto como sea posible. Estas condiciones son las que deciden en buena medida dónde emplazar telescopios para sacar el máximo partido posible a sus capacidades tecnológicas”, explica Comerón.

Para finalizar, Comerón señaló que, si bien Chile es una destacada plataforma para observaciones astronómicas a nivel internacional, también se debe prestar atención a posibles riesgos que pueden hacer del país un lugar que en el futuro sea más difícil como zona para el desarrollo astronómico. Tales como, la oposición de las comunidades vecinas a investigaciones, lo que puede animar futuros proyectos a establecerse en otros lugares, luminarias perjudiciales para la observación del espacio, donación de territorios a los observatorios percibidos como cesión de soberanía, entre otros.





LA REVOLUCIÓN BLOCKCHAIN Y SU IMPACTO SOCIAL

En qué consiste y cómo afecta a las sociedades la tecnología blockchain, fueron los temas centrales de la conferencia “La revolución blockchain y su impacto social”, la que se desarrolló en el marco del programa de continuidad de la Asociación de Egresados del ESE y que tuvo como expositor a Arturo Bris, Director del IMD World Competitiveness Center de la Escuela de postgrados IMD, en Lausanne, Suiza.

El expositor dio inicio a su presentación señalando que hoy se debe tener especial atención a la manera en cómo el blockchain se está incorporando a la sociedad. “En este momento estamos ante una nueva tecnología a la que debemos estar alerta, ya que la llegada de toda tecnología disruptiva es considerada al principio como irrisoria, de éxito muy lejano y que no tiene poder. Pero al mismo tiempo, también hay que tener en cuenta que el blockchain ha hecho que las sociedades vuelvan a su estado inicial, en las que se logra establecer relaciones de confianza”, dijo.

Posteriormente, Bris explicó algunas características de esta tecnología, señalando que el blockchain es “la primera solución viable para uno de los problemas más molestos del mundo digital, que es cómo transferir algo de valor de una persona a otra sin que los intermediarios tengan que asegurarse de que el artículo no se copie, o en el caso del dinero, se gaste más de una vez”.

Sumado a esto, también mencionó los principales componentes de esta tecnología, los que se pueden dividir en dos. Por una parte, la base de datos distribuidos, que consiste en que todas las personas pueden tener acceso inmediato a la información que contiene el blockchain en tiempo real y de manera que cualquier modificación en la base de datos produzca una modificación inmediata en el resto de ellas. Al respecto, Bris señaló que “esta es la clave de la descentralización. Blockchain es una tecnología en donde una base de datos se comparte, se distribuye y todos nosotros tenemos acceso a esa base de datos. Eso crea seguridad, porque hackear esta tecnología no tiene sentido, ya que todo el mundo tiene acceso a ella”.



CIBERSEGURIDAD, ¿ESTÁ TU ORGANIZACIÓN PROTEGIDA? ¿ESTÁS PREPARADO PARA EL PRÓXIMO ATAQUE?

Con el objetivo de estudiar las principales amenazas informáticas que afectan hoy en día a las empresas, la Asociación de Egresados del ESE realizó la conferencia “Ciberseguridad, ¿Está tu organización protegida? ¿Estás preparado para el próximo ataque?”

En el encuentro, expuso el ingeniero informático en gestión, Alberto Costoya, quien además cuenta con una amplia experiencia en desarrollo de equipos comerciales de tecnología y Ciberseguridad en empresas chilenas, regionales y americanas.

En la oportunidad, analizó las amenazas informáticas que están más vigentes que nunca, las cuales han ido evolucionando desde un virus que reiniciaba los computadores hasta las verdaderas organizaciones muy estructuradas que viven del ciberdelito.



“En primer lugar, la ciberseguridad desde el punto de vista de los negocios está enfocada en proteger la información de la empresa, eso es lo más importante. Desde la mirada académica es la importancia o autenticidad de la información”, comentó.

Además, explicó cómo el cibercrimen ha ido evolucionando en el tiempo, cómo operan, qué es lo que quieren y cómo las personas y las empresas se deben proteger ante estos ataques.

“Estas amenazas han ido evolucionando en el tiempo, partimos con los virus a fines de los años 80, los cuales buscaban entrar a un computador y que este no prendiera más. Luego, en los años 2000 comenzaron los ataques por internet, logrando que los sistemas operativos no funcionaran y, a la vez, que entreguen información de los equipos. Posteriormente, llegan las amenazas de virus que contaminan los computadores, donde el equipo se pone lento y por detrás estaban robando toda tu información. La generación actual opera con mega ataques, los cuales afectan a grandes empresas y son a nivel mundial”.

Además, agregó que “al nacer internet las redes estaban desprotegidas y el acceso era abierto entre las redes interconectadas. Según las declaraciones de Valerie McNiven, asesora en cibercrimen para el departamento del tesoro de EE. UU., el año 2004 fue la primera vez que el cibercrimen consiguió más ganancias que el mercado de drogas, estimado en US\$105 billones”, agregó Costoya.

Para terminar, afirmó que “se puede pensar o creer que los hackers son jóvenes que están en un computador en la casa de sus papás, pero no es así, son grandes organizaciones mundiales donde mueven mucho dinero. El Hacker ya no es un geek apasionado, ahora existe toda una economía de millones y millones de dólares”.

ESTÁ SOLEADO, PERO OJO CON LOS NUBARRONES EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

Un análisis de la evolución económica que ha habido en los últimos años fue lo que presentó Pedro Videla, Ph.D. en economía de la Universidad de Chicago y profesor del IESE de la Universidad de Navarra, en una nueva conferencia de egresados del ESE Business School.

“La economía mundial va bien, hemos salido de una gran recesión”, con esas palabras Videla dio inicio a su presentación en la que hizo un repaso por lo que ha sido la economía a nivel internacional, destacando los factores que han influido en el comportamiento económico durante el último tiempo, en donde la última recesión del 2008 marcó un antes y después.

De esta forma, el académico explica que, si bien la economía ha experimentado una significativa mejora, los salarios no han crecido, algo que lo atribuye a un problema estructural, en donde el mundo ha cambiado de manera sustancial debido a dos grandes procesos tecnológicos como la globalización y automatización.

“Ahora con la globalización, producir bienes y servicios en cualquier parte del mundo es barato. Esto hace que no importe donde yo viva, si tres personas que viven en tres lugares distintos tienen la misma capacitación, todos tendrán el mismo salario, y si no lo acepto contratarán a otro. Con la automatización pasa lo mismo, o yo acepto lo que me van a pagar, o la máquina hará mi trabajo. Esto afecta no solo a la gente de bajo nivel de preparación laboral, sino a un amplio segmento que está capacitado”, señaló.

Por otra parte, Videla también se refirió a los últimos informes entregados por el Fondo Monetario Internacional, los que, de acuerdo con las proyecciones de abril de este año, muestran un escenario optimista y se estaría creciendo un 3,8% aproximadamente.

Según explicó, el FMI sostiene que parte de este proceso de crecimiento es debido al impulso fiscal que ha hecho el presidente Donald Trump en Estados Unidos, principalmente a las corporaciones norteamericanas, disminuyéndoles los impuestos y generando así una situación de crecimiento mundial.

Sin embargo, el académico del IESE también expuso sobre los grandes problemas que se deben tener en consideración en la economía. Entre lo que se destaca el aumento de la inequidad dentro de los países. “Si bien estamos creciendo con una reducción en la tasa de pobreza y desigualdad como nunca lo habíamos visto antes en el mundo, debemos poner atención a lo que ocurre al interior de los países, ya que internamente existen muchos problemas al respecto, y que se derivan en otros como geopolíticos y nacionalismos, por ejemplo”, concluyó.

CIBERSEGURIDAD: ¿QUÉ HAY DEBAJO DE LA PUNTA DEL ICEBERG?

A raíz de los diversos casos de vulneración que han sufrido los sistemas informáticos en el país durante el último tiempo, el IESE Business School de la Universidad de los Andes realizó una

nueva Conferencia de Egresados titulada, “Ciberseguridad: ¿qué hay debajo de la punta del iceberg?”, en donde expuso Ignacio Lagomarsino, consultor encargado del equipo de emergencias de ciberseguridad del gobierno de Uruguay.

Durante su exposición explicó cómo identificar cuándo se está ante un problema de ciberseguridad, señalando que “cuando hablamos de seguridad eficiente a nivel cibernético, o cuando hay algún problema con esto, hay tres posibilidades: o hay un problema con la confidencialidad, un problema con la integridad o un problema de disponibilidad”.

En base a esto, el experto en ciberseguridad describió los diferentes sistemas que constantemente se encuentran en peligro de ser interferidos por terceros como son las plataformas de eCommerce; eBanking; instituciones gubernamentales; redes sociales; entre otros y la forma en que estos pueden ser protegidos dependiendo de la importancia que se le dé a la información que se quiere proteger.

“Lo importante es ver cuánto valor está asociado a la información que quiero proteger. El riesgo se entiende como la vulnerabilidad o la amenaza dividida por las contramedidas que nosotros pongamos, por un valor determinado. Si nosotros no invertimos en ciberseguridad, la vulnerabilidad no cambia y las contramedidas tampoco cambian porque no he tomado ninguna”, comentó.



Por otra parte, Lagomarsino sostuvo que la ciberseguridad tiene que ser entendida como una disciplina dentro de la informática y los sistemas tecnológicos, que se compone de cuatro dimensiones que permiten comprender y saber cómo implementar este tipo de sistemas.

La presentación finalizó con una explicación por parte de Ignacio Lagomarsino, en donde detalló los diferentes pasos que se deben tomar al momento de realizar una inversión e implementación de sistemas de ciberseguridad, señalando que esto es un proceso lento y que requiere de un equipo especializado que comprenda el tema. “El que piensa que resolver un asunto de ciberseguridad es un tema externo, está equivocado. El primer problema que uno tiene que resolver cuando hay un problema de ciberseguridad es lo humano. La persona que necesitas que te ayude, ese tipo es fundamental, luego debes tener claridad que esto es un proceso lento, en donde la implementación de esto va a depender de la realidad de cada uno y de la cantidad o tamaño de la función tecnológica que cada uno tenga”, concluyó.



SANCIONES Y MEDIO AMBIENTE: ¿QUIÉNES ESTÁN BAJO LA MIRA DE LA SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE?

Una revisión por las industrias que se encuentran más expuestas a sanciones por parte de la autoridad ambiental, además de un análisis de cuáles son los aspectos críticos que deben observar los desarrolladores de proyectos y las estrategias a seguir frente a procedimientos sancionatorios, fueron los temas que expuso Agustín Martorell, abogado jefe del área ambiental de Prieto Abogados, en una nueva charla del Programa de Continuidad para Egresados del ESE.

La presentación comenzó con una explicación de cómo funciona en la práctica la Superintendencia del Medio Ambiente –SMA-, y la entrega de algunos datos sobre fiscalizaciones y sanciones de la entidad, que a juicio del abogado son importantes de considerar. “Si se miran las sanciones de la SMA, el ranking de mayores multas lo lideran empresas mineras, de energía y de pesca y acuicultura. De un total de 61.436 UTA cursadas como multas, el 64,8% son multas impuestas a la industria minera, el 17,7% a empresas eléctricas y un 10,4% a pesca y acuicultura, excluyendo otras infracciones sectoriales”, sostuvo Martorell.

De esta forma, el jefe del área ambiental de Prieto Abogados señaló que las empresas mineras, de energía y de pesca y acuicultura, son parte de lo que se conocen como industrias críticas, tanto por la constante fiscalización a la que son sometidas, como por los montos comprometidos en las multas que reciben. Por esta razón, es que, a juicio de Martorell, resulta fundamental verificar y monitorear continuamente sus obligaciones de carácter ambiental.

“Las empresas deben prevenir, tener en cuenta cuáles son sus obligaciones ambientales, monitorear su cumplimiento continuamente, y capacitar a las personas clave en el desarrollo de los proyectos que se vayan a realizar”, explicó.

No obstante, se debe tener en cuenta que no todos los infractores pueden optar a la presentación de un PdC. “Quienes no pueden aplicar a un Programa de Cumplimiento son aquellos infractores acogidos a un programa de gradualidad; infractores que hubiesen sido objeto con anterioridad de la aplicación de una sanción por una infracción gravísima; e infractores que hayan presentado con anterioridad un programa de cumplimiento relativos a sanciones graves o gravísimas”, concluyó Agustín Martorell.

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

ESE Day (Asamblea Anual de Egresados)
Descuento en Inscripción.

3

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

4

Grupos de Desarrollo Empresarial (egresados MBA y PDE)

Grupo de egresados dirigidos por un mentor empresarial, que permite compartir desafíos e inquietudes respecto al desarrollo de carrera, o desempeño empresarial o ejecutivo, en reuniones periódicas donde tengan la instancia de compartir experiencias con pares y reflexionar, bajo un acuerdo de estricta confidencialidad y en un entorno carente de conflictos de interés.

5

Descuento en Clínica Universidad de los Andes:

Descuento que aplica después de copago (después de Isapre y/o seguros) para los siguientes grupos de prestaciones:

(a) 20% para todas las prestaciones, sean ambulatorias (consultas, laboratorio, imágenes o procedimientos) u hospitalizadas (día cama, pabellón, honorarios médicos).

(b) 30% de descuento en honorarios médicos - Servicio de Odontología Clínica Universidad de Los Andes.

Beneficios extensibles para cónyuge e hijos, quienes deben ser inscritos por el Alumni

* Términos y condiciones en:
www.esecolchagua.cl/alumni

6

S-Café

Todos los miembros activos de la Asociación acceden a un 25% de descuento en nuestra cafetería.

7

Descuento en Hotel de Santa Cruz-Colchagua.

(a) Descuento en Hotel de Santa Cruz-Colchagua. Incluye una noche de alojamiento, visita y degustación en la Viña Santa Cruz.

(b) Descuento para Seminarios de Empresas (arriendo salón, catering, actividades).

ASOCIACIÓN DE EGRESADOS

DIRECTORIO 2018



Manuel José Noguera (MBA 2008)
Director Ejecutivo



Lorena Ulloa
Sub Directora de Extensión



Vicente Monge
(PADE 2001)
Consejero



Tulio Valenzuela
(MBA 2010)
Consejero



Matías Sánchez
(AMP 2014)
Consejero



Juan Pablo Dañobeitia
(SEMBA 2015)
Consejero



María José Montané
(MBA 2016)
Consejera



Ana María Londoño
(MFI 2013)
Consejera



Rodrigo Lafuente
(PDE 2014)
Consejero



María Marta Aguirre
(PADE 2017)
Consejera

EMPRENDIMIENTOS EGRESADOS MBA ESE



ALBERTO ABUMOHOR BPO ADVISORS

Desde que se tituló como ingeniero comercial con mención en economía de la Universidad de Chile, Alberto Abumohor ha trabajado en áreas de riesgo, marketing y la mayor parte de su vida en el rubro de inversiones, mediante corredoras de bolsa y fondos mutuos a cargo de las áreas comerciales.

Sin embargo, con los años su interés por tener una visión distinta de la empresa privada, y saber cómo funciona el mundo industrial y del retail, que operan de una manera completamente distinta al área de servicios, en donde siempre se había desempeñado laboralmente, hicieron que quisiera realizar un MBA, eligiendo el ESE Business School como su casa de estudios de posgrado.

“Quería actualizarme y participar de un grupo con experiencia que me permitiera observar cómo otros pares ven los temas que a uno le toca vivir en las empresas y que en general son transversales. Elegí el ESE, porque al ser una Escuela de Negocios

con mayor contacto con las empresas, me daba la confianza para poder participar de un grupo más diverso, en este sentido creo que la elección de los postulantes al MBA ha sido primordial para enriquecer el grupo”, comenta.

Tras una larga carrera en instituciones financieras, hoy Abumohor forma parte de BPO Advisors, trabajando en el Desarrollo Comercial y viendo oportunidades de negocio en esa área. Esta empresa, que nació como un emprendimiento, se dedica a la gestión de documentos electrónicos con firma digital, que cuenta con autorización del Ministerio de Economía para otorgar certificado y firma electrónica. Así también, transforman flujos de documentos en papel, a un formato digital y gestionan flujo de aprobaciones con la entrega y recepción final de los mismos y su almacenamiento.

Es especialmente en esta nueva etapa laboral, donde Alberto Abumohor sostiene que el MBA de ESE ha jugado un rol fundamental, especialmente porque le ha permitido desarrollarse de mejor forma en el rubro.

“El MBA me enseñó a conectarme con una comunidad, con un foco en el emprendimiento y la gestión de negocios. Particularmente el ESE, tiene un sello de confianza en que las contrapartes con las que interactúas son gente seria, honesta y te quieren ayudar. Por ejemplo, nos invitaron a participar de la feria de emprendimiento en el ESE Day, pudimos mostrar lo que hacemos y presentarnos a distintas empresas que se interesaron en nuestra plataforma y con las que hoy estamos conversando para la implementación de nuestros servicios”, cuenta Abumohor.



FRANCISCO MERINO

FINTLAB

Francisco es arquitecto de profesión, sin embargo, debido al rumbo que tomó su vida profesional, sentía la necesidad de aprender y potenciar sus aptitudes comerciales, con el fin de obtener las herramientas necesarias para obtener los resultados laborales que esperaba.

Tras averiguar qué opciones existían en programas académicos, y pedir referencias, terminó realizando el MBA del ESE Business School, elección que hizo debido a varias recomendaciones que tuvo, por el prestigio que tiene la Escuela y la amplia red de contactos que se forma al pasar por el ESE.

“Creo que mis conocidos no se equivocaron cuando me dijeron que este era el mejor lugar en Chile para realizar un MBA. La experiencia fue difícil, pero increíble, ya que todo lo que vi fue 100% aprendizaje. Ahora me puedo sentar con un comercial, financiero o de recursos humanos y hablar con conocimiento de causa de lo que están tratando de transmitirme”, dice Francisco.

Sin embargo, lo que a este arquitecto le aportó su paso por el ESE no fueron solo los conocimientos adquiridos, también conoció a Francisco Díaz, otro alumno del MBA, con quien decidió emprender y crear la empresa FintLab, en donde desarrollaron YTA (Yo te aviso), algoritmo digital que obtiene, en tiempo real, la información respecto al cambio de estado de las facturas emitidas e informa respecto a aquellas que fueron rechazadas por el Servicio de Impuestos Internos.

Merino cuenta que la idea se originó debido a la experiencia que tanto él como su socio han tenido en empresas e industrias en las que han trabajado. “El gran problema que tiene el 95% de las empresas, consiste en que nadie les avisa de sus pagos, este simple hecho puede significar la diferencia entre crecer o desaparecer en un futuro cercano”, señala.

De esta forma, el proyecto apunta a un mercado objetivo compuesto principalmente por PYMES que sean proveedoras de grandes pagadores con portal B2B, así como también a grandes pagadores con un gran volumen de proveedores, que no tengan sistema de aviso de facturas rechazadas por el SII.

Por otra parte, Francisco sostiene que el MBA realizado en el ESE ha jugado un rol fundamental en su emprendimiento. “El programa me dio las herramientas que no tenía y potenció aquellas con las que ya contaba. Me enseñó que lo más importante es ser un líder para tu organización y no solo un jefe o gerente. Además de tener una red de contactos increíble que hoy en día me está ayudando a darle forma al sueño de emprender”, comenta.



MARÍA JOSÉ MONTANÉ

CASEUS

CASEUS es el nombre del emprendimiento de María José Montané y de su marido Hugo Arredondo (egresado MFI del ESE), el cual comenzó a inicios de este año y que consiste en una oferta de quesos gourmet de distintas partes del mundo, el que funciona por medio de suscripciones, en donde el cliente puede pedir una caja de quesos mensual o bien suscribirse para que le llegue en determinadas ocasiones.

La idea surgió antes de que María José terminara de realizar el MBA, en donde gracias a los nuevos conocimientos y herramientas que fue adquiriendo pudo concretar el proyecto. “Nunca me olvidaré que nuestro profesor de emprendimiento siempre nos decía que si queríamos pensar en una idea primero teníamos que pensar en un problema existente y en un negocio escalable. En este caso, ambas cosas se cumplen. Sumado a esto, el tema nos apasiona”, explicó.

Sin embargo, CASEUS es solo una parte de lo que realiza en su día a día. Estudió Administración de Empresas de Servicios en la Universidad de los Andes y actualmente es directora de Admisiones de Masters del ESE Business School, lugar en el que lleva doce años.

Debido a su trayectoria laboral y los nuevos desafíos que ha ido asumiendo, se le presentó la oportunidad de realizar el Executive MBA del ESE. “Luego de que cumples con cierta experiencia y comienzas a asumir cargos de mayor responsabilidad, vas requiriendo habilidades generales de management y tienes que tomar decisiones que impactan tanto en las personas como en la organización. Un programa como el MBA era perfecto para poder complementar mi carrera y mi experiencia”, mencionó.

De esta forma, María José se convirtió en alumna del ESE, una experiencia que dice haber cumplido con todas sus expectativas. “Ha sido una de las mejores decisiones que he tomado en mi vida. Tuve un crecimiento tanto en la vida personal como profesional que me ha ayudado a gestionar y dirigir con valores y principios. Además, he sabido entender las distintas dimensiones de la empresa desde diferentes puntos de vista”, comentó

Por otra parte, destaca que el MBA consigue que los alumnos conozcan sus propias capacidades, fortalezas y debilidades, lo que se potencia a través del análisis de caso, el cual estudia las situaciones complejas que se viven día a día al interior de una empresa.

“Durante el programa de estudios tienes un acompañamiento del coaching, que es un trabajo personalizado en donde en conjunto con un profesional vas trabajando tu plan de carrera y las brechas que existen. También, tienes a un mentor empresarial que te ayuda con tu desarrollo profesional”, señaló.

Hoy, María José aplica todos los conocimientos adquiridos tanto en su trabajo como directora de Admisiones, como también en CASEUS.

“El MBA te entrega todas las herramientas para crear nuevos negocios, uno es capaz de estar constantemente identificando oportunidades y analizando su factibilidad, ya sea económica,

humana, legal, tecnológica, etc. Finalmente, me convertí en una emprendedora emprendiendo, y eso hace que cada día aprenda cosas nuevas”, concluyó.



PAOLA ESPINOSA LATIF DORÉ

Paola Espinosa es diseñadora de interiores con un Master en Interior Design for comercial Spaces realizado en Barcelona, España. Actualmente, es Directora de LATIF DORÉ Decorations & Productions, un emprendimiento que ella misma formó y que ofrece servicios personalizados de diseño de interior, organización de espacios y asistencia vip.

“LATIF DORÉ nace luego de un análisis de mercado en el sector de mi profesión, el cual ofrece salarios muy bajos, además de observar un techo que no satisface mis expectativas. A partir de esto, los proyectos se fueron dando progresivamente, así decidí emprender para ocupar un nicho del mercado en el área de servicios correspondiente a un sector socio económico alto”, señala Paola.

Es a partir de este proyecto que decidió realizar un MBA, ya que buscaba tener conocimientos globales que le permitieran aumentar sus probabilidades de éxito en los proyectos que estaba comenzando, así como también para poder enfrentar desafíos futuros.

“Decidí hacer un MBA porque comenzó a transformarse en un reto personal, en donde mi principal motivación fue superarme para sentirme una persona más preparada profesionalmente y así

enfrentar con mayor seguridad y conocimiento nuevos objetivos”, dice la diseñadora.

De esta forma, Paola cuenta que uno de los principales motivos por los que eligió el ESE para sus estudios, fue por su prestigio, el enfoque educativo que tiene la Escuela, además de su excelencia en atención e instalaciones y el diseño de la planificación académica orientado a mantener el interés continuo por parte de los alumnos. Todos estos factores hacen que recomiende realizar el MBA en el ESE Business School.

“Pienso que hoy en día es fundamental que los profesionales sigan formándose y en este caso, un MBA te impulsa a abrirte hacia una perspectiva global que se necesita para realizar mejor tus gestiones, tanto como empleado o como independiente. Te ayuda a entender el qué, por qué y cómo funciona el entorno laboral y te da las herramientas necesarias para aplicar, gestionar y adaptar sistemas. Evidentemente el MBA del ESE contribuye a fortalecer las áreas en las que la formación universitaria es más general”, comenta.



RAÚL IRARRÁZABAL

OFICINA DE ARQUITECTOS “TALLER”

Con el fin de conocer más y crear un vínculo entre el mundo de las empresas y su profesión, Raúl Irarrázabal, arquitecto de la Universidad Católica, decidió realizar el Senior MBA del ESE.

Raúl es socio y director de una oficina de arquitectos denominada “Taller”, en donde trabaja un grupo entre ocho a doce personas,

quienes se dedican al desarrollo de todo tipo de diseños de arquitectura, desde la modelación de muebles, hasta grandes edificios culturales, habitacionales y de equipamiento.

“Últimamente hemos incorporado nuevas áreas de conservación y valorización de activos patrimoniales, tratando de generar identidad cultural a través de la recuperación de inmuebles con protección oficial, rescatando sus valores arquitectónicos y asignándoles usos definitivos según su ubicación y contexto”, cuenta el arquitecto.

Por otra parte, Irarrázabal comenta que uno de los principales desafíos que tiene la empresa es armar una inmobiliaria que sea capaz de construir edificios que permitan poner valor en el patrimonio arquitectónico. En otras palabras, “utilizar las herramientas de desarrollo inmobiliario para abarcar sectores edificios deteriorados y abandonados”, explica.

Su paso por el Senior MBA del ESE también ha sido un punto importante para su carrera y empresa, ya que le ha permitido ver desde una nueva perspectiva el trabajo que desarrolla.

“El programa ha influido en mi vida laboral porque me permitió comprender que una empresa debe encauzar los conocimientos y valores de cada uno de los profesionales que la constituyen. Entender que “Taller” está conformado por personas y que eso lo transforma en una compañía con todo lo que implica, me cambió completamente la visión del lugar donde estaba parado y eso se lo debo únicamente al Senior MBA”, comenta Irarrázabal.

Así también, el arquitecto destaca el método del caso utilizado en clases, así como el hecho de que el curso esté conformado por un grupo de alumnos senior en donde “las ganas de poner sobre la mesa buenas y malas prácticas, expectativas cumplidas e incumplidas y sobre todo experiencias de vida, es algo inigualable”, afirma.

De esta forma, Irarrázabal describe su experiencia por el ESE como una gran ganancia, especialmente por la comunidad de alumnos y profesores que se forma, en un ambiente donde las personas se comprometen a entregar lo mejor de sí y están dispuestas a hacer las cosas de la mejor forma posible.



CICLO DE CONFERENCIAS COYUNTURA ECONÓMICA

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.

CAMBIO DE GOBIERNO ¿SALIMOS DE LA TRAMPA?

A raíz de las altas expectativas económicas que existen tras el retorno de Sebastián Piñera a La Moneda, y si efectivamente estas podrán cumplirse, se realizó la conferencia "Cambio de gobierno ¿salimos de la trampa?", como parte del programa de continuidad para los egresados del ESE Business School.

La actividad estuvo dirigida por María Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE, en donde se refirió al actual escenario económico al que se debe enfrentar el actual gobierno tanto a nivel nacional como internacional.

Para comenzar, Cifuentes expuso sobre el panorama actual de la economía en el mundo, en donde se refirió a las cifras entregadas por el Fondo Monetario Internacional, el que en enero de este año revisó al alza las cifras de crecimiento, con una tasa de 3,7%, el mejor resultado desde el año 2011.



En el caso de América Latina, la economista señaló que la incierta situación de la región es un tema que se debe tener en cuenta. “América Latina fue la zona de peor resultado en el mundo, con un 1,3%, aunque saliendo de la recesión del 2016. La verdad, es que hoy hay un poco de desvinculación de los mercados financieros en la región debido a los riesgos políticos, es bien incierta la situación política de la región, sumado a los niveles de pobreza bien altos y niveles de desigualdad, sigue siendo una región bastante débil”, señala.

Por otra parte, Cifuentes se refirió a los desafíos más complejos a los que se deberá enfrentar el presidente Piñera durante su segunda administración, siendo los más importantes las crisis de confianza en las instituciones, la actual composición del Congreso y la delicada situación fiscal del país.

“Chile tiene una particularidad, porque tenemos niveles de confianza incluso peores que otros países de América Latina que tienen problemas institucionales mucho más graves que el nuestro. Otro problema que enfrenta Piñera es el Congreso, con esta dificultad que ha habido para armar comisiones para los grandes acuerdos, no solo es minoría, también es mucho más fragmentado, hay una oposición bien dividida por experiencia y liderazgo. Y la situación fiscal, es bastante compleja, porque además quedan muchos compromisos pendientes, es decir la holgura que tiene Piñera para armar proyectos no es cero, es negativa”, dijo.

Por último, la economista hizo una reflexión sobre cómo viene el comportamiento económico del país. “El tren sigue andando lento, todavía no están las condiciones para apretar el acelerador, yo creo que hay una probabilidad de un escenario no catastrófico, un

escenario en donde el país crece a lo que expertos tienen estimado como potencial, un dos y medio a tres por ciento, ese es el escenario a mediano plazo. Sigo pensando que no vamos a seguir en el 1,7% como lo fue en los últimos cuatro años, va a ser mejor que eso, pero todavía me parece un poco improbable acercarnos al 3,5%”, concluyó.

PROGRAMA DE REFORMAS DE PIÑERA: ¿NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA RECUPERAR EL CRECIMIENTO?

Un repaso por los principales proyectos y reformas que el gobierno del presidente Sebastián Piñera ha tenido que enfrentar y sacar adelante, durante lo que lleva de su segunda administración, y la manera en cómo esto ha afectado al crecimiento del país, fueron parte de los temas que se trataron en la conferencia “Programa de Reformas de Piñera: ¿Necesarias y suficientes para recuperar el crecimiento?”, realizada por la directora del Centro de Estudios Financieros, María Cecilia Cifuentes.

