

22ª EDICIÓN



Universidad de los Andes

PDE

**PROGRAMA DESARROLLO DE
EMPRESARIOS**

*"Transforma tu
empresa y hazla
crecer"*





22ª EDICIÓN

PDE

PROGRAMA DESARROLLO DE EMPRESARIOS

Mensaje del Director





JON MARTÍNEZ

Director PDE
ESE Business School

Este programa les enseña no sólo a hacer crecer sus empresas en ventas, sino también en eficiencia y rentabilidad.



Este programa ha sido creado para apoyar a todos aquellos dueños y gerentes de empresas medianas que procuran hacer crecer, desarrollar y fortalecer sus empresas, a las que han dedicado tanto esfuerzo y energía. Este Programa de Desarrollo de Empresarios (PDE) les enseña no sólo a hacer crecer sus empresas en ventas, sino también en eficiencia y rentabilidad.

Tener una mirada estratégica de los negocios y, a su vez, destinar la energía personal a las actividades operativas propias del día a día es, la mayoría de las veces, una tarea muy difícil de compatibilizar para los propietarios y directivos de las medianas empresas. Las múltiples demandas y exigencias a las que son sometidos, ciertamente limitan las posibilidades de crecimiento del directivo y de la misma empresa.

Estar en la cima de una empresa mediana es, casi siempre, una tarea muy solitaria, porque estas empresas suelen carecer de ejecutivos con la formación adecuada para acompañar al dueño-gerente en las decisiones más estratégicas. Adicionalmente, algunas de estas decisiones no

las puede compartir con su equipo y, por tanto, se siente muy solo al tomarlas. El PDE orienta a estos dueños-gerentes en este tipo de decisiones.

El ESE Business School reconoce las etapas de las empresas y de quienes las conducen, porque gran parte de los profesores, además de tener una rigurosa formación académica en prestigiosas universidades de nivel mundial, han recorrido en forma personal, ya sea como ejecutivos, consultores y/o directores, el arduo camino de hacer crecer empresas.

Esta experiencia permite reunir en el PDE el conocimiento práctico del funcionamiento de las medianas empresas, las circunstancias que rigen su actividad, las herramientas que pueden potenciar su desarrollo y las capacidades personales que sus directivos requieren para proyectar la empresa hacia el futuro.

Te invitamos a vivir esta experiencia, a integrarte a este centro del pensamiento y de las mejores prácticas de negocios de hoy, y a un grupo humano unido por el desafío de seguir avanzando siempre.

Más que una escuela de negocios, la primera Escuela de Alta Dirección

El ESE contribuye al desarrollo y formación de hombres y mujeres de empresa, tanto en sus capacidades de gestión como en los atributos necesarios para el ejercicio de la alta dirección, a través de una labor docente de alta exigencia, calidad y una sólida investigación de los problemas que afectan a la empresa, prestando así un servicio a la sociedad en general y al mundo empresarial en particular.



"Aspirar a la excelencia y al trabajo bien hecho. ESE es nuestro sello"