El encuentro comenzó con la contextualización de algunos de los anuncios que Piñera ha hecho durante el último tiempo en sus distintos ministerios, entre los que mencionó: la modernización del sistema de capacitación a través de un proceso de formación continua; plan de transporte Tercer Milenio, promoción de la inversión pública a través de un ambicioso programa de inversiones; construcción de una carretera digital; simplificación tributaria; proyecto de ley proinversión; entre otros.

Sin embargo, a pesar de los proyectos que se han tramitado, a juicio de la economista aún falta trabajo por hacer, señalando que “lo que falta es que hagamos reformas estructurales de fondo”. En esta misma línea, también destacó que varias de las actuales reformas



se encuentran “al debe”, en donde ha habido pocos anuncios en reformas del Estado, no ha habido una reducción de la tasa de primera categoría y la falta de una corrección de la reforma laboral.

Por otra parte, Cifuentes también analizó aspectos de la Reforma Tributaria, señalando que no ha recaudado lo que se esperaba, y en donde la mayor fuente de ingresos se ha obtenido gracias a lo recaudado por la factura electrónica. “Si hablamos de la Reforma Tributaria, al IVA le fue bastante bien. Pero también, este año comenzó a funcionar la factura electrónica, y tengo la impresión de que esto ha sido muy atractivo en términos de recaudación. La verdad es que prácticamente todo lo que aumentó la recaudación tributaria fue por IVA, nos fue mejor con esto que con la renta”, comentó.

De esta forma, la economista concluyó que “si el programa de reformas del Gobierno se realiza de acuerdo a lo estipulado, y en un plazo razonable, sería un crecimiento sin duda”, así también puntualizó que no considera como una buena señal el hecho de que desde un comienzo el Gobierno haya cedido en materia tributaria, aun cuando, a su juicio, no puede desconocerse la necesidad de viabilidad política para los cambios.

REIVINDICANDO EL CHORREO: CRECIMIENTO Y EQUIDAD SÍ VAN DE LA MANO

Un análisis detallado sobre cuáles son los principales factores que influyen en las diferencias de ingresos existentes en el mercado laboral, fue parte de los temas que se trataron en una nueva conferencia de egresados titulada “Reivindicando el chorreo: crecimiento y equidad sí van de la mano”, la cual fue realizada por la directora del Centro de Estudios Financieros del ESE, María Cecilia Cifuentes.

La actividad comenzó con la presentación de los principales elementos que inciden en las diferencias salariales y la estructura del mercado laboral, entre ellos el nivel educacional de los trabajadores, en donde Cifuentes describió cómo afecta la relación entre el nivel de ingresos y grado académico que tienen los trabajadores en el país. “El dato complicado es que el 63% de los ocupados en Chile no tienen ningún tipo de educación superior, no terminó el colegio o bien llegó hasta cuarto medio. Por lo tanto, ahí tenemos una causa bien significativa de desigualdad”, comentó la economista.

Así también, la directora del Centro de Estudios Financieros, sostuvo que la demografía juega un rol fundamental para entender la composición del mercado laboral a nivel nacional. Al respecto, señaló que entre el 2010 y 2013 hubo un aumento significativo de la ocupación laboral, mientras que posteriormente en el periodo de 2014 a 2017 tuvo un bajo desempeño, pero con un comportamiento en alza.

“Estamos en un contexto en donde la ocupación ha crecido, pero a pesar de eso, en el segmento de 35 a 44 años, los ocupados por edad están cayendo. Mientras que en los segmentos de mayor edad está creciendo bastante fuerte. El mercado laboral está creando puestos de trabajo más senior porque no hay gente joven”, explicó. Por otra parte, María Cecilia Cifuentes señaló otro aspecto que define la relación que se genera entre el crecimiento y la equidad y los tipos de empleos que actualmente existen. Al respecto, definió que estos corresponden a cuatro clases, empleo por cuenta propia, empleador, asalariado sector privado y asalariado sector público. En relación a esto, sostuvo que la mejoría de los ingresos en el 20% más pobre se dio en el gobierno de Sebastián Piñera, en donde quienes mejoraron los ingresos fueron las empresas por medio de la creación del trabajo formal.



Carolina Helfmann es abogada de la PUC y LLM en la Universidad de Cambridge. Actualmente es directora del Área de Derecho Público y Regulatorio de Prieto Abogados y profesora de Derecho Administrativo en la PUC.

COLUMNA

LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: PANORAMA DE LA AGENDA LEGISLATIVA

“El objetivo de la posible reforma legal no es permitir la utilización de medios electrónicos en materia de procedimiento administrativo, sino que -más bien- invertir la regla general”.

En el mes de junio de este 2018, el presidente Piñera hizo público el equipo de personas que integrarían el Consejo para la Modernización del Estado. La instauración de este consejo era algo esperado, considerando que el programa presidencial daba cuenta de la necesidad de modernizar ciertas instituciones y marcos normativos relativos a la Administración del Estado.

Por lo mismo, es posible esperar, tal como ha ocurrido en ocasiones pasadas, que a partir de la labor de este consejo asesor surjan importantes propuestas de reformas legales. Por de pronto, y según emana del mismo programa presidencial, la transparencia, las compras públicas y el régimen laboral de los funcionarios públicos, debiesen ser parte de la agenda legislativa del Gobierno.

Sin perjuicio de las conclusiones que emanen del mencionado consejo asesor, y de las propuestas normativas que a partir de allí surjan, existen actualmente dos proyectos en tramitación vinculados a la modernización del Estado: Transformación Digital (Boletín 11882-06) e Integridad Pública (Boletín 11883-06).

Todas las mencionadas materias cuentan con regulación en nuestro ordenamiento. Por ende, más que innovar se trata de perfeccionar regímenes jurídicos ya existentes.

¿Qué implica exactamente la denominada “Transformación Digital”? El proyecto de ley plantea como desafío la instauración de procedimientos administrativos electrónicos, la emisión de actos administrativos electrónicos, las comunicaciones electrónicas y la gestión documental electrónica ¿Es posible con la normativa actual cumplir estos propósitos? Sí, ya que la Ley de

Procedimiento Administrativo (Ley N°19.880) -norma supletoria a todos los procedimientos administrativos especiales- contiene normas que permiten la utilización de medios electrónicos (artículos 5, 18 y 19). De esta manera, el objetivo de la posible reforma legal no es permitir la utilización de medios electrónicos en materia de procedimiento administrativo, sino que -más bien- invertir la regla general, en el sentido de establecer la utilización de medios electrónicos como el estándar básico y el papel o medios físicos como la excepción.

Habiendo aclarado el real aporte del proyecto de ley, cabe mencionar algunos desafíos que tendrán lugar en caso de ser aprobado por el Congreso. De partida, y según fue señalado, la Ley de Procedimiento Administrativo es una norma de carácter general y supletorio en relación con todas las normas que regulan procedimientos administrativos especiales. Por ende, su aplicación se limita a hipótesis de vacíos en la norma especial y, según cada caso en particular, con distintas intensidades. Por lo mismo, el proyecto de ley prevé facultar al Presidente de la República para dictar decretos con fuerza de ley de manera de establecer en tales cuerpos normativos la obligatoriedad del uso de medios electrónicos. Claramente, considerando el amplísimo número de cuerpos normativos que regulan diversos procedimientos administrativos especiales, el Presidente se verá enfrentado a determinar cuáles son todos esos cuerpos normativos. Ello sin considerar el problema asociado a la posible incompatibilidad que se derive de la propia regulación de cada uno de esos procedimientos administrativos especiales.

Otro desafío tendrá lugar con posterioridad a la dictación de la ley, y tiene que ver con la implementación de la misma una vez adecuado el régimen normativo de los procedimientos administrativos

especiales. El proyecto de ley mandata la creación de una plataforma tecnológica en la cual consten todos los procedimientos administrativos. ¿Cada servicio o entidad pública tendrá su propia plataforma? o bien ¿existirá una plataforma única para toda la administración? ¿quién será el administrador y responsable de tal plataforma?, son todas preguntas aún sin respuesta.

Por otra parte, en materia de comunicaciones ¿tendrán todas las notificaciones que ser realizadas a través de tal plataforma o bien se podrán realizar notificaciones por otros medios electrónicos como por ejemplo el correo electrónico? No se trata de una pregunta exenta de complicaciones prácticas. Si bien, el correo electrónico podría admitirse como medio de notificación, es necesario que reúna características que permitan asegurar la interoperabilidad, seguridad y autenticidad de las comunicaciones, en tanto las notificaciones más que un mero trámite son uno de los ejes del debido proceso.

En fin, existen aún diversas dudas a partir de la aspiración de contar con un sistema de tramitación electrónico en materia de procedimiento administrativo. Solo mencionar, que en España el año 2015 se modificó la Ley de Procedimiento -el año 2007 ya se había dictado la ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos- y aún a la fecha existen y se generan dudas en la aplicación de tal normativa.

En lo que respecta al proyecto de ley sobre integridad pública, cabe señalar que se trata de un proyecto recientemente ingresado y que viene a reemplazar un proyecto ingresado en el Gobierno anterior (Boletín 10140-07). Básicamente, se plantean modificaciones en torno al perfeccionamiento de las normas de ingreso a la Administración del Estado, de las inhabilidades e incompatibilidades en el ejercicio de funciones públicas, atribuciones de la Contraloría General, inhabilidades para contratar con el Estado, deberes de abstención y regulación del tránsito entre el sector público y el privado.

Respecto a la última temática mencionada -tránsito entre el sector público y el privado- actualmente un funcionario público que ha cesado en sus funciones no puede ejercer labores, al menos por un período de seis meses, en entidades del sector privado que hayan estado sujetas a su fiscalización. Sin embargo, no se prevén sanciones ni para el empleado que infringe tal prohibición ni para la empresa que lo contrata. Por medio del proyecto de ley, se pretende modificar el ámbito de funcionarios sujetos a esta prohibición, el alcance de esta prohibición en tanto ya no se trata exclusivamente de vínculos laborales, sino que

también actividades de lobby, el período de incompatibilidad, y, por, sobre todo, se establecen multas tanto por el ex funcionario infractor como para la entidad privada que contrate a un ex funcionario no habiendo cesado el período establecido por la ley. En el caso de estos últimos, la multa puede ser entre 100 y 2000 UTM según ciertos criterios establecidos por la misma norma.

Así, el objetivo de esta nueva normativa, no es otro que ahondar en torno a la regulación de la probidad, concepto introducido en nuestro ordenamiento el año 1999, pero ahora con un alcance un poco más amplio, y por ello, haciendo referencia al concepto de "integridad pública".

Por otra parte, en cuanto al posible proyecto de ley en materia de transparencia, sin duda, este viene a fortalecer la normativa actual -dictada hace ya más de diez años- en cuanto a profundizar la incorporación de la transparencia en nuestro ordenamiento y de una institucionalidad asociada a la misma.

¿Qué aspectos serán incorporados? Posiblemente se establecerán nuevos estándares en relación con las entidades autónomas, las empresas públicas y sociedades del Estado e incluso en relación con las entidades privadas que reciban y administren fondos públicos. Además, es posible anticipar modificaciones en relación con el procedimiento de acceso -por ejemplo, reduciendo plazos- e impugnación en caso de negativa u omisión. También, es posible que se busque incrementar las sanciones en casos de incumplimiento. Asimismo, otro probable objetivo será establecer la improcedencia de que aquellos calificados como interesados en un procedimiento administrativo, según ha señalado la Contraloría General, deban recurrir a la Ley de Transparencia para efectos de obtener copia de documentos que constan en el expediente del cual ostentan la calidad de interesados. Finalmente, también han surgido voces relativas a la importancia de los soportes o formas en que la información es puesta a disposición pública, de manera de servir no solo como un medio de control ciudadano, sino que también permitir su utilización en investigaciones y estudios.

En fin, la modernización del Estado es un concepto que llegó para quedarse y que concentrará gran parte de la atención legislativa de los próximos meses, por lo que es relevante seguir de manera atenta su tramitación y posterior implementación. Y por sobre todo, recordar que estamos frente a proyectos de ley -y futuros proyectos de ley- que buscan perfeccionar y subir los estándares actualmente vigentes en nuestro ordenamiento jurídico, lo que sin duda aumenta el desafío para nuestros legisladores.



ARVAL-RELSA Y SU APUESTA POR CONSOLIDAR EL LEASING OPERATIVO

Con más de 40 años de experiencia y más de un millón de vehículos en arriendo a nivel global, Arval-Relsa ofrece propuestas flexibles, procesos innovadores y un servicio de excelencia en el arriendo y gestión de flotas.

Esta empresa es fruto del joint venture conformado en el año 2016 entre dos instituciones líderes en leasing operativo: Relsa, empresa chilena vinculada al grupo Yarur, pionera en la industria local; y Arval, compañía multinacional subsidiaria del grupo BNP Paribas, que apuesta por las mejores prácticas, innovaciones, productos y sistemas.

OPTIMIZAR RECURSOS PARA ENFOCARSE EN LOS NEGOCIOS

Al dejar en manos expertas la administración y gestión de la flota de vehículos de una empresa, se pueden optimizar completamente los recursos económicos y humanos, para poder enfocarse 100% en los negocios.

El leasing operativo permite no tener que invertir capital en comprar, sino que realizar un contrato de arriendo de flota de vehículos a largo plazo, con cuota fija mensual que incluye todos los gastos asociados al uso, que no siempre se consideran, como lo son los mantenimientos, seguros, permisos de circulación, entre

otros. De esta forma, se pueden alcanzar ahorros considerables y además se puede hacer seguimiento a los conductores de los vehículos.

“Nuestro servicio empieza desde la asesoría en la elección de las unidades según su operación y continúa en la gestión integral e ininterrumpida de la flota hasta el término del contrato. El objetivo es que en todo momento nuestros clientes se sientan tranquilos y respaldados”, asegura Mariangela Pujol, Gerente Comercial.

De esta manera, se liberan recursos de inversión en activo fijo, se disminuye el riesgo de detener la operación de la empresa, se permite planificar el flujo de caja, se garantiza disponibilidad en cada momento, y se elige el vehículo más eficiente según las necesidades de cada compañía.

Normalmente se tiende a relacionar este servicio con flota operativa, como furgones y pick ups, sin embargo, la flota ejecutiva también está dentro de los servicios ofrecidos, incluso con flotas pequeñas, pudiendo ser un vehículo.

Una serie de beneficios que hacen esta opción cada vez más atractiva para las compañías, que pueden seguir creciendo de la mano de la experiencia y soluciones a medida que les ofrece Arval-Relsa.

PARA TU FLOTA DE VEHÍCULOS

¿Seguro que comprar es la mejor opción?

Considera todos los gastos antes de tomar decisiones

- VEHÍCULO•MANTENIMIENTO•ASISTENCIA
- REPARACIONES•GESTIÓN•SEGUROS
- IMPUESTOS.

Leasing Operativo de Arval-Relsa, todos los gastos de sus vehículos en una sola cuota. Deja en manos de nuestros expertos la administración de tu flota de vehículos, enfocándote 100% en tu negocio.

Llámanos y un ejecutivo te entregará una solución a tu medida.

www.arvalrelsa.com
infochile@arvalrelsa.com

 600 4447000



ARVAL | RELSA
BNP PARIBAS JOINT-VENTURE



**We care about cars.
We care about you.**

Somos tu **Partner TI** **Simplificamos** tu Empresa

Te presentamos

Oficina como servicio (OaaS)

Una solución integral que te permitirá concentrar tu tiempo y energía en lo que realmente importa: **Hacer crecer tus negocios**



+



+



**EQUIPAMIENTO
y SOFTWARE**

SERVICE MANAGER

CONECTIVIDAD

Para más información contacta a tu ejecutivo
gtdteleductos.com | **800 380 080**

* En 2017 el Estudio Nacional de Tecnologías de Información ENTI nos ubicó como N1 en las siguientes categorías:
CUMPLIMIENTO DE NIVELES DE SERVICIO / VOCACIÓN DE SERVICIO / EXPERTISE TÉCNICO DE LOS PROFESIONALES



ESE Day 2018: Desafíos de la Transformación Digital Total	30
ESE Business School creó el Centro de Familias Empresarias	36
ESE Business School creó el Centro de Innovación y Emprendimiento	38
Consejo Asesor Empresarial del ESE se reunió con Ministro Secretario General de la Presidencia	39
Rector de la Universidad de Chicago visitó el ESE	40
Centro de Familias Empresarias realizó seminario “Filantropía y Endowments: cómo materializar la ayuda social de las familias empresarias”.....	41
Centro de Familias Empresarias realizó Conferencia “El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar”.....	43
II Encuentro internacional Club IFREI: Conciliación Trabajo y Familia	44
BCI recibe por segunda vez acreditación IFREI de responsabilidad familiar corporativa	47
Centro de Estudios Financieros realizó seminario “Qué esperar el 2018 en el mundo económico y financiero?: un año político”.....	48
Actividades Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.....	50
Profesor Álvaro Pezoa lanzó libro “Francisco y la empresa: repensando la economía y los negocios”.....	53
Centro de Reputación Corporativa realizó seminario “Reconstruyendo la Confianza en la Empresa”.....	55
Profesor Raúl Lagomarsino lanzó 3 libros	57
Centro de Estudios Inmobiliarios dio inicio a su primera versión del Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria	58
Foros Inmobiliarios 2018	59
José Miguel Simian participó en exposición Real State	62
Incorporaciones nuevos profesores en el ESE	63
Familia Puig inauguró sala de estudios en el ESE Business School	64
Seminario Internacional Programas Regulares	65
MBA del ESE Business School destaca en Ranking QS Global	66
Novedades	67

ESE DAY 2018





“IOT... IR4.0... AI... RPA... VR/AR... ¡S.O.S! DESAFÍOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL TOTAL”

ASAMBLEA ANUAL DE EGRESADOS - ESE DAY 2018

El ESE Business School de la Universidad de los Andes en conjunto con la Asociación de Egresados organizó la Asamblea Anual de Egresados – ESE Day 2018 “IOT... IR 4.0... AI... RPA... VR/AR... ¡S.O.S! desafíos de la transformación Digital Total”.

La inauguración del seminario estuvo a cargo del rector de la Universidad de los Andes, José Antonio Guzmán, y del director general del ESE, Raimundo Monge, quienes destacaron la presencia de los egresados y panelistas.

“Es una alegría para nosotros esta reunión de alumni que celebramos todos los años en el ESE.

Es un hito muy importante, primero porque es una ocasión para todos ustedes de cultivar las redes que han trabajado en los distintos programas de estudios y, por otro lado, es muy importante reunirse para entender mejor a la sociedad, el ambiente y la industria en la cual cada uno de nosotros nos movemos”, afirmó el rector de la UANDES.

Por su parte, el director general del ESE, Raimundo Monge, añadió que “les agradezco la presencia en nuestra Asamblea Anual de Egresados. Hoy es un día muy importante para todos los que formamos parte del ESE, donde nos reencontramos con nuestros egresados”.

Además, agregó que “este año el ESE Day abordó el tema de la transformación digital, concepto que es muy actual y ambiguo, el cual esperamos aclarar esta mañana. Sabemos que representa una oportunidad estratégica singular para que las empresas se incorporen a estas nuevas tecnologías, pero, sobre todo, para crear nuevos modelos de negocios y así ser más eficientes y beneficiarse de muchas oportunidades”, complementó.

Conjuntamente, se exhibió un video donde se mostró un resumen de lo realizado por la Escuela el año 2017/2018.

Una vez finalizado el discurso, se dio inicio al primer bloque “la transformación digital total”, donde la vicepresidenta de Google para Hispanoamérica, Adriana Noreña, realizó su presentación “Machine learning y la transformación digital”, en la cual señaló que actualmente los avances tecnológicos han hecho que aquello que en el pasado era considerado como algo extraordinario, hoy se han vuelto algo común del día a día gracias al machine learning, como por ejemplo, la tecnología con la que actualmente cuentan los teléfonos inteligentes.

“Lo que hacemos hoy con el teléfono es algo completamente diferente a lo que hacíamos con un Blackberry. Hay nuevos dispositivos, como por ejemplo, asistentes de Google, Siri, Alexa, y mucha gente diría que esto está comenzando a gobernar nuestras vidas. Yo creo que nos está ayudando a resolver los grandes problemas de la vida, y esto es lo que llamamos la era de la asistencia”, señaló Noreña.

Así también, la vicepresidenta de Google para Hispanoamérica sostuvo que “se estima que, en el año 2020, el 50% de las búsquedas serán por voz, lo que hará que dejemos de digitar. Vamos a otro mundo completamente diferente en donde la respuesta también es diferente, y la respuesta de ahora ya es humanizada, no robotizada” afirmó.

De esta forma, también agregó que, debido a todos estos cambios tecnológicos, empresas como Google deben poner especial atención al nuevo tipo de consumidor que existe, el que catalogó como “curioso y súper empoderado”, por lo que las grandes compañías deben readaptar sus estrategias para



José Miguel Simian, director académico del ESE; Raimundo Monge, director general del ESE; Adriana Noreña, vicepresidenta de Google para Hispanoamérica; José Antonio Guzmán, Rector de la Universidad de los Andes; y Claudio Muñoz, presidente de ICARE e integrante de la Comisión Nacional de Productividad.



Iván Díaz Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE; Claudio Muñoz, presidente de ICARE e integrante de la Comisión Nacional de Productividad; Julio Pertuzé, asesor del Ministerio de Economía; Héctor Gómez, presidente de In Motion; y Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE.



Egresados PADE: Carlos Volante, Cristián Fuenzalida, Pedro Spoerer y Federico Pümpin.



Los alumnos PADE, Felipe Uribe y Encarnación Canalejo, junto al egresado PADE, Matías Pérez Cruz.

poder comunicarse y conectar con los nuevos públicos, ya que según Noreña “lo físico y lo digital ya es casi lo mismo, en cinco años más la realidad aumentada va a ser casi imperceptible y el machine learning será parte de la vida diaria”, concluyó.

Tras su intervención, el presidente de ICARE y Telefónica Chile e integrante de la Comisión Nacional de Productividad, Claudio Muñoz, se refirió a la época de hiper conectividad que se está viviendo y los cambios que esto produce en la sociedad.

“Me atrevo a decir que estamos en el inicio de una nueva era y no sabemos muy bien cómo vamos a enfrentar las implicaciones que esto tiene, pero es bastante evidente que estamos en un momento que cambia nuestra historia”, afirmó.

Con respecto a los cambios en el comportamiento social agregó que “estamos viendo que los consumidores están cambiando los hábitos y esto tiene profundas implicaciones en el mundo de los negocios, en la sociedad y en cómo queremos ser como país.

Creo que tenemos que ser conscientes en que esto no es que va a suceder en el futuro, esto está pasando”.

También, se refirió a cómo será el rol de la tecnología próximamente. “Las máquinas van a procesar datos a mayor velocidad y capacidad que nuestro cerebro. Estamos cerca de llegar a procesadores de computador del ancho de un átomo. Esto significa que vamos a ser mucho más eficientes en el uso de la energía y, por lo tanto, vamos a vivir un momento donde los desafíos de la energía tradicional van a cambiar”, añadió.

Asimismo, el presidente de ICARE recaló que “la tecnología que ya existe va a resolver los desafíos de la sociedad y de las empresas que todavía no se han podido solucionar. En el año 2010, la cantidad de dispositivos conectados supera por primera vez a la cantidad de personas conectadas. Más de 60.000 millones de dispositivos se estima estarán conectados en 2020”.

Con respecto a las plataformas tecnológicas y su impacto en la forma de hacer negocios, destacó que hay que desarrollar la



Luis Hurtado, egresado AMP; Juan Izquierdo, egresado PADE y Antonio Muzzio, egresado AMP.



Egresados MBA: Cristián Vivanco, Cristián Montenegro, Raimundo Swett, junto a Matías Montes.



Egresados MBA: Tomás Contreras y José Miguel Honorato, junto a Rodrigo Nazer.



Eduardo Guzmán, egresado PADE; Jorge McKay; Francisco Jiménez y Roberto Fierro, ambos egresados PADE.



Rodrigo Palacios, egresado PADE; Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE; y Gonzalo Yarur, egresado PADE.



Egresados PADE: Jorge Decurgez, María Marta de Aguirre, Cristián Velasco y Michael Moya.



Egresado PDE, Alejandro Ossa; Orlando Poblete y Matías Izquierdo, egresados PADE; y Juan Mackenna, egresado PDE.



Ana María Galmez, Karin Jurgensen, Ingrid Schirmer, directora comercial del ESE y Pilar Ureta.

habilidad de desenvolverse en este nuevo mundo. “Estamos en una época donde hay que transformar los modelos de negocios y hay que aprovechar los datos para decidir en nuestras empresas y esto no solo aplica a las empresas, también a los gobiernos y a los Estados”, aseveró.

Para terminar, concluyó que “esta revolución tecnológica está pasando y hay que aprovecharla. Se debe poner al servicio de las personas y potenciar el liderazgo. Las personas tenemos esa cosa fantástica que podemos aprender, desarrollar habilidades, tener emociones y ética. Esta es una oportunidad que tenemos detrás de la revolución y transformación digital”.

Posteriormente, se realizó el panel “4 miradas sobre la transformación digital total en Chile”, compuesto por Héctor Gómez, presidente de In Motion; Julio Pertuzé, asesor del Ministerio de Economía; Claudio Muñoz, presidente de ICARE y Telefónica Chile; Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE y fue moderado por el director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE, Iván Díaz Molina.

En la oportunidad, cada uno de los panelistas expuso su punto de vista con respecto a cómo debiesen enfrentar las empresas de hoy los nuevos cambios que se están generando en cuanto a la transformación digital.

Por su parte, Héctor Gómez, se refirió a que la clave está en conectar con líderes y que estos sepan enfrentar los actuales modelos de negocios. “Yo diría que el empresario tiene que entender que debe seguir siendo serio en sus compromisos, pero debe agregar un liderazgo ambidiestro. Un liderazgo capaz de explorar el mundo que viene desde aquí. Hay que generar una rentabilidad innovadora en la compañía”, señaló.

Por otro lado, desde la perspectiva académica, Alfredo Enrione comentó “yo creo que el tema de la transformación digital hay que pensarlo como una herramienta más, una herramienta que nos permite hacer cosas nuevas, pero también que nos permite hacer de mejor forma las cosas antiguas. Pienso en una definición de empresa que va a ser distinta a la que hemos conocido en el mundo digital y que consiste en una organización centrada en el cliente”, sostuvo.



Egresados MBA: Juan Guillermo Chechilnitzky, Felipe Vivaldi, José María Moreno, Germán Velasco y Óscar Falcón.



Egresados PADE: Gonzalo Uriarte, Enrique Covarrubias y María Paz Hidalgo.



Ernesto Solís, egresado PADE; Matías Gil, egresado AMP y Erwin Conn, egresado PADE.



Egresados PADE: Gustavo Castellanos, Patricio Legarreta, Andrés Pérez, Álvaro Correa.

Además, el presidente de ICARE y Telefónica Chile, Claudio Muñoz, dijo que lo fundamental es que los empresarios logren identificar cuál es el Uber de la industria en la que se desenvuelven. Para ello explicó a modo de ejemplo su experiencia con Telefónica, señalando que con la llegada de Whatsapp, la empresa tuvo que transformar su modelo de negocios, un proceso que le permitió sacar conclusiones. “A mí me parece que la nueva propuesta que hay que considerar es que el tema de la transformación digital va a todas las industrias, que este es un cambio que ya está sucediendo y que viene con gran intensidad, por lo tanto, aquí es cuando debe aparecer la habilidad del management”, comentó.

Desde la mirada del Gobierno, Julio Pertuzé agregó que “me atrevería a decir que la innovación ya no está dentro de las fronteras organizacionales de cada uno de ustedes, sino que afuera. Lo que permite esta tecnología fundamentalmente, es una nueva forma de poder coordinar y comunicarnos. La pregunta que debemos hacernos es cómo estamos aplicando esta tecnología para poder conectarnos de otra forma”.



Margot Kahl, egresada AMP, junto a Ignacio Noguera y Verónica Mex, egresados PADE.

Finalmente, la Asamblea Anual de Egresados concluyó con una feria de soluciones tecnológicas para la transformación digital titulada “De la visión a la acción”, en donde una serie de emprendedores de distintas áreas pudieron dar a conocer sus proyectos.

Las empresas participantes fueron: Mundialis, Apoyate SpA, Georesearch, Sísua_Digital, Wholemeaning; Phage, Kael, Agrosolución, Anastasia, BPO Advisors, Brandmetric, Mainsoft – Vertical Cyberseguridad y Dirección de Innovación UANDES con los proyectos Pagnóstica y Cells4Cells.



Universidad de los Andes

Centro de Familias Empresarias

ESE BUSINESS SCHOOL CREÓ EL EL CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS

Con el objetivo de seguir investigando y difundiendo los grandes temas que enfrentan las familias empresarias y sus empresas en Chile, el ESE Business School inauguró en abril el Centro de Familias Empresarias con la presencia de miembros de las seis familias que apoyan y auspician dicho centro de estudios.

Estos auspiciadores son las familias Yarur (Banco Bci), Bofill Velarde (Empresas Carozzi), Pérez Cruz (Gasco), Luksic (Quiñenco), von Appen Lahres (Inversiones Choshuenco) y Solari Donaggio (Fundación Reinaldo Solari).

El Centro de Familias Empresarias viene a continuar y ampliar la labor que por 15 años desarrolló la Cátedra de Empresas de Familia Bci en el ESE. Esta cátedra comenzó sus actividades de investigación y difusión en agosto de 2002, y desde entonces más de 9.000 personas han participado en alguno de los múltiples seminarios, cursos, foros y reuniones que organizó la Cátedra.