ANNEMARIE KAMP

Dueña y Directora, Vivero Pochay Ltda.
PDE 2023



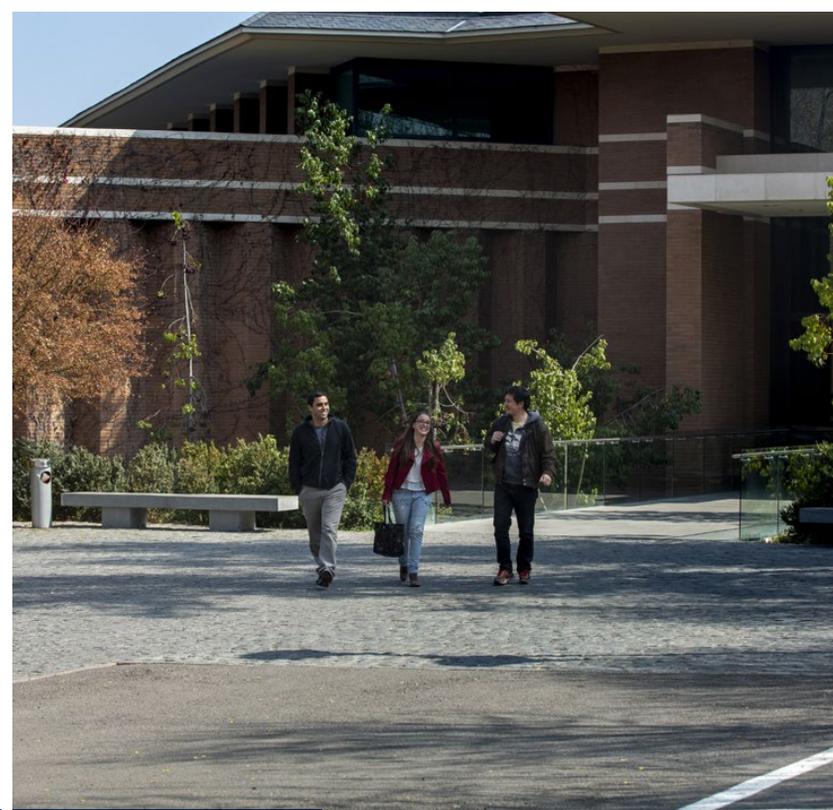
Hay un antes y un después de haber participado en el PDE. Haberme encontrado con profesores con gran experiencia y de tanto conocimiento no sólo teórico, sino también práctico, con directores y asesores de una amplia gama de empresas y con personas muy agradables y sencillas, me gustó mucho. Compartir con otros empresarios, discutir los casos, escuchar las diversas opiniones, es algo demasiado enriquecedor y a lo cual no se tiene acceso normalmente. En el día a día tenemos desafíos constantes que no nos dejan parar y mirar el bosque desde arriba, ni menos mirarlo en conjunto con visiones diferentes a las propias; eso hace del PDE una experiencia maravillosa.

Hoy con el PDE y como alumni del ESE, mi empresa podrá por fin dar un salto a ser una empresa mejor conducida y con más futuro por delante.



¿Por qué estudiar en el ESE?

- 1 Analizar las claves del negocio y elaborar una **estrategia integral de crecimiento para tu empresa**
- 2 Desarrollar conocimientos y habilidades de los **elementos claves del liderazgo**
- 3 **Enfoque aplicado** y participativo





Formar parte del **alumni network** del ESE Business School

4

Formato innovador y único en Chile

5

Cuerpo académico formado por **profesores investigadores** y **profesionales financieros** con larga trayectoria