De este modo, el Centro de Familias Empresarias pretende no solo

seguir desarrollando estas iniciativas, sino también incrementar la investigación y difusión de temas que atañen al ciclo de vida, sucesión, gobierno y administración de las empresas familiares y familias empresarias.

Dentro de las varias actividades que contempla el Centro, se pueden destacar los programas *Dirección de Empresas Familiares*, *Family Office & Wealth Management Program*, *Foros de Empresas de Familia*, *Reuniones de Familias Empresarias* y *Programas In-Company e In-Family*.

Con respecto al cambio de Cátedra a Centro, el director del Centro de Familias Empresarias, Jon Martínez, comentó que “el Centro pretende construir sobre la base del trabajo desarrollado durante 15 años por la Cátedra de Empresas de Familia y potenciar la investigación de temas de gran interés no solo para las familias empresarias de nuestro país, sino también para la economía y sociedad chilena en general. Tenemos la suerte de contar con un grupo de importantes familias empresarias chilenas que nos apoyan para que hagamos un aporte al país”.



Gonzalo Bofill, Ignacio Yarur, Luis Enrique Yarur, Raimundo Monge, director general del ESE, y Beatriz von Appen.



Paola Luksic, Camila Lería, Andrés Pérez Cruz, Matías Pérez Cruz y Jon Martínez, director del Centro de Familias Empresarias del ESE.



Universidad de los Andes

Centro de Innovación y Emprendimiento CIE

ESE BUSINESS SCHOOL CREÓ EL **CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPREDIMIENTO**

Con el objetivo de seguir aportando al conocimiento de la convergencia, innovación, emprendimiento y eficiencia, el ESE Business School inauguró el Centro de Innovación y Emprendimiento, el cual cuenta con la presencia de cinco auspiciadores que apoyan dicho centro de estudios: Grupo GTD, Capital Logistic, Capital Trade, Whole Meaning y Georesearch.

El Centro de Innovación y Emprendimiento viene a continuar y ampliar la labor que por 5 años desarrolló la Cátedra de Innovación en el ESE, que comenzó sus actividades de investigación y difusión en enero de 2013.

De este modo, el Centro de Innovación y Emprendimiento pretende promover un ecosistema de innovación y emprendimiento para facilitar una nueva relación entre las empresas y las personas, además de crear nuevas ventajas competitivas para las empresas.

Dentro de sus desafíos, se destaca que en Chile las empresas se han concentrado exitosamente en la eficiencia operacional, pero no es suficiente para enfrentar los desafíos de los mercados globalizados, los clientes exigen cada vez más, los ciclos de vida de los productos y servicios se acortan y aparecen nuevos

competidores con nuevos esquemas, por lo que es necesario aportar conocimientos a la convergencia actual.

Además, cabe destacar que el 25.9% de la población entre 18 y 64 años declara estar en fase inicial de actividad emprendedora y el 50% de los que no lo están, espera crear un nuevo negocio dentro de los próximos tres años.

También, existen nuevas modalidades de trabajo como la “uberización” y otros emprendimientos que liderarán la interacción con los usuarios. Los Millennials y Generación Z tienen incentivos distintos a las generaciones anteriores. Por ejemplo, viven con el concepto de “One Life”, la que integra el trabajo desde la casa y que les permite tener la flexibilidad de perseguir sus objetivos personales y profesionales cuando lo deseen.

Por todos estos cambios en los comportamientos y hábitos, el director del Centro de Innovación y Emprendimiento, Iván Díaz-Molina, comentó que “la creación del Centro de Innovación y Emprendimiento, abre una nueva etapa en la investigación académica aplicada de temas relevantes no solo de innovación, sino también de emprendimiento. Dos disciplinas esenciales para la competitividad y crecimiento de las empresas”.



CONSEJO ASESOR EMPRESARIAL DEL ESE SE REUNIÓ CON **MINISTRO SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA**

Con el objetivo de poder conocer los principales proyectos en ejecución por parte del Gobierno, el Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School, se reunió con el ministro secretario general de la presidencia, Gonzalo Blumel, quien realizó una presentación sobre los principales focos del Gobierno del Presidente Sebastián Piñera y sus prioridades legislativas.

Durante un desayuno, los empresarios tuvieron la oportunidad de conversar con el Ministro y comentar temas de interés general. Además, se aprovechó la instancia para resumir las principales actividades que ha realizado la Escuela durante el 2018.





RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CHICAGO VISITÓ EL ESE

Aprovechando su viaje a Chile, el rector de la Universidad de Chicago, Daniel Diermeier realizó la presentación “Strategies for Building your company’s most valuable asset, reputation rules”, en el ESE Business School.

Durante su exposición, se refirió a la forma en cómo las empresas deben enfrentar posibles crisis de reputación en el actual escenario en el que se desenvuelven, donde la existencia de un modelo económico más complejo y un mayor protagonismo de las redes sociales, hacen que las organizaciones estén más propensas a sufrir crisis reputacionales.

De esta forma, el académico explicó que cuando una empresa se enfrenta a una crisis, esta debe ser vista como una oportunidad. “Cada vez que tienes una crisis en adición a un problema específico, se le llama crisis reputacional. Esto significa que ahora que estás en el escenario, la gente te mira como un líder y te ponen atención, desde tu propia gente hasta la opinión pública. Pero lo que es muy importante tener en claro es que las soluciones para un lado no son las mismas que para el otro”, señaló.

Por otra parte, el rector de la Universidad de Chicago, se refirió a algunas consideraciones que se deben tener en cuenta sobre la reputación, destacando que el principal obstáculo que tienen las organizaciones al momento de enfrentarse a una crisis, es la de tener una respuesta al público, a pesar de que no se tenga información sobre qué es lo que realmente está ocurriendo.

“El desafío es cómo respondo a la crisis sin saber lo que está pasando, porque deducirlo puede tardar semanas, pero si tardas semanas en responder, la gente creerá que estás escondiendo algo. Las personas quieren respuestas, no trates de resolver el problema, no esperes a tener la solución, enfócate en tu segundo problema que es un problema reputacional, estos problemas son de confianza, por lo tanto, tu objetivo es aumentarla” explicó.

Así también, Diermeier, mencionó las características que deben proyectar las empresas frente a sus clientes y colaboradores a la hora de enfrentar una crisis, ya que de esto dependerá el grado de seguridad y confianza que la gente tenga hacia la compañía. Para ello, las organizaciones deben procurar ser transparentes, demostrar ser expertos en lo que hacen, mostrar un grado de compromiso para encontrar una solución a la crisis y, por último, que la empresa sea empática, uno de los desafíos más difíciles de cumplir.

Finalmente, el académico sostuvo que independiente del tipo de crisis por la que esté pasando una empresa, es fundamental contar con un CEO y equipo capaz de poder enfrentar los problemas que se presentan.

“Los CEO van y vienen, pero es el directorio el que realmente tiene que estar a cargo de asegurarse de que los procesos y toma de decisiones que haga el CEO sean realmente viables. Los directivos tienen que actuar como un equipo de acción conjunto para resolver el problema”, concluyó.



CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS REALIZÓ SEMINARIO **“FILANTROPÍA Y ENDOWMENTS: CÓMO MATERIALIZAR LA AYUDA SOCIAL DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS”**

Muchas familias empresarias que tienen la intención de contribuir a diversas causas sociales se topan con problemas administrativos, legales y tributarios en Chile para materializar los proyectos, es por esta razón, que el Centro de Familias Empresarias del ESE Business School de la Universidad de los Andes y JP Morgan realizaron el Seminario “Filantropía y Endowments: Cómo materializar la ayuda social de las Familias Empresarias”.

En la oportunidad, Jon Martínez, director del Centro de Familias Empresarias, dio la bienvenida a los asistentes e hizo una introducción del tema que trató el seminario. “Filantropía, como muchos piensan, no es solo donar dinero, si analizamos el origen de la palabra significa amor por la humanidad. Para los griegos, esta palabra significaba donar tiempo, energía, conocimientos y compartir pasiones”, comentó.

Por su parte, el empresario y fundador de Iron Mountain en Chile y Perú, Mario Valdivia, presentó la conferencia “Filantropía en EE.UU. y en Chile” en la cual comparó la situación de donaciones entre ambos países.

“El límite máximo en donaciones en Estados Unidos es del 50% del ingreso anual, las fundaciones no pagan impuesto a la renta y no existe límite en cantidad a donar en herencias, las cuales además están exentas de impuestos. Por otro lado, en Chile el máximo de donaciones es del 5% del ingreso anual, las fundaciones requieren decreto Presidencial para eximirse del impuesto a la renta y el límite a donar en herencias es del 25%”, afirmó.

Además, agregó que “el monto destinado a Filantropía ha crecido en los últimos años, pero aún es muy bajo. El factor más determinante en la decisión de donar es cultural y el mayor obstáculo para tener donaciones a gran escala es la “cultura de herencia”. Debemos simplificar nuestras leyes de donaciones y aumentar los Endowments en nuestras fundaciones”.

Por otro lado, el director general de JP Morgan, Juan Etinger, realizó la exposición “JPM Endowments & Foundations Group, Ruta a un Endowment”, en la cual destacó que “Endowments es una palabra que significa fundación, legado, patrimonio, reserva, pero todo se refiere a lo mismo, a apartar dinero para que este

permita financiar una obra, hoy y en el futuro. Mi conclusión es que faltan Endowments para que los sueños se transformen en realidad y tener el sustento financiero necesario”.

Luego, fue el turno del abogado y socio del estudio Barros & Errázuriz, Fernando Barros, quien realizó la presentación “Ley de Donaciones y mejores prácticas tributarias”, en la cual describió cómo es el escenario legal en Chile en cuanto a las donaciones y creación de fundaciones.

“Existen una serie de leyes que establecen beneficios tributarios a las donaciones efectuadas a favor de ciertas instituciones. Para estos efectos, se debe dar cumplimiento a los requisitos particulares establecidos en cada ley, relativos al donante, al donatario y al objeto de la donación”, comentó.

Para continuar, se desarrolló un panel de conversación moderado por Jon Martínez, director del Centro Familias Empresarias y el executive director de JP Morgan, Felipe Reyes, quienes conversaron con los empresarios Claudio Engel

y Christoph Schiess, los cuales dieron a conocer sus proyectos y fundaciones.

Por su parte, Claudio Engel presentó el proyecto que tiene en marcha, el cual consiste en un nuevo museo de arte contemporáneo, chileno y latinoamericano que pretende tener exposiciones itinerantes de arte contemporáneo de todas las partes del mundo.

“Nuestro sueño es que sea un refugio donde todo sea una excusa para estar y quedarse, soñar y vivir. Que sea un lugar de experimentación, inspiración y reflexión. Que encienda las mentes y la creatividad”, añadió.

En esta misma línea, el empresario Christoph Schiess, mostró el proyecto familiar Teatro del Lago en Frutillar, el cual fue inaugurado en noviembre del 2010 y se destaca por desarrollar con excelencia la música y las artes, entregando creatividad, experiencias emocionales y oportunidades de crecimiento, para una mayor integración social.



Enrique Covarrubias, Alfonso Eyzaguirre, Gonzalo van Wersch.



Fernando Barros, expositor y socio Barros & Errázuriz.



Alejandro Rubilar, Juan Ignacio Morandé, Alejandro Gutiérrez, Evelyn Sepúlveda, Bernardo Simian.



CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS REALIZÓ CONFERENCIA “EL CONSEJO DE FAMILIA Y SU FUNCIÓN DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR”

¿Qué hace un consejo de familia?; ¿qué rol juega el consejo de familia en el gobierno de una empresa familiar? Fueron algunas de las preguntas respondidas en la conferencia organizada por el ESE Business School y la Asociación de Empresas Familiares, y que contó con la participación de destacados expositores y un panel de conversación.

El encargado de dar inicio a la actividad fue Jon Martínez, director del Centro de Familias Empresarias del ESE, quien explicó las principales características del consejo de familia como un organismo fundamental que debe existir en las empresas familiares.

“El consejo de familia permite que el directorio evite tocar temas familiares, si no existiera, se mezclarían los temas de negocio y las decisiones estratégicas de la empresa, con los temas familiares, señaló Martínez.

Por otra parte, el académico se refirió a la misión principal que tiene un consejo de familia, señalando que este debe procurar el equilibrio entre las relaciones de la familia, pero al mismo tiempo entre ellas, la empresa y la productividad. Sin embargo, también se deben tener en cuenta ciertos factores que pueden poner en riesgo la función de estos consejos y que las familias deben poner atención.

“Muchas veces los consejos de familia no funcionan porque se reúnen con muy poca frecuencia, eso hace que se pierda la tradición y las ganas de juntarse. En segundo lugar, no se hablan los temas que debiesen tocarse, explica.

Posteriormente fue el turno de Carlos Arbesú, autor del libro

“El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar”. Durante su presentación habló sobre la evolución que ha tenido el consejo de familia a lo largo de los años. Si bien en la década del 90 el foco del consejo de familia estaba relacionado al protocolo familiar, destacaba por ser una de las herramientas de las empresas de familias más conocida en el mundo, hoy se ve como algo más complejo.

“En la década del 2010 hasta hoy, el consejo de familia pasa a enfocarse bajo la luz de un gobierno de familia, en donde uno empieza a distinguir diferentes cuerpos dentro de él, como lo es la asamblea familiar y la reunión familiar anual. Es decir, los estudiosos empiezan a darse cuenta de que el gobierno de la familia no tiene un solo órgano, si no que va creando una serie plural de distintos órganos y el consejo de familia dentro de ese universo es el órgano de gobierno más importante”, explicó Arbesú.

En cuanto al momento ideal en el que se debiese constituir este grupo, el consultor señala que en su experiencia no existe un momento idóneo para su constitución, sino más bien se debe tener en consideración la creación de estos, principalmente cuando la riqueza es bastante compleja al momento de organizarla.

Finalmente se realizó un panel de conversación, el que fue conducido por Fernanda Hurtado, gerente general de la Asociación de Empresas de Familia, y que contó con la participación de los dos expositores, además de las empresarias María Pía Santa Cruz y Claudia Fürst, quienes compartieron su experiencia al ser empresas familiares y la manera en cómo se organizan para realizar sus proyectos.



María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia del ESE; Pauline Kantor, ministra del Deporte; Isabel Plá, ministra de la Mujer y Equidad de Género y Raimundo Monge, director General del ESE.

II ENCUENTRO INTERNACIONAL CLUB IFREI: CONCILIACIÓN TRABAJO Y FAMILIA

En abril se realizó el II Encuentro Internacional IFREI, organizado por el Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School, Chile.

En la actividad que tuvo como sede el ESE Business School de la Universidad de los Andes, se reunieron empresas y académicos de Chile y de otros países de la región, con el fin de intercambiar experiencias y las mejores prácticas de conciliación trabajo y familia.

La primera jornada comenzó con las palabras de bienvenida del director general del ESE, Raimundo Monge; del presidente del Grupo Security, Francisco Silva y de la directora del Centro Trabajo y Familia, María José Bosch. Ellos destacaron la relevancia de la Responsabilidad Familiar Corporativa en las organizaciones, ya que incide en el balance entre la vida laboral, personal y familiar. Además de ser importante para el desarrollo de las personas, empresas y sociedad.

“Cuando nosotros pensamos en conciliación trabajo y familia, en general lo reducimos a pensar que es un tema de mujeres y

en cómo conciliamos con hijos pequeños, pero la conciliación es mucho más que eso. Es cómo las personas se hacen cargo de todas las responsabilidades que tienen alrededor de ellos, eso involucra a la persona, su familia, la empresa, la sociedad y el Estado. Por lo mismo, en este encuentro queremos abarcar todos esos temas y ver cómo podemos hacerlo a lo largo del tiempo y tener un mundo más sostenible”, señaló María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia.

Por otro lado, uno de los temas destacados en el encuentro fue la relevancia del liderazgo, el cual facilita la integración trabajo-familia en la medida en que el líder tenga en cuenta las necesidades personales y familiares de sus colaboradores y personalmente esté dispuesto a fomentar el balance. Es por esto que se debe tener cuidado y conciencia de los líderes, quienes deben estar convencidos y ser modelos a seguir.

Un ejemplo de esto es Santiago Machado, CEO de Sodexo, quien planteó la conciliación como un malabarismo, “tenemos 5 bolas; familia, comunidad, salud, trabajo y pareja. De estas, 2 son de cristal y se pueden quebrar”. De esta manera destacó

la importancia de darse cuenta cuáles son las que al caerse se quiebran y no se recuperan (familia y salud) y cuáles dan bote y se pueden cambiar (comunidad, trabajo y pareja).

La conciliación trabajo y familia se planteó también como un desafío que se debe abordar a nivel político y social. Por esta razón, ministras, legisladoras, educadores, médicos, sacerdotes, etc; ejemplificaron desde sus distintas áreas de desarrollo.

“Padres jóvenes que quieren estar involucrados a apearse a sus hijos. La vida de las mujeres mejora cuando pueden ser mamás, aunque haya habido algún quiebre”, aseguró Isabel Plá, ministra de la Mujer y Equidad de Género.

Por su parte, Pauline Kantor, ministra del Deporte agregó que “nos preocupemos de las dos almas del deporte, cuerpo y alma. Es fundamental incorporarlo tanto en el trabajo como en la familia, incorporar la necesidad de que todos los colaboradores tengan

espacio para poder ejercitarse, porque claramente eso va a lograr una mayor productividad”.

En la misma línea, José Antonio Guzmán, rector de la Universidad de los Andes, planteó la importancia de la formación integral de los alumnos que puedan vivir los aspectos centrales de la vida armonizados, entre ellos el trabajo.

Por su parte, la doctora María Teresa Valenzuela y el Padre Andrés Ariztía, plantearon la realidad de que nos enfrentamos como sociedad que está envejeciendo; donde la tasa de fecundidad ha disminuido tanto que no vamos a tener un recambio poblacional en los próximos años y esta realidad la están viviendo miles de adultos mayores con altos índices de soledad no queridos y no buscados.

Además, académicos internacionales expusieron sus estudios sobre la relación de maternidad y paternidad con el entorno laboral de mujeres y hombres.



Francisco Silva, presidente Grupo Security; Kalena Velado, presidenta Empresas de El Salvador; Santiago Machado, Country CEO Sodexo y Horacio Barbeito, CEO Walmart para Argentina y Chile.



Mireia Las Heras, directora International Center for Work and Family- IESE Business School de España; María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia del ESE; Nuria Chinchilla, profesora titular de la Cátedra Alta Roca y Rafael Pich-Aguilera “Mujer y Liderazgo”- IESE Business School de España y Karin Becker, gerenta Cultura Corporativa del Grupo Security.



Padre Andrés Ariztía, capellán Fundación Las Rosas; José Antonio Guzmán, rector Universidad de los Andes; María Teresa Valenzuela, vicedecana de Investigación y Postgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes; Gladys González, senadora de la República Argentina y Marisa Aguirre, profesora asociada- PAD Business School de Perú.

Por su parte la profesora titular de la Cátedra Roca y Rafael Pich-Aguilera “Mujer y Liderazgo” del IESE Business School, España, Nuria Chinchilla, expuso sobre la maternidad y la trayectoria profesional, donde destacó que hay muchos desafíos pendientes. “Estamos teniendo que elegir entre trabajo y familia y todavía existe el micromachismo. La femineidad y la flexibilidad son las características del futuro y para eso tenemos que incorporar a más mujeres y potenciar el liderazgo femenino”, añadió la académica. En cuanto a paternidad, el profesor Hugo Cruz, director ejecutivo del centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad de Istmo de Guatemala, expuso sobre la valorización de la paternidad, cuánta penalización hay por el uso del postnatal y sobre el rol de los padres dentro de la familia.

Por otro lado, la profesora Sandra Idrovo, directora del INALDE Business School de Colombia, abordó el tema “Experiencias de implementación del IFREI 2.0”.

En esta instancia, la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación Argentina; el Ejército de Colombia; el Banco BCI de Chile y la empresa Del Sur de El Salvador, expusieron sobre cómo sus empresas han abordado el diagnóstico creado por el International Center for Work and Family (ICWF) del IESE Business School, el cual ha sido utilizado en más de 20 países en colaboración con investigadores de todo el mundo.

“El primer ámbito de responsabilidad que tenemos que asumir es el familiar, ya que el capital humano de nuestros países se está construyendo en las familias”, comentó Patricia Debeljuh, directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE.



Carlos Wulf, gerente de Gestión de Personas de Gasco; María Paz Riumalló, directora ejecutiva Centro Trabajo y Familia del ESE; Fanny Grosman, subgerente de Recursos Humanos de Larraín Vial y Felipe Gillet, subgerente de Recursos Humanos de Transbank.

Por su parte, Mireia Las Heras, directora del ICWF del IESE agregó que “debemos seguir trabajando en los entornos, en estas tres dimensiones, esa dimensión más de políticas, más de toma de decisiones y toma de liderazgo, sigamos fomentando los valores de cada entorno”.

También se contó con ejemplos de buenas prácticas. La empresa Agrocentro de Guatemala; Transbank de Chile; Banco Galicia de Argentina y Caja Raíz de Perú compartieron con la audiencia su experiencia, las cuales siendo distintas industrias tienen un factor común, han podido innovar y generar políticas de conciliación.

Aprovechando la instancia, el Centro Trabajo y Familia, hizo un reconocimiento especial a aquellos líderes que se han destacado por promover la Responsabilidad Familiar Corporativa y por comprometerse a instaurarlo en todos los ámbitos de sus vidas. Los homenajeados fueron: Karin Becker y Patricio Millar de Chile; Belén Moretti y Brenda Puig de Argentina; el Comando de Personas del Ejército Nacional de la República de Colombia; Claudia Tomasino de El Salvador y Alejandro José Schwank y José Rodolfo Pérez de Guatemala.

Para finalizar el Encuentro, la directora del Centro Trabajo y Familia, Maria José Bosch concluyó “debemos tener el convencimiento de que desde las familias se desarrollan mejores líderes y el convencimiento de que un líder que concilia trabajo y familia va a ser más empático, colaborador y producirá mejores resultados. Cada persona y cada empresa es distinta, pero en todas y cada una de ellas podemos innovar y generar políticas de conciliación. Todo esto para generar una sociedad más sustentable.”



Hugo Cruz, director ejecutivo centro Humanismo y Empresa y director académico-UNIS Business School de Guatemala; Patricia Debeljuh, directora del centro Walmart Trabajo y Familia- IAE Business School de Argentina; Brenda Puig, general counsel - directora de Asuntos Legales en Walmart Argentina y Sandra Idrovo, directora de Investigación- INALDE Business School de Colombia.



BCI RECIBE POR SEGUNDA VEZ ACREDITACIÓN IFREI DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

El Centro Trabajo y Familia del ESE Business School de la Universidad de los Andes hizo nuevamente entrega de la acreditación IFREI Accredited Member a BCI, transformando así a esta empresa como la segunda del país en recibirla por segunda vez.

La acreditación IFREI se entrega a aquellas organizaciones que desarrollan prácticas, liderazgos y culturas que fomentan la conciliación trabajo, familia y vida personal de sus colaboradores, en base al modelo de investigación IFREI 2.0 desarrollado por el International Center for Work and Family (ICWF) del IESE Business School de España.

En esta oportunidad, Raimundo Monge, director general del ESE, destacó el trabajo que ha hecho BCI por fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa. “Al ser acreditados por segunda vez consecutiva refleja que esto se ha incorporado dentro de la cultura de BCI y sus colaboradores. Los quiero felicitar porque ustedes son los grandes protagonistas y estos temas no funcionarían si no hay un compromiso de primer nivel por parte de los trabajadores y sus directivos. Los invito a mantener estas prácticas y ser un incentivo para que las demás empresas del país vayan adaptando mejores prácticas”, señaló Monge.

Así también, la encargada de hacer entrega de la acreditación fue la directora ejecutiva del Centro Trabajo y Familia, María Paz

Riumalló, quien felicitó a los trabajadores y líderes del Banco BCI. “Para obtener esta acreditación, nosotros analizamos el compromiso de las empresas en impulsar liderazgo, cultura y políticas de conciliación que faciliten a las organizaciones la integración laboral, personal y familiar de sus trabajadores. Medimos al BCI a través de una muestra representativa y esta demuestra que han hecho un trabajo constante y consistente. Quiero destacar lo bien que lo están haciendo, ya que hemos realizado más de 50 diagnósticos en Chile y estos resultados fueron impresionantes. Los invito a seguir trabajando y los felicito por este logro”.

Por su parte, Eugenio Von Chrismar, gerente general de BCI agradeció al ESE por el reconocimiento. “Nos sentimos muy contentos de compartir este gran reconocimiento que nuevamente nos distingue y nos acredita como miembros del IFREI. Como la mayoría de ustedes sabe, BCI desde sus inicios se ha caracterizado por poner en el centro de todas nuestras decisiones a los colaboradores, que es el capital más importante de nuestra empresa, buscando ofrecer un trabajo digno, estable y justo con oportunidades de desarrollo personal, profesional y familiar”, concluyó Von Chrismar.

La ceremonia finalizó con un café donde los colaboradores del banco BCI pudieron compartir y además se les hizo entrega del manual de beneficios del Banco.



Raimundo Monge, director general del ESE Business School; María Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE; Rodrigo Vergara, investigador senior, Centro de Estudios Públicos; Rodrigo Valdés, profesor asociado Escuela de Gobierno, Pontificia Universidad Católica de Chile; y Felipe Kast, senador por la Araucanía.

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS REALIZÓ SEMINARIO “¿QUÉ ESPERAR EL 2018 EN EL MUNDO ECONÓMICO Y FINANCIERO?: UN AÑO POLÍTICO”

Con el fin de analizar el actual escenario político y económico, con énfasis en lo que sucederá en Chile, el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School de la Universidad de los Andes, organizó el seminario “¿Qué esperar el 2018 en el mundo económico y financiero?: Un año político”, el cual contó con la participación de destacadas figuras del mundo económico y político.

El encargado de dar inicio a las exposiciones fue Rodrigo Vergara, investigador Senior del Centro de Estudios Públicos y ex presidente del Banco Central, quien hizo un análisis de cómo vendrá el escenario económico a nivel internacional y nacional, señalando que, si bien existe un buen panorama externo, hay ciertos riesgos que se deben considerar en el sector económico del país.

“El FMI y el BIS han estado advirtiendo en el último tiempo sobre los peligros del incremento de la deuda privada en los países, explicadas por las bajas tasas de interés y el fácil acceso al financiamiento. En el caso de Chile, también ha sido una preocupación. No obstante, el Banco Central en los últimos años

ha señalado que existen mitigantes que nos hacen pensar que no es un problema demasiado grave, al menos no en el corto plazo”, señala Vergara.

Sin embargo, a pesar del optimismo que existe en cuanto al repunte económico del país, el economista asegura que esta recuperación no se ve como algo fácil de sostener en el tiempo.

“Observamos que hubo una fuerte aceleración en la economía hacia el tercer trimestre del año pasado, pero en el cuarto trimestre comenzó una desaceleración. Estas son cifras un poco volátiles, por lo tanto, podemos tener alzas y bajas en los distintos trimestres. Lo que quiero decir con esto es que la economía repuntó muy fuerte en el tercer trimestre del año pasado y vamos a tener cifras relativamente elevadas hasta el segundo trimestre de este año. De ahí en adelante mantener esas cifras va a ser más difícil. Insisto en que se requiere más aumento significativo de la inversión y la productividad. Afortunadamente estamos teniendo señales positivas en materia de inversión y estamos teniendo más confianza”, comenta.



Claudio Orrego, Antonio La Calle y Pedro Cubillos.



Ignacio Martín, Javier Silva, María José Bosch, profesora y directora del Centro Trabajo y Familia del ESE y Rodrigo Angulo.



Juan Pablo Dañobeitia, Álvaro Pezoa, profesor y director del Centro de Ética Empresarial del ESE y Alfonso Reutter.



Ricardo Ramírez, Sebastián Arancibia, Tomás Longueira, Felipe Morandé y Sebastián Valenzuela.

Posteriormente fue el turno de Rodrigo Valdés, profesor asociado de la Escuela de Gobierno de la PUC y ex ministro de Hacienda, quien coincidió con Vergara al señalar que el actual crecimiento económico del país no es algo que pueda proyectarse en el largo plazo, para lo cual es fundamental la implementación de mayores reformas estructurales.

“Falta un poco más de carne en la agenda del Gobierno para retomar mayores tasas de crecimiento. En eso estoy de acuerdo con Rodrigo Vergara, el piloto automático de la economía nos va a servir por un rato no más”, señaló Valdés.

Así también, el ex ministro comentó algunos de los anuncios que ha estado realizando el actual Gobierno con respecto a una simplificación del régimen impositivo, sin embargo, la forma en cómo es propuesto por el ministro Larraín, piensa que es inviable. Luego el economista y senador por la Araucanía, Felipe Kast, expuso desde una mirada más política, haciendo especial énfasis en su idea de que “estamos frente a un cambio de ciclo político”, el que hace que explique las positivas expectativas económicas. No obstante, al igual que los otros expositores, señala que este fenómeno de crecimiento económico que se está viviendo solo será por un cierto tiempo.



José Ignacio Donoso, María Isabel Gatica y Antonio Muzzio.

“Efectivamente estas expectativas adicionales están ahí porque se siente un cambio en la política. Por lo mismo, el plano político de hoy genera condiciones para poder hacer reformas que, si no las hacemos ahora, vamos a tener problemas de quedarnos estancados en el crecimiento. Los primeros doce meses son fundamentales”, asegura Kast.

Finalmente, los invitados participaron de un panel moderado por Nicolás Vergara, en donde realizaron una reflexión económica en cuanto a las expectativas y la realidad que se vive en el escenario económico interno.



ACTIVIDADES

CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

Durante el primer semestre del 2018, 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.

PGC: Programa de Gobierno Corporativo para Directores de empresas



Creado en el 2001, ya son 28 exitosas versiones del PGC que se han desarrollado en el ESE, convirtiendo a este programa como el más antiguo de Latinoamérica, y en donde han pasado más de mil directores y gerentes generales de empresas.

Durante su última versión, los alumnos que formaron parte del programa lo calificaron con nota 6,9, lo que, a juicio del director del Centro de Gobierno Corporativo del ESE, Alfredo Enrione, “refleja el signo de madurez que ha alcanzado el programa, en donde estamos aportando valor y la gente se está llevando cosas útiles para aplicar en el día a día”.

De esta forma, el PGC tiene como objetivo identificar e internalizar desde la práctica los roles, herramientas y procesos claves, como, por ejemplo, cuáles son las responsabilidades claves del director, cómo agregar más valor desde el Directorio y cómo balancear el rol de creación de valor con el rol de control, entre otros.

“Diseñado exclusivamente para directores en ejercicio, el PGC es una experiencia única para reflexionar, adquirir herramientas, e intercambiar experiencias con pares del más alto nivel”, sostiene Enrione.

La Transformación Digital de la Cadena de Valor



George Bailey, director del Digital Supply Chain Institute

El Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, en conjunto con The Center for Global Enterprise (CGE), Digital Supply Chain Institute (DSCI) y Anastasia (compañía del rubro de la inteligencia artificial), realizaron el programa “La Transformación Digital de la Cadena de Valor”, un taller práctico para discutir y aprender de primera mano de los líderes globales en la Transformación Digital.

En dos días los líderes de empresas chilenas se reunieron con referentes mundiales de transformación digital a nivel empresarial y compartieron diferentes experiencias, con el fin de que los directores y miembros de la alta dirección aprendieran y aplicaran nuevos conocimientos a su empresa, tales como: desafíos actuales y emergentes en Supply y Operaciones; desafíos emergentes para el CEO; gestión y captura de la demanda; transformación digital de la cadena de valor; entre otros.

“Fue un evento extraordinario, tuvimos expertos de todas partes del mundo, líderes en sus áreas, en sus empresas, que han estado protagonizando y liderando procesos de transformación digital con equipos gerenciales de empresas de primer nivel como Sodimac, Cencosud, Finning, Enel y Derco, entre otras”, cuenta Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo.

Alfredo Enrione es reelegido como Chanceller de la International Academy of Management



El director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad, Alfredo Enrione, fue reelegido como Chanceller de la International Academy of Management. De esta forma, hasta abril del 2019 seguirá liderando la organización académica de management más antigua del mundo, la cual congrega a un grupo exclusivo de académicos de la altura de Michael Porter, Peter Drucker y Paul Samuelson.

Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad fue invitado a evento de la Armada de Chile



El 12 de junio Alfredo Enrione fue invitado por el alto mando de la Armada de Chile con ocasión de la celebración de sus 200 años de historia para exponer sobre “Gobierno Corporativo: Reflexiones para una Institución de las Fuerzas Armadas”.

Presidente mundial de Nestlé es invitado por el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad



“150 años de un líder global: un diálogo con el presidente mundial de Nestlé – Paul Bulcke”, fue el seminario que realizó el centro de Gobierno Corporativo y Sociedad, con el fin de conocer en detalle el caso Nestlé a través del actual presidente del directorio, quien también ocupó el cargo de CEO entre los años 2008 y 2018.

“Tuvimos la oportunidad de discutir el Caso Nestlé, con su protagonista, Paul Bulcke. Aprovechamos de que nos hablara sobre cómo la compañía ha enfrentado históricamente un entorno competitivo, regulatorio y social muy cambiante. Además, nos presentó los desafíos actuales de la compañía y los cambios en temas de gobierno corporativo, estructura y estrategia hacia el futuro”, señala Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.

A la actividad fueron invitados gerentes generales y presidentes de algunas de las empresas más importantes de Chile, quienes pudieron tener una conversación uno a uno.



Rodolfo Véliz, gerente general Watts, Paul Bulcke, presidente mundial de Nestlé; José Guzmán, gerente general Agrosuper; Eduardo Antunovic socio principal Caldwell Partners, Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.



Pablo Devoto, country manager Nestlé; Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad; Paul Bulcke, presidente mundial de Nestlé; Ximena Rincón, senadora de la República; Renzo Corona, socio principal PwC Chile; Fernando Bustamante.



PROFESOR ÁLVARO PEZOA LANZÓ LIBRO “FRANCISCO Y LA EMPRESA: REPIENSANDO LA ECONOMÍA Y LOS NEGOCIOS”

Francisco y la Empresa: Repensando la Economía y los Negocios” es el título del libro que escribió y editó Álvaro Pezoa B., en conjunto con el Pbro. Cristián Mendoza O., de la Pontificia Universidad de la Santa Croce, el cual fue lanzado en una ceremonia realizada en el ESE Business School de la Universidad de los Andes.

En la ocasión, el director general del ESE, Raimundo Monge, fue el encargado de dar inicio a la actividad destacando la importancia que tiene para la Escuela el promover la formación integral de sus alumnos y la manera en cómo este libro aporta a esa misión.

“El ESE ha tenido desde sus orígenes la preocupación de formar empresarios y directivos no solo en los conocimientos y habilidades propios del management, sino también, de las virtudes

necesarias para lograr una sólida formación integral inspirada en las enseñanzas cristianas y el ideario de la Universidad de los Andes. En ese sentido aspiramos a formar a los mejores directivos y personas”, señaló.

Posteriormente, el presidente de la Unión Social de Empresarios, Ejecutivos y Emprendedores Cristianos (USEC), Ignacio Arteaga, realizó un análisis del libro, en donde destacó la importancia que tuvo la visita del Papa Francisco a Chile, marcando un hito fundamental para la interpretación de esta obra.

“La visita a Chile del Papa Francisco fue un momento privilegiado, porque nos ayudó a crear ese clima de encuentro entre el Santo Padre y los hombres y mujeres de empresas. Ese espacio mental y espiritual es en el que leí este libro. Hay muchos mensajes

para quienes participamos del mundo de las empresas y el Papa Francisco nos dejó innumerables frases para reflexionar y actuar”, comentó Arteaga.

Así también, el presidente de la USEC realizó una serie de reflexiones a partir de lo leído en “Francisco y la Empresa: Repensando la Economía y los Negocios”, en donde señaló que el libro permite plantear una serie de reflexiones en relación a la forma en cómo mejorar la relación existente entre el mundo empresarial y la Iglesia en Chile.

“¿Cuál es nuestro rol en la reconstrucción de la Iglesia en Chile, ¿qué vamos a hacer por ella y en ella? En cuanto a los empresarios, debe haber más cercanía con las personas y reconocernos miembros activos del pueblo de Dios. Es necesario que nos esforcemos sinceramente, y me incluyo a mí y a USEC, para superar esa mentalidad de elite que el Papa ha señalado como una causa importante de los problemas que tiene hoy la Iglesia”, comentó.

Luego, el profesor Álvaro Pezoa se dirigió a los asistentes, agradeciendo al Pbro. Cristián Mendoza, quien fue el que tuvo la idea original para escribir el libro, así como también al resto de los autores que colaboraron en la realización de este.

Además, Pezoa explicó el principal objetivo de esta obra, mencionando que “lo que busca finalmente el libro es profundizar en las ideas que el Papa Francisco tiene sobre la empresa y la economía. El Papa siempre nos va interpelando personalmente a cada hombre y a cada mujer y en este caso a cada hombre y mujer de empresas en particular.

Por último, el director del Centro de Ética Empresarial dio término a la actividad mencionando que “este libro quiere ser un paso más de esta Escuela y del Centro para difundir y esclarecer sobre los contenidos y la aplicación de la Doctrina Social de la Iglesia”.



CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA REALIZÓ SEMINARIO

“RECONSTRUYENDO LA CONFIANZA EN LA EMPRESA”

El Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de los Andes, organizó el Seminario “Reconstruyendo la Confianza en la Empresa”, el cual contó con la participación de destacadas figuras del mundo económico y político.

Durante el encuentro, Rupert Younger, director del Centro de Reputación Corporativa, Said Business School, Universidad de Oxford; José Ramón Valente, ministro de Economía, Fomento y Turismo; Rodrigo Pérez-Mackenna, director en BTG Pactual Chile y ex Ministro de Vivienda y Urbanismo y Bienes Nacionales; y Pablo Halpern, director del Centro de Reputación Corporativa del ESE.



Andrés Montero, Luis Enrique Álamos, Renzo Corona.



Pablo Halpern, director del Centro de Reputación Corporativa del ESE; Rodrigo Pérez-Mackenna, director BTG Pactual; José Ramón Valente, Ministro de Economía, Fomento y Turismo; Raimundo Monge, director general del ESE; y Rupert Younger; director del Centro de Reputación Corporativa, Said Business School, Universidad de Oxford.



José Miguel Simian, director académico del ESE; Encarnación Canalejo, José Guzmán, y Alfredo Enrione, profesor y director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE.



Carol Saldias, Fernanda Hurtado y Rafael Mies, profesor titular de la Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina.



Sergio Salas, Lorena Campos y Francisco Aylwin.



Daniel Sansone, Luis Hernán Morales, Cristián Lund y Gonzalo Soffia.



Javier Urmeneta, Luis Andrés Maturana y Fernando Menchaca.



Jonathan Callund, Marcos Balmaceda, Rony Jara y Jaime Bazán.



PROFESOR RAÚL LAGOMARSINO LANZÓ 3 LIBROS

1. “Breaking The Zero-Sum Game: Transforming societies through inclusive leadership”.

“Es un libro en el cual yo soy coautor junto con Aldo Boitano y Erick Shockman e impulsado por el ILA (International Leadership Association). Esta obra se centra en el tema de la inclusión y el impacto que tiene el liderazgo en este ámbito hacia dentro de las organizaciones y en la sociedad”, comentó el profesor Raúl Lagomarsino.

Son 26 capítulos escritos por académicos de América, Asia y África, pero que no solo se centran en la inclusión laboral, sino que también hablan de las sociedades que están en conflicto, la inclusión en la educación y en las organizaciones. Todo ello con el fin último de dar a conocer cómo los líderes pueden impactar y crear una sociedad más inclusiva.

2. “Dirección de Personas: reflexiones prácticas sobre el principal desafío de las empresas”.

Es un texto escrito por Raúl Lagomarsino en conjunto con Rafael Mies, el cual tiene por objetivo ser un apoyo para los cursos de MBA, AMP y PADE. Puesto que, la lógica de esta obra es servir como lectura complementaria a los cursos que imparte el ESE en los ramos de dirección de personas.

Es decir, aborda los desafíos de gestión de talentos en las organizaciones y el rol de recursos humanos al interior de las empresas. También, hace referencia a los millenials y la “generación y”, seguido de capítulos dedicados principalmente al desarrollo de competencias y, muy en especial, al liderazgo. Esto en cuanto a cómo desarrollar habilidades de liderazgo y el rol que juega el líder hoy al interior de las organizaciones.

3. “Alinear personas y negocios: 99 respuestas”.

El título es bastante auto explicativo y viene a exponer la dificultad de alinear personas y negocios, centrándose en que el talento vaya empujando la estrategia y el negocio. Cuestión que, normalmente, no es algo que sea natural y, es algo que, de hecho, en las empresas es bastante complejo de conseguir.

“Al contrario del general de los libros directivos que tienen la lógica de contestar una o dos preguntas muy profundamente, mi postura frente a este libro fue contestar muchas preguntas en lo más breve posible. Por tanto, lo que hice durante un par de años fue anotar preguntas que me salían tanto dentro como fuera de la clase, aquí en el ESE, en las consultas que hago en mis empresas y otras que se me van ocurriendo a mí. Luego tomé las que me parecieron más relevantes y las respondí de la manera más breve posible y al final de cada capítulo, recomiendo otros libros por si no quedaron satisfechos y quieren saber más”, explicó el académico.



CENTRO DE ESTUDIOS INMOBILIARIOS DIO INICIO A SU PRIMERA VERSIÓN DEL **MASTER EN DESARROLLO E INVERSIÓN INMOBILIARIA**

Con el objetivo de desarrollar la capacidad para planificar, evaluar y ejecutar proyectos inmobiliarios innovadores y sustentables, el Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School de la Universidad de los Andes dio inicio a su primera versión del Master en Desarrollo Inmobiliaria (MDI).

En esta primera clase, el director del MDI, José Miguel Simian, dio la bienvenida a los nuevos alumnos, quienes forman parte de la primera generación de este Master, único en Chile.

“Creemos que aquí va a haber una gran oportunidad de aprendizaje, de discusión de problemas de la industria inmobiliaria, de proyectos y una variedad de temas relacionados con el sector, el cual ha tomado un vuelo impresionante en los últimos años. Nos sentimos muy contentos y satisfechos por este nuevo desafío y queremos agradecerles por la confianza, el interés y ánimo de sumarse a este programa”, señaló.

De esta forma, el MDI pretende que sus alumnos conozcan los principales elementos económicos, legales, de gestión y desarrollo

urbano que influyen en la actividad inmobiliaria, así como también que aprendan las herramientas económicas y financieras para evaluar y valorar inversiones inmobiliarias, que desarrollen la capacidad de interactuar en equipos de trabajo multidisciplinarios y que conozcan y discutan con expertos de la industria las principales tendencias que afectan y afectarán al sector.





FOROS INMOBILIARIOS 2018

Con gran éxito de convocatoria se realizaron durante el 2018 los foros inmobiliarios organizados por el centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School, cuya finalidad es discutir sobre temas contingentes, difundir mejores prácticas y tendencias de la industria.

Más de 400 personas participaron en los cuatro primeros foros realizados antes del cierre de esta revista (son 5 en total), 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 el 2019.

“Inversión Inmobiliaria en Perú – Colombia”

Durante este primer encuentro, expusieron una serie de expertos del sector inmobiliario, en donde analizaron el actual panorama de este sector en ambos países de la región.

El encargado de dar inicio al foro fue Nicolás Cox, director ejecutivo de CBRE, quien explicó las principales características del mercado inmobiliario en América Latina, destacando los países que son más atractivos para este tipo de inversión, entre los que se ubican Brasil y México. Sin embargo, resaltó que también existe un grupo de países emergentes, entre los que se encuentran Perú y Colombia, los cuales tienen las condiciones necesarias para ser tomados en cuenta como potenciales lugares para la inversión inmobiliaria.

Así también, el director ejecutivo de CBRE, sostuvo que existe una tendencia que se repite en países latinoamericanos de invertir más allá de sus fronteras. “Hay mucha inversión cross border regional, hay mucha gente de Perú moviendo su capital hacia otros lados, mucha gente de Chile yendo a Perú o Colombia y mucha gente de Brasil mirando por primera vez más allá de su país”, dijo.

Por otra parte, Eric Rey de Castro, director ejecutivo de FIBRA, se refirió a las características que tiene el mercado inmobiliario peruano y las razones por las que este país se ha transformado en un atractivo destino a la hora de realizar inversiones inmobiliarias. En ese aspecto, Rey De Castro explicó que uno de los factores fundamentales que juegan a favor de Perú es la demografía ya que tiene una favorable proyección de crecimiento.

En tanto, Claudio Chamorro, gerente corporativo de administración y finanzas de Parque Arauco, habló sobre las oportunidades de inversión que han surgido en Colombia, país que se caracteriza por tener mayor influencia americana y, por lo tanto, según Chamorro, una manera completamente distinta de ver el mundo en comparación a los otros países de la región.

“Permisos: Misión Imposible”

Cambios en los planes reguladores, una ciudadanía más empoderada y falencias en los permisos otorgados, fueron

algunos de los factores que parte de los expositores atribuyeron a la dificultad de obtener permisos de construcción en el país, y que fueron expuestos en el segundo Foro Inmobiliario “Permisos: Misión Imposible”.

Iván Poduje, arquitecto y socio de Atisba, explicó cómo la sociedad ha ido cambiando. “Generalmente cuando miramos el aumento de ingreso de las personas o de la economía, nos olvidamos de que ese aumento tiene también implicancias en un conjunto de intangibles, como el paisaje, el ruido, la congestión, cosas que cuando teníamos un per cápita de US\$ 5.000 no eran tema, pero cuando avanzamos a un per cápita de US\$ 20.000 sí lo son. Este es el centro del problema”, comentó.

En tanto, Agustín Pérez, presidente de la Asociación de Directores de Obra de Chile, cuestionó el nombre del foro ¿obtener permisos es una misión imposible? “El año pasado a nivel nacional se otorgaron 156.367 permisos de edificación -fuente del Minvu- y, de estos, 146 se encuentran en problemas. Por lo tanto, del total de permisos que damos como directores de obras municipales, solo el 0,09% es el que nos hace famosos, por así decirlo”, señaló.

Carmen Paz Cruz, por su parte, abogada y asesora en normativa urbana y de la construcción, sostuvo, que actualmente la ley que otorga permisos a las empresas inmobiliarias posee una

serie de falencias, entre las que se destacan el no existir plazos ni fechas ciertas para la interposición de recursos, lo que genera que constantemente se esté en una incertidumbre en cuanto al desarrollo de proyectos.

Finalmente, Charles Holmes, director de Holmes & Amaral, se refirió al rol que ha tenido la Contraloría General de la República en estas materias, comentando que es su función pronunciarse sobre la legalidad de los instrumentos de planificación y los seguirá haciendo en la medida que los planes reguladores fijen normas urbanísticas no permitidas en el marco regulatorio y regulando materias fuera de su competencia. A la fecha ya suman más de 500 dictámenes de la Contraloría objetando disposiciones de los Planes Reguladores Comunes.

“Inversión en Activos Inmobiliarios: ¿Qué Oportunidades Surgen en 2018?”

Una revisión de la inversión en activos inmobiliarios en Chile y un análisis de perspectivas de las distintas clases de activos fueron parte de los temas que se tocaron en el tercer foro.

Para comenzar, César Barros, socio de ProAsset, se refirió a los retornos y estructuración de los fondos inmobiliarios, haciendo una radiografía de la industria entorno a los capitales de inversión del sector. Explicó lo que significan esta clase de fondos, los tipos





que existen, sus retornos esperados, así como también quiénes son los actores relevantes que actualmente están invirtiendo en activos inmobiliarios, destacando que corresponden a compañías de seguros, dineros públicos y family office.

Posteriormente, Juan Pablo Restini, director de proyectos comerciales y nuevos negocios de ATP Desarrollo + Gestión Inmobiliaria, expuso sobre las amenazas del sector de activos comerciales y oportunidades que se generan tanto por los cambios tecnológicos como sociodemográficos.

Por último, Enrique Ovalle, director de Bodenor Flexcenter, habló sobre los centros de distribución y bodegaje, destacando que, dentro de la inversión inmobiliaria, la renta es el tipo de inversión de menor riesgo y retorno al mismo tiempo, por lo que se distingue del resto por ser un segmento de renta conformado mayoritariamente por inversionistas institucionales.

“Nuevas tendencias en desarrollos habitacionales millenials, centennials, multifamily... ¿cómo saber para dónde se mueve la demanda?”

El encargado de dar inicio a la actividad fue el director del Centro de Estudios Inmobiliarios, José Miguel Simian, quien se refirió al actual ciclo inmobiliario, cómo se ha comportado y qué se espera para los próximos meses. Asimismo, revisó los principales indicadores del mercado habitacional que muestran un importante

aumento en el precio de las viviendas y cómo los aumentos en sus valores se desacoplan respecto del PIB per cápita de Chile y el Índice Real de Remuneraciones que publica el INE. Las variaciones en los últimos dos años han sido notoriamente más importantes para los valores de venta que de arriendo de viviendas, en donde a su juicio hay una tendencia que es importante de considerar.

En tanto, Isabel Palma, gerente comercial de Inmobiliaria FG, expuso sobre las tendencias en el desarrollo habitacional y cómo la tecnología está afectando a la industria debido a los cambios socioculturales que han estado ocurriendo.

Luego, Andrés Pardo, socio fundador de Andrés Pardo Consultores y especialista en diagnóstico, entrenamiento y hunting de equipos de ventas inmobiliarias; centró su presentación en cómo formar equipos de ventas creadores (y no destructores) de valor, en donde sostuvo que se debe hacer un cambio de paradigma en el modelo de compras, así como tener en cuenta la manera en que los distintos clientes se comportan en el mercado.

Finalmente, Raimundo Cruzat, gerente general de Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones S.A, comenzó su exposición señalando los cambios demográficos y socioculturales, las restricciones del rubro y el aumento del costo de la construcción, para resaltar la necesidad de una mayor innovación en la industria.

CONGRESO DE DESARROLLOS E INVERSIONES INMOBILIARIAS DE CHILE 2018



JOSÉ MIGUEL SIMIAN PARTICIPÓ EN **EXPOSICIÓN REAL STATE**

Por segundo año consecutivo se realizó en Chile el principal evento de negocios e inversiones inmobiliarias de Latinoamérica, Real Estate 2018, el cual se llevó a cabo en julio en el Centro de Convenciones & Eventos CasaPiedra.

En el encuentro, se desarrolló el Congreso de Desarrollos e Inversiones Inmobiliarias, en donde varios referentes del sector brindaron su visión estratégica sobre la actualidad y las tendencias del negocio inmobiliario tanto a nivel nacional como regional.

Por su parte, el director del Centro de Estudios Inmobiliarios, José Miguel Simian, fue invitado como moderador y como expositor de dos paneles de conversación, los cuales estaban compuestos por expertos en la materia y tenían como objetivo discutir sobre el escenario actual de la industria inmobiliaria.

“Más de la mitad de las comunas del Gran Santiago han congelado sus permisos, bajado alturas o reducido su constructibilidad. La lentitud y dificultades con los permisos de edificación limitan también la capacidad de la oferta inmobiliaria de reaccionar a la creciente demanda e interés de los hogares de vivir en zonas urbanas céntricas y consolidadas”, comentó.

Además, agregó que en el último tiempo se ha visto una continua alza en los precios de vivienda versus la evolución de los salarios, dado que desde 2010 a la fecha, los salarios reales han subido 20% y los precios de compra de viviendas casi 100% y los de arriendo casi 60%.



Eric Parrado, profesor del área de Finanzas del ESE.



Natalia Yankovic, profesora de Gestión de Operaciones del ESE.

INCORPORACIONES NUEVOS PROFESORES EN EL ESE

ERIC PARRADO

Tras cuatro años a cargo de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Eric Parrado se integró al ESE Business School de la Universidad de los Andes como profesor en el área de Finanzas.

Parrado es Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y Ph.D. en Economía de la Universidad de Nueva York, USA. Entre marzo del 2014 hasta mayo recién pasado fue Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras.

Anteriormente, se desempeñó como consultor del Fondo Monetario Internacional (FMI), del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo, como también de algunos gobiernos, bancos centrales y empresas en asuntos financieros internacionales, gestión de activos y política monetaria. También, tuvo un rol importante como Coordinador de Finanzas Internacionales del Ministerio de Hacienda en la gestión de los fondos soberanos chilenos y durante varios años fue profesor de la Universidad Adolfo Ibáñez, economista del FMI y del Banco Central de Chile.

En esta nueva etapa laboral, se reintegra a la docencia y a la investigación en el ESE Business School y, además, se desempeñará como profesor visitante de la Blavatnik School of Government de la Universidad de Oxford y de la School of Public Policy de la Central European University.

NATALIA YANKOVIC

Natalia Yankovic se integró como profesora de Gestión de Operaciones del ESE.

Yankovic es Ph.D. in Decision, Risk and Operations, Columbia University, USA. Actualmente, realiza consultorías en el sector de la salud y pertenece al CRHIM center for research in health and innovation management IESE.

Además, realiza consultorías en planificación, gestión de inventario y estrategia de operaciones en empresas. También, es Instructora Reykjavik University, MBA: Core operations management & supply chain.

Anteriormente se desempeñó como profesora asistente del IESE Business School, Universidad de Navarra y cuenta con una amplia experiencia en programas open como también en in-company (Novartis, Amgen, Telefónica, Henkel, entre otros). Fue instructora del departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile, directora de INEO center for excellence in operations IESE y evaluadora del premio Industrial Excellence Award en España.



FAMILIA PUIG INAUGURÓ **SALA DE ESTUDIOS EN EL ESE BUSINESS SCHOOL**

Con el objetivo de crear lazos y estar presentes como empresa, la firma dedicada a los negocios de perfumería y moda, Familia Puig, inauguró una sala con su nombre en el ESE Business School, con el fin de que los alumnos se puedan reunir a hacer trabajos y a estudiar.

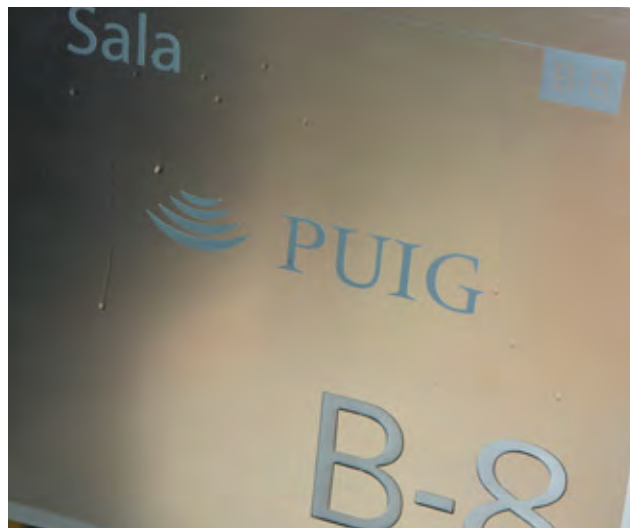
En la oportunidad, el director general del ESE, Raimundo Monge, agradeció a la familia por el gesto y recaló la importancia e influencia de esta firma tanto en Chile como en el mundo.

“Para nosotros es muy importante contar con empresarios distinguidos que nos vayan dando pauta de las necesidades,

inquietudes y respuestas de hacia dónde van las tendencias desde el mundo de los negocios. Queremos agradecer a la Familia Puig, una empresa multi global que lleva funcionando 104 años y con presencia en distintos mercados por este acto de generosidad con el ESE”, añadió.

Por su parte, el director general de la filial en Chile, Cristóbal Flores, comentó que como empresa estaban muy interesados de estar presentes y de formar vínculos con esta escuela de negocios.

En la ceremonia, el Capellán Enrique Colom, procedió a realizar una bendición de la sala.



SEMINARIO INTERNACIONAL PROGRAMAS REGULARES



Los alumnos del **Executive MBA del ESE**, de la generación semanal e intensiva 2017, asistieron al Seminario Internacional en el IESE de Barcelona, el cual se desarrolló entre el 22 y 25 de mayo.

Los alumnos viajaron a este encuentro acompañados del director

Los alumnos del programa **Advanced Management Program (AMP)** generación 2017 y 2018, participaron del Seminario Internacional en el IESE de Barcelona entre el 2 y 6 de julio.

En esta oportunidad participaron de distintas conferencias y análisis de casos junto a profesores del IESE Business School. Durante su estadía, tuvieron sesiones de digitalización, emprendimiento, innovación y creatividad. Y, además, visitaron la viña Codorniu en donde conocieron el funcionamiento de la empresa y recorrieron sus instalaciones.

El AMP del ESE está dirigido a gerentes de área de grandes empresas, con vasta experiencia en el cargo, quienes, dada su responsabilidad, requieren una visión amplia de la empresa.

del programa, el profesor Álvaro Pezoa, y las coordinadoras Cristina Gisla y Verónica Farías, quienes participaron de distintas sesiones de digitalización, innovación, emprendimiento y networking, además de conferencias y análisis de casos junto a profesores del IESE Business School.

Por otro lado, los alumnos se reunieron con Raúl Lucas, CEO de Idneo, empresa de servicios de ingeniería especializada en el diseño, desarrollo y fabricación de productos de valor agregado. Idneo funciona desde la definición misma del concepto hasta la validación del producto. Además, los estudiantes conocieron las instalaciones de la compañía Idneo.

Cabe destacar que el EMBA del ESE entrega un gran aporte de conocimientos teóricos sobre el mundo de la empresa, y su aterrizaje a través del enfoque aplicado y del método del caso, alcanza su real dimensión cuando se complementa con el desarrollo de las capacidades personales que permite a los participantes involucrarse, e involucrar a otros en un trabajo conjunto, para conseguir las metas propuestas.



El programa les entrega a los alumnos un gran aporte de conocimientos teóricos sobre el mundo de la empresa, y su aterrizaje a través del enfoque aplicado y del método del caso.



MBA

Nº1 de *Chile* en Executive Profile

Y tú, ¿Qué estás esperando?

MBA DEL ESE BUSINESS SCHOOL DESTACA EN RANKING QS GLOBAL

Con el objetivo de revelar cuáles son las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo para cursar un MBA, la consultora británica QS (Quacquarelli Symonds) elaboró un nuevo ranking de programas ejecutivos llamado “QS Global EMBA 2018”. En esta oportunidad, el ESE se posicionó dentro de las 100 mejores escuelas del mundo y cuarta de Latinoamérica.

Este ranking analizó las principales variables que se cuestionan los candidatos a la hora de elegir estudiar un MBA, tales como: la reputación del empleador; la formación en liderazgo; el perfil ejecutivo; el desarrollo y la diversidad.

En la medición del atributo “Executive Profile”, el que analiza el promedio de experiencia laboral a nivel gerencial y el porcentaje de alumnos que se hayan desempeñado en cargos de alta dirección, el MBA del ESE se destaca por obtener el máximo puntaje, 100 sobre 100, logrando la posición número uno del mundo.

También, en cuanto al “Career Outcomes”, el cual mide el aumento salarial y ascenso laboral a los 12 meses de haber cursado un MBA, el ESE obtuvo 90 puntos de 100.

Por otro lado, la Escuela en la categoría “Diversity” alcanza un excelente puntaje, 80 puntos de 90, liderando entre las escuelas chilenas en estas tres categorías antes mencionadas y alcanzado el segundo lugar a nivel internacional.