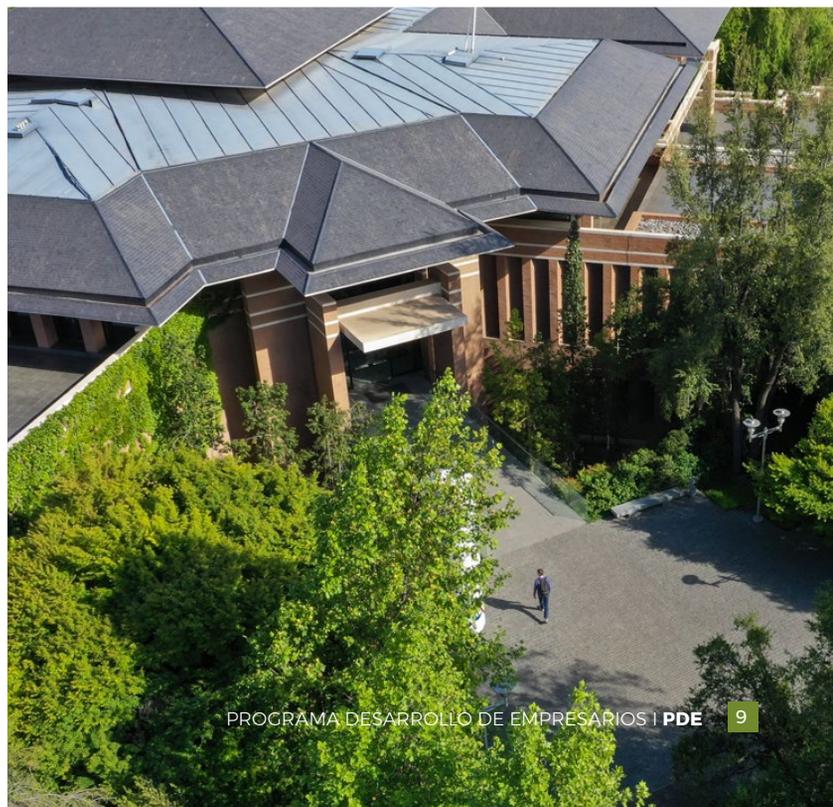


6

Pertenecer a la **Escuela líder en Alta Dirección** en Chile

7

Infraestructura de clase mundial



¿Por qué hacer el PDE?



"Fomentar el espíritu de servicio buscando siempre la colaboración entre las personas'.. ESE es nuestro sello"

¿Cómo darle estructura y guía al crecimiento de tu empresa? El secreto está en combinar tu conocimiento del negocio, del entorno competitivo, de las operaciones de tu empresa, con el conocimiento del cuerpo académico del ESE Business School en las múltiples dimensiones del *management*.



PDE

Consolida, fortalece y haz crecer tu empresa

**TU EXPERIENCIA Y ESFUERZO
+ EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL ESE BUSINESS SCHOOL
= CRECER Y CONSOLIDAR TU EMPRESA**



En el programa abordaremos a las compañías de pies a cabeza, desde la propuesta de valor que busca animar a los clientes a que decidan contigo, que sigan creciendo y confiando en ti; pasando por los procesos que hacen que eso sea posible; y concluyendo con la base de recursos y capacidades que le dan sustento y esencia a que la

empresa tenga éxito en un mercado altamente competitivo. Durante cada uno de los cursos, conocerás herramientas que te ayudarán a diagnosticar cómo estás en cada una de las dimensiones, de forma tal de que vayas escogiendo dónde poner tus esfuerzos para ir construyendo una compañía más firme y robusta.

Seminario Residencial

El programa incluye un Seminario Residencial de dos días fuera de Santiago. En 2024 y años anteriores realizamos este seminario en las Termas de Jahuel. En 2025 lo realizaremos en Leonera, un hotel situado en la sexta región, a unos 80 km de Santiago, sumergido en la precordillera y rodeado de una biodiversidad y paisajes increíbles. El hotel cuenta con todas las comodidades para que el programa sea un éxito.

El primer día estará destinado a desarrollar habilidades de negociación en los participantes, mientras que el segundo día lo destinaremos al tema "delegar para dirigir". Ambos son temas críticos para la alta dirección de una empresa mediana.

El aprendizaje de este programa te permitirá aplicar soluciones prácticas y rápidas en tu negocio, tomar mejores decisiones, liderar grupos, delegar funciones y planificar acciones; lo que se traducirá en liderar con éxito la estrategia para hacer crecer tu empresa.



**Seminario PDE 2023,
Termas de Jahuel**



**Seminario 2025
se realizará en
Leonera**







LUCIO VELASCO

CEO, LVA Consultores S.A.
PDE 2022



Para mí, el paso por estas aulas ha significado una experiencia irrepetible, que me refuerza que en los negocios es un imperativo ineludible el alto estándar ético, el pensamiento crítico, el respeto por los demás, la escucha y la opinión sincera, como una clara invitación a llevar el no pocas veces áspero terreno de los negocios a un plano donde el ser humano debe ser la cuestión central. Esta óptica me tiene muy feliz y logrando muy buenos resultados en mis actividades empresariales.

Quisiera destacar que desde que cursé el PDE, en mi actual calidad de alumni y líder generacional, el ESE ha estado presente brindando oportunidades de participación en muchos ámbitos del mundo empresarial, lo que me hace sentir miembro predilecto de una muy acogedora familia: la familia del ESE.





ROBERTA MUTSCHLER

Subgerente General, Induelectro
PDE 2021



Al ingresar a la empresa familiar, no tenía la experiencia de ser gerente general ni de llevar una empresa de esta magnitud. Tenía muchas preguntas, pero no sabía con quién conversarlas ni con quién intercambiar ideas. El PDE me permitió conocer a otros gerentes generales que estaban en la misma situación que yo, y así pude obtener otras perspectivas, ya que todos teníamos los mismos problemas.

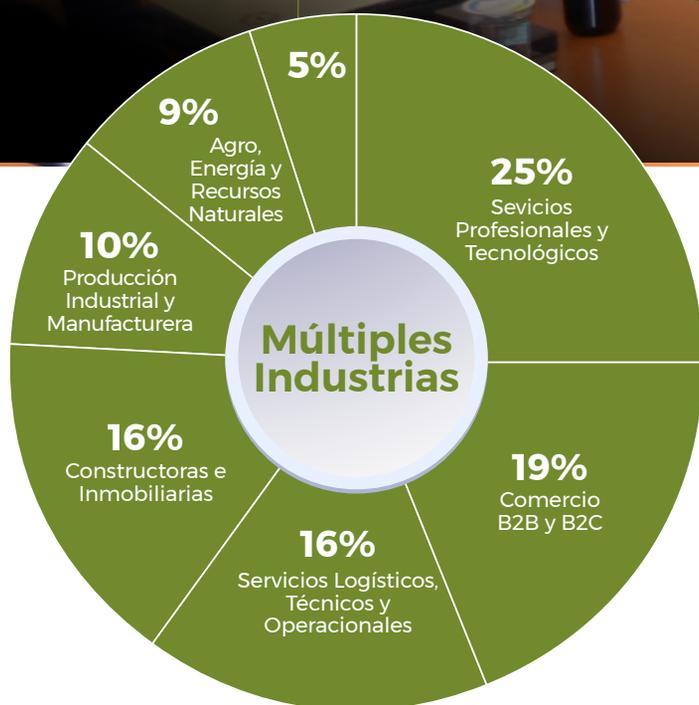
Los casos de negocios vistos en el PDE describieron problemas que finalmente todos teníamos en nuestras empresas. El enfoque del PDE, que dirige la gestión hacia la mediana empresa, me sirvió mucho, pues nunca lo había visto antes.



Perfil de los alumnos



Educación, Salud, y Organizaciones de Servicio Público





MANUEL CONCHA

Co-Founder & CEO, KAME ERP
PDE 2023



El PDE ha sido muy enriquecedor, tanto personal como profesionalmente, sobre todo por el hecho de aplicar los conocimientos adquiridos de forma real en mi empresa. La estructura del programa fomenta la discusión en clases y con los equipos de trabajo. Independiente del rubro de la empresa de cada integrante, los problemas empresariales son comunes y cada uno aporta desde su *expertise* profesional y de la industria. Otro factor que para mí fue fundamental, es que el formato de clases y horarios es completamente compatible con la vida personal y laboral.



607

Egresados PDE

62%

Hombres

38%

Mujeres

16

Años promedio experiencia laboral

Contenidos

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

El PDE se desarrolla durante 8 meses, divididos en 3 módulos de 5 jornadas cada uno. En total son 15 jornadas de clases de un día completo semana por medio, más un Seminario de 2 días fuera de Santiago. Los 3 módulos son los siguientes:



MÓDULO 1: LO ESENCIAL Lo que todo empresario necesita saber	MÓDULO 2: CRECIMIENTO Lo que todo empresario necesita para crecer	MÓDULO 3: RENTABILIDAD Lo que todo empresario necesita para tener éxito
	Cómo competir con éxito	
	Cómo crecer en ventas y clientes	
Costos para tomar buenas decisiones	Cómo alcanzar excelencia operacional	
	Cómo dirigir la empresa familiar	
	Cómo liderar y desarrollar talentos	Aspectos tributarios de la empresa
Charlas temáticas		Cómo controlar bien la gestión
	Contabilidad y finanzas para dueños y gerentes	
		Cómo enfrentar dilemas éticos
Seminario Residencial Taller de Negociación y Taller Delegar para Dirigir	Proyecto de Estrategia de Crecimiento. Proyecto aplicado	