“Estamos muy contentos con los resultados que obtuvo el MBA, sin duda es un reconocimiento al trabajo bien hecho por nuestros profesores y por todo el equipo que compone nuestra Escuela. Esta posición nos motiva a seguir perfeccionándonos para entregarles a nuestros alumnos un programa de excelencia que les permita crecer en su carrera profesional”, señaló el director Executive MBA, Álvaro Pezoa.



NOVEDADES

NUEVA PÁGINA WEB

Con el fin de renovar y actualizar la plataforma online del ESE, se inauguró la nueva página web de la Escuela de Negocios. El sitio busca hacer un llamado a la acción a todos quienes están en busca de programas orientados a la Alta Dirección para que opten por el ESE como su casa de estudios.

En la nueva página se ha hecho especial énfasis en destacar los nueve Centros de Investigación, y áreas de interés, además de generar un mejor canal de comunicación para la divulgación de noticias, estudios, actividades, agendas y programas.





NUEVA CAFETERÍA S-CAFÉ

Con el fin de crear un lugar de encuentro, trabajo y recreación entre alumnos, egresados y profesores, el ESE Business School de la Universidad de los Andes inauguró su nueva cafetería.

Este nuevo espacio busca, ser un lugar en donde quienes visiten el ESE puedan disfrutar de un buen café, además de otros productos, y al mismo tiempo trabajar, estudiar, así como también compartir con el resto de sus compañeros y académicos.

En la oportunidad, el director general del ESE Business School, Raimundo Monge, agradeció la presencia de autoridades, alumnos, egresados y funcionarios del ESE en esta ceremonia.

“La idea de esta cafetería es generar un espacio de encuentro para conversar, tomarse un café y estar en un ambiente agradable. También, con esta iniciativa queremos integrar más aún a nuestra comunidad de egresados y esperamos que aprovechen este lugar para trabajar y compartir”, añadió.

Además, los arquitectos del proyecto Julián Elorrieta e Ignacio Mas, comentaron que “el encargo consistía en generar una cafetería que invitara a permanecer, a un cambio de ritmo, desafío que genera un inmediato contraste al considerar los espacios comunes monumentales del edificio, los cuales fueron pensados para el tránsito y no para acoger. Se propone entonces un nuevo espacio que, siendo un lugar de encuentro común del edificio, con las mismas dimensiones originales, genera un quiebre en su atmósfera. Un lugar de destino y no de tránsito, tanto en su ubicación como en su escala”.

Concurso “ponle nombre a la cafetería”

La Asociación de Egresados del ESE Business School realizó un concurso con los egresados del ESE para que pensarán en el mejor nombre para la nueva cafetería de la Escuela.

Luego de una peleada votación, la ganadora fue la egresada del programa AMP (2012), Soledad Neumann, quien propuso el nombre “S-Café” y recibió como premio una noche de alojamiento para dos personas en el Hotel Santa Cruz.

Si se impone el YO SUELTA

La Casa de Acogida
para Jóvenes con Cáncer

m2ccl



FUNDACIÓN CAMINO

LA FELICIDAD ESTÁ EN EL CAMINO,
NO EN EL DESTINO



FUNDACIÓN
CAMINO



Recientemente Fundación Camino comenzó la construcción de "La casa de acogida para jóvenes y niños con cáncer".

Te invitamos a ser parte de esta hermosa obra

(56-9) 7575-6061

contacto@fundacioncamino.cl

Haz tu donación ahora
ingresando a www.fundacioncamino.cl



Descuento en
Tarjeta de Crédito
(PAT)



Transferencia
Electrónica Mensual

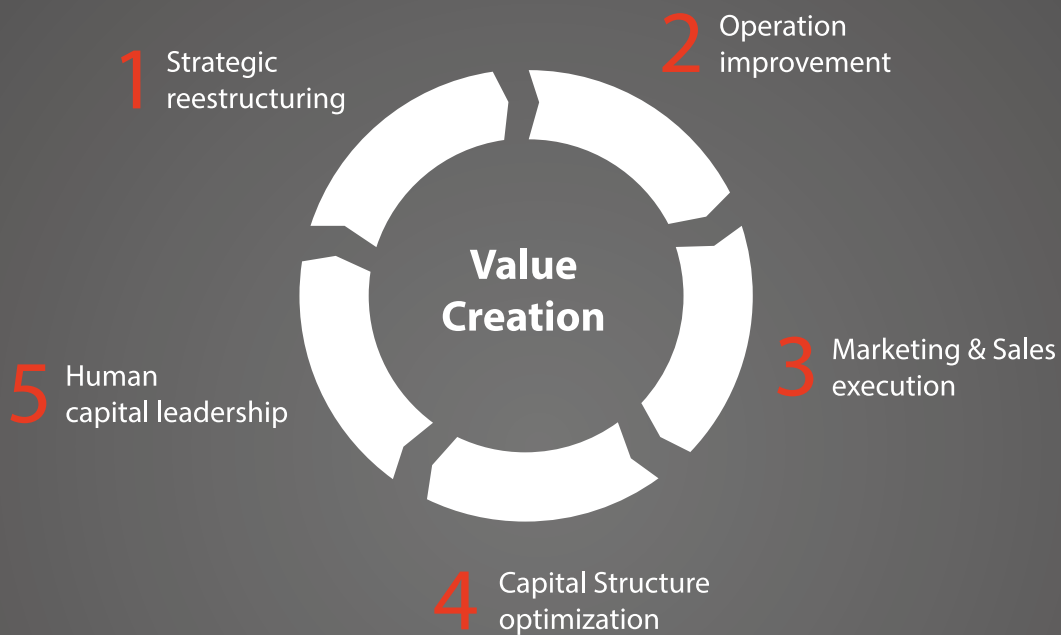


Descuento en
Cuenta Corriente
o Cuenta Vista

FixPartners Consulting

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:





Diversidad en los Directorios Chilenos: Una Mirada al IGPA	72
Los Clústers y el rol del Estado en el Desarrollo Productivo de Chile	80
Propuestas de valor centradas en el ciudadano: ¿utopía o mandamiento en la era de las experiencias?	86
¿Por qué ahorrar hoy... si lo puedes hacer el mes próximo?	92
La gestión hospitalaria: presente y futuro	96
Las cinco etapas de la instalación de la innovación en la empresa	102
Conciliación: El envejecimiento de la población	108

DESDE LA ACADEMIA



DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS CHILENOS: UNA MIRADA AL IGPA

“ Los directorios de hoy cumplen un rol esencial en potenciar la capacidad del CEO para analizar el entorno, identificar tendencias, oportunidades y riesgos estratégicos”.



Alfredo Enrione

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad.

aenrione.ese@uandes.cl



Catalina Berner

Socióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile.

cberner.ese@uandes.cl

El gobierno corporativo es responsable de dirigir la empresa, alcanzar los objetivos y proteger la sostenibilidad del valor para los accionistas. Hoy la tarea parece más difícil porque el entorno presenta altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA en la sigla en inglés). Los cambios disruptivos en la sociedad, la tecnología y la regulación exigen de las empresas una enorme capacidad de leer, interpretar y adaptarse a toda velocidad.

En este sentido, los directorios de hoy cumplen un rol esencial en potenciar la capacidad del CEO para analizar el entorno, identificar tendencias, oportunidades y riesgos estratégicos. Explorar escenarios alternativos y cuestionar paradigmas. Al final del día los directores y los CEO son de perfiles diferentes, con experiencias en posiciones, mercados e industrias diversas ¿o no?

Hoy en día, los directores tienen en promedio 60 años, 7 años más que el promedio de edad de los CEO. Así, mientras que los directores tienen una mochila cargada de experiencias, los gerentes generales ofrecen ideas más modernas e innovadoras. Respecto a las mujeres, es más probable que ellas participen en directorios que en el cargo de CEO. Por otro lado, el ser gerente general se asocia positivamente a tener un postgrado (magister y/o doctorado), siendo posible pensar que ellos aportan con conocimientos técnicos,

mientras que los directores contribuyen con otra perspectiva tras ya haber tenido puestos gerenciales anteriormente.

Hoy la academia, la prensa especializada y hasta la política abogan por una mayor diversidad e inclusión en las empresas. En especial en las posiciones de alta dirección, incluyendo por cierto el directorio. ¿Hasta dónde Chile ha avanzado en materia de diversidad en los directorios? ¿Vamos en la dirección correcta? ¿A qué velocidad nos movemos?.

Con el fin de explorar estas preguntas, compartimos aquí los primeros resultados de un proyecto del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad donde estamos construyendo una base de datos histórica de los directorios chilenos que nos permita entender el estado y evolución de este órgano clave en el gobierno empresarial. Miraremos aquí el estado de la diversidad en las empresas del IGPA.

Muestra: 571 directores agrupados en 86 directorios de empresas IGPA.

Datos: Obtenidos de la CMF, memorias anuales y otros sitios web.

LA PRESENCIA FEMENINA

Aun cuando todavía no se haya demostrado la relación causal de la presencia femenina en variables como rentabilidad, abunda evidencia de su impacto en otras dimensiones. Sabemos que la participación de mujeres mejora la calidad del diálogo, aporta visiones distintas, aumenta las tareas de monitoreo, genera un trabajo más ordenado e influye en un cambio positivo en la conducta y el ambiente dentro del directorio (Dhir, 2015). Además de impactar en la calidad del trabajo en equipo, sabemos que al menos la mitad de los empleados, los clientes y los votantes son también mujeres. En este sentido se ha construido un consenso social sobre la necesidad de incorporar la visión femenina a los directorios, en pos de que exista mayor representatividad, visiones e interpretaciones del entorno.

¿Cómo estamos en Chile? ¿Cómo se compara esto con el resto del mundo?

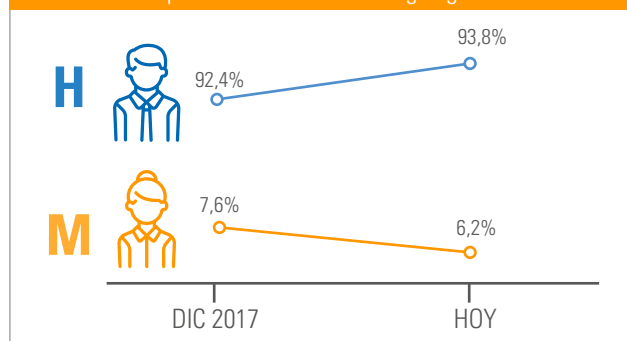
Actualmente, hay 36 mujeres que representan el 6,2% del total de los directores. Ellas tienen en promedio 55 años, 5 menos que la edad promedio de los hombres, diferencia que es estadísticamente significativa. Desde la mirada de las compañías, de las 86 empresas consideradas, casi 4 de cada 10 empresas (36,6%) ha decidido incorporar al menos una visión femenina a la discusión de gobierno corporativo.

En términos comparados, en el 2016, de las 100 empresas más grandes de Latinoamérica sólo el 6,4% de los directores eran mujer. Dos años después, la cifra de presencia femenina en las empresas chilenas que pertenecen al IGPA actualmente es levemente menor (6,2%). Este dato de baja presencia femenina coincide con investigaciones entre naciones, en donde se ve que Chile es uno de los países con menor proporción de mujeres en puestos directivos en comparación con Brasil, Colombia, Estados Unidos, España, Francia, Australia, Suecia y Noruega, entre otros (Deloitte, 2017; Catalyst, 2017).

Ahora bien, ¿cuál sería la participación femenina recomendable en nuestro país? La literatura indica que debe haber una masa crítica, de al menos 2 mujeres por directorio, para que exista un cambio positivo en las dinámicas de gobierno corporativo (Kramaric and Miletic, 2017; Joecks, Pull & Vetter, 2013). Considerando esta situación ideal -y bajo el supuesto de que los directorios están compuestos por 7 personas- las mujeres deberían representar al menos el 28,5% del total de directores.

Malas noticias: hoy en día la tasa de mujeres no es ni la cuarta parte de la presencia femenina de un escenario ideal. Además, a fines del 2017 el 7,6% de los directores en Chile eran mujeres y esta cifra ha disminuido en 1,4 puntos porcentuales a la fecha, mientras que la presencia masculina y predominante, sigue en aumento (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Composición de directorios según género 2017-2018



En conclusión, se puede apreciar que nuestro país está al debe en la diversidad de género en los directorios de empresas. Hoy en día, Chile es un país con baja presencia de mujeres en cargos directivos, y a pesar del paso de los años, no se ha visto un aumento de voces femeninas.

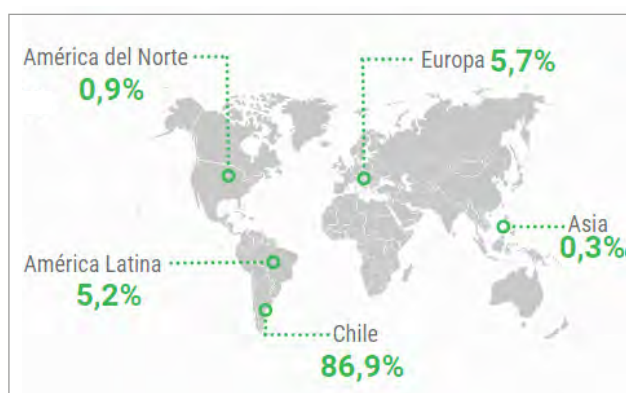


LOS EXTRANJEROS

Los directores tienen distintas formas de dar valor a la organización, como generando canales de información, contactos, conocimientos y consejos (Pfeffer & Salancik, 1978). En este sentido, directorios homogéneos corren el riesgo de ser redundantes en el tipo de valor que otorgan, dada la similitud de información y visiones.

La presencia de directores con nacionalidades distintas aumenta la heterogeneidad, pues poseen una formación académica distinta lo que puede ser valioso y refrescante para un directorio. Además, estas personas pueden transferir conocimientos y buenas prácticas desde sus países de origen, considerando que ellos provienen de sistemas políticos y mercados distintos al chileno. La capacidad de asesoramiento es otra contribución dado que ellos poseen un conocimiento de primera fuente sobre los mercados de su región como leyes, regulaciones, proveedores o mercados financieros. De esta manera, la presencia de estos directores puede fomentar negocios en otros países, dada las conexiones con círculos empresariales, sociales y/o políticos locales, lo que a su vez, puede generar legitimidad y confianza para los accionistas. Así, los directores extranjeros son un potencial aporte para cualquier directorio que desea incorporar nuevas perspectivas, prácticas, redes de contactos y negocios a nivel global.

En Chile, del total de directores considerados en nuestra muestra, el 13,1% son extranjeros que provienen mayoritariamente de Europa, seguido por Latinoamérica, y en una menor proporción de América del Norte y Asia.



Desde diciembre del 2017 hasta hoy, la proporción de extranjeros aumentó de 11,7% a 13,1% y del total de directores que ingresaron durante el 2018, 1 de cada 4 fue extranjero. Es probable que este aumento esté correlacionado con los cambios en el control de propiedad de ciertas empresas que han aumentado su capital extranjero.

¿Vamos en la dirección correcta? ¿y si nos comparamos con otros países?

Es difícil definir una "tasa ideal" de presencia extranjera en los directorios. Sin embargo, investigaciones muestran que, por ejemplo en Estados Unidos, de las 1279 empresas con alta presencia bursátil (pertenecientes al S&P1500), aproximadamente el 30% de ellas cuenta con la participación de al menos 1 director extranjero en su directorio en el 2014 (Thams et al., 2018). Para el caso de Chile, actualmente de las 86 empresas consideradas, el 26,7% de ellas están

compuestas por al menos 1 director de distinta nacionalidad. Si bien los datos no son directamente comparables -dada la diferencia temporal y las muestras- se intuye que la proporción de directores extranjeros en Chile es similar a la de Estados Unidos. Por esto, es posible pensar que como país vamos en camino correcto, sobre todo considerando que durante los últimos meses, ha habido una creciente inserción de directores extranjeros en los directorios IGPA.

PRESENCIA DE MUJERES Y EXTRANJEROS

Del total de directores, hay más extranjeros que mujeres y en comparación con el año pasado, disminuyó la presencia femenina y aumentó la de los extranjeros. Ahora bien, se puede ver que las empresas IPSA -cuyas acciones tienen una mayor presencia bursátil- tienden a incorporar a más mujeres y a más extranjeros a sus directorios. Esto se ve reflejado en la tabla 1, ya que del total de mujeres directoras, la mayoría de ellas participan en empresas IPSA. Lo mismo sucede con los extranjeros, pues del total de ellos, el 85,5% se encuentra en puestos directivos de empresas IPSA y sólo el 15,5% en alguna compañía IGPA que no es considerada en las IPSA. Esta diferencia, ¿será porque las empresas IPSA han tenido cambios en su estructura de propiedad? ¿O será porque son empresas más visibles?.

TABLA 1: PRESENCIA FEMENINA Y EXTRANJERA SEGÚN PRESENCIA BURSÁTIL DE LA EMPRESA

	Mujeres	Extranjeros
Empresas del IPSA	58,3%	85,5%
Empresas del IGPA no consideradas en el IPSA	41,7%	15,5%
Total	100%	100%

N válido = 581

ROLES DE MUJERES Y EXTRANJEROS

Actualmente ninguna mujer participa en un directorio con el cargo de presidente. Sin embargo, 5 de las 36 directoras mujeres ejercen el cargo de vicepresidente. Diferente es el caso de los extranjeros, pues de ellos, 7 son presidentes del directorio y 5 son vicepresidentes de un total 76 personas. Esta realidad es esperable para el caso de aquellas empresas que tienen como controlador a una empresa internacional. Paralelamente, si se piensa en la independencia de los directores, 1 de cada 3 directoras mujeres ejerce como independiente, mientras que para los hombres la tasa disminuye, pues 1 de cada 5 extranjeros trabaja como independiente (ver tabla 2).

TABLA 2: ROLES DE LAS MUJERES Y EXTRANJEROS DENTRO DE DIRECTORIOS

	Mujeres	Extranjeros
% de presidencia del Directorio	0%	9,2%
% de directores independientes	33,3%	19,7%

N válido = 581

CARRERAS PROFESIONALES, POSTGRADOS Y CASAS DE ESTUDIO

¿Por qué es importante que haya diversas profesiones? ¿Son las profesiones un lente paradigmático que importa? ¿Y qué estudiaron los directores de empresas? ¿En dónde lo hicieron? ¿Poseen postgrados?.

El 4,1% de los directores no tiene educación superior, lo que corresponde a 24 personas que son empresarios sin un título profesional universitario, buena parte de los cuales son considerados como "self-made man" dado su éxito y carácter de director controlador en empresas. Por otro lado, la mayoría de los directores tiene el grado académico de pregrado o licenciatura y el 38,1% tiene un postgrado, siendo más común los magister que los doctorados (ver tabla 3).

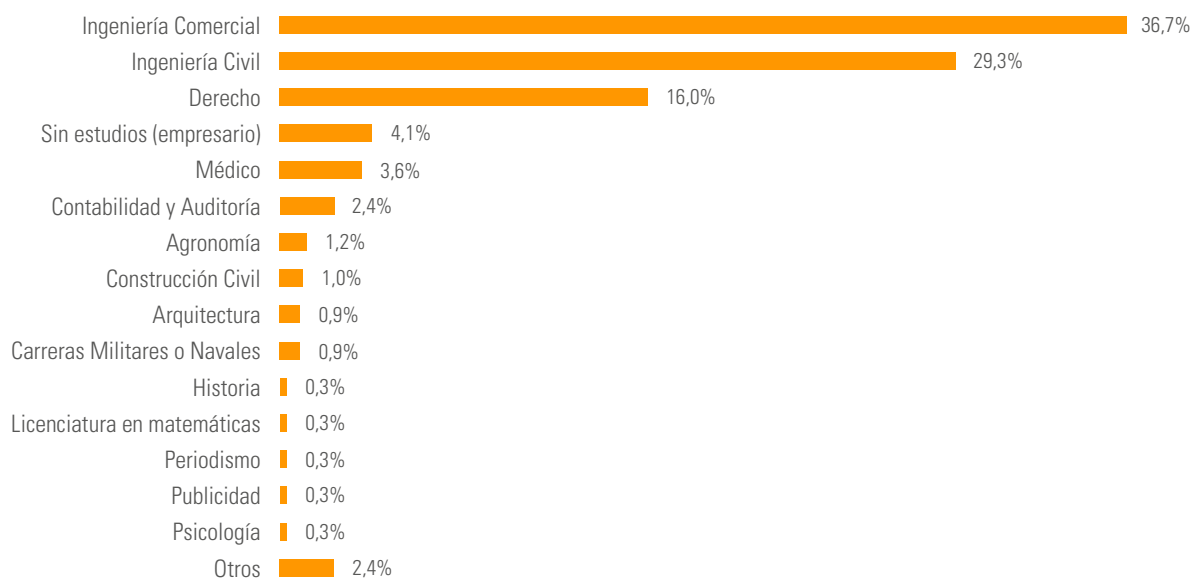
TABLA 3: MÁXIMO NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO

	Directores
Sin educación superior	4,1%
Licenciatura	1,5%
Pregrado	56,3%
Magister	33,6%
Doctorado	4,5%
Total	100%

N válido = 581

No cabe duda de que la profesión de los directores está dominada por lo cuantitativo: 4 de cada 5 directores es ingeniero comercial, ingeniero civil o abogado. Otras profesiones menos comunes en los directorios son medicina, contabilidad-auditoría y agronomía. Las carreras de las ciencias sociales, como psicología, periodismo e historia son las menos populares entre los directores de empresas (ver gráfico 2).

GRÁFICO 2: PROFESIONES DE LOS DIRECTORES



Si se analizan los estudios de pregrado según género se puede ver que hay una mayor proporción de mujeres con una formación académica distinta a las carreras de ingeniería comercial, ingeniería civil y derecho, en comparación con los hombres. Así, se podría pensar intuitivamente que las mujeres estarían aportando una visión distinta en términos teóricos y técnicos, siendo esto un beneficio de la diversidad de género (ver tabla 4).

TABLA 4: CARRERAS MAYORITARIAS SEGÚN GÉNERO

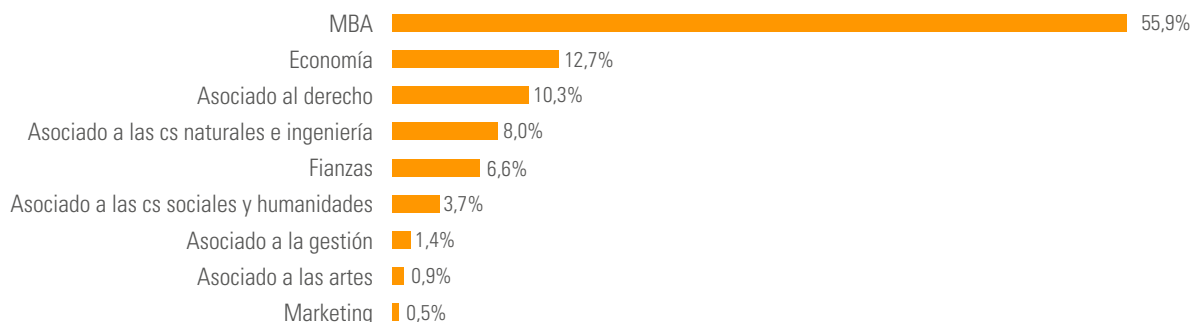
	Hombres	Mujeres
% de ingenieros comerciales y carreras relacionadas	36,5%	38,9%
% de ingenieros civiles y carreras relacionadas	29,5%	25%
% de abogados	16,1%	13,9%
% directores con otros estudios	17,8%	22,2%
TOTAL	100%	100%

N válido = 581

Del total de los directores, el 83,4% estudió en Chile y el 16,5% en otro país. En relación al primer grupo, 2 de cada 3 directores estudiaron en la Pontificia Universidad Católica (40,7%) o en la Universidad de Chile (24,5%). En este sentido, ¿cómo calificar el status de diversidad si gran proporción viene de 3 carreras y 2 universidades?.

Considerando a quienes tienen un magister, también se puede ver una clara preferencia hacia estudios asociados a los negocios: la gran mayoría estudió un MBA (55,8%), el 12,7% un magister en economía y un 6,6% magister en finanzas (ver gráfico 3). No obstante, en relación a dónde decidieron estudiar, el 53% escogió una universidad de Estados Unidos. De hecho, la primera preferencia fue la Universidad de Chicago y la segunda, la Pontificia Universidad Católica de Chile.

GRÁFICO 3: MAGISTER DE LOS DIRECTORES

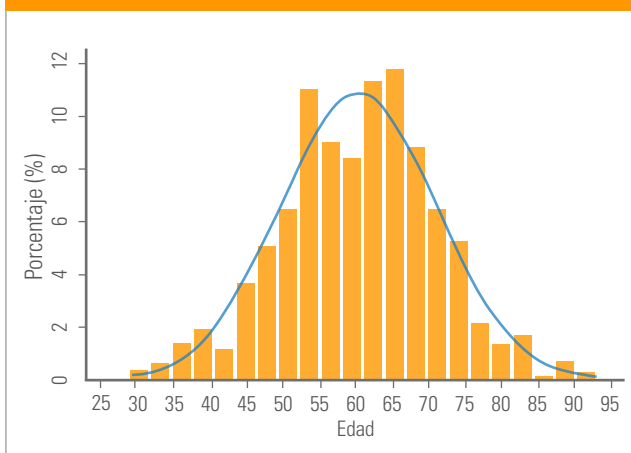


Por último, en relación a los 25 directores que poseen un doctorado, el 57,9% son doctores en economía, el 15,8% doctor en algún área del derecho y esta misma proporción, posee un doctorado en alguna área de las ciencias naturales e ingeniería. Todos estos directores con PhD, decidieron realizar sus estudios fuera del país. Específicamente, el 65% de ellos optó por estudiar en Estados Unidos, siendo el MIT la universidad más popular.

¿PERFILES ADECUADOS PARA EL ENTORNO CAMBIANTE Y COMPLEJO? ¿HAY DIVERSIDAD?

Si se mira la composición de los directorios como una gran fotografía, se puede decir que hoy en día la edad promedio de los directores es de 60 años y el 68% tiene entre 51 y 70 años (ver gráfico 4). Las mujeres son el 6,2% del total de directores de las empresas IGPA y los extranjeros corresponden al 13,1%. En términos educativos, el 85% estudió ingeniería comercial, ingeniería civil o derecho y en relación a quienes tienen un postgrado, el 55,8% tiene un MBA.

GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD



La perspectiva predominante en los directorios proviene hoy en día de hombres, chilenos, con una formación orientada principalmente a los negocios y educados básicamente en dos universidades del país. Este perfil en sí mismo es un aporte, sin embargo, cuando todas las visiones provienen de éste, existe un riesgo que se podría convertir en una debilidad competitiva.

Años atrás, la homogeneidad poseía grandes ventajas, pues en la medida en que las personas son más similares entre ellas, es más probable que exista un buen ambiente, menos roces y una rápida toma de decisión al interior del directorio. No obstante, esta composición en la actualidad podría generar peores resultados dado el contexto cambiante y complejo que requiere un mayor análisis.

Lamentablemente, los órganos de gobierno corporativo no parecen evolucionar a la misma velocidad que la sociedad. Este año cambiaron 73 asientos directivos, aunque sólo llegaron 48 caras nuevas. A esta tasa de renovación (y suponiendo que traen visiones de verdad diferentes) las ideas dominantes cambiarán en 13 años, ¿no será mucho?

¿Es factible esperar pasivamente a que los controladores fomenten la diversidad en los directorios? ¿Tiene que ser una iniciativa importada de otros países? ¿Debemos esperar a que los gobiernos corporativos se vean regulados por una ley de cuotas? Abrirse a la diversidad no es una actividad costosa en términos monetarios ni legales, pero se requiere de voluntad y de caras nuevas para generar diversidad al interior de directorios, en pos de lograr la capacidad adaptativa que se requiere.



BIBLIOGRAFÍA

Catalys (2017) "Quick Take: Women on Corporate Boards Globally". New York.

Deloitte (2017) "Woman in the boardroom. A global perspective". Fifth edition.

Dhir, Aaron (2015). "Challenging boardroom homogeneity: corporate law, governance and diversity". Cambridge University Press.

Joecks, J., Pull, K. & Vetter, K. (2013). "Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a 'Critical Mass'?". *Journal of Business Ethics* 118(1): 61-72.

Kramaric, T. & Miletic, M. (2017) "Critical mass in the Boardroom of Croatian Bank". *South East European Journal of Economics and Business* 12(1): 22-37.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978) "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective". New York.

Thams, Y., Kelley, K. & Von Glinow, M.A. (2018) "Foreigners in the boardroom: The implications of attitudes toward immigration and conservatism in firms' sub-national context". *Journal of Business Research* 91: 8-18.



LOS CLÚSTERS Y EL ROL DEL ESTADO EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE CHILE

“ Para que un distrito evolucione hacia un clúster, es necesario que se agreguen factores adicionales, tales como innovación, emprendimiento y rebalse tecnológico”.

Es indudable que la economía chilena ha venido perdiendo dinamismo, y como consecuencia de ello mucho se habla de la necesidad de lograr un nuevo impulso en el desarrollo productivo del país. Y, generalmente, cuando se habla de desarrollo productivo, se piensa en la necesidad de crear clúster, término que fue popularizado por Michael Porter en 1990 en su libro *“The competitive advantage of Nations”*.

¿Qué es realmente un clúster?

Porter definía a los clústeres como concentraciones de empresas e industrias interconectadas en un campo en particular, que permiten aumentar su competitividad precisamente por ser parte de ese campo, poniendo como ejemplo una gran variedad de clústeres en el mundo en industrias como la automotriz, tecnológicas, químicas, turismo, petróleo y gas, minería, etc.