CONTENIDOS ESPECÍFICOS

CÓMO CRECER EN VENTAS Y CLIENTES

- Diseño y ejecución de un plan comercial
- Valoración y gestión eficiente de clientes
- Relacionamiento con el cliente (satisfacción y fidelización)
- Marketing sin recursos y el desarrollo de campañas exitosas
- Dirección y gestión de la fuerza de ventas (incentivos, remuneraciones y organización de canales de venta)

CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA DUEÑOS Y GERENTES

- Interpretación de la información financiera: balance y estado de resultados
- Estimación de las necesidades de financiamiento de la empresa
- Gestión de las operaciones del día a día: caja, cuentas por cobrar, existencias y proveedores
- Gestión de riesgo de tipo de cambio
- Costos para tomar buenas decisiones
- Relaciones entre costos, beneficios y volumen de actividad
- Análisis diferencial de costos y beneficios
- *ABC costing*
- Integración de información multivariada para la toma de decisiones
- Uso de los sistemas de costos para competir

CÓMO LIDERAR Y DESARROLLAR TALENTOS

- Conocer las propias motivaciones y su influencia en el desarrollo de la propia trayectoria
- Aprender a crear relaciones interpersonales efectivas en el lugar de trabajo
- Manejar satisfactoriamente los conflictos en las organizaciones y el desarrollo de confianzas
- Mostrar el impacto que tienen los sistemas sobre el comportamiento organizacional y el sentido de misión en la organización

CÓMO ALCANZAR EXCELENCIA OPERACIONAL

- Analizar modelos y mejores prácticas de planificación y gestión a lo largo de la cadena interna y externa a la empresa
- Desarrollar las distintas dimensiones competitivas claves, así como sus desafíos más importantes

- Evaluar sobre las mejores prácticas en calidad e innovación de gestión que se aplican con éxito en el mundo de los negocios de hoy
- Desarrollar las capacidades directivas que permitan priorizar y aplicar dichos desafíos estratégicos y de gestión, atendiendo a la realidad de su empresa y mercado

CÓMO COMPETIR CON ÉXITO

- Concepto de estrategia y sus distintas dimensiones, implementación y dificultades
- Cómo crear y reforzar la ventaja competitiva desde el punto de vista de la mediana empresa
- Formulación de modelos de negocio con una visión práctica, asumiendo el rol de la persona que toma las decisiones
- La dinámica de la ventaja competitiva y la sostenibilidad enfocada a la problemática de la empresa

CÓMO CONTROLAR BIEN LA GESTIÓN

- Implementando la estrategia con el *balanced scorecard*
- Diseño de sistemas de medición de *performance*
- Mapas estratégicos y palancas de control
- *Accountability*, sistemas de incentivos y gestión del desempeño

COSTOS PARA TOMAR BUENAS DECISIONES

- Estructura de costos y gestión de la rentabilidad
- Decisiones de corto plazo a baja y alta capacidad
- Decisiones de largo plazo y costo de oportunidad
- Sistemas de costeo
- Análisis diferencial de rentabilidad: interacción entre factores estructurales y contexto competitivo

CÓMO ENFRENTAR LOS DILEMAS ÉTICOS

- Entender de qué forma la ética se manifiesta en las organizaciones y, especialmente, en la función directiva
- Reconocer diferentes dilemas y desafíos éticos recurrentes en la actividad de los negocios (soborno, extorsión, transparencia, fijación de límites, etc.)
- Descubrir la importancia del liderazgo ético para la buena marcha de las organizaciones



ANDRÉS SAINTE-MARIE

Socio y Gerente General, MAKING OF PDE 2004



Susto fue lo primero que sentí cuando me ofrecieron hacer el PDE, ya que tenía que combinar nuevos proyectos en la oficina, niños y ahora estudio. El equipo académico, la infraestructura, el material de apoyo, el entorno y la dinámica de los diferentes cursos, fueron una combinación que me generó un gran aporte en el aprendizaje de información nueva y actualizada. Se agradece que enfatizan en poner foco en los valores empresariales, excelencia en la gestión y el valor de los colaboradores (entre otros), los que hoy en día tienen una preponderancia muy importante en la empresa.