En general las concentraciones territoriales de una actividad empresarial suelen recibir el nombre genérico de clúster, si bien en el estricto rigor no lo son.

En primer lugar, podemos encontrar la aglomeración regional que se origina por razones físicas, tales como permisos para operar una industria, acceso a materias primas, clientes, puertos, carreteras, etc. Una aglomeración industrial puede evolucionar hacia un Distrito Industrial, cuya diferencia con la aglomeración industrial es que comienzan a desarrollarse especializaciones de mano de obra, tecnología, universidades e institutos técnicos, proveedores y clientes, todo ello muy relacionado con un sector económico en particular. Un ejemplo de ello serían las zonas de Prato y Biella en Italia, con su especialidad en productos de lana cardada, y lana peinada respectivamente, o Nova Hamburgo en Brasil, con su especialidad de fabricación de calzado. En Chile podríamos decir que la



Gabriel Berczely

Ph.D. en Management, Case Western Reserve University, Cleveland, USA. Profesor de Estrategia Competitiva del ESE.

gabriel@berczely.cl

salmonicultura en la zona de Puerto Montt constituye un ejemplo de Distrito Industrial.

Pero los distritos industriales tampoco constituyen un verdadero clúster.

Para que un distrito evolucione hacia un clúster, es necesario que se agreguen factores adicionales, tales como innovación, emprendimiento y rebalse tecnológico. Esto último es la libertad y aceptación social para que técnicos y científicos de una empresa puedan irse a otra empresa sin que por ello sean mal vistos (poco leales o incluso traidores). Esta movilidad, basada en la lealtad a una tecnología por encima de las empresas, potencia la fertilización cruzada de conocimiento e innovación tecnológica.

En resumen, un verdadero clúster implica una aglomeración de empresas que están relacionadas o conectadas con un campo de actividad en particular (tecnología, química, automotriz, etc.), ubicadas en una zona geográfica en la cual existe especialidad en mano de obra, proveedores, clientes, servicios financieros, universidades, institutos técnicos, todo ello dentro de un ambiente de innovación, emprendimiento y rebalse tecnológico.

El rol del Estado en la generación de clústeres

Si bien existe un total consenso de la ventaja competitiva y valor agregado que genera un clúster, hay una polarización bastante marcada entre aquellos que opinan que el Estado debe asumir un rol protagónico en el desarrollo productivo de un país, especialmente si se pretende desarrollar un clúster, versus aquellos que argumentan que las fuerzas del mercado son suficientes para generar espontáneamente un desarrollo productivo. Detrás de esta última visión está la mala experiencia que hay con Estados empresarios e impulsores de desarrollos productivos que suelen desembocar en un malgasto de recursos públicos, proteccionismo, clientelismo, y por sobre todo corrupción.

En el centro de esta polarización están aquellos que creen que el tema no pasa por reemplazar el mercado en su rol de asignador de recursos, pero tampoco pasa por esperar que en forma espontánea se genere el desarrollo productivo. De acuerdo a esta visión, el Estado tiene que cumplir un rol, no solo para eliminar aquellas barreras burocráticas, laborales y tributarias que frenan el desarrollo espontáneo, sino también para potenciar la formación de clústeres.

Este artículo desarrolla algunas ideas respecto al rol que puede jugar el Estado en el desarrollo productivo de Chile. Pero antes

de exponerlas, es conveniente extraer algunas conclusiones de dos notorios clústeres en Estados Unidos, estos son la Ruta 128 (Boston) y Silicon Valley (Valle de Santa Clara, California).

Silicon Valley y la Ruta 128

La experiencia de Silicon Valley (SV) y la ruta 128 (R128) en Estados Unidos son un claro ejemplo de cómo políticas de Estado (nacional y regional), combinadas con emprendimiento y cooperación entre particulares, juegan un rol importante en la generación de clústeres industriales.

La ruta 128 obtuvo su nombre por la gran cantidad de empresas de tecnología que se instalaron alrededor de la ruta 128 que circunvala la ciudad de Boston. Por su parte, Silicon Valley se debe al nombre que le acuñó Don Hoefler (periodista) en 1971, por el gran número de innovadores y fabricantes de chips de silicio que fueron instalándose en el valle de Santa Clara, California.

Ambos clústeres tuvieron un comienzo similar:

- Partieron de cero, alrededor de 1950, y ambos se refieren a un lugar geográfico.
- Tenían una estrecha relación con una Universidad: MIT en el caso de la ruta 128 y Stanford en el caso de Silicon Valley.
- Desembocaron en un clúster de conocimiento, fuerza laboral, materiales, cooperación, rebalse tecnológico, acceso a clientes, proveedores y financiamiento. Y ambos terminaron siendo un centro de tecnología, innovación y emprendimiento.
- Contaron con el apoyo financiero de universidades, en el caso de R128 fue MIT quien financió el capital de riesgo inicial de muchos de los emprendimientos, y en el caso de SV fue Stanford quien no solo financió los emprendimientos, sino también les dio el espacio físico en el Stanford Industrial Park, y promovió una estrecha relación entre empresa y universidad.
- La R128 tuvo un fuerte impulso inicial en la electrónica militar (guía de misiles, radares) lo que permitió desarrollar un gran conocimiento en microcomputadores, mientras que SV también tuvo contratos con el departamento de defensa, pero de menor dependencia, focalizándose en la fabricación de chips de silicio para las empresas de procesadores y PC que comenzaron a desarrollarse en la zona.

Las principales diferencias:

- Mientras la R128 tuvo pocas empresas, muy integradas, y de bajo riesgo comercial (políticas de cost-plus en contratos con el departamento de defensa), SV partió con muchos startups,



no integrados y dedicados a mercados comerciales muy competitivos.

- Mientras la R128 se caracterizó por ejecutivos formales que vestían trajes, baja cooperación entre empresas, mucho secreto, y baja rotación de empleados, SV desarrolló una cultura informal y emprendedora, de alto riesgo, comunicación y colaboración, alta rotación de empleados e ingenieros que se convertían rápidamente en millonarios.
- Mientras la R128 se benefició de la relación entre el MIT y su relación con el departamento de defensa, SV se basó en Stanford, institución que desarrolló un programa para incentivar a sus graduados a quedarse para desarrollar emprendimientos tecnológicos en el Stanford Industrial Park, proveyéndolos no solo de financiamiento sino también de graduados, profesores y relación con empresas de la zona.
- Mientras la R128 no tuvo un “campeón” que haya impulsado el clúster, sino que evolucionó desde la investigación y los contratos que tenía MIT con el departamento de defensa, Stanford tuvo un claro y fundamental “campeón”, el profesor Frederick Terman, creador del Stanford Industrial Park, quien convenció a sus graduados a quedarse para aplicar los desarrollos tecnológicos, entre los que figuran William Hewlett y David Packard, dos de los primeros graduados que Terman convenció para que fundaran HP.

Algunas conclusiones que pueden extraerse de R128 y SV

La espontaneidad y conveniencia física (universidades, clima, acceso a materias primas, etc.) juegan un rol importante en la creación de los distritos industriales. Pero ello no es suficiente para desarrollar un verdadero clúster.

La mera colocación de recursos públicos no lleva a ningún resultado si no existe una razón de fondo que haga sustentable el clúster en el tiempo. Pueden ser desafíos de país, como las necesidades tecnológicas de USA en su desarrollo armamentístico y conquista espacial, o necesidades de mercado como en el caso del desarrollo de semiconductores en SV, pero claramente tiene que haber una razón de fondo. Son muchos los estudios que demuestran que políticas orientadas específicamente a desarrollar un sector o industria han sido poco eficaces, porque al final del día, si elegir la carta ganadora (como se diría en inglés, picking the winner) ya es algo difícil para un inversor, más aún lo es para un funcionario del Estado.

Y cuando se habla de razón de fondo, es conveniente clarificar algunas ideas que parecen serlo, pero que muchas veces no lo son porque no son económicamente sustentables. Por ejemplo, en Chile algunas veces surgen voces que sugieren agregarle valor al cobre, o a la celulosa. En ambos negocios, cuando se analizan a fondo los

pros y las contras de integrarse hacia adelante, se concluye que no tiene sentido económico ni estratégico hacerlo. Algo similar pasaría con el litio y la idea de producir baterías en Chile.

Es precisamente esta falta de lógica empresarial y viabilidad en el mediano plazo lo que muchas veces explica los malos resultados del Estado como impulsor activo de un clúster, incluso dentro de Estados Unidos. Y en aquellos donde el Estado decidió focalizar recursos, como sería el caso de Corea del Sur y Brasil, es altamente cuestionable (y por cierto oculto) el malgasto de los recursos públicos, y la corrupción que dichas políticas generaron (siendo esto más visible y evidente).

Lo que no genera discusión es la necesidad de eliminar las barreras al emprendimiento y al financiamiento, pero la conveniencia de crear incentivos tributarios que lo promuevan es harto discutida. En Chile hemos tenido una franquicia tributaria que generó la industria forestal que tenemos en la actualidad, y a través de Corfo se han volcado recursos para generar áreas de interés (Construye 2025 por ejemplo), pero es un camino que debe mirarse con mucho cuidado por los efectos negativos que puede generar (corrupción, clientelismo y malgasto de recursos).

Implicancias para las políticas públicas

De lo antedicho, pueden extraerse algunas ideas a tener en cuenta en las políticas públicas:

- La experiencia de SV y R128 sugiere que las empresas se desarrollan mucho mejor, y son más competitivas, dinámicas y flexibles, dentro de un clúster regional que actuando en forma independiente.
- Pareciera ser que algunos factores externos, como los requerimientos tecnológicos para la guerra, o características geográficas como por ejemplo minería o forestal, son generadores claves del desarrollo industrial. Esto porque pueden constituir una base sustentable del desarrollo específico de un sector industrial en una determinada zona. Si bien ese desarrollo industrial es de por sí muy beneficioso, no constituye un clúster si no tiene todos los ingredientes necesarios adicionales (emprendimiento, innovación, rebalse tecnológico, etc.).
- El desarrollo industrial no implica necesariamente agregar mayor valor agregado integrándose hacia adelante. Por ejemplo, no es necesario que existan empresas que agregan valor al cobre, pues probablemente sea mucho más efectivo, competitivo y sostenible, que empresas proveedoras desarrollen productos y servicios innovadores, y de tecnología de avanzada, que no solo permitan que las mineras sean más eficientes, sino también el potencial de exportación de equipos y know-how. Un claro ejemplo es la del desarrollo y fabricación de minero ductos.
- Iniciativas del Estado pueden ser muy interesantes cuando se trata de desafíos de país, tales como el desarrollo espacial,



o la necesidad de manejar desastres naturales, como podría ser el caso de Chile desarrollando know-how y equipos para enfrentar de mejor manera los terremotos, tsunamis, volcanes, incendios forestales, marea roja, etc.

- Las políticas de desarrollo industrial son más exitosas cuando se focalizan en una región, entre otras razones porque la proximidad física de empresas con proveedores, universidades, asesores, financiamiento, etc., ayuda a la interacción, colaboración y desarrollo de habilidades.
- Más que tratar de orquestar intervenciones específicas, las políticas públicas debieran promover iniciativas en la búsqueda de un desarrollo regional que genere identidad local colectiva, y que desarrolle la formación y evolución de redes regionales.
- Pareciera ser que cuando las tecnologías son estables en el tiempo (en inglés se hablaría de tecnologías “state of the art”) elementos competitivos como integración y economías de escala son fundamentales. Por el contrario, cuando las tecnologías son volátiles, todo indica que la flexibilidad y la innovación continua son fundamentales. Pareciera ser que en estos últimos casos los clústers suelen tener una mayor justificación.

Surge así la inquietud válida respecto a la pretensión de generar un clúster alrededor de una industria como la minería chilena, dada la madurez de la tecnología que utilizan las mineras y la clara aversión al riesgo e innovación que tienen sus directivos. Flexibilidad e innovación continua no parecen ser elementos fundamentales del negocio minero, y es muy posible que esta realidad explique las razones por las cuales no se logró generar un clúster minero.

- Si bien la existencia de un “campeón” que impulse el desarrollo de un clúster es conveniente, la experiencia demuestra que no es imprescindible.
- Por último, cualquier iniciativa pública tiene que partir de la base que existe el “factor suerte” en cualquier desarrollo industrial, y que los resultados siempre se materializan en el largo plazo. R128 y SV nacieron en 1950, pero recién comenzaron a ver los frutos en la década del 80.

Políticas públicas para el Desarrollo Productivo en Chile, y especialmente de Clústeres

Políticas Nacionales: estas no debieran dirigirse a la creación de Clústeres o desarrollos productivos específicos, sino a la eliminación de aquellas barreras que dificulten el desarrollo productivo. En otras palabras, asegurar que el ambiente económico conduzca a una mayor actividad emprendedora.

Por ejemplo:

- Libertad de movimiento de los empleados, para aportar su experiencia y conocimiento en nuevos emprendimientos, sean propios o de terceros. En este sentido, la indemnización por despido es una gran barrera a la movilidad laboral, porque los empleados son altamente reacios a cambiar de trabajo dada la pérdida de sus beneficios por antigüedad en el trabajo.
- Flexibilidad para adecuar la fuerza de trabajo. En este caso, la indemnización por despido es un fuerte freno al desarrollo emprendedor. El 100% de los emprendimientos resultan distintos al plan de negocios que le dio vida, por lo cual se requiere de flexibilidad para adaptar la cantidad y perfil de los trabajadores a las necesidades que van evolucionando.
- Libertad para trabajar (ilegalidad de cláusulas de no competencia en los contratos laborales), esto para generar el rebalse de conocimientos, tema que no constituye un problema en Chile porque los contratos laborales no permiten cláusulas de no competencia.
- Incentivos tributarios: eliminación de impuestos sobre las ganancias de capital y stock options, capital de riesgo.
- Claras reglas y controles antimonopolio y anti concentración.
- Facilitar la inmigración de emprendedores.
- Promover la actividad emprendedora con instituciones del tipo start-up Chile.
- Adecuar la ley de quiebra y, sobre todo, impulsar un cambio en la cultura anti quiebra que prima en Chile.

Políticas regionales

- Fortalecer la institucionalidad e infraestructura de investigación regional en aquellos temas atinentes a la región.
- Fomentar las iniciativas de investigación aplicada en la región, en consistencia con lo que la región requiere, y para lo que la región es buena.
- Contribuir a la generación de una fuerza laboral educada en las necesidades específicas para la región.
- Fomentar la definición estratégica de la región: ¿qué es lo que requiere la región para fomentar el desarrollo productivo?, ¿están dadas las condiciones para generar un clúster alrededor de un sector económico? Y, en caso afirmativo, ¿qué políticas conviene implementar para fomentar la formación de un clúster?



PROPUESTAS DE VALOR CENTRADAS EN EL CIUDADANO:

¿UTOPIA O MANDAMIENTO EN LA ERA DE LAS EXPERIENCIAS?

“ Las futuras decisiones de compra de los clientes están impactadas por sus experiencias actuales. Esto es el ABC de una gestión centrada en el cliente en cualquier empresa. Sin embargo, ¿puede aplicarse la misma lógica al sector público? ¿Cómo generar propuestas de valor con el vecino en el centro? ”.



Juan Manuel Harraca

MBA, ESE Business School. Profesor de Marketing Estratégico en el ESE. Gerente de Consultoría en Sales Consulting.
jmharraca.ese@uandes.cl

Las empresas viven una transformación profunda de la realidad competitiva, en un entorno plagado de cambios disruptivos que dibujan un horizonte desafiante, estimulante y sobre todo digitalizado. Brindar experiencias memorables a los clientes en cada interacción, vuelve mandatorio el definir con precisión quirúrgica “quién” es la razón de ser del negocio y cuáles son sus preferencias y movilizadores en su interacción con la empresa. El objetivo es superar las expectativas generadas no solo por la propia promesa de valor sino por las múltiples alternativas disponibles. Construir relaciones íntimas con estos clientes a partir de experiencias memorables, permitirá a la empresa sostener el ciclo de creación y captura de valor en el tiempo. Evidencia teórica que cualquier empresa que aspira a gestionar con el cliente en el centro ha de implementar.

Esta transformación también cobra relevancia en entornos públicos. Existen múltiples iniciativas en la región y en específico en nuestro país en pos de la modernización del Estado, las que desarrollan “proyectos estratégicos que buscan mejorar la satisfacción ciudadana con los servicios públicos, aumentando su eficacia y eficiencia”¹. En el Programa de Modernización del Estado del Gobierno de Chile, existen a la fecha siete

¹ Fuente: Programa de Modernización del Sector Público, <http://modernizacion.hacienda.cl/>.

proyectos en curso, entre los que destacan ChileAtiende Digital (enfocado en reducir costos de tramitología), SUSESO (enfocado en los usuarios de Seguridad Social) y SERNAC (con foco en la mejora de satisfacción con la atención de la entidad). Estos proyectos buscan aumentar la satisfacción de la ciudadanía a partir de la sana intención por lograr la agilización y simplificación para el vecino de las tramitologías más utilizadas. Sin dudas, un excelente primer paso.

Sin embargo, al comparar la sofisticación con la cual las empresas hoy día definen acciones segmentadas para materializar sus propuestas de valor, no solo a nivel de factores higiénicos (ejemplo: agilidad en la atención) sino también en elementos diferenciadores de dichas propuestas (ejemplo: contenidos personalizados al usuario), surge la inquietud sobre si este primer intento de generar valor con el ciudadano en el centro podría ir más allá de las interacciones de servicio básicas, al punto de generar experiencias memorables que impacten favorablemente en la movilización cívica de la población. ¿Podría emplearse la misma lógica que aplican las empresas para fidelizar clientes, a unidades de gobierno como un municipio? ¿Qué valor busca crear, capturar y sostener en el tiempo una comuna que pone al vecino en el centro?

El ciudadano, la razón de ser de un gobierno

Tomemos como ejemplo de unidad de gobierno a una municipalidad o comuna y sus ciudadanos. Así como la primera pregunta a responder por cualquier empresa que busque enfocar adecuadamente sus esfuerzos es “¿quién es el cliente?”, una comuna debiera preguntarse “¿quién es el vecino?”. Es evidente que una comuna tiene a sus vecinos cautivos en el marco territorial que abarca. En dicho territorio, tiene la responsabilidad de brindar ciertos productos y servicios “higiénicos” a todos sus vecinos, tales como señalar calles y avenidas, recolectar residuos, velar por la seguridad, garantizar el adecuado alumbrado de los sectores de la comuna, disponer servicios de salud, alternativas de educación y tramitología en general, por citar algunos pocos ejemplos. Es altamente probable que en dicha oferta de “higiénicos”, la comuna no tenga margen para elegir a qué “clientes objetivo” ofrecer estos productos. Son en general productos y servicios que debe poner a disposición para todos sus habitantes, y que estos esperan de su municipio que lo haga. Adicionalmente, las comunas también

desarrollan y disponen de propuestas variadas con las que buscan “diferenciarse” y ser atractivas para los vecinos actuales y potenciales. En este sentido, surgen múltiples ejemplos de alternativas culturales, deportivas, de espacios verdes, de emprendimiento, sistemas de pertenencia y beneficios, hasta propuestas superadoras de los productos “higiénicos” como puede ser la clasificación y reciclado de residuos, o bien la instalación de centros médicos especializados en sectores de menos recursos (por sobre un dispensario de atención médica básico). Hasta aquí la típica mirada del negocio con foco en el producto.

Pero, es aquí donde debemos preguntarnos ¿sabe la comuna realmente quiénes son sus vecinos? ¿Cómo se relacionan estos vecinos con los servicios que la comuna les ofrece? ¿Qué nivel de interacción tienen con la comuna en sus múltiples puntos de contacto? ¿Cuán satisfechos están los vecinos con dichas interacciones? ¿Cómo impactan las experiencias de interacción con la comuna en las futuras decisiones cívicas, como el pago de permisos de circulación o patentes? En última instancia, ¿es la propuesta de valor de la comuna pensada, diseñada, e implementada a partir del entendimiento de las conductas y necesidades de los vecinos?

El proceso de segmentación del mercado y elección de los grupos de clientes objetivo extensamente abordado tanto por Robert Dolan² como por Miklos Sarvary³ es de gran ayuda para empezar a responder algunas de estas preguntas. Lo primero es entender qué segmentos de vecinos conforman la comuna y cómo se los debe servir en virtud de sus preferencias e interacciones con la misma. Este proceso de evaluación, clasificación y toma de decisiones sobre los segmentos de vecinos no es trivial. Porque son ellos quienes en última instancia, a través de sus criterios de interacción con las propuestas de productos y servicios de la comuna, se manifestarán como promotores o detractores en las distintas instancias cívicas que se presenten.

En la búsqueda de una adecuada definición de los segmentos, resulta evidente que muchos de los criterios de segmentación más utilizados, tales como demográficos (por ejemplo, edad, ingresos, sexo, ocupación), o bien geográficos (por ejemplo, zona de residencia, urbano versus rural), e incluso de estilos de vida (por ejemplo, estilos hedonistas versus orientados a los valores)

² Dolan, Robert J. “Note on marketing strategy”, Harvard Business School, S04-S13, 2000.

³ Sarvary, Miklos. “Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning”, Harvard Business School, 9-506-019, 2004.

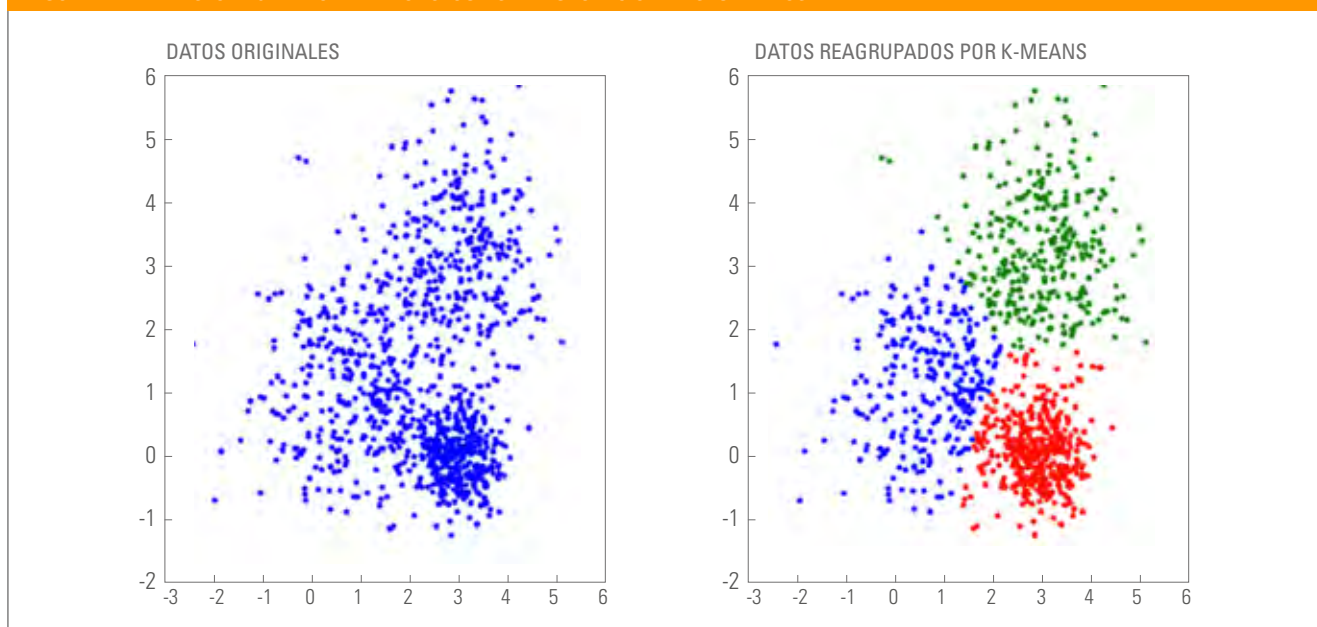
se quedan cortos para responder a cabalidad quiénes son los vecinos. Por tanto, resulta necesario avanzar hacia criterios de segmentación que nos hablen de cómo se relacionan los vecinos con los productos y servicios que consumen en la comuna. En este sentido, poder establecer grados de vinculación, índices de uso, beneficios buscados, niveles de lealtad, actitudes frente al producto-servicio, intención de recomendación, entre otros, permitirá no solo perfilar mejor a aquellos para quienes se busca generar valor sino también ser capaces de concebir y entregar una promesa lo suficientemente personalizada tal que el resultado no sea solo medido en la satisfacción con las interacciones de servicio (como la tramitología), sino en la generación de verdaderas “relaciones” con el municipio. Trazando un paralelo con la aspiración de las marcas, se trata de ser capaces de generar “Brand Advocates”, genuinos promotores de la marca de la comuna, que guarden una relación absolutamente íntima con ella.

La esencia de este proceso de definición de los segmentos de vecinos está en ser capaces de agruparlos (“clusterizarlos”) de acuerdo a sus características, comportamientos y necesidades, conformando grupos lo suficientemente homogéneos entre sí respecto de estas conductas, pero lo suficientemente distintos de los demás grupos como para poder materializar la propuesta de valor de la comuna en actividades acordes a cada cluster. Con esta lógica, un proceso adecuado de segmentación de los vecinos requiere además de creatividad, experiencia y conocimiento de la realidad de la calle, de poder seguir al menos los siguientes tres pasos:

- Entender los beneficios que buscan los vecinos en sus interacciones con la municipalidad.
- Generar agrupaciones homogéneas en sí mismas, pero distintas unas de otras, relativas a la búsqueda de beneficios e interacciones de dichos vecinos, a fin de generar “perfiles” que representen esos segmentos o “clústers”.
- Identificar las variables más observables (como las demográficas) a fin de poder discriminar dentro de cada “clúster” necesidades específicas de algunos sub-segmentos, fundamentalmente pensando en la materialización de las propuestas de productos-servicios.

En términos prácticos, este proceso se realiza a través de modelos estadísticos (data mining) que generan múltiples iteraciones hasta encontrar el perfilamiento más preciso de los segmentos. Un ejemplo es el del método de agrupamiento K-means, que tiene como objetivo la partición de un conjunto de N observaciones en K grupos, en el que cada observación pertenece al grupo cuyo valor medio es más cercano. En concreto, este método identifica K puntos centrales (“centroides”) iniciales de manera aleatoria en un conjunto de datos, y comienza a generar K grupos a partir de asociar dichos puntos centroides con la media más cercana. El valor de estas metodologías de agrupamiento es, por tanto, el de definir grupos homogéneos a partir de sus conductas o actitudes, con bases estadísticamente representativas.

FIGURA 1. K-MEANS: UN EJEMPLO DE METODOLOGÍAS DE AGRUPACIÓN DE SEGMENTOS





Por una gestión de gobierno ciudadano-céntrica

Relevando las estructuras organizacionales de cinco comunas de la Región Metropolitana⁴ que totalizan poco más de 1 millón de habitantes⁵, no se observa la existencia de áreas que se enfoquen en “segmentos de vecinos” definidos como tales desde las actitudes de relacionamiento con la comuna para que, en la interacción con las áreas de producto típicas (Educación, Salud, Seguridad, Cultura, Infraestructura, entre otras), se dé la instancia de discusión necesaria para generar propuestas de valor acordes a estos segmentos. Más aún, se presume que la raíz del problema puede estar en la falta de definición de los segmentos de vecinos. En otras palabras, daría la sensación que no se está respondiendo con precisión a la pregunta sobre “¿quién es el vecino?” y todas las preguntas asociadas relativas a sus conductas en la interacción con la unidad de gobierno, en este caso elegida como municipalidad.

Paradójicamente, miles de empresas están hoy segmentando, conociendo íntimamente y otorgando a los mismos “vecinos” (consumidores) propuestas de valor superadoras, por las cuales estos las eligen una y otra vez, y las recomiendan a viva voz como fieles “Brand Advocates”.

En otros términos, para ganar los corazones de los vecinos conectando con sus historias y anhelos, es preciso llegar a un íntimo conocimiento actitudinal en el que no alcanza con definir a la señora Pilar, como “mamá, entre 40 y 50 años, ABC1, de sector oriente”. Y a partir de dicho íntimo conocimiento, materializar la propuesta de valor en experiencias sin fisuras, en cada punto de contacto a lo largo de su viaje con la marca de la comuna. Se trata de hacer realidad las promesas a través de productos y servicios, con características higiénicas y diferenciadoras, que generen experiencias memorables

⁴ Relevamiento realizado por el autor sobre las estructuras organizacionales expuestas por las Municipalidades de Las Condes, Vitacura, Santiago, Providencia y Lo Barnechea. Fuente: sitios institucionales de cada Municipalidad.

⁵ Fuente: INE - Población Comunal Estimada 2016 (www.minvu.cl)

para los vecinos de cada segmento. Muchas empresas han entendido esto y están obrando en consecuencia, mientras otras están viviendo esta realidad con una mezcla de estupor y urgencia. Poniendo esto en perspectiva para el sector público, definitivamente hay espacios de oportunidad para implementar estrategias de gestión ciudadano-céntricas, que contemplen las características propias de los segmentos de vecinos que habitan en el territorio comunal.

Para poder hacer esto realidad en una organización de gobierno municipal, es claro que habrá que construir capacidades que hoy, por la tradicional dinámica del sector público, no están instaladas. En este sentido, una vez definidos con claridad los segmentos de vecinos y sus características y, a partir de estos, redefinida la propuesta de valor y posicionamiento de la comuna, será preciso comenzar a alinear en consecuencia los esfuerzos y focos de gestión. Por tanto, para la implementación de una gestión estratégica ciudadano-céntrica, es necesario el establecimiento de un Master Plan de gobierno que determine las estrategias claves de la gestión municipal con la mirada puesta en el cruce de productos-servicios con los segmentos. Asimismo, será preciso alinear gradualmente la asignación de las partidas presupuestarias definidas para el período, a los focos estratégicos determinados por las necesidades de los segmentos de vecinos. Con el marco de gestión definido tanto en líneas de acción como en la asignación de recursos, el siguiente paso es la instalación de roles y conductas de gestión propios de entornos privados: equipos responsables de la gestión de los segmentos a partir de una dinámica de

inteligencia de negocios, dinámicas de reuniones efectivas, revisiones de progreso del Master Plan guiadas por cuadros de mando, y evaluación de la efectividad de las acciones a partir de indicadores de satisfacción del vecino. Todo lo anterior, deberá ser acompañado de un proceso de gestión del cambio y adherencia de conductas cuidadosamente planificado.