El buen nivel profesional y de variadas industrias de los participantes hicieron de la discusión de los casos y de la transmisión de experiencias personales, un real aporte para ampliar los criterios de decisión y robustecer las gestiones con el equipo en la empresa. Después de haber hecho el PDE y de 27 años como ejecutivo, me decidí a emprender. Mucho del conocimiento, experiencia, conversaciones (hasta el día de hoy) y *network* generado en el PDE, me sirvieron enormemente para plantear mis nuevos desafíos, una hoja de ruta, sobrevivir y crecer con los años. Totalmente recomendable y no hay que asustarse respecto de combinar el PDE con el trabajo y familia, es un pequeño esfuerzo con grandes retribuciones.

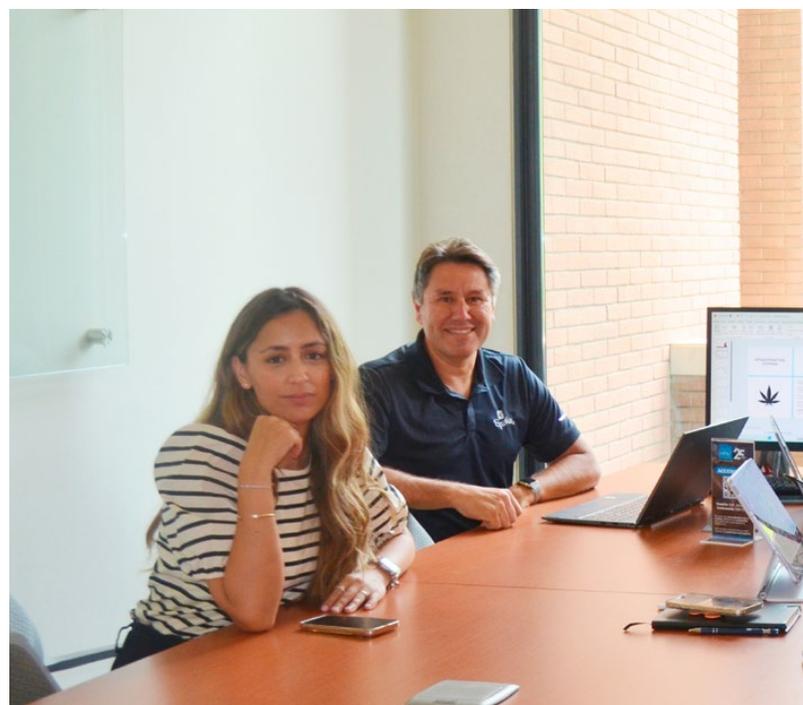


CÓMO DIRIGIR LA EMPRESA FAMILIAR

- Ciclos de la vida de las empresas familiares
- Planificación de la sucesión y el retiro de los líderes actuales
- Formación de sucesores y siguiente generación
- Estructuración de un gobierno corporativo (Directorio) y de un gobierno familiar (Consejo de Familia)

ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA

- Concepto de renta, ingresos, contribuyente e impuestos que afectan a una empresa en el desarrollo de sus operaciones ordinarias
- Regímenes de tributación a los que se puede acoger una empresa
- Estructurar formas societarias y gobiernos corporativos eficientes y acordes a la estructura de la empresa en particular
- Una mirada de la empresa desde la perspectiva legal (*due diligence, stakeholders*)



SEMINARIO RESIDENCIAL

- **Delegar para dirigir:** muchos gerentes de empresas medianas suelen estar muy solos, tienen un equipo gerencial muy pequeño y ellos mismos realizan muchas tareas y toman todas o gran parte las decisiones operativas del día a día. Si quieren crecer como empresa, necesitan aprender a delegar, no sólo confiando en sus dirigidos, sino también preparándolos para tomar decisiones.
- **Cómo negociar de manera efectiva:**
 - Diagnóstico del estilo personal de negociación
 - Fijando las expectativas
 - Uso de la negociación competitiva y colaborativa
 - Cómo resolver una negociación multipartes
 - Cómo establecer una negociación bajo el esquema de agente-principal

PROYECTO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

En esta instancia los alumnos, divididos en grupos, podrán poner en práctica las enseñanzas del programa al diseñar la estrategia de crecimiento para una empresa mediana real que enfrenta desafíos importantes en su sector.