Dejando de lado por un momento las ideologías políticas y los eventos eleccionarios, el diseño y gestión ciudadano-céntrica de la propuesta de valor de una unidad de gobierno serán sin dudas motores de largo plazo para la satisfacción del vecino. Se presume, por tanto, que cada una de las interacciones con los productos y servicios ofrecidos por la comuna, en tanto superadoras de las expectativas de experiencia de los vecinos, movilicen una “conmoción cívica” favorable a la gestión comunal, cualquiera sea su corte partidario.

En un entorno que permite la personalización de propuestas de valor, y con recursos a la mano para hacer de la transformación digital y el Big Data herramientas habituales en la gestión, la invitación a las organizaciones del sector público es a asumir esta realidad ineludible. Una realidad que interpreta al vecino ya no más como un gran y único grupo (mercado de masas, para todos “todo”), sino que lo enaltece a partir de conocerlo íntimamente y lo integra según sus necesidades y comportamientos en múltiples “clústers” que definen con precisión quién es y qué necesita. Una realidad que pone al vecino en el centro de la propuesta de valor de gobierno. Un mandamiento de gestión en la era de las experiencias.



PENSION

¿POR QUÉ AHORRAR HOY...

SI LO PUEDES HACER EL MES PRÓXIMO?

“ La rutina y el ajetreo diario nos hace difícil poner atención a todo y normalmente nos lleva a enfocarnos en lo más urgente. Si no tenemos alertas específicas que dirijan nuestra atención hacia alguna cuestión en particular, es posible que nunca pensemos de manera activa en ello ”.



María Eugenia Delfino

Ph.D. Economics y M.Sc. Economics and Finance Economics, University of Warwick, UK. Directora de investigación del ESE.
mail: mdelfino.ese@uandes.cl

La esperanza de vida aumentó significativamente, y con ella, la dependencia de la población de los sistemas de pensiones.¹ Chile no es una excepción, sino por el contrario, forma parte del reducido grupo de países cuya población tiene una esperanza de vida superior a los 80 años. Sin embargo, algunos sostienen que el nivel de pensiones que obtienen quienes se retiran de la vida laboral es inferior a las expectativas que ellos formaron.² Esto significa que un plan para el retiro exitoso requiere que las personas ahorren algo más de lo que lo están haciendo, aunque las evidencias muestran que solo muy pocos lo hacen. ¿Por qué resulta tan difícil ahorrar para el retiro? Hay muchas razones, pero en general las principales refieren a la falta de atención, la influencia social, la deficiente educación financiera, la predisposición al presente y el exceso de confianza.

La rutina y el ajetreo diario nos hace difícil poner atención a todo y normalmente nos lleva a enfocarnos en lo más urgente. Si no tenemos alertas específicas que dirijan nuestra atención hacia alguna cuestión en particular, es posible que nunca pensemos de manera activa en ello. Estudios muestran que un alto porcentaje de personas, incluso cercanas a la edad de jubilación, han pensado “muy poco” en el retiro, tal vez porque

¹ Organización Mundial de la Salud (2015). Global Health Observatory (GHO) Data.

² Corbo, V. y Schmidt-Hebbel, K. (2003). Efectos Macroeconómicos de la Reforma de Pensiones en Chile. En: Resultados y desafíos de las reformas a las pensiones, Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones, 259-351.

las contribuciones obligatorias se descuentan automáticamente del salario mensual.^{3,4} A diario recibimos mucha información como resúmenes bancarios, boletas de servicios, recordatorios de citas al médico y hasta alertas del nivel de combustible en nuestro vehículo. Sin embargo, las cartolas de retiro en general tienen una frecuencia cuatrimestral y solo nos dicen lo que hemos aportado hasta ese momento, pero no lo que dispondremos en el futuro. Así, la mayoría de las personas piensa solo esporádicamente en su retiro.

Nuestro entorno tampoco nos ayuda a pensar en aumentar nuestros ahorros para cuando el retiro sea una realidad. En general no “vemos” que otras personas estén ahorrando para su futuro pues esta conducta no es fácilmente observable. Todo lo contrario. Nuestra atención se centra en observar las compras en el supermercado de nuestros amigos, las salidas al cine o a comer de las familias del colegio, o cómo nuestros vecinos compran autos nuevos o se van de vacaciones. Estas conductas “públicas” pueden afectar nuestras decisiones de consumo y ejercer una influencia social negativa en nuestro nivel de ahorro.^{5,6} Si lo único que observamos es a otros gastando, es altamente probable que nosotros hagamos lo mismo. Si bien algunos pueden preocuparse porque no están ahorrando lo suficiente para el retiro, esa preocupación puede que se disipe al observar los hábitos de consumo de los demás.

Aún si pudiéramos prestar atención al ahorro, existen otros impedimentos que nos limitan a hacerlo. En muchos casos existe una falta de conocimientos financieros básicos que dificultan el ahorro.⁷ En muchos países, el nivel de educación financiera es un poco endeble, y pocos comprenden con precisión conceptos relacionados con la tasa de interés, la volatilidad de los rendimientos y la diversificación de inversiones.⁸ La baja familiaridad con estos

conceptos y la poca transparencia en la información que en general predomina en los sectores de inversión puede afectar negativamente la predisposición al ahorro para el retiro.

Más allá del nivel de conocimiento, el hábito del ahorro requiere que dejemos de gastar hoy para poder hacerlo en el futuro. Sin embargo, somos impacientes y pensamos que una gratificación inmediata es más atractiva que la misma recompensa en el futuro. Por ejemplo, si nos ofrecen fruta o chocolate para la semana próxima, seguramente muchos elegiremos la alternativa más “saludable” pensando en el futuro.⁹ Pero cuando tenemos que elegir entre fruta y chocolate entre las alternativas del postre de hoy, es muy probable que muchos no logremos resistirnos a la tentación del chocolate – y que inmediatamente planifiquemos el comienzo de la dieta para el próximo lunes. La planificación para el retiro reúne todas las condiciones para que predomine esta preferencia por el presente: resulta más atractivo disfrutar de unas vacaciones hoy que dentro de muchos años cuando nuestra salud y estado físico y mental no nos permitan disfrutarlas de la misma manera (y ni pensar en los beneficios de un auto deportivo).¹⁰ Esta dificultad para el autocontrol puede llevarnos a enfocarnos demasiado en el presente y que no pensemos en el ahorro para el futuro.

La predisposición por el presente “altera” nuestras preferencias y percepciones temporales. Cuando pensamos en un futuro cercano nuestras percepciones son concretas y precisas mientras que cuando consideramos un futuro lejano e indefinido, nuestras representaciones mentales se tornan abstractas y difusas.¹¹ Por ejemplo, cuando planificamos las vacaciones de verano pensamos en los aspectos más generales y amplios, como pueden ser la necesidad de descansar y de compartir tiempo con la familia. Pero si planificamos esas mismas vacaciones con muy poca

³ Lussardi, A. and Mitchell, O.S. (2011a). Financial Literacy and Planning: Implications for Retirement Wellbeing. In: O.S. Mitchell and A. Lussardi (eds.), *Financial Literacy: Implications for Retirement Security and the Financial Marketplace*. Oxford University Press, 17-49.

⁴ Lussardi, A. and Mitchell, O.S. (2011b). Financial Literacy and Retirement Planning in the United States. *Journal of Pension Economics and Finance*, 10 (4), 509-525.

⁵ Grinblatt, M., Keloharju, M. and Ikäheimo, S. (2008). Social Influence and Consumption: Evidence from the Automobile Purchases of Neighbors. *The Review of Economics and Statistics*, 90 (4), 735-753.

⁶ Huh, Y.E., Vosgerau, J. and Morewedge, C.K. (2014). Social Defaults: Observed Choices Become Choice Defaults. *Journal of Consumer Research*, 41 (3), 746-760.

⁷ Laibson, D., Repetto, A., Tobacman, J., Hall, R.E., Gale, W.G. and Akerlof, G.O. (1998). Self-Control and Saving for Retirement. *Brookings Papers on Economic Activity* No 1.

⁸ Atkinson, A., and Messy, F. (2012). Measuring Financial Literacy. *OECD Working Paper on Finance, Insurance and Private Pensions* No 15.

Hasting, J.S., Madrian, B. and Skimmyhorn, W. (2012). Financial Literacy, Financial Education and Economic Outcomes. *National Bureau of Economic Research Working paper series* No 18412.

⁹ Laibson, D. (1997). Golden Eggs and Hyperbolic Discounting. *The Quarterly Journal of Economics*, 112 (2), 443-477.

¹⁰ Trostel, P.A. and Taylor, G.A. (2001). A Theory of Time Preference. *Economic Inquiry*, 39 (3), 379-395.

¹¹ Trope, Y. and Liberman, N. (2010). Construal-level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*, 117 (2), 440-463.

anticipación seguramente nos concentraremos más en los detalles específicos y concretos, como las reservas de hotel, las actividades recreativas y los restaurantes que queremos conocer, y entonces la ropa que necesitamos (¡comprar!). Sin embargo, cuando pensamos en nuestro retiro en general no nos imaginamos con un alto nivel de detalle lo que podríamos precisar, y entonces descuidamos un eventual ahorro para ese fin.

Pero seamos sinceros: pensar en el retiro, además, no resulta agradable. Muchos asocian el retiro con la vejez, problemas de salud, baja calidad de vida y mucha incertidumbre. Esa incomodidad puede llevarnos a no pensar en ello y por consiguiente a no tomar acciones para enfrentarlo.¹² Por una parte, porque tendemos a evitar aquellas tareas o reflexiones desagradables y que no estamos bien preparados para manejarlas.¹³ Por otra parte, porque creemos que seremos capaces de alcanzar nuestras metas sin importar las dificultades que encontremos en el camino. Las personas tendemos a sobreestimar nuestros conocimientos y capacidades; por eso consideramos que somos mejores

conductores que “el promedio”, o que “todos creen que están encima del promedio, pero de verdad yo si lo estoy”.¹⁴ Este exceso de confianza puede llevarnos a menospreciar la importancia del ahorro pues creemos que seremos capaces de generar ingresos durante el retiro, o que lo haremos de manera relevante en los próximos años.

La contabilidad mental que, inconscientemente, practicamos también puede afectar negativamente el ahorro para el retiro.¹⁵ Mentalmente ordenamos el presupuesto familiar separándolo en diferentes categorías o “cuentas” como comida, renta, entretenimiento o vacaciones. El problema está en que la mayoría de esas cuentas están destinadas al gasto y para la mayoría de las personas, las cuentas de ahorro se limitan a “lo que queda” al final del mes cuando todo el gasto se ha realizado. Estas cuentas mentales nos llevan a no considerar la alternativa de ahorro cuando tomamos decisiones de gasto. Por ejemplo, si estamos pensando en comprar un teléfono nuevo, es poco probable que comparemos esta alternativa de gasto con el ahorro para el retiro. Seguramente la decisión sea comprar el teléfono o gastar ese dinero en otra cosa. De esta forma, al considerar el ahorro como “lo que queda” se convierte en una acción pasiva.

Entender cómo los individuos piensan y toman decisiones de ahorro es el primer paso para el diseño de soluciones tendientes a aumentar el ahorro voluntario de las personas. Como nuestra atención es limitada, es fundamental lograr que el ahorro sea lo más fácil posible. La influencia social hacia el consumismo podría modificarse haciendo visible el ahorro o generando un nuevo énfasis en la importancia del ahorro a largo plazo a través de campañas especialmente diseñadas para ese fin. La educación financiera básica es un pilar fundamental para estimular el ahorro individual,¹⁶ y algunas iniciativas que ya existen son encomiables, pero deben ser más abarcativas. Mas aún, la realidad virtual podría emplearse para hacer nuestra vejez más tangible y relevante, si es que ahora la vemos distante e indefinida.¹⁷ Cualquiera sea el caso, la mejora del ahorro individual principalmente surge del entendimiento de la conducta humana.



¹² Galai, D. and Sade, O. (2006). The “Ostrich Effect” and the Relationship between the Liquidity and the Yields of Financial Assets. *Journal of Business*, 79 (5), 2741-2759.

¹³ Dymond, S. and Roche, B. (2009). A Contemporary Behavior Analysis of Anxiety and Avoidance. *The Behavior Analyst*, 32(1), 7-27.

¹⁴ Svenson, O. (1981). Are We All Less Risky and More Skilful than our Fellow Drivers? *Acta Psychologica*, 47, 143-148.

¹⁵ Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4(3), 199-214.

¹⁶ <http://www.eleconomistaamerica.cl/economia-eAm-mexico/noticias/9353863/08/18/Educacion-financiera-para-asegurar-el-futuro-de-los-abuelos-.html>

¹⁷ Hershfield, H.E., Goldstein, D.G., Sharpe, W.F., Fox, J., Yeykelis, L., Carstensen, L.L. and Bailenson, J.N. (2011). Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings Of The Future Self. *Journal of Marketing Research*, 48, S23-S37.



LA GESTIÓN HOSPITALARIA: PRESENTE Y FUTURO

“ En Chile el 57% del presupuesto en salud está destinado a la atención hospitalaria. Sin embargo, la financiación ha demostrado ser insuficiente para cubrir los gastos operacionales”.

Los sistemas de salud del mundo entero enfrentan grandes desafíos. Las necesidades de salud están en un constante y creciente aumento y evolucionan de manera cada vez más rápida, a raíz del éxito de los sistemas de salud, que han conseguido aumentar significativamente la esperanza de vida. Además, a diferencia de otras industrias, las nuevas tecnologías y terapias en salud generalmente aumentan los costos, aumentando aún más la presión sobre los sistemas de salud.

El gasto en los hospitales representa una fracción importante de los presupuestos de salud. En Chile el 57% del presupuesto en salud está destinado a la atención hospitalaria. Sin embargo, la financiación ha demostrado ser insuficiente para cubrir los gastos operacionales. Junto con la creciente actividad, la deuda hospitalaria no ha parado de aumentar, y no seremos capaces de revertir la tendencia si no hacemos las cosas radicalmente diferentes.

Un mejor sistema de salud

Mejorar y conseguir un estado de excelencia es un objetivo compartido por sistemas e instituciones en todo tipo de sectores. Se persiguen resultados: bueno, bonito y barato “las tres B” de toda la vida. Los sistemas de salud no son la excepción.

En el año 2007, el Institute for Healthcare Improvement (IHI) estableció el «Triple Aim», –mejor salud, mejor cuidado y a un coste más bajo– en un intento por consensuar lo que significa un mejor sistema de salud, utilizando una triple meta (véase la Figura 1). La experiencia de los últimos 10 años muestra que el concepto del Triple Meta ha calado como paradigma de mejora al unir en un único concepto diferentes objetivos: Existen más de un millón de entradas en Google Scholars refiriéndose al término Triple Aim, y el concepto fue central en la reforma del sistema de salud de los EE. UU. de 2010 conocida como «Obamacare».



Natalia Yankovic

Ph.D. in Decision, Risk and Operations,
Columbia University. Profesora de Gestión
de Operaciones del ESE.

nyankovic.es@uandes.cl

FIGURA 1: LA TRIPLE META



Fuente: Institute for Healthcare Improvement.

Si analizamos con atención lo que nos propone el IHI, descubriremos que el Triple Aim no es demasiado innovador, sino una versión “en inglés” de nuestras 3 B de toda la vida: bueno, bonito y barato. Si quisiéramos usar un concepto “en castellano” podríamos reemplazar las tres B por tres C y perseguir cura, cuidado y costos, o incluso, podríamos recurrir a la famosa ecuación $E=mc^2$, donde la excelencia = medicina * cuidado * costos, para recalcar que la excelencia es un objetivo multidimensional.

Ser excelente es tremendamente ambicioso. Las dimensiones de mejora parecen competir entre ellas, y, además, no disponemos de una metodología que permita operacionalizar nuestras buenas intenciones.

Persiguiendo la excelencia: Hazlo bien y los resultados llegarán...

Tomar un enfoque operativo puede ayudar a avanzar en la mejora de los sistemas de salud. En vez de enfocarse en los resultados, centrarse en cómo lo hacemos. La diferencia es sutil, pero poderosa, permite utilizar la experiencia de otras industrias que se han transformado profundamente y acercarnos a conseguir las escurridizas tres C.

¿Qué entenderemos por hacerlo bien? La Figura 2 presenta de una manera esquemática las tres dimensiones en las que debemos enfocarnos para conseguir hacerlo bien .

FIGURA 2: LOS CÍRCULOS DE EXCELENCIA



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, debemos asegurar excelencia técnica. Es decir, disponer de la infraestructura, tecnología, el conocimiento y habilidades para conseguir hacer «lo que se debe hacer» y conseguir el mejor producto o resultado. En segundo lugar, debemos buscar excelencia de procesos aprovechando los recursos disponibles de la mejor manera posible, reduciendo toda fuente de despilfarros y asegurando hacer «como se debe hacer». Por último, debemos perseguir la excelencia de servicios, poniendo a todas las personas involucradas en el proceso de transformación (pacientes, profesionales, familias) en el centro.

La excelencia es un estado que no se alcanza, sino que se persigue, en un proceso de mejora continua. Este proceso de mejora se debe estructurar alrededor de «el por qué» de nuestra organización. Aunque suene a trabalenguas, debemos determinar por qué hacemos lo que hacemos, de la manera en que lo hacemos, con las personas que lo hacemos, y transformarlo en la esencia de la organización, lo que imprimirá coherencia y servirá de guía en nuestro camino de mejora.

Un hospital excelente: Presente

Los hospitales son, probablemente, una de las industrias más complejas que podemos encontrar. Los «clientes» son los pacientes y sus familias, los que normalmente no eligen tener que ser clientes de nuestro servicio (como quien puede decidir si cortarse el pelo o no). El sistema de pago no es transparente,



tanto si el pagador es público como privado, y no siempre se cuenta con información de cuánto cuesta proveer el servicio. La evolución de las enfermedades y la efectividad de tratamientos son altamente variables y están influenciados por un sinnúmero de factores difíciles de controlar, dificultando separar lo que funciona de lo que no. Los trabajadores (profesionales de la salud) están altamente calificados, y tienen necesidades y motivaciones que no son fáciles de alinear.

El camino a la excelencia es arduo, necesita tiempo y recursos, además de un fuerte liderazgo que muestre el camino y ayude en los momentos de debilidad. El director tiene que ser una persona competente en temas de gestión y que comparta la sensibilidad de los protagonistas de la industria. Un médico con mentalidad “ingenieril” podría ser el candidato ideal, o conseguir atraer el talento de otros sectores entendiendo el desafío adicional de tener un líder que no necesariamente comparte los códigos de sus empleados.

Cualquier intento tendrá que separar la gestión clínica de la gestión de la clínica u hospital. La gestión clínica será responsabilidad de los médicos, y la gerencia tendrá que establecer marcos de acción. La gestión de la clínica es responsabilidad de todos, y será responsabilidad de la gerencia establecer prioridades y tomar las difíciles decisiones que impliquen un compromiso entre las tres dimensiones de excelencia. Sin embargo, en sistemas con un gran

potencial de mejora, como son los hospitales, es posible encontrar innumerables oportunidades de avanzar en una, dos, o incluso las tres dimensiones, sin tener que sacrificar ninguna de las demás.

Los enfoques tradicionales de la gestión de operaciones han tenido importantes, pero limitadas, repercusiones en la práctica, al encontrar una importante resistencia en el interior de los hospitales. Virginia Mason y la Cleveland Clinic son ejemplos de implementación exitosa de métodos basados en las ideas de producción de Toyota o Lean Management, que consiguieron vencer la idea que la mejora de procesos significa recortes y un foco en la eficiencia y productividad.

El esquema de los círculos de excelencia permite ampliar el foco de lo que significa mejorar, más allá de la búsqueda de eficiencia y la productividad, al incluir explícitamente la búsqueda de la excelencia técnica y de servicios que encajan muy bien con la sensibilidad y las motivaciones de los protagonistas del sector.

El hospital excelente de hoy es aquel que tiene un buen uso de recursos (a través de una adecuada planificación de la actividad asistencial, estabilización y estandarización de los flujos, gestión de compras e inventarios) un buen uso del conocimiento médico (tecnologías, infraestructura, seguimiento de resultados, continuidad del cuidado), en un entorno amable y seguro para pacientes y empleados (poniendo a las personas en el centro).



Un hospital excelente: Futuro

La confluencia de tecnologías disruptivas, con una fuerte componente digital, transformará radicalmente los modelos de negocios de la mayoría de las industrias. La industria de salud, y en particular a los hospitales, no será la excepción.

La transformación de los hospitales incluirá sin duda el uso y desarrollo de tecnologías futuristas, que difícilmente podemos imaginar. Sin embargo, los mayores desafíos serán de gestión: adaptar el modelo de negocio al nuevo ecosistema. Estos desafíos pueden ser agrupados en 4 ejes principales, siguiendo el marco conceptual de los círculos de excelencia.

1. El conocimiento y la tecnología

El conocimiento médico, las tecnologías y opciones terapéuticas continuarán su desarrollo a un ritmo cada vez más difícil de seguir. La especialización será cada vez más necesaria para poder abordar la creciente complejidad del sistema. Los hospitales tendrán unidades de especialización definidas y separadas,

agrupando el conocimiento de áreas específicas. Es posible que los grandes hospitales de alta complejidad se dividan en centros más pequeños, agrupando el conocimiento de áreas específicas, de manera de seguir aportando en la formación de médicos cada vez más especialistas.

La existencia de datos y la irrupción de la inteligencia artificial nos obligará a medir de manera estandarizada procedimientos y resultados. Pondremos a trabajar los datos y podremos descubrir patrones y determinar lo que funciona de lo que no, generando nuevo conocimiento a través de las interacciones rutinarias con los pacientes. Esto, será especialmente relevante para la evaluación de la efectividad de los tratamientos y terapias personalizadas que irrumpirán con fuerza en la próxima década.

Adicionalmente, los hospitales tendrán que asegurar que el conocimiento se aplique de la manera apropiada y que se comparta, de manera de asegurar las mejores decisiones en todos los niveles asistenciales.

2. Los procesos: trabajar en red

Los hospitales, cada vez más especializados, serán organizaciones abiertas y distribuidas y no estarán definidas por su estructura física. Tratamientos y comunicaciones remotas obligará a una estructuración diferente de la red de prestadores y cada actor tendrán que encontrar su lugar.

Los hospitales, como garantes del conocimiento, tendrán que tomar las riendas y asegurar la coordinación en el cuidado de la población, considerando las interacciones con los otros actores de la red, como pueden ser centros de atención primaria, servicios sociales u hospitales generalistas ubicados fuera de las grandes ciudades.

La coordinación o integración no solo debe asegurar la excelencia técnica, sino también asegurar la excelencia en las otras dos dimensiones: puede ser necesario compartir recursos e información, para conseguir procesos robustos y eficientes con un servicio orientado al paciente. Tenemos que conseguir que el sistema de salud se parezca a las neuronas: capaces de resolver localmente cuando corresponde, pero con flujos eficaces hacia el "cerebro" cuando es necesario.

3. Centrarse en el paciente y en los empleados: de verdad

Necesitaremos nuevos perfiles profesionales, que trabajarán en los hospitales o cuya formación se realizará en los hospitales: consejeros genéticos, gestores de casos, jefes de unidades clínicas, consejeros de salud e "ingemédicos", ingenieros que

ayuden a diseñar y a usar la tecnología para conseguir que la red realmente funcione y consiga la excelencia en las tres dimensiones.

El diseño de las interacciones debe evitar duplicidades e inconsistencias, y disminuir en lo posible los desplazamientos. De esta manera facilitamos la adherencia a los tratamientos y el seguimiento de los pacientes especialmente frágiles, como son los con múltiples patologías o los pacientes crónicos.

Tenemos que conseguir lo mejor para el paciente y sus familias, y para nuestros empleados. La innovación y nuevas soluciones se co-crearán con los pacientes y los empleados, asegurando que efectivamente los cambios serán para mejor.

4. Hacer que las cosas pasen

Los hospitales no podrán esperar que sea el marco regulatorio o financiero el que proponga la nueva estructuración del sistema. Son los actores de los sistemas de salud que están mejor posicionados para conseguir estructurar el sistema en la nueva realidad asegurando la aplicación del mejor conocimiento, aprovechando de mejor manera los recursos, y facilitando la relación con los pacientes y sus familias.

Para esto hay que ser creativos y expandir las fronteras de acción, para incluir por ejemplo los mecanismos de financiación. Nuevos esquemas de pagos, considerando riesgos y resultados que emergerán con las aseguradoras, proveedores y el resto de la red. Los profesionales en los hospitales tendrán la labor de participar activamente de la articulación de la estrategia y de contribuir al liderazgo dentro de la organización, para conseguir que nuestros hospitales, y el sistema de salud, sean buenos, bonitos y baratos.

El desafío local

En Chile, los hospitales tienen mucho por mejorar para ser excelentes hoy. En mayor o menor medida, se puede mejorar el uso de recursos, mejorar la gestión de compras e inventarios, y desarrollar mejor gestión clínica entre otros. Lo difícil es conseguir que las cosas pasen y que los cambios se incorporen de manera permanente en el sistema.

Se debe empezar poco a poco, con un servicio o un bloque quirúrgico, involucrando a las personas y con un líder capaz de hacer frente a la resistencia. Se debe enmarcar la mejora en una de las tres dimensiones, establecer objetivos cuantificables y poder "contar una historia" que personifique cómo y por qué la nueva manera de trabajar será mejor.

La actual configuración del sistema de salud en Chile, con dos sistemas cuasi estanco, representará un desafío mayor para conseguir hospitales excelentes en el futuro, donde la única configuración posible será la de red. Esto no significa que tenga que existir un único dueño, pagador o seguro, sino que tendremos que ser aún más creativos para conseguir articular un sistema que funcione como una entidad única, con los hospitales en el centro orquestando la consecución de la excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

Cosgrove T. (2014), *The Cleveland Clinic Way: Lessons in Excellence from One of the World's Leading Health Care Organizations*, McGraw-Hill Education.

Heskett J., W. Sasser, y L. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Free Press, Nueva York.

Hopp, W., y W. Lovejoy (2013), *Hospital Operations: Principles of High Efficiency Health Care*, Pearson FT Press.

Kenny C. (2010), *Transforming Health Care: Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience*, Productivity Press.

Levitt T. (1976), «The industrialization of Service», *Harvard Business Review*.

Modig N., y P. Ahlstrom (2012), *This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox*, Rheologica Publishing.

Ohno T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Oregón.

Ribera J., G. Antoja, M. Rosenmöller, y P. Borrás (2016), *Hospital del futuro: Un nuevo papel para los hospitales de referencia en Europa*, IESE, ST-388.

Yankovic N., J. Ribera (2017) *Integración en los hospitales catalanes: descubriendo las claves de las intervenciones exitosas*, IESE, ST-449.



LAS CINCO ETAPAS

**DE LA INSTALACIÓN DE LA INNOVACIÓN
EN LA EMPRESA**

“ Una vez que la organización alcanza el nivel máximo de desarrollo de una etapa, deja sentadas las bases para pasar al siguiente nivel de madurez e incorporar un conjunto adicional de buenas prácticas, generando a lo largo del proceso cambios estructurales y culturales al interior de la organización”.

A diferencia de lo que se podría pensar, la capacidad de innovar en una organización no se desarrolla de forma continuamente ascendente. La innovación se desarrolla a saltos. Concretamente en cinco etapas o niveles, en el que cada uno de ellos se apoya en el precedente para su despliegue.

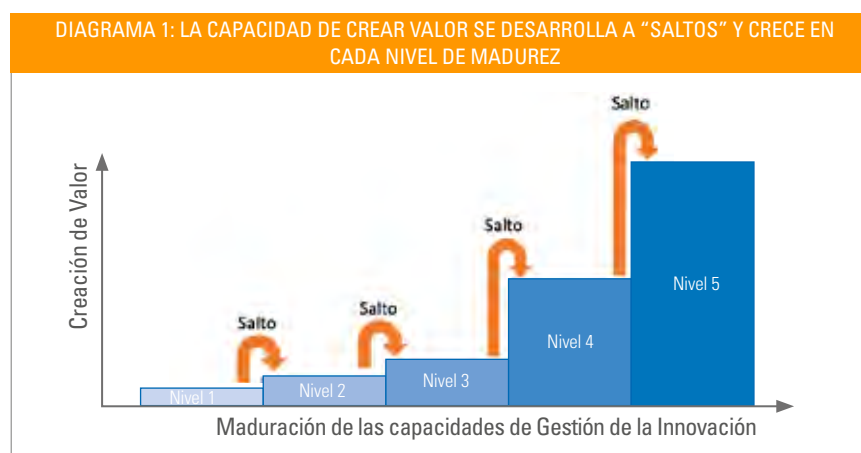
Este fenómeno, hoy ampliamente conocido en la ciencia del management, se describen en los denominados CMM (Capability Maturity Models) o modelos de madurez de capacidades. En ellos se plantea que las capacidades en las organizaciones, como la capacidad de innovar, se adquieren o maduran en etapas, sobre la base de la incorporación de un conjunto de buenas prácticas que incluyen conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y procesos específicos. Esto se puede ver en el Diagrama 1.



Patricio Cortés

MBA Babson College. Profesor Adjunto de Innovación del ESE Business School y socio de la consultora MIC Innovation.

pcortes.es@uandes.cl



Fuente: MIC Innovation.

Una vez que la organización alcanza el nivel máximo de desarrollo de una etapa, deja sentadas las bases para pasar al siguiente nivel de madurez e incorporar un conjunto adicional de buenas prácticas, generando a lo largo del proceso cambios estructurales y culturales al interior de la organización. Esto se logra a través de un esfuerzo coordinado y sistemático que busca que estas prácticas se institucionalicen y extiendan formalmente en la organización.

Las cinco etapas o niveles

El fenómeno fundamental es que cada una de las etapas o niveles es un sistema en sí mismo, por lo que es posible conseguir resultados del nivel siguiente sin haber “evolucionado” completamente el nivel y preparando el siguiente a través de incorporar nuevos conocimientos, destrezas, habilidades y procesos propios del nuevo nivel.

Así, en innovación distinguimos cinco niveles con características muy precisas y que reflejan muy bien las etapas por las que pasa la innovación en una empresa (diagrama 2).

Etapa 1 - Inicial: La empresa enfrenta una oportunidad, que usualmente proviene desde el directorio, los dueños o los gerentes de primera línea. Para abordarla se constituye un “equipo de tarea temporal” dirigido por algunos de los gerentes senior. Una vez tomada la oportunidad, el equipo vuelve a sus actividades originales, las que usualmente habían mantenido en paralelo.

Etapa 2 - Repetible: Se nombra un encargado de innovación/negocios que permite que la empresa sea capaz de realizar varias iniciativas por año (dos o tres). Los proyectos vienen de

fuentes diversas y se mantienen los “equipo de tarea temporal” o en algunos casos un equipo pequeño para dirigir proyectos sobre la base de los equipos temporales. En algunos casos el líder de innovación es también el responsable de identificar las oportunidades. No hay procesos formales de selección y filtros de proyectos, sino más bien estructura de “proyectos”.

Etapa 3 - Definida: En esta etapa aparecen por primera vez los procesos formales de gestión de innovación (funnel o embudo de innovación), la preocupación es realizar un gran número de iniciativas simultáneas siendo capaz de seleccionar las de mayor valor potencial / probabilidad de éxito. Aquí también se busca impactar la cultura de la organización y se busca lograr que toda la organización sea innovadora. Los proyectos son fundamentalmente de innovación incremental y de incorporación de best practices. Esta es la etapa en la que se puede hablar por primera vez de procesos y responsables claros para la innovación.

Etapa 4 - Administrada: En esta etapa se busca alcanzar impacto relevante en el EBITDA y aparece el trabajo con startups y fondos de capitales de riesgo (Corporate Venture Capital). El nivel de sofisticación de los procesos y las personas a cargo es alto y se agregan embudos diferenciados para los distintos tipos de iniciativas. A los proyectos de la etapa anterior se agregan los proyectos de innovación adyacente y el trabajo con fondos de inversión.

Etapa 5 - Optimizada: En esta etapa se busca la transformación de la empresa a través de la innovación por lo que se agregan los proyectos de innovación transformacional.

DIAGRAMA 2: LAS CINCO ETAPAS DE LA INNOVACIÓN					
	Nivel 1- INICIAL	Nivel 2- REPETIBLE	Nivel 3- DEFINIDA	Nivel 4 - ADMINISTRADA	Nivel 5 - OPTIMIZADA
Premisa organizacional	Hay una oportunidad, capturémosla	La innovación es importante: hay varias oportunidades	Estas capacidades son críticas para la misión: hay muchas oportunidades simultáneas Estos procesos son una ventaja competitiva: algunas de estas oportunidades se van a transformar en una ventaja	Estos procesos son una ventaja competitiva: algunas de estas oportunidades se van a transformar en una ventaja	La transformación es crítica para la supervivencia: debemos cambiar completamente para seguir siendo exitosos
Efecto buscado	Responde a oportunidades puntuales	Responde a la recurrencia	Masividad y desarrollo de cultura	Impacto relevante en EBITDA	Transformación de la empresa
Tipo de proceso	Ad hoc (sin proceso)	Recurrente (proceso simple)	Procesos estandarizado explícito	Filtros por impacto	Adecuación estratégica
Tipo de Innovación	Caso a caso	Caso a caso	Innovación Core, eficiencia y excelencia	Innovación Adyacente	Innovación Transformacional

Fuente: MIC Innovation.



La instalación de las capacidades de cada etapa/nivel se realiza en tres pasos claramente diferenciados

Al interior de cada etapa o nivel se pueden diferenciar tres sub etapas (diagrama 3)

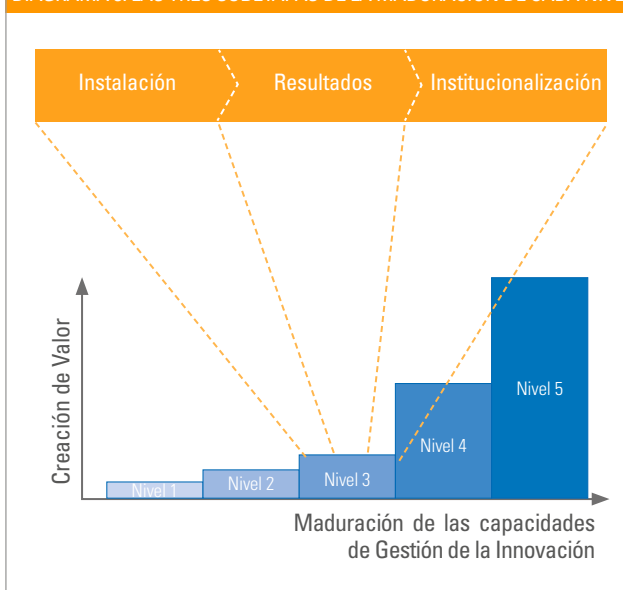
(1) Instalación: que es cuando la organización incorpora nuevos procesos, procedimientos y políticas (PPP), al mismo tiempo que entrena, capacita o incorpora nuevas personas y herramientas acordes a los nuevos PPP. El foco es la instalación y usualmente toma 1/3 del total del tiempo de la etapa.

(2) Resultados: es la etapa en la cual se obtiene resultados consistentes y sistemáticos de parte de los nuevos procesos. El foco cambia hacia la gestión de los procesos de forma de obtener resultados consistentes y predecibles en el tiempo. Se incorporan técnicas y métricas de eficiencia y aparece la lógica de la priorización. Usualmente toma 1/3 del total del tiempo de la etapa.

(3) Institucionalización: Los procesos de innovación son de uso común y rutinario por parte de la organización. El foco cambia hasta alcanzar resultados de excelencia y alta eficiencia. Se busca

performance de best practice. Se inicia el proceso que prepara la organización para dar el salto a la etapa siguiente. Usualmente toma 1/3 del total del tiempo de la etapa.

DIAGRAMA 3: LAS TRES SUBETAPAS DE LA MADURACIÓN DE CADA NIVEL



Fuente: MIC Innovation.

La innovación realmente se inicia en la Etapa 3

La evidencia muestra que es en la etapa 3 donde se puede hablar propiamente de innovación. Esto se debe a que en esta etapa es donde se toman las primeras decisiones formales que llevan a estructurar recursos alrededor de lograr resultados de innovación. En la práctica esto se observa en cuatro acciones que configuran el éxito para la innovación (diagrama 4):

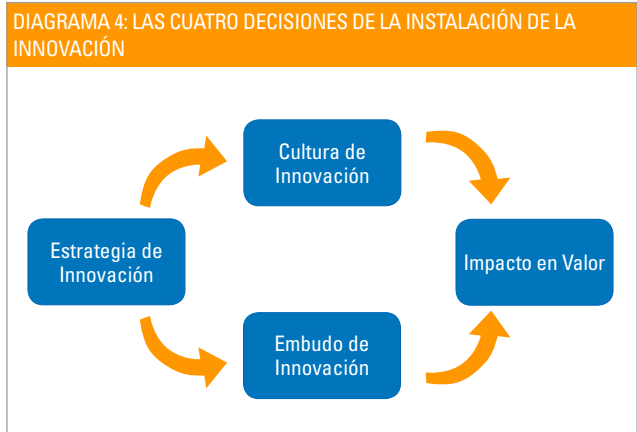
(1) Se define un imperativo estratégico: que se traduce en un responsable, presupuesto, organización y liderazgo y comunicación. Dentro de las definiciones estratégicas está el ámbito de la innovación y los resultados esperados.

(2) Se busca impactar la cultura: lo que implica acciones visibles y masivas que llevan a movilizar la organización. Es frecuente que se utilicen indicadores de cultura para verificar que se está consiguiendo una cultura más “flexible”.

(3) Se identifica e instala un proceso de gestión de las iniciativas de innovación, usualmente bajo la forma de un “funnel” o embudo

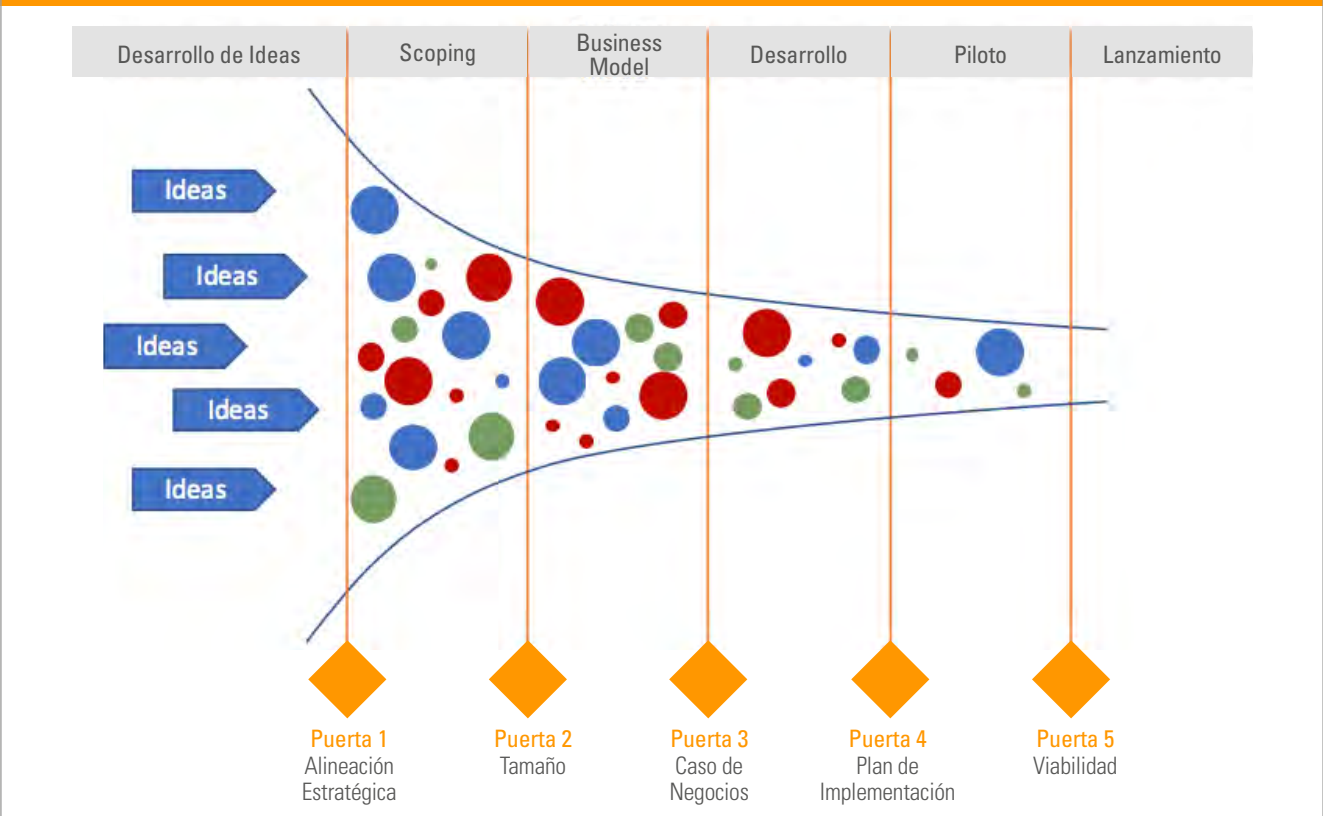
de innovación con etapas (stages) y controles (gates). Este proceso tiene un riguroso control de avance de las iniciativas y permite mantener informada a la alta gerencia del avance de las iniciativas como del valor del portafolio de innovación (diagrama 5).

(4) Impacto en resultados: se definen indicadores de impacto en resultado, los que usualmente son de impacto en EBITDA y a veces también en impacto en ventas.



Fuente: MIC Innovation.

DIAGRAMA 5: FUNNEL DE INNOVACIÓN



Fuente: MIC Innovation.

S E R I E R X

LO ÚNICO
QUE NO PODRÁS
MANEJAR SON
TUS EMOCIONES



Ven a vivir una gran experiencia de conducción.
Descubre la Serie RX de Lexus y disfruta de una mezcla
sublime de desempeño, tecnología, seguridad y confort.

RX 350: CONSUMO EN CIUDAD HASTA 7,2 KM/L
Y EN CARRETERA HASTA 13,3 KM/L

Consulta por versiones híbridas sin restricción
y con un consumo de hasta 17,2 KM/L en ciudad.

10 AÑOS EN CHILE | www.lexus.cl
AV. LAS CONDES 11.800

 **LEXUS**
EXPERIENCE AMAZING

Valores de consumo de combustible han sido obtenidos en mediciones de laboratorio según ciclo de ensayo de la Comunidad Europea, homologadas en el MTT. Más información: www.consumovehicular.cl



CONCILIACIÓN: EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

“ Este creciente envejecimiento de la población chilena afectará a la sociedad en todo sentido, con consecuencias a nivel de salud, educación, pensiones, fuerza de trabajo, urbanidad, transporte, niveles de pobreza, entre otros ”.



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia.

mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumallo

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes. Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia.

mpriumallo.ese@uandes.cl

La demografía del mundo está cambiando. Por una parte, observamos un aumento en la expectativa de vida. Hombres y mujeres estamos viviendo más. Y por otra parte, tenemos una disminución en la tasa de natalidad, es decir, estamos teniendo menos hijos. Esto tiene un efecto sobre la cantidad de personas por grupo etario. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), entre el año 2000 y 2050 la proporción de personas mayores de 60 años se duplicará, pasando de un 11% a un 22% (OMS).

Chile, siguiendo la tendencia mundial, también es parte de este fenómeno. Según datos de la CELADE-CEPAL hacia el año 2100 los mayores de 60 años representarán el 36,6% y los menores de 15 años el 15,4%. Eso sí, en nuestro país este efecto se ha dado de forma más acelerada. Para el año 2025 habrá más personas mayores de 60 que menores de 15 y el número de mayores de 80 se cuadruplicará al 2050.

Lo que sí ha cambiado es el perfil del adulto mayor que conocemos hoy. Este perfil ya no coincide con la de una persona principalmente necesitada de cuidado y protección, sino que corresponde a una persona, en la mayoría de los casos con vitalidad y autonomía necesaria para seguir siendo un aporte a la sociedad y seguir desarrollando sus propios intereses (Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile, 2017). Este cambio de perfil necesita también un cambio a nivel de políticas públicas y de empresas, que tenga un enfoque no solo de protección, sino que también de desarrollo y de calidad de vida. Este creciente envejecimiento de la población chilena afectará a la sociedad en todo sentido, con consecuencias a nivel de salud, educación, pensiones, fuerza de trabajo, urbanidad, transporte, niveles de pobreza, entre otros.

Son muchas las dimensiones que se ven afectadas por el envejecimiento de la población, y dado esto, como Centro de Investigación, nuestro objetivo es ir analizándolas todas en el tiempo, sin embargo, por ahora nos enfocamos en salud, dependencias y el mercado laboral.

Evolución de la población

En Chile, estamos teniendo un cambio demográfico acelerado en las últimas décadas. Los adultos mayores son un segmento que crece rápidamente, convirtiéndose en un porcentaje importante de la población total.

Chile cuenta con una población mayor de 60 años de 14,9% (INE, 2014), excediendo al promedio de América Latina que es de 14,0% (WHO & UN partners, 2015). Incluso para el año 2020 se espera que el porcentaje de personas mayores suba a 17,3% (INE, 2014) y para el año 2050, se estima que Chile será el segundo país de América Latina con mayor porcentaje de adultos mayores (30,6%), siendo solamente superado por Cuba (38,4%) y estando sobre el promedio regional (24,9%) (CEPAL, 2014).

Según la Organización Mundial de la Salud (2016) Chile tiene la mayor esperanza de vida media de América Latina (80,5 años). Podemos diferenciar esto entre hombres y mujeres, teniendo las mujeres una mayor expectativa (83 años) que los hombres (79 años). Como país tenemos el récord en la región de superar los 80 años de esperanza de vida media, muy por encima de la media global, que es de 71,4 años (OMS, 2016). Para el año 2050, se espera que las expectativas de vida promedio del país sean 87,8 años (United Nations, 2015).

Esto sería una excelente noticia, si no lo combináramos con una baja en la tasa de natalidad. Los índices muestran una fuerte y constante tendencia a la baja durante los últimos 20 años. El índice de fecundidad - número medio de hijos por mujer - en Chile tuvo una gran caída entre 1962 y 1979, donde el promedio pasó de 5,4 a 2,7 hijos por mujer; y en el año 1999 bajó aún más llegando a 2,08 hijos por mujer (INE, 2011); el año pasado, la tasa de fecundidad fue de 1,75 hijos por mujer (Datosmacro, 2017).

Estos dos efectos combinados, hacen que Chile se encuentre en una etapa avanzada en la transición demográfica generando que la estructura etaria cambie completamente.

¿Cómo es el adulto mayor en Chile?

Según el estudio de Matías Braun (2016) de la Fundación IM Trust & Credicorp Capital el adulto mayor promedio vive principalmente en el centro del país, es casado, no completó la enseñanza media, es jefe de hogar y se encuentra afiliado a Fonasa. Algunas otras características del adulto mayor en Chile son:

- Un 51,6% de los adultos mayores tienen entre 60 y 70 años, mientras que un 16,8% es mayor de 80 años
- A nivel de género un 57% son mujeres y el 43% hombres

- El 56,7% viven en el centro del país, un 33,6% en el sur y solamente un 9,7% en el norte
- A nivel de educación un 71,9% tienen enseñanza media incompleta y solamente un 10,3% tienen enseñanza superior completa
- Un 61% de los adultos mayores son jefes de hogar, y de ellos un 65% de ellos reciben pensiones inferiores a los \$250.000 pesos
- En términos de salud, el 86,1% de ellos están afiliados a Fonasa y un 7,4% de ellos el sistema de ISAPRES

Salud

El envejecimiento de la población a nivel mundial tiene un impacto en el sistema de salud de los países. Por una parte, los adultos mayores necesitan cuidados diferentes al resto de la población y por otra, son ellos los que más demandan al sistema.

Chile comparte el perfil epidemiológico con países desarrollados, por lo que al observar lo que ha ocurrido en otros países, se debe enfatizar en la prevención y promoción de un “envejecimiento saludable”, a modo de garantizar un buen estado de salud, autonomía e independencia del adulto mayor (Superintendencia de Salud, 2006). A modo de ejemplo, a nivel mundial a medida que la población va envejeciendo, aumenta también la cantidad de casos de demencia, como es el Alzheimer.

El aumento radical en la expectativa de vida de mujeres y hombres en Chile es un buen indicador del progreso del país, pero solo toma en cuenta el largo de la vida y no su calidad. Según datos del estudio presentado por la Fundación IM Trust y Corpcapital (2016), la gran mayoría de los adultos mayores fallece por alguna enfermedad (93%), mientras que solo un 7% fallece por causas externas tales como caídas, accidentes de tránsito y/o suicidios. Según datos de este mismo estudio las enfermedades más comunes que causan la muerte del adulto mayor son las del sistema circulatorio (32%), seguido por los tumores (27%) y luego por las enfermedades del sistema respiratorio (13%).

Dependencia del adulto mayor

Una característica del envejecimiento, es que nos vamos volviendo personas dependientes. La dependencia tiene diferentes dimensiones, alguna de ellas son los ámbitos económicos y sociales. Normalmente, la familia es la que se hace cargo de esta dependencia, pero cada vez menos las familias son capaces de cuidar a los adultos mayores, principalmente debido a al cambio en la composición de la familiar, cada vez son más pequeñas y más mujeres participan del mercado laboral.



Esto hace que no siempre haya alguien disponible para quedarse en la casa cuidando a los hijos, padres, suegros y/o dependientes.

Observamos en Chile también dificultades importantes en el tema de cuidados del adulto mayor, tanto a nivel de oferta como respecto a sus costos. A nivel general se observa que existe una creciente demanda de cuidados especializados, estimando que para el año 2050, la cantidad de adultos mayores dependientes se multiplicará por cuatro en los países desarrollados (OMS, 2012). De hecho, según datos del SENAMA, ya se observa una brecha significativa entre las necesidades de cuidado y los cuidadores disponibles.

Los costos de los cuidados a largo plazo han ido aumentando, y como también han aumentado de las expectativas de vida, ahora son más los años en que se necesitan los cuidados. De acuerdo a la presentación realizada por Matías Braun (2016), en Chile, el año 2005 el costo era de \$38.000 y se espera que para el año 2020 sea de \$90.000, aumentando en más del doble en 15 años.

En términos generales, hoy la familia es la que responde al cuidado del adulto mayor y especialmente la mujer. El 86% de las veces el principal cuidador de las personas mayores

con dependencia son mujeres (Braun, 2016). Son ellas las que dejan de estudiar o trabajar para brindar cuidados a los adultos mayores. Dado que la familia juega un rol importante, se hace necesario crear mecanismos de soporte para ella, generando formas de apoyo. El cuidado de los adultos mayores tiene varios efectos sobre las mujeres cuidadoras tales como la disminución de sus posibilidades laborales, les provoca deterioro en su salud, disminuye sus pensiones y tienen menos tiempo libre para ellas.

El adulto mayor y el mercado laboral

Los cambios demográficos que experimentan muchos países han despertado la inquietud de los gobiernos por prolongar la vida laboral de las personas. En Chile, la tasa de participación en el mercado del trabajo de mayores de 60 años, aún cuando es superior al promedio de los países de la OCDE fue de 14,1% el 2015 (Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile, 2017).

Respecto de las condiciones de trabajo de los adultos mayores, en general hay una mayor incidencia de empleos informales y falta de contratos. Además, en los grupos de mayor edad se incrementa el porcentaje de trabajadores "por cuenta propia" y aumenta la importancia del trabajo en microempresas.

La jubilación no siempre implica dejar de trabajar. Las personas mayores tienden a trabajar independientemente, aunque sus ingresos disminuyen considerablemente. De acuerdo al estudio Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile, las principales razones que tienen los adultos mayores para seguir trabajando son las necesidades económicas (64,5%), porque les gusta su trabajo (17,1%), para mantenerse activos (14,7%) y para no quedarse en casa (2,6%).

En el ámbito económico, actualmente, hay cinco personas económicamente activas por cada persona mayor, pero para el 2025 habrá solo tres (SENAMA, 2011). Las personas mayores no solo contarán con menos personas que puedan apoyarlas económicamente, sino que también tendrán que financiar jubilaciones más largas. Es por esto que se vuelve aún más importante que como sociedad pensemos en incorporarlos al mercado laboral. Lo anterior no solo les permitirá aumentar sus ingresos, sino que también liberará la carga de cuidado económico de sus familias y mantendrá el tamaño necesario del segmento económicamente activo.

Envejecimiento positivo

Históricamente, el debate sobre el envejecimiento se ha centrado en sus elementos negativos. Aunque las políticas previsionales y de salud son fundamentales, el énfasis en los jubilados y enfermos ha hecho pensar en los adultos mayores como carga y no como recursos (Calvo, 2013). Sin embargo, siempre es posible ver las cosas desde lo positivo.

El envejecimiento positivo es uno de los enfoques teóricos existentes para abordar el problema de envejecimiento y que se refiere a un envejecimiento saludable y activo. Se trata de que el país enfrente como un desafío esta nueva estructura demográfica e integre a los adultos mayores en los distintos ámbitos de la sociedad (Calvo, 2013).

El SENAMA lanzó el año 2012 un plan a 13 años llamado La Política Integral de Envejecimiento Positivo. Busca enfrentar el envejecimiento y la vejez en toda su magnitud, partiendo por el Estado en conjunto con la sociedad civil y las familias chilenas. Lo novedoso de esta política integral es que no se limita a solucionar problemas, sino que busca crear un futuro deseable generando que los adultos mayores sean autovalentes y estén integrados en los distintos ámbitos de la sociedad y tengan buenos niveles de calidad de vida.

Esta política es un marco de acción a largo plazo con objetivos multisectoriales que incluyen aspectos como la salud, la seguridad económica, la educación, el maltrato, el acceso a la justicia, vivienda y transporte, entre otras. Tiene así una serie de objetivos generales, y luego determinados objetivos específicos por sector. Sus tres objetivos generales son: (1) proteger la salud funcional de los de las personas mayores; (2) mejorar su integración y participación en distintos ámbitos de la sociedad; y (3) incrementar el bienestar subjetivo de las personas mayores.

Chile necesita de este tipo de políticas porque es un país envejecido y que continuará envejeciendo a un ritmo acelerado. Los chilenos que nacen hoy esperan vivir más de 80 años, esto es cerca de 25 años más que aquellos que nacieron en 1950. Este aumento de un cuarto de siglo en la expectativa de vida, ha sido acompañado por una fuerte disminución de la tasa de natalidad. Como resultado de esto, y tal como lo mencionamos antes, podemos esperar que los adultos mayores superen a los menores de 15 años en el año 2025.



El desafío

La demografía de Chile está cambiando rápidamente, y en vez de ver este proceso de envejecimiento como algo negativo, los llamamos a verlo como una oportunidad. Tendremos más adultos mayores que vivirán más años y con mejor salud que antes, convirtiéndose en un activo para nuestro país que debe ser aprovechado adecuadamente. Por lo tanto, como sociedad debemos instalar una nueva mirada respecto al adulto mayor, una mirada positiva y de admiración.

El envejecimiento tendrá un impacto fuerte en nuestro país afectando muchas dimensiones de nuestra sociedad. En el ámbito económico vamos a tener que adaptarnos a una nueva realidad, lo que significa que, deberemos modificar el mercado laboral actual para permitir el empleo de las personas mayores, promoviendo la flexibilidad laboral y entregando condiciones de trabajo adecuadas. Solamente así podremos retenerlos e incentivarlos a participar en nuestras organizaciones.

Invitamos a las empresas y organizaciones a mirarse internamente, analizando cómo están abordando y anticipándose a esta realidad inminente. Los adultos mayores pueden ser un gran aporte para el mercado laboral, siempre que les demos esa oportunidad. La educación continua debe estar disponible para todas las edades, pues nunca es tarde para aprender algo nuevo, pero en el caso de los adultos mayores esto toma gran relevancia. Se deben crear sistemas para capacitarlos en las nuevas tecnologías, muy útiles para la vida laboral, pero sobre las cuales no necesariamente tienen conocimiento.

La experiencia de vida y los conocimientos de los adultos mayores serán un beneficio para todos por lo que se hace imprescindible generar mecanismos que promuevan el traspaso de capital humano acumulado desde las personas mayores hacia el resto de trabajadores.

Como sociedad, y tanto desde las empresas como desde el Estado, debemos generar mecanismos y actividades de integración intergeneracional y de solidaridad, promoviendo un cambio cultural en el que se valore el aporte y la capacidad de los adultos mayores en la sociedad y en nuestras comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

Braun M. (2016). Si yo no los cuido, ¿quién? Adultos Mayores en Situación de Pobreza. Fundación IM Trust & Credicorp Capital.

Calvo, E. (2013). Envejecimiento activo. Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en Gerontología Social.

Centro UC Políticas Públicas & Asociación AFP Chile (2017). Adultos Mayores: un activo para Chile. Santiago, Chile.

Datosmacro. (2017). Chile - Natalidad 2015. Disponible en <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/chile>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2010). Población adulta mayor en el bicentenario. Enfoque Estadístico - boletín informativo. INE: Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). Estadísticas Vitales 2014 del INE. INE: Santiago, Chile.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). Estadísticas Mundiales de Salud: Analizando Salud para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. OMS.

Superintendencia de Salud. (2006). Impacto del envejecimiento en el gasto en salud: Chile 2002-2020. Departamento de estudios y desarrollo. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

United Nations. (2015). World Population Prospects: Key Findings & Advance Tables. New York.

WHO & UN partners. (2015). Chile: WHO Statistical. Profile Country statistics and global health estimates. Disponible en <http://www.who.int/gho/countries/chl.pdf?ua=1>



ES UN MUNDO DIFERENTE

Todo cambia y tú cambias, una y otra vez. Por eso en Bci evolucionamos las veces que sea necesario, para seguir ofreciéndote soluciones que hagan tu vida más simple.

Reinventémonos juntos. Seamos diferentes.

Cámbiate a Bci



BancoBci



Bci.cl

Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en www.sbif.cl





 **CONSEGUROS**

 **CONPREVISION**

 **CONAHORRO**

 **CONBANCO**

 **CONTODO**

En Consorcio, estamos contigo, con nuestros Seguros,
con Previsión, con Ahorro y con nuestro Banco.
CONTODO lo que necesitas en cada etapa de tu vida.

Conoce más en consorcio.cl 

☎ 600 221 3000 •   

TU VIDA ES LO QUE NOS MUEVE

 **CONSORCIO**
SEGUROS PREVISION AHORRO BANCO



Egresado de la mejor escuela

GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS

Leyda Valley · San Antonio, Chile