Visita a terreno de un grupo para el Proyecto de Estrategia de Crecimiento del PDE 2024

Cuerpo Académico ESE



Felipe Aldunate A.

Ph.D.,
Stanford Graduate School of Business.



Guillermo Armelini W.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Julio Aznarez L.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Hugo Benedetti E.

Ph.D.,
Boston College.



María José Bosch K.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Matías Braun Ll.

Ph.D.,
Harvard University.



Enrique Chamas P.

Ph.D.,
Universidad de Navarra.



María Cecilia Cifuentes H.

Magíster en Economía,
Pontificia Universidad Católica de Chile.



María Eugenia Delfino R.

Ph.D.,
University of Warwick.



Iván Díaz-Molina A.

Ph.D.,
Temple University.



Alfredo Enrione C.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Álvaro Espejo J.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Pablo Halpern B.

Ph.D.,
University of Pennsylvania.



Karin Jürgensen E.

MS Management,
Pontificia Universidad Católica de Chile.



Raúl Lagomarsino E.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Jon Martínez E.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Juan Nagel B.

Ph.D.(c),
Universidad de Michigan.



Álvaro Pezoa B.

Ph.D.,
Universidad de Navarra.



Patricio Rojas E.

Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



José Miguel Simian S.

Ph.D.,
Universidad de Münster.



Santiago Truffa S.

Ph.D.,
University of California, Berkeley.



Natalia Yankovic B.

Ph.D.,
Columbia University.



José María Corrales
Ph.D.,
IESE, Universidad de Navarra.



Adrián Edelman
MBA,
IEEM, Universidad de Montevideo.



Rubén Figueiredo
PDD,
IESE, Universidad de Navarra.



Álvaro González Alorda
PDD,
IESE, Universidad de Navarra.



Juan Manuel Harraca
MBA,
ESE Business School.



Julián Irigoín
PDD,
IESE, Universidad de Navarra.



Mireia Las Heras
Ph.D.,
Boston University School of Management.



Lorenzo Preve
Ph.D.,
Universidad de Texas.



Julio Sánchez-Loppacher
Ph.D.,
Politécnico de Milán.



Martín Schleicher
M. Phil. y Ph.D. (c)
en Negocios,
Columbia University.



Fernando Suárez
Ph.D.,
MIT.



Pedro Videla
Ph.D.,
University of Chicago.



Gonzalo Zubieta
MPA,
Harvard University.



Francisco Alliende
AMP,
Harvard Business School.



Patricio Hernández
Magíster en Gestión
de Operaciones,
Universidad de Chile.



Ricardo Lama
MBA,
Universidad Adolfo Ibáñez.



Marcos Magasich
Abogado,
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.



José Antonio Taladriz
MBA, IESE,
Universidad de Navarra.



Daniel Vitis
MBA,
The Tuck School of Business at Dartmouth.

Admisión



El éxito de un programa de estas características depende de la calidad de los participantes, de su experiencia y trayectoria. Todos estos elementos son considerados en el proceso de admisión del candidato.

Con este fin, hemos diseñado un sistema de admisión basado en entrevistas, que asegura una correcta orientación respecto a si el PDE se ajusta a la necesidad del postulante.



FORMATO DE CLASES

Programa no evaluado.
Clases presenciales cada 15 días, desde abril a diciembre, de 9:00 a 19:00 hrs.

El programa contempla un Seminario Residencial fuera de Santiago de dos días en el mes de mayo.



ENTREVISTA PERSONAL

El objetivo principal de la entrevista es confirmar, una vez conocidas las características del candidato, si efectivamente el PDE es la solución formativa idónea.



SOLICITUD DE ADMISIÓN

El proceso de admisión se inicia cuando el empresario manifiesta la intención de participar en el programa ya sea por correo o página web (www.esec.cl).



COMITÉ DE ADMISIONES

Un Comité de Admisiones estudia detenidamente las solicitudes para asegurar que la interacción grupal y el aprendizaje mutuo de los participantes sean de primer nivel. Finalmente, el Comité de Admisiones notifica por escrito su decisión respecto de la admisión del postulante.



VALORES Y FINANCIAMIENTO

UF 265 (Incluye Seminario Residencial).

*Valor preferencial Admisión Temprana.

*UF 50 de descuento para alumniUANDES.

El valor incluye:

- Traslado y estadía Seminario fuera de Santiago.
- Membresía Activa a la Asociación de Egresados del ESE Business School (esta membresía tiene una duración de 1 año una vez que se termina el programa).
- Matrícula*: UF 15.

*Se factura al momento de la inscripción y se entiende como la confirmación por parte del postulante de su participación en el programa. Este monto se descontará del valor total del programa y no se devolverá bajo ninguna circunstancia.



CONTACTO

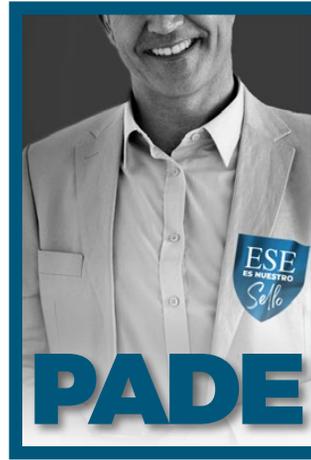
Constanza Baeza

Teléfono: 2 2618 1540
cbaeza.ese@uandes.cl

Macarena Guesalaga

Teléfono: 2 2618 1512
mguesalaga.ese@uandes.cl

Otros Programas del ESE



**SENIOR
MANAGEMENT PROGRAM**

Dirigido a Propietarios, Presidentes de Directorio, Directores y Gerentes Generales de grandes empresas, con amplia experiencia en posiciones de alta dirección. Diseñado para quienes buscan una actualización de sus herramientas de administración con un enfoque estratégico, generalista e integrador.



Dirigido a profesionales con trayectoria relevante, que están en la alta dirección. Ejecutivos con 40 años o más y sobre 15 años de experiencia laboral. Está orientado a la formación de líderes integrales, entregando un alto nivel de conocimiento en todas las áreas del *management* y desarrollo de habilidades directivas.



Es un programa ejecutivo, orientado a profesionales de excelencia, con un mínimo de 5 años de experiencia laboral y poseedores de un alto potencial de desarrollo dentro de sus respectivas organizaciones. Con un enfoque eminentemente práctico, este programa tiene como objetivo formar ejecutivos para la alta dirección.

"Contribuir a la formación integral de docente de alta exigencia y calidad..."



ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM

Dirigido a Gerentes Divisionales y de Área de grandes empresas, con amplia experiencia en el cargo y que, por su estrecha colaboración con la alta dirección, necesitan enfrentarse con problemas de ese nivel y contar con una visión de conjunto y unitaria de toda la organización.



MASTER EN DIRECCIÓN FINANCIERA E INVERSIONES

Dirigido a profesionales con mínimo 3 años de experiencia laboral que buscan potenciar su carrera en finanzas, ya sea en el mundo corporativo y finanzas para la empresa, como en el mundo de las inversiones y administración de activos.



MASTER EN DESARROLLO E INVERSIÓN INMOBILIARIA

Dirigido a ingenieros comerciales o civiles, arquitectos, constructores civiles y otros profesionales con al menos 3 años de experiencia laboral y que quieran desempeñarse en la evaluación de inversiones y desarrollos inmobiliarios, y también a aquellos que trabajan en los bancos, compañías de seguros, fondos de inversión, entre otras empresas.



MASTER IN MANAGEMENT

Dirigido a profesionales de distintas disciplinas con mínimo tres años de experiencia laboral, que buscan complementar su formación con habilidades de *management*, y que estén dispuestos a proponer iniciativas y a enfrentar desafíos que impacten positivamente en la sociedad.

*hombres y mujeres a través de una labor
ESE es nuestro sello"*





Universidad de los Andes

**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**

(56) 2 2618 1540 - (56) 2 2618 1512

ese@uandes.cl | www.ese.cl



ESE Business School Chile



ESEUANDES